

ESTUDOS ORGANIZACIONAIS: LIDERANÇA, TECNOLOGIA E TOMADA DE DECISÃO VOLUME 1

**ALMERINDA TEREZA BIANCA BEZ BATTI DIAS
EDUARDO TRAMONTIN CASTANHA
SÉRGIO MENDONÇA DA SILVA
SÍLVIO PARODI OLIVEIRA CAMILO**

ORGANIZADORES

2024©Copyright UNESC – Universidade do Extremo Sul Catarinense
Av. Universitária, 1105 – Bairro Universitário – C.P. 3167 – 88806-000 –
Criciúma – SC
Fone: +55 (48) 3431-2718

Reitora

Luciane Bisognin Ceretta

Conselho Editorial

Dimas de Oliveira Estevam – editor-chefe

Adriano Michael Bernardin

Ângela Cristina Di Palma Back

Cinara Ludvig Gonçalves

Ismael Francisco de Souza

Marco Antonio da Silva

Merisandra Cortês de Mattos Garcia

Rafael Rodrigo Muller

Reginaldo de Souza Vieira

Ricardo Luiz de Bitencourt

Richarles Souza de Carvalho

Susana Cararo Confortin

Vilson Menegon Bristot

ESTUDOS ORGANIZACIONAIS: LIDERANÇA, TECNOLOGIA E TOMADA DE DECISÃO VOLUME 1

**ALMERINDA TEREZA BIANCA BEZ BATTI DIAS
EDUARDO TRAMONTIN CASTANHA
SÉRGIO MENDONÇA DA SILVA
SÍLVIO PARODI OLIVEIRA CAMILO**

ORGANIZADORES

**CRICIÚMA
UNESC
2024**

Editora da UNESC
Editor-Chefe: Dimas de Oliveira Estevam

Revisão ortográfica e gramatical: Maria Eduarda Pasini da Silva

Capa, projeto gráfico e diagramação: Luiz Augusto Pereira



As ideias, imagens e demais informações apresentadas nesta obra são de inteira responsabilidade de seus autores e/ou organizadores.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

E82 Estudos organizacionais [recurso eletrônico] :
 liderança, tecnologia e tomada de decisões,
 volume 1 / Almerinda Tereza Bianca Bez Batti
 Dias ... [et al.], organizadores. - Criciúma,
 SC: Ediunesc, 2024.
 272 p. : il.

 Modo de acesso: <[https://www.unesc.net/
portal/capa/index/300/5886/](https://www.unesc.net/portal/capa/index/300/5886/)>.
 ISBN 978-65-85766-21-0

 1. Sistemas de informação gerencial. 2. Processo
 decisório. 3. Governança corporativa. 4. Programas
 de compliance. 5. Marketing digital. 6. Open
 banking. 7. Indústria 4.0. 8. Sistema de custeio
 baseado em atividades e tempo (TDABC). 9.
 Comportamento do consumidor. 10. Liderança. I.
 Título.

CDD - 23.ed. 658

Bibliotecária Eliziane de Lucca Alosilla - CRB 14/1101
Biblioteca Central Prof. Eurico Back - UNESC

Todos os direitos reservados. Nenhuma parte desta obra poderá ser reproduzida, arquivada ou transmitida, por qualquer meio ou forma, sem prévia permissão por escrito da Editora da Unesc.

PREFÁCIO

Uma das principais contribuições da academia, entendendo o termo como Universidade, Instituto de Pesquisa e Faculdade, é a disseminação do conhecimento. Seja pela criação ou pela estruturação de conhecimento coletados em diversas fontes, o compartilhamento faz com que o conhecimento deixe de ser algo abstrato e se torne passível de aplicação, trazendo benefícios para a sociedade.

Esta obra, “Estudos Organizacionais – Volume 1”, bem cumpre esse papel de disseminar valiosos conhecimentos para a sociedade. Ciências sociais, de forma geral, e estudos sobre empresas, de forma específica, representam áreas de conhecimento ainda pouco exploradas, tanto pelo fato de ser uma ciência relativamente nova quanto pelo seu dinamismo. O objeto de estudo, as empresas, o ambiente de estudo e a sociedade estão em constante mutação, e os seus estudos precisam ser constantemente atualizados e ratificados para que continuem válidos e aplicáveis.

A contribuição deste livro é percebida por meio da escolha de relevantes temas e pela apresentação dos mesmos sob a ótica de diversos autores em dez artigos. A pluralidade de abordagens faz com que os temas escolhidos sejam discutidos de forma mais ampla, reduzindo o risco da apresentação de visões enviesadas e, dessa forma, os leitores contarão com robustez e rigor no material que lerão. Os temas escolhidos representam áreas de conhecimento fundamentais para que empresas sejam bem-sucedidas no mercado atual. Coletivamente, os artigos se complementam de forma a apresentar distintas ferramentas e princípios que empresas podem utilizar na busca de um melhor desempenho.

Por certo, essa obra é capaz de apresentar conceitos e ideias que tanto cumprem o papel de disseminar um conhecimento aplicável e útil à sociedade quanto provocar a curiosidade e o interesse dos leitores para se aprofundarem ainda mais sobre os temas, gerando, assim, mais discussões e novo conhecimento, um ciclo virtuoso. Desejo a todos uma boa leitura.

Wlamir Gonçalves Xaxier

Prof. Dr. Lipscomb University College of Business

Nashville, Tenessi, Estados Unidos

SUMÁRIO

Apresentação	8
Capítulo 1	11
A utilização do <i>enterprise resource planning</i> na tomada de decisões gerenciais: um estudo de caso em uma concessionária de máquinas agrícolas	
Capítulo 2	38
Ética e conflito de interesses: adesão das empresas listadas no <i>ise</i> 2019 às recomendações do código brasileiro de governança corporativa	
Capítulo 3	62
Inconsistências baseadas na malha fiscal da secretaria da fazenda do estado de santa catarina: análise sob a ótica do <i>compliance</i> tributário	
Capítulo 4	89
Implementação do <i>marketing</i> digital: uma análise do desempenho financeiro e não financeiro de uma pequena empresa varejista	

Capítulo 5	115
<i>Open banking</i> : a visão dos colaboradores de uma cooperativa de crédito	
Capítulo 6	138
A indústria 4.0 sob a perspectiva de engenheiros de uma indústria de revestimentos cerâmicos sul catarinense	
Capítulo 7	163
Aplicação do método de custeio baseado em atividade e tempo (TDABC) no setor de serviços	
Capítulo 8	194
Estudo da qualidade no setor de vulcanização de uma indústria metal-borracha	
Capítulo 9	219
O comportamento dos consumidores ante o consumo sustentável e a intenção de compra de frutas, legumes e verduras	
Capítulo 10	249
O papel da liderança política na construção de um plano de desenvolvimento regional	

APRESENTAÇÃO

Este livro foi estruturado a partir de uma coletânea de dez artigos de temáticas distintas do campo organizacional. Professores e pesquisadores de diferentes áreas contribuíram com os estudos aqui apresentados, ressaltando que os temas foram distribuídos aleatoriamente para que você faça a sua própria escolha de leitura, sem sequência lógica.

Pretende-se, com este livro sobre “Estudos Organizacionais” – volume I, entregar informações relevantes de alguns segmentos do mercado como comércio, indústria, varejo e prestação de serviços. As pesquisas voltadas para as organizações são fundamentais tanto do ponto de vista teórico quanto prático, pois possibilita ajudar os profissionais com informações seguras para as tomadas de decisões. Além da preocupação com a manutenção da reputação e a legitimidade perante a sociedade, as empresas precisarão estar sustentadas em planejamentos com objetivos e estratégias bem definidas para alcançar bons resultados para sobreviver e enfrentar os desafios de um mercado altamente competitivo. Como os bons resultados nas organizações são ancorados em tomadas de decisões corretas, logo tais decisões também são tomadas com base em informações consistentes e seguras. Os sistemas de informações são ferramentas essenciais utilizadas para uma efetividade na gestão das informações contábeis, financeiras e operacionais nas organizações, enfatizando que, quanto maior for a velocidade da transformação dos dados em informação disponível dentro do sistema, maior será a assertividade nas decisões.

Tratando-se de estudos organizacionais, não poderíamos deixar de abordar a temática relacionada à governança corporativa, já que essa consiste num conjunto de princípios, de propósitos, de processos e de práticas que regem o sistema de poder e os mecanismos de gestão das corporações, buscando a maximização da riqueza dos proprietários e o atendimento dos direitos de outras partes interessadas, minimizando oportunismos conflitantes com esse fim.

Empresas que aderem aos princípios de governança certamente caminharão dentre um ambiente ético e com menos preocupações com os conflitos de interesses. Nesse sentido, os quatro princípios norteadores da governança corporativa contribuem para um clima de confiança tanto internamente como nas relações com terceiros. O princípio da transparência (*disclosure*) se refere à disponibilidade de informação aos interessados que lhe sejam úteis e válidas, e não apenas aquelas que são indispensáveis, ou seja, exigidas pela legislação. A equidade (*fairness*) se caracteriza pelo tratamento justo e igualitário, considerando os direitos, os deveres, as necessidades, os interesses e as expectativas de todos os sócios e das demais partes interessadas (*stakeholders*). A prestação de contas (*accountability*) confere aos agentes de governança o zelo e a responsabilidade no âmbito dos seus papéis, assumindo as consequências de seus atos. Como quarto princípio, evidencia-se a responsabilidade corporativa (*compliance*), que é um ato de cumprir os requisitos estabelecidos por intermédio da legislação, para assim estar em conformidade com a lei e a sociedade, todavia, não se trata somente do cumprimento de fatos jurídicos, vai além, pois pode ser entendido como também relacionado ao comportamento moral.

Diante do atual contexto – em crescente avanço tecnológico –, percebe-se que empresas competitivas são aquelas que conseguem transformar, em menor tempo possível, dados em informações disponíveis para o gerenciamento das áreas funcionais da organização. Neste livro você encontrará estudos que contribuem com alguns conceitos e fundamentos acerca do uso da informação e da tecnologia como componentes que ajudam na busca por melhores resultados. Um desses estudos está relacionado com o marketing digital que passou a ganhar força ao possibilitar a interação direta entre clientes e fornecedores. Nesse cenário, muitas organizações passaram a realizar ações intensas de marketing digital no intuito de atrair clientes e de incrementar os resultados. O outro estudo se refere ao “*open banking*”, que é uma ferramenta que vem sendo explorada por instituições financeiras, compartilhando dados entre as instituições financeiras mediante o consentimento do titular dos dados.

Ainda na linha dos avanços da tecnologia, evidenciamos o assunto relacionado à quarta Revolução Industrial (indústria 4.0) como um assunto bastante presente na literatura, que engloba tecnologias de automação e troca de dados por meio de sistemas *ciber*-físicos, internet das coisas e computação em nuvem. A abordagem do assunto sobre a indústria 4.0 nos leva a pensar nesses avanços da tecnologia, o que consequentemente obriga as empresas a preocuparem-se com o desenvolvimento de processos eficientes para a gestão de custos e também para a gestão da qualidade.

As empresas dependem do mercado em que atuam, e analisar o comportamento dos clientes ou dos consumidores é uma ação necessária para a sua performance comercial. Nesse aspecto, este livro oferece em um dos seus capítulos um estudo que buscou analisar o comportamento dos consumidores ante ao consumo sustentável e a sua intenção de compra.

Para fechar a coletânea dos dez artigos apresentados neste primeiro volume do livro sobre “Estudos Organizacionais”, é apresentado, também, um estudo versando o papel da liderança política na construção de um plano de desenvolvimento regional, pois na ótica da administração pública, o engajamento da população para o direcionamento de políticas deve ser fundamentado, dentre outras questões, em competências técnicas e no envolvimento da população para que o planejamento reflita a realidade local.

Esperamos ter despertado em você a motivação para ler os artigos publicados neste livro e replicar ou pôr em prática os métodos e técnicas apresentados nestes trabalhos.

CAPÍTULO 1

A UTILIZAÇÃO DO ENTERPRISE RESOURCE PLANNING NA TOMADA DE DECISÕES GERENCIAIS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA CONCESSIONÁRIA DE MÁQUINAS AGRÍCOLAS

Felipe Geremias da Fonseca¹

Silvana de Camargo Chaves Vaz²

Antonio Nadson Mascarenhas Souza³

Rosalyn Machado⁴

¹ Graduando em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual de Ponta Grossa- PR. E-mail: felipegfonseca1@hotmail.com.

² Graduanda em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual de Ponta Grossa- PR. E-mail: silchavesvaz@gmail.com.

³ Doutor em Contabilidade pela Universidade Federal do Paraná e Professor da Universidade Estadual de Ponta Grossa-PR. E-mail: anmsouza@uepg.br.

⁴ Doutora em Administração pela Universidade Positivo e Professora na Universidade Estadual de Ponta Grossa-PR. E-mail: rosalmachado@uepg.br.

INTRODUÇÃO

Em concessionárias de máquinas agrícolas, o uso de ferramentas informatizadas para o auxílio na tomada de decisão constitui um forte aliado para a análise de resultados dentro dos diversos departamentos. A exemplo dessas tecnologias, tem-se o ERP (*Enterprise Resource Planning*), que pode ser definido como um sistema de informação integrado que tem por finalidade gerar o armazenamento de diversos processos e dados da empresa, compilando essas informações em apenas um local no qual os dados de todos os departamentos são integrados e armazenados e que a partir dos quais se elaboram informações relevantes para o auxílio nessas tomadas de decisões (Costa; Batista, 2013; Stumpf; Cribb, 2018).

Os sistemas ERP oferecem aos seus usuários uma amplitude maior de todas as informações relevantes da empresa, na busca por suas metas e expectativas, que garantem um bom desempenho e, conseqüentemente, a sua permanência do mercado competitivo. Portanto, os sistemas de informações surgem como elementos positivos aos processos estratégicos das organizações empresariais, visando à manutenção de vantagens competitivas entre as suas concorrentes (Bertolini *et al.*, 2015; Fuga *et al.*, 2017). Para Lutfi (2020), as incertezas ambientais forçam as organizações a aderirem tecnologias que melhorem a eficácia empresarial. A exemplo, tem-se a redução do número de erros e da poupança de custos, que tendem a aumentar a eficiência operacional, fazendo com que haja a manutenção da competitividade organizacional.

Dessa maneira, o uso da tecnologia compreende a possibilidade de um trabalho em equipe, com agilidade nas tarefas dentro da empresa, padronizando processos e gerando informações contábeis, de maneira íntegra e confiável. Dessa forma, a contabilidade em conjunto com a tecnologia de informação permite um maior desenvolvimento para as entidades e colabora para que a missão dessas sejam alcançadas por meio da geração de lucro proporcionada a todos os envolvidos (Bicca; Monser, 2020).

Assim, o papel da contabilidade é gerenciar, produzir e gerar informações para os seus usuários, favorecendo-lhes em tomadas de decisões, uma vez que os controles internos geram informações relevantes para os gestores, que os propicia uma análise mais ampla da realidade, possibilitando: planejamento, redução de custos e aumento da lucratividade, proporcionando-lhes uma reflexão cada vez mais analítica de suas empresas, visando o alcance de resultados positivos (Stimamiglio, 2017; Nikolay; Neves, 2016).

Nesse contexto, os sistemas de informações contábeis auxiliam nos controles de registros e no gerenciamento de todas as movimentações realizadas pela empresa, de modo que todos os dados estejam compilados e organizados conforme as necessidades dos interessados, visando realizar e fornecer informações relevantes para a análise das atividades contábeis e financeiras, com a possibilidade de análise de projeções financeiras futuras (Fernandes *et al.*, 2017; Ribeiro; Santos, 2018). Portanto, é possível compreender que a contabilidade, juntamente com os sistemas de informações, tornaram-se ferramentas essenciais para auxílio das empresas no processo gerencial, pois contribuem juntamente para orientar os gestores nas tomadas de decisão, dentro do desenvolvimento de suas atividades de gestão, visto que, por meio das informações geradas para cada departamento ou setor, podem interpretar os eventos e entender a realidade da entidade como um todo (Marta Filho *et al.*, 2015; Sousa Barbosa; Martins; Soares, 2018).

Castro, Pereira e Bezerra (2019) enfatizam que o uso dos sistemas de informações contábeis pode ser considerado uma ferramenta de auxílio na tomada de decisão, uma vez que as informações geradas não devem ser apenas interpretadas como dados isolados, mas que toda e qualquer informação deve ser objeto de reflexão e de análise, pois, por meio delas os gestores podem criar ações de correção de curso para o alcance dos objetivos, melhorando, assim, os seus resultados.

É fundamental, contudo, que os gestores tenham um conhecimento sobre as informações geradas pelos sistemas, pois, uma análise correta e voltada às ações certamente irá proporcionar decisões relevantes que irão contribuir para a melhoria dos resultados. Outro aspecto relevante é a velocidade

com que as informações são geradas de modo confiável nos sistemas de informações, fato que possibilita ações de alinhamento que vão ao encontro do planejamento da organização.

Assim, a partir da importância da temática ora apresentada, este estudo pretende investigar de que forma os gerentes de uma concessionária de máquinas agrícolas utilizam o *Enterprise Resource Planning* (EPR) na tomada de decisões gerenciais. Nesse sentido, objetiva-se compreender como os gerentes de uma concessionária de máquinas agrícolas utilizam o ERP na tomada de decisões gerenciais.

Em termos práticos, a execução dessa pesquisa se justifica pelos sistemas de informações utilizados como ferramentas de gerenciamento e pela razão de que esses sistemas são de fato essenciais dentro de um mercado que é extremamente competitivo, visto que as decisões assertivas e pontuais geram resultados positivos.

REFERENCIAL TEÓRICO

Sistemas de informações contábeis e *Enterprise Resource Planning*

De acordo com Miguel e Silveira (2018), a informação contábil além de contribuir na tomada de decisão, traz diversos benefícios para a organização, sendo utilizada nas análises de custos de produtos, nos processos administrativos, bem como nos controles operacional e estratégico. Segundo Castro, Pereira e Bezerra (2019), para que o gestor de uma instituição consiga desenvolver com segurança o planejamento operacional e gerencial, faz-se necessário o acesso às informações contábeis por meio de relatórios gerenciais. Segundo os autores, os sistemas de informações contábeis são essenciais para o processo de gestão, pois com as demonstrações contábeis é possível fazer análises e comparar resultados atuais com resultados de períodos anteriores, que servem como base para as tomadas de decisões futuras.

Para entender a finalidade do uso das informações dentro da empresa, é preciso analisar a transmissão do conjunto de dados, com foco na utilização da informação na tomada de decisão (Mendonça; Varvakis, 2018). Os autores acentuam que a capacidade de conduzir as informações, transformando-as em ferramentas para os gestores na tomada de decisão, pode assegurar a continuidade da empresa no competitivo mercado. A concordância, a assertividade e a agilidade com que é fornecida, e a facilidade de localizar dados, podem ser consideradas atributos das informações (Miguel; Silveira, 2018). Os autores afirmam, ainda, que para manter o crescimento empresarial, a informação contábil é indispensável, ainda que haja a necessidade de que sejam revisadas regularmente para a garantia de um desempenho eficaz.

Lugoboni *et al.* (2018) defendem que o gerenciamento e a formação estratégica tem o uso da informação como importante aliada, sendo transformada em conhecimento por meio da tecnologia. Os autores discorrem que quando há sistemas de informação que podem difundir o conhecimento, há mais facilidade aos gestores na identificação e na análise de ações a serem tomadas. Assim, entende-se que os gestores precisam ter informações de qualidade, a fim de exercer uma gestão eficiente (Mendonça; Varvakis, 2018).

Moura e Coelho (2016) consideram que, com a grande demanda e a diversidade na utilização das informações contábeis pelos usuários, os dados publicados nas demonstrações contábeis podem apresentar características próprias de acordo com a necessidade dos interessados. Nesse sentido, para Bicca e Monser (2020), a contabilidade é uma necessidade na gestão empresarial e no controle diário das finanças.

Souza e Bezerra (2021) afirmam que os gestores conseguem realizar o processo de tomada de decisões por meio do sistema de informações contábeis, visto que são sistemas de apoio a gestão, pois estão ligados à contabilidade gerencial. Santos (2018) cita a influência positiva dos sistemas ERP para os contadores que, com a automatização dos processos contábeis, tiveram oportunidades de assumir funções de liderança ou ainda de consultoria ao lado dos gestores na análise de informações. Igualmente imprescindível é, para que os gestores tenham acesso às informações em tempo real ou em qualquer

momento, que a organização também deva contar com um bom suporte de TI (Tecnologia da Informação), fazendo uso de um sistema contábil que seja alimentado pelas áreas envolvidas nesse processo. É de extrema importância que todos os colaboradores, sejam os contadores ou os profissionais de TI, tenham ciência que as informações devem ser confiáveis, afirmam Castro, Pereira e Bezerra (2019).

De acordo com Kallunki, Laitinen e Silvola (2011), é necessário o envolvimento de todos os colaboradores que utilizam os sistemas de informação dentro da organização para que se possa alcançar os resultados esperados e implantar melhorias. Nesse sentido, Santos (2018) aponta que uma vez utilizados os sistemas ERP na contabilidade, sua automação e integração dispensa processos manuais, permitindo e facilitando o processo de análises.

Assim, segundo Santos (2018), a partir dos registros inseridos, o sistema ERP integra automaticamente os lançamentos na contabilidade, de modo que os gestores possam acessar no sistema as informações necessárias para executar previsões e orçamentos sem ter que solicitar relatórios à contabilidade. Souza e Bezerra (2021) afirmam que a Ciência Contábil é um ramo da ciência responsável por realizar as análises econômicas e a análise dos resultados, os quais são obtidos de um sistema de informação contábil. Sendo assim, as atividades rotineiras da organização devem ser direcionadas pela contabilidade, pois é a responsável pelos lançamentos, registros e análises.

Santos (2018) enfatiza que as organizações passaram a usar a tecnologia da informação de forma expressiva para se atentar as rápidas mudanças e as exigências de seus clientes, sintetizando suas ações e melhorando sua produtividade. Fernandes *et al.* (2017) acrescentam que os sistemas integrados de gestão, ou *Enterprise Resource Planning* (ERP), estão sendo cada vez mais utilizados pelas empresas a fim de ter mais agilidade nos processos e de atender as demandas relacionadas aos processos de decisão. Um dos desafios na elaboração de relatórios e controles gerenciais são as informações fornecidas pelos sistemas ERP, que não são disponibilizadas apenas aos contadores, pois são informações corporativas (Kallunki; Laitinen; Silvola, 2011).

Ainda de acordo com Fonseca e Rodello (2018), os recursos oferecidos pelas empresas de sistemas se tornaram indispensáveis para o funcionamento das organizações. Isso se dá pela demanda e pela complexidade da rotina diária das organizações, que faz com que as empresas fiquem cada vez mais ligadas aos sistemas de informação, sistemas ERP, sistemas de apoio à decisão e outros que garantem que a empresa se mantenha no mercado.

Para Fernandes *et al* (2017), os pacotes adquiridos para atender às necessidades de informatização de uma organização, são os sistemas integrados de gestão (ERP). Santos (2018) aponta que não há sistema de informação que forneça a uma organização todas as informações necessárias a ela, porém, o ERP é um sistema que integra os processos de todos os departamentos da empresa e centraliza em um único banco de dados que pode ser utilizado por toda a organização.

Fonseca e Rodello (2016) apontam como vantagens do uso do *Enterprise Resource Planning* (ERP) o fato de que os dados são arquivados em um único banco, o que facilita o trabalho conjunto como na elaboração de demonstrações e análises das mesmas, além de ser uma ferramenta que pode apresentar informações em tempo real aos gestores. Portanto, de acordo com Rodriguez *et al.* (2020), a utilização dos sistemas ERP contribui no tratamento das dificuldades da empresa por meio das informações que são disponibilizadas.

Fonseca e Rodello (2016) indicam como benefícios da utilização do sistema ERP a melhoria no desempenho estratégico e na tomada de decisão que são alcançadas com maior facilidade no acesso às informações, bem como a qualidade e a confiabilidade dos dados. Acrescentam que a finalidade do sistema ERP é atuar no nível operacional da empresa, mas também agregam benefícios para os níveis tático e estratégico, apesar de os principais resultados serem observados no âmbito operacional.

Alaskaria, Pinedo-Cuenca e Ahmad (2021) afirmam que as organizações devem se adequar às transformações tecnológicas e, assim, estarem preparadas para enfrentar a competitividade do mercado. Para isso, a ferramenta

valiosa no acesso à informação é a implantação do sistema *Enterprise Resource Planning* (ERP).

Estudos antecedentes

Estudos realizados por Fernandes *et al.* (2017), sobre o impacto da utilização de sistemas de ERP em dimensões estratégicas de pequenas e médias empresas, referente à dimensão de eficiência e de eficácia organizacional, apontam para a percepção do uso de ERP em médias empresas como contribuinte para as questões estratégicas, principalmente no que tange à integração entre as áreas funcionais da organização, fato que também pode ser percebido como um resultado significativo em pequenas empresas. Sobre a dimensão de eficiência interorganizacional, os autores destacam a percepção do uso destes sistemas em empresas de médio porte como um ponto fundamental nas questões estratégicas, destacando a melhoria na coordenação de atividades como fator chave no uso de sistemas de ERP para as empresas estudadas.

Fonseca e Rodello (2018), em suas investigações, afirmam que o uso de sistemas ERP proporcionam uma distribuição de tarefas de modo que sejam descentralizadas, gerando, assim, melhoria na velocidade de execução das atividades fins da empresa. Os autores complementam ainda, referente aos benefícios percebidos pelas empresas estudadas que constataram melhoria nos controles das atividades quanto aos resultados relativos às áreas operacionais das organizações, nos quesitos de estabelecer os procedimentos, a organização das estruturas da empresa, entre outros.

Para Castro, Pereira e Bezerra (2019), a pesquisa realizada demonstrou que o uso dos sistemas de informações gerenciais, auxiliam na análise dos indicadores de gestão, permitindo a execução de ações corretivas dentro dos indicadores que estão desalinhados com os objetivos e resultados esperados. Os autores ainda reforçam nos resultados obtidos a percepção dos gestores que destacam a contribuição que os sistemas de informações gerenciais proporcionam para o auxílio na tomada de decisão e também apontam a efetividade do

uso do SIG no que diz respeito à facilidade na execução de relatórios gerenciais, os quais são utilizados como suporte na tomada de decisão.

Santos (2018) afirma em sua pesquisa que o sistema ERP está interligado de modo prático e direto aos processos aos quais eles estão vinculados, e seu objetivo é torná-los mais eficientes e eficazes de modo automatizado. O autor ainda destaca como resultado positivo a redução no tempo de execução de processos, pois o uso dos ERP proporciona uma economia de tempo aos seus usuários, permitindo a realocação e locação de seus usuários internos em novas tarefas, uma vez que esse benefício possibilita a busca por novos conhecimentos e desenvolvimento de novas habilidades para a execução de outras tarefas.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Delineamento da pesquisa

A pesquisa denota-se como estudo de caso que, segundo Yin (2015), é um método utilizado em contextos que trazem para a compreensão manifestações organizacionais, grupais, individuais e sociais. Assim, seguiu-se o protocolo de estudo de Yin (2015), devido ao ambiente de investigação, com algumas adequações em razão ao tempo de pesquisa e ao método utilizado. Caracterizando-se como descritiva e qualitativa, a pesquisa oferece dados acerca de ideias, conhecimentos e opiniões a respeito do tema (Cooper; Schindler, 2011). A pesquisa foi desenvolvida por intermédio de entrevistas⁵ realizadas com gestores de uma concessionária de máquinas agrícolas do Estado do Paraná. Referente ao contato, ele se deu por meio de ligações telefônicas com a organização e posterior envio de e-mails para formalizar o convite, que foi restringido aos gerentes de filiais e gerentes de unidades.

Por meio da configuração argumentativa dos relatos dos sujeitos da pesquisa, o processo de análise da percepção dos gerentes foi realizado em

5 Para garantir o direito ao sigilo e a integridade da imagem dos entrevistados, não serão nomeadas ou referenciadas as entrevistas apresentadas neste capítulo.

relação ao uso dos sistemas de informações e de sua efetividade na organização do objeto de estudo. Mediante as transcrições das entrevistas e a organização do material de análise (entrevistas e documentos), foram extraídas partículas relacionadas aos eventos sob averiguação e análise em relação às propostas deste estudo de caso. Além disso, procurou-se uma validação dos discursos realizados, por meio da confrontação entre os discursos de diferentes gestores, segundo os quais enfrentaram de forma diferente o processo de tomada de decisão, com base na percepção do uso de informações contábeis por intermédio do uso de sistemas operacionais.

Estudo de caso

Para Yin (2015), o estudo de caso surge da premissa de interpretar eventos sociais complexos que possibilitam aos pesquisadores destacar um fenômeno para obter resultados a partir de eventos reais. A organização do objeto desse estudo de casos atende aos requisitos no que diz respeito às questões de estrutura, de tamanho, de complexidade operacional, de existência de planejamento, de controle nas funções gerenciais e de coordenação, de delimitação dos objetivos, do projeto operacional e do referencial para assistência da atividade e do *feedback*, especificamente pela análise da percepção e da compreensão dos gestores quanto à efetividade das informações contábeis apresentadas nos sistemas de informações disponíveis na empresa para auxílio na tomada de decisão.

A empresa escolhida caracteriza-se como uma organização de médio porte, do ramo de concessionárias agrícolas, atuando no mercado de máquinas e de equipamentos em diversas regiões do Estado do Paraná. No ano de 2021 a empresa contava com aproximadamente 200 trabalhadores diretos, o que reforça o porte da organização e a sua complexidade em termos de estrutura e de controle. As ferramentas de gerenciamento de informações foram inseridas na empresa desde o ano de 2012 quando a empresa iniciou uma parceria com uma consultoria de gestão empresarial. Salienta-se que a escolha dessa organização para análise da percepção dos gestores com relação à efetividade dos

sistemas de informações contábeis como ferramenta de auxílio na tomada de decisão foi pautada na representatividade que a empresa escolhida apresenta dentro do Estado do Paraná, com sua devida bandeira de atuação, nas ferramentas ERPs que a empresa possui e nos seus controles gerenciais, principalmente pelo histórico na utilização desses sistemas para análise de resultados, com base nos orçamentos anuais.

Os gestores envolvidos neste estudo de caso possuem contato direto na análise das informações gerenciais de seus resultados. Destaca-se a relevância de obter as percepções de indivíduos de diferentes níveis de formação profissional e acadêmica, bem como em tempo de empresa. Esse fator possibilitou relacionar aspectos pertinentes do contexto organizacional pertencentes ao processo de análise de percepção dos gestores aos sistemas de informações contábeis.

Coleta de dados

A coleta de dados aconteceu por meio de entrevistas realizadas com gerentes de filiais e gerentes de unidades de uma concessionária de máquinas agrícolas do estado do Paraná. O contato com a empresa ocorreu por intermédio de ligações telefônicas entre o período de novembro/2021 a março/2022, além do posterior envio de *e-mail* em que se formalizou o convite. Os entrevistados receberam, também, o termo de consentimento livre e esclarecido, compreendendo informações sobre a pesquisa e sobre a entrevista, deixando explícito a não divulgação de nomes dos participantes e da empresa.

Para o levantamento de informações relacionadas ao estudo, os pesquisadores tiveram a oportunidade de conhecer os sistemas de informações disponíveis da empresa, especificamente os relacionados ao auxílio na tomada de decisões em termos de gestão e de planejamento. As entrevistas seguiram o roteiro ético da pesquisa apresentado e discutido com cada um dos respondentes. Não houve oposição à gravação, o que permitiu aos pesquisadores revisitar os áudios e captar o maior nível de detalhamento para a análise dos dados. Na tabela 1, apresenta-se as especificações em relação aos participantes da pesquisa.

Tabela 1 – Perfil dos entrevistados e detalhamento do cargo e do tempo de empresa

Entrevistado	Gênero	Idade	Cargo de atuação	Tempo de empresa
1	Masculino	34 anos	Gerente de Peças	19 anos
2	Masculino	37 anos	Gerente de Vendas	13 anos
3	Masculino	43 anos	Gerente de Serviços	1 ano
4	Masculino	48 anos	Gerente de Filial	28 anos
5	Masculino	56 anos	Gerente de Filial	39 anos
6	Masculino	40 anos	Gerente de Filial	22 anos
7	Masculino	48 anos	Gerente de Filial	30 anos
8	Masculino	33 anos	Gerente de Filial	15 anos

Fonte: elaborado pelos autores.

Além das entrevistas, utilizou-se dos relatórios disponíveis nos sistemas de informações e dos disponibilizados pela empresa para uma análise documental. Foram utilizadas como fonte de dados documentais tanto as informações disponíveis nos sistemas de informações da empresa quanto os dados adquiridos a partir da visualização e da explicação das questões abordadas durante as entrevistas para melhor entendimento da percepção dos gestores no que diz respeito ao uso de sistema de informações para auxílio na tomada de decisão. De acordo com os participantes da pesquisa, os relatórios extraídos dos sistemas são utilizados em reuniões e na preparação da equipe gestora para a realização de análise de percepções de informações contábeis, norteadas e orientando a tomada de decisão.

Estruturação das entrevistas

A entrevista se classifica como semiestruturada, em que segue um roteiro predefinido com perguntas direcionadas, mas o entrevistado pode expor, opinar e discursar sobre a temática abordada. Seguiram-se os direcionamentos de Gray (2012), para o qual entrevistas semiestruturadas são muito

utilizadas em estudos com análise qualitativa, pois não seguem um padrão, não sendo necessário seguir a ordem das perguntas, ou ainda não dispor de toda a lista de perguntas conforme a condução e o seguimento da entrevista.

Primeiramente, os entrevistados apresentaram sua formação e especialização, seu tempo de atuação na área e na empresa e a sua descrição da função exercida. Na sequência, os entrevistados informaram suas respostas de acordo com suas experiências no uso dos sistemas de informações utilizados na organização, direcionando as questões orientativas do estudo e evidenciando suas percepções quanto à efetividade das informações contábeis na tomada de decisão.

O roteiro da entrevista foi estruturado por tópicos relacionados à avaliação e escolha do sistema, à visão sistêmica, às facilidades e dificuldades na utilização dos sistemas e ao suporte dos sistemas de informações na tomada de decisões. As perguntas utilizadas na pesquisa foram fundamentadas nas teorias de autores como Brito *et al.* (2017), Cardoso (2016), Camargo (2012) e Hedlund (2017), categorizadas em quatro blocos, sendo o primeiro nomeado como avaliação e escolha, na sequência, como visão sistêmica, como dificuldades e facilidades e como suporte na tomada de decisão.

As entrevistas que tiveram, em média, duração de quinze minutos, foram gravadas e posteriormente transcritas, em seguida foram enviadas em formato de texto para os participantes, por *e-mail*, para possíveis correções em suas respostas, das quais não houve solicitações de alterações.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Avaliação e escolha

Em um levantamento de informações relativas aos processos de avaliação dos entrevistados sobre as ferramentas de gerenciamento de informações contábeis e o conhecimento de cada um quanto ao uso das mesmas (quadro 1, questões 1 e 2), questionou-se sobre o processo de escolha do sistema de

informações disponível pela empresa com relação a sua participação dentro da etapa de definição de um sistema operacional, que seria disponibilizado para auxílio na tomada de decisão, visto que esse impactaria e auxiliaria diretamente todos os usuários. Para uma melhor compreensão dessa fase, foram selecionados alguns trechos das entrevistas em que os entrevistados apontaram suas percepções quanto a esse ponto questionado, conforme descrito abaixo:

Quadro 1 - Avaliação e escolha

Avaliação e Escolha
E01: “Esse sistema a gente usa para acompanhar como está o lançamento das despesas, da DRE e das projeções mensais e anuais e auxilia para tomar decisões rápidas, como decisões para o futuro. [...] Não houve opção para opinar, foi escolhido pela diretoria, juntamente com a controladoria.”
E04: “Quando começa a mexer, se torna automático, ele ajuda muito na tomada de decisões, pois a gente entende a realidade que aconteceu no passado, podendo comparar com a atual, para definir o que precisa ser feito para o futuro. [...] Foi decidido pela controladoria, fizemos alguns testes, mas a gente não teve acesso à tomada de decisão, para definir o que queríamos, mas o sistema é bom.”
E06: “O sistema é bem intuitivo, a gente tem informações complementares para análise do nosso resultado mensal, a gente pode mudá-lo de acordo com nosso dia a dia. Consegue deixar as telas padronizadas. [...] Com relação às decisões do sistema serem aceitáveis ou não, isto veio da controladoria, pronto para nós.”
E07: “O sistema nos dá todas as informações, desde custo, margem, crescimento, ele é fácil de trabalhar, as informações são rápidas, como nós precisamos. [...] A controladoria apresentou o sistema, até que ele foi aplicado na empresa.”

Fonte: elaborado pelos autores.

Com base nas evidências coletadas, nota-se que os gestores avaliam o *software* disponível como ferramenta de trabalho para o auxílio na tomada de decisões, sendo possível identificar essa percepção, com frequência, em todas as entrevistas acima relatadas. Um exemplo dessa unanimidade em que se denota uma ênfase maior, é a resposta dos entrevistados E01 e E04, os quais destacam um ponto extremamente importante, conforme descrito por Souza e Bezerra (2021), em que os autores afirmam que os gestores conseguem realizar o processo de tomada de decisões por meio do sistema de informações contábeis. Ainda complementando as análises, é possível ressaltar o que descrevem

Mendonça e Varvakis (2018) sobre o uso das informações quanto à capacidade de as conduzir, transformando-as em ferramentas para os gestores na tomada de decisão que podem assegurar a continuidade da empresa.

Com relação à escolha do sistema de informação, todos os entrevistados confirmam que essa partiu da controladoria e da diretoria, porém, o entrevistado E07 confirma que o sistema foi apresentado pela controladoria e que apesar dos gestores não opinarem na escolha, E01 destaca que “[...] se for olhar bem ele é de fácil entendimento sim”.

Visão sistêmica

Nessa categoria de perguntas (quadro 2, questões 3 e 4), foi possível perceber a importância e a relevância dos sistemas de informações para a empresa, sob a visão dos entrevistados, com relação à abrangência das informações dos departamentos que são responsáveis e sobre a avaliação quanto ao uso das informações no processo decisório. Nessa etapa, as respostas dos entrevistados vão ao encontro do que é afirmado por Santos (2018), em que o autor aponta que não há sistema de informação que forneça a uma organização todas as informações necessárias a ela, porém, o ERP é um sistema que compila os processos de todos os departamentos, centraliza em um único banco de dados que pode ser utilizado por toda a organização. Sendo assim, foram selecionados alguns trechos dos relatos dos gestores para que houvesse melhor entendimento da percepção quanto à visão sistêmica do uso dos sistemas de informações, conforme apresentados no quadro abaixo:

Quadro 2 - Entrevistas selecionadas sobre a visão sistêmica

Visão Sistêmica
E02: “O sistema de informações é de vital importância. Sem um planejamento não se faz nada hoje em dia. [...] A gente trabalha com departamentos separados, cada um toma uma decisão. No final das contas, todos se somam para o resultado da empresa, porém, a tomada de decisão é individualizada por departamento, [...] Todas as unidades da empresa, cada uma tem um norte.”

Visão Sistêmica
E03: “Hoje, o sistema de informação é fundamental para tudo. Hoje, a gente não consegue fazer nada sem informações, pois a quantidade de processos que a gente faz é muito grande, por isso temos que ter as informações em mãos. [...] O sistema abrange todas as áreas, tudo que acontece na empresa, [...] as projeções futuras são fundamentais no processo decisório.”
E05: “A importância é a possibilidade de uma tomada de decisão mais rápida e manter com qualidade as nossas atividades. [...] Abrange todos os departamentos, é excelente para que façamos uma radiografia do que aconteceu, para que possamos definir os próximos passos. [...] Nos auxilia muito.”
E08: “Hoje, o acompanhamento de alguns pontos, em tempo real, como o faturamento, alguma coisa de custo de mercadorias, em tempo real. [...] Algumas informações são diárias, quinzenais e outras mensais. [...] O sistema abrange todos os departamentos, como filial ou departamentalizada, você consegue visualizar o resultado individual. [...] Você consegue trabalhar todas as partes de despesas, custos, margens e vendas, você consegue trabalhar dentro deles.”

Fonte: elaborado pelos autores.

Nas respostas acima referente ao quadro 2 (perguntas 3 e 4), é possível entender a percepção sobre a importância e a abrangência do sistema de informações para os gestores, facilitando o processo decisório como auxílio na gestão de todos os departamentos e/ou filiais em que são responsáveis. Ainda sobre a importância dos sistemas de informações e de abrangência de todos os departamentos, nota-se que as repostas dos entrevistados E02, E03 e E05 ressaltam, consecutivamente, que “[...] *o sistema de informações é de vital importância* [...]”, “[...] *é fundamental para tudo hoje* [...]”, “[...] *é a possibilidade de uma tomada de decisão mais rápida e manter com qualidade nossas atividades* [...]”. Tais colocações complementam a visão dos autores, Fonseca e Rodello (2018), em que destacam que os recursos oferecidos pelas empresas de sistemas se tornaram indispensáveis para o funcionamento das organizações, pois os sistemas de informação, sistemas ERP, sistemas de apoio à decisão e outros, garantem que a empresa se mantenha no mercado.

Sobre a abrangência do sistema de informação para todos os departamentos, percebemos que as respostas dos entrevistados E03, E05 e E08 estão em concordância com os escritos dos autores Babaei, Gholami e Altafi (2015), em que discorrem que os sistemas ERP (*Enterprise Resource Planning*) podem

integrar às operações da organização, abrangendo todos os departamentos com informações objetivas. Essa afirmativa também é reconhecida por Santos (2018), pois o autor destaca que o ERP é um sistema que reúne os processos de todos os departamentos da empresa e os centralizam em um único banco de dados que pode ser utilizado por toda a organização.

Dificuldades e facilidades

Este ponto das entrevistas teve a finalidade de compreender a percepção dos gerentes sobre as dificuldades e as facilidades encontradas quanto ao uso dos sistemas de informações, e também sobre o uso dos relatórios disponibilizados e a sua eficiência para atender a demanda de informações necessárias para auxílio na tomada de decisão e se existem conhecimentos necessários para uma utilização total das informações fornecidas. Outro aspecto observado nessa fase das entrevistas confirma o pensamento de Rodriguez, Molina-Castillo e Svensson (2020) sobre a utilização dos sistemas ERP para a contribuição no tratamento das dificuldades da empresa por meio das informações que são disponibilizadas. Os entrevistados apontaram os principais contratempos e oportunidades encontradas durante o uso dos ERPs fornecidos pela empresa. Para um melhor entendimento sobre esse assunto, o quadro 3 apresenta os principais destaques dos entrevistados:

Quadro 3 – Dificuldades e facilidades

Dificuldades e facilidades
E02: “A dificuldade do nosso sistema é algumas vezes ter que trabalhar em dois sistemas em paralelo, tem que alimentar um sistema e alimentar outro, mas vem sendo implementado melhorias. [...] Facilidade hoje que eu vejo, é o fato do sistema estar online, pois nós, da área de vendas, não temos horário, e eu consigo, às vezes, olhar o custo de uma máquina, para formatar um preço para o cliente. Como trabalhamos com produtores rurais, eles chegam em casa, à noite, onde tem internet e eles lembram de pedir a cotação de um implemento ou uma máquina e, neste momento, a gente tem que passar, porque no outro dia pode ser tarde.”

Dificuldades e facilidades
E03: “Nem todos os relatórios que temos são suficientes, sempre a gente vai precisar ter novas informações [...] Sempre precisa estar atualizando informações e relatórios. [...] Dificuldades existentes, é questão desta clareza das informações, das mudanças constantes [...] Porque a mudança do cenário global está exigindo essas novas ações, essas novas informações, nisto tem que gerar novos relatórios. [...] Facilidades é o acesso à informação, que por mais que nós não tenhamos todas, a gente consegue ter um acesso rápido, uma visão rápida da informação que a gente precisa, com isso a gente consegue fazer a montagem de um processo em especial, pois eu consigo acessar da loja, de casa, até pelo meu celular, eu consigo acompanhar o que está acontecendo.”
E06: “No meu uso são muito bons os relatórios, pois a gente consegue colocar em planilhas, posteriormente colocar, é um relatório bem detalhado, [...] Todos os relatórios são disponíveis para todos os setores, filtros. Acredito que a questão contábil atrapalha um pouco, pois ela tem um “ <i>delayzinho</i> ” entre a contabilidade e vir a informação para nós, mas isto está sendo corrigido, para que seja o mais rápido possível, para poder agir dentro do mês seguinte e não fique tão para o final do outro mês, para verificar os problemas e criar estratégias. [...] Um dos fatores principais, é que eu consigo acessar qualquer plataforma, até mesmo pelo celular, acredito que esta seja a principal facilidade gerada pelo sistema.”
E08: “Controle de custo, controle de despesa, controle margem por produto, você consegue desmembrar venda a venda, setor a setor, você consegue ter um relatório eficiente. [...] Dificuldade ainda é que nem todas as informações são em tempo real, tem informações que acabam sendo mensal, se você precisa ter uma tomada de decisão mais eficiente, você acaba tornando-a mensal, na virada da chave daquela decisão, não se torna tão eficaz, como deveria ser. Esta demora em alguns pontos que precisam ser atualizados. [...] Como eu falei, ele é rápido, é um sistema intuitivo, visualmente você entende ele [...] você personaliza o layout e a informação que você precisa em poucos cliques, com poucos cliques você tira a informação que você precisa.”

Fonte: elaborado pelos autores.

Com relação aos relatórios disponíveis, indagados nas questões 5 e 6, descritas no quadro 1, observamos algumas percepções diferentes entre os entrevistados em que E02 e E03 apontam à questão dos relatórios como uma dificuldade, tanto pelo fato dos relatórios não serem consolidados em apenas um sistema quanto pela ausência de informações em alguns relatórios, fazendo com que os gestores tenham que buscar apoio para trabalhar em relatórios paralelos. Observando a opinião dos entrevistados citados anteriormente, constata-se a visão de Kallunki, Laitinen e Silvola (2011) pois os autores expõem que um dos desafios na elaboração de relatórios e controles gerenciais são as

informações fornecidas pelos sistemas *Enterprise Resource Planning* (ERP), que não são disponibilizadas apenas aos contadores, visto que são informações corporativas. Complementando esse ponto de vista, a pesquisa realizada por Kallunki, Laitinen e Silvola (2011) evidencia que muitas empresas ainda trabalham com relatórios contábeis que não foram incorporados ao sistema ERP, mas que dão complemento às análises de desempenho.

Em contraste com a visão dos entrevistados anteriores, observa-se também as repostas de E06 e E08 em que apresentam os relatórios como satisfatórios, presumindo que as informações requeridas por eles possuem uma abertura maior de informações, uma vez que esses são gestores de filiais, podendo ter acesso a todos os departamentos de suas gestões. Contribui para essa abordagem a citação dos autores Lugoboni *et al.* (2018), que destacam que quando há sistemas de informação que podem difundir o conhecimento, há mais facilidade para os gestores identificarem e analisarem as ações a serem tomadas. Sobre esse tema, Kallunki, Laitinen e Silvola (2011) afirmam que em situações em que os sistemas ERP não atendem as demandas da organização, em sua totalidade, faz-se necessário a utilização de relatórios, de planilhas e de *softwares* adicionais para atingir o seu objetivo.

Contudo, observa-se que a maioria dos entrevistados aponta como dificuldade o fato de a informação não ser gerada em tempo real em alguns relatórios. Ocorrência comentada por Castro, Pereira e Bezerra (2019) pois, segundo os autores, para que os gestores tenham acesso às informações em tempo real, a organização precisa contar com um bom suporte de TI (Tecnologia da Informação), fazendo uso de um sistema contábil que seja alimentado pelas áreas envolvidas nesse processo. E06 cita que a questão contábil atrapalha um pouco “[...] pois ela tem um *“delayzinho”* entre a contabilidade e vir a informação para nós” e, em sequência, E08 comenta que “[...] *nem todas as informações são em tempo real, tem informações que acabam sendo mensal, se você precisa ter uma tomada de decisão mais eficiente, você acaba tornando ela mensal, na virada da chave daquela decisão, não se torna tão eficaz, como deveria ser, esta demora em alguns pontos que precisam ser atualizados*”.

Com base nessas asserções, pode-se destacar a afirmativa de Miguel e Silveira (2018) em que citam que a concordância, a assertividade, a agilidade com que é fornecida e a facilidade de localizar podem ser consideradas atributos das informações. Os autores também afirmam que para manter o crescimento empresarial, mesmo que algumas não sejam atualizadas em tempo real, essas informações são indispensáveis, ainda que sejam revisadas periodicamente.

Considerando as respostas E02, E03, E06 e E08 a respeito das facilidades, é possível identificar que as percepções dos gestores são unânimes em relação à facilidade de acesso, como ponto primordial, pois E02 ressalta o fato do sistema estar *online*, E03 destaca que a “[...] *facilidade é o acesso às informações*”, E06 comenta que “[...] *consegue acessar qualquer plataforma, até mesmo pelo celular*” e E08 conclui que “[...] *com poucos cliques você tira a informação que você precisa*”. Rodriguez, Molina-Castillo e Svensson (2020) também apontam a facilidade ao acesso como um dos benefícios da utilização do sistema ERP, e enfatizam que quanto maior a facilidade no acesso às informações, melhor desempenho estratégico e tomada de decisão com qualidade e confiabilidade dos dados haverá.

Suporte à tomada de decisão

Nessa categoria de perguntas, a intenção foi entender a percepção dos gestores sobre o uso do sistema de informação como suporte na tomada de decisão durante a formulação do roteiro das entrevistas. As perguntas foram direcionadas para que, por meio deste trabalho, fosse possível demonstrar aos entrevistados, de modo estruturado, as percepções quanto ao uso dos sistemas de informações para auxílio na tomada de decisão. Para tanto, foram elaboradas questões sobre a percepção indagando se as informações são precisas, rápidas e efetivas e ainda questões sobre as oportunidades de melhorias. Com esse objetivo, foram destacados alguns trechos selecionados no quadro abaixo.

Quadro 4 - Entrevistas selecionadas sobre suporte à tomada decisão

Suporte à Tomada de Decisão
E01: “São informações precisas, as principais informações que a gente utiliza em nosso dia a dia, são a receita bruta e o lucro, um acompanhamento diário tanto para as vendas quanto para correções no meio do caminho. [...] o sistema plano não fornece informações em tempo real, mas o sistema SGC fornece informações em tempo real. [...] principalmente, realizar um treinamento para os gestores, para que a gente possa extrair mais informações deles.”
E02: “Acredito que sim, é de fácil consulta, eu acesso a série de uma máquina e sei quanto gerou de ICMS, ou quando fatura para outro Estado. [...] acredito que sim, numa parte mais complexa, que oferece cálculo de imposto, isto não vai ser automático, diferente de peças, antes de fazer o preço, eu tenho que consultar à contabilidade. [...] Melhoria? eu acho que pode ser mais automatizado, a partir do momento que compro um produto na fábrica, previsão de entrega, preço de venda e integrar o sistema.”
E04: “Preciso 100%, não. Existe um <i>delay</i> que, de repente, pode interferir na tomada de decisão, isso pode ser aprimorado. A informação é gerada a cada 15 dias, e algumas despesas são lançadas no final do mês. [...] às vezes alguns lançamentos demoram a serem feitos. [...] a contabilidade inclui os dados neste sistema quase que diariamente, mas isso também tem um problema, porque nós temos filiais e, às vezes, demora a chegar à documentação. Precisa fazer um processo de lançamento que caia direto no sistema.”
E05: “São informações precisas, conseguimos trazer as margens brutas, muitas vezes tem um <i>delay</i> do momento que eu visto uma nota fiscal e ela vai lá para a contabilidade, o lançamento pode demorar um pouquinho. [...] eu tenho um sistema que atualiza a cada duas horas, só tenho dificuldade com algumas despesas, até eu levar para contabilidade e ser feito o lançamento, consigo tomar decisão. [...] talvez com mais informações, em função do momento de dificuldade das <i>comodities</i> , teria espaço para melhoria.”
E06: “As informações são precisas e fiéis à contabilidade, eu tenho confiança em todas as informações que vem, por isso eu estou sempre conferindo, porque isso me dá um norte, para estratégias, para decisões, revisões e para identificar lançamentos podem ser de rateio de outras filiais. [...] ainda existe um <i>delayzinho</i> , mas, às vezes, na tomada de decisão nos atrapalha, mas a gente entende que depende da questão contábil, para a conferência. [...] só questão de divisão de números, com todo pessoal, para melhorar o entendimento.”

Fonte: elaborado pelos autores.

Nessa fase, pode-se observar nos principais trechos das entrevistas de todos os participantes uma visão mais ampla sobre a percepção dos gestores quanto ao uso dos sistemas de informações para auxílio na tomada de decisão. Nota-se que a maioria dos gestores considera que o sistema de informação utilizado possui informações precisas, apenas E03 acrescenta um ponto de

vista que demonstra um cuidado em relação à interpretação do sistema utilizado, pois, em sua visão, nada é 100% preciso. Em relação ao fornecimento de informações para decisões rápidas e efetivas, os entrevistados E05 e E06 comentaram sobre um *delay* da atualização fornecida pelo sistema, devido ao tempo entre a geração da despesa e o momento do lançamento no sistema de informações, porém, é notório que na visão desses respondentes, isso não compromete a qualidade da informação, uma vez que todos possuem conhecimento sobre esse atraso de lançamento no sistema.

Nas respostas dos entrevistados E01, E02 e E04, há uma complexidade quanto aos sistemas de informações disponíveis para tomada de decisão, pois, algumas informações podem ser vistas em tempo real e outras devem ser analisadas previamente, como se não existissem lançamentos pendentes, visto que essa informação pode alterar a decisão dependendo do fator que está em análise no momento pesquisado. Fonseca e Rodello (2016) apontam que as vantagens do *Enterprise Resource Planning* (ERP) é que se trata de uma ferramenta que pode apresentar informações em tempo real aos gestores. O entrevistado E08 comenta que “[...] *algumas informações devem ser avaliadas apenas mensalmente, pois neste momento existe uma confiança que não existem lançamentos pendentes, ou seja, pode-se dizer que é eficaz, dependendo do momento em que a informação está sendo avaliada*”. Com isso, ressaltamos a visão de Santos (2018), que expõe uma oportunidade para os profissionais contábeis como influência positiva dos sistemas ERP, pois, com a automatização dos processos contábeis, surgiram oportunidades desses profissionais assumirem funções de consultoria na análise de informações ao lado dos gestores.

Em relação aos pontos que podem ser melhorados na utilização do sistema, para um melhor aproveitamento na tomada de decisão, faz-se necessário um destaque para as respostas dos entrevistados E01, que afirma que é importante, “[...] *principalmente, realizar um treinamento para os gestores, para que a gente possa extrair mais informações deles*” e E06, que afirma se tratar de “[...] *questão de divisão de números com todo pessoal, para melhorar o entendimento*”. Eles mencionam como oportunidade de melhoria a preocupação com treinamentos e compartilhamentos de números com todo pessoal para

que haja melhor entendimento. Tais percepções estão de acordo com Moura e Coelho (2016), que consideram que com a grande demanda e a diversidade na utilização das informações contábeis pelos usuários, as informações publicadas nas demonstrações contábeis podem apresentar características de acordo com a necessidade dos interessados.

CONCLUSÃO

Sabe-se que os sistemas de informações contábeis são ferramentas essenciais utilizadas para a gestão e para as tomadas de decisão das organizações. Com esse direcionamento, o objetivo da pesquisa foi compreender como os gerentes de uma concessionária de máquinas agrícolas utilizam o *Enterprise Resource Planning* (ERP) na tomada de decisões gerenciais. Por meio dos resultados, foi possível compreender o ponto de vista de cada gerente, principalmente no que tange à necessidade de maior infusão do sistema por parte dos colaboradores e na utilização mais eficiente desses recursos por parte dos tomadores de decisões. Outro fator percebido se refere à importância do conhecimento sobre o uso dos sistemas de informações, pois, a partir desse entendimento, surgem as oportunidades de melhoria contínua dos indicadores financeiros e não financeiros responsáveis pela performance da concessionária agrícola.

A tempestividade da informação gerada pelo ERP da empresa foi um ponto levantado de forma recorrente pela maioria dos entrevistados. Os gerentes sinalizaram a necessidade de atenção que era necessária no processo de reconhecimento de despesa até o lançamento contábil dentro do sistema de informação, revelando que esse intervalo sempre deve ser um ponto de atenção, uma vez que, conforme citado, existem atualizações que são realizadas diariamente, algumas quinzenalmente, ou até mesmo mensalmente. O conhecimento dos gestores no que diz respeito a esses apontamentos é fundamental para que as decisões não sejam tomadas de maneira errônea. Dessa forma, por mais ágil que um sistema de informação possa ser apresentado, o conhecimento de quem o utiliza deve ser sempre uma preocupação, pois ele

deve ser utilizado com consciência para a assertividade dos resultados e para justificar e fundamentar decisões com efetividade e eficiência. Assim, uma medida eficiente que a empresa poderia tomar é a sincronização dos lançamentos com mais agilidade, visto que, se os gestores tiverem acesso às informações em tempo real, terão melhor eficácia nas tomadas de decisão e possíveis planos de ação ainda mais efetivos.

Em termos práticos, a pesquisa contribui para a análise e para a atenção dos sistemas de informações contábeis, pois, um melhor entendimento dos sistemas pelos gestores, resultará em melhoria de resultados, com base em decisões mais efetivas. É possível afirmar que quanto maior for a velocidade da transformação dos dados em informação disponível dentro do sistema, maior será a assertividade nas decisões gerenciais.

REFERÊNCIAS

- ALASKARI, O.; PINEDO-CUENCA, R.; AHMAD, M. M. Framework for implementation of Enterprise Resource Planning (ERP) Systems in Small and Medium Enterprises (SMEs): A Case Study. **Procedia Manufacturing**, [s.l.], v. 55, p. 424-430, 2021.
- BABAEI, M.; GHOLAMI, Z.; ALTAFI, S. Challenges of Enterprise Resource Planning implementation in Iran large organizations. **Information Systems**, [s.l.], v. 54, p. 15-27, 2015.
- BERTOLINI, A. V. A. G.; CHIAPPIN, M. A.; MAYOLO, V. R.; D'ARRIGO, F. P.; BARCELLOS, P. F. P.; DIAS, D. T. A. Soluções business intelligence open source no suporte à estratégia organizacional. **Revista Inteligência Competitiva**, [s.l.], v. 5, n. 2, p. 40-59, 2015.
- BICCA, D.; MONSER, N. T. B. Tecnologia aplicada à contabilidade: estudo de caso em uma organização contábil. **RECONF-Revista Contabilidade em Foco**, [s.l.], v. 2, n. 2, p. 4-31, 2020.
- BRITO, A.; OLIVEIRA, D. N.; RODRIGUES, E. C. A.; MENDES, M. A.; COSTA, T. B. S. A importância do uso de sistemas de informação: um estu-

- do de caso em um escritório de contabilidade na cidade de Marabá-PA. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO DE SERGIPE, 9., 2017, São Cristóvão. **Anais eletrônicos...** São Cristóvão: DEPRO/UFS, 2017, p. 689-697. Disponível em: <http://simprod.ufs.br/pagina/21037>. Acesso em: 28 mar. 2022.
- CAMARGO, L. M. **Os impactos de um ERP na gestão de processos de uma organização.** [s.n.]: [s.l.], 2012.
- CARDOSO, A. C. **Informação contábil gerencial e orçamento empresarial em indústrias do setor sucroenergético do Vale de São Patrício - GO.** 2016. 54 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas, Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 2016.
- CASTRO, A.; PEREIRA, M. L.; BEZERRA, E. S. Sistema de informação gerencial como ferramenta para tomada de decisão: um estudo de caso em uma distribuidora de energia elétrica do nordeste brasileiro. **Refas-Revista Fatec Zona Sul**, [s.l.], v. 5, n. 5, p. 45-61, 2019.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração.** 10. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011
- COSTA, C. C. S.; BATISTA, K. G. **Estudo de caso da implementação da metodologia ASAP em um sistema ERP.** 2013. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 2013.
- FERNANDES, R. B.; BRAGA, G. A.; MARTINS, B. S.; COSTA FILHO, C. G.; CAIXETA, R. P.; ANTONIALLI, L. M. Impacto da utilização de sistemas de ERP em dimensões estratégicas de pequenas e médias empresas. **Exacta**, [s.l.], v. 15, n. 1, p. 57-74, 2017.
- FONSECA, G. L.; RODELLO, I. A. Proposta de uma estrutura conceitual para avaliação de sistemas ERP. **Sistemas & Gestão**, [s.l.], v. 11, n. 2, p. 150-160, 2016.
- FONSECA, G. L.; RODELLO, I. A. Benefícios proporcionados pelos sistemas ERP. **Revista Eletrônica Argentina-Brasil de Tecnologias da Informação e da Comunicação**, [s.l.], v. 1, n. 9, 2018.
- FUGA, M. A.; FARIAS, F.; TREGNANSIN, R.; OLEA, P. M. Análise da utilização de sistemas de informação Enterprise Resource Planning (ERPs) em

instituições de ensino. *In: XVII Mostra de Iniciação Científica, Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão-Programa de Pós-Graduação em Administração, Caxias do Sul-RS. Anais...* Caxias do Sul-RS: UCS, 2017.

GRAY, D. E. **Pesquisa no Mundo Real**. 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2012.

HEDLUND, P. R. **A percepção das médias e grandes empresas com relação a relevância das informações advindas da controladoria**. 2017. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – UNIJUÍ, 2015

KALLUNKI, J.; LAITINEN, E. K.; SILVOLA, H. Impact of enterprise resource planning systems on management control systems and firm performance. **International Journal of Accounting Information Systems**, [s.l.], v. 12, n. 1, p. 20-39, 2011.

LUGOBONI, L. F.; ALENCAR, E. A. B.; ZITEL, M. V. M.; CHIROTTO, A. R. Alinhamento entre planejamento estratégico e sistema de informação gerencial: estudo em empresas do terceiro setor com atividade hoteleira. **PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review**, [s.l.], v. 7, n. 1, p. 79-105, 2018.

LUTFI, A. Investigating the moderating role of environmental uncertainty between institutional pressures and ERP adoption in Jordanian SMEs. **Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity**, [s.l.], v. 6, n. 3, p. 91, 2020.

MARTA FILHO, J.; OLIVEIRA, S. R. R.; OLIVEIRA, W.; SANTOS, M. L. C. S. Importância da Contabilidade Gerencial e dos Sistemas de Informações para as Empresas. **Revista Científica UNAR**, [s.l.], v. 11, n. 2, p. 98, 2015.

MENDONÇA, T. C.; VARVAKIS, G. Análise do uso da informação para tomada de decisão gerencial em gestão de pessoas: estudo de caso em uma instituição bancária. **Perspectivas em Ciência da Informação**, [s.l.], v. 23, n. 1, p. 104-119, 2018.

MIGUEL, M. C.; SILVEIRA, R. Z. Sistema de informação contábil e a tomada de decisão. **REGRAD-Revista Eletrônica de Graduação do UNIVEM**, [s.l.], v. 11, n. 01, p. 129-147, 2018.

MOURA, A. A. F.; COELHO, A. C. Impacto de mudanças em padrões contábeis em indicadores de endividamento de firmas: evidências no Brasil. **Brazilian Business Review**, [s.l.], v. 13, n. 5, p. 27, 2016.

NIKOLAY, R.; NEVES, L. F. C. Contabilidade gerencial como base à controladoria. **Revista Eletrônica de Ciências Contábeis**, [s.l.], n. 9, p. 55-80, 2016.

RIBEIRO, A. M. R.; SANTOS, L. N. Contabilidade gerencial: a contabilidade como ferramenta gerencial para tomada de decisões de micro e pequenas empresas. **Instituto Ensinar Brasil**, João Monlevade, p. 1-28, 2018.

RODRIGUEZ, R.; MOLINA-CASTILLO, F. J.; SVENSSON, G. The mediating role of organizational complexity between enterprise resource planning and business model innovation. **Industrial Marketing Management**, [s.l.], v. 84, 2020.

SANTOS, C. A. F. **A influência dos sistemas ERP nos aspectos organizacionais da área da contabilidade**: estudo de casos em empresas portuguesas. 114 f. 2018. Dissertação (Mestrado) – Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria, Leiria, 2018.

SOUSA BARBOSA, I.; MARTINS, R. U.; SOARES, E. C. A Atuação do uso dos Sistemas de Informações Contábeis nas Empresas de Contabilidade de Boa Vista–Roraima. In: IX Congresso Nacional de Administração e Contabilidade-AdCont (2018, Rio de Janeiro). **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: AdCont, 2018. p. 1-17. Disponível em: <http://adcont.net/index.php/adcont/adcont2018/paper/viewFile/3173/849>. Acesso em: 15 mar. 2022.

SOUZA, A. M.; BEZERRA, D. O. O sistema de informação contábil e o processo de tomada de decisão empresarial. **Revista Campo do Saber**, [s.l.], v. 6, n. 2, 2021.

STIMAMIGLIO, T. E. **A contabilidade como instrumento de tomada de decisões para as empresas**: um estudo em uma empresa do ramo de bebidas. 52 f. 2017. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2017.

STUMPF, F. R.; CRIBB, A. Y. Diagnóstico da Situação Atual da Rede de Sistemas Integrados de Gestão (ERP) nas Micro e Pequenas Empresas Brasileiras. **REMIPE-Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec Osasco**, Osasco, v. 4, n. 1, p. 63-79, 2018.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: Planejamento e Métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

CAPÍTULO 2

ÉTICA E CONFLITO DE INTERESSES: ADESÃO DAS EMPRESAS LISTADAS NO ISE 2019 ÀS RECOMENDAÇÕES DO CÓDIGO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

Naissa Meneghel Saccon¹

Sérgio Mendonça da Silva²

¹ Bacharela em Ciências Contábeis, Unesc. E-mail: naissa.sacson@outlook.com

² Mestre, Unesc. E-mail: sms@unesc.net

INTRODUÇÃO

As decisões tomadas dentro de uma corporação devem ser avaliadas e pensadas pois influenciam o ambiente produtivo e o seu posicionamento no mercado. Em muitas empresas brasileiras, a governança corporativa é utilizada como ferramenta para direção, monitoramento e incentivo, abrangendo a relação existente entre os sócios, o conselho de administração, a diretoria, os órgãos de fiscalização e controle e as demais partes interessadas (Silveira, 2002).

A governança corporativa como sistema utilizado para gerenciamento, monitoramento das organizações e relacionamento entre as partes requer valores éticos, principalmente em relação à administração dos conflitos de interesses gerados. A ética empresarial pode ser entendida como o comportamento adotado pela organização quando opera de acordo com princípios, valores e padrões éticos que são determinados e aprovados pela sociedade (Bondarik; Pilatti; Francisco, 2006). Neste sentido, a administração dos conflitos de interesses busca equilíbrio quando alguma decisão tomada pelos administradores, acionistas ou outros agentes de governança não é independente, ou seja, motivada por outros interesses, distintos daqueles da companhia, o que pode acarretar risco econômico para os demais acionistas e para a sua imagem como um todo (IBGC, 2016).

Partindo desses pressupostos, presume-se que possa existir uma lacuna para investigar como esses conceitos de ética e de administração dos conflitos de interesses são seguidos e administrados na prática. Diante desse contexto, tem-se o seguinte questionamento: qual a aderência das empresas listadas no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da B3 ao Código Brasileiro de Governança Corporativa (CBGC)?

A partir do questionamento, tem-se como objetivo geral analisar a aderência das empresas listadas no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da B3 às práticas de ética e de administração de conflito de interesses do Código Brasileiro de Governança Corporativa (CBGC). Para atingir o objetivo geral, propõe-se os seguintes objetivos específicos: categorizar as empresas

listadas no ISE de acordo com a segmentação estabelecida pela B3; extrair do Informe de Governança Corporativa os dados do período de estudo das empresas; analisar a adesão das empresas às práticas relacionadas à ética e à administração dos conflitos de interesse; apresentar os resultados da comparação das práticas entre os segmentos estudados.

Este estudo se justifica pelo ponto de vista teórico pois reúne conceitos, autores e referências relevantes, contribuindo com o escopo teórico da academia. Do ponto de vista prático, contribui para estudos futuros, propondo métodos que poderão ser utilizados em estudos e análises realizadas em outras áreas e por ser um tema de grande relevância aos públicos interessados nas empresas da B3. Do ponto de vista social, esse estudo se justifica pois reúne e divulga informações em relação à postura das empresas quanto à ética, uma preocupação atual que diz muito a respeito da moral e da conduta das organizações que fornecem produtos e serviços à população e também em relação aos conflitos de interesses das mesmas.

A estrutura deste trabalho é composta pela introdução, que descreve brevemente a contextualização e a problematização do tema estudado. Em seguida, o embasamento teórico da pesquisa se dá na segunda seção intitulada fundamentação teórica. Na terceira seção são abordados os procedimentos metodológicos da pesquisa, seguidos da apresentação e da análise dos resultados encontrados e das considerações finais na quarta e quinta seção, respectivamente.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para entender melhor as demais seções, entende-se como necessário conhecer alguns conceitos e fundamentos relacionados à governança corporativa.

Governança corporativa

De acordo com Rosseti e Andrade (2019), a governança corporativa possui uma grande diversidade de conceitos que podem ser encontrados na literatura técnica dessa área. Dessa forma, os autores selecionaram definições de governança agrupáveis segundo os quatro critérios apresentados no quadro abaixo.

Quadro 1 – Conceitos de governança corporativa

A governança como guardião de direitos
Monks e Minow (2004): se trata de um conjunto de leis e regulamentos com o intuito de assegurar os direitos dos acionistas, controladores ou minoritários, tornando acessíveis as informações que permitam o acompanhamento das decisões e permitindo a avaliação do quanto elas interferem em seus direitos, possibilitando aos diferentes públicos que assegurem a observância dos mesmos e a interação dos acionistas.
Blair (1999): se trata dos meios utilizados pelas corporações para estabelecer processos que ajustem os interesses em conflito entre os acionistas das empresas e os seus dirigentes de alto nível.
Williamson (1996): se trata de justiça, transparência e responsabilidade das empresas no tratamento das situações que envolvem os interesses do negócio e os da sociedade.
OCDE (1999): é o sistema pelo qual as corporações são dirigidas e controladas.
A governança como sistema de relações
Shleifer e Vishny (1997): é o campo da administração que trata das relações entre a direção, conselhos de administração, acionistas e outras partes interessadas das empresas.
IBGC (2003): é o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, contemplando os relacionamentos existentes entre os acionistas, o conselho de administração, a diretoria, a auditoria independente e o conselho fiscal.
A governança como estrutura de poder
Cadbury (1992): é o sistema e a estrutura de poder que regem os mecanismos por meio dos quais as companhias são dirigidas e controladas.
Babic (2003): é definida por uma estrutura de poder que envolve questões relacionadas aos processos de tomada de decisões estratégicas, ao exercício da liderança e às formas com que se atendem aos interesses estabelecidos.
Hitt, Ireland e Hoskisson (2001): nasceu do divórcio entre a propriedade e a gestão das empresas, com foco na definição de uma estrutura de gestão que maximize o retorno dos acionistas e os benefícios auferidos pelos executivos.

A governança como sistema normativo
Mathiesen (2002): é um campo de investigação com foco em como monitorar as corporações por meio de normas internas que conduzem ao gerenciamento eficaz das organizações, traduzidos por uma taxa competitiva de retorno.
Cadbury (1999): é traduzida por um sistema de valores que rege as organizações em suas relações internas e externas, refletindo os padrões da companhia, os quais, por sua vez, refletem os padrões de comportamento da sociedade.
Claessens e Fan (1996): diz respeito aos padrões de comportamento que conduzem à eficiência, ao crescimento e ao tratamento dado aos acionistas e a outras partes interessadas, tendo por base princípios definidos pela ética aplicada à gestão de negócios.

Fonte: adaptado de Rosseti e Andrade (2019).

Princípios básicos da governança corporativa

De acordo com o código de boas práticas de governança corporativa publicado pelo IBGC (2015), existem quatro princípios básicos de governança corporativa que resultam em um clima de confiança tanto internamente como nas relações com terceiros: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa.

A transparência (*disclosure*) refere-se à disponibilidade de informação aos interessados que lhe sejam úteis e válidas, e não apenas indispensáveis, ou seja, exigidas pela legislação. A equidade (*fairness*) caracterizada pelo tratamento justo e igualitário, considerando os direitos, os deveres, as necessidades, os interesses e as expectativas de todos os sócios e demais partes interessadas (*stakeholders*). A prestação de contas (*accountability*) reforça que os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação, operando com zelo e responsabilidade no âmbito dos seus papéis e assumindo as consequências de seus atos. E a responsabilidade corporativa (*compliance*) fortalece que os agentes de governança devem prezar a viabilidade financeira e econômica das organizações, reduzindo as interferências externas desfavoráveis aos seus negócios e operações, maximizando as favoráveis (IBGC, 2015).

IBGC

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) é uma organização sem fins lucrativos, com relevância no Brasil e no mundo, fundada em 1995, cujo objetivo é desenvolver e difundir boas práticas de governança, contribuindo para o desempenho sustentável das organizações, disseminando conhecimentos, influenciando e representando os mais diversos agentes em prol de uma sociedade melhor (IBGC, 2020).

No ano de 1999 o IBGC lançou um documento referencial com as melhores práticas de governança, o “Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa”, com o intuito de contribuir para a evolução da governança corporativa das organizações, indicando caminhos, sejam eles de quais rumos forem, para maximizar o desempenho e facilitar o acesso ao capital (Matias-Pereira, 2010).

Código Brasileiro de Governança Corporativa

Em 2013, líderes de instituições do mercado de capitais brasileiro se organizaram com o objetivo de discutir a criação de uma agenda positiva de governança corporativa, fundando um grupo de trabalho com o propósito de promover um avanço nos regramentos de governança no Brasil (IBGC, 2016). Em 2014, um subgrupo surgiu com o intuito de propor um conjunto mínimo de princípios de governança corporativa fundamentais para o Brasil, que, após um árduo e extenso trabalho, concebeu no ano de 2016 um código voltado para as companhias abertas brasileiras: o Código Brasileiro de Governança Corporativa (CBGC), uma grande contribuição para o mercado brasileiro. Como base para o conteúdo, foi utilizado o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC, sendo esse documento revisado posteriormente, em busca de uma convergência construtiva entre os dois códigos (IBGC, 2016).

Estrutura do Código Brasileiro de Governança Corporativa

A estrutura do Código Brasileiro de Governança Corporativa segue o modelo “aplique ou explique”, assim como os principais códigos de governança corporativa no mundo. Esse sistema é amplamente utilizado pois proporciona flexibilidade às companhias, permitindo-as explicar a eventual não adoção de determinada prática (IBGC, 2016).

O código está organizado em princípios, fundamentos e práticas recomendadas. Os princípios estabelecem condutas que traduzem a essência dos valores de governança corporativa refletidos no código. Os fundamentos embasam e explicam os princípios e as práticas recomendadas que são regras de conduta que derivam dos princípios. As companhias devem aplicar os Princípios e as Práticas Recomendadas, informando ao mercado como elas o fizeram. Caso optem por não aplicar, devem fornecer explicações a respeito dessa decisão de maneira transparente, completa e objetiva. O conteúdo do Código Brasileiro de Governança Corporativa está distribuído em cinco capítulos: Acionistas, Conselho de Administração, Diretoria, Órgãos de Fiscalização e Controle e Ética e Conflito de Interesses.

O Código Brasileiro de Governança Corporativa – Companhias abertas e a instrução CVM nº 586

Em 08 de junho de 2017, foi publicada a instrução normativa nº 586 da CVM, tornando obrigatória a divulgação do Informe sobre o Código Brasileiro de Governança Corporativa – Companhias Abertas, que visa a divulgação das informações sobre a aplicação das boas práticas de governança previstas no Código Brasileiro de Governança Corporativa, inicialmente para as companhias abertas autorizadas por entidade administradora de mercado à negociação de ações ou de certificados de depósito de ações em bolsa de valores, passando a ser obrigatória também para as demais companhias em 2019.

O prazo para a entrega do informe pelas companhias é de sete meses contados da data do encerramento do exercício social, enviando um formulário com 31 perguntas subdivididas nos cinco capítulos do CBGC, seguindo

o modelo pratique ou explique, em que as empresas devem apresentar uma justificativa caso não sigam ou sigam parcialmente determinada prática de governança corporativa (Hemerly *et al.* 2019).

Ética e conflito de interesses segundo o Código Brasileiro de Governança Corporativa

Conforme citado anteriormente, a estrutura do CBGC se divide em cinco capítulos, em que nos quatro primeiros são apresentados fundamentos e práticas para os órgãos que compõem o sistema de governança das organizações e no quinto os padrões de conduta e de comportamento que propõem políticas e práticas com o intuito de prevenir e administrar conflitos de interesses e o uso indevido de ativos e informações relativas à organização (IBGC, 2016).

O capítulo cinco, ética e conflito de interesses, se subdivide em: código de conduta e canal de denúncias, conflito de interesses, transações com partes relacionadas, política de negociação de valores mobiliários e política sobre contribuições e doações.

Índice de Sustentabilidade Empresarial

O Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da B3 foi criado no ano de 2005 pela Bovespa em conjunto com outras instituições com o objetivo de apoiar os investidores na tomada de decisão de investimento e induzir as empresas a adotarem práticas de sustentabilidade, refletindo o retorno de uma carteira teórica composta por ações de empresas brasileiras que promovam boas práticas e que tenham comprometimento com a responsabilidade social e a sustentabilidade empresarial, indicando que elas estão preparadas para enfrentar riscos econômicos, sociais e ambientais (Teixeira; Nossa; Funchal, 2011).

O ISE possui vigência anual e a cada ano são convidadas a participar como elegíveis as companhias detentoras das 200 ações mais líquidas da B3, em um critério objetivo, podendo a carteira do índice ser composta por até 40 companhias. O processo seletivo acontece por meio do preenchimento

de um questionário pela companhia composto por sete dimensões: econômico-financeira, geral, ambiental, governança corporativa, social, mudança do clima e natureza do produto, resultando em uma carteira utilizada como uma ferramenta para análise comparativa da performance das empresas listadas na B3 sob o aspecto da sustentabilidade corporativa (IBGC, 2016).

Síntese da carteira ISE 2019

A B3 anunciou a 14ª carteira do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) em 29 de novembro de 2018, vigorando de 07 de janeiro de 2019 a 03 de janeiro de 2020. Para a carteira anunciada, foram convidadas 181 companhias emissoras das 200 ações mais líquidas na B3 das quais 36 se inscreveram no processo, sendo eleitas 30 empresas (Teixeira; Nossa; Funchal, 2011).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nos próximos tópicos serão apresentados o enquadramento metodológico desta pesquisa e os procedimentos seguidos para a coleta de dados.

Enquadramento Metodológico

No que se refere à abordagem, essa pesquisa é qualitativa, pois, de acordo com Günther (2006), este tipo de pesquisa considera cada problema objeto de uma pesquisa específica para a qual são necessários instrumentos e procedimentos específicos. Em relação aos objetivos, o estudo se caracteriza como descritivo, uma vez que busca analisar a aplicação dos princípios do CBGC. Conforme Bruchêz *et al.* (2015), as pesquisas descritivas objetivam identificar a correlação entre variáveis e, além da descoberta, realizam a análise dos fatos, descrevendo-os, classificando-os e interpretando-os.

No que tange aos procedimentos, efetua-se um estudo bibliográfico sobre o tema apresentado, já que, para Matias-Pereira (2019), este tipo de pesquisa é elaborada a partir de material já publicado como livros, artigos e com

material disponibilizado na internet. A estratégia adotada será documental, pois, ainda de acordo com Matias-Pereira (2019), este tipo de pesquisa é realizada com base em materiais que não receberam tratamento analítico, os quais serão trabalhados, analisados e apresentados.

Procedimento de coleta e análise de dados

Para avaliar as práticas sobre ética e conflito de interesses adotadas por empresas listadas no ISE, de acordo com o CBGC, foi utilizada a carteira do ISE do ano de 2019, em que as informações referentes ao Informe sobre o Código Brasileiro de Governança Corporativa foram divulgadas no ano de 2020. Na sequência, foram categorizadas as empresas de acordo com seu segmento, conforme é estratificado pela B3 (quadro 2). Posteriormente, no site da B3, bolsa de valores oficial do Brasil, foi realizado o *download* do Informe sobre o Código Brasileiro de Governança Corporativa, referente ao ano de 2019, de cada uma das empresas listadas na carteira ISE do mesmo ano. Os dados gerados no site foram exportados e analisados por meio da *Microsoft Power BI*, uma ferramenta de visualização das informações interativa, em que foi possível realizar o tratamento dos dados, gerando quadros para análise.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A seguir, serão apresentadas três subseções de análise de resultados de acordo com cada objetivo específico proposto.

Caracterização das empresas

No quadro 2 consta a relação das 30 empresas que compõem a carteira do ISE do ano de 2019 e os segmentos econômicos que elas se enquadram, conforme a classificação realizada pela B3.

Quadro 2 – Empresas listadas na carteira do ISE no ano de 2019 por setor e segmentos

EMPRESA	SETOR ECONÔMICO	SEGMENTO
AES TIETE	Utilidade pública	Energia elétrica
B2W DIGITAL	Consumo cíclico	Produtos diversos
BANCO DO BRASIL	Financeiro	Bancos
BRADESCO	Financeiro	Bancos
BRASKEM	Materiais básicos	Petroquímicos
BRF	Consumo não cíclico	Carnes e derivados
CCR SA	Bens industriais	Exploração de rodovias
CEMIG	Utilidade pública	Energia elétrica
CIELO	Financeiro	Serviços financeiros diversos
COPEL	Utilidade pública	Energia elétrica
DURATEX	Materiais básicos	Madeira
ECORODOVIAS	Bens industriais	Exploração de rodovias
EDP	Utilidade pública	Energia elétrica
ELETRORAS	Utilidade pública	Energia elétrica
ENGIE	Utilidade pública	Energia elétrica
FLEURY	Saúde	Análises e diagnósticos
ITAU UNIBANCO	Financeiro	Bancos
ITAÚSA	Financeiro	Bancos
KLABIN SA	Materiais básicos	Papel e celulose
LIGHT SA	Utilidade pública	Energia elétrica
LOJAS AMERICANAS	Consumo cíclico	Produtos diversos
LOJAS RENNER	Consumo cíclico	Tecidos, vestuário e calçados
MOVIDA	Consumo cíclico	Aluguel de carros
MRV	Consumo cíclico	Incorporações
NATURA	Consumo não cíclico	Produtos de uso pessoal
PETROBRAS DISTRIBUIRA	Petróleo, gás e biocombustíveis	Exploração, refino e distribuição
SANTANDER BR	Financeiro	Bancos
TELEFONICA BRASIL	Comunicações	Telecomunicações
TIM PART S/A	Comunicações	Telecomunicações
WEG	Bens industriais	Motores, compressores e outros

Fonte: adaptado de B3 (2020a).

Essa estrutura de classificação setorial, por setor econômico e segmento, é realizada pela B3 com o intuito de fornecer uma identificação mais objetiva dos setores de atuação das empresas e permitir uma visão sobre as empresas que, mesmo com atividades diferentes, atuam em estágios similares da cadeia produtiva ou com produtos/serviços relacionados e que, consequentemente, tendem a responder de forma semelhante às condições econômicas. Isso facilita a localização dos setores de atuação das empresas negociadas e os aproxima de critérios utilizados pelo mercado financeiro nacional e internacional (B3, 2020b).

Para que seja realizada a classificação das empresas, são analisados os produtos ou os serviços que mais contribuem para a formação das receitas das companhias. Como podem ocorrer alterações ao longo do tempo, essa classificação é revisada periodicamente, acompanhando se essas alterações se mantêm ao longo do tempo ou possuem uma tendência, antes que seja feita a reclassificação setorial da empresa (B3, 2020b).

Análise das práticas relacionadas à ética e à administração de conflitos de interesses

A seguir, no quadro 3, é possível analisar o nível de adesão de cada uma das práticas sobre ética e conflito de interesses recomendadas pelo CBGC pelas empresas listadas no ISE 2019, conforme as respostas das mesmas ao Informe sobre o Código Brasileiro de Governança Corporativa.

Quadro 3 – Nível de adesão aos itens do CBGC

CAPÍTULO	SIM	NÃO	PARCIALMENTE	NÃO APLICÁVEL
5.1.1	56,67%	10,00%	33,33%	
5.1.2	93,33%		6,67%	
5.1.3	100,00%			
5.2.1	100,00%			
5.2.2	90,00%	3,33%	6,67%	
5.2.3	76,67%	13,33%	10,00%	
5.3.1	60,00%	10,00%	30,00%	
5.3.2	40,00%	10,00%	50,00%	
5.4.1	90,00%		10,00%	
5.5.1	80,00%	3,33%	16,67%	
5.5.2	63,33%	26,67%	10,00%	
5.5.3	33,33%		6,67%	60,00%

Fonte: dados da pesquisa.

Em relação à prática disposta no item 5.1.1 do CBGC, que estipula que a companhia deve ter um comitê de conduta, independente e autônomo, vinculado diretamente ao conselho de administração, encarregado de implementação, disseminação, treinamento, revisão e atualização do código de conduta e do canal de denúncias, bem como da condução de apurações e proposição de medidas corretivas relativas às infrações ao código de conduta. Das 30 empresas listadas, 56,7% possuem comitê de conduta com essas características, 33,3% atendem parcialmente a esse requisito pois possuem outras ferramentas diferentes de um comitê de conduta, porém, com características similares que podem ser vinculadas ao conselho de administração, e administradas por terceiros ou, ainda, vinculadas a outros comitês internos. Nas empresas que não atendem a esse requisito (10%), isso não acontece pois elas possuem comitês que não estão diretamente vinculados ao conselho de administração, mas que existem e são estruturados de outras maneiras.

O item 5.1.2 do CBGC especifica que o código de conduta, elaborado pela diretoria, com apoio do comitê de conduta e aprovado pelo conselho de administração, deve:

(I) disciplinar as relações internas e externas da companhia, expressando o comprometimento esperado da companhia, de seus conselheiros, diretores, acionistas, colaboradores, fornecedores e partes interessadas com a adoção de padrões adequados de conduta;

(II) administrar conflitos de interesses e prever a abstenção do membro do conselho de administração, do comitê de auditoria ou do comitê de conduta, se houver, que, conforme o caso, estiver conflitado;

(III) definir, com clareza, o escopo e a abrangência das ações destinadas a apurar a ocorrência de situações compreendidas como realizadas com o uso de informação privilegiada;

(IV) estabelecer que os princípios éticos fundamentem a negociação de contratos, acordos, propostas de alteração do estatuto social, bem como as políticas que orientam toda a companhia e estabelecer um valor máximo dos bens ou serviços de terceiros que administradores e colaboradores possam aceitar de forma gratuita ou favorecida.

Conforme se pode observar, das 30 empresas listadas, 93,3% possuem um código de conduta que atende a esses requisitos. Já as demais (6,7%) atendem parcialmente, pois alguns dos requisitos são abordados em outras normativas das companhias.

O item 5.1.3 do CBGC diz respeito a um canal de denúncias dotado de independência, autonomia e imparcialidade, operando com diretrizes de funcionamento definidas pela diretoria e aprovadas pelo conselho de administração, de forma independente e imparcial, garantindo o anonimato de seus usuários. Das 30 empresas listadas no ISE 2019, todas aderem a este requisito.

O mesmo se aplica ao item 5.2.1 do CBGC, visto que 100% das empresas aderem a esse requisito que especifica que as mesmas devem zelar pela separação e pela definição clara de funções, de papéis e de responsabilidades associadas aos mandatos de todos os agentes de governança e devem, ainda,

ser definidas as alçadas de decisão de cada instância com o objetivo de minimizar possíveis focos de conflitos de interesses.

Já o item 5.2.2 do CBGC determina que as regras de governança da companhia devem ser tornadas públicas e determinar que a pessoa que não é independente em relação à matéria em discussão ou deliberação nos órgãos de administração ou fiscalização da companhia, deve manifestar, tempestivamente, seu conflito de interesses ou interesse particular. Caso não o faça, essas regras devem prever que outra pessoa manifeste o conflito, caso dele tenha ciência, e que, tão logo identificado o conflito de interesses em relação a pessoa envolvida, afaste-se das discussões e deliberações. As regras devem prever que esse afastamento temporário seja registrado em ata.

Conforme exemplificado no quadro 3, cerca de 90% das empresas listadas no ISE 2019 atendem a essas exigências do item 5.2.2. Já 6,7% atendem parcialmente, pois, no que tange ao registro em atas, em algumas empresas ocorre o registro da divergência e outras se eximem de discutir o tema. Não se prevê expressamente que o afastamento temporário seja registrado em ata. Nas empresas que não atendem a esse requisito (3,3%) ocorre que os administradores da companhia observam eventuais situações dessa natureza, porém, não se dispõem especificamente a esse respeito nos documentos societários da companhia.

O item 5.2.3 do CBGC trata da exigência de que a companhia deve ter mecanismos de administração de conflitos de interesses nas votações submetidas à assembleia geral para receber e processar alegações de conflitos de interesses e de anulação de votos proferidos em conflito, ainda que posterior ao conclave. Conforme as respostas das 30 empresas listadas, em 76,7% existe esse mecanismo. Em 13,3% das empresas não existem tais mecanismos para administração, sendo que algumas empresas reconhecem que eventuais situações de conflito de interesses nas votações deverão ser analisadas/identificadas pelo presidente da assembleia, que deverá adotar as medidas cabíveis. Já em 10% das empresas em que a resposta foi de que adota parcialmente, percebe-se uma contradição, pois, conforme explicações, as mesmas alegam não possuir mecanismos de administração de conflitos de interesses nas votações.

O requisito do CBGC que exige que o estatuto social deve definir quais transações com partes relacionadas devem ser aprovadas pelo conselho de administração, com a exclusão de eventuais membros com interesses potencialmente conflitantes, é o 5.3.1. Conforme dados da pesquisa, em 60% das empresas listadas está definido no estatuto social as transações com partes relacionadas que necessitam de aprovação. Em 30% das empresas esse requisito é atendido parcialmente, pois as empresas adotam mecanismos específicos, algumas por contarem com uma política específica de transações com partes relacionadas, trazendo as mesmas regras solicitadas no item 5.3.1, outras por definirem que a aprovação de transações deverá ser realizada em assembleia geral. Em 10% das empresas, esse requisito não é atendido e se observa uma contradição, pois a companhia descreve nas observações que existe uma política específica de transações, com partes relacionadas, aprovada pelo conselho de administração. Portanto, subentende-se que a mesma adota parcialmente o requisito.

O item 5.3.2 do CBGC trata que o conselho de administração deve aprovar e implementar uma política de transações com partes relacionadas, que inclua, entre outras regras, a:

- previsão de que, previamente à aprovação de transações específicas ou diretrizes para a contratação de transações, o conselho de administração solicite à diretoria alternativas de mercado à transação com partes relacionadas em questão, ajustadas pelos fatores de risco envolvidos;
- vedação a formas de remuneração de assessores, consultores ou intermediários que gerem conflito de interesses com a companhia, com os administradores, com os acionistas ou com as classes de acionistas;
- proibição de empréstimos em favor do controlador e dos administradores;
- hipótese de transações com partes relacionadas que devem ser embasadas por laudos de avaliação independentes, elaborados sem a participação de nenhuma parte envolvida na operação em questão, seja ela o banco, o

advogado, a empresa de consultoria especializada, entre outros, com base em premissas realistas e informações referendadas por terceiros;

- reestruturação societária envolvendo partes relacionadas que devem assegurar tratamento equitativo para todos os acionistas.

Em 50% das empresas listadas, esse requisito é atendido parcialmente, pois, em algumas empresas há um valor estipulado como máximo para que uma transação não necessite de aprovação do conselho de administração. Em outras, ainda, ocorre que em até determinado montante as transações são submetidas à aprovação do comitê de ética e, as demais, acima do valor estabelecido, são submetidas à aprovação do conselho de administração. O que se percebe é que essas empresas que atendem parcialmente, não atendem necessariamente todas as diretrizes previstas no item 5.3.2, porém, em seus posicionamentos conferem grau de proteção razoável para garantir a transparência e o controle sobre as transações realizadas. Em 10% das empresas esse requisito não é atendido, isso ocorre pelo fato das empresas realmente não possuírem nenhuma política de transações com partes relacionadas ou pela mesma estar em processo de elaboração.

Com relação ao item 5.4.1 do CBGC, o qual solicita a companhia e a adoção, por deliberação do conselho de administração, de uma política de negociação de valores mobiliários de sua emissão, que, sem prejuízo do atendimento às regras estabelecidas pela regulamentação da CVM, estabeleça controles que viabilizem o monitoramento das negociações realizadas, bem como a apuração e a punição dos responsáveis em caso de descumprimento da política. Em 90% das empresas amostradas nesse estudo há a adoção de tal política de negociação, já em 10% há a adoção parcial, pois em algumas empresas, apesar de existir tal política de negociação, não é estabelecido claramente os controles para monitoramento das negociações realizadas, adotando mecanismos internos de monitoramento e de controle.

No item 5.5.1 do CBGC, com o intuito de assegurar maior transparência quanto à utilização dos recursos da companhia, deve ser elaborada a política sobre as suas contribuições voluntárias, inclusive aquelas relacionadas

às atividades políticas a ser aprovada pelo conselho de administração e executada pela diretoria, contendo princípios e regras claras e objetivas. Conforme a pesquisa, em 80% das empresas listadas no ISE 2019, há uma política sobre as contribuições elaborada. Em 16,7% o requisito é atendido parcialmente e se percebe diferentes posicionamentos entre as empresas. Algumas não realizam doações a partidos políticos, já outras não possuem política sobre contribuições voluntárias, mas estabelecem, em outros normativos, princípios e regras sobre o assunto. Na empresa em que esse requisito não é atendido, isso ocorre pois não existe uma política sobre as suas contribuições voluntárias aprovada pelo conselho de administração nos moldes da prática recomendada pelo Código, mas a companhia adota diversas políticas socioambientais dentro da visão de sustentabilidade aprovada pelo conselho de administração.

Quanto ao item 5.5.2, esse solicita que a política sobre contribuições e doações deve prever que o conselho de administração seja o órgão responsável pela aprovação de todos os desembolsos relacionados às atividades políticas. Em 63,3% das empresas amostradas, a política prevê essa aprovação por parte do conselho de administração. Em 26,7% esse item não é atendido pois as companhias não realizam tais contribuições a partidos políticos e em 10%, em que o item é atendido parcialmente, algumas empresas estabelecem que as doações a partidos políticos devem seguir as determinações da legislação em vigor e as diretrizes da companhia, e outras alegam que essa questão não é aplicável, pois não se realizam doações a partidos políticos ou organizações públicas ou privadas.

O item 5.5.3 exige que a política sobre as contribuições voluntárias das companhias controladas pelo Estado ou que tenham relações comerciais reiteradas e relevantes com o Estado, deve vedar contribuições ou doações a partidos políticos ou pessoas a eles ligadas, ainda que permitidas por lei. De acordo com a pesquisa, em 60% das empresas listadas esse requisito é não aplicável pois as empresas não são controladas pelo Estado ou não possuem relações comerciais com o mesmo. Em 33,3% das empresas, existe o impedimento explícito na política e em 6,7% o requisito é atendido parcialmente, pois, de acordo com as empresas, as mesmas não possuem política sobre as

contribuições voluntárias ou a questão não é aplicável pois a empresa não realiza doações a partidos políticos.

Aderência das Empresas aos requisitos e a comparação entre elas

Em relação às respostas e análises apresentadas na subseção 4.2, foi elaborado o quadro 4 e o quadro 5 com o intuito de exemplificar o universo no qual foram apurados os dados e evidenciado a adesão das práticas pelas empresas.

Quadro 4 – Quantidades de respostas coletadas

Opção	Quantidade de Respostas	% de Quantidade de Respostas
Não Aplicável	18	5%
Não	23	6%
Parcialmente	54	15%
Sim	265	74%
Total	360	100%

Fonte: dados da pesquisa.

Conforme observado no quadro 4, foram coletadas 360 respostas correspondentes aos 12 itens do Capítulo 5: Ética e Conflito de Interesses do CBGC das 30 empresas listadas no ISE 2019.

No quadro 5, tem-se exemplificado os segmentos das empresas listadas e a quantidade média de respostas “sim” e “não” obtidas. Foi utilizado média para uma análise efetiva da aderência dos segmentos aos requisitos, uma vez que, em alguns segmentos, há apenas uma empresa listada enquanto outros possuem mais de uma.

Quadro 5 – Aderência dos segmentos de empresas aos requisitos do CBGC

Segmentos de Empresas	Respostas “Sim” das empresas por segmento	%	Respostas “Não” das empresas por segmento	%
Serviços financeiros	11	7,4%	0	0,0%
Tecidos, vestuário e calçados	11	7,4%	0	0,0%
Exploração de rodovias	11	7,0%	0	0,0%
Exploração, refino e distribuição	10	6,7%	0	0,0%
Motores, compressores e outros	10	6,7%	0	0,0%
Petroquímicos	10	6,7%	1	8,6%
Produtos diversos	10	6,7%	0	0,0%
Aluguel de carros	9	6,0%	0	0,0%
Análises e diagnósticos	9	6,0%	0	0,0%
Madeira	9	6,0%	0	0,0%
Energia elétrica	9	5,9%	1	9,8%
Bancos	9	5,8%	1	8,6%
Incorporações	8	5,4%	2	17,2%
Telecomunicações	8	5,0%	1	4,3%
Carnes e derivados	7	4,7%	0	0,0%
Papel e celulose	5	3,3%	3	25,8%
Produtos de uso pessoal	5	3,3%	3	25,8%

Fonte: dados da pesquisa.

No quadro 5, pode-se visualizar os segmentos que mais responderam “sim” aos itens relacionados às boas práticas de ética e de administração de conflito de interesses do CBGC e os que mais responderam “não”. Sendo assim, percebe-se que as empresas que mais aderem às práticas são as do segmento de serviços financeiros, seguidas de tecidos, vestuário e calçados e exploração de rodovias. Já as empresas que menos aderem às práticas são as do segmento de papel e celulose, seguidas de produtos de uso pessoal e incorporações.

Ao atender aos requisitos relacionados à ética, as empresas assumem atitudes essenciais para uma boa governança, conforme é abordado por Rosseti e Andrade (2019), pois, com isso, abrange-se os sistemas de relações internas e externas como o senso de justiça, a fidedigna prestação de contas, promovendo a confiabilidade na administração; a conformidade com as instituições legais e com as demais regulações internas e externas e a transparência.

Ainda, de acordo com Rosseti e Andrade (2019), em relação aos conflitos de interesses, os contratos devem ser estabelecidos com definições de todas as circunstâncias para concordar os interesses das partes e os comportamentos mediados, para que nenhum dos agentes venha a romper a relação, por atos oportunistas, situações que as empresas que mais cumprem os requisitos relacionados aos conflitos de interesses possuem maior facilidade em administrar.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A governança corporativa pode ser entendida como um sistema composto de condutas, processos, políticas e costumes pelos quais uma organização é controlada. Dessa forma, é imprescindível o uso de princípios éticos em todos esses processos, bem como a administração dos conflitos de interesses que podem ser gerados dentro da organização.

Para tanto, esse estudo partiu de um questionamento para verificar a aderência das empresas listadas no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da B3 ao Código Brasileiro de Governança Corporativa (CBGC), sendo de muita relevância pois avaliou como essas empresas, que fornecem produtos ou serviços à população em áreas como a de saúde, de finanças, de utilidade pública, entre outras, aderem às recomendações do CBGC.

Em relação à categorização das empresas estudadas, que compõe o primeiro objetivo específico, conclui-se que esse foi alcançado pois as 30 empresas listadas no ISE 2019 foram separadas em 17 segmentos de mercado, de

acordo com a B3, permitindo a ordenação dos dados de maneira a facilitar o desenvolvimento e a análise dos resultados do estudo.

No que se refere ao segundo objetivo, cujo intuito era analisar a adesão das empresas às práticas de ética e de administração dos conflitos de interesse, percebe-se que foi alcançado pois foi possível avaliar a adoção das empresas, requisito a requisito do CBGC, permitindo, também, que o terceiro objetivo específico fosse alcançado.

O terceiro objetivo buscava realizar a comparação das práticas entre os segmentos estudados, o qual também foi atingido, sendo possível averiguar a aderência das empresas às práticas. Pode-se perceber que os segmentos que mais aderem às práticas são os de serviços financeiros e os de tecidos, vestuário e calçados. Já os que menos aderem são os de papel e celulose e de produtos de uso pessoal.

Dessa forma, a pesquisadora conclui que a questão de pesquisa foi respondida, uma vez que as respostas “sim” aos requisitos de ética e de conflito de interesses do CBGC somaram 74% do total de respostas coletadas. Considerando as empresas que atendem parcialmente, ou seja, atendem aos requisitos com algumas particularidades, o número chega a 89%. Considera-se também atendido o objetivo geral por meio do atingimento de cada um dos objetivos específicos estabelecidos.

REFERÊNCIAS

- BONDARIK, R.; PILATTI, L. A.; FRANCISCO, A. C. de. Ética managerial: a ética nas organizações empresariais. **Journal Of Technology Management & Innovation**, Santiago, v. 1, n. 5, p. 69-75, dez. 2006.
- BRUCHÊZ, A.; FERNANDES, A. M.; D'ÁVILA, A. A. F.; CASTILHOS, N. C.; OLEA, P. M. Metodologia de pesquisa de dissertações sobre inovação: análise bibliométrica. **Desafio Online**, Caxias do Sul, v. 6, n. 1, p. 141-159, 28 mar.

2018. Disponível em: <https://desafioonline.ufms.br/index.php/deson/article/view/3539>. Acesso em: 31 out. 2020.

B3. B3 divulga a 14ª carteira do ISE - Índice de Sustentabilidade Empresarial. B3 Bolsa de Valores. São Paulo, nov. 2018. Disponível em: http://www.b3.com.br/pt_br/noticias/carteira-do-ise.htm. Acesso em: 28 out. 2020.

B3. Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE B3). B3 Bolsa de Valores. São Paulo, out. 2020a. Disponível em: http://www.b3.com.br/pt_br/market-data-e-indices/indices/indices-de-sustentabilidade/indice-de-sustentabilidade-de-empresarial-ise.htm. Acesso em: 28 out. 2020.

B3. Critério de Classificação. B3 Bolsa de Valores. São Paulo, out. 2020b. Disponível em: https://www.b3.com.br/pt_br/produtos-e-servicos/negociao/renda-variavel/acoes/consultas/criterio-de-classificacao/. Acesso em: 28 out. 2020.

GÜNTHER, H. Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão? **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, [s.l.], v. 22, n. 2, p. 201-209, ago. 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/ptp/v22n2/a10v22n2>. Acesso em: 31 out. 2020.

HEMERLY, A. C.; COCO, V. L.; FERREIRA, V. C. B.; REZENDE, J. F. C. A Instrução 586 da CVM e o Isomorfismo Institucional nas Práticas de Governança Corporativa das Empresas Listadas no IBRX50: O Conselho de Administração. In: X CONGRESSO DE ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE - ADCONT 2019, 10., 2019, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: Adcont, 2019. p. 1-15. Disponível em: <http://www.adcont.net/index.php/adcont/adcont2019/paper/viewFile/3445/968>. Acesso em: 30 out. 2020.

IBGC. Código Brasileiro de Governança Corporativa: Companhias Abertas. São Paulo: IBGC, 2016. Disponível em: https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/21148/Codigo_Brasileiro_de_Governanca_Corporativa_Companhias_Abertas.pdf. Acesso em: 20 out. 2020.

IBGC. Código das melhores práticas de governança corporativa. 5. ed. São Paulo: IBGC, 2015. Disponível em: <https://edisciplinas.usp.br/pluginfile>.

php/4382648/mod_resource/content/1/Livro_Codigo_Melhores_Praticas_GC.pdf. Acesso em: 20 out. 2020.

IBGC. **Nossa história**. São Paulo, 2020. Disponível em: https://www.ibgc.org.br/destaques/quemsomos_nossa-historia. Acesso em: 28 out. 2020.

MATIAS-PEREIRA, J. A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. **Administração Pública e Gestão Social**, [s.l.], v. 2, n. 1, p. 109-134, 2010. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/4015>. Acesso em: 14 out. 2020.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

ROSSETI, J. P.; ANDRADE, A. de. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019. *E-book*.

SILVEIRA, A. di M. da. **Governança Corporativa, desempenho e valor da empresa no Brasil**. 2002. 165 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Economia da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

TEIXEIRA, E. A.; NOSSA, V.; FUNCHAL, B. O índice de sustentabilidade empresarial (ISE) e os impactos no endividamento e na percepção de risco. **Revista Contabilidade & Finanças**, [s.l.], v. 22, n. 55, p. 29-44, 30 mar. 2011. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1519-70772011000100003&lng=pt&tlng=pt. Acesso em: 31 out 2020.

CAPÍTULO 3

INCONSISTÊNCIAS BASEADAS NA MALHA FISCAL DA SECRETARIA DA FAZENDA DO ESTADO DE SANTA CATARINA: ANÁLISE SOB A ÓTICA DO *COMPLIANCE* TRIBUTÁRIO

Sara Nunes Fernandes¹

Sílvio Parodi Oliveira Camilo²

Luana Cardoso³

¹ Contadora pelo Curso de Ciências Contábeis da UNESC - Criciúma, Santa Catarina, Brasil.
E-mail: saranunesfernandes12@gmail.com

² Pós-doutor em Ciências Contábeis (UFSC). Professor do Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Socioeconômico (PPGDS) e do Programa de Pós-graduação em Sistemas Produtivos (PPGSP - Associado UNIPLAC, UNIVILLE, UNESC e UNC).
E-mail: parodi@unesc.net

³ Mestra em Desenvolvimento Socioeconômico pelo Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Socioeconômico - UNESC. Contadora pelo Curso de Ciências Contábeis da UNESC - Criciúma, Santa Catarina, Brasil. Email: luanacardoso0908@gmail.com

INTRODUÇÃO

Compliance é o ato de cumprir os requisitos estabelecidos por intermédio da legislação para, assim, estar em conformidade com a lei e com a sociedade, todavia, não se trata somente do cumprimento de fatos jurídicos, vai além, pois pode ser entendido como também relacionado ao comportamento moral (Carvalho; Bertoccelli; Alvim; Venturini, 2019).

Ribeiro e Diniz (2015) entendem *Compliance* como uma ferramenta da contabilidade tributária, que pode e deve ser utilizada por empresas de todos os regimes para auxiliar na tomada de decisão e exigir o cumprimento das normas estabelecidas. Santos, Guimarães e Macedo (2018) ressaltam que o *Compliance* se trata de uma ferramenta utilizada na Gestão Tributária com o propósito de auxiliar organizações empresariais e contribuintes para a redução da carga tributária de forma lícita.

A intensificação das fiscalizações de práticas tributárias das organizações empresariais pode ser explicada pelo crescimento do descumprimento das normas tributárias e, em alguma medida, pelo arcabouço legal no sistema tributário nacional. É o caso das normas que abrangem o Imposto sobre Operações relativas à Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços de Transporte Interestaduais e Intermunicipais e de Comunicação – ICMS, cujo órgão fiscalizador, a Secretaria do Estado da Fazenda de Santa Catarina–SC, vem implementando mecanismos de monitoramento e de controle de *Compliance* das empresas (Santa Catarina, 2017).

Devido a constantes atualizações dessas normas e exigências do estado em relação ao cumprimento das mesmas, o profissional contábil possui relevante incumbência e responsabilidade de estar constantemente atualizado e disposto na avaliação das legislações relacionadas com o regime tributário de seus clientes (Vitalis, 2019). Na visão de Carvalho e Alves (2020), a atenção ao desenvolvimento de programas de *Compliance* nas organizações pode produzir certos benefícios justamente por contribuir para o planejamento tributário e, conseqüentemente, por evitar a ocorrência de riscos.

Nessa linha, este trabalho procura compreender os motivos que abrangem essa falta do cumprimento das obrigações de forma voluntária e da falta de transparência dos profissionais envolvidos em relação ao fisco, fazendo-se necessário identificar quais infrações são mais frequentes, ou seja, aquelas infrações constantemente fiscalizadas em relação ao tributo ICMS, para assim ser possível avaliar quais são as maiores dificuldades do Contribuinte ou do Profissional Contábil encontradas para o cumprimento de tais normas (Diniz; Freitas, 2020).

Diante do cenário exposto, este estudo procura responder a seguinte questão: quais são os principais fatores de inconformidades do ICMS apontados em malhas fiscais pelo erário de Santa Catarina nas empresas? Nesse sentido, o objetivo geral desta pesquisa é identificar os fatores de inconsistências acerca do *Compliance* do tributo ICMS, com base na fiscalização tributária das empresas do regime Normal e Simples Nacional do estado de Santa Catarina – SC. Considerando se tratar de um tema contemporâneo e atual, a presente pesquisa identifica quais são as inconformidades encontradas na malha fiscal e a relação dessas inconformidades com os processos condenatórios atuais, avaliados por meio das jurisprudências.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A seguinte seção possui o objetivo de evidenciar os fatos teóricos obtidos em relação a pesquisas científicas elaboradas, com o intuito de contextualizar a situação problema do tema, trazendo alguns temas, separados por categorias, com o foco na contabilidade tributária e nos seus métodos de análises mediante fiscalizações dos tributos.

Compliance tributário

O termo *Compliance* tem origem na língua inglesa, a partir do verbo *to comply*, em que se traduzido para a língua portuguesa significa cumprir,

cumprir e realizar os requisitos estabelecidos pela lei, estar em conformidade com a legislação e as regras estabelecidas pela sociedade, ou seja, não se trata de um termo utilizado somente para preservar uma situação decorrente de fatos jurídicos, mas, também, de fatos éticos e morais (Carvalho; Bertoccelli; Alvim; Venturini, 2019).

Trata-se de um instrumento que pode ser utilizado por empresas de todos os setores, tanto para auxiliar nas decisões como para a condução das empresas em relação ao cumprimento das normas tributárias, visto que, há anos o mercado vem exigindo cada vez mais uma posição ética, tanto dos profissionais como dos contribuintes, em relação às normas estabelecidas a respeito dos tributos, em destaque, o ICMS (Ribeiro; Diniz, 2015).

Por parte do governo, há a preocupação em diminuir os índices de irregularidades fiscais, de forma que não venha ser cometido o *noncompliance* (Vitalis, 2019). Sob o ponto de vista do âmbito fiscalizador, o governo estadual, por meio da Secretaria de Estado da Fazenda de Santa Catarina, possui função importante na avaliação do *compliance* perante as organizações em relação ao tributo ICMS, visto que, por meio das oito diretorias que a compõem, é responsável pela fiscalização, pelo gerenciamento, pelo controle e pela audição dos tributos estaduais (Santa Catarina, 2017). O Imposto sobre a Circulação de Mercadorias e de Prestação de Serviços (ICMS) se trata de um tributo estadual e, segundo estudos já realizados, é um dos impostos mais complexos do sistema tributário brasileiro devido a sua vasta incidência e peculiaridades de cada estado (Appy, 2013).

A definição da incidência do ICMS é de responsabilidade de cada estado e distrito federal, independente se tais circulações se originem ou não no exterior, conforme cita o Art. 2º da Lei Complementar nº 87 de 1996. Para que tais incidências possam ser avaliadas de forma positiva pelo órgão fiscalizador, se faz necessário uma boa gestão tributária em relação ao *Compliance*, onde o profissional qualificado para a área possui a responsabilidade na prestação de serviço de forma lícita e regulatória, a fim de adotar a ferramenta como uma estratégia para o cumprimento das normas estabelecidas, tendo como foco a diminuição das fiscalizações tributárias (Mendes; Motta; Bertollo; Camargo; Silva, 2021).

O profissional do *compliance* tributário presta seu serviço visando avaliar a conformidade dos tributos nas organizações em relação à aplicação das normas, auditando e verificando não somente a forma como tais tributos estão sendo utilizados segundo determinada lei, mas sim se a lei que está sendo utilizada é cabível para o planejamento estratégico da empresa (Oliveira; Almeida; Madruga, 2018). O *compliance* é avaliado como uma maneira de prevenir os erros em meio a fiscalização tributária em relação às obrigações e responsabilidades dos contribuintes, de forma ágil e simplificada, auxiliando na interpretação das normas com as exigências do estado e prevenindo a aplicação de punições por parte do Fisco (Silva; Covav, 2015).

Dessa forma, julga-se que o objetivo do *compliance* é refletir de forma clara ações que venham controlar e expor os procedimentos adotados pelas organizações, devendo esses estarem de acordo com as condutas estabelecidas pela legislação, respeitando os princípios éticos, legais e morais nas atividades da pessoa jurídica (Harada; Musumecchi Filho; Polido, 2015).

A gestão tributária deve ser considerada um fator extremamente importante para uma organização, tanto devido ao conhecimento referente às questões tributárias como para o recolhimento de forma correta referente aos valores arrecadados, para que tais recolhimentos não sejam objeto futuro de multas e de punições (Barbosa; Gonçalves; Bertollo; Camargo; Silva, 2020). Conforme o estudo de Santos, Guimarães e Macedo (2018), pode-se afirmar que o *compliance* se trata de uma ferramenta utilizada dentro da gestão tributária, em que um método é utilizado com o objetivo de auxiliar nas tomadas de decisões da empresa em relação à redução da carga tributária incidente sobre o lucro, isso de forma legal.

Gestão tributária

Formigoni, Antunes e Paulo (2009) enfatizam que o gerenciamento tributável não deve ser confundido com fraude, uma vez que o método utilizado está conforme as normas tributárias. Ou seja, uma ação de redução tributária não deve ser avaliada como fraude devido ao fato de possuir a mesma,

mas pode ser caracterizada como fraude quando o método utilizado para tal redução não está de acordo com a norma vigente.

Já Tang (2005) destaca o gerenciamento tributário como um dos aspectos mais importantes para o gerenciamento de resultados de uma organização, e informa que pode ser avaliado como uma vantagem para o contribuinte analisar a ambiguidade da legislação tributária e aplicar de forma que venha favorecer a sua carga tributária, porém, mantendo sempre o objetivo da legalidade.

Minnick e Noga (2010) adotam o termo *tax management* (gerenciamento tributário/ de impostos) fazendo ligação com o planejamento tributário que, apesar de fornecer vantagens para a organização, também é acrescido de custos devido aos métodos necessários para que seja avaliado as incertezas das normas com o objetivo de verificar as vantagens em meio às obrigações.

A agressividade Tributária pode ser avaliada como uma evasão fiscal que Marins (2002) afirma ser uma forma ilícita ou fraudulenta na utilização dos tributos, por se adequar ao descumprimento das condutas tributárias. Lietz (2013) utiliza o termo inglês *tax aggressiveness* (agressividade tributária) como uma prática utilizada com objetivo de reduzir a base tributável por instrumento de um planejamento tributário abusivo, caracterizando-se de forma fraudulenta, pois afirma que quanto maior a redução, maior a agressividade tributária.

A falta do cumprimento das obrigações fiscais está cada vez mais abrangente no ramo econômico, em que tal comportamento reflete de forma negativa nas empresas, fazendo com que seja pago um alto preço devido ao não cumprimento dessas obrigações (Crepaldi, 2021). Há diversos procedimentos que podem ser realizados para postergar a tributação abusiva, e quais são as dificuldades encontradas em que, de acordo com Martinez e Coelho (2016), essa dificuldade ocorre devido ao fato dos sujeitos jurídicos que utilizam esse procedimento, utilizarem-no de forma confusa.

As organizações tendem a utilizar oportunidades na legislação para efetuar suas escriturações de forma que seja possível reduzir os impostos, pois, dependendo do regime que está aplicado, as normas se tornam mais abertas para interpretações, fazendo com que seja sempre avaliado situações benéficas

economicamente, porém, tal comportamento pode ser interpretado como ilegal perante as autoridades (Martinez, 2017).

Em estudos realizado por Cianfanelli, Pessoa e Muritiba (2010, p. 101), é afirmado que “[...] para pagar tributos, não basta ter o dinheiro disponível, é necessário saber como pagar. Nesse sentido, quanto mais complexa e burocratizada for a legislação tributária, maior o custo em que se incorre, seja para atender a legislação, seja para evitar o pagamento de mais tributo”. Um bom planejamento tributário pode e deve ser utilizado para o não comprometimento das organizações com tais situações ilícitas. Porém, deve ser traçada uma linha entre o planejamento e a evasão/agressividade fiscal, uma vez que, um bom planejamento tributário é capaz de auxiliar e de promover estratégias tributárias legais, mas, um planejamento tributário agressivo resulta na redução de forma ilícita dos valores e deveres segundo implica a legislação vigente (Lenkauskas, 2014).

Segundo Oliveira (2013), o planejamento tributário pode ser lembrado pelo termo elisão fiscal, que diferente da agressividade fiscal, visa avaliar os fatos ocorridos e realizar tomadas de decisões verificando as consequências tributárias perante a tomada de decisão, ou seja, de forma menos gravosa possível. No entendimento de Crepaldi (2017), a agressividade fiscal, ou evasão fiscal, diferente da elisão, se trata do ato ilícito do contribuinte em relação ao fisco, ao deixar de efetuar o pagamento do tributo, ou ainda o pagamento a menor do ocorrido. Guimarães, Macedo e Ohayon (2019) descrevem evasão fiscal como a falta do pagamento dos tributos, ignorando a obrigação referente ao pagamento, levando a sonegação, ou ainda, o valor pago a menor que de fato é mensurado ou exigido pela lei.

É possível caracterizar as mais comuns agressividades fiscais como declarações entregues e apontadas de forma incorreta, não somente em valores, mas em sua estrutura como um todo, como a omissão de dados e a distorção de informações elaboradas em documentos entregues ao fisco (Crepaldi, 2017). A agressividade tributária pode ser definida como um agrupamento de ações ilegais visando o aproveitamento positivo de tais ações para a empresa, tendo

como foco a redução das bases para a apuração tributável, pois, sendo essas de forma voluntária, se tornam abusivas (Silva; Martinez, 2017).

Em estudos já realizados por Diniz e Freitas (2020), referentes à agressividade tributária como um todo, foi possível exemplificar que o subfaturamento nas vendas da empresa pode gerar uma redução no ICMS. Porém, tal economia não pode ser avaliada como algo positivo por se tratar de uma receita que está sendo reduzida com o objetivo de diminuir o lucro tributável. Agressividade tributária não inicia somente com a sonegação de um tributo referente ao pagamento, mas sim referente à escrituração do mesmo perante as normas contábeis básicas, quando, por exemplo, em informativos ou ambientes de escrituração ocorre diferença entre o sistema contábil e o fiscal (Marques; Costa; Silva, 2015). O profissional contábil tem uma função relevante na orientação do tomador de decisão do sujeito passivo. O contribuinte deve permanecer com os seus recolhimentos em dia e de acordo com a legislação que remete seu regime tributário, porém, por meio da elisão fiscal é possível reduzir a sua carga tributária, mas sem burlar as regras estabelecidas, de forma que seja avaliado a redução relacionada com os direitos alocados mediante a mesma (Santos, 2010).

Dois tipos de elisões fiscais podem ser avaliadas, a resultante da própria lei e a resultante de brechas legais existentes na própria lei (Zanluca, 2010). A elisão, baseada na interpretação da legislação sobre o ponto de vista do contribuinte, favorece os efeitos do ônus tributário. Por outro lado, no ângulo do erário fiscal, diminui a arrecadação. Isso ocorre porque o legislador foi lacunoso ao formular as hipóteses de incidência tributária (Rodrigues, 2003).

Nesse sentido, Zanluca (2010) entende que é permitida a redução dos tributos quando a própria lei fornece ao contribuinte benefícios referentes a algumas situações ou ao seu regime tributário. Em adição, o mesmo autor complementa asseverando que tal evento é resultante de brechas quando a legislação permite ao contribuinte optar por mudar sua sede de estado ou município, por exemplo, com o objetivo de se adequar a uma alíquota de tributo menor.

A contabilidade tributária tem como objetivo analisar e utilizar, na prática, os conceitos e as normas tanto da contabilidade em si como da legislação tributária. Ou seja, não se trata somente do estudo dos tributos de forma pacífica, mas sim de uma contabilidade pacífica por completo (Fabretti; Fabretti, 2019).

Conforme menciona Carvalho (2017), a criação de um tributo se origina da adequação de um objeto de espaço, trazendo seus critérios e atos consecutivos, juntamente com as consequências dos sujeitos ativos e passivos em relação ao seu uso, bem como suas características referente a base de cálculo e alíquotas aplicadas em que tal criação se origina de competência legislativa. As normas contêm um conjunto de hipóteses e mandamentos, prevenindo a ocorrência de fatos que, se verificados, descrevem uma inconsistência tributária, um ato ilícito, e no mandamento, a relação da pessoa jurídica com o seu dever pode acarretar multas e penalidades devido ao não cumprimento (Carvalho, 2017).

Para compreender de fato o objetivo de uma norma, faz-se necessário compreender especificadamente o que a lei como um todo pode estabelecer. O termo tributação, na contabilidade tributária, é utilizado quando um bem, produto ou serviço em execução passa a ser um fato gerador para a existência do tributo, podendo ser de característica federal, estadual ou municipal (Santos; Alves, 2021). Se tratando dos impostos estaduais, pode-se dar destaque ao Imposto sobre Circulação de Mercadoria – ICMS, para o qual este estudo se aplica. O ICMS passou a existir em 1965, substituindo o Imposto sobre Vendas Mercantis – IVC, porém, somente em 1988 se tornou um imposto popular entre os contribuintes, em que atualmente vem sendo aplicado e alterado gradativamente de acordo com cada Estado (Santos; Alves, 2021).

Contribuinte é considerado aquele sujeito ativo ou passivo, pessoa física ou jurídica, que opera com a circulação de mercadorias ou a prestação de serviços de transporte e de comunicação (Oliveira, 2013). Conforme mencionado no art. 155, inciso § 2º, inciso I da Constituição Federal, “I - será não cumulativo, compensando-se o que for devido em cada operação relativa à cir-

culação de mercadorias ou prestação de serviços com o montante cobrado nas anteriores pelo mesmo ou outro Estado ou pelo Distrito Federal” (Brasil, 1988).

Como regra geral, o ICMS possui como característica principal a sua não cumulatividade, pois somente se compensa o valor de fato de cada operação de acordo com o cobrado anteriormente pelo estado origem ou destino (Santos; Alves, 2021). Nessa modalidade, há um amplo conjunto de obrigações a serem prestadas pelo contribuinte. Para avaliar inconsistências e realizar o cruzamento de dados do imposto, o contribuinte realiza a entrega das guias e dos informativos estaduais, sendo esses a Declaração de ICMS e Movimentos Econômicos – DIME e o Sistema Público de Escrituração Digital – SPED. Ambos se tratam de informativos mensais entregues às autoridades do governo estadual para análise dos valores em que é verificado se os créditos, os débitos e as compensações estão de acordo com a receita informada no determinado período e se estão sendo aproveitados conforme a legislação vigente para o estado em questão (Portaria Sef. nº 256/2004, 2005).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção, é apresentado o enquadramento metodológico, bem como a abordagem, a estratégia, as técnicas aplicadas e os procedimentos de coleta e de tratamento de dados referente ao objeto pesquisado.

Enquadramento metodológico

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa se caracteriza como qualitativa, pois possui um método sistemático, tendo como foco princípios teóricos e éticos e tem como objetivo esclarecer a complexidade do problema apresentado. Conforme menciona Richardson (1999), a pesquisa qualitativa tem uma característica investigadora, tendo como foco compreender a natureza de um fenômeno social, não necessitante de valores numéricos para a análise dos resultados, sendo assim uma análise mais descritiva das situações examinadas.

No que se refere aos objetivos, a pesquisa se caracteriza como descritiva (Carvalho *et al.*, 2019) uma vez que busca analisar e identificar os fatores de inconsistências acerca do *Compliance* do tributo ICMS, com base na fiscalização tributária das empresas do regime tributário Normal e do Simples Nacional do estado de SC. Esse trabalho identifica os principais fatores de inconsistências levantados, analisando o inter-relacionamento dos processos avaliados em jurisprudências do Tribunal de Justiça de Santa Catarina (TJSC). Em relação aos procedimentos, caracteriza-se como levantamento documental, com base em técnicas de análises de conteúdo e entrevista⁴, pois possui o objetivo de estar coletando dados de documentos e relatórios que possuem como base fontes primárias (Marconi, 2021).

Procedimentos de coleta e de análise de dados

Primeiramente, realizou-se o contato eletrônico via e-mail em que se solicitou a possibilidade de agendar reunião para tratar da pesquisa. Após o retorno positivo do agendamento, foi realizada a conversa preliminar com o Auditor Fiscal da Secretaria do Estado com o intuito de apresentar os objetivos e as finalidades da pesquisa em questão, a fim de verificar a possibilidade no fornecimento dos dados necessários, deixando claro que nenhuma informação pessoal das empresas seria divulgada.

Em seguida, realizou-se a coleta de dados por intermédio de um questionário constituído de questões dissertativas relacionadas à malha fiscal, aplicado a um dos fiscais principais da Secretaria. Este estudo considera a categoria de análise *Compliance* tributário, com ênfase nas inconsistências, como central. Algumas subcategorias foram avaliadas, como inconsistência formal entre o declarado e o escriturado, declaração falsa e omissão, crimes contra a ordem tributária e agressividade tributária. As questões procuraram avaliar e identificar as características das empresas notificadas e as principais ocorrências e infrações da malha fiscal de 2019. Com o objetivo de se aprofundar nos resultados futuros que as incorrências obtiveram devido a sua não correção,

⁴ Para garantir o direito ao sigilo e a integridade da imagem dos entrevistados, não serão nomeadas ou referenciadas as entrevistas apresentadas neste capítulo.

foi realizada, ainda, uma pesquisa na base de dados da LEX Editora, empresa reconhecida pela publicação periódica da legislação federal, marginalia e jurisprudência, buscando pela palavra-chave “fiscalização ICMS” e aplicando os filtros nas áreas do direito civil e penal, de todos os anos, selecionando o Tribunal de Justiça de Santa Catarina (TJSC) como órgão principal.

No processo e coleta de dados, foram evidenciadas 195 ementas/jurisprudências, compreendendo os anos de 2010 a 2022 (abril). Porém, evidenciou-se 49 casos mais bem alinhados à presente pesquisa, pertencentes ao período de 2020 a 2022, devido ao período da malha fiscal concluída pelo estado, referente ao ano de 2019.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Esta seção aborda, inicialmente, os dados, os processos, os resultados e as análises realizadas em relação à malha fiscal do ICMS, apurados em contato com um dos Auditores da Secretaria do Estado, por meio de um questionário aplicado via e-mail. Em seguida, avalia os julgados acerca de irregularidades fiscais.

Procedimentos fiscais da SEF SC

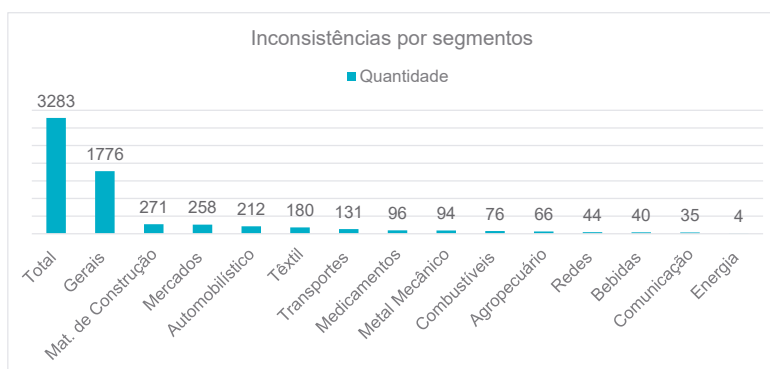
Em contato com a Secretaria Estadual da Fazenda do Estado de Santa Catarina (SEF SC), avaliou-se que a Malha Fiscal possui duas etapas, o monitoramento e o acompanhamento e, em seguida, as fiscalizações. O monitoramento ocorre com base nos dados coletados da SEF SC, quando as informações ainda não foram solicitadas, já o acompanhamento é quando a entrega de documentos e informações são solicitadas.

Para analisar as incorrências, a SEF SC conta com a divisão das empresas por segmento, sendo separado um segmento para cada profissional Fiscal. Atualmente a Secretaria conta com 131 Auditores Fiscais, separando esses por duas divisões dentro da malha, a geográfica e a por especialização. Na divisão geográfica, encontra-se presente o grupo de segmentos gerais, em que, para fa-

cilitar a troca de informações entre os profissionais contábeis, são distribuídas as responsabilidades por localização geográfica. Ou seja, Auditores Fiscais de determinadas regiões são responsáveis por analisar empresas de profissionais com escritórios sediados na mesma região.

Os dados coletados mediante questionário aplicado ao Auditor Fiscal nos mostraram que com o monitoramento e o acompanhamento foram alcançados 240 mil contribuintes representados por aproximadamente 12 mil profissionais. Desses 240 mil, somente 3.283 foram fiscalizados em relação à malha de 2019, ou seja, aproximadamente 3.283 não corrigiram as possíveis inconsistências até o período máximo de 03/2021. O gráfico 1 demonstra as inconsistências encontradas na malha fiscal, de acordo com os setores/atividades.

Gráfico 1 – Total de inconsistências por segmentos



Fonte: elaborado pelos autores (2022).

Das empresas fiscalizadas, obtiveram 1789 empresas do Simples Nacional, 15 microempreendedores individuais e 1479 empresas do Regime Normal, em que o total de inconsistências fiscalizadas no final de todos os processos foi de 3622, ou seja, uma média de 1,1032 inconsistências por empresa fiscalizada. O quadro a seguir demonstra as categorias analisadas.

Ainda com o questionário, foi possível avaliar a opinião do auditor quanto a esse processo de implementação da malha fiscal.

Quadro 1 - Questionário aplicado ao Auditor Fiscal da SEF

Quais são as maiores dificuldades encontradas pelo estado no procedimento da fiscalização das empresas em relação à malha?
“Uma das maiores dificuldades das etapas iniciais das malhas foi a conscientização dos profissionais da contabilidade e contribuintes de que esse é um processo contínuo e que deve acontecer indefinidamente. Nas malhas de 2020 houve um pouco mais de facilidade na conversa com os profissionais da contabilidade e contribuintes, usuários das malhas, porém, alguns deles que possuem dificuldades com tecnologia e a escrituração digital ainda estão tendo que se adaptar ao novo processo.”
Na sua opinião, porque as empresas incorrem em faltas fiscais que justificam sua inclusão na malha?
“Existem inúmeras razões para a ocorrência de identificação de uma inconsistência em malhas. Muitas vezes, o próprio desconhecimento da legislação é a causa da inconsistência. Em outros casos, um fator determinante para a detecção de inconsistência é a falta de preenchimento correto dos documentos fiscais por mera comodidade. Isso também vem evoluindo positivamente com o uso contínuo dos sistemas de malha. No ano de 2019 houve, ainda, o processo de adaptação às malhas fiscais. Em poucos meses, uma grande quantidade de novas variáveis foi adicionada, tanto na verificação pelos Auditores Fiscais da Receita Estadual, quanto pelos profissionais da contabilidade. Nessa adaptação, houve necessidade de disponibilidade diária à ferramenta de adaptação ao grande número de contribuintes e profissionais da contabilidade atingidos e, finalmente, de correção de diversas inconsistências [...]”
Das empresas notificadas, quantas empresas procederam com as correções das incorrências dentro do prazo estabelecido?
“As empresas notificadas são exatamente aquelas que não realizaram as correções dentro dos prazos estabelecidos. Novamente cito a importância de definirmos bem as etapas das malhas entre o Monitoramento e Acompanhamento fiscal, em que não há notificação (em termos gerais, poderíamos utilizar a palavra multa) e a fiscalização em que temos o processo administrativo formal, com todas as etapas, desde o início da fiscalização, comunicação com o contribuinte, intimação para defesa prévia, notificação fiscal e encerramento. Compreender bem as etapas das malhas é compreender a melhor maneira de trabalhar dentro delas e aproveitar ao máximo essa ferramenta. Porém, resumidamente, de todas as possíveis inconsistências encontradas durante a fase de Acompanhamento e Monitoramento, cerca de 80% de todas elas foram corrigidas antes de ter havido qualquer notificação ao contribuinte.”
Como é visto o profissional contábil das empresas sujeitas a malha fiscal?
“Como todo grande grupo, existem diferentes tipos de indivíduos com diferentes comportamentos, mas é evidente que, de maneira geral, os profissionais da contabilidade são grandes parceiros da Secretaria da Fazenda do Estado de SC e dos próprios contribuintes, auxiliando estes a dirimir possíveis inconsistências e melhorando a qualidade da informação que a SEFAZ SC recebe.”

Fonte: elaborado pelos autores a partir dos dados do questionário aplicado ao entrevistado (2022).

De acordo com as inconsistências fiscalizadas, é possível avaliar que tais empresas incorreram em *noncompliance*, como entende Vitalis (2019). Devido a esse levantamento das incorrências realizado pelo estado, por meio da malha fiscal, o governo estadual se torna um dos principais agentes na avaliação do *compliance*, devido ao monitoramento das empresas perante as fiscalizações.

Inconsistências analisadas nos informativos fiscais

Com base nas respostas apuradas, foi possível realizar um comparativo entre a legislação, acerca de ocorrências fiscalizadas, e como tais ocorrências podem resultar em crimes de natureza tributária, por meio de jurisprudências. Considerando que sócios administradores são representantes legais das empresas, eventuais denúncias e processos judiciais, por falta de *compliance*, resultam em condenações e penas privativas de liberdade, além de aplicação de multas. Com base no questionário aplicado, foi possível chegar a alguns resultados referentes a inconformidades encontradas nos informativos fiscais entregues pelas empresas. Ao indagar inconsistências por tipologias, o Auditor entrevistado reportou: o total de inconsistências apuradas com o monitoramento e acompanhamento foi de 85.304, ou seja, uma média de 26 inconsistências por empresa fiscalizada.

As respostas do entrevistado foram organizadas com base nos tipos de incorrências e separadas de acordo com informativos entregues ao estado. O teor das respostas foi comparado com os julgados apresentados nas ementas de jurisprudências publicadas de 2020 a 2022. Em síntese, os informativos apontaram incoerências na Escrituração Fiscal Digital (EFD): crédito indevido proveniente de Nota Fiscal Eletrônica Cancelada – NFe cancelada –, denegada ou inutilizada, crédito indevido proveniente de Nota Fiscal Eletrônica – NFe destinada a contribuinte diverso –, crédito de ICMS declarado na EFD maior que na NFe, NFe de saída com débito não escriturado, débito de ICMS declarado na EFD menor que na NFe, omissão de entrega do informativo.

Tais ocorrências avaliadas podem ser associadas ao que preconiza o art. 1º da lei nº 8.137, de 27 de dezembro de 1990. Ou seja, remete a tipificação prevista como crimes contra a ordem tributária, mais especificamente ao inciso I: “Omitir

informação ou prestar declaração falsa às autoridades fazendárias; fraudar a fiscalização tributária, inserindo elementos inexatos, ou omitindo operação de qualquer natureza, em documento ou livro exigido pela lei fiscal” (Brasil, 1990).

Na segunda etapa do levantamento de dados, aplicando a pesquisa com base nas 49 jurisprudências selecionadas do TJSC, identificou-se um percentual em que 65,31% dos casos se tratavam de apelação dos acusados ao recorrer aos atos apontados por auditores. Segue quadro com as principais jurisprudências levantadas como mais aderentes à reposta do entrevistado:

Quadro 2 - Jurisprudências avaliadas

Título	Motivo
67321560 - APELAÇÃO CRIMINAL. CRIMES CONTRA A ORDEM TRIBUTÁRIA (LEI Nº 8.137/90, ART. 2021)	“[...] durante os anos de 2012 a 2015, apropriaram-se de crédito de imposto em limite superior ao permitido pela legislação tributária, mediante o lançamento de créditos presumidos na DCIP/DIME - Declaração do ICMS e do Movimento Econômico. A empresa administrada pelos denunciados firmou com a Secretaria de Estado de Agricultura e Desenvolvimento Regional, Termo de Compromisso em que se comprometia a repassar em favor do Fundo de Desenvolvimento Rural - FDR o valor de R\$ 17.439,20 para cada ano - 2012 a 2015 - ficando autorizada, em contrapartida, a apropriar os créditos presumidos nos limites de R\$ 93.474,26 (2012 a 2014) e R\$ 87.195,00 (2015), o que não foi integralmente cumprido e os denunciados se apropriaram do importe de R\$ 152.259,59. A conduta delituosa atualizada e com incidência de juros e multa gerou a importância de R\$ 474.050,75 (quatrocentos e setenta e quatro mil, cinquenta reais e setenta e cinco centavos), ocasionando grave dano à coletividade, cujos recursos deveriam ser aplicados em proveito de toda a sociedade catarinense, razão pela qual [...] foram denunciados [...]”

Título	Motivo
67308516 - APELAÇÃO CRIMINAL. CRIME CONTRA A ORDEM TRIBUTÁRIA. ICMS. (2021)	“[...] promoveu supressão de tributos devidos ao estado de Santa Catarina, no ano de 2013, 2014, 2015, 2016 e 2017, ao deixar de submeter operações à incidência de Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) mediante indicação, em livros e documentos fiscais de forma de tributação não condizente com a legislação tributária. O denunciado emitiu documentos fiscais indicando mercadorias sujeitas ao regime de tributação normal como sendo mercadorias sujeitas ao regime de substituição tributária, suprimindo, assim, o pagamento de tributo de sua responsabilidade, conforme detalhamento da Notificação Fiscal [...]. Não há dúvidas, pois, que o recorrente se beneficiou com a supressão de tributos por intermédio da escrituração de notas fiscais com regimes de tributação não correspondentes às operações realizadas, de modo que está devidamente caracterizado o delito previsto no artigo 1º, inciso II, da Lei 8.137/90.”
67311158 - APELAÇÃO CRIMINAL. CRIME CONTRA A ORDEM TRIBUTÁRIA. ICMS. (2021)	“[...] Fraudar a fiscalização tributária, inserindo elementos inexatos, ou omitindo operação de qualquer natureza, em documento ou livro exigido pela Lei fiscal [art. 1º, II da Lei nº 8.137/1990]. Inserção de dados inexatos no sistema bem como omissão de informações acerca das entradas de mercadoria do estabelecimento comercial. Elemento subjetivo presente. Dolo genérico, sendo irrelevante a intenção dolosa de sonegar [...]”
67288614 - APELAÇÃO CRIMINAL. RÉU SOLTO. (2021)	“[...] Nos períodos de maio/2014 e junho/2014 os denunciados passaram a praticar atos ilegais contra a fiscalização tributária, sonegando o tributo ICMS. Para tanto, nos períodos elencados acima, os denunciados determinaram que a empresa [...] deixasse de efetuar, total ou parcialmente, o recolhimento do I CMS relativo às operações/ prestações tributáveis, as quais foram escrituradas pelo próprio contribuinte no Livro Registro de Apuração do I CMS e declarado na Guia de Informação e Apuração de ICMS e/ ou DI ME (Declaração do I CMS e do Movimento Econômico). O valor do imposto reconhecido com o devido, contudo, quando do vencimento, não foi recolhido e a importância declarada acabou por não ingressar aos Cofres do Erário Estadual. Ao não recolher os valores referentes ao imposto incidente sobre operações tributáveis devidos aos cofres públicos, dentro do prazo legal, os denunciados sonegaram certa monta, resultando em prejuízo aos Cofres Públicos e a toda coletividade [...]”

Título	Motivo
67211100 - APELAÇÃO CRIMINAL. CRIME CONTRA A ORDEM TRIBUTÁRIA. SONEGAÇÃO FISCAL (2020)	“Agente que inicia atividade comercial sem o devido registro no cadastro de contribuintes do ICMS. Consequente inexistência de emissão de notas fiscais e de registro de entrada e saída de mercadorias. Evidente fraude à fiscalização tributária. Acusado que se absteve de promover o recolhimento do referido tributo. Juízo de mérito irretocável. Sustentada ausência de dolo no proceder. Inviabilidade. Réu que, na condição de administrador do estabelecimento, omitiu informações da autoridade fazendária ocultando registros de operações exigidos pela Lei fiscal.”

Fonte: elaborado pelos autores por meio do levantamento de dados (2022).

A ocorrência remete ao art. 2º da lei nº 8.137, de 27 de dezembro de 1990, em que se relata os crimes contra a ordem tributária, conforme os incisos I: fazer declaração falsa ou omitir declaração sobre rendas, bens ou fatos, ou empregar outra fraude para eximir-se, total ou parcialmente, de pagamento de tributo, e inciso V: utilizar ou divulgar programa de processamento de dados que permita ao sujeito passivo da obrigação tributária possuir informação contábil diversa daquela que é, por lei, fornecida à Fazenda Pública. A lei ainda deixa claro que contra esses, a pena de detenção é de 6 (seis) meses a 2 (dois) anos, e multa.

Quadro 3 - Jurisprudências avaliadas

Título	Motivo
67357822 - APELAÇÃO CRIMINAL. RÉU SOLTO. 2022	“A denunciada [...] deixou de efetuar, no prazo legal, o recolhimento de R\$ 96.389,12 (noventa e seis mil trezentos e oitenta e nove reais e doze centavos) a título de Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços - ICMS cobrado de consumidores, locupletando-se ilicitamente mediante este tipo de apropriação de valores e em prejuízo do Estado de Santa Catarina, conforme declarado pelo sujeito passivo da obrigação nas DIMEs (Declarações do ICMS e do Movimento Econômico) dos meses de janeiro, fevereiro, março e abril de 2016. [...] Por sua vez, o denunciado Diego, igualmente na condição de sócio administrador da empresa supramencionada, deixou de efetuar, no prazo legal, o recolhimento de R\$ 242.396,66 (duzentos e quarenta e dois mil trezentos e noventa e seis reais e sessenta e seis centavos) a título de ICMS cobrado de consumidores, locupletando-se ilicitamente mediante este tipo de apropriação de valores e em prejuízo do Estado de Santa Catarina, conforme declarado pelo sujeito passivo da obrigação nas DIMEs dos meses de maio, junho, julho, agosto, setembro, outubro, novembro e dezembro de 2016 [...]”

Título	Motivo
67308515 - APELAÇÃO CRIMINAL. CRIME CONTRA A ORDEM TRIBUTÁRIA. SONEGAÇÃO FISCAL (ART. 1º, I, II E V, DA LEI Nº 8.137/1990). 2021	NOTIFICAÇÃO FISCAL “[...] Deixar de submeter operações tributáveis à incidência do ICMS não declaradas em DIME, sem emissão de documentos fiscais e escrituração nos livros próprios, constatada através da diferença apurada pelo confronto entre as informações diárias relativas às operações com cartão de crédito e débito, fornecidas pelas credenciadoras de cartão de crédito, débito ou similares, feitas pelo contribuinte e as saídas, através de cupom fiscal e notas fiscais, informadas no SINTEGRA [...]”
67308515 - APELAÇÃO CRIMINAL. CRIME CONTRA A ORDEM TRIBUTÁRIA. SONEGAÇÃO FISCAL (ART. 1º, I, II E V, DA LEI Nº 8.137/1990). 2021	“Assim, somente neste mês o denunciado deixou de emitir notas, de registrar nos livros próprios e de declarar na DIME as vendas acima referidas. Desse modo, dolosamente, o denunciado [...] suprimiu ICMS pertencente ao Estado de Santa Catarina, mediante a omissão da realização das citadas operações tributáveis, prestando declarações falsas às autoridades fazendárias; fraudou a fiscalização tributária, inserindo elementos inexatos e omitindo operações de saídas de mercadorias em documentos e livros exigidos pela lei fiscal (livros de registro de saída e de registro e apuração de ICMS, ambos obrigatórios pela Lei Fiscal, na forma do art. 150 do Anexo 3 do RICMS/SC); e deixou de fornecer notas fiscais relativas a vendas de mercadorias efetivamente realizadas. [...] Constata-se que a omissão na escrita contábil da empresa tinha um único e criminoso objetivo: deixar de recolher ao Erário Estadual o ICMS cobrado do destinatário/consumidor final.”
67312620 - APELAÇÃO CRIMINAL. CRIME CONTRA A ORDEM TRIBUTÁRIA. ART. 2º, INCISO 2021	“[...] deixou de efetuar, no prazo legal, o recolhimento de R\$ 663.947,79 (seiscentos e sessenta e três mil novecentos e quarenta e sete reais e setenta e nove centavos) a título de Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços - ICMS cobrado de consumidores, locupletando-se ilicitamente mediante este tipo de apropriação de valores e ocasionando grave dano a coletivo ao estado de Santa Catarina, conforme declarado pelo sujeito passivo da obrigação em DIMEs (Declarações do ICMS e do Movimento Econômico) dos meses de janeiro, fevereiro, março, abril, maio, junho, julho, agosto, setembro, outubro, novembro e dezembro de 2018 [...]”

Fonte: elaborado pelos autores por meio do levantamento de dados (2022).

Relaciona-se a ocorrência identificada com o termo inglês *tax aggressiveness* (agressividade tributária), citado anteriormente na presente pesquisa, utilizado

por Lietz (2013), em que se trata de uma prática utilizada com o objetivo de reduzir a base tributável de forma ilícita.

Quadro 4 - Jurisprudências avaliadas

Título	Motivo
67329964 - TRIBUTÁRIO. APELAÇÃO CÍVEL. AÇÃO ANULATÓRIA DE DÉBITO FISCAL. ICMS. CRÉDITO. (2022)	“[...] os valores das receitas declaradas pelo notificado nos PGDAS apresentados ao fisco nos períodos de apuração abrangidos na notificação fiscal são mesmo inferiores aos valores das suas vendas pagas com cartões de crédito ou débito informados à Secretaria de Estado da Fazenda de Santa Catarina pelas empresas administradoras de cartões de crédito. De fato, os valores dos faturamentos declarados pelo notificado nos PGDAS-D são, em todos os períodos de apuração abrangidos na notificação, iguais a zero e, portanto, inferiores de fato aos valores das vendas pagas com cartões de crédito ou débito informados à Secretaria de Estado da Fazenda de Santa Catarina pelas empresas administradoras de cartões, significando que o notificado efetuou operações tributáveis sem a emissão de documentos fiscais e sem a escrituração nos livros próprios [...]”
67211100 - APELAÇÃO CRIMINAL. CRIME CONTRA A ORDEM TRIBUTÁRIA. SONEGAÇÃO FISCAL (2020)	“Agente que inicia atividade comercial sem o devido registro no cadastro de contribuintes do ICMS. Consequente inexistência de emissão de notas fiscais e de registro de entrada e saída de mercadorias. Evidente fraude à fiscalização tributária. Acusado que se absteve de promover o recolhimento do referido tributo. Juízo de mérito irretratável. Sustentada ausência de dolo no proceder. Inviabilidade. Réu que, na condição de administrador do estabelecimento, omitiu informações da autoridade fazendária ocultando registros de operações exigidos pela Lei fiscal.”

Fonte: elaborado pelos autores por meio do levantamento de dados (2022).

Depreende-se que a agressividade tributária pode estar relacionada a inconsistências, aquelas com o propósito de obter vantagens fiscais e financeiras. Impõem riscos severos de processos judiciais, seja de natureza criminal ou cíveis. Para mitigar essa exposição a risco a implementação de programas de *compliance* deve ser desenvolvida e executada (Carvalho; Alves, 2020).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se, a partir desta pesquisa, que empresas com problemas informacionais na Fazenda Estadual têm como causa os profissionais da con-

tabilidade com barreiras tecnológicas, desatualização e desconhecimento da legislação pertinente. Indolência do profissional. Todavia, em larga escala, aquelas empresas que caem na malha fiscal têm a atenção da maioria dos profissionais contábeis, inclusive solvendo questões em tempo hábil.

Sob o aspecto processual, os julgados apontaram condenações cíveis e criminais de administradores de empresas por inconsistências entre operações informadas e operações reais. No âmbito das condenações tributárias, predominam a supressão de operações comerciais, com dissociação entre as informações das empresas para o fisco e as operações reais. Créditos aproveitados de operações canceladas também são evidenciados, assim como deixar de submeter operações tributáveis à incidência do ICMS não declarando em DIME, sem lastro por meio de emissão de documentos fiscais e escrituração nos livros próprios. Vê-se casos ocorridos na malha fiscal, como o de sonegação fiscal por supressão de receita, cuja natureza da condenação pode avançar e se enquadrar em crime contra a ordem tributária.

As ementas não revelaram a coautoria ou a coparticipação de profissionais contábeis nas condenações levantadas. Porém, considerando que há relação direta desses profissionais com os administradores dessas empresas, em alguma medida, pode haver incômodo por eventualmente ser arrolado como réu em processos de natureza cível ou criminal, afetando sua reputação profissional.

Em meio aos processos avaliados e com base nas jurisprudências selecionadas, é verificado que o não recolhimento do tributo demonstra um dano financeiramente significativo ao Estado e ao poder público. Com isso, há implicações na arrecadação do estado afetando negativamente investimentos em áreas como saúde e educação. Porém, quando há supressão de operações e créditos do estado, não efetivamente recolhido aos cofres públicos, resta para a fiscalização, mediante cruzamento de dados, estar bastante atenta. A contabilidade, de certa maneira, está envolvida no campo do risco de sonegação tributária pois detém dados sensíveis da organização. Mesmo não participando de delito tributário, pode estar incurso em dissabores.

Este estudo, além levantar evidências de ocorrências na malha fiscal e em julgados cíveis e criminais, também alerta os profissionais contábeis e os recomenda a reportem fatos evidenciados aos administradores, reduzindo ou mitigando riscos de natureza cível e criminal. A qualificação dos profissionais no campo tecnológico e a atualização constante da legislação pertinente são medidas que se impõem. A Educação Continuada, por meio das instituições profissionais, pode ser um mecanismo importante para atenuar problemas de ordem fiscal.

Como limitação de pesquisa, pode-se citar a restrição de alguns dados não fornecidos pelo Estado. Por exemplo, não possuir tal filtro interno para análise, como a quantidade de infrações fiscais e as suas caracterizações separadas por regime tributário. A pesquisa poderia fazer o levantamento com os profissionais contábeis, identificando suas percepções acerca de riscos de natureza fiscal das empresas.

Como sugestão para pesquisas futuras, sugere-se investigar a visão do profissional contábil acerca dos processos da malha fiscal e suas principais dificuldades no inter-relacionamento com a fiscalização e com as empresas-clientes, além de examinar quais as suas necessidades de recursos pessoais e tecnológicos para atender às demandas provenientes da inovação do e-Gov. Os resultados deste estudo podem contribuir com intervenções técnicas, ou educacionais, por meio de minicursos e/ou palestras do Conselho Regional de Contabilidade (CRC), com foco na qualificação desses profissionais.

REFERÊNCIAS

APPY, B. Por que o sistema tributário brasileiro precisa ser reformado. **Sindifisco-RS**, Rio Grande do Sul, 2013. Disponível em: https://www.sindifisco-rs.org.br/interna.php?secao_id=12&campo=20261#:~:text=A%20elevada%20incid%C3%A7%C3%A3o%20de%20tributos,este%20ponto%20%C3%A9%20retomado%20adiante). Acesso em: 20 out. 2021.

BARBOSA, G. H. S.; GONÇALVES, J. M.; BERTOLLO, D. L. B.; CAMARGO, M. E.; SILVA, M. B. da. **O impacto da ineficiência da gestão tributária nas empresas**. 2020. 12 f. TCC (Graduação) - Curso de Ciências Contábeis, Faculdade de Tecnologia de Assis, Assis, 2020. Disponível em: <http://ric-cps.eastus2.cloudapp.azure.com/handle/123456789/4727>. Acesso em: 15 out. 2022.

BRASIL. Constituição (1988). Lei nº 107, de 05 de outubro de 1988. Dos Direitos e Garantias Fundamentais: dos direitos e deveres individuais e coletivos. **Lex: legislação federal e marginalia**, São Paulo, 5 de out. de 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 18 out. 2021.

BRASIL. Lei nº 5.172, de 25 de outubro de 1966. Denominado Código Tributário Nacional. Obrigação Tributária: Disposições Gerais. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, 25 de out. de 1966. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 18 out. 2021.

BRASIL. Lei nº 8137, de 27 de dezembro de 1990. Dos Crimes Contra A Ordem Tributária: Dos crimes praticados por particulares. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, 27 de dez. de 1990. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8137.htm. Acesso em: 25 out. 2022

CARVALHO, A. C.; BERTOCCELLI, R. de P.; ALVIM, T. C.; VENTURINI, O. **Manual de Compliance**. São Paulo: Forense, 2019.

CARVALHO, W.; ALVES, J. L. A importância estratégica do *Compliance* Tributário nas empresas. **Research, Society and Development**, [s.l.], v. 9, n. 10, p. 1 - 17, 2020.

CARVALHO, P. de B. **Curso de Direito Tributário**. 28. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

CIANFANELLI, M. M.; PESSÔA, L. C.; MURITIBA, P. M. Custo de Conformidade à Tributação e o Gerenciamento do Risco em Projetos: O Estudo de Caso de uma Pequena Empresa. **Revista de Gestão e Projetos**, Brasil, v. 1, n. 12, p. 93-113, 2010. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/gep/article/view/10536>. Acesso em: 23 out. 2021.

CREPALDI, S. A. **Planejamento Tributário: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

CREPALDI, S. **Planejamento Tributário: teoria e prática**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2021. Disponível em: <http://www.bib.unesc.net/pergamum/biblioteca/index.php>. Acesso em: 20 out. 2021.

DINIZ, M. P. P.; FREITAS, M. A. L. de. Fraudes Contábeis e suas Repercussões na Fiscalização Tributária do ICMS. In: XLIV ENCONTRO DA ANPAD, 44., 2020, Porto Alegre. **Anais eletrônicos...** Porto Alegre: Anpad, 2020. p. 1-14. Disponível em: http://www.anpad.org.br/abrir_pdf.php?. Acesso em: 14 out. 2021.

FABRETTI, L. C.; FABRETTI, D.; FABRETTI, D. R. **As Micro e Pequenas Empresas e o Simples Nacional: tratamentos tributário, fiscal e comercial**. São Paulo: Atlas, 2019.

FORMIGONI, H.; ANTUNES, M. T. P.; PAULO, E. Diferença entre o Lucro Contábil e Lucro Tributável: uma análise sobre o Gerenciamento de Resultados Contábeis e Gerenciamento Tributário nas companhias abertas brasileiras. **Brazilian Business Review**, [s.l.], v. 6, n. 1, p. 44-61, 2009.

GUIMARÃES, G. O. M.; MACEDO, M. A. da S.; OHAYON, P. Agressividade ou Gerenciamento? Conceitos e Definições na Pesquisa em Contabilidade Tributária. In: XLIII ENCONTRO DA ANPAD - ENANPAD, 44., 2019, São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo: Anpad, 2019. p. 1-17. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/337635248_Agressividade_ou_Gerenciamento_Conceitos_e_Definicoes_na_Pesquisa_em_Contabilidade_Tributaria. Acesso em: 22 out. 2021.

HARADA, K.; MUSUMECCI FILHO, L.; POLIDO, G. M. **Crimes Contra a Ordem Tributária**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2015. 344 p.

LENKAUSKAS, E. Os limites entre o conceito de evasão fiscal e outros conceitos semelhantes. **Social Science Research Network**, [s.l.], p. 1-20, set. 2014. Disponível em: <https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?>. Acesso em: 22 out. 2021.

LIETZ, G. **Tax Avoidance vs. Tax Aggressiveness: A Unifying Conceptual Framework**. 2013. 68 f. Monografia (Especialização) - Curso de Ciências

Contábeis, University Of Münster, Münster, 2013. Disponível em: <file:///C:/Users/6108978/Downloads/SSRN-id2363828.pdf>. Acesso em: 22 out. 2021.

MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

MARINS, J. **Elisão Tributária e sua Regulação**. São Paulo: Dialética, 2002.

MARQUES, A. V. C.; COSTA, P. de S.; SILVA, P. R. Relevância do Conteúdo Informacional das Book-TaxDifferences para Previsão de Resultados Futuros: Evidências de Países-Membros da América Latina. **Revista Contabilidade e Finanças**, São Paulo, v. 27, n. 5, p. 29-42, 05 ago. 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rcf/a/jhb4zwtD4JddWJxQv6WycLv/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 22 out. 2021.

MARTINEZ, A. L. Agressividade tributária: um survey da literatura. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, Brasília, v. 11, n. 1, p. 106-124, 07 dez. 2017. Disponível em: <https://www.repec.org.br/repec/article/view/1724>. Acesso em: 23 out. 2021.

MARTINEZ, A. L.; COELHO, L. F. de A. Planejamento tributário com operações societárias: critérios de validade utilizados pelo CARE. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, Florianópolis, v. 13, n. 1, p. 193-213, 01 dez. 2016. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/contabilidade/article/view/2175-8069.2016v13n30p193/33725>. Acesso em: 23 out. 2021.

MENDES, A. C. da S.; MOTTA, M. E. V. da; BERTOLLO, D. L. B.; CAMARGO, M. E.; SILVA, M. B. da. **Compliance Tributário: percepção dos gestores e profissionais da área contábil do Rio Grande do Sul**. 2021. 27 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ciências Contábeis, Centro Universitário Curitiba, Curitiba, 2021. Disponível em: <http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/admrevista/article/view/5358>. Acesso em: 15 out. 2022.

MINNICK, K.; NOGA, T. Do corporate governance characteristics influence tax management? **Journal Of Corporate Finance**, Estados Unidos, p. 703-718. 19 set. 2010. Disponível em: <https://staff.blog.ui.ac.id/martani/files/2019/11/2010-corporate-governance-and-tax-management-minick-noga.pdf>. Acesso em: 22 out. 2021.

OLIVEIRA, F. R. de; ALMEIDA, F. da S.; MADRUGA, E. **Compliance tributário**: práticas, riscos e atualidades. São Paulo: Realejo, 2018. 257 p.

OLIVEIRA, G. P. de. **Contabilidade Tributaria**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2013. 448 p.

RIBEIRO, M. C. P.; DINIZ, P. D. F. Compliance e Lei Anticorrupção nas Empresas. **Revista de Informação Legislativa**, [s.l.], v. 2015, n. 52, p. 87-105, mar. 2015. Trimestral. Disponível em: https://www12.senado.leg.br/ril/edicoes/52/205/ril_v52_n205_p87.pdf. Acesso em: 28 set. 2021.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 334 p. Disponível em: <https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/3034822/modresource/content/1/Texto%20-%20Pesquisa%20social.pdf>. Acesso em: 24 out. 2021.

RODRIGUES, T. C. T. S. **Elisão Tributária**: limites em face da Teoria do Abuso de Direito. 2003. 159 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Direito, Programa de Pós-Graduação em Direito, Universidade Federal de Pernambuco, Pernambuco, 2003. Disponível em: <https://attenu.ufpe.br/handle/123456789/4800>. Acesso em: 20 out. 2021.

SANTA CATARINA. Portaria SEF Nº 256/2004. Lei nº 256, de 01 de janeiro de 2005. Das Disposições Gerais: da declaração de informações e da apuração do valor adicionado. **Diário Oficial do Estado**, Florianópolis, 30 set. 2021.

SANTA CATARINA. Secretaria de Estado da Fazenda. **Fazenda lança aplicativo Malhas Fiscais**. Florianópolis, 31 de agosto de 2020. Disponível em: http://www.sef.sc.gov.br/midia/noticia/2774/Fazenda_lan%C3%A7a. Acesso em: 12 abr. 2022.

SANTA CATARINA. SEF - **Secretaria de Estado da Fazenda**. Florianópolis, 2017. Disponível em: <https://www.sef.sc.gov.br/institucional/secretaria>. Acesso em: 13 out. 2021

SANTOS, A. C. dos. Planejamento fiscal, evasão fiscal, elisão fiscal: o fiscalista no seu labirinto. **Nomos**, Fortaleza, v. 30, n. 2, jul./dez. 2010. Disponível em: <http://www.periodicos.ufc.br/nomos/article/view/1209>. Acesso em: 13 out. 2021.

SANTOS, C. B. dos; ALVES, L. F. B. A incidência tributária do ICMS na comercialização de soja e milho no estado do maranhão. **Brazilian Journal Of Development**, Curitiba, p. 95930-95944. 08 out. 2021. Disponível em: <https://www.brazilianjournals.com/index.php/BRJD/article/view/37117>. Acesso em: 23 out. 2021.

SANTOS, D. C. dos; GUIMARÃES, G. O. M.; MACEDO, M. A. da S. Gerenciamento Tributário e Qualidade da Informação Contábil: Análise do Impacto da Agressividade Tributária na Capacidade Informacional do Lucro para o Mercado Brasileiro de Capitais. **Pensar Contábil**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 8, p. 3-10, 26 set. 2018. Disponível em: <file:///C:/Users/6108978/Downloads/3468-8314-2-PB.pdf>. Acesso em: 22 out. 2021.

SILVA, D. C.; COVAV, J. R. **Compliance**: como boa prática de gestão no ensino superior privado. São Paulo: Saraiva, 2015. 224 p.

SILVA, J. R. da; MARTINEZ, A. L. **Agressividade Fiscal de Empresas Brasileiras com Transações entre Partes Relacionadas no Exterior**. 2017. 15 f. Monografia (Especialização) - Curso de Ciências Contábeis, AnpCont - Associação Nacional de Programas de Pós Graduação em Ciências Contábeis, Belo Horizonte, 2017. Disponível em: <file:///C:/Users/6108978/Downloads/cue677.pdf>. Acesso em: 14 out. 2021.

TANG, T. Y. H. Book-Tax differences, a function of accounting-tax misalignment, earnings management and tax management - empirical evidence from China. **SSRN**, [s.l.], nov. 2005. Disponível em: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=872389. Acesso em: 22 out. 2021.

VITALIS, A. Compliance fiscal e regulação fiscal cooperativa. **Direito GV**, São Paulo, v. 15, n. 1, p. 1-22, maio 2019. Quadrimestral. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rdgv/a/LXn9MM7yK5QS8qCnP4qBTpS/?lang=pt&format=html>. Acesso em: 27 ago. 2021.

ZANLUCA, J. C. **Planejamento Tributário**. São Paulo: Portal Tributário Editora, 2010.

CAPÍTULO 4

IMPLEMENTAÇÃO DO *MARKETING* DIGITAL: UMA ANÁLISE DO DESEMPENHO FINANCEIRO E NÃO FINANCEIRO DE UMA PEQUENA EMPRESA VAREJISTA

Guilherme da Silva Vieira¹

Eduardo Tramontin Castanha²

Valdirene Gasparetto³

¹ Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

² Mestre e Doutorando do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

³ Doutora em Engenharia de Produção e Professora do Programa de Pós-graduação em Contabilidade (PPGC) e do Programa de Pós-graduação em Controle de Gestão (PPGCG) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

INTRODUÇÃO

No dia 26 de fevereiro de 2020 foi confirmado o primeiro caso do novo Coronavírus no Brasil (Sars-CoV-2), manifestando, assim, a pandemia de Covid-19 no país (Porem; Kunsch, 2021). Além de vitimar milhares de pessoas, o cenário pandêmico tem incorporado dificuldades ao desenvolvimento de atividades econômicas, dentre as quais estão as atividades de varejo, que foram especialmente afetadas em virtude das recomendações da Organização Mundial da Saúde (OMS). Tais recomendações dificultaram e até mesmo impossibilitaram o acesso de alguns consumidores aos estabelecimentos comerciais (Júnior *et al.*, 2020; Porem; Kunsch, 2021).

Nesse cenário de isolamento social, o *e-commerce*, que já apresentava expansão no Brasil e no mundo, passa a ampliar ainda mais sua importância durante o período pandêmico (Rezende; Marcelino; Mauren, 2020). No Brasil, a população se mostra cada vez mais conectada à internet, principalmente por meio de *sites* e das redes sociais e, por isso, percebeu-se que as empresas devem adotar medidas estratégicas para se comunicar com os usuários por meio desses meios. Essas medidas demandam inovações constantes em todas as etapas do processo, desde o planejamento até a execução, o que pode se tornar uma tarefa árdua, porém, com boas chances de obter ganhos (Kaplan; Haenlein, 2009).

As plataformas digitais e o *e-commerce*, que são alguns dos inúmeros canais de atendimento e de comercialização disponíveis, passaram a fazer parte da rotina dos consumidores que desenvolveram novos hábitos de consumo. O novo cenário de compras estabelecido por meio das plataformas digitais passou a ser um meio com forte potencial para que se possam exercer os ofícios necessários para a continuidade da comercialização de produtos e serviços (Silva *et al.*, 2021). Portanto, as organizações estão adentrando cada vez mais às mídias digitais para realizar a divulgação de seus produtos e serviços e se manterem ativas no mercado atual (Weinberg; Pehlivan, 2011).

Entretanto, grande parte das pessoas que gerenciam organizações não têm plena confiança de que investir os recursos necessários em mídias

sociais trará resultados, como por exemplo, aumentar o faturamento da empresa (Weinberg, Pehlivan, 2011). Nesse sentido, para que as estratégias de divulgação e *marketing* tenham eficácia, é necessária a anuência dos gestores, tendo em vista que tais transformações não dependem somente da tecnologia e de novas estratégias e maneiras de pensar (Júnior *et al.*, 2020).

Diante da atual conjuntura das relações de consumo estabelecidas entre o varejo e os seus clientes, muitas organizações passaram a utilizar ferramentas diversas para realizar suas vendas e modernizar suas políticas. As mídias sociais, sejam elas as redes sociais, os *sites* e os demais meios de comunicação virtuais, estão sendo cada vez mais estudados e utilizados pelas empresas, visto que são meios que facilitam o aumento da visibilidade, a manutenção no mercado e, conseqüentemente, a superação dos concorrentes (Kendzerski, 2009).

A adesão das mídias sociais como canal de vendas, além de fortalecer a empresa e torná-la mais sólida diante da volatilidade do mercado, faz com que esse canal seja mais lucrativo frente aos demais, além de proporcionar resultados positivos em diversas áreas da organização (Boaria; Anjos; Raye, 2014). A interação entre a empresa e o consumidor pode ser aprimorada com o uso das tecnologias das mídias sociais capazes de facilitar a comunicação e as transações (Saura; Molina; Berenguer-Contri, 2016), além de aumentar as vendas e a lucratividade (Gouveia, 2021).

Estudos prévios mostram que a presença da organização no meio digital pode gerar resultados positivos em diversos indicadores de desempenho, como a lealdade dos clientes, o *ticket* médio, o retorno sobre os investimentos da empresa (Rishika *et al.*, 2013; Ainin *et al.*, 2015; Kumar *et al.*, 2016) e a receita de vendas (Paniagua; Sapena, 2014). Diante disso, vislumbra-se a oportunidade de responder a seguinte questão de pesquisa: quais os efeitos da implementação de estratégias de *marketing* digital nos resultados financeiros e não financeiros de uma pequena empresa do setor varejista? Portanto, o objetivo geral deste estudo consiste em analisar os efeitos da implementação de estratégias de *marketing* digital nos resultados financeiros e não financeiros de uma pequena empresa do setor varejista.

O presente estudo se dedicou a estudar os impactos nos resultados financeiros e não financeiros advindos das estratégias de *marketing* digital de uma empresa do setor varejista, pois, segundo Kotler (2017), a principal função do *marketing* é segmentar e determinar um público-alvo para que uma estratégia de marca seja bem fundamentada. Ademais, o *marketing* digital é composto por clientes conectados por redes horizontais, que tem como característica abarcar potenciais consumidores que estão interessados no consumo de produtos ou serviços oferecidos pela empresa.

No cenário atual, em que as organizações estão cada vez mais globalizadas, a maioria das pessoas interagem com o meio digital e buscam interações mais rápidas por meio de *sites*, redes sociais, entre outros meios de comunicação. Para Kotler (2017), o *marketing* tradicional busca iniciar as interações com clientes, enquanto o *marketing* digital, por ser mais controlável, promove a defesa da marca e melhores resultados.

De acordo com Mattar (2011), mesmo o comércio varejista brasileiro tendo surgido de experiências de sucesso advindas do exterior, o comércio tradicional (meio físico), com o decorrer do tempo, vem perdendo espaço para o varejo eletrônico devido ao fato do canal vendedor realizar operações simultâneas, aumentar a área de atuação geográfica, reduzir custos e oportunizar ao consumidor a opção de escolher a melhor plataforma de compra e de serviços de pós-venda.

Este estudo acrescenta à literatura ao demonstrar os efeitos do *marketing* digital no desempenho financeiro e não financeiro em uma pequena empresa varejista. Ao reconhecer aspectos de desempenho financeiro, os gestores podem garantir suporte ao processo de tomada de decisão, especialmente se os planos estratégicos influenciam no crescimento da organização e na criação de valor para os acionistas (Souza, 2005). Entretanto, a tomada de decisão envolve variáveis diversificadas que devem ir além das medidas financeiras. Portanto, aspectos não financeiros como a satisfação dos clientes, a qualidade dos produtos, a participação de mercado, a retenção de clientes, a inovação e as habilidades estratégicas devem ser considerados (Miranda *et al.*, 2001).

REFERENCIAL TEÓRICO

Marketing digital

O *marketing* é “[...] a área do conhecimento que engloba todas as atividades inerentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar os objetivos de empresas ou indivíduos” (Las Casas, 2006). Uma de suas principais funções é identificar as necessidades das pessoas e desenvolver produtos que satisfaçam suas necessidades para gerar lucros para as organizações (Westwood, 1996).

As atividades de *marketing* são capazes de determinar o mercado alvo que a empresa pode atender com níveis elevados de adequação. Com isso, é possível buscar inovações e adaptações no desenvolvimento e planejamento de novos produtos e serviços que efetivamente atendam às necessidades de seus clientes (Maso, 2010). Além disso, o *marketing* assume outras tarefas importantes como a criação, a promoção e o fornecimento de bens e serviços por parte dos vendedores em relação aos seus clientes. Para que seja possível criar a interação entre esses três elementos, é necessário que o fornecedor conheça seus produtos e ou serviços para facilitar a oferta e adequar os padrões de consumo (Kotler, 1996).

Nesse sentido, a internet vem sendo amplamente explorada e utilizada para fins pessoais e profissionais. A agilidade e a rapidez são algumas das principais propriedades desse meio, haja vista que diversas organizações fazem uso para a divulgação de seus produtos e de sua marca. Com isso, ao mesmo tempo que desenvolvem o *marketing online*, aumentam, também, a área de atuação da empresa. O consumidor contemporâneo é mais seletivo quanto ao seu tempo pois assiste menos televisão, ouve menos rádio e opta por ler notícias na internet, que são atualizadas mais frequentemente. Os meios digitais permitem realizar divulgações com um gasto menor, pois basta ter acesso à internet e saber como divulgar o produto.

Para que seja possível acompanhar estratégias e opções que forneçam metodologias úteis no processo de influência do mercado, Cintra (2010)

afirma que o *marketing* digital é uma ferramenta importante para as organizações que atuam em cenários competitivos. Essa ferramenta demanda inovações no âmbito das propagandas que, por sua vez, devem ser mais criativas e interativas, o que indica que o acesso ao produto comercializado deve ter um foco mais direcionado e rápido.

O *marketing* digital é um conjunto de estratégias de marketing e publicidade que são aplicadas à internet e aos novos comportamentos dos consumidores. Essas estratégias estimulam ações eficazes capazes de criar um contato permanente entre a empresa e os clientes. Diante disso, os consumidores passam a conhecer a organização, confiando nela e tomando a decisão de compra a seu favor (Torres, 2009).

O *marketing* digital está sendo adotado por diversos gestores e sendo estudado por empresas que visam atrair e fidelizar seus consumidores, haja vista que a temática está sendo cada vez mais abordada. Portanto, suas ações são capazes de influenciar, de maneira direta, as decisões dos consumidores, pois estimula desejos, sensações e outros aspectos que influenciam o consumidor a concluir uma compra (Rosa; Casagrande; Spinelli, 2017), promovendo a defesa da marca (Kotler, 2017).

Nesse cenário, muitos consumidores deixaram de ser apenas consumidores e passaram a criar conteúdo na internet. Então, criou-se um novo perfil de cliente, no qual as estratégias de *marketing* podem se transformar em processos de aprendizado entre os consumidores e o mercado, promovendo uma comunicação mais eficiente e eficaz (Okada; Souza, 2011).

Desempenho financeiro e não financeiro

Durante o processo de industrialização que estava em ascensão, mais especificamente no início do século XX, as medidas de desempenho visavam, principalmente, o gerenciamento de produção. Com o decorrer do tempo, as organizações passaram a se desenvolver de forma mais complexa. Logo, os processos de medida de desempenho se voltaram para a gestão orçamentária e para o controle de produtividade simultaneamente (Bititci *et al.*, 2012; Cunha; Hourneaux; Corrêa, 2016).

Nesse sentido, surgem os sistemas de mensuração de desempenho, que devem apresentar medidas de avaliação dos aspectos internos e externos à organização, financeiros e não financeiros, sem perder o foco estratégico (Silva; Pamplona; Bornia, 2006). As micro e pequenas empresas do comércio varejista podem ter seu desempenho medido pela eficiência de seus relacionamentos com os clientes, o que pode facilitar vendas futuras (Longaray *et al.*, 2018).

Para Hronec (1994), ao implementar um sistema de mensuração de desempenho de maneira correta, é possível I) alinhar as pessoas aos objetivos estratégicos e à missão da empresa, II) aumentar satisfação dos clientes, III) monitorar seus processos e instituir melhorias contínuas, IV) alcançar um desempenho eficaz e eficiente a longo prazo, V) coletar informações pertinentes e focadas nos melhores processos que permitam comparações com outras empresas (*benchmarking*) e VI) implementar processos de mudanças menos traumáticos por meio da definição e da recompensa do novo comportamento.

Normalmente, as empresas devem apresentar dois conjuntos de indicadores para avaliar o desempenho: os financeiros e os não financeiros. Os indicadores financeiros estão relacionados a algo que já ocorreu, além de ter como objetivo a orientação da organização para a tomada de decisões nos âmbitos econômicos e patrimoniais. Por sua vez, os indicadores não financeiros apresentam medidas de desempenho futuro, além de servirem como impulsores para a melhora no desempenho dos processos da organização e para alavancarem a competitividade ao longo de toda a cadeia produtiva (Copeland; Koller; Murrin, 2000, Anthony; Govindarajan, 2002).

Inserido nesse contexto, um ponto que deve ser observado é o aumento da utilização de medidas não financeiras, que têm sido cada vez mais evidenciadas em decisões e relatórios. Tendo a necessidade de ampliar as ferramentas de gestão, os executivos buscam, também, a propagação do uso dos sistemas de mensuração de desempenho, demandada por essas necessidades. Com isso, os indicadores não financeiros encontram um ambiente propício à sua adesão, servindo como foco de várias metodologias e modelos de avaliação do desempenho organizacional, tal como o *Balanced Scorecard* (BSC) (Vianna, 2009).

Medidas para avaliar o desempenho podem ser utilizadas no intuito de controlar, avaliar e melhorar processos e ações para que os objetivos sejam assegurados e as metas sejam alcançadas (Ghalayini; Noble, 1996). Além disso, os indicadores de desempenho podem proporcionar direta e indiretamente a melhoria nos processos da empresa, qualificando e quantificando a forma como os processos atingem suas metas (Hronec, 1994).

A melhora nos processos organizacionais pode ser verificada no âmbito do desempenho financeiro por meio do aumento na lucratividade, e pode ter relação direta com o aumento no faturamento. Por outro lado, uma das formas de analisar o desempenho não financeiro é por meio da popularidade da organização, que aumenta ao divulgar adequadamente os produtos aos clientes (Cruz; Silva, 2014).

METODOLOGIA DA PESQUISA

A partir de uma pesquisa qualitativa e descritiva, este estudo buscou descrever como se configura o marketing digital e seus efeitos nos resultados financeiros e não financeiros de um pequeno comércio varejista localizado na região da Grande Florianópolis. As pesquisas qualitativas e descritivas buscam compreender um fenômeno em seu contexto específico (Gray, 2012), para observar, registrar, analisar, classificar e interpretar fatos sem a interferência do pesquisador (Andrade, 2002).

No que tange aos procedimentos da investigação, a pesquisa ocorre por meio de um estudo de caso realizado em um pequeno comércio varejista localizado na região da grande Florianópolis. Investigações realizadas por meio de estudo de caso buscam compreender de maneira aprofundada e intensiva uma unidade social. Desse modo, os pesquisadores procuram compreender, descrever e interpretar uma situação ao considerar a complexidade de um caso concreto (Martins; Theóphilo, 2009).

Este estudo de caso é realizado por meio de entrevista⁴ semi-estruturada, na qual o pesquisador realiza a abordagem por meio de um roteiro detalhado no apêndice A (Roteiro de entrevista), o qual foi aplicado ao gestor da organização investigada (Raupp; Beuren, 2006). Além da entrevista, foi realizada a análise documental buscando dados como forma de compreender aspectos da implementação do *marketing* digital e de seus impactos no desempenho financeiro e não financeiro da empresa (Raupp; Beuren, 2006). A análise documental é realizada com vistas a identificar os efeitos da implementação das ações de marketing digital, por meio da análise dos relatórios gerenciais obtidos no sistema integrado de gestão empresarial (ERP) da organização investigada (Richardson, 2008).

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Características da organização investigada

A organização investigada trata-se de um supermercado de pequeno porte, fundado há cerca de 40 anos e localizado no mesmo ponto de sua fundação, sem expansão de tamanho físico ou abertura de filiais desde então. A organização foi fundada por um casal de comerciantes que realizou sua gestão até meados de 2017, momento em que transferiu o controle da organização para um de seus três filhos, que atualmente encontra-se à frente dos negócios da família.

No decorrer dos anos, o casal realizou reformas no estabelecimento aspirando novos ramos de atuação como a comercialização de bebidas e a produção de salgados. No supermercado, produtos de mercearia seca, limpeza, hortifrúti e açougue passaram a fazer parte do mix de produtos. Além disso, ao longo do tempo, houve a necessidade de ampliar o quadro de funcionários da empresa, que atualmente conta com 13 colaboradores.

Ao assumir o comando da organização, o atual gestor buscou criar *networks* com vistas à troca de experiências e à busca de tendências e inovações de

4 Para garantir o direito ao sigilo e integridade da imagem dos entrevistados, as entrevistas apresentadas neste capítulo não serão nomeadas ou referenciadas.

mercado. Durante as interações que realizava com outros empresários, amigos e clientes, vislumbrou-se a oportunidade de realizar investimentos na área de *marketing* digital como meio de expansão da marca e da divulgação de novos produtos.

Adoção do *marketing* digital pela organização investigada

O primeiro bloco do roteiro de entrevista busca evidenciar a rotina da organização antes da realização do *marketing* digital e as medidas adotadas para adesão às suas estratégias. Para compreender os motivos que levaram a sua adesão, buscou-se conhecer a trajetória do atual gestor da organização investigada e os motivos pelos quais optou por investir em tais estratégias.

De acordo com o atual gestor, sua trajetória na organização iniciou quando ainda era adolescente, aos 15 anos, haja vista que seus pais eram os fundadores e proprietários. Aos 17 anos, logo após a conclusão do ensino médio, o gestor ingressou no curso superior de Ciências Contábeis, teve sua carteira assinada, tornando-se colaborador da organização. Dentre as atividades exercidas estava o abastecimento de gôndolas, o recebimento de mercadorias e os serviços gerais. Após adquirir experiência nesses setores, o atual gestor foi promovido a operador de caixa e passou a realizar conferência de estoque. Após concluir o curso de Ciências Contábeis, graduou-se em Administração e passou a atuar de maneira ativa no setor de compras da organização.

No ano de 2017, o atual gestor assumiu a gestão da organização e passou a promover mudanças substanciais na estrutura da loja, ampliação do *mix* de produtos e adquiriu um veículo novo para a distribuição das vendas. No ano de 2019, o atual gestor passou a implementar novas estratégias de gestão como, por exemplo, investimentos em *marketing* digital. Quando questionado sobre a rotina da empresa antes da inserção do *marketing* digital, relatou que a mentalidade sobre a gestão era praticamente a mesma da época em que a empresa foi fundada, há cerca de 40 anos (informação verbal). Além disso, os fundadores da organização priorizavam o trabalho em detrimento dos cursos e atualizações.

Sob o ponto de vista gerencial, o atual gestor afirma que a organização apresentava uma postura de gestão ultrapassada (informação verbal).

Como exemplo, cita o processo de compras da organização, que se limitava a aquisição de itens constantes na cesta básica, o que dificultava a diversificação do *mix* de produtos. De maneira semelhante, as estratégias de vendas não representavam uma preocupação da antiga gestão, uma vez que a divulgação de produtos e a realização de promoções não eram realizadas.

Outro ponto que merece destaque é a chegada de concorrentes, como “atacarejos”, que ganharam força nos últimos anos, impactando de maneira direta supermercados de pequeno e médio porte. Os “atacarejos” possuem esse nome pelo fato de terem porte e poder de compra de atacadistas, mas que revendem produtos ao consumidor final em forma de varejo, o que faz com que os preços praticados sejam menores. Tal aspecto é determinante na tomada de decisão dos clientes no momento de escolher o local para realizar suas compras.

Diante da forte concorrência, o gestor relatou que a divulgação boca-a-boca de novos produtos disponíveis no supermercado não era suficiente para que as suas vendas fossem efetivadas. Com isso, após reunir-se com alguns clientes com os quais tinha mais afinidade, o gestor foi questionado sobre a possibilidade de começar a divulgar esses produtos e promoções na internet, pois, na época, a internet era um meio ainda pouco explorado por parte de outras organizações do mesmo ramo de atividade.

Quando questionado sobre o interesse por parte da organização em aderir ao *marketing* digital, o gestor declarou que passou a considerar uma opção interessante, e percebeu que era necessário se reinventar ante a concorrência que ganhou muita força por meio do boca-a-boca, além de utilizar métodos tradicionais, como propagandas em rádio e no meio televisivo, panfletos e *outdoors*. Portanto, o gestor afirma ter realizado uma análise dos métodos de *marketing* utilizados pela concorrência, e foi possível observar que ferramentas de *marketing* digital eram pouco exploradas. Diante disso, vislumbrou-se a oportunidade de investir em estratégias de *marketing* digital, aderindo às redes sociais no início de 2019.

Dada a análise da concorrência e o planejamento estratégico realizado para adentrar ao *marketing* digital, o gestor relata que considerou algumas possibilidades como, por exemplo, expandir o seu negócio por meio

da propagação de sua marca e aumentar a área de atuação, fazendo com que mais clientes de outras localidades mais distantes tomassem conhecimento do supermercado; almejou-se, também, a possibilidade de atingir uma gama de clientes com poder aquisitivo maior, com isso, se teria a oportunidade de explorar margens de lucro maiores.

Com o decorrer da exploração do meio digital, houve um aumento na demanda por parte do *e-commerce* e, com isso, o veículo próprio da empresa não conseguiu atender aos pedidos. Dada tal circunstância, o gestor terceirizou o serviço de entrega fora do bairro por meio de uma empresa de *motoboys*. Assim, quando o serviço passou a realizar as entregas, conseguiu atender locais com um raio de distância maior, além de obter tempo economizado. Desse modo, depreende-se que o gestor realizou a divulgação e a defesa de sua marca, indo ao encontro dos pressupostos apresentados por Kotler (2017).

Além do processo de expansão do negócio e busca por novos clientes, o gestor afirma que houve interesse em promover mudanças no *mix* de produtos. Com isso, ao disponibilizar novidades e lançamentos, foi possível atrair uma nova gama de clientes. Ainda, segundo o gestor, “[...] um dos efeitos resultantes da diversificação do *mix* de produtos foi o aumento no faturamento, uma vez que o *ticket* médio e o número de vendas foram ampliados”. Diante do aumento no faturamento, mudanças foram introduzidas no espaço físico da loja no intuito de oferecer maior conforto aos clientes e colaboradores. Dentre as principais mudanças promovidas está a climatização do ambiente, a sonorização, a iluminação apropriada, dentre outros aspectos, o que corrobora os pressupostos teóricos apresentados por Kotler (1996).

Ao identificar que estratégias de *marketing* digital poderiam impactar positivamente a rotina e os resultados da organização, o gestor optou por contratar uma empresa de assessoria e administração de perfis em redes sociais. Nesse sentido, os preceitos de Kotler (2017) foram atendidos, uma vez que se buscou determinar e segmentar o público-alvo do supermercado. Posteriormente, as ações de marketing foram implementadas por meio das redes sociais *Facebook* e *Instagram*, com inserções de vídeos elaborados pelo próprio gestor da organização investigada.

O contato da empresa de assessoria em conjunto com o gestor acontece semanalmente para que se possa estabelecer metas e planejar a forma de alimentação das plataformas. Por outro lado, o contato do gestor com a empresa acontece diariamente para que sejam fornecidas informações específicas sobre produtos, compartilhamento de informações pertinentes para que sejam utilizadas na próxima reunião semanal, além da solicitação de materiais programados para interação nas redes sociais. As postagens ocorrem em conformidade com planejamento realizado entre ambas as partes, em todos os métodos de *marketing* utilizados pela organização. É relevante ressaltar que a frequência de postagens de publicidade ocorre diariamente.

Um dos métodos mais utilizados para inserir conteúdo publicitário nas redes sociais são as postagens no *feed*. Essas postagens, por vezes, são acompanhadas de conteúdo interativo e diversificado, além de apresentar produtos e suas características, sugestão de utilização, dentre outros aspectos. Outro elemento que merece destaque são os *flyers*, que equivalem aos panfletos do *marketing* tradicional, no entanto, são vinculados pelos *stories* do *Instagram* e do *Facebook*.

Ademais, o elemento de marketing digital que tem apresentado resultados substanciais são os *stories*, geralmente produzidos pelo próprio gestor. Os *stories* exercem a mesma função dos *flyers* e das postagens, porém, com vídeos explicativos e interativos. Diante de tais aspectos, a organização alcança níveis de engajamento superiores em detrimento a outros métodos, contudo, a junção com outros métodos de *marketing* é necessária para alcançar os objetivos estabelecidos entre a assessoria e a gestão do supermercado.

Resultados financeiros e não financeiros a partir do uso do *marketing* digital

O segundo bloco de questões buscou analisar os resultados financeiros e não financeiros obtidos por meio da implementação do *marketing* digital na organização. Sobre o desempenho financeiro, questionou-se o gestor acerca da adoção de estratégias de *marketing* digital e dos seus impactos na receita da organização. O gestor relatou que as mudanças não foram imediatas, e cita

que esse é um “trabalho de formiguinha”, pois é por partes e leva tempo até que se percebam mudanças efetivas (informação verbal). Ele salienta que o planejamento e as estratégias de *marketing* digital foram implementados no ano de 2019, e seus resultados foram percebidos em meados de 2020, após um período considerável da adesão às novas estratégias.

Após a análise documental dos relatórios disponibilizados pela empresa, os dados foram reunidos na tabela 1 para que fosse possível fazer uma análise horizontal do faturamento da organização de dois anos anteriores à adoção das estratégias de *marketing* digital (2017 e 2018), o ano de início da adoção das estratégias (2019) e o ano seguinte (2020).

Tabela 1 – Análise horizontal do faturamento da organização

Mês	FT 2017	FT 2018	AH 2017/2018	FT 2019	AH 2018/2019	FT 2020	AH 2019/2020
Jan	478.986,87	457.935,26	-4,40%	482.024,19	5,26%	506.737,36	5,13%
Fev	477.686,72	460.354,49	-3,63%	482.178,66	4,74%	558.533,63	15,84%
Mar	538.159,83	540.434,15	0,42%	520.183,50	-3,75%	709.256,28	36,35%
Abr	513.999,10	491.421,80	-4,39%	525.817,29	7,00%	752.618,30	43,13%
Mai	499.313,23	536.689,30	7,49%	546.255,15	1,78%	746.290,66	36,62%
Jun	508.133,66	491.924,96	-3,19%	515.287,09	4,75%	719.234,03	39,58%
Jul	520.622,41	496.930,08	-4,55%	564.742,99	13,65%	909.249,24	61,00%
Ago	530.106,41	524.601,19	-1,04%	618.406,95	17,88%	862.337,76	39,45%
Set	520.066,70	499.360,92	-3,98%	527.311,96	5,60%	766.000,04	45,27%
Out	498.373,39	519.666,30	4,27%	595.005,40	14,50%	809.919,14	36,12%
Nov	476.232,84	488.444,86	2,56%	632.462,95	29,49%	787.674,94	24,54%
Dez	644.697,11	649.801,18	0,79%	727.291,78	11,93%	1.027.750,79	41,31%
FT	6.206.378,27	6.157.564,49	-0,79%	6.736.967,91	9,41%	9.155.602,17	35,90%
FM	517.198,19	513.130,37	-0,79%	561.413,99	9,41%	762.966,85	35,90%

Legenda: FT: Faturamento Total; FM: Faturamento Médio; AH: Análise Horizontal.

Nota: Os valores de faturamento são brutos e foram extraídos do sistema ERP da organização.

Fonte: dados da pesquisa (2021).

Por meio dos resultados apresentados na tabela 1, observa-se que o ano de 2019 apresentou crescimento constante ao longo dele quando comparado aos períodos anteriores analisados, com um incremento de cerca de 9,5%. Ao compartilhar os dados analisados com o gestor, o mesmo afirma que a variação percentual pode parecer pequena, mas que se tratando de valores absolutos, o faturamento médio teve um aumento de quase R\$ 50.000,00. O gestor também relata que o aumento no faturamento é resultado das medidas de *marketing* digital adotadas ao longo de todo período.

Em 2020, os aumentos na receita bruta foram consideravelmente elevados, tanto em percentual, em que a variação positiva no fim do ano foi de cerca de 36%, como em valores absolutos, em que o faturamento médio aumentou cerca de R\$ 200.000,00 comparado ao terceiro período de análise. Vale ressaltar que em fevereiro de 2020 o primeiro caso de Covid-19 foi identificado no Brasil e que, no mês de março, protocolos sanitários como ações de *lock-down* foram aplicados. Com isso, apenas comércios e serviços essenciais mantiveram seus trabalhos, de modo que o setor supermercadista estava incluso.

Ao ser questionado sobre os custos para arcar com as medidas adotadas contra a covid-19, o gestor revela ter realizado investimentos diversos para que as estratégias do *marketing* digital surtissem os efeitos desejados. Tais aspectos vão ao encontro dos pressupostos de Weinberg e Pehlivan (2011), que afirmam que o *marketing* realizado via redes sociais pode influenciar crenças e atitudes de um consumidor em relação aos produtos e marcas.

Outro aspecto a ser salientado é o custo do tráfego pago, em que as publicações e *stories* postados no *instagram* e *facebook* são pagos de maneira unitária. O gestor explica que a utilização das redes sociais se dá de forma gratuita, entretanto, a assessoria orienta que investimentos sejam realizados em publicações pagas para que seja possível alcançar um número maior de usuários em localidades mais distantes do estabelecimento. O investimento em tráfego pago se justifica pelo fato de diversas atualizações terem implementado um determinado algoritmo nas redes sociais utilizadas, no qual um usuário encontra no seu *feed* apenas postagens de páginas que estejam relacionadas com o seu local rotineiro e a pessoas conhecidas. Com essas medidas, é

possível expandir e defender a marca da empresa, confirmando, na prática, o estudo de Kotler (2017) e Baltes (2016).

Além dos custos com a assessoria e o tráfego pago, cabe citar também os recursos investidos em ações presenciais como, por exemplo, *Workshops*, ações de datas comemorativas e contratação de promotores para que os produtos sejam divulgados e experimentados no estabelecimento. Tais atividades impactam de maneira direta a decisão de compra de determinado produto por parte dos clientes. Todas essas ações de *marketing*, que influenciam no processo de decisão de compra, corroboram os pressupostos de Baltes (2016) que afirma que os clientes devem ser o foco das estratégias de *marketing*.

Todos esses processos aplicados como forma de alcance, captação e fidelização dos clientes, envolvem desde o cliente conhecer a empresa por meio das redes sociais, até o pós-venda, conforme pressupostos de Rosa, Casagrande e Spinelli (2017), que preconizam que o marketing digital está sendo adotado como forma de captação e fidelização de clientes. Em vista da importância atribuída pela organização para esse quesito, recursos diversos foram investidos em materiais de marketing, como brindes concedidos aos clientes, taças, canecas, bonés, camisetas, dentre outros.

Ao ser questionado sobre a lucratividade dos produtos vendidos, o gestor afirmou que a sua margem sobre venda sofreu um aumento considerável. O ERP aponta a margem de lucro sobre as vendas de acordo com o seguinte cálculo:

$$\text{Margem de lucro} = \frac{\text{Receita} - \text{Custo}}{\text{Receita}}$$

Utilizando-se desse relatório para acompanhar a margem de lucro sobre as vendas dos produtos comercializados no mercado, o gestor aponta que em 2017 a margem de lucro obtida foi de 29,41%, enquanto ao fim de 2020, após estabelecer o *marketing* digital na organização, esse percentual foi de 40,82%, o que denota relevância para o desempenho financeiro da organização diante da adoção de tais práticas.

De acordo com Gouveia (2021) e Limeira (2010), o *marketing* digital pode apresentar diversas vantagens, uma delas é o aumento da lucratividade. Diante disso, além de questionar o gestor a respeito das vendas realizadas ao público de maior poder aquisitivo, os relatórios gerenciais foram analisados como forma de compreender o fenômeno. Por meio dos relatórios disponibilizados pela organização, esquematizou-se a tabela 2 que indica o valor dos *tickets* médios obtidos, além da análise horizontal.

Tabela 2 – Análise horizontal dos *tickets* médios

Período	Ticket médio 2017	Ticket médio 2018	AH 2017/2018	Ticket médio 2019	AH 2018/2019	Ticket médio 2020	AH 2019/2020
Jan	33,84	34,55	2,10%	34,81	0,75%	38,42	10,37%
Fev	33,94	34,43	1,44%	35,41	2,85%	40,25	13,67%
Mar	32,24	36,30	12,59%	36,94	1,76%	53,44	44,67%
Abr	35,68	35,19	-1,37%	36,28	3,10%	67,23	85,31%
Mai	32,96	36,67	11,26%	36,93	0,71%	63,59	72,19%
Jun	33,55	34,23	2,03%	37,08	8,33%	56,95	53,59%
Jul	33,19	34,90	5,15%	36,48	4,53%	68,79	88,57%
Ago	33,92	35,99	6,10%	38,68	7,47%	68,03	75,88%
Set	34,26	36,24	5,78%	37,87	4,50%	61,23	61,68%
Out	33,59	35,67	6,19%	37,67	5,61%	60,26	59,97%
Nov	33,78	36,60	8,35%	41,46	13,28%	62,57	50,92%
Dez	40,71	41,96	3,07%	46,05	9,75%	72,12	56,61%
MA	34,31	36,12	5,29%	38,07	5,40%		55,58%

Legenda: MA - Média anual.

Nota: Os valores de *tickets* médios emitidos foram extraídos do sistema ERP da organização.

Fonte: dados da pesquisa (2021).

Diante dos resultados expressos na tabela 2, observa-se que do ano de 2017 para o de 2018, assim como de 2018 para o de 2019, houve varia-

ções pouco expressivas nos valores referentes ao *ticket* médio. De acordo com o gestor, tais variações podem ocorrer em virtude da inflação do período. Entretanto, a partir de 2019, quando se iniciou o trabalho de *marketing* digital, os valores das compras, em média, apresentaram aumento. Ao analisar a média dos *tickets* ao longo de 2020, percebe-se um aumento de cerca de 55% em relação ao ano de 2019.

Ao analisar o cotidiano da empresa após disponibilizar os relatórios do ERP, o gestor afirma que durante o ano de 2020 foi perceptível a mudança nos hábitos de consumo dos clientes. Observando a frequência de compra dos clientes, foi possível constatar que os fregueses passaram a comparecer menos ao estabelecimento, porém, quando se deslocavam até o local, compravam uma quantia maior do que estavam habituados. Salienta-se que no último período analisado, instaurou-se uma crise econômica de nível mundial por conta da pandemia de Covid-19.

Ao analisar os aspectos não financeiros, o primeiro questionamento ao gestor é a respeito do número de clientes. Com base nos relatórios gerenciais disponibilizados pela organização, os quais estão disponibilizados nos apêndices B, C, D e E, verificou-se a análise horizontal dos números de vendas efetuadas realizadas no período analisado. A tabela 3 apresenta os números de vendas efetuadas e sua respectiva análise horizontal no período investigado.

Tabela 3 – Análise horizontal do número de vendas efetuadas

Período	Vendas 2017	Vendas 2018	AH 2017/2018	Vendas 2019	AH 2018/2019	Vendas 2020	AH 2019/2020
Jan	14.155,00	13.254,00	-6,37%	13.848,00	4,48%	13.190,00	-4,75%
Fev	14.076,00	13.369,00	-5,02%	13.617,00	1,86%	13.876,00	1,90%
Mar	16.694,00	14.888,00	-10,82%	14.082,00	-5,41%	13.273,00	-5,74%
Abr	14.404,00	13.965,00	-3,05%	14.495,00	3,80%	11.195,00	-22,77%
Mai	15.151,00	14.635,00	-3,41%	14.793,00	1,08%	11.736,00	-20,67%
Jun	15.146,00	14.373,00	-5,10%	13.895,00	-3,33%	12.629,00	-9,11%
Jul	15.687,00	14.237,00	-9,24%	15.480,00	8,73%	13.218,00	-14,61%

Período	Vendas 2017	Vendas 2018	AH 2017/2018	Vendas 2019	AH 2018/2019	Vendas 2020	AH 2019/2020
Ago	15.626,00	14.578,00	-6,71%	15.986,00	9,66%	12.675,00	-20,71%
Set	15.178,00	13.780,00	-9,21%	13.925,00	1,05%	12.510,00	-10,16%
Out	14.835,00	14.570,00	-1,79%	15.794,00	8,40%	13.441,00	-14,90%
Nov	14.098,00	13.345,00	-5,34%	15.254,00	14,30%	12.589,00	-17,47%
Dez	15.835,00	15.485,00	-2,21%	15.795,00	2,00%	14.250,00	-9,78%
VT	180.885	170.479	-5,75%	176.964	3,80%	154.582	-12,65%
VM	15.074	14.207	-5,75%	14.747	3,80%	12.882	-12,65%

Legenda: VT - Vendas totais; VM - Vendas Médias; AH - Análise Horizontal.

Nota: os números de *tickets* emitidos foram extraídos do sistema ERP da organização.

Fonte: dados da pesquisa (2021).

No ano de 2017, a empresa obteve cerca de 15.000 vendas efetuadas emitidas por mês. Já nos dois períodos subsequentes, sofreu uma leve queda, o que demonstra que os clientes estavam frequentando menos o estabelecimento. Ressalta-se que em 2020 esse índice sofreu forte retração devido ao fato de que os casos de infecção pelo vírus da Covid-19 atingiram níveis pandêmicos no Brasil, o que fez com que muitas pessoas aderissem ao isolamento social.

O gestor aponta que a partir do momento que “[...] aderimos ao marketing digital, buscamos identificar as necessidades dos clientes e, após reconhecê-las, tentamos trabalhar nelas e atendê-las. Quando conseguimos atender tais demandas, é possível criar uma relação mais interativa e profunda para com os nossos fregueses” (informação verbal). Atrélada a essa conexão está a possibilidade de desenvolver uma interação maior entre o cliente e a empresa, tendo como meio de comunicação a internet, o que atesta o estudo de Felipini (2010), o qual aponta que as conexões mais profundas entre as organizações e o público-alvo se dão na maioria das vezes, pela internet.

A partir do momento que se criam conexões e as mesmas são desenvolvidas, é provável que a pessoa (cliente) se sinta mais interessada em participar e buscar conhecer mais sobre determinado assunto. Com isso, o

método encontrado pela mesma é ir até o estabelecimento e adquirir os produtos divulgados por meio das redes sociais, ou até mesmo conhecer as instalações do mercado, dado que hoje muitas pessoas buscam passar seu tempo e gastar seu dinheiro em locais nos quais sintam-se confortáveis. Os fregueses atestam isso por meio do padrão de limpeza do estabelecimento, da climatização e da aromatização do local e também em relação aos produtos, aos métodos de manuseio, à armazenagem e à exposição das mercadorias (informação verbal).

Um dos pontos que sofreu alteração de desempenho no âmbito não financeiro e merece destaque é o comportamento dos funcionários, os quais passaram a ter uma postura diferente ante o que estavam acostumados, de acordo com o gestor. Com o avanço das estratégias de *marketing* digital, houve mudanças no perfil do cliente, conseqüentemente, mudaram-se os hábitos de consumo. Devido a tais mudanças, o gestor realizou reuniões com os funcionários de todos os setores, apontando que a nova rotina de consumo e de relacionamento com os clientes passou por alterações e que eram necessários novos hábitos. A recepção dos clientes no estabelecimento passou a ser mais cordial e hospitaleira.

Ademais, antes de estabelecer as mudanças por meio do *marketing* digital, o gestor relata que os repositores eram “apenas repositores”, porém, com a evolução nos padrões de consumo. Os responsáveis por repor as gôndolas passaram a exercer novas funções, como interagir com os clientes, sanar dúvidas relacionadas aos produtos, orientar na escolha de determinado item, embalar as compras e levá-las até o carro do cliente. Essas mudanças ocorreram com o objetivo de oferecer uma experiência personalizada e única aos clientes.

Ao ser questionado sobre eventuais alterações nos padrões das mercadorias, o gestor afirma que devido às mudanças nos hábitos de consumo e a captação de clientes com poder aquisitivo mais alto, houve a necessidade de buscar um *mix* de produtos diferenciado, que pudesse satisfazer tal público. Ao trabalhar de maneira conjunta com o setor de compras, o gestor orientou que fossem buscados produtos inovadores que não fossem encontrados facilmente na concorrência. Diante das mudanças ocorridas na rotina da organização, os fornecedores usuais não possuíam uma gama de produtos inovadores, portanto, passou-se a buscar também novos fornecedores para que tal demanda pudesse ser atendida.

Ao inserir produtos diferenciados ao seu mix de mercadorias, criou-se a oportunidade de explorar as redes sociais, de gerar desejo e de influenciar no processo de compra por parte dos clientes, o que vai ao encontro dos achados de Las Casas (2006), Rosa, Casagrande e Spinelli (2017) e Kotler (1996), que apontam que as ações de *marketing*, muitas vezes realizadas por meio da internet, devem ser utilizadas como forma de captar clientes, gerar um sentimento de desejo e suprir as necessidades do seu público-alvo. Ao disponibilizar novidades e produtos exclusivos no estabelecimento, é possível atribuir preços de venda mais altos ante os produtos mais tradicionais, gerando o resultado que foi convertido em novos investimentos dentro da própria empresa, o que atesta, na prática, o estudo de Limeira (2010), no qual se afirma que o *marketing* digital pode influenciar diretamente no aumento das receitas e abre possibilidades para a expansão dos lucros.

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O objetivo do presente trabalho foi analisar os efeitos da implementação de estratégias de *marketing* digital nos resultados financeiros e não financeiros de uma pequena empresa do setor varejista. Para alcançar o objetivo proposto, um roteiro de entrevista dividido em dois blocos foi elaborado no intuito de identificar aspectos subjacentes à adoção do *marketing* digital e seus impactos no desempenho financeiro e não financeiro da organização investigada.

Os resultados evidenciam que ao assumir a gestão da organização em meados do ano de 2017, o atual gestor buscou estabelecer *network* com clientes e outros empresários do mesmo ramo de atividade. Na ocasião, percebeu a oportunidade de investir recursos em métodos diversos de publicidade, entre eles o *marketing* digital, por meio de redes sociais, o que possibilitou a expansão do negócio e maior reconhecimento de marca.

Ademais, os resultados revelam que as ações de *marketing* digital empregadas pela organização permitiram aprimorar o desempenho financeiro e não financeiro da organização. Sob o ponto de vista financeiro, observou-se

um aumento no faturamento bruto da organização, além do aumento do *ticket* médio praticado por parte dos clientes. Por outro lado, sob o ponto de vista não financeiro, as ações de *marketing* promoveram a diversificação do *mix* de produtos e as mudanças no padrão de atendimento. Analisando o registro de declínio no número de vendas no ano de 2020 juntamente com o aumento do *ticket* médio, é possível inferir que a empresa conseguiu atingir perfis de clientes com poder aquisitivo maior, com isso, um dos objetivos estabelecidos pelo gestor antes da adesão do *marketing* digital foi realizado.

Os resultados obtidos por meio dessa investigação não devem ser extrapolados para outros contextos organizacionais, uma vez que cada organização apresenta características específicas e pode variar de acordo com estratégias, objetivos e metas estabelecidas. O estudo apresenta limitações, uma vez que os valores de faturamento podem ter sido influenciados pela inflação decorrente do aumento de determinados itens, além do número de vendas da organização, que pode ter sofrido interferência externa devido ao cenário pandêmico de covid-19, o que impactou as atividades do setor de comércio em virtude das medidas restritivas e de isolamento impostas pelos órgãos de controle sanitário.

Para investigações futuras, além de explorar outros contextos empresariais, recomenda-se a realização de estudos que comparem o *marketing* digital *versus* o *marketing* tradicional e seus efeitos no desempenho financeiro e não financeiro das organizações. Ademais, tem-se a possibilidade de analisar o retorno sobre os investimentos (ROI) de ações de *marketing* digital realizadas pelas organizações.

REFERÊNCIAS

AININ, S.; PARVEEN, F.; MOGHAVVEMI, S.; JAAFAR, N.; SHUIB, N. Factors influencing the use of social media by SMEs and its performance outcomes. *Industrial Management & Data Systems*, [s.l.], v. 115, n. 3, p. 570-588, 2015.

ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de controle gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.

ANDRADE, M. M. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

BALTES, L. Inbound Marketing-the most important digital marketing strategy. **Bulletin of the Transilvania University of Brasov**, Romênia, v. 9, n. 2, p. 61, 2016.

BITITCI, U.; GARENGO, P.; DÖRFLER, V.; NUDURUPATI, S. Performance measurement: challenges for tomorrow. **International journal of management reviews**, [s.l.], v. 14, n. 3, p. 305-327, 2012.

BOARIA, F; ANJOS, S; RAYE, R. A aplicação do e-marketing nas redes de hoteleiras do Brasil. **Tourism & Management Studies**, [s.l.], v. 10, n. 2, p. 116-122, 2014. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4788868>. Acesso em: 11 out. 2021.

CINTRA, F. C. Marketing digital: a era da tecnologia online. **Revista Investigação**, [s.l.], v. 10, n. 1, p. 6-12, 2010.

COPELAND, T.; KOLLER, T.; MURRIN, J. **Avaliação de empresas – valuation: calculando e gerenciando o valor das empresas**. São Paulo: Makron Books, 2000.

CUNHA, J. A.; HOURNEAUX JR, F.; CORRÊA, H. L. Evolution and chronology of the organisational performance measurement field. **International Journal of Business Performance Management**, [s.l.], v. 17, n. 2, p. 223-240, 2016.

CRUZ, C. A. B.; SILVA, L. L. Marketing digital: marketing para o novo milênio. **Revista Científica do ITPAC**, Araguaína, v. 7, n. 2, abr. 2014.

FELIPINI, D. **Empreendedorismo na internet**. Rio de Janeiro: Braspost, 2010.

GHALAYINI, A. M.; NOBLE, J. S. The changing basis of performance measurement. **International journal of operations & production management**, [s.l.], v. 16, n. 8, p. 63-80, ago. 1996.

GOUVEIA, A. Marketing digital: uma ferramenta essencial para lucratividade da empresa. **Revista Científica Multidisciplinar O Saber**, [s.l.], v. 1, n. 12, 2021.

GRAY, D. E. **Pesquisa no mundo real**. Porto Alegre: Penso Editora, 2012.

HRONEC, S. M.; **Sinais vitais**: usando medidas de desempenho da qualidade, tempo e custos para traçar a rota para o futuro de sua empresa. São Paulo: Makron Books, 1994.

JÚNIOR, D. G.; NASCIMENTO, A. M.; SANTOS, L. O. C.; RODRIGUES, G. P. A. Efeitos da Pandemia do COVID-19 na Transformação Digital de Pequenos Negócios. **Revista de Engenharia e Pesquisa Aplicada**, v. 5, n. 4, p. 1-10, 23 jul. 2020.

KAPLAN, A. M.; HAENLEIN, M. Consumer Use and Business Potential of Virtual Worlds: The Case of “Second Life”. **International Journal on Media Management**, [s.l.], v. 11, n. 3-4, p. 93-101, 2009.

KENDZERSKI, P. R. **Web Marketing e Comunicação Digital** – bem-vindo ao mundo digital. Porto Alegre: WBI Brasil, 2009.

KOTLER, P. **Marketing**. São Paulo: Ed. Atlas, 1996.

KOTLER, P. **Marketing 4.0**: do tradicional ao digital. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

KUMAR, A.; BEZAWADA, R.; RISHIKA, R.; JANAKIRAMAN, R.; KANNAN, P. K.; From social to sale: The effects of firm-generated content in social media on customer behavior. **Journal of Marketing**, [s.l.], v. 80, n. 1, p. 7 – 25, jan. 2016.

LAS CASAS, A. L. **Marketing**: conceitos, exercícios, casos. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LIMEIRA, T. M. V. **E-marketing**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

LONGARAY, A. A.; ALSELMO, C. R.; MAIA, C.; LUNARDI, G. Análise do emprego do F-commerce como impulsionador do desempenho organizacional em micro e pequenas empresas no Brasil. **Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação**, [s.l.], n. 27, p. 67-85, 2018.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 247 p.

MASO, L. Marketing de Relacionamento: o que é? Para que serve? Qual sua importância para o cliente? **RACI - revista de administração e ciências contábeis do IDEAU**, [s.l.], 2010.

MATTAR, F. N. **Administração de varejo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

MIRANDA, L. C.; SILVA, J. D. G.; CAVALCANTI, R. F. V.; AQUINO, E. M.; FELLOWS, C. P. Olhando para fora da empresa: combinando “Balanced Scorecard” com “Supply Chain Management” para considerar o fornecedor na medição de desempenho. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001.

OKADA, S. I.; SOUZA, E. M. S. Estratégias de marketing digital na era da busca. **Revista Brasileira de Marketing**, [s.l.], v. 10, n. 1, p. 46-72, 2011.

PANIAGUA, J.; SAPENA, J. Business performance and social media: Love or hate? **Business horizons**, v. 57, n. 6, p. 719-728, 2014.

POREM, M. E; KUNSCH, M. M. K. Inovação, comunicação e pequenos negócios em tempos de pandemia: relatos de experiência de agentes locais de inovação (ALI). **Revista Comunicação & Inovação**, [s.l.], v. 22, n. 48, p. 5-22, 2021.

RAUPP, F. M; BEUREN, I. M. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In: BEUREN, I. M. (Org). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

REZENDE, A. A.; MARCELINO, J. A.; MAUREN, M. A reinvenção das vendas: as estratégias das empresas brasileiras para gerar receitas na pandemia de covid-19. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, [s.l.], v. 2, n. 6, p. 53-69, 2020.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

RISHIKA, R.; KUMAR, A.; JANAKIRAMAN, R.; BEZEWADA, R. The effect of customers’ social media participation on customer visit frequency and profitability: an empirical investigation. **Information systems research**, [s.l.], v. 24, n. 1, p. 108-127, 2013.

ROSA, R; CASAGRANDA, Y. G; SPINELLI, F. E. A importância do marketing digital utilizando a influência do comportamento do consumidor. **Revista de tecnologia aplicada**, [s.l.], v. 6, n. 2, p. 28-39, 2017.

SAURA, I.; MOLINA, M. E. R.; BERENGUER-CONTRI, G. Store equity and behavioral intentions: the moderating role of the retailer's technology. **Journal of Product & Brand Management**, v. 25, n. 7, p. 642-650, 2016.

SILVA, W. M.; MORAIS, L. A.; FRADE, C. M.; PESSOA, M. F. Marketing digital, E-commerce e pandemia: uma revisão bibliográfica sobre o panorama brasileiro. **Research, Society and Development**, [s.l.], v. 10, n. 5, 2021.

SILVA, E. R. S.; PAMPLONA, E. O.; BORNIA, A. C. Contribuição dos Sistemas de Medição de Desempenho no Ambiente de Integração da Cadeia de Suprimentos. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 13, 2006, Belo Horizonte. **Anais do XIII CBC**. Belo Horizonte: ABCustos, 2006.

SOUZA, A. A. Principais Ferramentas de Medição de Desempenho Econômico-Financeiro das Organizações. **Administradores**, Florianópolis, 15 de julho de 2005. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/principais-ferramentas-de-medicao-de-desempenho-economico-financeiro-das-organizacoes>. Acesso em: 15 ago. 2022.

TORRES, C. **A Bíblia do Marketing Digital**: tudo o que você queria saber sobre o marketing e publicidade na internet e não tinha a quem perguntar. São Paulo: Novatec Editora. 2009.

VIANNA, D. S. C. **O balanced scorecard e o desempenho financeiro** : uma análise relacional do setor elétrico brasileiro. 2009. 107 f. Dissertação - (Mestrado em Ciências Contábeis). Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2009.

WEINBERG, B. D.; PEHLIVAN, E. Social spending: Managing the social media mix. **Business Horizons**, Bentley University, v. 54, p. 275-282, 2011.

WESTWOOD, J. **O Plano de Marketing**. 2 ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

CAPÍTULO 5

OPEN BANKING: A VISÃO DOS COLABORADORES DE UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO

Graziela Gomes de Oliveira¹

Sérgio Mendonça da Silva²

¹ Bacharela em Ciências Contábeis, Unesc. E-mail: grazielagomes365@gmail.com

² Mestre, Unesc. E-mail: sms@unesc.net

INTRODUÇÃO

O sistema financeiro é extremamente importante para a sociedade considerando que seus produtos e serviços comercializados pelas instituições financeiras angariam recursos, o que favorece o País em momentos de crise, de pandemias, de eventos inesperados, entre outros. Logo, o mercado financeiro está em constante uso da tecnologia com o intuito de oferecer melhores alternativas e soluções aos cidadãos por meio da inovação aliada aos conceitos de eficácia e de eficiência, gerindo os riscos presentes com os projetos (Brito, 2020).

De acordo com o Banco Central do Brasil (2021a), o Sistema Financeiro Nacional é composto por entes normativos e por supervisores e operadores, sendo que esses entes organizam o sistema e fazem com que o Sistema Financeiro Nacional seja responsável pela intermediação de recursos financeiros. Entre os órgãos normativos, pode-se citar o Conselho Monetário Nacional (CMN), o Conselho Nacional de Seguros Privados (CNSP) e o Conselho Nacional de Previdência Complementar (CNPC). Enquanto os principais órgãos supervisores mencionam o Banco Central do Brasil (Bacen), a Superintendência de Seguros Privados (Susep) e a Superintendência Nacional de Previdência Complementar (Previc) (Aires; Camillo, 2021). Acompanhando o cenário de inovação do sistema financeiro, o BACEN – órgão garantidor da estabilidade do poder de compra da moeda, responsável por zelar por um sistema financeiro sólido, eficiente e competitivo e por fomentar o bem-estar econômico da sociedade –, alinhando e respeitando às normativas do Conselho Monetário Nacional, decidiu implementar uma proposta de banco aberto – *Open Banking* no Brasil (Bacen, 2021b).

Juntos, o CMN e o Bacen, regulamentam e fiscalizam os órgãos operadores, sendo eles: Bancos e Caixa Econômica Federal, Instituições de pagamento e Cooperativas de Crédito (Aires; Camillo, 2021). Porém, de acordo com o Bacen (2021a), as instituições de pagamento não fazem parte do SFN, apenas são regulamentadas pelo Bacen. Segundo o posicionamento do Banco Central do Brasil (2021a), o *open banking* é a proposta de um sistema

financeiro aberto no qual permite que o cliente autorize as instituições financeiras a compartilharem seus dados com outras instituições com o propósito determinado pelo cliente.

À medida que a tecnologia avança existe a preocupação em relação ao compartilhamento de dados visto que desde 2018, por meio da Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018, intensificou-se os cuidados ligados à transparência, à ética e ao sigilo. Não bastasse a questão da segurança de dados, sempre que se adere às novas formas de controle, espera-se que haja benefícios para os agentes envolvidos.

Diante desse contexto, surge o seguinte questionamento: quais as percepções dos colaboradores de uma cooperativa de crédito litorânea quanto à implantação do *open banking*? Para responder a essa questão, este estudo tem como objetivo geral conhecer as percepções dos colaboradores de uma cooperativa de crédito quanto à implantação do *open banking*. Para alcançar o objetivo geral, foram propostos como objetivos específicos a) conhecer o perfil do respondente e o nível de conhecimento sobre o *open banking*; b) conhecer a expectativa dos respondentes quanto à implantação do projeto; c) verificar os benefícios e as possíveis ameaças geradas pelo *open banking*.

No tocante à relevância deste estudo, do ponto de vista social se aponta a contribuição que essa proposta de implementação do *open banking* poderá ajudar no controle das finanças pessoais de Pessoa Física e de Pessoa Jurídica. Do ponto de vista teórico, esse estudo auxiliará no compartilhamento de conhecimento, pois serão compartilhadas as percepções de profissionais do setor financeiro acerca do *open banking*. Do ponto de vista prático, será possível conhecer os possíveis benefícios e ameaças na implantação e na utilização do *open banking*.

Logo, o trabalho será apresentado por meio da seguinte estrutura: a introdução – em que será abordado o contexto do tema, a situação e a questão problema –, também os objetivos e a justificativa. Na sequência, será exposta a fundamentação teórica, os procedimentos metodológicos utilizados e a análise dos resultados obtidos. Por fim, serão expostas as considerações finais.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Na fundamentação teórica, será apresentada a base teórica da pesquisa de modo a facilitar a proposta de estudo. Todos os assuntos abordados tem ligação levando em consideração que abordam sobre a atividade bancária e o sujeito da pesquisa sendo uma cooperativa de crédito. Neste ramo, há uma grande concorrência de mercado por diversos fatores, sendo um deles a busca dos cidadãos por taxas de juros e tarifas mais justas.

Sistema Financeiro Nacional – SFN

Atualmente, o Sistema Financeiro Nacional brasileiro é composto, de acordo com a Lei nº 4.595, de 31 de dezembro de 1964, pelos seguintes órgãos: “a) Conselho Monetário Nacional; b) Banco Central do Brasil; c) Banco do Brasil S.A.; d) Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico; e) Das demais instituições financeiras públicas e privadas” (Brasil, 1964, p. 1). E, diante do exposto, cada órgão possui atribuições específicas para manter o funcionamento do SFN. Ressalta-se que o Banco Central, como principal órgão regulador das atividades bancárias, preza pela saudabilidade das atividades financeiras, bem como incentiva a concorrência entre as instituições financeiras para promover a cidadania financeira e o desenvolvimento da economia brasileira (Gomes; Marques Júnior, 2017).

Atividade bancária

No Brasil, a atividade bancária enquadra-se como uma prestação de serviços e faz parte do SFN. Sendo assim, por meio da prestação de serviços se comercializam produtos como crédito, consórcio, seguros, previdência e afins. Diante do exposto, para comercializar é necessário ter embasamento em condições gerais e contratos, e, além disso, tanto as instituições financeiras quanto os cidadãos estão amparados pelo direito bancário e pelo código do consumidor (Neto; Araújo, 2020).

Em se tratando de produtos e serviços relacionados com a atividade bancária, geralmente quem os comercializa são as instituições financeiras privadas. Logo, deverão ser constituídas por meio da natureza jurídica de Sociedade Anônima, exceto as Cooperativas de crédito (Brasil, 1964).

Na atividade bancária há uma grande concorrência. Pode ser definida como concorrência a tentativa de dois ou mais fornecedores em obter poder sobre a venda de um produto ou se destacar na prestação de um serviço (Sebrae, 2021). Segundo Haas (2017), o grau de competitividade no setor bancário é elevado, principalmente quando se trata de crédito, visto que esse é o produto “destaque” das instituições financeiras. Ainda há outros fatores que influenciam na concorrência dos fornecedores como a qualidade, por exemplo, seja do produto e/ou do atendimento, do preço, da agilidade, entre outros. E, para que esses fatores sejam atendidos, é extremamente importante que as empresas estejam dispostas a inovar (Junior, 2020).

Pode-se entender por inovação o ato de criar algo novo, ou melhorar algo existente. Portanto, para inovar é necessário que seja observado o público atendido pela organização para que, assim, seja facilitado e gerado valor, tanto para o atendimento quanto para a organização (Audy, 2017).

Cooperativa de crédito

Denomina-se Cooperativa de Crédito a instituição financeira instituída sob a natureza jurídica de cooperativa e que exerça atividade bancária. Contudo, diferente dos bancos tradicionais, em uma cooperativa o associado é dono de parte da organização e tem poder de voto nas assembleias, sendo que a prestação de serviço é baseada nos princípios cooperativistas (Crescimento das Cooperativas de Crédito, 2020).

De acordo com a Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB (2021), os princípios cooperativistas são eles: a) adesão voluntária e livre: adesão livre de pessoas que queiram aderir à instituição desde que se familiarizem com os direitos e deveres da organização enquanto sócio; b) gestão democrática: trata-se da tomada de decisão ser de todos os sócios; c) participa-

ção econômica dos membros: cada membro contribui com um valor definido no estatuto que se torna parte integrante do capital social da organização; d) autonomia e independência: uma cooperativa é autônoma e nada deve mudar isso; e) educação, formação e informação: promovem educação dos cooperados para desenvolvimento da comunidade e dos negócios; f) intercooperação: união das cooperativas para um bem comum; g) interesse pela comunidade: preza pelo bem da comunidade em que atua.

É importante lembrar que a concessão de créditos é restrita aos associados enquanto os demais produtos podem ser ofertados a associados e não associados (Brasil, 2009). No mais, entende-se que uma cooperativa de crédito e demais cooperativas não objetivam o lucro. Deste modo, o resultado do exercício é denominado sobras e essas são distribuídas aos associados de acordo com a proporção de produtos contratados, bem como o valor a ser distribuído aos sócios, que é definido em assembleia geral (Crescimento das Cooperativas de Crédito, 2020).

Segundo Meinen e Port (2014, p. 48), “[...] o cooperativismo é movimento propulsor para a construção de uma sociedade mais equilibrada, inclusiva e sustentável” e o diferencial de uma cooperativa de crédito é percebido quando o seu atendimento é direcionado para a promoção da justiça financeira e coloca o cliente/associado como prioridade no atendimento, antes mesmo da receita que obterá.

OPEN BANKING/OPEN FINANCE

O projeto *open banking*, também denominado *open finance* por algumas instituições financeiras, recebe esse nome por causa da possibilidade de compartilhar dados. Ou seja, antes o detentor dos dados dos clientes era a instituição financeira e atualmente com a implantação do *open banking* o cliente terá o poder de compartilhar seus dados com outras instituições financeiras além daquela que o detém (Fernandes, 2020).

Diante do exposto, exemplifica-se que o cliente “A” possui uma operação de crédito com a instituição Banco do Brasil. Sendo assim, com o *open banking*, caso o cliente “A” tenha interesse em efetuar a portabilidade do crédito para outra instituição, ele poderá autorizar que a outra instituição consulte o seu histórico de pagamento no Banco do Brasil.

Na Resolução Conjunta nº 1, de 4 de maio de 2020, é elucidado que o titular da conta poderá autorizar o compartilhamento de alguns dados como:

1) Dados cadastrais: Nome, CPF ou CNPJ, Telefone, Endereço, Nomes e Dados dos Sócios; 2) Informações sobre renda: Comprovante salarial ou faturamento; 3) Dados transacionais: Perfil de Consumo, Capacidade de Compra, Movimentação de Conta Corrente; 4) Dados sobre produtos e serviços: Informações sobre empréstimos e financiamentos (Brasil, 2020).

Salienta-se que, o processo de autorização de dados, na prática, será feito por meio eletrônico e iniciará na instituição receptora de dados. Logo, o cliente iniciará o processo de consentimento do compartilhamento de dados, e a transmissora dos dados entrará em contato para confirmar a autorização. Os dados poderão ser compartilhados por um prazo de até 12 meses e a partir disso o contrato terá que ser renovado (Brasil, 2020).

Segundo Rohan (2017, p. 18 *apud* Ribeiro e Bagnoli, 2020, p. 4):

O ambiente emergente do *Open Banking* é frequentemente descrito como uma espécie de ecossistema. Ecossistemas saudáveis têm populações viáveis de várias espécies em interação, diversidade de ecossistemas, um processo evolutivo constante e potencial evolutivo suficiente. Dentro dos bancos existentes, estrategistas corporativos, especialistas em tecnologia, líderes de unidades de negócios e gerentes de risco também estão examinando seu impacto no cenário dos serviços financeiros. À medida que um Ecossistema de Bancos Abertos surge, uma questão central deve ser a capacidade dos bancos existentes de se adaptarem e evoluírem nesse novo ambiente.

Portanto, é válido ressaltar que a implantação do *open banking* originou-se com o propósito de incentivar a concorrência e a inovação, de tornar ainda mais eficiente o SFN e de promover a bancarização dos desbancarizados, proporcionando a ideia de condições mais justas. No entanto, por mais que seja incentivado a concorrência, as instituições deverão manter a ética, a responsabilidade e o sigilo em suas atividades, observando os princípios de transparência, de segurança, de reciprocidade, entre outros (Brasil, 2020).

Após a definição das normas referente à implantação do *open banking*, foi necessário pôr a proposta em prática. Logo, a implantação foi dividida em quatro.

Diante do exposto, na primeira fase as instituições passaram informações sobre os produtos e os serviços disponibilizados em suas plataformas de atendimento e nenhum dos dados foram compartilhados (Bacen, 2021b). O compartilhamento de dados começou ocorrer na segunda fase de acordo com a autorização dos clientes.

A terceira fase se refere às transações de pagamento, iniciadas preliminarmente pelo pix e, gradativamente, pelas demais formas de pagamento. Além disso, poderão ser encaminhadas propostas de créditos, entretanto, a data prevista para a solicitação dessas propostas se deu a partir de 30/03/2022 (Bacen, 2021b).

Logo, a quarta e última fase (15/12/2021), refere-se ao compartilhamento de demais produtos e serviços, alguns deles como seguros, previdências, investimentos, entre outros. E, a partir do dia 31/05/2022, deu-se o início das transações dos produtos e serviços supracitados (Bacen, 2021b).

Posto isso, percebe-se que o início das etapas se consistiu apenas no compartilhamento das informações para que depois de desenvolvido, iniciasse as transações. O intuito foi e continua sendo manter a segurança no decorrer das operações.

Além disso, o projeto *open banking* funcionará por meio de *Applications Programming Interfaces – APIs*, sendo que podem ser definidas como um conjunto de ferramentas e de programações de sites, de aplicativos,

entre outros (Isquierdo, s.d.). Deste modo, as interfaces não são visíveis aos usuários da internet, porém contribuem para a produtividade, para a segurança, para a economia, para a simplificação de tarefas, para a versatilidade, para a performance e para a agilidade na integração (Isquierdo, s.d.).

Isquierdo (s.d.) chama atenção ao fato de que os clientes buscam uma experiência satisfatória, sendo assim, uma plataforma de atendimento com *API's* bem construídas é de extrema importância. Praticidade e agilidade são fatores que influenciam na relação de consumo.

É importante considerar que a proposta de banco aberto que trata de dados pessoais também é regida pela Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. De acordo com o art. 1º, “[...] esta Lei dispõe sobre o tratamento de dados pessoais, inclusive nos meios digitais, por pessoa natural ou por pessoa jurídica de direito público ou privado, com o objetivo de proteger os direitos fundamentais de liberdade e de privacidade e o livre desenvolvimento da personalidade da pessoa natural”.

A Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) preza pela privacidade dos dados, pela autodeterminação, pela liberdade de expressão, pela inviolabilidade da honra, pela economia, pela tecnologia, pela inovação, pelos direitos humanos, entre outros fundamentos (Brasil, 2018).

Para que o ente obtenha os dados do cliente, esse deverá ser autorizado, e o consentimento por parte do cliente poderá ser revogado a qualquer momento de forma fácil e gratuita. Além disso, caso as regras de tratamento dos dados não sejam cumpridas, os órgãos serão responsabilizados por tal ato (Brasil, 2018).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O capítulo que se segue terá como objetivo a apresentação de como foi realizado a pesquisa. Portanto, abordar-se-á o enquadramento metodológico e o procedimento de coleta e de análise de dados.

No enquadramento metodológico, consta a finalidade do trabalho e as formas de abordagem da pesquisa quanto à abordagem do problema, aos seus objetivos e aos procedimentos. Logo, no procedimento de análise e de coleta de dados, será descrito como se efetuará o levantamento de dados com a data de início e fim da coleta.

Enquadramento metodológico

A finalidade deste trabalho é verificar a percepção dos colaboradores de uma cooperativa de crédito quanto à implantação do *Open Banking*. Logo, a pesquisa a respeito da abordagem do problema se define como qualitativa porque objetiva-se um entendimento sobre o assunto. Sendo assim, Gerhardt e Silveira (2009), consideram uma pesquisa qualitativa quando há a compreensão de um grupo social sobre um contexto.

Em relação aos objetivos, esta pesquisa se classifica como exploratória porque torna o problema mais explícito ou constrói hipóteses. Portanto, a pesquisa exploratória é aquela que se familiariza com o problema de pesquisa (Gerhardt; Silveira, 2009).

No que tange aos procedimentos, realizou-se um levantamento de informações por meio da aplicação de um questionário ao sujeito da pesquisa para analisar o seu conhecimento visto que, Gerhardt e Silveira (2009) consideram vantajoso utilizar esse método por causa do conhecimento direto da realidade e da rapidez na obtenção de informações.

Procedimento de coleta e de análise de dados

O estudo foi realizado com os colaboradores³ de uma Cooperativa de Crédito, cuja identificação não será revelada. Entretanto, no que concerne a sua estrutura de atendimento, a cooperativa conta com uma sede administrativa e mais 16 agências localizadas nos Estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul, sendo uma delas agência digital.

3 Para garantir o direito ao sigilo e a integridade da imagem dos entrevistados, não serão nomeadas ou referenciadas as entrevistas apresentadas neste capítulo.

A organização foi fundada em 1992 por um grupo de agricultores com o interesse de obter taxas mais justas para custeio de suas lavouras. Atualmente, a cooperativa trabalha com vários produtos de banco como cartões, crédito, previdência, seguros, consórcios, entre outros. Contudo, com o diferencial de um atendimento humanizado e com o princípio de que o cliente não é somente um cliente, mas também dono de parte da organização.

Enfatiza-se que o instrumento de pesquisa se trata de um questionário em que há algumas perguntas de fácil entendimento. O questionário foi enviado na data de 05/05/2022, via e-mail, para um total de 241 pessoas aproximadamente, no qual se obteve, ao todo, 99 respostas, sendo um percentual de 41,08% da amostra. Além disso, o mesmo ficou aberto para o recebimento de respostas até o dia 20/05/2022. Após essa data, prosseguiu-se para a análise dos resultados.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Diante das respostas obtidas no questionário, nesse capítulo será realizada a apresentação e a análise dos resultados, tomando como base os objetivos específicos da pesquisa, sendo eles a) conhecer o perfil do respondente e o nível de conhecimento sobre o *open banking*; b) conhecer o sentimento dos respondentes quanto à implantação do projeto; c) verificar os benefícios e as possíveis ameaças geradas pelo *open banking*.

Perfil dos respondentes e nível de conhecimento sobre o *Open Banking*

A pesquisa foi direcionada aos colaboradores de uma cooperativa de crédito para que fosse atingido o objetivo geral da pesquisa em consonância com os objetivos específicos, sendo o objetivo geral de pesquisa conhecer as percepções dos colaboradores de uma cooperativa de crédito litorânea quanto à implantação do *open banking*. Para atingir o objetivo geral, fez-se necessário conhecer o perfil dos respondentes de acordo com o quadro 1.

Quadro 1 - Perfil dos respondentes

	Indicadores	Frequência (F)	Percentual (%)
Função	Agente de atendimento	34	34,34
	Analista	24	24,24
	Caixa	16	16,16
	Gerente comercial/administrativo	15	15,15
	Assistente	7	7,07
	Diretor	2	2,02
	Outros	1	1,01
Idade	Entre 20 e 30 anos	47	47,47
	Entre 30 e 40 anos	40	40,40
	Mais de 40 anos	9	9,09
	Até 20 anos	3	3,03
Escolaridade	Pós-graduação (Especialização)	51	51,52
	Ensino superior	41	41,41
	Ensino médio	7	7,07
	Pós-graduação (Mestrado)	0	0,00
	Pós-graduação (Doutorado)	0	0,00
Tempo de Serviço na empresa	Até 5 anos	42	42,42
	Mais de 10 anos	29	29,29
	Entre 5 e 10 anos	28	28,28
Unidade em que trabalha	00-Sede Administrativa	38	38,38
	06-Sombrio	9	9,09
	02-Praia Grande	7	7,07
	04-Santa Rosa do Sul	7	7,07
	08-Içara	7	7,07
	01-Jacinto Machado	5	5,05
	10-Morro da Fumaça	5	5,05
	03-Balneário Gaivotas	4	4,04
	05-Araranguá (Cidade Alta)	3	3,03
	15-Três Cachoeiras	3	3,03
	07-Maracajá	2	2,02

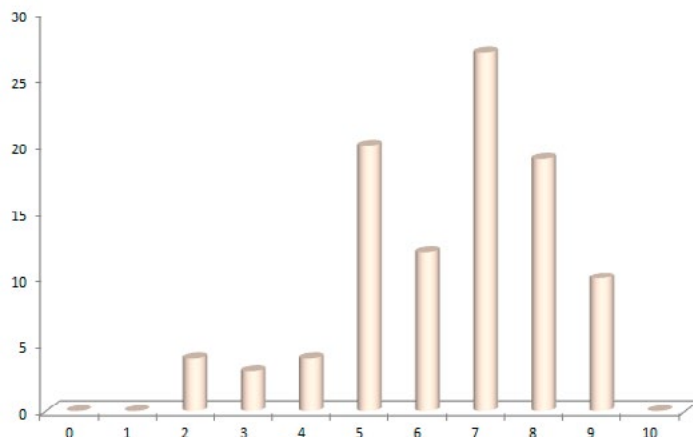
Indicadores		Frequência (F)	Percentual (%)
Unidade em que trabalha	11-Aranguá (Centro)	2	2,02
	12-Sangão	2	2,02
	13-Vila São Cristóvão	2	2,02
	09-Morrinhos do Sul	1	1,01
	14-Estação Cocal	1	1,01
	97-Agência Digital	1	1,01

Fonte: elaborado pelos autores.

Sendo assim, é perceptível, de acordo com os dados apresentados no quadro 1, que os entrevistados buscam se especializar, independente da função que exercem, levando em consideração que 92% possui graduação ou pós-graduação a nível de especialização. De acordo com Costa, Santana e Trigo (2015), os clientes estão mais exigentes e esperam que seja apresentado soluções para os seus problemas, pois prezam por um atendimento qualificado. Desse modo, adquirir mais conhecimento, formação e especialização, fornece uma gama maior de conhecimento para ofertar um melhor atendimento.

Para conhecer a percepção desses colaboradores quanto aos benefícios e ameaças do *open banking*, foi questionado, em uma escala de 0-10, qual o nível de conhecimento em relação ao *open banking*, conforme o gráfico 1.

Gráfico 1 - Nível de conhecimento dos colaboradores sobre o *Open Banking*



Fonte: elaborado pelos autores.

De acordo com o gráfico 1, observa-se que maioria dos respondentes possui um conhecimento de médio a superior sobre a proposta de implantação do *open banking*, logo, tinham algum embasamento para terem respondido as demais questões do questionário.

Expectativa dos colaboradores sobre o *open banking*

Levando em consideração o nível de conhecimento dos colaboradores, foi analisado as suas percepções quando se refere à expectativa que tiveram ao ouvirem falar pela primeira vez sobre o projeto em questão, conforme o quadro 2, para que depois fosse analisado as suas percepções quanto aos benefícios e ameaças que o *open banking* poderia ocasionar mediante sua utilização.

Quadro 2 - Expectativa dos colaboradores quando ouvirem falar da implantação do *open banking* na empresa

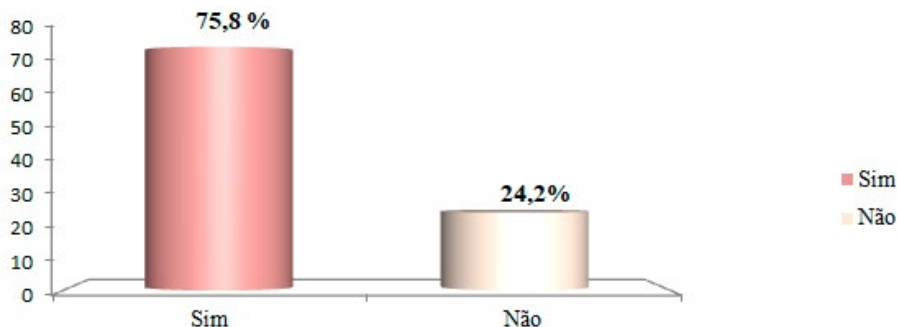
Indicadores	Frequência (F)	Percentual (%)
Entusiasmo (fiquei entusiasmado em saber que o sistema financeiro está inovando).	61	61,62
Insegurança (fiquei com dúvidas, não tenho certeza se o <i>open banking</i> realmente irá trazer benefícios).	38	38,38
Tristeza e decepção (Acho que não é o momento de pôr em prática a implantação devido a recém sair de uma pandemia, inflação alta, entre outros motivos).	0	0,00

Fonte: elaborado pelos autores.

Conforme o quadro 2, observa-se que 61,62% dos respondentes agiram com entusiasmo quando ouvirem falar do *open banking* pela primeira vez, por causa da inovação do sistema financeiro. Conforme cita Junior (2020), estar disposto a inovar é importante para que as empresas se destaquem no mercado.

Porém, quando se ouviu falar pela primeira vez do *open banking*, em agosto de 2021, ainda era uma ideia muito recente, não tinha passado por todos os ciclos. Portanto, foi questionado se ainda permanecem com o mesmo sentimento.

Gráfico 2 - Confirmação da expectativa sobre o *open banking*



Fonte: elaborado pelos autores.

Logo, segundo o gráfico 2, nota-se que a maioria dos colaboradores desta cooperativa permanecem com o mesmo sentimento de quando ouviram falar pela primeira vez da implantação do *open banking*.

E, colocando-se no lugar dos associados, foi questionado o que, na visão deles, seria relevante ter em um aplicativo para que fosse considerado um bom aplicativo, ou seja, gerasse uma satisfação ao cliente quando o acessasse. Logo, foi citado em maior proporção alguns fatores como a) acesso de todos os produtos em um único aplicativo; b) fácil manuseio, informações claras e objetivas; c) layout didático; d) demanda por produtos de forma objetiva; e) assinaturas de contratos por meio eletrônico; f) suporte 24h e ágil; g) segurança; h) entre outros.

Destarte, as respostas acima estão em conformidade com o código do consumidor em que cita que as informações deverão ser claras e precisas quanto à qualidade, à quantidade, aos riscos, aos prazos de validade, à origem e às demais informações que influenciam no consumo (Brasil, 1990). Os colaboradores acabam, também, sendo associados e tem a mesma percepção que Isquierdo (s.d.) quando em sua fala diz que os clientes buscam uma experiência satisfatória. Sendo assim, uma plataforma de atendimento com *API's* bem construídas é de extrema importância. Praticidade e agilidade são fatores que influenciam na relação de consumo.

Benefícios e ameaças do *open banking*

Toda inovação tem seus benefícios e ameaças. Foi possível identificá-los de acordo com a percepção dos colaboradores da Cooperativa de Crédito. Como principais benefícios que a implantação do *open banking* fornecerá aos cidadãos, em maior proporção, foram citadas a inovação do sistema financeiro e o maior senso de justiça financeira com os cooperados de acordo com o quadro 3.

Quadro 3 - Dois principais benefícios do *open banking* na visão dos respondentes

Indicadores	Frequência (F)	Percentual (%)
Maior senso de justiça financeira para com os cooperados/ clientes	63	63,64
Inovação no sistema financeiro	62	62,63
Uma competição saudável entre as instituições financeiras	25	25,25
Melhor experiência para os usuários	18	18,18
Julgo não trazer benefícios	1	1,01

Fonte: elaborado pelos autores.

Diante das respostas observadas no quadro 3, questionou-se aos colaboradores o que consideravam como principal diferencial da cooperativa na oferta desses produtos e serviços, segundo o quadro 4, com o intuito de verificar o impacto que o *open banking* traria para a cooperativa relacionado ao aspecto concorrência.

Quadro 4 - Principal diferencial da cooperativa na oferta dos produtos e serviços

Indicadores	Frequência (F)	Percentual (%)
Prezar por promover justiça e educação financeira	41	41,41
Atendimento qualificado e humanizado para com os associados	41	41,41
Indicadores	Frequência (F)	Percentual (%)
Apresentar taxas menores que as demais instituições financeiras	16	16,16
Contribuição à comunidade por meio de projetos sociais	1	1,01

Fonte: elaborado pelos autores.

Diante do exposto no quadro 4, destaca-se que as respostas obtidas estão em concordância com Meinen e Port (2014), quando citados na fundamentação teórica, em que afirmam que o diferencial de uma cooperativa de crédito é o seu atendimento, visto que, há a intenção de promover justiça financeira e colocar o associado como prioridade no atendimento.

Além disso, percebe-se que o principal diferencial da cooperativa, elencado pelos colaboradores é prezar por justiça e educação financeira, sendo também o principal benefício que o *open banking* fornecerá, portanto, não geraria grandes impactos a respeito da concorrência.

Quanto às preocupações, grande parcela dos respondentes tem o receio de que os usuários busquem somente preço, sem ter uma explicação clara sobre os produtos e serviços contratados e quanto ao vazamento de informações do usuário, sendo que uma parte ainda também tem outras preocupações de acordo com o quadro 5.

Quadro 5 - Principais preocupações em relação à implantação do *open banking*

Indicadores	Frequência (F)	Percentual (%)
Busca dos usuários somente pelo preço sem ter uma explicação clara sobre os produtos e serviços contratados	32	32,32
Vazamento de informações do usuário	27	27,27
Competição não saudável	11	11,11
Todos	23	23,23
No momento, não há preocupações	6	6,06

Fonte: elaborado pelos autores.

Sendo assim, de acordo com o quadro 5, na visão dos colaboradores, conforme mencionado anteriormente, a maior preocupação é a busca dos usuários somente pelo preço, sem ter uma explicação clara sobre os produtos e serviços contratados. Porém, foi possível identificar que, na percepção deles, depende de cada usuário porque haverá quem se preocupará com o que está

sendo adquirido e quem se importará somente com a busca pelo preço de determinado produto ou serviço (quadro 6).

Quadro 6 - Saudabilidade na contratação de produtos e serviços com a plataforma *open banking*

Indicadores	Frequência (F)	Percentual (%)
Depende do consumidor, porque haverá quem se preocupará com o que está sendo adquirido e quem não.	56	56,57
Sim, em todos os casos, visto que é responsabilidade do consumidor se atentar e ler os contratos e cláusulas. E, cada vez mais, os consumidores estão procurando atentar-se que muitas vezes “o barato sai caro”.	32	32,32
Não, pois independente de quem irá adquirir determinado produto ou serviço, é muito importante ter o auxílio e explicação de quem o comercializa sendo que muitas vezes as cláusulas dos contratos são difíceis de entendimento.	11	11,11

Fonte: elaborado pelos autores.

Além disso, também foi citado como maior preocupação dos respondentes o vazamento de dados dos usuários visto que está bem atual ouvir falar sobre a Lei Geral de Proteção de Dados - LGPD. E, caso as regras de tratamento dos dados não sejam cumpridas, os órgãos serão responsabilizados por tal ato (Brasil, 2018).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Presume-se que, de acordo com os resultados encontrados na pesquisa, os objetivos deste estudo foram alcançados e como principais achados é possível citar que a maioria dos colaboradores pesquisados (61,62%) se sentem entusiasmados com a provável implementação do *open banking* em sua instituição, ao mesmo tempo em que percebem que o sistema financeiro brasileiro está inovando. Todo processo de inovação traz benefícios, mas pode também trazer algumas

ameaças. A partir dos resultados deste estudo, houve a percepção de que na visão dos colaboradores o *open banking* se caracteriza como uma inovação do sistema financeiro e pode trazer maior senso de justiça financeira para os cooperados.

Percebeu-se, também, de acordo com as respostas dos colaboradores, que *open banking* pode se caracterizar como uma ameaça, pois poderá ocorrer vazamento involuntário de informações por se tratar de tecnologia, além disso, pessoas com interesse em barganhar preços dos produtos e serviços ofertados, podem fazer uso desta inovação sem levar em consideração as características dos produtos ofertados. Essa preocupação dos colaboradores respondentes desta pesquisa com a possibilidade de vazamento de informações estratégicas de usuários do sistema financeiro vai ao encontro dos pressupostos da Lei Geral de Proteção de Dados – (LGPD), em que, caso as regras de tratamento dos dados não sejam cumpridas, os órgãos/instituições serão responsabilizados por tal ato (Brasil, 2018).

Registra-se, então, que caso essa proposta de implementação do *open banking* venha a se concretizar nesta cooperativa de crédito, objeto deste estudo, os achados desta pesquisa poderão contribuir com informações para os colaboradores, gestores, cooperados/usuários e comunidade em geral. Este estudo teve como limitação o fato de ainda estar em processo de implantação e não ser muito utilizado pelos cidadãos. Desse modo, não foi possível verificar, de fato, como acontece na prática e se é uma inovação relevante.

Como proposição de estudos futuros, sugere-se que seja estendido para uma amostra maior de cooperativas ou bancos para ter um comparativo amplo das percepções dos colaboradores. Além disso, torna-se relevante estudar sobre como a plataforma do *open banking* se comporta na prática.

REFERÊNCIAS

AIRES, A.; CAMILLO, V. **Banco do Brasil - Atualidades do Mercado Financeiro 2021** (Pós-Edital). São Paulo: Estratégia Concursos, 2021. Disponível em: <https://bit.ly/3IpV5nE>. Acesso em: 11 ago. 2021.

AUDY, J. A inovação, o desenvolvimento e o papel da universidade. **Estudos Avançados**, [s.l.], v. 31, n. 90, 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ea/a/rtKFhmw4MF6TPm7wH9HSpFK/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 07 out. 2021.

BANCO CENTRAL DO BRASIL (BACEN). Sistema Financeiro Nacional (SFN). **Banco Central Do Brasil**, São Paulo, 2021a. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/sfn>. Acesso em: 28 jul. 2021.

BANCO CENTRAL DO BRASIL (BACEN). Open Banking. **Banco Central Do Brasil**, São Paulo, 2021b. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/openbanking>. Acesso em: 28 jul. 2021.

BRASIL. Lei Complementar nº 130, de 17 de abril de 2009. Dispõe sobre o Sistema Nacional de Crédito Cooperativo e revoga dispositivos das Leis nºs 4.595, de 31 de dezembro de 1964, e 5.764, de 16 de dezembro de 1971. **Diário Oficial da Republica Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 17 de abril de 2009. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp130.htm. Acesso em: 29 set. 2021.

BRASIL. Lei nº 4.595, de 31 de dezembro de 1964. Dispõe sobre a Política e as Instituições Monetárias, Bancárias e Creditícias, Cria o Conselho Monetário Nacional e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 31 de dezembro de 1964. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4595.htm. Acesso em: 27 set. 2021.

BRASIL. Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990. Dispõe sobre a proteção do consumidor e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 11 de setembro de 1990. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8078compilado.htm. Acesso em: 28 set. 2021.

BRASIL. Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 14 de agosto de 2018. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm. Acesso em: 08 out. 2021.

BRASIL. Resolução Conjunta nº 1, de 4 de maio de 2020. 84. ed. Seção 1. **Diário Oficial da União**, Brasília, 4 de maio de 2020. Disponível em: ht-

[tps://www.in.gov.br/web/dou/-/resolucao-conjunta-n-1-de-4-de-maio-de-2020-255165055](https://www.in.gov.br/web/dou/-/resolucao-conjunta-n-1-de-4-de-maio-de-2020-255165055). Acesso em: 07 out. 2021.

BRITO, O. **Mercado Financeiro**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2020. Disponível em: https://www.google.com.br/books/edition/Mercado_Financeiro/b3bADwAAQBAJ?hl=pt-BR&gbpv=1&dq=Mercado+Financeiro+OSIAS+BRI-TO&printsec=frontcover. Acesso em: 20 jan. 2021.

COSTA, A. S. C.; SANTANA, L. C.; TRIGO, A. C. Qualidade do atendimento ao cliente: um grande diferencial competitivo para as organizações. **Revista de Iniciação Científica – RIC Cairu**, [s.l.], v. 2, n. 2, p. 155-172, jun. 2015. Disponível em: https://cairu.br/riccairu/pdf/artigos/2/10_QUALIDADE_ATEND_CLIENTE.pdf. Acesso em: 25 maio 2022.

CRESCIMENTO das Cooperativas de Crédito. Relatório das Economias Bancárias. **Banco Central do Brasil**, Brasília, 2020. 14 p. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/content/publicacoes/Documents/reb/boxesreb2020/boxe_6_crescimento_cooperativas.pdf. Acesso em: 28 set. 2021.

FERNANDES, K. D. **Modelo de Adoção do Open Banking**: motivadores e barreiras que influenciam o potencial adotante. 2020. 384 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ciências da Comunicação, Universidade de São Paulo Escola de Comunicações e Artes, São Paulo, 2020. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27154/tde-04032021-224111/pt-br.php>. Acesso em: 07 out. 2021.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>. Acesso em: 30 out. 2021.

GOMES, E. M. M.; MARQUES JÚNIOR, W. P. O Papel do Banco Central do Brasil no Fortalecimento da Cidadania Financeira. **Revista da Faculdade de Direito**, Fortaleza, v. 38, p. 81-96, jan. 2017. Disponível em: <http://www.revistadireito.ufc.br/index.php/revdir/article/view/538/449>. Acesso em: 27 set. 2021.

HAAS, D. **Inteligência Competitiva**: análise da concorrência para precificação de operações de crédito no mercado financeiro. 2017. 71 f.

Monografia (Especialização) - Curso de Administração, Centro Universitário Univates, Lajeado, 2017. Disponível em: <https://www.univates.br/bdu/bitstream/10737/1735/1/2017DanielHaas.pdf>. Acesso em: 06 out. 2021.

ISQUIERDO, F. **API**: Faça parte desta evolução. [s.l.]: [s.n.], [s.d.]. Disponível em: http://www.newssystemsi.eti.br/site/_arquivos/_download/materiais/API-Ebook.pdf. Acesso em 08 out. 2021.

JUNIOR, C. H. **Intensidade Competitiva**: Ambiente Competitivo. 2020. Disponível em: <https://spers.pro.br/site/wp-content/uploads/2021/06/2020-45.pdf>. Acesso em 07 out. 2021.

MEINEN, Ê.; PORT, M. **Cooperativismo Financeiro**: percurso histórico, perspectivas e desafios. Brasília: Confabras, 2014. 552 p. Disponível em: <https://cooperativismodecredito.coop.br/wp-content/uploads/2021/03/Cooperativismo-Financeiro-percurso-historico-perspectivas-e-desafios-de-Enio-Meinen-e-Marcio-Port.pdf>. Acesso em: 06 out. 2021.

NETO, A. M. N.; ARAUJO, B. A. **Transformação Digital no Sistema Bancário Brasileiro**: um estudo sobre as fintechs. 2020. 97 f. TCC (Graduação) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2020. Disponível em: <http://repositorio.poli.ufjr.br/monografias/monopoli10031686.pdf>. Acesso em: 28 set. 2021.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. **O que é Cooperativismo**. São Paulo, 2021. Disponível em: <https://www.ocb.org.br/o-que-e-cooperativismo>. Acesso em: 02 out. 2021.

RIBEIRO, A. O.; BAGNOLI, V. OPEN BANKING: impactos e desafios no mercado financeiro. **Constituição, Economia e Desenvolvimento**: Revista da Academia Brasileira de Direito Constitucional, Curitiba, v. 13, n. 23, p. 216-242, ago. 2020. Disponível em: <https://abdconst.com.br/revista24/Artigo%208%20-%20Alexandre%20Ogeda%20Ribeiro%20e%20Vicente%20Bagnoli.pdf>. Acesso em: 05 jun. 2022.

SEBRAE. **Concorrência**. Rio de Janeiro, 2021. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RJ/Anexos/MERCADO_concorrancia.pdf. Acesso em: 03 nov. 2021.

CAPÍTULO 6

A INDÚSTRIA 4.0 SOB A PERSPECTIVA DE ENGENHEIROS DE UMA INDÚSTRIA DE REVESTIMENTOS CERÂMICOS SUL CATARINENSE

Giulia Candiott¹

Júlio César Zilli²

¹ Graduada em Administração – UNESC. E-mail: giuliacandi@hotmail.com

² Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento EGC/UFSC – UNESC.
E-mail: zilli42@hotmail.com

INTRODUÇÃO

É evidente a rapidez com que as indústrias estão se desenvolvendo com as novas tecnologias que estão mudando todo o cenário nacional e internacional, como, economia, sociedade e política (Rizzo, 2019). Nesse contexto é que se iniciou a indústria 4.0, também conhecida como a quarta revolução industrial, caracterizada como uma inovação de automação e controle de informação. Outras revoluções antecederam a essa que teve origem em 2011 na Alemanha.

A primeira revolução industrial se deu pelo uso da máquina a vapor, já a segunda, pelo uso da eletricidade e das linhas de montagens. Na terceira revolução industrial tivemos o conhecimento do mundo digital, ou seja, o computador. Levando em conta as revoluções anteriores, surge uma dúvida: por que a quarta revolução se distingue tanto das anteriores? A indústria 4.0 é referente à velocidade, à amplitude e à profundidade de informações, é a junção entre esferas físicas, digitais e biológicas. Como exemplo dessa nova revolução, temos veículos autônomos, maquinários em 3D, nanotecnologia, entre outras tecnologias inovadoras (Schwab, 2016). A nova revolução surgiu a partir de iniciativas estratégicas do governo da Alemanha, em que o objetivo era a consolidação do país como líder de tecnologias e maior poder de competitividade no mercado (Kagermann; Wahlster; Helbig, 2013).

É importante ressaltar que a Indústria 4.0 é composta por seis princípios, sendo eles: a capacidade de operação em tempo real, que consequentemente permite a tomada de decisão em tempo real, visto que as informações chegam de forma instantânea; o segundo princípio é a virtualização, que se dá na possibilidade de acessar, de monitorar e de rastrear, por meio de sensores, uma cópia das fábricas inteligentes; em sequência, temos a descentralização, em que as máquinas fornecem informações referentes ao ciclo de trabalho em tempo real, a fim de que as decisões sejam tomadas pelo sistema *cyber-físico*. Como quinto princípio, temos a orientação de serviços, que utiliza o *software* aliado ao conceito de *internet of services*. A internet é

usada para alguns serviços como extrair os dados de funcionamento; por último, temos o princípio de modularidade que se destaca por ter uma produção alinhada com a demanda, fornecendo, assim, flexibilidade na alteração de tarefas das máquinas (Silveira, 2016). A partir desse contexto, o presente artigo tem como objetivo compreender as perspectivas de engenheiros de uma indústria de revestimentos cerâmicos do Sul de Santa Catarina, sob as novas demandas da indústria 4.0.

O artigo foi estruturado em cinco seções. A primeira contém a introdução, em que é destacado o contexto do estudo e a segunda será abordada a evolução histórica das revoluções industriais, da transformação digital e do setor de revestimentos cerâmicos. Os procedimentos metodológicos completam a terceira seção. Na quarta seção, tem-se a apresentação e a discussão dos resultados da pesquisa, seguida das considerações finais e, por fim, das referências.

REVISÃO DA LITERATURA

A indústria e a Revolução Industrial

Nos dias atuais, é consumido praticamente tudo que é produzido pela indústria. Mas nem sempre foi assim, em meados do sec. XVII ainda era comum a prática do artesanato, em que o produtor realizava todas as fases até o produto final. Após o artesanato surgiu a manufatura em que começaram a surgir os equipamentos de produção, porém a maior parte da produção dependia ainda da mão de obra dos empregados que eram divididos e cada um realizava uma tarefa da produção. Em XVIII ocorreu a maquinofatura, seguida pela primeira revolução industrial, foram definidas pelo uso de máquinas no processo produtivo da empresa. Esse avanço possibilitou a produção em larga escala, divisão evidente e especialização do trabalho (Bezerra, 2018).

Devido aos fáceis acessos marítimos que proporcionavam maiores explorações de mercados, variadas opções de recursos naturais e políticas

econômicas, a Inglaterra foi a pioneira da primeira revolução industrial. Essa revolução foi caracterizada pelo aperfeiçoamento da máquina a vapor, pela mudança no processo produtivo e, conseqüentemente, pela transformação de uma sociedade feudal para uma sociedade capitalista. Neste período, a indústria que se sobressaía era a têxtil e a produção era destinada à exportação (Hobsbawm, 2014). Segundo Hobsbawm (2014), a primeira e a segunda revolução industrial possuem diferenças, já que na primeira não se tem como característica principal os estudos avançados de química, mas sim, desenvolvimentos mecanizados para atender as necessidades da indústria.

A segunda revolução industrial, que teve início na segunda metade do século XIX, ganhou destaque nos setores de aço, eletricidade e petróleo. Seguindo ainda a linha de produção em massa e a automatização do trabalho, surgiram várias indústrias, dentre as quais se destacaram a indústria elétrica, química e siderúrgica. O taylorismo e o fordismo surgiram durante essa revolução (Hobsbawm, 2014).

O taylorismo é caracterizado pela divisão do trabalho, pela padronização e pela execução de atividades simples e repetitivas, chamado também de racionalização do trabalho. Já o Fordismo é conhecido pela introdução da linha de montagem, em que cada funcionário tinha tarefas distintas e trabalhavam na máquina sem precisar se locomover, pois o produto se deslocava pela fábrica em uma esteira (Zanetti; Vargas, 2007).

A terceira revolução industrial aconteceu no período pós-guerra e se destaca por um grande avanço tecnológico, sendo conhecido, também, como Revolução Técnico-Científica-Informacional. O objetivo nesta época era produzir mais, com menos tempo de fabricação. Na terceira revolução industrial, as indústrias que anteriormente predominavam ficaram de lado dando espaço para a robótica, para a genética, para a informática, para as telecomunicações, para a eletrônica, entre outros (Rifkin, 2015).

Em sequência, temos a quarta revolução industrial, que diz respeito a fábricas inteligentes, automação e personalização do produto. Fazendo referência, também, às transformações digitais (Schwab, 2016).

Transformação digital

Atualmente se fala bastante em revolução ou transformação digital. Deve-se entender que não é algo para o futuro, pois essa mudança está acontecendo agora, seja em empresas de pequeno, médio ou grande porte. Os hábitos da sociedade moderna são impactados pelas novas tecnologias, o mundo *mobile* e a nuvem estão entrando no cotidiano da sociedade de uma maneira muito forte.

De acordo com Aires (2020, p. 22), a partir do termo criado pela McKinsey (2016), a transformação digital caracteriza-se como o período em que a humanidade está vivendo “[...] como Sociedade em Transformação Digital (STD), desta forma caracterizando que a Transformação Digital passa por todos os setores produtivos: indústria, comércio e serviços; pelas organizações públicas e privadas; na vida profissional e pessoal dos indivíduos.”

Juntamente às tecnologias digitais vieram as grandes mudanças para o setor empresarial, a difusão de novas tecnologias digitais e novas ameaças transformaram modelos e processos de negócios. Como consequência, esse impacto digital mudou as estratégias de negócios, substituíram a maneira como se conectam aos clientes e lhes ofereceram valor, como se encara a competição do mercado, o uso de dados, como se cria o valor para os clientes e também transformou a maneira como as empresas inovam (Rogers, 2017).

Sendo assim, é possível observar como as forças digitais estão remodelando cinco domínios fundamentais da estratégia: clientes, competição, dados, inovação e valor. Na figura 1, são apresentadas as definições dos cinco domínios (Rogers, 2017).

Os cinco domínios apresentados são usados para descrever o cenário da transformação digital para as empresas de hoje. Em função desses domínios, as tecnologias digitais estão mudando muitos dos princípios básicos da estratégia e também as regras de como as empresas devem operar no mercado para serem bem-sucedidas (Rogers, 2017). O autor ainda destaca que é importante que as empresas se adaptem o quanto antes a essas novas estratégias, aproveitando as oportunidades emergentes. Assim, quando se depararem com as novas dificuldades do mercado, não estarão despreparadas.

Figura 1 - Domínios da estratégia

	Os clientes se conectam e interagem dinamicamente por meio de modos que estão mudando as suas relações entre si e com empresas.
Cientes	
	Ferramentas de “big data” criam condições para que as empresas façam novos tipos de previsões, descubram padrões inesperados nas atividades de negócios e liberem novas fontes de valor.
Dados	
	Escolher o caminho da evolução constante, considerando todas as tecnologias como maneira de estender e de melhorar a nossa proposta de valor aos clientes.
Valor	
	Competição é uma disputa por influência entre empresas, com modelos de negócios muito diferentes, cada uma buscando conquistar mais alavancagem em relação ao consumidor final.
Competição	
	Essa nova abordagem à inovação se concentra em experimentos cuidadosos e em protótipos de viabilidade mínima, que maximizam o aprendizado ao mesmo tempo que minimizam os custos.
Inovação	

Fonte: adaptado de Rogers (2017).

Tadeu, Duarte e Taurion (2018) abordam que em uma visão mais ampla, a transformação digital está relacionada ao emprego das novas tecnologias, com a finalidade de modificar ou criar novos modelos de negócios, redefinindo produtos, processos, relacionamentos com fornecedores e a experiência dos clientes.

A indústria 4.0

A indústria 4.0, também chamada de quarta revolução industrial, é marcada pela era da informação digital. Este conceito surgiu em 2011, na Alemanha, criado pelo governo com o objetivo estratégico de alta tecnologia para a Alemanha 2020 visando promover a automatização da manufatura e assim aumentar a produtividade das linhas de produção, gerando maior competitividade com a indústria internacional por meio de fábricas inteligentes (*smartmanufacturing*) (Silva, 2017).

Múltiplas interpretações para a Indústria 4.0 podem ser encontradas na literatura. Segundo Inoue *et al.* (2019), a Indústria 4.0 é um termo usado para definir o que há de mais inovador para a produção de bens de consumo: *big data*, internet das coisas, inteligência artificial e muito mais, mostrando que é um grande erro pensar que a tecnologia já evoluiu o suficiente e que chegou em seu ponto máximo.

Tessarini Junior e Saltorato (2018) a definem como um conjunto de tecnologias de última geração ligadas à internet com o objetivo de tornar os sistemas de produção mais colaborativos e flexíveis. Observa-se a utilização de máquinas que usam automotivação, autoconfiguração e até mesmo inteligência artificial para realizar tarefas complexas, com o intuito de proporcionar eficiências de custo superiores e bens ou serviços de melhor qualidade. Inoue *et al.* (2019) complementam que diante disso é possível ter uma “fábrica sem papel”, auxiliando nas tomadas de decisões com maior velocidade, alavancando a produtividade, impactando na qualidade do produto, no custo de produção e, sem dúvida, na credibilidade da empresa.

A combinação dessas tecnologias repletas de dispositivos inteligentes ligados à rede, capazes de fabricar produtos de forma mais eficiente com a comunicação e a integração entre máquinas, pessoas e recursos, constituirão as *Smart Factories* (fábricas inteligentes) do futuro e serão as componentes-chaves da Indústria 4.0 (Santos; Oliveira Junior; Costa Junior, 2015).

Souza (2018) classifica em física, digital e biológica – todas inter-relacionadas – os impulsionadores tecnológicos da indústria 4.0. Na categoria física estão os veículos autônomos, a impressão em 3D, a robótica avançada e os novos materiais (mais leves, fortes, recicláveis e adaptáveis). A categoria digital compreende a internet das coisas e os sensores, já a biológica se refere ao sequenciamento genético e à biologia sintética. No entanto, o mercado de trabalho será bastante afetado. As novas tecnologias modificam a forma de trabalhar e as relações de trabalho.

Espera-se transformações a partir do desenvolvimento do trabalho remoto, como a criação de novas demandas de profissionais, as exigências de

novas competências e habilidades e a automatização de atividades, sobretudo aquelas que compreendem tarefas mecânicas e repetitivas, o que impactará na melhora da qualidade, na velocidade e no desempenho na produção, gerando resultados que podem ir muito além das capacidades humanas (Souza, 2018).

Vale ressaltar que esses impactos referentes ao trabalho variam de acordo com a categoria e com o setor industrial. Um aspecto positivo será o surgimento de novos postos de trabalhos e profissões nas áreas de comunicação, computação, arquitetura, ciências, engenharia e matemática. Em contrapartida, nas áreas de produção, qualidade e manutenção, trará um impacto negativo para os trabalhadores, visto que esse trabalho será desenvolvido pela própria máquina. Essas novas demandas em serviços serão alteradas em um ritmo mais rápido se comparado às outras revoluções indústrias (CNI, 2017a).

Consequentemente, as empresas que ficarem apenas observando os efeitos dessa nova era, tornar-se-ão rapidamente desatualizadas. Ressaltando que as vantagens ocasionadas por essa transformação podem ser adquiridas por empresas de qualquer segmento que se proponham a desenvolver estruturas e culturas que absorvam essas vantagens (Morilha, 2018).

Para o setor cerâmico, essas mudanças significam mais do que a automação do processo. É sobre a conexão digital da máquina com o produto. Dentre os vários impactos já citados que a nova revolução traz na fábrica, é possível observar que com o monitoramento de todo processo em mãos, torna-se fácil alocar as máquinas, identificar problemas e limitações encontradas no meio do processo, otimizar a produção, reduzir defeitos nos produtos e até mesmo fazer a prevenção do problema antes da construção do projeto. Essas mudanças partem desde a tomada de decisão até o chão da fábrica, e apresentam consequências na economia, no emprego e nas relações comerciais (CNI, 2016; 2017b).

Segundo Lucchesi (2017), inovar significa ganhar dinheiro com o conhecimento, e esse é o efeito da indústria 4.0 nas empresas. Nessa nova era, elas perceberam o quanto é importante investir em pesquisa e desenvolvimento para ter seu espaço no mercado.

É visível que nos últimos anos, esse setor tenha se empenhado em buscar novas tecnologias, investindo na melhoria do processo produtivo, visto que a concorrência internacional vem pressionando a indústria brasileira para que adote tecnologias inovadoras e mais limpas. A introdução de equipamentos e processos produtivos que visem esse avanço de tecnologias deve ser compreendida como uma forma de condução e mudança qualitativa para os negócios. A empresa também entende que precisa fazer esses avanços sem prejudicar a capacidade da organização em atender as futuras necessidades do mercado, com abordagem de equilíbrio entre aspectos energéticos, socioeconômicos e ambientais (Berni; Bajay; Dorileo, 2013).

No setor de cerâmica, a indústria 4.0 ainda está na primeira fase de evolução. São poucos os casos em que o processo que se inicia com a matéria prima até o produto final é interligado apenas por meios tecnológicos. Os maquinários ainda não são totalmente interligados nas linhas por uma mesma conexão. Ainda que os novos profissionais da área estejam estudando essa transformação tecnológica, é raro ter esses recursos técnicos no mercado já especializados nas novas tecnologias. As informações nas fábricas, inclusive, são produzidas e arquivadas sem serem digitalizadas e sem acesso remoto aos dados, consequentemente essas informações não são divididas e, sendo assim, a tomada de decisão se encontra centralizada (Taverniti, 2020).

Portando, ainda que nos últimos 30 anos tenha ocorrido grandes transformações no processo produtivo de revestimentos cerâmicos, mesmo assim se detém muitas dificuldades, tais como: a área de TI, visto que o setor trabalha com sólidos em que o conhecimento existente sobre as operações unitárias que envolvem esse material ainda é bastante limitado; o controle automático, que provém da natureza estrutural do produto cerâmico e que exige numerosas e complexas características finais como a baixa porosidade e resistência ao desgaste; ampla variedade de produtos que uma mesma empresa deve hoje fabricar (Berni; Bajay; Dorileo, 2013).

Ao provisionar o investimento necessário para a adaptação das novas tecnologias, é importante recordar que o investimento não se encontra apenas na aquisição e na instalação do equipamento, pois, frequentemente é

necessário construir novos pavilhões e linhas de produções para pôr em funcionamento as novas tecnologias. Sendo assim, é necessário uma interação entre diversos setores da empresa para pôr em prática as novas demandas da indústria 4.0 (Berni; Bajay; Dorileo, 2013).

Para que as empresas sobrevivam a longo prazo na situação globalizada e de competição tecnológica, é preciso que identifiquem quais são as tecnologias emergentes e como maximizar a solução de problemas específicos (Berni; Bajay; Dorileo, 2013).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segundo Creswel (2007), a pesquisa qualitativa se destaca por usar diversas considerações de conhecimento, estratégias de investigação e métodos de coleta e análise dos dados. Pinheiro (2010) complementa que essa abordagem de estudos tem como objetivo traçar e interpretar detalhadamente as informações fornecidas pelo público alvo da pesquisa, além de compreender minuciosamente cada dado coletado, informações que são improváveis de se conseguir quando usado uma abordagem quantitativa.

A pesquisa descritiva juntamente com a exploratória é tipicamente usada por pesquisadores sociais preocupados com a atuação na prática. As pesquisas descritivas têm como objetivo descrever e estudar as características de um determinado grupo ou fenômeno, inclusas às pesquisas com fins de recolher opiniões, atitudes ou crenças dos mesmos (Gil, 2007).

Como o presente estudo não fez uso de técnicas estatísticas, caracterizou-se com abordagem qualitativa e descritiva, visto que, o estudo buscou compreender as perspectivas de engenheiros da indústria de revestimentos cerâmicos do Sul de Santa Catarina sob as novas demandas da indústria 4.0.

Quanto aos meios de investigação, delimitou-se como uma pesquisa bibliográfica e um estudo de caso. A pesquisa bibliográfica é desenvolvida exclusivamente com base em materiais já elaborados, como livros e artigos científicos, trazendo dados secundários para o trabalho. Essa classificação se

destacada por proporcionar ao pesquisador uma cobertura mais ampla de dados se comparado a uma pesquisa direta. Em alguns casos, como estudos históricos, a pesquisa bibliográfica é o único método de se aprofundar em fatos do passado (Gil, 2007).

Segundo Gil (2007), o estudo de caso é frequentemente utilizado nas ciências biomédicas e sociais, visto que representa um estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos. Dessa forma, proporciona um amplo e detalhado conhecimento sobre o tema. Vergara (2006) complementa que poucos indivíduos são abordados com o intuito de obter um estudo mais significativo sobre a problemática.

A coleta de dados foi efetuada por meio de uma entrevista³ com o apoio de um roteiro semiestruturado ao lado de três engenheiros da indústria em estudo (gerente de pesquisa e desenvolvimento atuante no setor de engenharia de produção - Entrevistado 01; coordenador de pesquisa e desenvolvimento do setor de engenharia de produto – Entrevistado 02; e o responsável pela área de projetos e automação – Entrevistado 03) . As entrevistas tiveram, em média, 45 minutos de duração. Para a análise dos dados, optou-se pela análise de conteúdo (Roesch, 2009).

APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Destaca-se, na sequência, a caracterização da indústria em estudo, a indústria 4.0, seus desafios e suas adaptações perante a transformação digital.

Caracterização da indústria

A indústria estudada é símbolo da força industrial catarinense e líder nacional do seu setor. Foi fundada em 1960 com a aquisição de uma pequena fábrica de olaria e, posteriormente, transformada por um empresário local em

³ Para garantir o direito ao sigilo e a integridade da imagem dos entrevistados, não serão nomeadas ou referenciadas as entrevistas apresentadas neste capítulo.

uma cerâmica para fabricação de azulejo 15x15. A primeira fábrica produzia azulejos decorados e em 1976 foi inaugurada a segunda fábrica, ganhando, assim, um maior volume de produção.

Mesmo com a crise financeira que houve na década de 1980, a indústria foi ampliada com a terceira fábrica voltada para peças especiais e de decoração. A década de 1990 foi marcada pela inovação e pioneirismo, fundando a primeira fábrica de porcelanato do país; na época atendeu 97% do mercado brasileiro nesse segmento. No ano 1997, foi adquirida uma nova unidade fabril fora de Santa Catarina, fortalecendo a marca no mercado Nordeste.

Em 2019 a indústria considerada de grande porte, foi vendida para um grupo americano conhecido como o maior produtor mundial de revestimentos. Na data de 2 de janeiro de 2020, a indústria completou seus 60 anos, contando com 6 unidades de produção no Brasil, 4 unidades em Santa Catarina, 1 na Bahia e mais 1 unidade de peças especiais em que são produzidas decorações em segunda queima. Cada unidade produz diferentes tipos de bitolas que partem de 6,5x23,10 ou 7,5x7,5 até 60x120 e 120x120, também são usados diversos tipos de tecnologias, sendo elas a monoporosa, o porcelanato esmaltado e a monoqueima.

A indústria possui 2.505 funcionários que produzem para mais de 15 mil pontos de vendas em território nacional e está presente em mais de 80 países em todos os 5 continentes. A importação de materiais ocorre em alguns países como Itália, Espanha, Índia, China e Japão. Já a relação de exportação é realizada com maior número de países, dentre eles a África do Sul, as Bahamas, a Colômbia, os Emirados Árabes Unidos, a Guatemala, a Jamaica, a Polônia, o Reino Unido e Trindade.

A indústria compradora, com sede nos Estados Unidos, conta com unidades de produção em 19 países, 42 mil funcionários e mais de 25 mil clientes no mundo. Considerando a marca forte que a indústria conquistou no Brasil, em que detém 8% do mercado, eles produzem 29.000.000 m² por mês. No ano de 2019, 14% da produção foi destinada ao mercado externo, representando, assim, 12% em seu faturamento.

A organização é representada por um Presidente Executivo, seguido na estrutura hierárquica por seus diretores correspondentes das áreas financeiras, comerciais e industriais, assim, sucessivamente. Ela segue um planejamento estratégico de 5 anos, com orçamentos e metas revisadas anualmente, também é desdobrada em projetos com avaliação trimestral. A gestão é flexível, o que proporciona uma maior agilidade para se adaptar às mudanças de cenário.

A indústria é a responsável direta por quase metade da arrecadação de ICMS na cidade em que é localizada a matriz. Em 2019, foi nomeada pela Associação dos Municípios da Região Carbonífera (AMREC) como a mais importante geradora de Movimento Econômico, equivalente a 4,42% de toda a região carbonífera.

O ano de 2020 foi marcado na indústria pela inauguração de uma nova linha de produção de porcelanato de grandes formatos, foram mais de 20 mil m² de área construída com capacidade para produzir mais de 300 mil m² de revestimentos por mês, passando, assim, a fazer parte do portfólio da indústria o formato 120x120cm. A nova unidade fabril conta com um forno de 208 metros e robôs com a capacidade e a inteligência para transportar revestimentos cerâmicos, representando a nova era automatizada das indústrias.

Indústria 4.0

De acordo com os entrevistados, a indústria 4.0 é o conceito dado à prática de utilizar, com mais ênfase, as tecnologias da informação para integrar os processos fabris, as máquinas e os equipamentos. Assim, esses passam a se conectar via internet, obtendo em tempo real o desempenho da cadeia produtiva. É um nível mais avançado do uso da tecnologia na automação e controle de dados em que proporciona maior produtividade, afeta o relacionamento entre os níveis da empresa e o mercado, como a produção e gestão, a produção e compras, até mesmo empresas entre empresas ou, em última instância, seria o consumidor direcionando o processo produtivo da empresa.

Estes conceitos vão ao encontro das considerações de Schwab (2016), que em seu livro definiu a indústria 4.0 como fábricas inteligentes, como au-

tomação do processo produtivo e como personalização do produto. Referente às indústrias cerâmicas, o Entrevistado 03 que atua na área de projetos e automação reforça que *“[...] no caso da indústria cerâmica; um consumidor poderia influenciar no processo produtivo, escolhendo um determinado produto personalizado, o qual poderia gerar uma tiragem de produção exclusiva”*. O Entrevistado 01, gerente de pesquisa e de desenvolvimento atuante no setor de engenharia de produção, acrescenta que o comentário mais comum sobre a indústria 4.0 é o *“[...] monitoramento on-line do processo, mas não é este o aspecto relevante. O conceito é amplo, já que os aspectos da indústria 4.0 tem diferentes níveis de importância para diferentes pessoas de uma mesma empresa”*.

A visão dos entrevistados vai ao encontro da pesquisa realizada pela CNI (2016; 2017b) que enfatiza que para o setor cerâmico, a indústria 4.0 não é determinada só pela automação, mas também pela conexão de máquina e produto, tornando possível o monitoramento em tempo real, a alocação dos equipamentos, a identificação de problemas, as limitações, a redução de defeitos dos produtos e, assim, a antecipação das soluções. Para os engenheiros, implementar esse novo modelo de indústria é importante a fim de tornar mais eficiente toda a cadeia produtiva e ganhar competitividade no mercado, visto que, a informatização em massa pode fornecer rapidamente uma imagem do processo, permitindo que as decisões sejam tomadas antecipadamente. Além disso, pode aproximar os clientes para a melhor definição no alinhamento de mercado em produtos e serviços. Já para a fábrica, significa poder identificar todos os tipos de paradas e desperdícios, maximizando, assim, os meios de produção.

Todos os entrevistados concordaram que a indústria 4.0 contribui para o crescimento da empresa, desde que, além de ser adotada em todos os níveis da empresa, haja investimento em material, capacitação dos funcionários e mudanças culturais. A produtividade contínua e cada vez maior é a maneira que a indústria busca para se manter em mercados competitivos.

De acordo com o Entrevistado 02, coordenador de pesquisa e desenvolvimento do setor de engenharia de produto,

[...] os ganhos obtidos com a escala de produção, para manter os custos, fazem com que os pequenos percentuais de perdas e quebras toleráveis passam a ser percebidos como oportunidades de manter os números positivos na última linha. A indústria 4.0 vem com o objetivo de eliminar as falhas, principalmente em um momento que os desperdícios e quebras estão se tornando um problema sócio ambiental.

Pesquisas desenvolvidas pela CNI (2017b) corroboram que este novo modelo de indústria contribui para maior produtividade, melhor controle de qualidade, personalização em escalas, manufatura enxuta, redução de custos e erros, transparência nos negócios e economia de energia.

Sob o ponto de vista dos entrevistados, ser considerado uma indústria 4.0 não se trata apenas de a indústria ter a capacidade de obter os dados *on-line*, sendo que nos últimos anos os fabricantes de maquinários para a indústria de revestimentos cerâmicos começaram a fornecer os equipamentos idealizados para a indústria 4.0. Em seguida, foram abordados se a indústria 4.0 já é realidade nas empresas de revestimentos cerâmicos no sul de Santa Catarina. As respostas foram contraditórias, segundo a maioria, a indústria 4.0 é uma realidade do setor visto que as novas linhas já são predispostas à implementação desse novo modelo e que as indústrias cerâmicas sempre tiveram como objetivo a atualização tecnológica. Mas, ainda se deve levar em consideração que as indústrias cerâmicas estão longe de possuir o mínimo para operar totalmente no conceito 4.0.

Em contrapartida, o Entrevistado 03 que trabalha diretamente com a automação discorda das afirmações anteriores, segundo ele “[...] a indústria 4.0 ainda não é realidade no setor cerâmico catarinense, uma vez que, ainda nem todas as etapas são controladas de maneira automatizada; um exemplo é o banco de dados que ainda são alimentados por funcionários e não através das tecnologias”.

Complementando o ponto de vista dos entrevistados, para Tavertini (2020), o setor cerâmico se encontra ainda na primeira fase da indústria 4.0, visto que é raro a indústria em que o processo que se inicia com a matéria prima até o produto final é interligado apenas por meios tecnológicos.

Vale ressaltar que a captura dos dados, a disponibilidade de relatórios *on-line* e o acesso por dispositivo móvel são apenas pré-requisitos para a empresa ser reconhecida como indústria 4.0. Se um cliente realizar a mesma pergunta sobre seu pedido a diferentes áreas da mesma empresa, irá obter diversas respostas dado que o atendimento das necessidades de insumos é controlado separadamente do atendimento dos pedidos.

Desafios da Indústria 4.0

Segundo os entrevistados, a indústria 4.0 é caracterizada por quatro pilares, sendo eles: *big data*, *cloud*, segurança digital e internet das coisas. Além disso, a indústria 4.0 é uma versão virtual dos procedimentos em que máquinas e processos são integrados por meio da informatização. Assim, se tem a possibilidade de aquisição, de interpretação, de armazenamento e de disponibilidade de dados para todos os níveis de produção.

Tessarini Junior e Saltorato (2018) vão ao encontro do conceito dado pelos entrevistados pois definem este novo modelo de indústria como um conjunto de tecnologias de última geração ligadas à internet, que tem como objetivo tornar os sistemas de produção mais colaborativos e flexíveis.

Quando questionados sobre as vantagens de ser uma indústria 4.0 no mercado (considerando que as etapas passam a ter um gerenciamento em tempo real), os entrevistados apontaram ganho de produtividade, domínio pleno dos processos, rápido acesso ao histórico do processo, maior rapidez nas entregas, agilidade na tomada de decisão e maior interação com os fornecedores e clientes. Morilha (2018) complementa que as vantagens decorrentes da indústria 4.0 e as citadas podem ser adquiridas por indústrias de todos os setores, desde que se proponham a desenvolver estruturas e culturas que absorvam essas vantagens.

Relativo às dificuldades para a implementar esse novo modelo de indústria, destaca-se a falta de investimentos como consequência da cultura empresarial. É preciso que a empresa quebre os paradigmas com as tecnologias digitais e acredite que o investimento feito trará um retorno, porém, como a

integração dos sistemas demandam um grande investimento tecnológico, esse valor passa a pesar no momento da definição dos investimentos necessários para a empresa.

Também se salienta a falta de mão de obra especializada no novo conceito 4.0, a infraestrutura de TI não preparada para o grande incremento de dados e os equipamentos/máquinas obsoletas que a empresa já possui, os quais não permitem a captura de dados. Berni, Bajay e Dorileo (2013) corroboram essa visão visto que a área de TI é acostumada a trabalhar com conhecimentos sólidos e bastante limitados se comparados aos novos *softwares* e programas da indústria 4.0.

Os entrevistados concordam que o maior desafio para o RH é a capacitação dos funcionários, que deveria acontecer desde o nível mais alto ao mais baixo da empresa. O Entrevistado 02 complementa “[...] *a preparação de uma nova equipe de trabalho capaz de atender esta nova demanda tecnológica. Em empresas tradicionais isto normalmente é mais complexo em função da cultura já estabelecida*”.

Em relação às barreiras encontradas para a implementação da indústria 4.0, os profissionais acreditam que é possível superá-las com ordem, método, planejamento e capacidade de investir, também integrando um ciclo envolvendo o apoio do poder público e outras associações industriais para que todos da cadeia de valor sejam contemplados. Na sequência, foi abordado de que maneira a inteligência artificial melhora os resultados em processos produtivos e de vendas. Segundo os profissionais, no processo produtivo a inteligência artificial poderá auxiliar na interpretação de dados, demonstrando as tendências e os pontos fracos do processo. Como resultado, será obtido uma produtividade maior e com mais qualidade.

Já em vendas, a comunicação será mais eficiente e diminuirá o prazo de entrega, do mesmo modo que irá entender melhor as preferências do consumidor e até mesmo ajustar o processo produtivo baseado nas escolhas do cliente. O Entrevistado 02, enfatiza que “[...] *vai permitir simular processos e produtos virtuais que possam ser testados paralelamente a produção ou em*

clientes buscando identificar oportunidades de melhorias de processo ou criação de um novo produto de forma ágil”.

Sobre os maiores riscos da indústria 4.0, o Entrevistado 03 argumenta que “[...] o risco maior ocorre devido a vulnerabilidade que a indústria apresenta em razão ao alto nível de conectividade entre os sistemas”. Na opinião dos outros entrevistados, o maior risco seria investir na implementação de novas tecnologias e não obter o retorno esperado ou a melhoria do processo. Apresentando, assim, um resultado negativo em ganhos *versus* os investimentos necessários. O Entrevistado 02 salienta que “[...] outro risco na indústria 4.0 seria a perda de postos de trabalhos sendo substituídos pelas novas tecnologias”.

Concordando com a visão dos engenheiros, Schwab (2016) enfatiza que as empresas deveriam se questionar se aderir a esse novo modelo de indústria causará apenas benefícios, se trará alguma consequência negativa e quando e quanto tempo irá demorar em afetar a organização.

Adaptação à transformação digital

Por fim, os profissionais foram questionados sobre a adaptação da empresa à transformação digital. Segundo os engenheiros, a empresa possui um setor de TI com capacidade para dar suporte e para desenvolver as interfaces com diferentes áreas. Além disso, as relações de negócios da empresa com clientes, fornecedores, etc. já são representadas pelos meios digitais.

No entanto, o Entrevistado 01 ressalta que “[...] atualmente menos de 3% dos clientes compram cerâmica digitalmente. Menos de 8% dos especificadores utilizam o canal digital”. Com os novos meios de comunicações, as relações de negócios passam a ser mais frequentes, promovendo, assim, a ampliação da empresa por meio das mídias sociais. Essa ferramenta também é usada como estratégia de *marketing* para o fortalecimento da marca.

Sob o ponto de vista dos entrevistados, a indústria de cerâmica que atua ainda não é uma indústria dentro do conceito 4.0, uma vez que, mesmo que a indústria invista na atualização do sistema de produção e inovação, ainda conta com muitas tecnologias antigas. Referente às mudanças que ocor-

rem com a implantação da indústria 4.0, para os entrevistados, a indústria passa a ampliar a gestão do todo o processo de produção, incluindo novas fases do processo e da cadeia de valor e também proporcionam uma melhor produtividade.

Enfim, a questão abordada foi como encontrar a inovação 4.0 mais adequada. De acordo com o Entrevistado 01, é possível encontrá-la por meio da adaptação e da transformação, integrando a capacidade de investir e a gestão de riscos. Já o Entrevistado 02 destaca que é preciso aproximar os agentes (fornecedores, fabricantes, clientes e consumidores) para que estes ganhem tempo e amenizem os erros no direcionamento das ações, e ainda complementa que “[...] o mundo digital permite interação entre os agentes na busca de entender necessidades e desejos por produtos e serviços”.

Todavia, Berni, Bajay e Dorileo (2013) não corroboram as opções, pois, segundo eles, é preciso identificar quais são as tecnologias emergentes e buscar maximizar as soluções para problemas específicos, encontrando, assim, a inovação 4.0 mais adequada para a indústria. Em relação ao que virá após a indústria 4.0, os profissionais tiveram opiniões diversas. O Entrevistado 01 não soube responder a questão, mas evidencia que:

A indústria 4.0 é uma iniciativa de algumas áreas isoladas. No planejamento estratégico já há abordagem sobre a transformação digital, mas é tratada com a perspectiva prioritária no relacionamento com o mercado...por outro lado, a indústria 4.0 é tratada como uma parte do processo fabril sem vínculo com o cliente.

Na visão do Entrevistado 02, a próxima etapa será a sustentabilidade que ganhará impulso com a indústria 4.0. Assim, ter-se-á um mundo com menos desperdícios e processos mais agradáveis ao planeta. Sanches, Carvalho e Gomes (2018) complementam que a indústria 4.0 trará variados benefícios, dando maior destaque à sustentabilidade, obtendo, assim, aumento na eficiência da utilização de recursos, na interação da logística e na eficiência social e ambiental.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A quarta revolução industrial, ou indústria 4.0, é diferente de tudo que já foi experimentado, pois implica na transformação de toda a sociedade. Ela mudará a maneira que os governos se relacionam com seus cidadãos, as empresas com seus funcionários, os acionistas com seus clientes e também a relação entre os países. Essa nova revolução permite a conectividade digital por meio das novas tecnologias de *software* (Schwab, 2016).

Para o setor cerâmico industrial, a indústria 4.0 representa uma mudança no processo de produção, já que os equipamentos e setores estarão interconectados, resultando, assim, em maior produtividade com menor custo e relação entre os agentes – fornecedores, fabricantes, clientes, consumidores – mais próximos, visando entender e atender às novas necessidades de produto e serviços.

Nesse sentido, a pergunta de pesquisa procurou responder a seguinte questão: quais as perspectivas de engenheiros de uma indústria de revestimentos cerâmicos do Sul de Santa Catarina sob as novas demandas da indústria 4.0? Assim, o estudo objetivou compreender as perspectivas de engenheiros de uma indústria de revestimentos cerâmicos do Sul de Santa Catarina sob as novas demandas da indústria 4.0. Para tanto, foi realizado um estudo de caso com três engenheiros funcionários da mesma indústria de revestimentos cerâmicos sul catarinense.

Analisando o primeiro objetivo específico, que consistiu em “caracterizar a indústria de revestimentos cerâmicos em estudo”, a indústria que está a 60 anos no mercado é definida como sendo de grande porte. Conta com bons recursos financeiros, diversas unidades de produção, o qual 14% é destinado ao mercado externo e segue uma administração baseada em um planejamento estratégico de cinco anos.

Em relação ao segundo objetivo específico, que buscou “destacar os desafios perante às novas demandas da indústria 4.0”, verificou-se que é importante implementar esse novo modelo de indústria para tornar mais eficien-

te a cadeia produtiva, identificando as falhas e fornecendo informação com velocidade, antecipando, assim, as decisões. Dentre as várias vantagens de ser uma indústria 4.0 no mercado – domínio do processo, maior integração na empresa e fora, maior agilidade –, também se percebe alguns desafios.

Além dos desafios encontrados em relação à implementação desse novo modelo de indústria no coletivo da empresa, ainda são necessárias mudanças na cultura organizacional, como a substituição dos equipamentos que não permitem a captura de dados e os grandes investimentos financeiros em novas tecnologias. Nota-se desafios em relação aos recursos humanos, no qual é preciso investir na capacitação dos funcionários operantes e buscar novos profissionais já capacitados no mercado. Contudo, a indústria 4.0 também apresenta riscos como vulnerabilidade devido ao alto nível de conectividade, perda de postos de trabalho e a não obtenção dos retornos esperados a partir dos investimentos feitos.

O terceiro objetivo buscou “apresentar ações desenvolvidas para a adaptação ao novo ambiente de transformação digital”, no qual se identificou que será necessária uma área de TI habilitada para lidar com as novas tecnologias, maior interação por meio das mídias sociais, da boa gestão de riscos e da capacidade de investir.

Dado a importância desse estudo, como proposta, sugere-se um estudo sobre as características, as tecnologias e as inovações trazidas por meio indústria 4.0 pelas empresas, para que possam pôr em prática esse novo modelo de indústria. Para a indústria de estudo, recomenda-se maior investimento em mídias sociais e *e-commerce*, visto que, menos de 3% dos clientes compram cerâmica digitalmente e menos de 8% dos especificadores utilizam o canal digital.

Em contribuição para o tema em estudo, esta pesquisa procurou ampliar as investigações envolvendo a quarta revolução, os dados atualizados do tema, o conhecimento de engenheiros profissionais da área de revestimentos cerâmicos sobre a indústria 4.0 e uma visão sobre qual patamar está a indústria em relação à implantação desse novo modelo de indústria.

O estudo possui limitações quanto ao seu grau de abrangência. Ao utilizar o método de estudo de caso para a realização do trabalho, acaba-se não abordando variáveis específicas de toda a indústria de revestimentos cerâmicos sul catarinense. Mediante a isso, recomenda-se estudos futuros acerca das demais indústrias de setor cerâmico a fim de se obter maiores detalhes sobre as perspectivas da indústria 4.0 com maior generalização dos dados, o que não aconteceu neste estudo.

AGRADECIMENTOS

Ao Grupo de Pesquisa Gestão e Estratégia em Negócios Internacionais – GENINT da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

REFERÊNCIAS

AIRES, R. W. do A. **Desenvolvimento de competências gerais para a sociedade em transformação digital**: uma trilha de aprendizagem para profissionais do setor industrial. 2020. 345f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

BEZERRA, J. Indústria. **Toda Matéria**, [s.l.], 2018. Disponível em: <https://www.todamateria.com.br/industria/>. Acesso: 21 out. 2019

BERNI, D. M.; BAJAY, S. V.; DORILEO, I. L. Tecnologias inovadoras e eficiência energética no segmento de revestimentos cerâmicos. **Cerâmica Industrial**, Cuiabá, v. 18, n. 1, jan/fev 2013. Disponível em: <https://www.ceramicaindustrial.org.br/article/5876574f7f8c9d6e028b47d9/pdf/ci-18-1-5876574f7f8c-9d6e028b47d9.pdf>. Acesso em: 21 out 2019.

CNI. Confederação Nacional Da Indústria. **Portal da indústria**, Brasília, 2017a. Disponível em: www.portaldaindustria.com.br. Acesso: 19 out. 2019.

CNI. Confederação Nacional Da Indústria. **Relações trabalhistas no contexto da indústria 4.0**. Brasília: CNI, 2017b. Disponível em: https://conexaotrabalho.portaldaindustria.com.br/media/publication/files/Relacoes_trabalhistas_web.pdf. Acesso: 19 out. 2019.

CNI. Confederação Nacional Da Indústria. **Sondagem especial**. Brasília: CNI, 2016. Disponível em: https://bucket-gw-cni-static-cms.s3.amazonaws.com/media/filer_public/e0/aa/e0aabd52-53ee-4fd8-82ba-9a0ffd192db8/sondespecial_industria40_abril2016.pdf. Acesso: 21 nov. 2019

CRESWEL, J. W. **Projeto de pesquisa**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

HOSBAWM, E. J. **A era das revoluções 1789-1848**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2014.

INOUE, J. S. P.; BITTENCOURT, M. V. A. R.; PINTO, S. B.; GERIBELLO, R. S.; AMARANTE, M. S. Indústria 4.0 – Impactos da tecnologia da informação na nova indústria. **Pesquisa e Ação**, [s.l.], v. 5, n. 1, 2019

KAGERMANN, H.; WAHLSTER, W.; HELBIG, J. **Recommendations for implementing the strategic initiative industrie 4.0**. Washington: National Academy of Science and Engineering, 2013. Disponível em: <http://alvarestech.com/temp/tcn/CyberPhysicalSystems-Industrial4-0.pdf>. Acesso em: 02 set. 2019

LUCCHESI, R. Inovação, o desafio da indústria. **ISTOÉ**, São Paulo, nov. 2017. Disponível em: <https://noticias.portaldaindustria.com.br/noticias/inovacao-e-tecnologia/inovacao-o-desafio-da-industria/>. Acesso: 25 out. 2019

PINHEIRO, J. M. S. **Da iniciação científica ao TCC: uma abordagem para os cursos de tecnologia**. 1.ed. Rio de Janeiro: Ciência moderna, 2010

MORILHA, G. Indústria 4.0 e transformação digital: saiba como uma coisa pode levar à outra. **Objective**, [s.l.], jan. 2018. Disponível em: <https://www.objective.com.br/industria-4-0-transformacao-digital/>. Acesso em: 26 out. 2019.

RIFKIN, J. **A terceira revolução industrial**. 1. ed. São Paulo: Mbooks, 2015.

RIZZO, J. Saiba o que é a indústria 4.0 e descubra as oportunidades que ela gera. **SEBRAE**, [s.l.], 2019. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/saiba-o-que-e-a-industria-40-e-descubra-as-oportunidades>

nidades-que-ela-gera,11e01bc9c86f8510VgnVCM1000004c00210aRCRD. Acesso em: 28 ago. 2019.

ROESCH, S. M. A. **Projeto de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ROGERS, D. L. **Transformação digital**: Repensando o seu negócio para a era digital. 1. ed., São Paulo: Autêntica Business, 2017.

SANCHES, B. C.; CARVALHO, E. S.; GOMES, F. F. B. A indústria 4.0 e suas contribuições à sustentabilidade. **Revista Engenharia e Tecnologia Aplicada UNG-Ser**, [s.l.], v. 2, n. 1, p. 48-55, 2018.

SANTOS, I. B.; OLIVEIRA JUNIOR, P. R.; COSTA JUNIOR V. V. O desenvolvimento da indústria e a relação de trabalho. **Jusbrasil**, Brasília, 2015. Disponível em: <https://reigun.jusbrasil.com.br/artigos/314226559/o-desenvolvimento-da-industria-e-a-relacao-de-trabalho>. Acesso em: 25 out. 2019

SCHWAB, K. S. **A quarta revolução industrial**. 1. ed. [s.l.]: EDIPRO, 2016.

SILVA, D. G. **Indústria 4.0**: conceito, tendências e desafios. 2017. 35 f. Trabalho de Conclusão de Curso em Tecnologia. Automação Industrial - Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Ponta Grossa, 2017.

SILVEIRA, C. **O que é indústria 4.0 e como ela vai impactar o mundo**, 2016. Disponível em: <https://www.citisystems.com.br/industria-4-0/>. Acesso em: 28 ago. 2019.

SOUZA, E. S. de. **Características e impactos da indústria 4.0**: percepção de estudantes de Ciências Contábeis. 2018. 38f. Monografia – Curso de Graduação em Ciências Contábeis – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

TADEU, H. F. B.; DUARTE, A. L. C.; TAURION, C. **Transformação Digital**: Perspectiva brasileira e busca da maturidade digital. [s.l.]: [s.n.], 2018. Disponível em: <http://acervo.ci.fdc.org.br/AcervoDigital/Artigos%20FDC/Artigos%20DOM%2035/Transforma%C3%A7%C3%A3o%20Digital%20perspectiva%20brasileira%20e%20busca%20da%20maturidade%20digital.pdf>. Acesso em: 26 out. 2019.

TAVERNITI, F. Industria 4.0 nelle filiere meccanica e ceramica, presentato studio a Sesto Fiorentino. **Toscana Notizie**, Firenze, 3 de março de 2020. Disponível em: <https://www.toscana-notizie.it/-/industria-4.0-nelle-filiere-meccanica-e-ceramica-presentato-studio-a-sesto-fiorentino>. Acesso em: 26 out. 2019.

TESSARINI JUNIOR, G.; SALTORATO, P. Impactos da indústria 4.0 na organização do trabalho: uma revisão sistemática da literatura. **Revista Produção Online**, [s.l.], v. 18, n. 2, p. 743-769, 2018.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ZANETTI, A.; VARGAS, J. T. **Taylorismo e Fordismo na indústria paulista**. 1. ed., São Paulo: Humanitas, 2007.

CAPÍTULO 7

APLICAÇÃO DO MÉTODO DE CUSTEIO BASEADO EM ATIVIDADE E TEMPO (TDABC) NO SETOR DE SERVIÇOS

Vitor Miguel Trevizan¹

Anderson Luis Walker Amorin²

Alessandra Cassol³

Marcio Luiz Marietto⁴

Taline Paula Conterato⁵

¹ Mestrando no Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração pela Atitus Educação. E-mail: vitormtrevizan@gmail.com

² Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Maria. Professor na Atitus Educação. E-mail: anderson@whydea.com.br

³ Doutora em Administração. Professora e pesquisadora na Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ). E-mail: alessandracassoladm@gmail.com

⁴ Doutor em Administração. Professor e Pesquisador na Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ). E-mail: marcioluizmarietto@gmail.com

⁵ Mestre em Administração pela Atitus Educação. E-mail: talinepaulaconterato@gmail.com

INTRODUÇÃO

O cenário mundial e os impactos da pandemia de covid-19 em diferentes setores evidenciaram que as organizações, os governos e as comunidades estão, em sua maioria, despreparados para lidar com interrupções significativas em larga escala. Sendo que, na maioria das vezes, as empresas adotam respostas reativas e adaptativas às mudanças demandadas pelo mercado em detrimento das antecipatórias ou transformacionais (Leoni *et al.*, 2021). Assim, para que as empresas possam se tornar competitivas, principalmente as pequenas e médias empresas (PMEs), a aplicação da contabilidade gerencial é primordial. A contabilidade gerencial possui um papel central na tomada de decisão nas organizações e na sociedade, pois ela gera informações para a previsão, para o planejamento e para os controles de gestão (Diegtiar *et al.*, 2021).

Dentre os métodos existentes na contabilidade gerencial, destacamos os métodos de custeio que se referem às formas de como os dados operacionais são tratados para gerarem informações de custo (Bornia, 2010). Vários métodos de custeio são utilizados pelas empresas, entre eles destacamos o Custeio por Absorção, o Custeio Variável, o Custeio Baseado em Atividades (ABC), a Unidade de Esforço de Produção (UEP), o Custeio Baseado em Atividade e Tempo (*Time Driven Activity - Based Costing* – TDABC), entre outros (Zanin *et al.*, 2019). O presente trabalho utilizou as práticas do método TDABC que visa simplificar a metodologia de custeio, pois utiliza os custos reais e a disponibilidade de tempo da empresa. Entre os benefícios que a aplicação deste método traz às empresas, destacamos a obtenção de informações precisas que possibilitam uma tomada de decisão assertiva, seja na melhoria de processos ou na precificação e negociação de produtos (Ding *et al.*, 2021; Kaplan; Anderson, 2007).

Além disso, existe uma heterogeneidade no uso da contabilidade gerencial pelas PMEs, sendo que aquelas que a utilizam na maioria das vezes é simplório e apresenta um uso limitado. Em alguns casos essas empresas não possuem um orçamento ou usam apenas o caixa como indicador de desempe-

nho (Najera Ruiz; Collazzo, 2021). Tendo isso em vista, a literatura publicada fornece evidências de que o custeio baseado em atividades orientadas pelo tempo (TDABC) pode ser implementado com sucesso em PMEs de diferentes setores (Silva Etges *et al.*, 2020). Contudo, o método é comumente aplicado no setor da saúde, sendo observado uma carência de estudos com a aplicabilidade do método no setor de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) (Cabral; Neto; De Souza, 2022; Pacheco *et al.*, 2021).

Diante disso, esse estudo sugere a implementação de um sistema de gestão de custos em uma pequena empresa no setor de serviços em TIC, utilizando a abordagem de custeio pelo método *Time-Driven Activity-Based Costing* (TDABC). Nesse contexto, buscamos responder a seguinte questão de pesquisa: O Custeio Baseado em Atividade e Tempo (TDABC) pode ser uma ferramenta simplificada e eficiente para o controle de custos em uma pequena empresa do setor de Tecnologia da Informação e Comunicação?

Este estudo tem como objetivo realizar a aplicação do método TDABC em uma empresa do setor de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC). Será demonstrado a aplicação do método TDABC neste setor, detalhando as etapas de sua aplicabilidade e identificando os seus pontos positivos e negativos, avaliando, dessa forma, a aplicabilidade do método TDABC em uma pequena empresa no setor de TIC. Para a resolução desse problema de pesquisa, foi realizado uma triangulação de dados oriundos de entrevistas não estruturadas com os gestores da observação dos pesquisadores e da análise documental de uma empresa de tecnologia classificada como PME, a qual foi aplicada o estudo. A partir dos resultados, observou-se que a aplicação do método de custeio TDABC é atrativo para empresas do setor de tecnologia da informação e de comunicação, assim como auxilia no processo de gestão e na tomada de decisão nas empresas de TICs, visando o crescimento e o desenvolvimento dessas empresas e desse setor.

O presente artigo constitui-se de cinco capítulos, sendo a introdução, que foi apresentada anteriormente, a revisão teórica, a metodologia da pesquisa, os resultados e discussões e as considerações finais.

REVISÃO TEÓRICA

Compreensão sobre os métodos de custeio

Durante o desenvolvimento empresarial e industrial, alguns métodos de custeio provaram-se ineficientes ao serem aplicados em alguns sistemas de produção. As razões responsáveis por essa ineficiência são variadas, dentre elas se destacam que as informações eram geradas com atraso, e/ou estavam com viés financeiro e não de gestão, e/ou o custo do produto não era calculado da forma correta (Afonso, 2002). A partir disso, alguns fatores como o aumento considerável das despesas indiretas, os custos de *marketing*, os custos comerciais e os custos de logística contribuíram para a importância do aprimoramento dos métodos de custeio tradicionais (Afonso, 2002), que eram divididos basicamente em mão de obra direta e insumos e custos indiretos de fabricação (Luna; Bornia, 2017).

Com vistas a uma melhor adaptação aos novos cenários, foram introduzidos os custos variáveis. Neste período, as empresas necessitam de planejamento para alcançar o preço alvo estabelecido pelo mercado e não mais por meio dos custos internos (Ferrara, 1995). Atualmente, os sistemas de custo servem, além de outras funções, para a geração de informações importantes para o planejamento de resultados e de operações (Fontoura, 2013). Proporcionando um aumento na performance (Kludacz-Alessandri, 2020) e também na inovação (Henri; Wouters, 2019) da organização.

Os métodos de custeio devem ser usados conforme a necessidade e a capacidade de cada gestor e empresa (Abbas; Gonçalves; Leoncine, 2012; Adigüzel; Floros, 2020). Podem servir para reduzir os custos, melhorar os processos, identificar e eliminar desperdícios, decidir entre produzir ou terceirizar e eliminar, aumentar, criar ou diminuir a produção de alguns produtos (Abbas; Gonçalves; Leoncine, 2012). Cada método pode complementar um ao outro e preferencialmente devem ser usados em conjunto para desenvolver estratégias para a empresa. Um dos métodos que é classificado como contemporâneo e

com uma ampla geração de informações importantes é o método de Custeio Baseado em Atividade (ABC) (Abbas; Gonçalves; Leoncine, 2012; Srbinoska *et al.*, 2020), o qual será explanado a seguir.

A evolução do processo produtivo tornou os métodos de custeio tradicionais ineficientes, pois deixaram de fornecer o suporte necessário para a tomada de decisão. Com o objetivo de resolver esse problema, Cooper e Kaplan desenvolveram o método de Custeio Baseado em Atividade (ABC) em 1988. A aplicação desse método ainda se configura como essencial nas empresas, pois auxilia na tomada de decisões (Luna; Bornia, 2017).

O método ABC parte do princípio de que os recursos são consumidos pelas atividades e essas atividades, então, são consumidas pelos bens e serviços (Abbas; Gonçalves; Leoncine, 2012). O modelo de aplicação desse método compreende as seguintes etapas: 1º identificar os recursos utilizados pela empresa; 2º definir as atividades realizadas; 3º realizar um rateio dos recursos utilizados em cada atividade realizada; 4º determinar quais atividades são realizadas por cliente e/ou produto e multiplicá-las pelo custo de cada atividade envolvida (Abbas; Gonçalves; Leoncine, 2012; Luna; Bornia, 2017).

Apesar de o método ABC ser uma ferramenta útil para a tomada de decisão, ele recebia muitas críticas. Steven R. Anderson, juntamente com Roberty S. Kaplan, um dos autores do método ABC (Luna; Bornia, 2017) também levantaram algumas críticas em sua aplicação: a) o processo de entrevistas e levantamento de dados é demorado e dispendioso; b) os dados utilizados no método são subjetivos e de difícil validação; c) o armazenamento, o processamento e a apresentação dos dados são custosos; d) foca, geralmente, em processos específicos e não fornece uma visão integrada das oportunidades de lucro em todo o âmbito da empresa; e) não é atualizável ou adaptável facilmente às novas circunstâncias; f) incorre em erro teórico ao ignorar a possibilidade de capacidade ociosa (Kaplan; Anderson, 2007).

Para alguns gestores que tentavam implementá-lo, uma das principais desvantagens desse processo era o fato de que os dados necessários eram muito complexos e que o levantamento dos dados era muito trabalhoso. Sendo

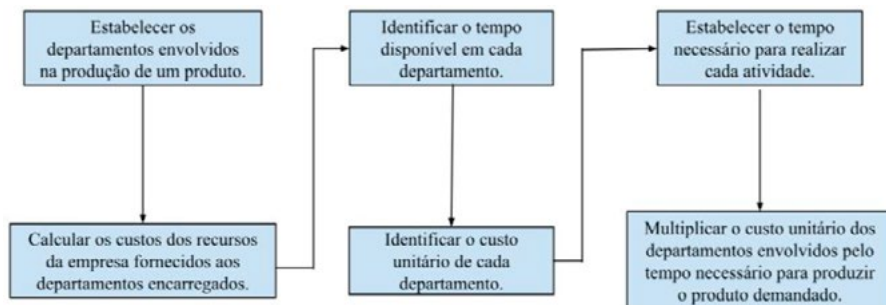
que uma parte do procedimento acontecia por meio de entrevistas com todos os funcionários da empresa, o que gerava muitos transtornos e uma moderada frustração a alguns funcionários, principalmente em empresas maiores (Luna; Bornia, 2017). Tendo em vista tantos problemas envolvendo este método, ele acabou deixando de ser atualizado e utilizado em algumas empresas que o implantavam e deixando de ser implantado por novas empresas. Em 2007, Kaplan e Anderson trazem o método TDABC, baseado no método ABC, porém, mais “simplificado” (Luna; Bornia, 2017).

Método de Custeio Baseado em Atividade e Tempo (TDABC)

Observando os problemas que envolviam a aplicação do método ABC e com o objetivo de solucioná-los, Kaplan e Anderson (2007) propuseram o Método de Custeio Baseado em Atividade e Tempo (TDABC). Esse é um instrumento de custeio que pode ser usado na contabilidade gerencial para gerar informações mais precisas e para ter um maior controle das atividades. É apresentado com uma abordagem mais simples, mais econômica e mais poderosa, pois a sua inovação é realizar o custeio baseado no tempo demandado por cada atividade (Kaplan; Anderson, 2007).

O TDABC demanda menos tempo para implantá-lo e é apresentado como um método mais flexível, tendo em vista que uma das grandes evoluções do método é dispensar a necessidade das entrevistas com os funcionários para a alocação dos custos (Kaplan; Anderson, 2007). O método TDABC exige apenas duas variáveis, o custo do fornecimento de recursos necessários para uma atividade e o tempo da atividade (Silva Etges *et al.*, 2019; Kaplan; Anderson, 2007). A aplicação deste método baseia-se, basicamente, em 6 etapas conforme a figura 1.

Figura 1: Aplicação do método TDABC



Fonte: elaborada com base em Silva Etges (2019), Kaplan e Anderson (2007) e Luna e Bornia (2017).

A utilização do método TDABC trouxe vários benefícios, como o sistema de implementação e de atualização dos dados consideravelmente simples; os pequenos investimentos para a sua implementação; a identificação da capacidade instalada, utilizada e ociosa; a maior flexibilidade utilizando a variável tempo; a possibilidade de projeções do sistema de produção; a geração de dados importantes para a tomada de decisão, como, departamento mais custoso e/ou mais lucrativo, produto mais lucrativo e/ou mais custoso e/ou mais demorado (Silva Etges *et al.*, 2019; Kaplan; Anderson, 2007; Luna; Bornia, 2017; Pacheco *et al.*, 2021; Wernke; Junges; Rita, 2020; Zhao; Yang, 2022).

Além disso, a aplicação do método proporciona informações interessantes não apenas de custo, mas de processo, contribuindo com uma melhor gestão de projetos. Assim, o método TDABC aparenta ser uma estratégia que pode tanto determinar o custo preciso das operações quanto rastrear a procedência das atividades de valor agregado (Elshaer, 2020). Porém, o método TDABC também apresenta algumas críticas, como, por exemplo, a dificuldade para identificar o uso de tempo com exatidão, o qual é utilizado para o desenvolvimento das tarefas, principalmente em empresas de produção por encomenda (EPEs) em que a imprevisibilidade é maior (Kaplan; Anderson, 2007; Luna; Bornia, 2017; Wernke; Junges; Rita, 2020).

O quadro 1 demonstra, segundo Kaplan e Anderson (2007), as etapas de implementação do método TDABC nas empresas:

Quadro 1 - Implantação do método TDABC

Preparação	Nesta etapa é realizado o escopo do projeto. Para fazer isso, normalmente é aplicado em apenas uma parte da empresa, o que permite a revelação rápida dos prós e contras da aplicação do método de forma mais rápida e sem correr grandes riscos. Nesta fase é definida qual a equipe é responsável pelo estudo do método e onde o método de aplicação será modelado visando a expansão para a empresa toda.
Análise	Na segunda fase é realizado o levantamento de dados necessários para a aplicação do método, como a equação de tempo e as taxas de custo de capacidade.
Modelo-piloto	O método é aplicado e validado no <i>software</i> que mais se adequa a ele, onde são inseridos todos os dados necessários. É feita a validação do ponto de vista operacional e financeiro, sendo que os dados financeiros gerados pelo método devem ser correspondentes aos dados financeiros da contabilidade geral.
Lançamento	Após a validação do modelo-piloto, ocorre a implementação e a expansão gradual do método por toda a empresa.

Fonte: elaborado com base em Kaplan e Anderson (2007).

Com base na tabela acima, identificamos que a implantação do método TDABC nas empresas é realizada em quatro etapas, sendo elas: I) a preparação, em que é feito um estudo, realizado um escopo e definido a equipe responsável por essa implementação; II) a análise, em que é feito o levantamento de dados para a aplicação do método; III) o modelo-piloto, aqui o método é aplicado e validado, desde o ponto de vista operacional, como o ponto de vista financeiro; IV) o lançamento, em que é realizada a expansão em toda a empresa.

Esse método já foi aplicado em diversos setores da indústria e serviços (Cabral; Neto; De Souza, 2022; Pacheco *et al.*, 2021). Gerwin, Norinsky e Tolwani (2018) aplicaram o método em um laboratório de animais e concluíram que esse modelo é uma ferramenta de gerenciamento poderosa por

fornecer informações valiosas e pode ser aplicado em outras instalações. Já Kurt, Saban, Cankaya e Annac (2019) aplicaram no serviço de oftalmologia de um hospital estadual e explanam que esse método pode ser aplicado em empresas hospitalares para obter informações precisas, evitando desperdícios e auxiliando nas decisões estratégicas. Wernke, Junges e Rita (2020) aplicaram o método por “linha de produção” e por “etapas produtivas” em uma fábrica de confecções para a comparação da aplicabilidade e perceberam que houve pouca distorção dos resultados entre os dois formatos. Contudo, considerando o nível de complexidade das duas formas estudadas, é mais vantajoso aplicar por “linha de produção”. Após Silva Etges, Ruschel, Polanczyk e Urman (2020) realizarem uma revisão sistemática de literatura, consideraram o TDABC um método de custeio que, além de proporcionar uma visão mais clara dos custos, ainda auxilia na alocação dos recursos, na redução de resíduos e na definição mais precisa do serviço ou produto. Já Wedowati, Laksono Singgih e Gunarta (2020) fornecem um modelo de modularidade de custos baseado no TDABC que serve de base para avaliar o valor do produto.

Apesar dos estudos sobre a aplicabilidade desse método percorrerem por diversos setores, a atenção dos estudos é consideravelmente mais forte no setor de serviços em saúde. Conquanto, observamos uma lacuna dos estudos desse método no setor de Tecnologia da Informação e Comunicação (Cabral; Neto; De Souza, 2022; Pacheco *et al.*, 2021).

METODOLOGIA

Classificação da pesquisa

A pesquisa possui uma abordagem qualitativa de natureza descritiva e aplicada, pois os autores realizaram um estudo de campo considerando o ambiente em que o sujeito está inserido, obtendo informações que não podem ser quantificadas, bem como a descrição da aplicação do método TDABC em uma PMEs (Richardson, 2017). Quanto aos métodos, o estudo foi realizado por meio de entrevistas semiestruturadas que possibilitaram identificar o que

os indivíduos fazem, como fazem e por que as fazem (Gil, 2008). Os dados primários e secundários foram triangulados durante a análise. A pesquisa possui um recorte temporal transversal, pois os dados foram coletados durante um determinado período, obtendo informações decorrentes do contexto em que a empresa estudada estava inserida (Richardson, 2017).

Descrição da empresa

A pesquisa foi realizada no segundo semestre de 2021 em uma *startup* de tecnologia de pequeno porte com 21 funcionários localizada no norte do Rio Grande do Sul. A empresa atua a 3 anos e oferece 5 serviços empresariais, dentre eles o desenvolvimento de sites. Contudo, a realização do estudo foi apenas no serviço citado, dessa forma, o método de custeio TDABC foi aplicado apenas no serviço de desenvolvimento *web* de um *e-commerce*. A escolha da empresa ocorreu por meio da acessibilidade dos dados mediante a permissão dos proprietários.

Levantamento de dados

Inicialmente, foi realizado o levantamento dos dados necessários por meio de entrevistas guiadas no formato *on-line*, na qual o pesquisador reconhece os objetivos da entrevista⁶ e busca desenvolver perguntas para alcançar esses objetivos (Richardson, 2017). Com base nas etapas para a aplicação do método TDABC propostas anteriormente, as entrevistas objetivaram levantar informações acerca do desenvolvimento deste serviço a partir do momento em que ele entra em processo produtivo. Com o objetivo de identificar as etapas e os recursos responsáveis pela produção do serviço, as perguntas seguiam a seguinte linha: “P1 - Quais as tarefas realizadas para a produção deste serviço?”, “P2 - Quais os recursos envolvidos em cada tarefa (setor, recurso humano e recurso tempo)?” e “P3 - Quanto tempo disponível cada departamento tem ao seu dispor?”. Essas entrevistas foram realizadas por meio da plataforma

⁶ Para garantir o direito ao sigilo e a integridade da imagem dos entrevistados, não serão nomeadas ou referenciadas as entrevistas apresentadas neste capítulo.

“Zoom” e não excederam duas horas cada, buscando evitar o cansaço do entrevistado, contudo, não foram gravadas. Considerando que o gestor de projetos é responsável pela alocação dos recursos para alcançar o sucesso em um projeto, dessa forma ele deve ter conhecimento de como é o passo a passo do desenvolvimento do serviço que está em sua alçada (Dias *et al.*, 2016). O gestor de projetos responsável pelo serviço analisado foi selecionado como sujeito de pesquisa, sendo esse o entrevistado.

Finalizada a obtenção dos dados oriundos das entrevistas, foi necessário realizar análises documentais para obter alguns dados financeiros, como os custos e as despesas encontradas na folha de pagamento e no centro de custos já desenvolvido pela empresa. A análise documental consiste em estudar um ou mais documentos com o objetivo de obter dados e informações (Richardson, 2017).

Tratamento e análise dos dados

Com base nos dados obtidos e seguindo as etapas apresentadas da aplicação do método TDABC, realizou-se o mapeamento do serviço no *software* “Bizagi Modeler”. Segundo o manual de usuário do Bizagi Modeler (VERSÃO 3.3.0), esse *software* permite mapear e documentar os processos organizacionais de forma intuitiva, assim como publicar em formatos como *Word*, PDF e *Excel*. No momento em que o mapeamento foi finalizado, esse foi validado juntamente com os gestores durante a última entrevista.

Nesse mapeamento foi possível identificar quais indivíduos e quais departamentos foram envolvidos com a produção desse serviço, assim como o tempo utilizado por cada departamento em cada tarefa. Após isso, seguindo as etapas da aplicação do método, o mapeamento foi publicado em formato de “Arquivo PNG (.png)” e em formato de “Planilha do *Microsoft Excel* (.xlsx)”. O mapeamento foi publicado em formato “Planilha do *Microsoft Excel* (.xlsx)” com o intuito de facilitar o momento da análise do custeio.

Com o auxílio do *software* “*Microsoft Excel*” e utilizando os dados financeiros oriundos das análises documentais, realizou-se os cálculos neces-

sários para identificar resultados referentes ao custo unitário (unidade tempo), o custo por departamento e o custo da produção do serviço de desenvolvimento *web* de um *E-commerce*. Sendo assim, para alcançar os resultados demonstrados a seguir, o estudo utilizou uma triangulação dos dados oriundos das entrevistas e das análises documentais (Yin, 2015). No quadro 2, segue o protocolo de pesquisa utilizado para a realização deste trabalho.

Quadro 2 - Protocolo de pesquisa

Etapas para a aplicação do método TDABC com base em Silva Etges et al. (2019), Kaplan e Anderson (2007) e Luna e Bornia (2017).	Atividades realizadas para a implementação do método.
Estabelecer os departamentos envolvidos na produção de um produto.	Utilizados dados oriundos das entrevistas (por meio das respostas da P1 e P2) e analisados via <i>software</i> Bizagi.
Calcular os custos dos recursos da empresa fornecidos aos departamentos encarregados.	Utilizados dados oriundos das entrevistas (por meio das respostas da P2) e analisados via <i>software</i> Bizagi.
Identificar o tempo disponível em cada departamento.	Utilizados dados oriundos das entrevistas (por meio das respostas da P3) e analisados via <i>software</i> Excel.
Identificar o custo unitário de cada departamento.	Utilizados dados oriundos das entrevistas (por meio das respostas da P3) e das análises documentais. Dados analisados via <i>software</i> Excel.
Estabelecer o tempo necessário para realizar cada atividade.	Utilizados dados oriundos das entrevistas (por meio das respostas da P2) e analisado via <i>software</i> Bizagi.
Multiplicar o custo unitário dos departamentos envolvidos pelo tempo necessário para produzir o produto demandado.	Realizada análise a partir do tratamento dos dados coletados nas etapas anteriores e utilizando o <i>software</i> Excel.

Fonte: elaborado pelos autores.

RESULTADOS

Vale ressaltar que a aplicação do TDABC neste estudo se deu a partir do momento em que o serviço entra em processo produtivo, sendo assim, não

foram consideradas tarefas exclusas a isso, como por exemplo tarefas no processo comercial. Outro ponto importante a ser destacado é a divisão dos custos em custos diretos, sendo esses os custos com mão de obra (pessoas), e em custos indiretos envolvidos no processo produtivo, sendo esses os custos com softwares. A aplicação do método TDABC proporcionou os seguintes resultados:

Mapeamento

Conforme destacado anteriormente, o mapeamento foi realizado com o auxílio do *software* “*Bizagi Modeler*”, utilizando as informações e os dados obtidos durante as entrevistas. Para desenvolver o mapeamento, foi considerado todas as tarefas do processo produtivo do serviço, as quais envolvem participantes vinculados aos diferentes setores da empresa. A figura 2 apresenta os subprocessos que compõem o macroprocesso do desenvolvimento *web* de um *e-commerce*. O primeiro subprocesso é o de vendas, como ele não faz parte do processo produtivo, não foi realizado o seu mapeamento detalhado. O serviço se inicia na margem esquerda e é concluído na margem direita.

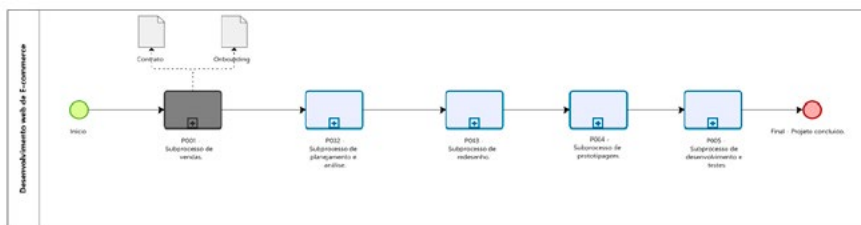
No mapeamento utilizado para o custeio, foi utilizado apenas um “pool”, referente ao macroprocesso de produção do desenvolvimento *web* de um *e-commerce*. Também compõem o mapeamento seis “lanes” utilizadas para dividir os setores envolvidos, sendo eles: comercial, gestores, *marketing*, projetos, cliente e TI. Utilizando o mapeamento apresentado é possível visualizar a trilha de forma condensada do processo produtivo deste serviço. No quadro 3 são detalhadas todas as tarefas que compõem os subprocessos indicados na figura 2. Conforme a legenda da figura 2, durante o desenvolvimento do mapeamento é possível utilizar diferentes figuras para auxiliar na organização e na padronização entre os mapeamentos, conforme destacado no manual do usuário do *Bizagi Modeler* (VERSÃO 3.3.0). Posteriormente ao processo de mapeamento, inicia-se o processo de custeio.

Quadro 3 - Legendas da Figura 2

Figura	Utilização padrão	Utilização no mapeamento apresentado
	Eventos de início	Para indicar o início do macroprocesso.
	Subprocessos não explorados	Para indicar o subprocesso de vendas, o qual não é o foco do estudo.
	Subprocessos trabalhados	Para indicar os subprocessos envolvidos no processo de desenvolvimento <i>web</i> de um <i>e-commerce</i> .
	Objetos de dados	Para indicar documentos utilizados.
	Conector	Para indicar uma sequência do fluxo do processo.
	Evento de final	Para indicar o término do macroprocesso.

Fonte: elaborado com base no manual do usuário *Bizagi Modeler* (VERSÃO 3.3.0).

Figura 2 - Mapeamento

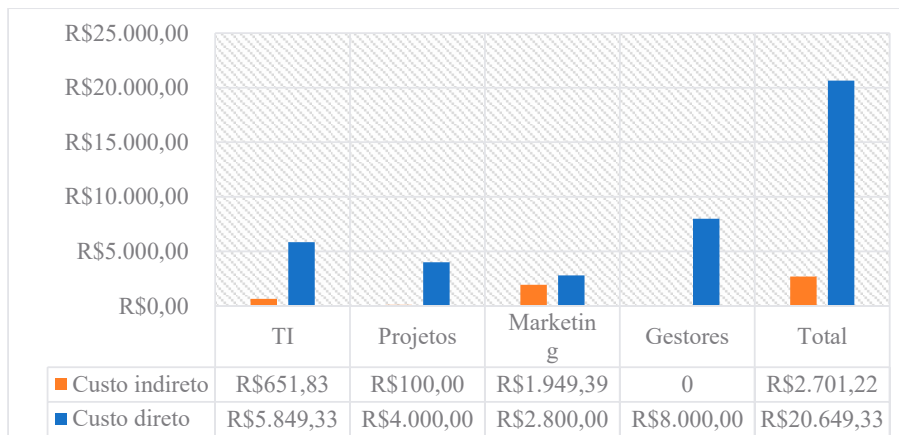


Fonte: elaborado pelo autor.

Custo unitário

Utilizando a folha de pagamento e o centro de custos, foi identificado que durante os meses de produção do serviço a empresa teve um custo direto mensal de R\$ 20.649,33 e um custo indireto de R\$ 2.701,22, conforme o gráfico 1.

Gráfico 1 - Custos mensais



Fonte: elaborado pelos autores.

Conforme identificado durante o levantamento de dados, o total de pessoas envolvidas neste serviço é de oito pessoas e cada uma delas se dispuseram de 200 horas mensais, sendo que dessas, três pessoas eram do setor de TI (totalizando 600 horas mensais), dois de Projetos (totalizando 400 horas mensais), um de *Marketing* (totalizando 200 horas mensais) e as outras duas eram gestores (totalizando 400 horas mensais). E para identificar o custo unitário dos custos indiretos, foram consideradas 200 horas por setor. Para identificar o custo unitário, dividiu-se o custo de cada setor pelo tempo disponível de cada setor, encontrando, assim, o custo direto unitário do setor de TI igual a R\$ 9,75/hora, de projetos R\$ 10,00/hora, de *marketing* R\$ 14,00/hora e dos gestores R\$ 20,00/hora, já o custo indireto unitário do setor de TI foi igual a R\$ 3,26/hora, de projetos R\$ 0,50/hora e de *marketing* R\$ 9,75/hora, conforme segue no quadro 4.

Quadro 4 - Custo unitário

	Custo direto			Custo indireto		
	Custo direto	Horas disponíveis	Custo hora	Custo indireto	Horas disponíveis	Custo hora
TI	R\$ 5.849,33	600	R\$ 9,75	R\$ 651,83	200	R\$ 3,26
Projetos	R\$ 4.000,00	400	R\$ 10,00	R\$ 100,00	200	R\$ 0,50
Marketing	R\$ 2.800,00	200	R\$ 14,00	R\$ 1.949,39	200	R\$ 9,75
Gestores	R\$ 8.000,00	400	R\$ 20,00	-	-	-

Fonte: elaborado pelos autores.

Tempo de produção

O processo produtivo desse serviço exigiu 51 tarefas. Contudo, nessa documentação também estão incluídas as tarefas realizadas pelo cliente, como, por exemplo, as tarefas T05 e T07, as quais não foram mensuradas e nem considerados os seus tempos, pois, essas atividades não interferem no uso dos recursos da empresa. Também estão incluídas as tarefas feitas em conjunto, como, por exemplo, as tarefas T27 e T48 demonstradas no quadro 5. Para mensurar de forma correta o tempo utilizado, as tarefas que demandavam o envolvimento de mais pessoas foram identificadas e somadas, por exemplo, a tarefa T09 demandou 6 horas do funcionário X e 6 horas do funcionário Y, totalizando 12 horas de uso dos recursos humanos do time de projetos da empresa para a conclusão da tarefa.

Quadro 5 - Tarefas, participantes, tempo e custo utilizado

Sub-processos	Tarefas	Participantes	Tempo (em horas)	Custo hora	Custo total por tarefa
P002 – Subprocesso de planejamento e análise	T01 - Reunião de alinhamento	Gestor X	1,5	R\$20,00	R\$30,00
		Gestor Y	1,5	R\$20,00	R\$30,00
	T02 - Estudo e análise do projeto	Time de projetos	1,5	R\$10,50	R\$15,75
	T03 - Planejamento da estrutura da IAP e Cronograma	Time de projetos	2	R\$10,50	R\$21,00
	T04 - Reunião de apresentação da condução e metodologia do projeto	Cliente; Time de projetos	2	R\$10,50	R\$21,00
	T05 - Apontar alterações no planejamento	Cliente			
	T06 - Realizar alterações	Time de projetos	0,5	R\$10,50	R\$5,25
	T07 - Emitir o aceite	Cliente			
	T08 - Reunião para o mapeamento As Is (diagnóstico da situação atual)	Time de projetos; Cliente	4,5	R\$10,50	R\$47,25
	T09 - Diagramação, documentação e criação das regras de negócio	Time de projetos	12	R\$10,50	R\$126,00
	T10 - Apresentação da diagramação, da documentação e das regras de negócio	Time de projetos; Cliente	1,5	R\$10,50	R\$15,75
	T11 - Análise do mapeamento	Cliente			
	T12 - Apontar alterações	Cliente			
	T13 - Realizar alterações necessárias	Time de projetos	3	R\$10,50	R\$31,50
	T14 -Emitir aceite	Cliente			

Sub-processos	Tarefas	Participantes	Tempo (em horas)	Custo hora	Custo total por tarefa
P003 – Subprocesso de redesenho	T15 - Reuniões para o redesenho	Time de projetos; Cliente	4,5	R\$10,50	R\$47,25
	T16 - Elaborar redesenho	Time de projetos	12	R\$10,50	R\$126,00
	T17 - Reunião para apresentar o redesenho	Time de projetos; Cliente	1,5	R\$10,50	R\$15,75
	T18 - Indicar alterações	Cliente			
	T19 - Atender comentários	Time de projetos	3	R\$10,50	R\$31,50
	T20 - Realizar documentação e regras de negócio	Time de projetos	5,5	R\$10,50	R\$57,75
	T21 - Reunião de apresentação do redesenho	Time de projetos; Cliente	1,5	R\$10,50	R\$15,75
	T22 - Enviar redesenho	Time de projetos	0,5	R\$10,50	R\$5,25
	T23 - Realizar análise do redesenho	Cliente			
	T24 - Apontar alterações	Cliente			
	T25 - Realizar alterações	Time de projetos	4	R\$10,50	R\$42,00
	T26 - Emitir o aceite	Cliente			
P004 – Subprocesso de prototipagem	T27 - Reunião de planejamento do desenvolvimento	Time de projetos	1,5	R\$10,50	R\$15,75
		Time de TI	1,5	R\$13,01	R\$19,51
	T28 - Criação e atualização da estrutura de gestão do desenvolvimento	Time de projetos	25,6	R\$10,50	R\$268,80
	T29 - Estudo da criação das telas	Time de projetos	3	R\$10,50	R\$31,50
	T30 - Criação da estrutura de controle da criação das telas	Time de projetos	1	R\$10,50	R\$10,50

Sub-processos	Tarefas	Participantes	Tempo (em horas)	Custo hora	Custo total por tarefa
P004 – Subprocesso de prototipagem	T31 - Desenvolvimento do <i>design</i> das telas	Time de <i>marketing</i>	45	R\$23,75	R\$1.068,61
	T32 - Apresentar as telas	Time de projetos; Cliente	8	R\$10,50	R\$84,00
	T33 - Enviar as telas por <i>e-mail</i>	Time de projetos	0,5	R\$10,50	R\$5,25
	T34 - Analisar as telas	Cliente			
	T35 - Indicar alterações	Cliente			
	T36 - Realizar alterações	Time de <i>marketing</i>	8	R\$23,75	R\$189,98
	T37 - Emitir aceite	Cliente			
P005 – Subprocesso de desenvolvimento e testes	T38 - Realizar desenvolvimento das telas	Time de TI	122	R\$13,01	R\$1.586,98
	T39 - Criação da estrutura de gestão do desenvolvimento	Time de TI	20	R\$13,01	R\$260,16
	T40 - Estudo das necessidades de API's e requisitos do sistema	Time de TI	30	R\$13,01	R\$390,24
	T41 - Criação das regras de negócio	Time de TI	40	R\$13,01	R\$520,32
	T42 - Definição de colunas e tabelas nos bancos de dados	Time de TI	45	R\$13,01	R\$585,36
	T43 - Reunião para levantamento de informações para API's	Time de TI; Cliente	8	R\$13,01	R\$104,06
	T44 - Criação de rotas de API's	Time de TI	855	R\$13,01	R\$11.121,87
	T45 - Integração entre <i>front-end</i> e o <i>back-end</i>	Time de TI	335	R\$13,01	R\$4.357,69
	T46 - Teste se as chamadas estão certas e teste de performance	Time de TI	70	R\$13,01	R\$910,56

Sub-processos	Tarefas	Participantes	Tempo (em horas)	Custo hora	Custo total por tarefa
P005 – Subprocesso de desenvolvimento e testes	T47 - Realiza correções	Time de TI	20	R\$13,01	R\$260,16
	T48 - Planejamento de implantação	Time de projetos	2	R\$10,50	R\$21,00
		Time de TI	1	R\$13,01	R\$13,01
	T49 - Realizar a implantação	Time de projetos	16	R\$10,50	R\$168,00
		Time de TI	40	R\$13,01	R\$520,32
	T50 - Acompanhamento do projeto piloto	Time de TI	10	R\$13,01	R\$130,08
	T51 - Lançamento da plataforma	Time de projetos	1	R\$10,50	R\$10,50
		Time de TI; Cliente	3	R\$13,01	R\$39,02
	Total		1774,6	Total	R\$23.378,00

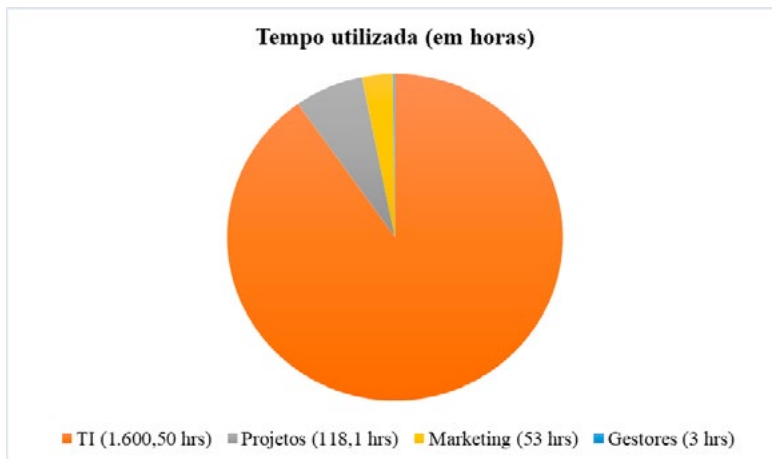
Fonte: elaborado pelos autores.

Analisando o quadro acima, podemos afirmar que a produção do serviço exigiu 1.774,6 horas de operação realizadas pela empresa, porém, para realizarmos a alocação dos custos, devemos separá-las em setores, pois cada setor apresenta um custo unitário diferente.

Alocação dos custos

Para a alocação dos custos, foi realizado a soma do tempo utilizado por cada setor, apresentado no gráfico 2.

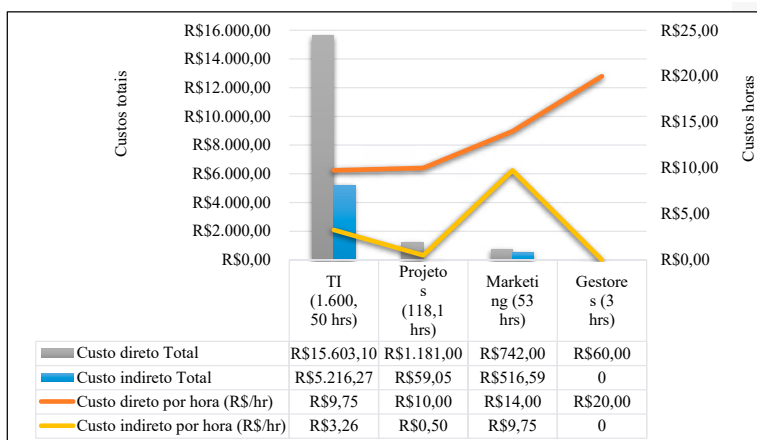
Gráfico 2 - Tempo total utilizado em horas



Fonte: elaborado pelos autores.

Após isso, multiplicou-se esse tempo pelo custo unitário já identificado anteriormente. Os valores encontrados seguem representados no gráfico 3.

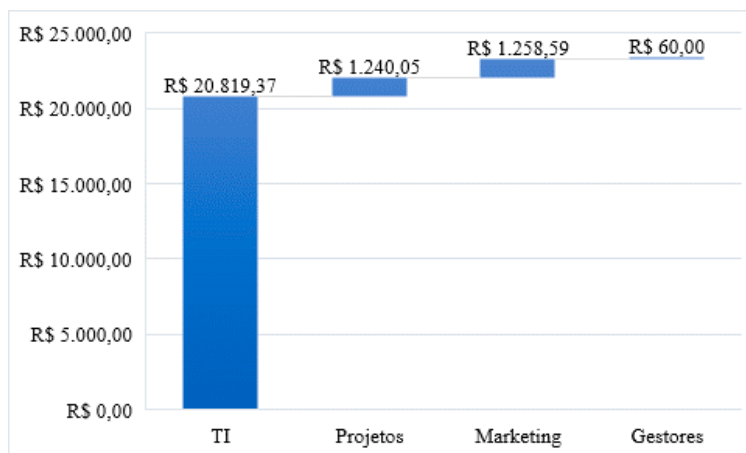
Gráfico 3 - Custos diretos e indiretos



Fonte: elaborado pelo autor.

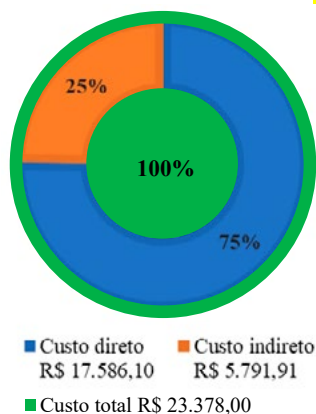
Tendo esses dados em mãos, também foi possível identificar qual foi o setor com custo mais alto, qual a diferença em dinheiro entre os custos diretos e os custos indiretos e também qual o custo total da empresa para realizar a produção desse serviço. As informações seguem representadas nos gráficos 4 e 5.

Gráfico 4 - Custo total por setor



Fonte: elaborado pelos autores.

Gráfico 5 - Custo total indireto x Custo total direto



Fonte: Elaborado pelos autores.

Levando em consideração os dados acima, afirmamos que o processo produtivo do serviço de desenvolvimento *web* de um *e-commerce* custou para a empresa um total de R\$ 23.378,00, sendo que desse valor R\$ 17.586,10 são custos diretos e R\$ 5.791,91 são custos indiretos. Também podemos afirmar que o setor com menor custo unitário (R\$/hr) foi o setor de projetos, sendo R\$ 10,50/hora, representando apenas 44,21% comparado ao custo unitário do setor do *marketing*, o qual apresentou o custo unitário mais elevado para a empresa, sendo R\$ 23,75/hora. Concomitante a isso, o setor mais custoso foi o de TI, mas vale ressaltar que foi o mais custoso pelo fato de demandar mais tempo para realizar as suas atividades, um total de 1.600,50 horas, equivalente a aproximadamente 90,19% em relação ao tempo total utilizado pela empresa, e um custo de R\$ 20.819,37. As tarefas que mais demandaram tempo foram a “T44 - Criação de rotas de API”, utilizando 855 horas, equivalente a 48,18% em relação ao tempo total utilizado no processo produtivo e custando R\$ 11.121,87 para a empresa, e a “T45 - Integração entre *front-end* e o *back-end*” que utilizou 335 horas, representando 18,88% comparado ao tempo usado no processo produtivo e custando R\$ 4.357,69.

O custo somado apenas dessas duas tarefas equivale a 66,22% do custo total da empresa. Podemos afirmar também que os custos diretos envolvidos no processo produtivo equivalem a 75,23% em comparação ao custo total do processo produtivo, sendo os outros 24,77% referentes aos custos indiretos. Ainda é possível perceber a estratégia da empresa em utilizar um baixo envolvimento dos gestores no processo produtivo, sendo que esses investem apenas 3 horas no processo, custando apenas R\$ 60,00 para a empresa.

Discussões

A implementação desse método, mesmo que em apenas um serviço da empresa, demonstrou algumas evidências inéditas e importantes para as decisões estratégicas de empresas do setor de TIC. Foi possível identificar informações como a tarefa mais dispendiosa e menos dispendiosa, a tarefa mais rápida e mais demorada, o setor mais dispendioso e menos dispendioso, o setor com maior e menor envolvimento, ajudando, assim, a definir um orçamento e um

prazo mais assertivo para o cliente, por exemplo. Salientamos também a facilidade e a simplicidade da sua implementação, assim como em eventuais ajustes do método, caso seja necessário realizar atualizações, como, por exemplo, a adição ou a eliminação de tarefas na prestação do serviço, alteração dos recursos e seus custos. Dessa forma, os resultados deste estudo corroboram os resultados encontrados em estudos que aplicaram o método em outras áreas (Cabral; Neto; de Souza, 2022; Silva Etges *et al.*, 2020; Kont, 2021; Mulherkar *et al.*, 2022; Niñerola; Hernández-Lara; Sánchez-Rebull, 2021; Pacheco *et al.*, 2021).

Ainda, os resultados corroboram o estudo de Kont (2021), o qual afirma que esse método é uma ferramenta útil para mapear as atividades e os processos de uma organização. Nesse sentido, identificamos que as tarefas “T44 - Criação de rotas de API” e “T45 - Integração entre *front-end* e o *back-end*” são mais propensas a se tornarem gargalos no processo, visto que essas duas somam 67,06% comparado ao processo total. Além disso, nosso estudo contribui com o estudo de Kefe e Naci Taniş (2023), pois, com o monitoramento de custos e os processos utilizando o método de custeio TDABC, a organização tem maior esclarecimento sobre as decisões a serem tomadas, aumentando o seu desempenho.

Outra característica do método TDABC é a redução no número de atividades que precisam ser identificadas no momento da análise do produto ou serviço. Em um estudo de caso apresentado por Kaplan e Anderson (2003), eles conseguem condensar as atividades em processos e mesmo assim conseguem um bom desempenho do método. Os autores reduziram o número de 1200 atividades para 200 processos. Porém, para maior fornecimento das informações e melhor assertividade, o mapeamento do serviço foi realizado com o maior grau de detalhamento possível das tarefas. Nesse momento, o *software* usado para realizar o mapeamento proporcionou maior facilidade e comodidade. Por meio da aplicação desse método também é possível prever a demanda futura de recursos, baseando-se na quantidade e na complexidade dos pedidos previstos deste serviço.

Além disso, inferimos que esse estudo utilizou apenas o *software Bizagi Modeler* e planilhas de *Excel*. Contudo, a aplicação do método poderia

ser realizada utilizando apenas planilhas de *Excel*, visto que, o *Bizagi* foi utilizado apenas para facilitar o mapeamento do processo. Desse modo, contrastamos o estudo de Adıgüzel e Floros (2020). Apesar disso, concordamos quando os autores afirmam que a aplicação do método deve ser adequada conforme a necessidade e a capacidade da empresa.

Esse método contribui para a evolução da contabilidade gerencial, tornando-a mais simples e atrativa, possibilitando a implementação por diversas empresas, inclusive por PMEs prestadoras de serviço. Este estudo nos oportuniza afirmar que a implementação desse método nos permite alcançar os objetivos propostos pelos autores Kaplan e Anderson (2007), auxiliando, assim, na implantação de pequenas e médias empresas do setor de Tecnologia da Informação e Comunicação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS E LIMITAÇÕES

Tendo em vista que existe uma escassez de estudo aplicando o método TDABC no setor de TIC, o presente estudo teve como objetivo demonstrar a aplicação do método de custeio TDABC no processo produtivo do serviço de desenvolvimento *web* de um *e-commerce* e detalhar as suas etapas. No decorrer do estudo, podemos inferir que o TDABC é um método de custeio bastante aderente às PMEs de tecnologia, principalmente na produção de serviços em que o principal insumo é o recurso humano, que pode ser mensurado em horas. Uma das principais vantagens do TDABC é a utilização da unidade tempo como a principal variável, característica que permite, também, uma maior flexibilidade, visto que, o serviço estudado não é um “produto de prateleira” e pode ser modificado conforme o seu andamento e as preferências do cliente.

No cenário das PMEs identificamos que a maioria delas se dispõem de recursos limitados, principalmente em ambiente pós-pandemia. Este estudo proporciona um melhor entendimento sobre a implementação e a manutenção do método TDABC utilizando ferramentas simples. As ferramentas utilizadas no estudo são de fácil acesso e contribuem com uma maior popula-

rização do uso do método, além de possibilitar, também, condições para uma melhor análise técnica considerando a escassez de estudos sobre esse método em empresas de tecnologia.

Em relação às limitações da técnica, é importante ressaltar que os dados apresentados devem ser usados com cuidado por quatro restrições. A primeira se refere ao tempo das tarefas, pois ele foi estimado com os gestores do projeto e de cada área após a conclusão dessas, podendo ocorrer pequenas variações. A segunda se vincula ao fato de o serviço escolhido ter apenas um escopo definido, podendo ocorrer variações no tempo de produção dependendo das preferências do cliente, da complexidade e do andamento do projeto. A terceira diz respeito à definição dos custos indiretos, os quais foram definidos para o estudo apenas os custos indiretos envolvidos no processo produtivo, sendo estes os *softwares*. Já a quarta restrição se refere à impossibilidade de identificar a capacidade produtiva e a ociosidade da empresa, considerando que a aplicação do método TDABC foi realizada em apenas um serviço da empresa, enquanto paralelo a isso, a empresa também realizava outros serviços.

Como recomendação gerencial, sugerimos a implantação completa deste método na empresa. Pode ser realizado o custeio de todos os serviços oferecidos, possibilitando identificar a ociosidade, a capacidade produtiva e gerar uma maior base de informações permitindo uma tomada de decisão mais assertiva pelos gestores. Além disso, sugerimos estudos com a implementação, principalmente, nos setores mais carentes, em conjunto com outras ferramentas e abordagens. Por exemplo, a comparação com o método de custeio ABC, a aplicação em conjunto com a Teoria das Restrições e até o desenvolvimento de soluções para o avanço tecnológico deste método, com vistas a maior automação e precisão do método. Tal como aplicativos e *softwares* que possibilitem aos profissionais informarem as atividades que estão realizando para uma coleta mais precisa dos dados, juntamente com a integração com outros dados, como a remuneração desses profissionais, possibilitando que a ferramenta realize análises desses dados. Além disso, é crucial que essas soluções tecnológicas sejam de fácil acesso para as pequenas e médias empresas.

AGRADECIMENTOS

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

REFERÊNCIAS

ABBAS, K.; GONÇALVES, M. N.; LEONCINE, M. Os métodos de custeio: vantagens, desvantagens e sua aplicabilidade nos diversos tipos de organizações apresentadas pela literatura. **ConTexto**, v. 12, n. 22, p. 145–159, 2012.

ADIGÜZEL, H.; FLOROS, M. Capacity utilization analysis through time-driven ABC in a small-sized manufacturing company. **International Journal of Productivity and Performance Management**, [s.l.], v. ahead-of-print, n. ahead-of-print, 13 set. 2020.

AFONSO, P. S. L. P. **Sistemas de Custeio no Âmbito da Contabilidade de Custos: O Custeio Baseado nas Actividades, um Modelo e uma Metodologia de Implementação**. Dissertação (Mestrado) - Universidade do Minho, Braga, 2002.

BIZAGI. **Bizagi Modeler User Guide** [manual de usuário]. [s.l.]: [s.n.], 2022. Disponível em: https://download.bizagi.com/docs/modeler/3300/en/Modeler_user_Guide.pdf. Acesso em: 24 mar 2023.

BORNIA, A. C. **Análise gerencial de custos: aplicação em empresas modernas**. 3. ed. [s.l.]: Grupo GEN, 2010.

CABRAL, P. H. D.; NETO, C. V.; de SOUZA, Â. R. L. Time-Driven Activity-Based Costing (TDABC): Uma revisão sistemática da literatura. **ABCustos**, v. 17, n. 1, p. 103–131, 16 maio 2022.

DIAS, T. D. L.; OLIVEIRA, B. S.; CARNEIRO, T. C. J.; de MOURA, R. L. Competências do Gerente de Projeto Associadas ao Sucesso dos Projetos no

Setor Público. *In*: V SINGEP - Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade. **Anais...** São Paulo: V SINGEP, 2016.

DIEGTIAR, O. A.; BEZUHLYI, O. V.; TARARUYEV, Y. O.; SUSLOVA, T. O.; ROMANCHENKO, T. V. Certain aspects of the management accounting system for small and medium-sized enterprises. **Universal Journal of Accounting and Finance**, [s.l.], v. 9, n. 3, p. 469–476, 2021.

DING, Y.; CHEN, K.; WEI, X.; YANG, Y. A novel cost-management system for container terminals using a time-driven Activity-Based Costing approach. **Ocean and Coastal Management**, [s.l.], n. 106011, 2021.

ELSHAER, A. M. Analysis of Restaurants' Operations Using Time-Driven Activity-based Costing (TDABC): Case Study. **Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism**, [s.l.], p. 1–24, 1 dez. 2020.

ETIKAN, I. Comparison of Convenience Sampling and Purposive Sampling. **American Journal of Theoretical and Applied Statistics**, [s.l.], v. 5, n. 1, p. 1, 2016.

FERRARA, W. L. Cost / management accounting: the 21st century paradigm. **Institute of Management Accountants**, [s.l.], v. 77, n. 6, 1995.

FONTOURA, F. B. B. da. **Gestão de custos: uma visão integradora e prática dos métodos de custeio**. São Paulo: Atlas, 2013.

GERWIN, P. M.; NORINSKY, R. M.; TOLWANI, R. J. Using a time-driven activity-based costing model to determine the actual cost of services provided by a transgenic core. **Journal of the American Association for Laboratory Animal Science**, [s.l.], v. 57, n. 2, p. 157–160, 2018.

GIL, A. C. (org.) **Delineamento da Pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HENRI, J. F.; WOUTERS, M. Interdependence of management control practices for product innovation: The influence of environmental unpredictability. **Accounting, Organizations and Society**, [s.l.], p. 101073, set. 2019.

KAPLAN, R. S.; ANDERSON, S. R. Time-Driven Activity-Based Costing. **Harvard Business Review**, [s.l.], v. 82, n. 11, p. 131–138, 2003.

KAPLAN, R. S.; ANDERSON, S. R. Time-Driven Activity-Based Costing. Massachusetts: Harvard Business School Publishing Corporation, 2007.

KEFE, İ.; NACI TANIŞ, V. The Integration of the Theory of Constraints and the Time-Driven Activity-Based Costing System for the Improvement of Production Processes in an SME. **Revista de Contabilidade**, [s.l.], v. 26, n. 1, p. 3–13, 1 jan. 2023.

KLUDACZ-ALESSANDRI, M. The Relationship between Cost System Functionality, Management Accounting Practices, and Hospital Performance. **Foundations of Management**, [s.l.], v. 12, n. 1, p. 223–236, 31 dez. 2020.

KONT, K. R. If Time and Money Matters: EBook Program Challenges in Tallinn University of Technology Library. **Slavic & East European Information Resources**, [s.l.], v. 22, n. 2, p. 170–196, 3 abr. 2021.

KURT, P.; SABAN, M.; CANKAYA, F.; ANNAC, M. C. Time-Driven Activity-Based Costing in the Ophthalmology Department of State Hospital: a Case Study. **Fresenius Environmental Bulletin**, [s.l.], v. 28, n. 4, p. 2754–2770, 2019.

LEONI, G.; LAI, A.; STACCHEZZINI, R.; STECCOLINI, I.; BRAMMER, S.; LINNENLUECKE, M.; DEMIRAG, I. Accounting, management and accountability in times of crisis: lessons from the COVID-19 pandemic. **Accounting and management in times of crisis**, [s.l.], v. 34, n. 6, p. 1305–1319, 2021.

LUNA, M. B.; BORNIA, A. C. Time-driven activity based costing: A comparative study with the activity based costing. **Revista Gestão da Produção Operações e Sistemas**, [s.l.], v. 12, n. 2, p. 220–238, 1 jun. 2017.

MULHERKAR, R.; KELLER, A.; SHOWALTER, T. N.; THAKER, N.; BERIWAL, S. A primer on time-driven activity-based costing in brachytherapy. **Brachytherapy**, [s.l.], v. 21, n. 1, p. 43–48, jan. 2022.

NAJERA RUIZ, T.; COLLAZZO, P. Management accounting use in micro and small enterprises. **Qualitative Research in Accounting & Management**, [s.l.], v. 18, n. 1, p. 84 - 101, 11 nov. 2021.

NIÑEROLA, A.; HERNÁNDEZ-LARA, A.; SÁNCHEZ-REBULL, M. Improving healthcare performance through Activity-Based Costing and

Time-Driven Activity-Based Costing. **The International Journal of Health Planning and Management**, [s.l.], v. 36, n. 6, p. 2079–2093, 24 nov. 2021.

PACHECO, B.; SILVA, A.; MONTEIRO, A.; ALVES, S. R. A review of time driven activity based cost in services and freight forwarding business. **International Scientific Conference on Economic and Social Development**, [s.l.], v. 68, p. 12–20, 2021.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social - Métodos e Técnicas**. 4. ed. [s.l.]: Grupo GEN, 2017.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**. Brasília: FPDIEESE, 2013.

SILVA ETGES, A. P. B.; CRUZ, L. N.; NOTTI, R. K.; NEYELOFF, J. L.; SCHLATTER, R. P.; ASTIGARRAGA, C. C.; FALAVIGNA, M.; POLANCZYK, C. A. An 8-step framework for implementing time-driven activity-based costing in healthcare studies. **The European Journal of Health Economics**, [s.l.], v. 20, n. 8, p. 1133–1145, 8 nov. 2019.

SILVA ETGES, A. P. B.; RUSCHEL, K. B.; POLANCZYK, C. A.; URMAN, R. D. Advances in Value-Based Healthcare by the Application of Time-Driven Activity-Based Costing for Inpatient Management: A Systematic Review. **Value in Health**, [s.l.], v. 23, n. 6, p. 812–823, jun. 2020.

SRBINOSKA, D. S.; STOJANOVA, M.; HRISTOVA, S.; MRSIK, J. The impact of organizational characteristics on the adoption of contemporary cost management techniques by the textile industry in North Macedonia. **Journal of Accounting and Management Information Systems**, [s.l.], v. 19, n. 1, p. 65–88, 1 mar. 2020.

WEDOWATI, E. R.; LAKSONO SINGGIH, M.; GUNARTA, I. K. Product value analysis on customized product based on pleasurable design and time-driven activity-based costing in food industry. **Cogent Business & Management**, [s.l.], v. 7, n. 1. 2020.

WERNKE, R.; JUNGES, I.; RITA, C. de O. Aplicação do Time-driven Activity-based Costing (TDABC) por etapas produtivas ou por linha de produção

Aplicação do Time-driven Activity-based Costing (TDABC) por etapas produtivas ou por linha de produção. **ABCustos**, [s.l.], v. 15, n. 3, p. 78–107, 2020.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução de Daniel Grassi. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZANIN, A.; BILIBIO, A.; PACASSA, F.; CAMBRUZZI, C. O Método De Custeio Uep Como Fonte Geradora De Informações Gerenciais: Estudo Multicasos. **ABCustos**, [s.l.], v. 14, n. 3, 2019.

ZHAO, L.; YANG, Z. Time-Driven Activity-Based Cost Expansion Model. **ProQuest**, [s.l.], p. 116–125, 2022.

CAPÍTULO 8

ESTUDO DA QUALIDADE NO SETOR DE VULCANIZAÇÃO DE UMA INDÚSTRIA METAL-BORRACHA

Heloisa Barcelos Dal Toé¹

Mariane Bonatti Chaves²

Júlio César Cota Alves³

Vilson Menegon Bristot⁴

Leopoldo Pedro Guimarães Filho⁵

¹ Engenheira de Produção - Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC, Criciúma – SC. E-mail: heloisabarcelos@hotmail.com

² Doutora em Engenharia Química – Universidade da Região de Joinville – UNIVILLE, Joinville – SC. E-mail: mariane.bonatti@univille.br

³ Mestrando em Sistemas Produtivos – Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC, Criciúma – SC. E-mail: julio@uniplaclages.edu.br

⁴ Doutor em Engenharia de Minas, Metalúrgica e de Materiais - Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC, Criciúma – SC. E-mail: wilson.bristot@unesc.net

⁵ Doutor em Ciências Ambientais - Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC, Criciúma – SC. E-mail: lpg@unesc.net

INTRODUÇÃO

Com o rápido desenvolvimento da tecnologia e a modernização dos processos produtivos, as indústrias de manufatura precisam sempre se adequar e aproveitar as oportunidades para crescer no mercado. Um aspecto de suma importância para todo esse processo fluir em boas condições é a qualidade do seu produto (Alencar; Guerreiro, 2004; Marino, 2006).

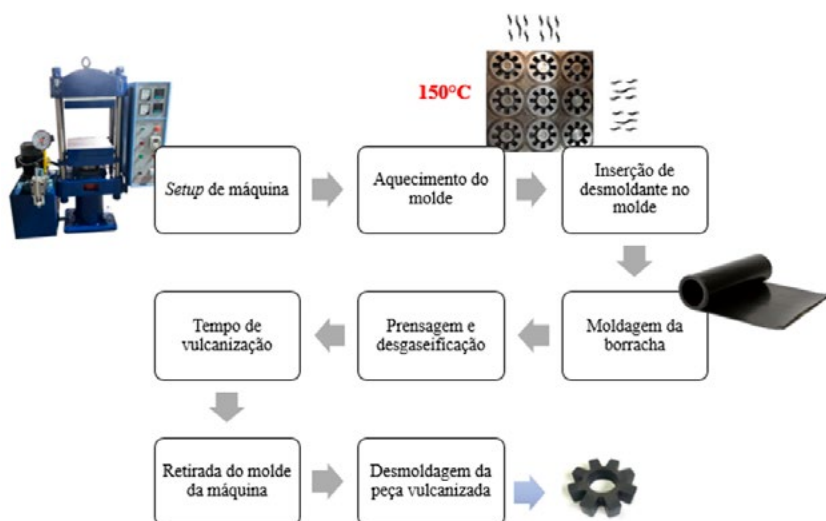
Devido a sua ligação direta com redução de desperdícios e retrabalhos, a gestão da qualidade passou a obter mais atenção de gerentes industriais ao longo do tempo. Segundo Toledo *et al.* (2014), isso acontece devido ao tema estar diretamente ligado com o desempenho de mercado econômico-financeiro de uma empresa. Dessa forma, tendo um bom nível de qualidade, os valores comerciais, competitivos e estratégicos da empresa aumentam.

A história da indústria da borracha iniciou em 1839, quando Charles Goodyear descobriu que se a borracha crua fosse submetida a altas temperaturas, sofreria modificações em suas propriedades mecânicas, surgindo, assim, o processo de “vulcanização”. Na indústria atual, mais da metade da borracha produzida é usada para a fabricação de pneumáticos, o restante se concentra em uma variedade de peças de diversos tamanhos e especificações técnicas, utilizadas em equipamentos industriais (Rocha; Lovison; Pierozan, 2003; Cripa *et al.* 2016).

De acordo com Cripa *et al.* (2016), “[...] a vulcanização é um dos métodos, senão o mais importante, da cura da borracha”. Segundo Oliveira *et al.* (2016), durante o processo de vulcanização, a borracha é levada a uma determinada temperatura fazendo com que ela sofra alterações químicas e físicas que refletem em elevações nas suas propriedades iniciais. Tais propriedades interferem em sua elasticidade, seu amortecimento, sua compressibilidade e sua resistência a rasgos e tensões. Alguns fatores podem intervir diretamente no processo como, por exemplo, a temperatura em que foi submetida, o tempo de processo e o tipo de borracha.

Segundo Oliveira *et al.* (2016) e a CTB (Ciência e Tecnologia da Borracha), o processo de vulcanização por prensa é o mais comum entre os conhecidos. A Figura 1 mostra as etapas do processo de vulcanização, ilustrando o equipamento utilizado, os moldes de metal, a borracha bruta e a peça finalizada.

Figura 1 – Vulcanização por prensa



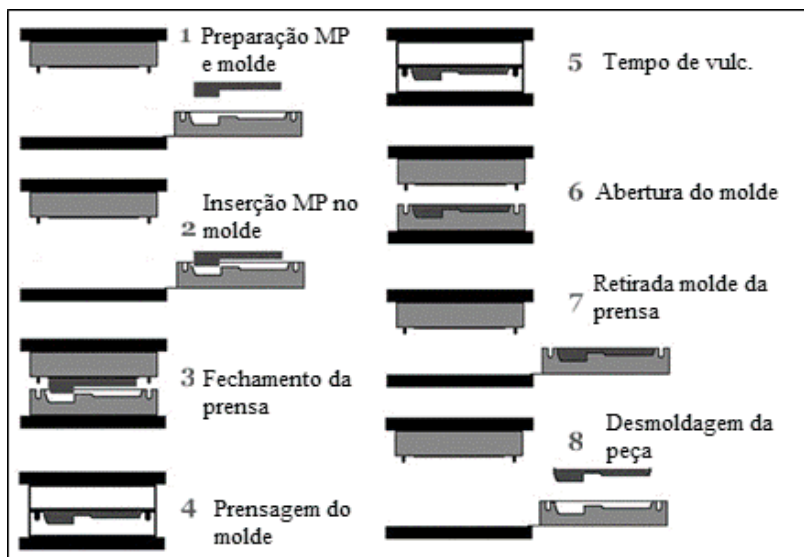
Fonte: adaptado de Oliveira *et al.* (2016) e CTB Borrachas.

De acordo com Cripta *et al.* (2016) e a CTB, o processo se inicia com a configuração (*setup*) da prensa a ser utilizada, definindo sua pressão, o tempo, e a temperatura de vulcanização. Antes de inserir a matéria-prima no molde, o mesmo deve ser higienizado e aquecido a $\pm 150^{\circ}\text{C}$. Após a higienização, deve ser borrifado desmoldante líquido em todas as cavidades do molde, conformada a borracha e realizada a prensagem e a degaseificação. A parte final do procedimento é aguardar o tempo de vulcanização pré-definido e, posteriormente, desmoldar a peça vulcanizada.

A desgaseificação é caracterizada como a liberação de gases existentes no processo de prensagem. É um processo de suma importância, pois é o momento em que é garantido total contato entre a matéria prima e as câmaras da prensa, assim, vulcanizando totalmente a borracha (Cripa *et al.*, 2016).

Na figura 2 é demonstrado o processo de moldagem, que faz parte da vulcanização.

Figura 2 – Processo de moldagem



Fonte: adaptado de CTB Borrachas (s.d.).

Segundo a CTB, o processo de moldagem da borracha se caracteriza como o mais importante da vulcanização, pois é neste momento em que a qualidade da peça é garantida. Os moldes normalmente são usinados em aço e devem sempre estar em perfeito estado para a peça vulcanizar corretamente, assim, garantindo o formato correto e um bom aspecto visual.

Como qualquer indústria de manufatura, a indústria da borracha necessita atender as especificações pré-estabelecidas e entregar produtos de qualidade aos seus clientes. Desta forma, Garvin (1992) afirmou que “[...] a qualidade em sua forma original era relativa e voltada para a inspeção”. Campos (2004c) definiu um produto de qualidade como “[...] aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo as necessidades do cliente” e Carpinetti, Miguel e Gerolamo (2007) definiram qualidade como “[...] satisfação do cliente quanto à adequação do produto ao uso”.

Toledo *et al.* (2014) ainda afirmaram que a qualidade pode ter diversos significados dependendo de onde será aplicada, porém, no meio industrial tem alguns conceitos clássicos, conforme mostra o quadro 1.

Quadro 1 – Conceitos clássicos da qualidade

Autores	Conceitos
Taguchi (1986)	“Perda, mensurável e imensurável, que um produto impõe a sociedade após o seu embarque, com exceção das perdas causadas por sua função intrínseca”.
Juran (1991)	Adequação ao uso
Crosby (1994)	Estar em conformidade de acordo com os seus requisitos

Fonte: adaptado de Toledo *et al.* (2014).

De acordo com Toledo *et al.* (2014), existe ainda um quarto conceito da qualidade, que consiste na ideia de que é o grau com que o produto atende às necessidades do cliente durante o uso. Porém, como ele apenas alonga as informações do conceito de Juran (1991) “adequação ao uso”, não é tratado individualmente como um conceito.

A qualidade pode ser dividida em cinco abordagens diferentes em relação ao seu conceito, conforme mostradas no quadro 2.

Quadro 2 - Abordagens da Qualidade

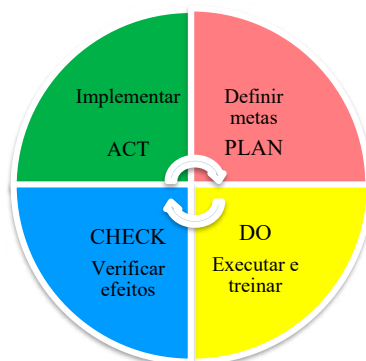
Tipologia	Descrição
Transcendental	É a visão mais tradicional da qualidade e a tem como absoluta, assim é visível por todos, tem excelência natural e não é questionada.
Baseada no produto	É focada no fato de que o produto deve ter características e atributos que satisfaçam os clientes.
Baseada no usuário	O produto deve se adaptar de acordo com os padrões e necessidades do cliente.
Baseada na produção	O produto deve estar em conformidade total com seu projeto técnico e especificações impostas.
Baseada no valor	O produto deve ter qualidade e conformidade a um preço que seja justo e aceitável; bom custo-benefício.

Fonte: adaptado de Garvin (1992).

Aliado às abordagens tradicionais, pode-se dizer que uma nova era de pessoas e processos com foco em agregar qualidade ao setor produtivo está surgindo. Com isso, novas prioridades gerenciais são estabelecidas, como, por exemplo, não focar mais nos efeitos e sim nas causas. Paladini (2012) caracteriza gestão da qualidade no processo como “[...] direcionamento de todas as ações do processo produtivo para o pleno atendimento do cliente”.

Na figura 3, é demonstrado o ciclo PDCA (*Plan, Do, Check e Act*), o qual consiste em uma ferramenta de gerenciamento da qualidade, com foco na melhoria contínua. Sua função é controlar os processos por meio de procedimentos que alcancem as metas necessárias para manter a empresa no mercado. Desta forma, o ciclo faz com que o processo permeie por todos os setores e crie uma cultura de qualidade padronizada. Sua sigla significa planejar, executar, checar e agir e é caracterizada como a ferramenta para de fato aplicar a gestão da qualidade (Alencar, 2008; Seleme; Stadler, 2010; Vieira Filho, 2003).

Figura 3 - Ciclo PDCA



Fonte: adaptado de Werkema (1996) e Alencar (2008).

Destaca-se que quanto mais conhecimento, dados e informações forem agregados ao método PDCA, mais chances de se atingir as metas da organização (Werkema, 1995). Dentro da gestão da qualidade, existem ferramentas que auxiliam na identificação de problemas e na melhoria de processos que podem ser utilizados em conjunto com o ciclo PDCA.

Segundo Vieira Filho (2003), as ferramentas da qualidade possuem grande credibilidade a partir da ideia de que as decisões não devem ser tomadas em cima de suposições, mas sim de fatos baseados em dados reais. No quadro 3 são listadas e descritas as principais ferramentas da qualidade utilizadas para a elaboração do artigo.

Quadro 3 – Principais ferramentas da Qualidade

Ferramenta	Descrição
<i>Brainstorming</i>	Consiste em uma discussão em grupo, sem qualquer crítica ou julgamento, sobre um determinado problema e tudo que pode estar envolvido nele. É composto por um grupo de pessoas que têm conhecimento e experiência sobre o assunto específico e tem objetivo da geração de ideias para resolvê-lo.

Ferramenta	Descrição
Fluxograma	É caracterizado por um diagrama que representa de forma simples, sequencial e esquemática todos os procedimentos e atividades de um processo. É uma sequência operacional que facilita no entendimento e na realização do processo.
Diagrama de Pareto	Trata-se de um gráfico de barras verticais que elenca por ordem de frequência as ocorrências de alguma situação, podendo demonstrar as causas de um problema. Com a quantificação por frequências, o gráfico ajuda a visualizar o problema que deve ser priorizado, assim focalizando a atenção ao que realmente está impactando negativamente e deixando as pequenas causas em segundo plano.
Diagrama de Ishikawa/ causa e efeito	É um diagrama que aprofunda as causas e subcausas de um problema. Também conhecido por espinha de peixe devido à sua aparência, foi criado por Kaoru Ishikawa em 1943. Como outras ferramentas, possui demonstrações gráficas bastante visuais e de elaboração fácil e prática, assim, fazendo a relação entre um problema e todas as suas possíveis causas com relação aos 6M (medidas, métodos de trabalho, mão de obra, máquinas, meio ambiente e materiais).
5W2H	É a ferramenta que fornece subsídios para que planos de ação sejam criados, visando análise das etapas do processo com identificação e resolução dos problemas. Sua sigla 5W2H significa os questionamentos em inglês <i>What</i> (o que deve ser feito?); <i>Who</i> (quem é o responsável?); <i>Where</i> (onde deve ser feito?); <i>When</i> (quando deve ser feito?); <i>Why</i> (por que é necessário?); <i>How</i> (como será feito?) e <i>How much</i> (quanto vai custar?). As perguntas têm a função de detectar as falhas por processo e estabelecer detalhadamente o que deve ser feito para sanar o problema. As respostas obtidas facilitam a visão geral do problema e promovem a definição do plano de ação.

Fonte: adaptado de Toledo *et al.* (2014), Vieira Filho (2003) e Seleme e Stadler (2010).

As ferramentas listadas no quadro 3 foram elaboradas e exploradas há décadas pelos criadores da Qualidade Total, Kaoru Ishikawa e Edwards Deming que, ao passar dos anos, foram melhoradas e aperfeiçoadas, mas sempre com o mesmo objetivo: reunir dados em ferramentas práticas, visíveis e claras para auxiliar nas tomadas de decisões operacionais (Vieira Filho, 2003).

Uma função da gestão da qualidade é eliminar processos que não agreguem valor ao produto e que afetem diretamente o custo do produto,

como falhas, retrabalhos e não conformidades (NC). O registro das não conformidades leva a uma fácil visualização da causa raiz do problema, fornecendo informações para realizar medidas corretivas e preventivas (Silva, 2017).

De acordo com a NBR ISO 9000 (2005), uma não conformidade consiste no “[...] não atendimento de um requisito pré-estabelecido”, assim, o produto não é liberado para o cliente naquele momento e retorna ao processo produtivo para ser retrabalhado. A norma atualizada NBR ISO 9001:2015, no requisito 0.3.3, apresenta que a organização deve “[...] realizar ações preventivas para eliminar não conformidades potenciais, analisar quaisquer não conformidades que ocorram e tomar ação para prevenir recorrências”.

Carpinetti, Miguel e Gerolamo (2007) afirmam que as ações corretivas e preventivas das não conformidades fazem parte do processo de melhoria contínua da qualidade das empresas. As ações corretivas são tomadas imediatamente quando o erro é detectado e têm função apenas de sanar o erro sem atuar nas causas. Por outro lado, as ações preventivas consistem em uma análise geral das falhas, da identificação de suas causas raízes e da aplicação de melhorias e planos de ação para prevenção.

Campos (2004b) afirma que indicadores em relação a qualidade dos produtos ou serviços devem ser feitos e analisados frequentemente por meio de gráficos, pois sem essa análise clara e visível, nenhum gestor tem como entender a urgência do problema. Carpinetti, Miguel e Gerolamo (2007) completam que apenas com coletas de dados frequentes, medições, análises, ações de melhoria e ações preventivas a cada erro ocorrido é que a gestão da qualidade pode se completar.

Quando uma não conformidade é detectada ainda dentro do ambiente de trabalho, as consequências serão retrabalho interno, consumo de recursos e hora máquina que poderiam estar sendo utilizados em novos lotes de produtos. Quando as não conformidades acontecem com frequência, algumas tendem a passar despercebidas pelo controle de qualidade, resultando não só em retrabalho interno, mas em devoluções, reclamações, custos de transporte e principalmente insatisfação do cliente. Dessa forma, o alto número de não

conformidades gera impactos negativos internos e externos para uma organização, tendo relação direta com custos e satisfação de clientes.

O artigo tem como objetivo geral analisar as principais causas das não conformidades internas de uma indústria metal-borracha localizada em Criciúma – SC. Os objetivos específicos são: definir o setor com mais ocorrências de não conformidades; classificar as não conformidades no período de 24 meses de acordo com as causas; definir o plano de ação para o processo produtivo da empresa. Atualmente, os dados de não conformidades não são analisados ou classificados pela empresa estudada, o artigo busca organizar e transformar esses dados em gráficos claros e visíveis, com a intenção de atrair uma atenção maior ao problema por parte dos gestores, mostrando sua urgência e a relação com os custos e prazos, propondo soluções e melhorias viáveis.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa foi realizada no setor de vulcanização de uma indústria metal-borracha de pequeno porte que atende as indústrias da região de Criciúma/SC fornecendo peças e equipamentos em borracha, metal, metal-borracha ou poliuretano para a instalação e a manutenção de máquinas industriais. Além do setor de vulcanização, a indústria também contém um setor de usinagem de metais, assim, atendendo os ramos cerâmico, plástico, químico, minerador, alimentício, automotivo, agrícola, agroindustrial, gráfico, hospitalar e outros.

Baseado no ciclo PDCA de William Edwards Deming, que busca tratar de problemas das organizações criando um ciclo de melhoria contínua, foi elaborado um procedimento específico para tratar das não conformidades, a ser utilizado no presente trabalho. O ciclo está ilustrado na figura 4.

Figura 4 – Ciclo PDCA x Não conformidades



Fonte: adaptado de Campos (2004a).

O trabalho irá realizar os três primeiros passos: a identificação das não conformidades, a análise das causas e a elaboração do plano de ação. Por terem duração longa e demandarem alto tempo de análise e treinamento, a implantação e a padronização serão etapas a serem abordadas em estudos futuros.

O quadro 4 apresenta o instrumento de coleta de dados utilizado pela empresa, cujo objetivo é registrar as ocorrências de não conformidades.

Quadro 4 – Planilha de não conformidades

Mês XX - Ano XXXX										
Nº ocorrência	Lote	Cliente	Descrição Material	Quant. Lote	Quant. NC	Data	Setor resp.	Motivo	Disposição	Ação corretiva

Fonte: os autores.

A planilha do quadro 4 é utilizada para registrar as ocorrências de não conformidades da empresa e suas características como: data da ocorrência, cliente, quantidade de peças, setor responsável, motivo, dentre outros aspectos. Após cada ocorrência de não conformidade, a planilha é preenchida pelo setor de controle da qualidade, permitindo, assim, que ao final de cada mês um relatório extenso seja emitido com todas as ocorrências. O registro de tais dados por parte da empresa nesses três anos permitiu a realização e a precisão do estudo.

Inicialmente com uma análise da coluna “setor responsável” do quadro 4, as ocorrências foram separadas por setor e quantificadas, assim, possibilitando identificar o setor com mais ocorrências e que estaria na situação mais crítica. Após determinar o setor com maior número de ocorrências devido a existir grande variedade de causas das não conformidades, foi necessário separá-las em famílias para se obter uma visualização mais ampla do problema.

Ao agrupar as causas das NC em famílias e quantificar o número de ocorrências de cada uma no período de 24 meses, foi possível demonstrar a frequência das causas por meio do gráfico de Pareto e obter uma visão objetiva das ocorrências de cada causa em relação às demais. Com a frequências exposta, os maiores problemas foram identificados como prioridade para a aplicação das melhorias.

Após determinar o foco em duas das causas mais frequentes, um *brainstorming* com colaboradores experientes no processo de vulcanização foi realizado para poder determinar as causas raízes desses problemas e posteriormente listá-las em um diagrama de Ishikawa, obtendo uma visão geral da situação, identificando a origem dessas causas.

Definindo as causas raízes dos problemas mais recorrentes de não conformidades do setor de vulcanização no Diagrama de Ishikawa, a ferramenta do 5W2H foi utilizada com o objetivo de definir um plano de ação viável que caso implantado, busque a diminuição e a prevenção das não conformidades.

Por meio de ações de melhoria listadas no 5W2H, foram descritas informações como a importância e a justificativa da ação a ser feita, quem deve se responsabilizar, o prazo para acontecer e os custos envolvidos.

RESULTADOS

No quadro 5 é mostrado quatro ocorrências de não conformidades com o intuito de exemplificar o preenchimento da planilha do quadro 4.

Quadro 5 – Ocorrências da planilha de não conformidades

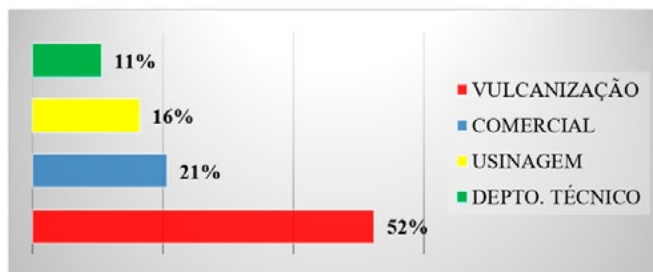
Relatório de Não Conformidades							
Descrição Material	Quant. Lote	Quant. NC	Data	Setor responsável	Motivo	Disposição	Ação corretiva
Junta para Acoplamento	200	50	mês 01	Vulcanização	Peças com falhas na superfície.	Descartar peças.	Retrabalho.
Engrenagem	1	1	mês 01	Depto. Técnico	Desenho liberado faltando cotas.	Cancelar OP.	Ajuste no desenho.
Vulcanização rolo	15	15	mês 01	Comercial	Pedido lançado com a quantidade incorreta.	Cancelar OP.	Correção do pedido, vulcanizar.
Engrenagem	1	1	mês 01	Usinagem	Operador errou na divisão dos dentes da engrenagem.	Descartar peça.	Comprar matéria prima, retrabalho.

Fonte: os autores.

Devido ao alto número de ocorrências, no quadro 5 foram mostrados apenas quatro exemplos de ocorrências de não conformidades ocorridas no mês de junho de 2018 para demonstrar como ocorre na prática o preenchimento da planilha.

Após análise da coluna “setor responsável” das planilhas de não conformidade, foi possível quantificar o número de ocorrências por setor no período estudado. No gráfico 1 estão ilustradas as porcentagens.

Gráfico 1 – Não conformidades por setor (2016-2018)



Fonte: os autores.

Com 52% das ocorrências, o setor de vulcanização é o maior causador das não conformidades, assim, sendo o escolhido como foco do trabalho para a aplicação de melhorias.

Após a análise da coluna “motivo”, as causas das não conformidades do setor de vulcanização foram classificadas em famílias e quantificadas de acordo com sua frequência, conforme expresso no quadro 6.

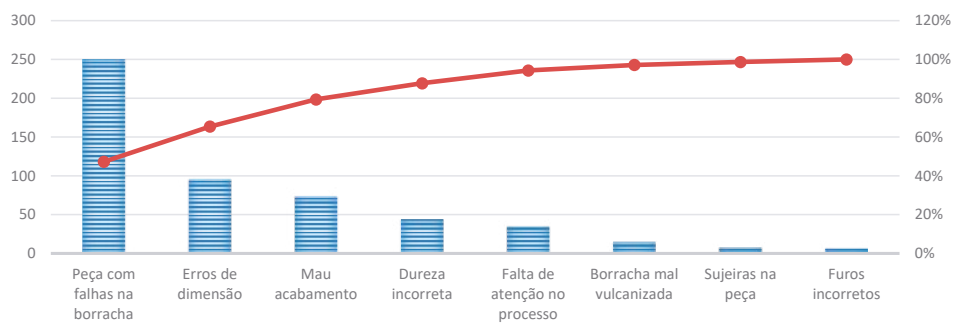
Quadro 6 – Causas das não conformidades do setor de vulcanização

Famílias de causas	Ocorrência	%	% Acumulada
Peça com falhas na borracha	250	47%	47%
Erros de dimensão	96	18%	65%
Mau acabamento	74	14%	79%
Dureza incorreta	44	8%	88%
Falta de atenção no processo	35	7%	94%
Borracha mal vulcanizada	15	3%	97%
Sujeiras na peça	8	2%	99%
Furos incorretos	7	1%	100%
Total	529	100%	

Fonte: os autores.

Com os valores e as porcentagens do quadro 6, foi possível construir um gráfico de Pareto.

Gráfico 2 – Gráfico de Pareto das NC do setor de Vulcanização



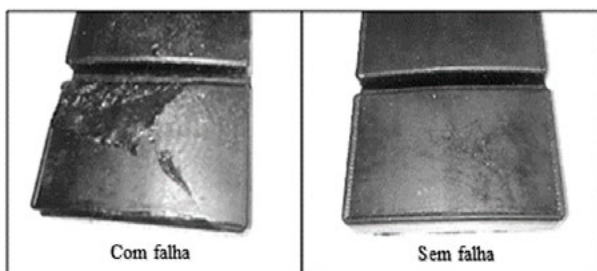
Fonte: os autores.

Analisando o gráfico de Pareto, foi identificado que a causa “peça com falhas na borracha” é a mais frequente, obtendo 47% das ocorrências das não conformidades no geral, seguida de “erros de dimensão” com 18% e “mau acabamento” com 14%. Com base em discussões com especialistas da empresa, as causas “peça com falhas” e “mau acabamento” têm ligação direta, pois na situação de retrabalhar para tentar ajustar uma peça falhada, ela pode resultar em um acabamento ruim. Desta forma, foi definido que atuando nessas duas causas, as quais somadas equivalem a 61% das ocorrências (47%+14%), a maioria dos problemas seriam amenizados.

Os “erros de dimensão”, equivalentes a 18% das ocorrências, não foram tratados individualmente pois sua causa raiz é apenas uma: moldes danificados ou com muito tempo de uso. Dessa forma, no 5W2H mostrado posteriormente foi sugerido uma melhoria que também influenciaria positivamente nesse problema.

Direcionando o estudo às peças com falhas e com mau acabamento, na figura 5 é ilustrado a diferença entre uma peça com/sem falhas, na qual é bastante perceptível em seu aspecto visual.

Figura 5 – Peça com e sem falhas na borracha



Fonte: os autores.

As consequências de uma peça falhada podem ir mais além que apenas o aspecto visual ruim, já que, dependendo da utilização e da necessidade de cada cliente, as falhas podem interferir significativamente no desempenho, funcionamento e vida útil da peça.

Após determinar que “peças com falhas” e “mau acabamento” seriam as causas mais acentuadas de não conformidades, foi realizado um *brainstorming* com gerentes e supervisores da fábrica com a intenção de identificar as causas raízes. Após todas as ideias listadas, foram classificadas de acordo com os 6M (medidas, método de trabalho, mão de obra, máquinas, meio-ambiente e materiais) e dispostas em um Diagrama de Ishikawa, conforme mostra a figura 6.

Figura 6 – Diagrama de Ishikawa



Fonte: os autores.

Com relação a cada categoria, as causas raízes para o efeito “peça com falhas na borracha” e “mau acabamento”, foram dispostas no diagrama, trazendo uma visão detalhada do problema. Para o entendimento dos problemas do processo e do plano de ação que foi posteriormente elaborado, no quadro 7 é explicado algumas das causas descritas no diagrama de Ishikawa.

Quadro 7 – Causas de peças com falhas/mau acabamento

Causa	Descrição
Diminuição do tempo de vulcanização	Acontece quando há a necessidade de produzir a peça com mais urgência ou quando há a tentativa de melhorar a produtividade e a eficiência do processo. Tais processos são medidas impostas pelos supervisores de acordo com as demandas exigidas, porém podem resultar em falhas na borracha.
Temperatura ou pressão abaixo do necessário	De acordo com o fluxograma do processo de vulcanização (Fig. 1), o operador precisa realizar o <i>setup</i> da prensa conforme as especificações de cada produto. Caso essa programação seja feita incorretamente, a peça pode vulcanizar com falhas.
Desgaseificação incorreta	Caso a desgaseificação não seja feita ou seja feita no tempo errado, falhas e bolhas na peça podem ser geradas.
Molde danificado/trincado	Ao longo da utilização dos moldes para vulcanização, acontece o desgaste devido à constante elevação a altas temperaturas. Tais deformações, caso não observadas e corrigidas, interferem na qualidade das peças.

Causa	Descrição
Iluminação fraca	Durante a conformação da borracha no molde, o operador pode deixar partes do molde sem borracha por falta de iluminação adequada no local, podendo resultar em falhas na peça.
Acondicionamento indevido da borracha	Dependendo da forma e do local em que a borracha foi acondicionada, por exemplo em locais sujos ou muito quentes, pode haver falhas na peça final.
Falta de borracha no molde	Como o processo é bastante manual, o próprio operador separa a borracha bruta e a dispõe dentro do molde. Caso falte material em alguma cavidade do molde ou a borracha seja moldada de forma incorreta, podem acontecer falhas.

Fonte: os autores.

As causas explicadas no quadro 7 e anteriormente mostradas no diagrama de Ishikawa, impactam diretamente no efeito “peças com falhas na borracha ou mau acabamento”. Desta forma, seu processo deve ser analisado buscando melhorias e formas de prevenção.

Ao final do estudo, após ter identificado o setor com maior ocorrência de não conformidades, determinado suas principais famílias de causas, identificado as causas mais frequentes e aprofundado nas causas raízes, um plano de ação foi proposto no quadro 8.

Quadro 8 - 5W2H: Plano de Ação

AÇÕES PARA PEÇAS COM FALHAS NA BORRACHA / MAU ACABAMENTO						
O que será feito? (Objetivo)	Quem? (Resp.)	Onde? (Local)	Por quê? (Justificativa)	Quando? (Prazo)	Como? (Procedimento)	Quanto? (Custo)
1 Criar procedimento operacional padrão (POP) para a vulcanização;	Depto. Téc.	Vulc.	Por falta de conhecimento ou instrução o operador pode tomar decisões fora do procedimento correto, vindo a comprometer peças.	1 mês	Acompanhamento do processo; elaboração do passo a passo; revisão acompanhando o processo; aplicar mudanças necessárias; finalizar o documento.	R\$ 2.000

AÇÕES PARA PEÇAS COM FALHAS NA BORRACHA / MAU ACABAMENTO							
O que será feito? (Objetivo)		Quem? (Resp.)	Onde? (Local)	Por quê? (Justificativa)	Quando? (Prazo)	Como? (Procedimento)	Quanto? (Custo)
3	Curso de vulcanização para os colaboradores	Ger. Ind.	Vulc.	Para auxiliar os operadores, que muitas vezes realizam o processo errado por não ter tempo de sanar as dúvidas. Também para propor novos métodos e técnicas de vulcanização.	anual	Contratação de um profissional da área. Curso oferecido gratuitamente no sábado para todos os colaboradores do setor.	R\$ 2.000
4	Manutenção das prensas e misturadores de MP	Ger. Ind.	Vulc.	Problemas de temperatura ou pressão baixas podem ser provenientes de defeitos nas máquinas como desgaste das vedações e resistências queimadas.	Semestral	Contratação de um profissional terceirizado. Após a primeira manutenção, analisar se foi efetiva para o problema de NC. Caso seja, realizar semestralmente.	R\$ 4.800
6	Identificação e conserto de moldes desgastados	Depto. Téc.	Usin.	Muitas falhas ou peças mal-acabadas são advindas de moldes desgastados ou trincadas	Imediato	Com base nas peças mais vendidas, serão analisados seus moldes e usinados se necessário.	Imensurável por hora.
						Custo total	R\$ 15.800

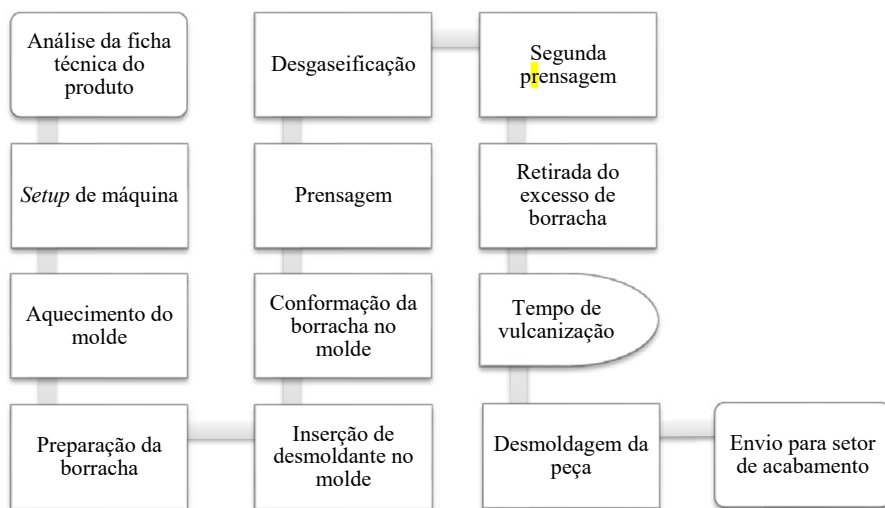
Fonte: os autores.

Com base nas causas do efeito “peças com falhas ou mau acabamento”, a ferramenta do 5W2H foi aplicada, elaborando um plano de ação com

melhorias propostas que pudessem ser efetivamente aplicadas pela empresa, buscando a diminuição e a prevenção das ocorrências.

Uma das melhorias propostas no 5W2H foi a implantação de um Procedimento Operacional Padronizado (POP) para o setor de vulcanização, em que deve conter o processo de forma simples, completa e objetiva. A figura 7 mostra o fluxograma elaborado para o processo de vulcanização, que fará parte do POP com a intenção de ser um guia para os colaboradores e de definir um procedimento padronizado.

Figura 7 – Fluxograma do setor de vulcanização



Fonte: os autores.

O processo de vulcanização tem o seu procedimento padrão, conforme descrito na seção 1, na figura 1, porém, no fluxograma elaborado foi detectado como primordial a inserção do processo de verificação da ficha técnica do produto, assim, prevenindo que erros nas especificações da peça possam ocorrer.

Aliado ao fluxograma, no quadro 9 foi desenvolvido o POP, descrevendo todas as etapas e servindo de guia prático para os operadores.

Quadro 9 – Procedimento Operacional Padronizado (POP) do setor de vulcanização

PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRONIZADO	
SETOR DE VULCANIZAÇÃO	
Procedimento: Prensagem	
Matéria-prima utilizada: Borracha	
Equipamento utilizado: Prensa hidráulica	
EPI's necessários: Luvas, protetor auricular, sapato com bico de aço, máscaras, óculos de proteção.	
PASSOS	
1	Após receber uma ordem de produção (OP), deve-se analisar a ficha técnica do produto na qual irá conter a localização do molde, as informações do <i>setup</i> da prensa incluindo temperatura, pressão e tempo de vulcanização, a forma de preparação da borracha para verificar se será cortada em tiras ou em quadrados, o tipo, a cor, a dureza e a quantidade em quilogramas de borracha para a determinada peça, além das observações adicionais do processo.
2	Realizar o <i>setup</i> de máquina conforme temperatura, pressão e tempo de vulcanização determinados. Limpar as câmaras da prensa caso necessário.
3	Fazer a limpeza do molde e o inserir na câmara da prensa. Deixar aquecer o molde durante 20 minutos a 150°C.
4	Enquanto o molde aquece, deve-se preparar a borracha conforme determinado (cortar em tiras ou em quadrados de acordo com as informações na ficha técnica e pesar a quantidade de borracha por peça).
5	Borrifar desmoldante líquido em todas as cavidades do molde.
6	Conformar borracha em todas as cavidades do molde.
7	Acionar a alavanca e prensar o molde pela primeira vez.
8	Acionar a alavanca para abertura da prensa e realizar a desgaseificação do molde em que os gases na superfície da borracha são liberados.
9	Prensar novamente o molde.
10	Retirar excesso de borracha que irá transbordar do molde durante a prensagem.
11	Aguardar tempo de vulcanização no <i>timer</i> da prensa.
12	Acionar a alavanca para abrir a prensa, tirar molde, colocar na mesa e, com o auxílio da pistola de ar comprimido ou ferramentas, desmoldar a peça.
13	Verificar se a peça está com falhas, se estiver, verificar com supervisor se deve ser descartada ou se tem condições de ajuste. Caso seja decidido descartar, refazer a peça.
14	Após aprovação da peça por parte do supervisor, encaminhar o lote para o setor de acabamento para ser rebarbado.

Fonte: os autores.

Como observado na figura 6, a maioria das causas está relacionada ao método. Dessa forma, o POP elaborado tem o objetivo de instaurar um padrão ao procedimento e garantir maior conformidade das peças. Realizando o processo em sua ordem correta, a probabilidade de erros diminui e o treinamento de novos colaboradores passa a ser formalizado e prático.

Após demonstração da análise dos dados e do plano de ação para a gerência da empresa, todas as ações, exceto a número 4 por questões de custo, foram aprovadas e entraram em processo de implantação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após pesquisas nas bibliografias básicas da qualidade e estudo de caso na empresa pesquisada no artigo, evidenciou-se que devido à pluralidade de seus processos produtivos, a gestão da qualidade deve ser, principalmente, aplicada nas indústrias de manufatura, visto que, todas as empresas buscam cada vez mais satisfazer clientes antigos e captar novos, com menos custos e mais lucros. Dessa forma, a gestão da qualidade pode interferir de maneira positiva com a aplicação de suas ferramentas, facilitando a definição de métodos para a solução e buscando a melhoria contínua.

Além disso, conclui-se que as ferramentas da qualidade são uma forma muito prática e visível de solução de problemas, visto que são de fácil entendimento e aplicação, fazendo com que causas raízes de problemas sejam identificadas, podendo ser utilizadas tanto por gerentes para problemas mais amplos como por operadores do chão de fábrica para problemas mais específicos.

O artigo atingiu seu objetivo geral em que foram efetivamente analisadas, identificadas e quantificadas as não conformidades do setor de vulcanização da empresa, de forma que a aplicação nas ferramentas da qualidade promoveu proposta de plano de ação viável. Após a demonstração dos resultados para a gerência industrial da empresa, foi de fato atraído uma atenção maior ao problema das não conformidades, com a aprovação de melhorias propostas.

Vale ressaltar que no estudo foi abordado apenas a diminuição das peças com falhas na borracha ou mau acabamento, equivalentes a 61% das não conformidades, porém, após a implantação do plano de ação e a diminuição significativa em sua ocorrência, outras causas poderiam ser abordadas em futuros estudos visando a melhoria contínua da qualidade da empresa.

Conclui-se que o artigo serviu de incentivo à empresa estudada a passar a analisar seus dados de forma mais frequente, mostrando que esses podem interferir efetivamente caso sejam averiguados. Para empresas e gestores no geral que estejam enfrentando problemas de não conformidades, o artigo auxiliou e demonstrou uma forma prática de solução de problemas.

REFERÊNCIAS

ALENCAR, J. F. de. **Utilização do ciclo PDCA para análise de não conformidades em um processo logístico**. 2008. Monografia - (Graduação em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2008.

ALENCAR, R. C.; GUERREIRO, R. A mensuração do resultado da qualidade em empresas brasileiras. **Revista de Contabilidade e Finanças**, São Paulo, v. 15, 2004. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1519-70772004000400001. Acesso em: 03 jun. 2019.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **NBR ISO 9000/2005: Sistemas de Gestão da Qualidade**. Rio de Janeiro: ABNT, 2005.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **NBR ISO 9001/2015: Sistemas de Gestão da Qualidade**. Rio de Janeiro: ABNT, 2015.

CAMPOS, V. F. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2004a.

CAMPOS, V. F. **Qualidade Total: Padronização de Empresas**. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2004b.

CAMPOS, V. F. **TQC: controle da qualidade total (no estilo japonês)**. 8. ed. Nova Lima, MG: Falconi, 2004c.

CARPINETTI, L. C. R.; MIGUEL, P. A. C.; GEROLAMO, M. C. **Gestão da Qualidade**: ISO 9001:2000 – Princípios e Requisitos. São Paulo: Atlas, 2007.

CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA BORRACHA (CTB) – **Vulcanização por prensa de compressão**. Disponível em: <https://www.ctborracha.com/processos/vulcanizacao/prensa-de-compressao/>. Acesso em abr. 2019.

CRIPA, B. H. da S.; LIMA, G. L.; FREITAS, R. F.; CAICHIOLO, T. A.; MASSARO, T. C. Vulcanização da borracha natural com enxofre. **UNIFIA**, São Paulo, p. 1-12, 2016. Disponível em: http://unifia.edu.br/revista_eletronica/revistas/gestao_foco/artigos/ano2016/018_borracha_natural.pdf. Acesso em: 15 abr. 2019.

GARVIN, D. A. **Gerenciando a qualidade** – A visão estratégica e Competitiva. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

JURAN, J. M. **Controle da qualidade**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1991.

MARINO, L. H. F. de C. **Gestão da qualidade e gestão do conhecimento**: fatores-chave para produtividade e competitividade empresarial. Baurur: XIII SIMPEP, 2006. Disponível em: http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/598.pdf. Acesso em: 03 jun. 2019.

OLIVEIRA, M. A. de S; CASSU, S. N.; MELLO, S. A. C. de; DUTRA, J. C. N. **Influência do método de vulcanização nas propriedades mecânicas e na densidade de ligações cruzadas da borracha natural**. São José dos Campos: SCIELO, 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/po/a/qMq4YnBjSdGyf-c8PNgLvYtq/?lang=pt#>. Acesso em 26 abr. 2019.

PALADINI, E. P. **Gestão da Qualidade**: Teoria e Prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ROCHA, E. C. da; LOVISON, V. M. H.; PIEROZAN, N. J. **Tecnologia de Transformação dos Elastômeros**. 2. ed. São Leopoldo: Centro Tecnológico de Polímeros SENAI, 2003.

SELEME, R.; STADLER, H. **Controle da Qualidade**: as ferramentas essenciais. 2. ed. São Paulo: IBPEX, 2010.

SILVA, S. P. **Análise do indicador de qualidade do processo de pintura de uma empresa do ramo Metalmeccânico**. Criciúma, 2017.

TOLEDO, J. C. de.; BORRÁS, M. A. A.; MERGULHÃO, R. C.; MENDES, G. H. S. **QUALIDADE**: Gestão e Métodos. Rio de Janeiro: TLC, 2014.

VIEIRA FILHO, G. **Gestão da Qualidade Total**: uma abordagem prática. Campinas: Alínea, 2003.

WERKEMA, M. C. C. **As ferramentas da qualidade no gerenciamento de processos**. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 1995.

CAPÍTULO 9

O COMPORTAMENTO DOS CONSUMIDORES ANTE O CONSUMO SUSTENTÁVEL E A INTENÇÃO DE COMPRA DE FRUTAS, LEGUMES E VERDURAS

Sinara Liandra Schoenhals Ritter¹

Rosiane Oswald Flach²

Nathalia Berger Werlang³

¹ Graduada em Administração pelo Centro Universitário FAI – UCEFF.
E-mail: si.liandra@hotmail.com

² Mestre em Administração pelo Centro Universitário FAI – UCEFF.
E-mail: rosiane.oswald@bol.com.br

³ Doutora em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC.
E-mail: nathalia.werlang@ufsc.br

INTRODUÇÃO

A prática do consumo sustentável de alimentos está relacionada às necessidades básicas dos indivíduos e que, por conseguinte, promove melhorias na qualidade de vida. Essa busca pelo consumo sustentável é atingida por meio da proteção ambiental, minimizando o uso de resíduos e da emissão de poluentes tóxicos, favorecendo a conservação dos recursos naturais existentes no planeta (Anantharaman, 2018).

Encontra-se também desafios na discrepância entre a intenção de compra e a compra efetiva, visto que, embora a população saiba da importância de conscientização no seu ato de compra de produtos ecologicamente corretos, fatores relacionados à facilidade de manuseio do produto, à comodidade ou até mesmo ao preço, são analisados e destacados como mais importantes (Rocha *et al.* 2021). A demanda por produtos sustentáveis com foco na preservação do meio ambiente é considerada uma tendência em desenvolvimento devido às diversas variáveis que adquirir produtos sustentáveis apresentam, que vêm desde o preço, a disponibilidade, o renome da marca e a confiabilidade (Rocha *et al.*, 2021). Todavia, estando ciente de que a compra e o consumo de alimentos sustentáveis são determinantes na qualidade de vida populacional, há um elevado número de consumidores que vêm se apresentando cada vez mais dispostos e convictos a realizar as suas compras com foco em produtos ambiental e ecologicamente corretos (Ruiz *et al.* 2021).

No entanto, dados divulgados pela Pesquisa Nacional de Saúde (PNS), do IBGE (2021), apontam que no ano de 2019 o consumo de frutas, verduras e hortaliças ficou muito abaixo da recomendação de consumo indicado no Brasil, visto que o consumo recomendado é de 400g diários. O estudo aponta que apenas 13% da população adulta consome esses produtos de forma adequada e 40,3% além do não consumo, não praticam exercícios físicos frequentemente. Importante ressaltar que esse percentual vem diminuindo a cada ano, visto que em 2015 o consumo de frutas, verduras e hortaliças girava

em torno de 25%, sendo assim, há uma imensa preocupação em relação à qualidade de vida populacional.

Esse fato se torna perceptível visto que, de acordo com a Vigilância em Saúde do Ministério da Saúde - SVS/MS (Brasil, 2021), as Doenças Crônicas Não Transmissíveis (DCNTs) crescem aceleradamente, sendo a causa de 41 milhões de mortes a cada ano, o que equivale a 71% das mortes mundiais, sendo dessas 77% consideradas pessoas de baixa e média renda, e dentre as principais causas, pode-se citar as doenças respiratórias, as cardiovasculares, o diabetes, o consumo abusivo de bebidas alcoólicas, o tabagismo e o câncer como tendo grande ligação à má alimentação do indivíduo.

Com base na problemática descrita, surge a seguinte questão de pesquisa: como é o comportamento dos consumidores ante ao consumo sustentável e a sua intenção de compra de frutas, legumes e verduras? Para responder a essa indagação, tem-se como objetivo analisar o comportamento dos consumidores diante do consumo sustentável e a sua intenção de compra de frutas, legumes e verduras.

A motivação para estudar esse tema surge a partir da constatação que a alimentação saudável tem se tornado uma tendência crescente nos últimos anos e, pouco a pouco, indivíduos buscam a inserção desses alimentos no seu dia a dia (Neves; Rodrigues, 2021). Além disso, em virtude da crescente evolução tecnológica e do vasto crescimento industrial, a comercialização de produtos alimentícios industrializados se fortaleceu ao passo que, para a sua conservação, são utilizados métodos insustentáveis a fim de manter a sua integridade e durabilidade, causando, conseqüentemente, danos à saúde dos indivíduos e ao meio ambiente.

Da mesma forma, têm-se o intuito de conscientizar a população, induzindo-a a se tornar consumidora sustentável, o que se alinha aos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), desenvolvidos com foco na proteção ao meio ambiente para uma melhor qualidade de vida global, com previsões até o ano de 2030 (ONU, 2022).

CONSUMO SUSTENTÁVEL

Considerado um marco histórico, no ano de 1972 ocorreu a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento na cidade de Estocolmo, proferindo o tema sustentabilidade no âmbito econômico, social e ecológico. Retratou-se um avanço significativo no tema consumo sustentável que surgiu com intuito de afirmar que é necessário dar importância à uma gestão ecologicamente correta, evitando um futuro com decadência de recursos naturais (Jacobi, 2003).

Logo, a denominada Cúpula da Terra ou Rio-92, que se trata de uma Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente e Desenvolvimento (CNUMAD), ocorrida no ano de 1992 na cidade do Rio de Janeiro - Brasil, debateu sobre os padrões de produção e consumo da sociedade, afirmando que hábitos e práticas de consumo insustentáveis são as causas determinantes da deterioração ambiental que, conseqüentemente, resultam na qualidade de vida populacional (Jacobi, 2003).

Ainda no ano de 2012, ocorre uma nova Cúpula da Terra, também no Rio de Janeiro, denominada Rio+20, proferindo sobre o Desenvolvimento Sustentável, reafirmando seus debates de reuniões passadas, como também na elaboração de 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) devendo ser alcançados até o ano de 2030. Dentre eles, encontram-se ações mundiais baseadas em alcançar a sustentabilidade por meio da segurança alimentar, na promoção da agricultura sustentável por meio de consumo e produções responsáveis, além da proteção aos ecossistemas e à biodiversidade, a criação de cidades e comunidades sustentáveis, energias limpas e renováveis, entre outros (Mello; Toni, 2013).

Nessa mesma seara, Silva (2012) esclarece que, a partir da virada do século, o tema desenvolvimento sustentável foi vinculado à produção e ao consumo da sociedade, considerado como o fator principal dos problemas relacionados à sustentabilidade. Na sequência, ressalta que o consumo sustentável

não se define somente referente às atitudes comportamentais da sociedade, sequer no visual de algum produto ou no prestar de algum serviço.

Percebe-se a importância da preocupação provinda das organizações em baixar custos e em oferecer cada vez mais produtos/serviços favoráveis a questões ambientais. Em concordância, Loiola, Souza e Hoffmann (2021), a partir de uma pesquisa quantitativa, analisaram o grau de consciência ambiental dos consumidores de um supermercado ao adquirir algum produto/serviço sustentável. Na pesquisa, foi possível observar que os clientes não possuem o costume de adquirir produtos sustentáveis, contudo, a partir do momento em que essa aquisição sustentável lhes ofertar um bem-estar imediato como, por exemplo, eletrodomésticos que consumam menos energia, os indivíduos se dispõem a adquirir esse produto.

Diante dos estudos realizados pelos autores mencionados, ressalta-se que, para que ocorra o consumo sustentável, é fundamental o envolvimento da sociedade, do governo, de grupos organizados e, por fim, das empresas. (Schröder *et al.*, 2019; Han, 2020). No entanto, o alto preço de produtos sustentáveis se torna um empecilho aos consumidores pelo fato de optarem por redução de gastos e despesas, adquirindo muitas vezes somente o indispensável (Lodi; Hemais, 2019; Baskentli *et al.* 2019). Ainda assim, Severo, Guimarães e Dellarmelin (2021) esclarecem que os indivíduos não transformam seus hábitos de forma imediata, se trata de um percurso gradual até o momento em que se sentem prontos para tornarem-se consumidores sustentáveis, partindo da atitude de mudanças em seus hábitos de consumo, como também da intenção de compra para a compra efetiva de produtos ecologicamente corretos.

Hábitos do consumo sustentável e intenção de compra

As organizações buscam constantemente produzir e ofertar produtos ou serviços ecologicamente corretos que atendam as expectativas dos consumidores e os induzam a praticar hábitos de consumo sustentáveis (Peattie, 2010). No entanto, estudos apontam inúmeros fatores que influenciam na intenção de compra, dentre eles o alto valor de produtos ecológicos, a falta

de informação referente aos mesmos (Paço *et al.* 2013), os fatores internos pessoais e o seu valor ambiental (Zhu *et al.* 2013).

Ao buscar compreender o quanto os produtos sustentáveis possuem efeito nas atitudes e percepções de compra do consumidor, Wiedmann *et al.* (2014) realizaram um experimento com alemães e ofereceram dois vinhos distintos, um produzido com produtos orgânicos e outro denominado convencional. Como resultado, notou-se que os participantes elegeram o orgânico como superior no que se refere à qualidade, ao sabor, aos impactos ambientais e à saúde, induzindo-os na intenção de compra desses produtos, uma vez que se encontram dispostos a pagar mais pelos mesmos, além da existência de um forte entusiasmo em relação aos produtos sustentáveis.

Para compreender esta relação, Andreoli, Lima e Prearo (2017) analisaram a percepção dos consumidores em relação aos selos verdes nos produtos e a sua influência na intenção de compra. Os autores apontam que há carência de informações do diferencial que o produto possui, levando à ineficácia da utilização de selos verdes pelas empresas, dados que são meios importantes para a promoção da sustentabilidade, contudo, a forma em que são abordados não influencia na decisão e na intenção de compra do consumidor.

Esse olhar é complementado por Shao (2019), que procurou compreender como se encontra a temática na China. Por meio de uma revisão bibliográfica, observou que principalmente em cidades urbanas o consumo já se expandiu, em especial por meio da aquisição e do consumo de alimentos sustentáveis, visto que não possuem somente a intenção de compra, como também estão dispostos a investir maior valor para adquirir esses.

Na sequência, buscar-se-á compreender quais os fatores que influenciam a compra de alimentos mais saudáveis.

Fatores que influenciam a compra de alimentos mais saudáveis

O consumidor demonstra estar cada vez mais atento quanto a sua alimentação e na intenção de adotar hábitos saudáveis. Não obstante, Oliveira

et al. (2013) ressaltam que mesmo que haja uma crescente disseminação de informações em relação a questões ambientais no Brasil, ainda se nota um bloqueio na mudança de hábitos pessoais no ato ou intenção de compra, em especial no que se refere aos preços dos alimentos, assim como da resistência dos indivíduos com relação a mudanças. Do mesmo modo, as condições de saúde atuais e futuras dos indivíduos são consideradas um fator pessoal decisivo na adoção de hábitos de alimentação saudável (Bos *et al.*, 2013), assim como os fatores externos relacionados ao meio social em que o consumidor vive que se tornam determinantes para o consumo de alimentos saudáveis (Stel; Koningsbruggen, 2015).

De acordo com Kumar e Kapoor (2017), os indivíduos aos poucos se encontram mais propensos a adquirir produtos que se caracterizam como saudáveis, tornando-se um fator essencial no ato da compra. Diante disso, alguns estudos apontam que o *marketing* possui um papel importante na compra de alimentos saudáveis, dado que contribui na percepção dos indivíduos por meio da leitura facilitada nas embalagens sobre sua importância e valor nutricional do alimento, induzindo-os na intenção e no ato de compra dos mesmos.

Para compreender os fatores associados a compra de alimentos saudáveis, Lira (2018) buscou identificar se os fatores ecológicos como saúde, mudança de hábitos, reciclagem, motivadores externos e preocupação com o meio ambiente possuem relação com a valorização e a compra de produtos sustentáveis. Torna-se perceptível, por meio da pesquisa com 313 consumidores, que a preocupação com a saúde, impulsionada pelo abuso dos agrotóxicos contra o meio ambiente e pelas mudanças de hábitos, é responsável em maior parte pela valorização de alimentos saudáveis. No entanto, não são todos os que estão dispostos a pagar mais pelos mesmos, visto que seu valor é superior se comparado àqueles não sustentáveis.

Sogari *et al.* (2018) estudaram universitários do EUA a fim de analisar fatores influenciadores nos comportamentos alimentares saudáveis dos indivíduos. Como resultado, observou que o preço, o tempo, o fácil acesso e o estresse eram adversos a práticas saudáveis, contudo, os facilitadores do comportamento saudável se tratavam de uma educação alimentar presente,

além de ser fisicamente ativo, de basear-se no comportamento alimentar dos pais, como também de uma pressão social dos amigos para manter uma alimentação correta.

A influência dos pais aliada a uma escolaridade eficaz possui uma intervenção significativa. Percebe-se igualmente por meio do estudo de Costa *et al.* (2020), que em sua pesquisa concluiu que hábitos de compra e consumo de alimentos saudáveis ocorrem com mais frequência com aqueles que possuem maior escolaridade, trabalho e renda, uma vez que, por causa dos seus estudos, compreendem o tamanho da importância de possuir uma alimentação saudável e, conseqüentemente, possuem condições e intenção de adquirir tais produtos.

Nesse sentido, é perceptível os benefícios que a alimentação saudável oferece e a importância de disseminar essa temática para a população, sendo importante transformar seus hábitos ainda jovens. Diante disso, Duarte, Teixeira e Silva (2021), por intermédio de uma pesquisa com 477 consumidores portugueses, buscou entender a percepção dos mesmos referente a produtos saudáveis e de que forma isso afeta na sua intenção de compra. As principais considerações finais apontam que características como sabor, disponibilidade, variedade e preço são determinantes na compra desses alimentos, contudo, concordam com a melhora que essa alimentação oferece à saúde humana e, por esse motivo, estão dispostos a efetivas mudanças em seu comportamento alimentar.

Observa-se que diversos atributos são considerados na compra de alimentos saudáveis. Em virtude disso, Lima *et al.* (2021) da mesma forma, buscou compreender os determinantes na compra de alimentos saudáveis e quais as suas barreiras no ambiente de trabalho por meio de uma pesquisa com 533 participantes. Pôde observar, como resultado, que o preço, a localidade e a qualidade da refeição são fatores essenciais para uma alimentação saudável. Também foram considerados importantes na escolha dos alimentos itens como cheiro, sabor, aparência, textura e custo-benefício. Foi ressaltado pelos respondentes que somente a falta de tempo se torna um empecilho para uma alimentação saudável.

Por fim, por entre os estudos realizados pelos autores mencionados, fica perceptível que existe a consciência da importância da alimentação saudável, (Lira, 2018; Costa *et al.*, 2020; Duarte; Teixeira; Silva, 2021), ainda assim, há barreiras que se impõe sobre esse consumo, dificultando em hábitos corriqueiros saudáveis (Lira, 2018; Sogari *et al.*, 2018; Lima *et al.*, 2021). Contudo, a compreensão da relevância que a alimentação saudável possui na qualidade de vida humana, se trata de uma etapa primordial, dado que influencia diretamente na intenção e no ato de compra de alimentos saudáveis. (Kumar; Kapoor, 2017; Lira, 2018; Costa *et al.*, 2020; Duarte; Teixeira; Silva, 2021). Uma vez contextualizados os principais aspectos que compõem a importância do consumo sustentável e a tendência dos consumidores na busca de novos hábitos, a seguir serão apresentados os principais aspectos que nortearam a metodologia desse estudo.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo possui como objetivo analisar o comportamento dos consumidores ante ao consumo sustentável e a intenção de compra de frutas, verduras e hortaliças. Para atender esse fim, foi realizada uma pesquisa teórico-empírica, de natureza descritiva-quantitativa, tendo sua operacionalização por meio de uma *survey*. A aplicação de uma *survey* se trata de uma técnica utilizada em pesquisas quantitativas que buscam levantar um grande número de respondentes para definir e identificar a questão problema do assunto.

Para a coleta de dados, foi utilizado um questionário estruturado *on-line* do Google Forms, aplicado durante o mês de agosto de 2022. O *link* de acesso foi disponibilizado para os respondentes em grupos de *WhatsApp*, por meio de *e-mail*, mídias sociais, associações, contatos pessoais das pesquisadoras e, ainda, por meio de aplicação impressa. Optou-se por realizar a coleta de dados no estado de Santa Catarina. Segundo a Epagri (2019), Santa Catarina é o 4º maior produtor nacional de alimentos agroecológicos, com um aumento

de 12,9% entre 2017 e 2018. Além de o estado oferecer altos incentivos à agricultura, sendo que somente no ano de 2021 houve um investimento de R\$56,6 milhões com a pretensão de aumentar a produtividade das lavouras no estado, uma vez que a busca por alimentos saudáveis pela população catarinense está em frenético crescimento (Santa Catarina, 2021).

O questionário foi adaptado dos trabalhos de Santos *et al.* (2018) denominado “Comportamento de compra dos consumidores de frutas, legumes e verduras na região central do Rio Grande do Sul” que teve como objetivo identificar as preferências dos consumidores de frutas, legumes e verduras, abordando critérios que vão desde o estabelecimento de realização da compra, até hábitos e decisões de compra, e também do estudo de Barros (2016), que trata sobre “as motivações para o consumo de alimentos saudáveis sob a ótica de marketing” em que buscou compreender os motivos que são considerados pelos consumidores na escolha de alimentos saudáveis.

O instrumento de coleta de dados foi construído com 40 perguntas de múltipla escolha, divididos em dois blocos. O primeiro apresenta o perfil dos respondentes e o segundo avalia o seu consumo de alimentos saudáveis. A construção do corpus da pesquisa seguiu os princípios estabelecidos por Bauer e Aarts (2002), e tentou atender aos critérios de confiabilidade e validade deste modelo de estudo. Ao se atentar aos critérios de confiabilidade e validade, a busca pela amostragem se ateve a maximizar a variedade de representações, no qual se encontram respondentes das mais diferentes idades, com diferentes profissões, estados civis e rendas. A amostra do presente estudo é caracterizada como não probabilística, e sim por conveniência. A escolha dos sujeitos participantes ocorreu por meio da estratégia denominada “bola de neve”. A decisão de selecionar a amostra do estudo por meio desta estratégia se dá pela rede de contato das pesquisadoras (Moresi, 2003). Foram obtidos 363 respondentes e, após análise, nove foram descartados, sendo assim, ao final se obteve 354 respondentes válidos. Após a aplicação da pesquisa, os dados passaram por uma análise e em seguida foram organizados em uma planilha no *Microsoft Excel*. A análise dos dados ocorreu por meio de estatística descritiva, em que se analisou os resultados por frequência, os níveis de percentual, bem como a média e o desvio padrão.

Por fim, ressalta-se que este estudo passou pela aprovação do Comitê de Ética, evidenciando que todos os processos e métodos adotados durante a coleta de dados estavam em completa conformidade com a normas, não infringindo nenhum direito dos entrevistados⁴, conforme a resolução do Conselho Nacional (196/96) e do Conselho Federal da Psicologia (16/2000), garantindo, assim, total sigilo da identidade dos participantes da pesquisa.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção serão apresentados os perfis dos respondentes. Posteriormente, serão apresentadas as discussões sobre o consumo de alimentos saudáveis.

Perfil do respondente

A tabela 1 apresenta os dados acerca do perfil dos respondentes, no que se refere ao gênero, ao estado civil, à idade, à formação acadêmica e à renda dos indivíduos:

Tabela 1 – Perfil dos Respondentes

Gênero	Quantidade de respondentes	%
Feminino	290	79,90%
Masculino	73	20,10%
Prefiro não dizer	0	-
Estado Civil	Quantidade de respondentes	%
Solteiro/a	179	49,30%
Casado/a	164	45,20%
Viúvo/a	6	1,60%
Separado/a	14	3,90%

4 Para garantir o direito ao sigilo e a integridade da imagem dos entrevistados, não serão nomeadas ou referenciadas as entrevistas apresentadas neste capítulo.

Idade	Quantidade de respondentes	%
De 18 a 25 anos	133	36,70%
De 26 a 35 anos	93	25,60%
De 36 a 45 anos	69	19,00%
De 46 a 55 anos	41	11,30%
Acima de 55 anos	27	7,40%
Formação	Quantidade de respondentes	%
Ensino Médio Completo	84	23,10%
Ensino Médio Incompleto	10	2,80%
Ensino Superior Completo	85	23,40%
Ensino Superior Incompleto	88	24,20%
Pós-Graduação (Especialização, Mestrado ou Doutorado)	96	26,50%
Renda	Quantidade de respondentes	%
Até 01 salário mínimo (R\$1.212,00)	45	12,40%
Entre 01 e 03 salários (R\$1.212,00 áR\$3.636,00)	179	49,40%
Entre 03 e 06 salários (R\$3.636,00 áR\$7.272,00)	92	25,30%
Acima de 06 salários (Acima deR\$7.272,00)	47	12,90%

Fonte: dados da pesquisa (2022).

Os resultados apontam a predominância do gênero feminino com 79,9%. Já quanto ao estado civil da amostra, 49,3% são solteiros e 45,2% casados. Em relação à faixa etária, houve predominância de respondentes entre 18 a 25 anos (36,7%), no entanto, destaca-se um considerável número de respondentes nas diferentes idades. Ainda, a região oeste apresenta o maior número de respondentes, tal fato se justifica pela rede de contato das pesquisadoras. O perfil de amostra se complementa com informação relacionada à renda individual dos pesquisados e a maioria afirma dispor entre 1 e 3 salários, tota-

lizando 49,3%. Os que contam com 3 a 6 salários, totalizam em 25,3%, e com 06 salários ou mais, 12,9%. Por fim, os que dispõem de até 1 salário mínimo totalizam em 12,4%.

Avaliação do consumo de alimentos saudáveis

Neste tópico serão apresentadas as principais percepções da amostra no que tange à avaliação do consumo de alimentos saudáveis. Destaca-se que foram entrevistados 354 respondentes. A tabela 2 apresenta os resultados.

Tabela 2 - Avaliação do Consumo de Alimentos Saudáveis

Variável	M (MÉDIA)	DP (Desvio Padrão)	Mínimo	Máximo
Quando como alimentos saudáveis, evito problemas de coração, diabetes, fígado, rins e câncer.	5,67	2,84	1	6
Quando como alimentos saudáveis, aumento minha expectativa de vida, evitando doenças.	5,72	2,87	1	6
Quando como alimentos saudáveis, melhora minha digestão.	5,74	2,88	1	6
Quando como alimentos saudáveis, tenho mais energia para andar, fazer exercícios e enfrentar os desafios do dia a dia.	5,67	2,84	1	6
Quando como alimentos saudáveis, tenho mais disposição para trabalhar e estudar.	5,58	2,79	1	6
Quando como alimentos saudáveis, ajudo-me a emagrecer/controlar meu peso.	5,60	2,80	1	6
Os alimentos saudáveis são algo muito familiar para mim.	5,33	2,66	1	6
Na minha família, sempre tivemos o costume de comer alimentos saudáveis.	5,14	2,56	1	6
Os alimentos saudáveis têm um sabor gostoso.	5,33	2,66	1	6
Os alimentos saudáveis têm um cheiro gostoso.	5,30	2,64	1	6
Os alimentos saudáveis têm uma textura gostosa.	5,22	2,60	1	6

Variável	M (MÉDIA)	DP (Desvio Padrão)	Mínimo	Máximo
Os alimentos saudáveis têm uma aparência atraente.	5,31	2,65	1	6
Com certeza vou consumir alimentos saudáveis.	5,56	2,78	1	6
No futuro eu certamente vou comer alimentos saudáveis.	5,51	2,75	1	6
Tenho uma forte intenção de consumir alimentos saudáveis.	5,57	2,79	1	6

Fonte: dados da pesquisa (2022).

A grande maioria das variáveis obteve uma média positiva e bastante elevada. Nota-se que a população pesquisada compreende a importância de uma alimentação saudável, acreditam que o consumo é benéfico para a saúde e para a qualidade de vida e, diante disso, indicam a forte intenção para o consumo desses alimentos, tanto no presente como no futuro. Um número expressivo ressalta que são alimentos bastante familiares, além de serem produtos saborosos e atraentes.

Os alimentos saudáveis podem estar presentes diretamente ou indiretamente no cotidiano dos indivíduos, embora nem sempre haja um consumo frequente por parte dos mesmos, há uma propagação da importância da temática nos inúmeros meios de comunicação. Esses meios dispõem de uma disseminação que se torna crucial para a conscientização dos indivíduos referente aos benefícios que o consumo de frutas, legumes e verduras possuem para a saúde humana (Kumar; Kapoor, 2017).

Nesse sentido, Raizel *et al.* (2018), ao investigarem os fatores associados ao consumo de frutas, legumes e verduras, concluíram que os indivíduos acreditam no potencial dos programas de promoção à saúde que são implantados para a conscientização da população quanto ao consumo saudável uma vez que a influência dos amigos, dos familiares, dos aspectos culturais e dos fatores sociodemográficos são associados à ingestão de FLV. Por conseguinte, Flesch, Raphaelli e Winck (2019) apontam uma forte carência no consumo re-

comendado de frutas, legumes e verduras e notam que o nível socioeconômico e a escolaridade dos pais são influenciadores nessa escassez de consumo.

Na presente pesquisa, quando questionados sobre a relação que os alimentos saudáveis representam no emagrecimento ou controle de peso, os respondentes em sua grande maioria afirmam acreditar que o consumo auxilia nesse processo. Nesse viés, quando foi questionado aos respondentes se uma alimentação saudável lhes soa familiar, as respostas apontam uma grande concordância. No entanto, no que tange à regularidade do consumo de alimentos no ambiente familiar, verificou-se uma discrepância de informações, o que indica o quão importante é o papel da família no processo de conscientização das crianças e jovens ao longo do tempo e a importância de tornar-se um hábito familiar este tipo de consumo.

As relações familiares refletem em um estilo de vida mais saudável, tratando-se o suporte inicial e essencial para uma indução ao consumo saudável. O que é sustentado por Raizel *et al.* (2018), que concluíram que no caso de adolescentes, a influência dos familiares e até amigos, é fundamental e está diretamente associada ao consumo ou não de frutas, legumes e verduras. Ainda, Plasek *et al.* (2020) salientam que a população de meia-idade é um público comprometido e consciente para melhorar seus hábitos alimentares, uma vez que a sua maturidade permite uma maior competência na compreensão de que hábitos saudáveis lhes garantem uma melhor qualidade de vida.

No que tange a um futuro com a presença ou não de uma alimentação saudável, a população respondente indicou possuir uma forte intenção de consumo, uma vez que, indivíduos passaram a compreender que o bem-estar e a qualidade de vida estão diretamente associadas ao consumo desses alimentos, auxiliando na prevenção de doenças, na melhora no desempenho do metabolismo, além de possuir relação direta com as suas próprias emoções (Plasek *et al.*, 2019).

Assim, ao buscar compreender o quanto a ingestão de frutas, legumes e verduras é favorável para a saúde humana e, consequentemente, na qualidade de vida populacional, tentou-se compreender quais atributos são importantes para a escolha dos produtos, conforme aponta a tabela 3:

Tabela 3 - A importância dos atributos para a escolha de produtos saudáveis

Variável	Não se aplica/ Prefiro não responder	Discordo Totalmente	Discordo em Parte	Nem Discordo Nem Concordo	Concordo em Parte	Concordo Totalmente
Aparência	0,0%	0,0%	1,1%	4,8%	34,2%	59,9%
Sabor	0,0%	0,0%	0,6%	2,0%	25,6%	71,8%
Preço	0,6%	1,4%	3,7%	7,9%	49,7%	36,7%
Aspectos nutricionais	0,0%	0,0%	0,6%	11,3%	32,5%	55,6%
Durabilidade	0,3%	0,0%	4,0%	8,7%	43,5%	43,5%
Acondicionamento	0,8%	0,3%	1,4%	9,6%	44,1%	43,8%
Cheiro	0,0%	0,3%	1,1%	5,6%	37,1%	55,9%
Textura	0,6%	0,6%	0,6%	4,7%	41,0%	52,5%
Origem definida	1,4%	0,3%	2,3%	10,2%	31,1%	54,7%
Segurança do produto	1,4%	0,3%	0,3%	5,6%	24,6%	67,8%
Serviço Pós-Venda	4,0%	0,8%	2,5%	18,1%	29,4%	45,2%
Ser Orgânico	1,1%	1,8%	4,5%	12,4%	33,9%	46,3%
Não ser transgênico	2,3%	3,1%	4,0%	14,4%	28,8%	47,4%
Não ser de Origem Animal	6,5%	18,1%	6,2%	24,0%	24,0%	21,2%
Estado da Embalagem	0,8%	0,0%	2,3%	5,1%	28,5%	63,3%

Fonte: dados da pesquisa (2022).

Os resultados sugerem uma variação significativa entre os atributos, mas aspectos como aparência, sabor, aspectos nutricionais, cheiro, textura, segurança do produto, estado da embalagem e preço tiveram maior proeminência. O atributo **sabor** é o de maior relevância. De acordo com Kraus (2014), trata-se da característica sensorial com maior destaque, possuindo mais importância até que o atributo de aspectos nutricionais, uma vez que o consumidor não tende a adquirir qualquer alimento que possua um sabor desagradável. Logo aparecem os itens **segurança do produto, estado da embalagem e aparência** como prioridades na escolha das FLV, sendo que esses itens se encontram completamente interligados, uma vez que a embalagem é um item decisório no quesito aparência e, conseqüentemente, na segurança

do produto pela sua proteção ao alimento. E esse fato não se limita somente a alimentos saudáveis, mas sim a qualquer produto, pois o cuidado que se deve ter é fundamental para uma compra segura e garantida do cliente/consumidor.

O resultado vem ao encontro do que é apontado por Massaglia *et al.* (2019), no qual os atributos extrínsecos como marca, preço e embalagem foram considerados irrelevantes na escolha de FLV. Já os intrínsecos, que se referem à essência do produto como sabor, aroma, textura e aspectos nutricionais, foram considerados fatores decisivos para a compra desses alimentos. Na sequência, tem-se o item “origem definida”, que também foi considerado um ponto importante no momento da escolha de alimentos mais saudáveis para a maioria dos respondentes.

Já em termos de maiores dificuldades, destaca-se o **orçamento familiar baixo**, sendo que ele interfere diretamente na compra de frutas, legumes e verduras, pois ao se deparar com uma renda escassa, dá-se preferência para a compra dos alimentos básicos. Isso se confirma no estudo de Lima *et al.* (2021) entendendo os principais determinantes e as barreiras para um consumo saudável, os autores concluíram que o preço pode ser um entrave para a compra de FLV.

Duarte, Teixeira e Silva (2021) salientam que embora se tenha a consciência da importância do consumo de alimentos saudáveis, o preço, agregado ao sabor, ainda se trata de um fator determinante na escolha dos alimentos. Além de que, verifica-se que grande parte da população reconhece a importância e se encontra disposta a pagar mais por esses alimentos. No entanto, o consumo de fato não ocorre.

A tabela 4 apresenta os locais mais comuns para a aquisição desses alimentos:

Tabela 4 – Locais de Aquisição dos Produtos (Frutas/legumes/verduras)

Local	Respondentes	%
Supermercados	297	83,90%
Fruteiras	208	58,80%
Com a Família (produção própria)	203	57,30%
Direto do Produtor	151	42,70%

Local	Respondentes	%
Feiras Livres Convencionais	25	7,10%
Feiras ecológicas	5	1,40%

Fonte: dados da pesquisa (2022).

Sendo possível assinalar mais do que uma alternativa em relação aos locais de venda, confere-se que a compra ocorre em sua grande maioria nos supermercados e, em seguida, em fruteiras. A escolha do local para compra de alimentos frescos como frutas, legumes e verduras se torna um fator determinante para os consumidores, uma vez que está diretamente relacionada à qualidade desses produtos, além de estar vinculada com a satisfação e a experiência dos usuários. Konuk (2019) ressalta ainda que a boa disponibilização de alimentos saudáveis nos estabelecimentos se refere a um fator que garante a lealdade do cliente/consumidor com aquele local de venda.

A preferência de realizar a compra de FLV nos **supermercados** é predominante. Dessa forma, no momento em que se realiza a compra dos alimentos básicos, aproveita-se também para adquirir suas frutas, legumes e verduras, não sendo necessário se deslocar para outro estabelecimento em um novo momento. Nesse viés, Duarte, Teixeira e Silva (2021) salientam que os supermercados são os locais em que as pessoas mais costumam realizar as suas compras, uma vez que há uma vasta oferta de produtos, além de ter preço inferior e, conseqüentemente, gerar economia de tempo, visto que podem adquirir todos os alimentos necessários no mesmo local.

Como segunda opção, as **fruteiras** são consideradas uma ótima opção para compra, pois a sua predominância e seu foco em produtos fornecidos são especificamente frutas, legumes e verduras e, em vista disso, oferecem uma grande diversidade desses alimentos. Na sequência, encontram-se as opções de adquirir os **produtos com a família** (produção própria) e **direto com o produtor**. Percebe-se a importância de adquirir os alimentos saudáveis por esses meios no estudo de Ramos, Krone e Menasche (2021), os quais concluíram que, no momento em que os próprios produtores desses alimentos realizam também

as vendas para o cliente, há um maior cuidado com o produto até esse ser entregue ao consumidor. Esse fato se difere quando há o intermédio da venda com revendedores, quando o alimento é tratado somente como uma mercadoria.

No entanto, em diversos locais essa não é uma opção, uma vez que não há pequenos agricultores ofertando seus produtos de forma direta aos clientes, visto que necessita de uma grande demanda de tempo para a sua venda, do mesmo modo que a própria produção necessita de um acompanhamento diário. Contryside (2020) salienta uma vantagem considerável ao realizar a compra desses alimentos diretamente com os agricultores, especialmente em relação ao frescor desses produtos, à rastreabilidade, além de conhecer um pouco mais sobre o seu cultivo. Ainda, o valor investido tende a agregar valor à mercadoria, visto que mesmo pagando um pouco a mais, o produto recebido possui uma qualidade superior.

Diante dessa concepção, a tabela 5 apresenta quais são os critérios levados em conta diante dessa escolha:

Tabela 5 – Critérios utilizados na escolha do estabelecimento para a compra (Frutas/legumes/verduras)

Critérios	Respondentes	%
Qualidade dos produtos	324	91,5%
Variedade dos produtos	248	70,1%
Preço dos produtos	217	61,3%
Confiança no estabelecimento	176	49,7%
Proximidade da residência	112	31,6%
Segurança	91	25,7%
Facilidade de entrega	86	24,3%
Facilidade de estacionamento	76	21,5%
Forma de pagamento	59	16,7%
Distribuição dos produtos no local	58	16,4%
Conforto do estabelecimento	57	16,1%
Agilidade no <i>check-out</i> (caixa)	30	8,5%

Fonte: dados da pesquisa (2022).

Os principais critérios na escolha dos produtos foram **qualidade, variedade, preço e confiança no estabelecimento**. Os itens que possuem relação com o local foram considerados pouco importantes, dentre eles, pode-se citar a agilidade no *check-out*, a distribuição dos produtos no local, o conforto do estabelecimento e até as formas de pagamento. Entende-se, diante disso, que o cliente/consumidor tende a preocupar-se principalmente com os itens que possuem relação direta com o produto que será adquirido. Destarte, considerando o avanço tecnológico e da informação, é notável que o consumidor se torna cada vez mais exigente em suas escolhas, da pré e pós-compra. Nesse sentido, os estabelecimentos têm a necessidade em tomar medidas cautelosas e sensatas aos produtos e serviços oferecidos para os seus clientes/consumidores.

O atributo **qualidade dos produtos** obteve a afirmação de 91,5% dos respondentes, isso se dá pela importância e influência que esse item possui, visto que os consumidores dificilmente farão o consumo de qualquer alimento, na condição de o seu sabor ser desagradável (Kraus, 2014). O que se confirma na tabela de número 03 é que o “sabor” também foi considerado o principal atributo na escolha de alimentos saudáveis. Ainda, percebe-se a importância desse fator uma vez que diversos estudos apontam os mesmos resultados (Massaglia *et al.*, 2019; Lima *et al.*, 2021; Safraid *et al.*, 2022).

A **variedade**, assim como na presente pesquisa, efetivou-se no estudo de Duarte, Teixeira e Silva (2021), sendo considerado um fator primordial na escolha do local em que são realizadas as compras de produtos alimentícios saudáveis. Já o **valor das frutas, legumes e verduras** não se caracteriza como o entrave para o consumo de alimentos mais saudáveis por parte dos respondentes, e sim, o poder aquisitivo dos indivíduos, uma vez que ao receber um salário mediano, o corte de gastos é feito na alimentação (Lodi; Hemaís, 2019). Ainda, o **preço** é um atributo muito importante, uma vez que influencia no poder de decisão de compra do consumidor, sendo um fator de decisão significativo. Resultado que vem ao encontro dos estudos de Borges *et al.* (2022), os quais destacam que o preço seria um indicador importante no processo de compra de alimentos saudáveis, uma vez que um valor mais acessível dos produtos permitiria adotar um hábito diário de consumo de frutas, legumes

e verduras, promovendo uma reeducação alimentar. Chama atenção o fator **agilidade no check-out** (caixa) ser o construto de menor importância. Este resultado pode estar vinculado a região de estudo ser formada por municípios com pouca população e, por conseguinte, a demora nos caixas serem menores.

Já em relação à **frequência de aquisição de frutas, legumes e verduras (FLV)**, 64,7% dos respondentes apontaram que consomem de duas a três vezes por semana, 15,8% quinzenalmente e apenas 13,6% consomem diariamente. No estudo de Flesch, Raphaelli e Winck (2019), ao avaliar a frequência de consumo, observaram que 40% dos adolescentes possuem um consumo regular, sendo considerado um resultado positivo, visto que em outras inúmeras pesquisas o consumo segue abaixo do recomendado.

É possível notar que indivíduos com uma maior renda possuem maior tendência em adquirir e, conseqüentemente, consumir mais frutas, legumes e verduras e quanto menor a renda, a preferência se volta à aquisição dos alimentos básicos. Isso se confirma no estudo de Oliveira *et al.* (2021), pois, ao verificar a associação entre renda e hábitos alimentares saudáveis, concluíram que aqueles com renda menor que um salário mínimo, consomem frutas, legumes e verduras em baixa frequência.

Por fim, foi investigado qual a classificação de alimentos é mais consumida pelos respondentes, sendo evidenciado na tabela 6.

Tabela 6 – Alimentos mais são adquiridos (Frutas/legumes/verduras)

Classificação	Respondentes	%
Frutas (abacaxi, banana, mamão, melancia, melão, uva, laranja, bergamota, limão, pêssego, maracujá, maçã, morango, manga, pêra).	309	87,3%
Legumes (tomate, abóbora, abobrinha, cenoura, ervilha, mandioca, pimentão, rabanete, milho verde, pepino, beterraba, cebola, alho, batata-doce, chuchu)	250	70,6%
Verduras (alface, rúcula, agrião, repolho, tempero verde, couve, brócolis, couve-flor, espinafre, acelga, repolho, alho-poró)	240	67,8%

Fonte: dados da pesquisa (2022).

As frutas mantiveram a primeira posição, obtendo 87,30% das respostas, seguidas pelos legumes com 70,60%, e as verduras com 67,80%. As frutas são alimentos muitas vezes preferíveis, uma vez que são consideradas uma refeição fácil para qualquer momento do dia. Os legumes e as verduras estão bastante próximos na preferência de consumo, visto que em sua grande maioria são considerados um complemento às refeições, em especial no almoço ou jantar, além de que necessitam de um preparo e demandam maior tempo disponível. No entanto, a OMS (2021) ressalta a importância do consumo de alimentos das três classificações, uma vez que cada grupo possui distintos benefícios à saúde. Ainda, a variedade fornece ao corpo as inúmeras proteínas, vitaminas, sais e fibras necessárias para um bom funcionamento, sem a falta de qualquer componente que possa ser fundamental.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo analisar o comportamento dos consumidores ante ao consumo sustentável e a sua intenção de compra de frutas, legumes e verduras. As principais conclusões sugerem que o consumo de alimentos saudáveis ainda se encontra significativamente abaixo do recomendado, isso se confirma pelos dados que apontam que apenas 13,6% da população pesquisada consome diariamente qualquer fruta, legume ou verdura. A pesquisa aponta a falta de informação, a renda individual e o hábito de consumo como os maiores entraves para tal.

Além disso, os achados reforçam a importância da presença familiar para com as crianças, visto que são o suporte base, por meio de proferir sobre a importância do consumo, manifestando bons exemplos e consequentemente instituindo o hábito de consumo diário de frutas, legumes e verduras. Nota-se que referente à classificação, as frutas são as preferidas, uma vez que possuem em sua grande maioria um sabor doce, além da facilidade para seu consumo. Isso se difere dos legumes e verduras que necessitam geralmente de preparo e uma maior demanda de tempo.

Os supermercados são considerados o local preferível para a realização da compra desses produtos, uma vez que no mesmo ambiente podem realizar a compra de qualquer outro alimento, auxiliando na economia de tempo. As fruteiras ficaram na segunda posição, em especial pela sua vasta oferta de frutas, legumes e verduras, muitas vezes maior que nos supermercados. Ainda, é dada significativa importância aos produtos adquiridos diretamente com o produtor, pelo seu frescor, qualidade excepcional e praticidade. Também se constatou que o preço das frutas, legumes e verduras se trata de um aspecto de significativa importância, uma vez que a renda do indivíduo muitas vezes se relaciona ao consumo ou não desses alimentos. Isso pois, a partir do momento em que o indivíduo possui uma renda limitada, o mesmo tende a comprar somente alimentos básicos.

Os aspectos considerados como mais relevantes ao se realizar a compra foram a qualidade, a variedade, o preço e a confiança no estabelecimento, juntamente com fatores valorizados na escolha do próprio alimento que se referem ao sabor, à segurança do produto, ao estado da embalagem e à aparência.

O presente trabalho apresenta uma contribuição à grande área do consumo saudável e sustentável, sendo que os resultados do estudo podem auxiliar as empresas e os pequenos agricultores quanto aos aspectos levados em consideração pelos consumidores no ato de compra de qualquer fruta, legume e verdura. Os dados tornam-se também um incentivo para que as empresas possam melhorar seus sistemas de cultivo e métodos de venda e, a partir disso, potencializar as suas estratégias de *marketing* de venda e melhorar a qualidade dos produtos ofertados. Além de gerar indicadores e resultados para que as instituições criem programas e políticas de esclarecimento que procurem induzir e auxiliar os jovens universitários a compreender sua importância e a introduzir tais alimentos no seu dia a dia buscando, por meio da alimentação saudável, uma melhor qualidade de vida.

Sugere-se a realização de novos trabalhos com foco em pequenos produtores locais, buscando analisar suas dificuldades em relação à produção e venda dos produtos. Comparações entre regiões pode auxiliar a criar um mapa

comportamental do consumidor de alimentos saudáveis. Por fim, é necessário uma maior propagação e um maior aprofundamento de novos estudos para se compreender os entraves e, deste modo, auxiliar empresas e entidades a adotarem estratégias positivas que aumentem o consumo de frutas, legumes e verduras pela população.

REFERÊNCIAS

- ANANTHARAMAN, M. Critical sustainable consumption: a research agenda. **Journal Of Environmental Studies And Sciences**, [s.l.], v. 8, n. 4, p. 553-561, 16 abr. 2018.
- ANDREOLI, T. P.; LIMA, V. A.; PREARO, L. C. A (in)eficácia dos selos verdes sobre o comportamento dos consumidores: um estudo experimental. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, [s.l.], v. 16, n. 1, p. 62-79, 30 abr. 2017.
- BARROS, E. Governing transitions in the sustainability of everyday life. **Research Policy**, [s.l.], v. 39, n. 4, p. 471-476. 2016.
- BASKENTLI, S.; SEN S.; DU, S.; BHATTACHARYA, C. B. Consumer reactions to corporate social responsibility: The role of CSR domains. **Journal of Business Research**, [s.l.], v. 95, p. 502-513, fev. 2019.
- BAUER, M.; AARTS, B. A construção do corpus: um princípio para a coleta de dados qualitativos. In: BAUER, M. W.; GASKELL, E. G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002.
- BORGES, M. L.; DELGADO, A. K. C.; MEDEIROS, R. A. B. de; FIGUEREDO, T. da C.; VELOSO, R. R. Consumo de frutas, legumes e verduras por discentes de instituição de ensino federal durante pandemia do Covid-19. **Research, Society And Development**, [s.l.], v. 11, n. 7, p. 18511729941, maio, 2022.
- BOS, C.; LANS, I. A. V. D.; VAN RIJNSOEVER, F. J.; VAN TRIJP, H. C. Understanding consumer acceptance of intervention strategies for healthy

food choices: a qualitative study. **Bmc Public Health**, [s.l.], v. 13, n. 1, nov. 2013.

BRASIL. Saúde apresenta atual cenário das doenças não transmissíveis no Brasil. **Ministério da Saúde**, Brasília, 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/saude/pt-br/assuntos/noticias/2021-1/setembro/saude-apresenta-atual-cenario-das-doencas-nao-transmissiveis-no-brasil>. Acesso em: 15 mar. 2022.

CONTRYSIDE, I. R. **Nutrition education**: linking research, theory and practice. 2. ed. Burlington: Jones and Bartlett Publishers, 2020.

COSTA, A. C. B.; BEZERRA, M. S.; PINHEIRO, D. D.; GARCIA, L. R. S; SOUSA, L. C. M.; GOES, P. A. de. Hábitos de compra e consumo de alimentos em famílias com menores de cinco anos em um município do nordeste brasileiro. **Revista Ciência Plural**, [s.l.], v. 6, n. 3, p. 154-173, 26 set. 2020.

DUARTE, P.; TEIXEIRA, M.; SILVA, S. C. Healthy eating as a trend: consumers perceptions towards products with nutrition and health claims. **Review Of Business Management**, [s.l.], v. 23, n. 3, p. 405-421, 22 set. 2021.

EPAGRI. SC é o 4º maior produtor de produtos orgânicos. **Governo de Santa Catarina**, Florianópolis, 2019. Disponível em: <https://www.epagri.sc.gov.br/index.php/2019/10/29/sc=-e-o4-o-maior-produtor-de-organicos/#:~:text=Santa%20Catarina%20%C3%A9%20o%204%C2%BA,propriedades%20em%20processo%20de%20certifica%C3%A7%C3%A3o>. Acesso em: 17 de mai. de 2022.

FLESCHE, B. D.; RAPHAELLI, C.; WINCK, S. Consumo de frutas, legumes e verduras em um censo escolar de zona rural. **Revista da Associação Brasileira de Nutrição**, [s.l.], v. 10, n. 1, p. 81 – 86, 2019.

HAN, H. Theory of green purchase behavior (TGPB): a new theory for sustainable consumption of green hotel and green restaurant products. **Business Strategy And The Environment**, [s.l.], v. 29, n. 6, p. 2815-2828, 2 jun. 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Indicadores IBGE**: sistema nacional de índices de preços ao consumidor.

Rio de Janeiro: IBGE, 2021. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?view=detalhes&id=7236>. Acesso em: 13 out. 2022.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Valor Econômico – Brasil**. Só 13% dos brasileiros comem frutas e hortaliças adequadamente. Rio de Janeiro: IBGE, 2019. Disponível em: <https://valor.globo.com/brasil/noticia/2020/11/18/ibge-so-13percent-dos-brasileiros-comem-frutas-e-hortalicas-adequadamente.ghtml>. Acesso em: 15 de mar. de 2022.

JACOBI, P. Educação ambiental, cidadania e sustentabilidade. **Cadernos de Pesquisa**, [s.l.], n. 118, p. 189-206, mar. 2003.

KONUK, F. A. The impact of retailer innovativeness and food healthiness on store prestige, store trust and store loyalty. **Food Research International**, [s.l.], v. 116, p. 724-730, fev. 2019.

KRAUS, A. Development of functional food with the participation of the consumer. Motivators for consumption of functional products. **International Journal Of Consumer Studies**, [s.l.], v. 39, n. 1, p. 2-11, out. 2014.

KUMAR, N.; KAPOOR, S. Do labels influence purchase decisions of food products? Study of young consumers of an emerging market. **British Food Journal**, [s.l.], v. 119, n. 2, p. 218-229, fev. 2017.

LIMA, J. P. M.; COSTA, S.; BRANDÃO, T. R. S.; ROCHA, A. Food Consumption Determinants and Barriers for Healthy Eating at the Workplace - A University Setting. **Foods**, [s.l.], v. 10, p. 695, 2021.

LIRA, F. T. de. Fatores que influenciam a valorização de produtos ecológicos por consumidores ecologicamente conscientes. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, [s.l.], v. 12, n. 2, p. 90-107, 21 jun. 2018.

LODI, R. J.; HEMAIS, M. W. Consumidores de baixa renda e o seu eu estendido em carros: Uma pesquisa interpretativista. **Revista de Administração Unimep – RAU**, [s.l.], v. 17 n. 2, p. 165-186, maio-ago 2019.

LOIOLA, N. V.; SOUZA, M. J. B. de; HOFFMANN, E. M. Comportamento de compra sustentáveis e consciência social dos consumidores. **Pretexto**, [s.l.], v. 22, n. 1, p. 53-70, 2021.

MASSAGLIA, S.; BORRA, D.; PEANO, C.; SOTTILE, F.; MERLINO, V. Consumer Preference Heterogeneity Evaluation in Fruit and Vegetable Purchasing Decisions Using the Best–Worst Approach. **Foods**, [s.l.], v. 8, n. 7, p. 266, jul. 2019.

MELLO, F.; TONI, A. **Sustentabilidade do desenvolvimento no Brasil pós-Rio+20**. São Paulo: Friedrich-Ebert-Stiftung, 2013.

MORESI, E. (Org.). **Metodologia da pesquisa**. Brasília: Universidade Católica de Brasília, 2003.

NEVES, W. dos S.; RODRIGUES, E. C. Mercado e preferência de consumo de produtos sem agrotóxicos. **Agroecologia: Métodos e Técnicas para uma Agricultura Sustentável**, [s.l.], v. 4, p. 84-97, 2021.

OLIVEIRA, C. C. R. B.; CARNEIRO, A. de S. R.; SANTOS, T. A. dos; SAMPAIO, E. e S.; MORAES, M. de A.; PIRES, C. G. da S. Renda e hábito alimentar de pessoas hipertensas. **Revista Baiana de Enfermagem**, [s.l.], v. 35, p. 1-10, 26 abr. 2021.

OLIVEIRA, E. C. de; PINHEIRO, R. G.; PEREIRA, R. da S.; ROMEIRO, M. do C. Comportamento Ambiental de Jovens Universitários: identificação de variáveis que discriminam os grupos mais ambientalmente favorável e menos ambientalmente favorável. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace**, [s.l.], v. 4, n. 2, dez. 2013.

Organização Mundial da Saúde (OMS). **Coronavirus disease (COVID-19) pandemic** [Internet]. Geneva: World Health Organization, 2021. Disponível em: <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019>. Acesso em: 21 jun 2022.

ONU. Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. **Nações Unidas Brasil**, Brasília, 2022. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>. Acesso em: 21 jun. 2022.

PAÇO, A. do; SHIEL, C.; ALVES, H.; FILHO, W. L. Development of a green consumer behaviour model. International. **Journal Of Consumer Studies**, [s.l.], v. 37, n. 4, p. 414-421, jan. 2013.

PEATTIE, K. Green Consumption: behavior and norms. **Annual Review Of Environment And Resources**, [s.l.], v. 35, n. 1, p. 195-228, nov. 2010.

PLASEK, B.; LAKNER, Z.; KASZA, G.; TEMESI, Á. Consumer Evaluation of the Role of Functional Food Products in Disease Prevention and the Characteristics of Target Groups. **Nutrients**, [s.l.], v. 12, n. 1, p. 69, dez. 2019.

RAIZEL, R.; GODOIS, A. da M.; SILVA, V. G. da; RAVAGNANI, C. de F. C. Fatores associados ao consumo de frutas e verduras entre adolescentes. **Ciência & Saúde**, [s.l.], v. 11, n. 4, p. 258, dez. 2018.

RAMOS, C. I.; KRONE, E. E.; MENASCHE, R. O valor de frutas, legumes e verduras em feiras livres e sua interface com a Segurança Alimentar e Nutricional (SAN). **Revista do Desenvolvimento Regional**, [s.l.], v. 18. n. 1, p. 191-205, jan-mar 2021.

ROCHA, B. R.; MACIEL, E. A.; OLIVEIRA, S. R. M. de; TERENCE, Y. S.; SILVA, B. A. Influência dos alimentos funcionais da incidência das doenças crônicas não transmissíveis (DCNT). **Intercontinental Journal oh Physical Education**, [s.l.], v. 3, n. 1, 2021.

RUIZ, A. M. P.; ASSUMPÇÃO, D. de; MALTA, D. C.; FRANCISCO, P. M. S. B. Consumption of healthy food and ultra-processed products: comparison between pregnant and non-pregnant women, vigitel 2018. **Revista Brasileira de Saúde Materno Infantil**, [s.l.], v. 21, n. 2, p. 511-519, jun. 2021.

SAFRAID, G. F.; PORTES, C. Z.; DANTAS, R. M.; BATISTA, Â. G. Perfil do consumidor de alimentos funcionais: identidade e hábitos de vida. **Brazilian Journal Of Food Technology**, [s.l.], v. 25, p. 1-14, 2022.

SANTA CATARINA. Governo do Estado investirá R\$56,5 milhões para aumentar a produtividade das lavouras em Santa Catarina. **Secretaria de Agricultura**, Florianópolis, 3 de fevereiro de 2021. Disponível em: <https://www.agricultura.sc.gov.br/governo-do-estado-investira-r-565-milhoes-pa>

ra-aumentar-a-produtividade-das-lavouras-em-santa-catarina/. Acesso em: 17 maio 2022.

SANTOS, H. G. dos; JACOMINE, P. K. T.; ANJOS, L. H. C. dos; OLIVEIRA, V. A. de; LUMBRERAS, J. F.; COELHO, M. R.; ALMEIDA, J. A. de; ARAUJO FILHO, J. C. de; OLIVEIRA, J. B. de; CUNHA, T. J. F. **Sistema Brasileiro de Classificação de Solos**. 5. ed. rev. e ampl. Brasília: Embrapa, 2018. Disponível em: <http://ainfo.cnptia.embrapa.br/digital/bitstream/item/181677/1/SiBCS-2018-ISBN-9788570358172.epub>. Acesso em: 15 jun. 2022.

SCHRÖDER, P.; VERGRAGT, P.; BROWN, H. S.; DENDLER, L.; GORENFLO, N.; MATUS, K.; QUIST, J.; RUPPRECHT, C. D. D.; TUKKER, A.; WENNERSTEN, R. Advancing sustainable consumption and production in cities - A transdisciplinary research and stakeholder engagement framework to address consumption-based emissions and impacts. **Journal Of Cleaner Production**, [s.l.], v. 213, p. 114-125, mar. 2019.

SEVERO, E. A.; GUIMARÃES, J. C. F. de; DELLARMELIN, M. L. Impact of the COVID-19 pandemic on environmental awareness, sustainable consumption and social responsibility: evidence from generations in brazil and portugal. **Journal Of Cleaner Production**, v. 286, p. 124947, mar. 2021.

SHAO, J. Sustainable consumption in China: new trends and research interests. **Business Strategy And The Environment**, [s.l.], v. 28, n. 8, p. 1507-1517, 26 maio 2019.

SILVA, M. E. Consumo Sustentável: a articulação de um constructo sob a perspectiva do desenvolvimento sustentável. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, [s.l.], v. 11, n. 2, p. 217-232, nov. 2012.

SOGARI, G.; VELEZ-ARGUMEDO, C.; GÓMEZ, M.; MORA, C. College Students and Eating Habits: a study using an ecological model for healthy behavior. **Nutrients**, [s.l.], v. 10, n. 12, p. 1823, nov. 2018.

STEL, M.; VAN KONINGSBRUGGEN, G. M. Healthy food consumption in young women. The influence of others' eating behavior and body weight appearance. **Appetite**, [s.l.], v. 90, p. 240-247, jul. 2015.

WIEDMANN, K. P.; HENNIGS, N.; BEHRENS, S. H.; KLARMANN, C. Tasting green: an experimental design for investigating consumer perception of organic wine. **British Food Journal**, [s.l.], v. 116, n. 2, p. 197-211, 25 fev. 2014.

ZHU, Q.; LI, Y.; GENG, Y.; QI, Y. Green food consumption intention, behaviors and influencing factors among Chinese consumers. **Food Quality And Preference**, [s.l.], v. 28, n. 1, p. 279-286, abr. 2013.

CAPÍTULO 10

O PAPEL DA LIDERANÇA POLÍTICA NA CONSTRUÇÃO DE UM PLANO DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL

Dorvanil Gonçalves Vieira¹

Carina Nunes²

Almerinda Tereza Bianca Bez Batti Dias³

Melissa Watanabe⁴

¹ Pós-Graduado em Ciência Política - Estácio de Sá. E-mail: dorvanilvieira@gmail.com

² Mestre em Desenvolvimento Socioeconômico – Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC, Criciúma – SC. E-mail: carinanunesadm@gmail.com

³ Doutora em Administração e Turismo (UNIVALI). Docente pesquisadora na Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC - SC. Email: bianca@unesc.net

⁴ Doutora em Agronegócio (UFRGS). Docente pesquisadora na Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC - SC. E-mail: melissawatanabe@gmail.com

INTRODUÇÃO

O presente artigo tem como tema a liderança política, com vistas a evidenciar a atuação dos líderes políticos no processo de construção de um plano de desenvolvimento socioeconômico regional. Esse tema está inserido no contexto do planejamento estratégico de longo prazo de uma região, o qual foi elaborado a partir de uma ótica colaborativa. Para fins de delimitação neste trabalho, entende-se que o gestor público (representado pelos prefeitos dos municípios participantes) é equiparado ao líder político.

Os estudos sobre liderança foram fortemente evidenciados em organizações privadas, no entanto, alguns estudiosos têm se dedicado a ampliar a compreensão sobre o tema, especificamente no setor público (Oliveira; Sant'anna; Vaz, 2010; Wart, 2003). E é nesse ambiente de gestão pública que surgem os trabalhos relativos à chamada Liderança Política (Tótora; Chaia, 2014). Pesquisas recentes evidenciaram possibilidades de avanço nos estudos sobre liderança no âmbito da administração pública (Bergue, 2019; Vogel *et al.*, 2020) com vistas à análise das competências do líder político (Lopes *et al.*, 2020).

À luz da operacionalização do Plano de Desenvolvimento da AMREC para a retomada econômica da região no período pós-pandemia, e com vistas ao papel desempenhado pelos prefeitos dos municípios integrantes do projeto, o objetivo deste trabalho é evidenciar a função das lideranças políticas na construção de um Plano de Desenvolvimento Socioeconômico Regional.

Para tanto, optou-se pela adoção de uma abordagem qualitativa, desenvolvida a partir de uma revisão bibliográfica e análise documental. Além da introdução, o trabalho possui mais quatro seções. Na primeira seção são apresentados os conceitos sobre liderança, na segunda são enfatizados aspectos da Liderança Política, a criação de valor público e as competências necessárias aos líderes políticos. Na terceira seção é apresentado o Plano de Desenvolvimento Socioeconômico da Associação dos Municípios da Região Carbonífera (AMREC), de modo a observar a articulação dos líderes políticos

diante das etapas de construção do plano em congruência às seções 1 e 2. Por fim, são apresentadas as conclusões do trabalho.

LIDERANÇA

Conceitos e definições

Como fenômeno social, a liderança se apresenta em relações e círculos sociais que extrapolam as dimensões da organização empresarial moderna. Os estudos sobre liderança tem sido pauta das agendas de inúmeros pesquisadores ao longo dos anos (Bass, 1960, 1990; Tucker, 1968; Stogdill, 1974; Pfeffer, 1977; Burns, 1978; Yukl, 1989; Bergamini, 1994, 2012; Nisembaum, 2000; Brown; Treviño; Harrison, 2005; Robbins, 2005; Avolio; Walumbwa; Weber, 2009; Arruda; Chrisóstomo; Rios, 2010; Behnke, 2013; Tajra; Santos, 2014; Bergue, 2019; Lopes *et al.*, 2020).

De acordo com Tucker (1968), a teoria da liderança recebeu fortes influências dos trabalhos do sociólogo Max Weber, nos quais se destacaram as características do líder carismático e o seu papel sobre o desempenho da equipe de trabalho. Stogdill (1974) definiu liderança como um processo de influência do líder sobre os esforços dos liderados para o cumprimento de objetivos. Nessa definição, destacam-se o relacionamento interpessoal entre uma pessoa e um grupo, a existência de uma pessoa ocupando o papel de líder e o resultado da liderança eficaz que é sintetizado como o alcance dos objetivos da organização.

Burns (1978) apresentou as tratativas seminais sobre a chamada liderança transformacional, para qual a ênfase estava na retroalimentação da relação entre líder e liderado, de modo a atingir objetivos previamente estabelecidos. Para Yukl (1989), um conceito de liderança abrangia questões relacionadas ao aumento da efetividade das firmas a partir da interação entre líderes e liderados. Conforme Bass (1960;1990), liderança implica os direcionamentos dos líderes para os liderados com vistas ao alcance dos objetivos

propostos. De acordo com Bergamini (1994), liderança pode ser definida a partir do entendimento de um fenômeno grupal, no qual um indivíduo, representado pela figura do líder, exerce influência sobre os outros indivíduos, representados pela figura dos liderados.

Conforme Certo (2003), a capacidade de influenciar os membros de um grupo para atingir determinados objetivos ou metas, pode ser considerada a principal característica de um líder. Robbins (2005) entende que liderança é a capacidade do líder em influenciar um grupo para alcançar metas. Para Arruda, Chrisóstomo e Rios (2010), liderança implica um processo de adaptação para a mudança, no qual o líder auxilia os liderados durante as etapas do processo. De acordo com Behnke (2013), liderança pode ser considerada uma técnica por meio da qual o líder influencia as pessoas da equipe mediante o diálogo e atitudes.

Os estudos sobre liderança convergem no que diz respeito ao direcionamento para alcance de objetivos e metas previamente estabelecidas, evidenciando-se, aí, o papel do líder e o relacionamento com os liderados. Nesse sentido, Bass (1990) já equiparava os líderes aos agentes de mudança dentro das organizações, pois seriam esses indivíduos que iriam atuar com os demais colaboradores, direcionando-os ao alcance dos objetivos propostos.

Encaminhamentos da pesquisa sobre liderança

A partir da década de 1990 houve um aumento significativo nas pesquisas sobre liderança, enfatizando-se os estilos de liderança transacional e transformacional (Bass; 1990; Avolio; Walumbwa; Weber, 2009) à ótica da criação de valor, por meio do desenvolvimento da liderança estratégica (Rowe, 2002) e da dimensão ética da liderança (Brown; Treviño; Harrison, 2005). A liderança transformacional é definida por Burns (1978) como um estilo de liderança no qual estão em voga altos níveis de motivação, a partir de aspirações éticas e de relacionamento recíproco. As lideranças transacional e transformacional se diferem quanto ao perfil gerencial e ao que os líderes esperaram dos liderados (Bass, 1990). Na liderança transformacional o líder inspira os lide-

rados a irem além e a serem criativos, já na liderança transacional, há menos flexibilidade e pode ser aplicada punições caso as metas definidas não sejam alcançadas (Avolio; Walumbwa; Weber, 2009).

Para Glenn e Rowe (2002), a criação de valor depende da atuação dos chamados líderes estratégicos. De acordo com os autores, a liderança estratégica é resultado da integração das características dos líderes visionários e dos líderes gerenciais. Nesse contexto, os líderes visionários podem ser equiparados aos líderes sonhadores, aqueles que buscam inovações e pensam a longo prazo. Já os líderes gerenciais são aqueles que buscam maior estabilidade e equilíbrio financeiro, não são ousados em inovações como os visionários.

Brown, Treviño e Harrison (2005) entendem que a dimensão ética da liderança está relacionada ao grau de confiança dos liderados no líder. Para Robbins (2005), a ética na liderança eleva a satisfação dos liderados, inclusive na disposição em relatar falhas à administração, na dimensão ética da liderança a integridade e os valores são as principais características dos líderes. Pfeffer (1977) já assinalava que uma análise efetiva sobre as relações de liderança deveria ser embasada em processos de influência social dentro de um contexto determinado.

Desenvolvimento de liderança

De acordo com Grint (2005), liderança pode ser desenvolvida a partir de quatro elementos de base, pessoas, resultados, posições e processos. A liderança como pessoa busca identificar quem são os líderes; como resultado, liderança implica responder o que esses líderes entregam; a posição diz respeito ao local de operação desses indivíduos; e o processo se refere a como o líder faz com que as coisas sejam encaminhadas.

As pesquisas sobre liderança são abrangentes e desenvolvidas a partir de variadas abordagens teóricas. Ao sintetizar tais abordagens, Tajra e Santos (2014), identificaram a teoria dos traços, as teorias contingenciais, as teorias comportamentais, a teoria da meta e do caminho e as teorias neocarismáticas. As características de cada umas dessas teorias podem ser observadas por meio do quadro 1.

Quadro 1 - Abordagens teóricas nos estudos sobre liderança

Abordagem	Características
Dos traços	Ênfase na análise comportamental para ocupação de uma vaga
Contingenciais	Adaptação do líder ao contexto ambiental ao qual está inserido
Comportamentais	Enfoque na aplicação de técnicas e capacitações com vistas ao desenvolvimento de liderança nas pessoas
Meta e caminho	Foco no líder em relação ao direcionamento da equipe
Neocarismáticas	Observação e compreensão do comportamento do líder.

Fonte: adaptado de Tajra e Santos (2014).

De acordo com Wart (2003), a partir dos anos 1990 se observou a ascensão da liderança multifacetada, na qual se observa, também, a integração entre as abordagens anteriores, sobretudo dos estilos transacionais e transformacionais, corroborando, assim, as abordagens teóricas neocarismáticas apontadas por Tajra e Santos (2014) no quadro 1, as quais abrangem categorias de análise que integram as abordagens anteriores, enfatizando-se principalmente as lideranças carismáticas, a liderança transformacional e a liderança visionária.

Diante das diversas possibilidades observadas para o emprego do tema, buscou-se meios de sintetizar a pesquisa até então realizada. Verificou-se, assim, que o maior número de trabalhos desenvolvidos neste campo é relacionado ao desempenho, à ética e ao comportamento do líder, portanto, a compressão das competências dos líderes, independentemente do ambiente analisado (Oliveira Rodrigues; Ferreira; Mourão, 2013).

Há uma concordância entre os estudiosos da liderança de que o desempenho das organizações, dentre outros fatores, é orientado pela atuação dos seus líderes na busca pelo atingimento de metas e objetivos (Bass, 1960; Tucker, 1968; Stogdill, 1974; Yukl, 1989; Bass, 1990; Certo, 2003; Robbins, 2005; Behnke, 2014; Tajra; Santos, 2014). Para tanto, os líderes devem possuir uma série de características técnicas e comportamentais. Conforme Tajra e Santos (2014), tais características podem ser analisadas a partir de um constructo de competências.

Competência, assim como liderança, é um termo abrangente e aberto a inúmeras interpretações. Bergamini (2012, p. 69) afirma que “[...] há uma séria dificuldade em caracterizar aquilo que cada um entende por ser um líder competente”. De acordo com Jones (2011), uma liderança competente é capaz de elevar os resultados positivos nas organizações, e as competências variam de acordo com as características individuais de cada pessoa, as quais podem ser aprimoradas por meio de capacitação e treinamento.

Uma das abordagens adotadas na literatura científica para conceituar competência é sintetizada por meio da sigla CHA. De acordo com Nisembaum (2000) e Bergamini (2012), competências são o conjunto de Conhecimentos, de Habilidades e de Atitudes (CHA) dos indivíduos. Tais competências estão relacionadas tanto a questões técnicas quanto comportamentais, e representam os atributos necessários para que as metas e os objetivos das firmas sejam alcançados.

Os conhecimentos correspondem ao aprendizado que se adquire por meio da educação formal, deste modo, refere-se a saber o que deve ser feito, trata-se do campo teórico. Já as habilidades estão mais relacionadas à técnica, ou ao como fazer algo, neste caso, a repetição e o tempo de atuação em uma determina área são essenciais para o desenvolvimento de habilidades. Por fim, as atitudes correspondem à predisposição em fazer algo, trata-se da vontade individual e do comportamento de cada indivíduo, portanto está relacionado também aos valores éticos, culturais e às vivências desses indivíduos (Tajra; Santos, 2014).

Competências e liderança são temas que se aproximam e se complementam (Bergamini, 2012). A influência do líder pode se configurar tanto de maneira formal, quanto informal e tal influência pode ser exercida a partir das competências interpessoais, informacionais e de tomada de decisão. Por meio da competência interpessoal o líder alinha o seu discurso às suas práticas cotidianas, de modo a aumentar o envolvimento da equipe por meio do exemplo. A competência informacional se refere à capacidade do líder em obter informações confiáveis e relevantes. E, a capacidade de tomada de decisão implica

como o líder direciona os liderados, mesmo em situação de elevada pressão (Robbins, 2005).

Liderança em si se configura como um tema multifacetado, o qual pode ser direcionado a uma infinidade de situações e diferentes tipos de organizações, sejam estas públicas ou privadas (Wart, 2003). Dentre os inúmeros objetivos das organizações privadas, destaca-se a busca por resultados financeiros satisfatórios e o lucro dos acionistas. Neste caso, a atuação dos líderes é orientada para que os objetivos definidos internamente ampliem o desempenho dessas organizações. Quando se fala em organizações públicas, o desempenho não é algo tangível como o aumento do lucro para as organizações privadas, por exemplo. No setor público parece oportuno se observar os resultados a partir da ótica da criação de valor público (Moore, 1994).

Deste modo, abre-se espaço para estudos no campo da liderança política, a qual está voltada à busca de resultados relativos à prestação de serviços públicos e, para tanto, precisa envolver inúmeros atores (internos e externos) no encaminhamento de objetivos, o que demanda competências específicas por parte dos gestores (Moore, 1994).

A LIDERANÇA POLÍTICA E AS COMPETÊNCIAS DOS LÍDERES POLÍTICOS PARA A CRIAÇÃO DE VALOR PÚBLICO

Os estudos sobre liderança política têm origem na sociologia de Max Weber, introduzindo à literatura as tratativas sobre liderança carismática, a qual implicaria em uma forma de autoridade baseada no carisma do líder (Weber, 1968), bem como nas ciências políticas a partir dos estudos de James MacGregor Burns e de suas reflexões a respeito da liderança transformacional (Burns, 1978). A liderança carismática apontada por Weber (1968) apresenta evidências da relação de poder. Tais relações de poder são sistematizadas a partir das dimensões econômica, social e política. Embora a ênfase do trabalho seja o poder político, este poder (político) permeia tanto a atividade econômica

quanto os aspectos sociais, incluindo aí os fatores culturais. Para Weber (2004), pode haver dois tipos de dominação, com base em um conjunto de interesses em comum, e outra com base na autoridade cuja ênfase é a cadeia de comando.

De acordo com Nye Jr. (2005), relações de poder podem ser do tipo *hard power* ou do tipo *soft power*. O *hard power* se relaciona aos estilos de liderança mais coercitivos, pautados em ameaças e medo. Já o *soft power* está relacionado à capacidade de influência, incluindo elementos culturais e valores individuais. Tais abordagens se aproximam das discussões acerca dos estilos de liderança transformacional e transacional introduzidas por Burns (1978) e mais tarde por Bass (1990) e Avolio, Walumbwa e Weber (2009).

Conforme salientado por Wart (2003), e mais tarde por Oliveira, Sant'Anna e Vaz (2010), pesquisas sobre os efeitos da liderança no setor público são necessárias devido à carência de materiais nesta temática. Oliveira, Sant'Anna e Vaz (2010) atribuíram, em partes, a dificuldade em se pesquisar lideranças políticas na própria dinâmica do Estado.

No contexto da liderança política, Bergue (2019, p. 28) escreve que “[...] na administração pública não parece razoável diferenciar o líder do gestor, senão tomar a liderança como uma capacidade do gestor ou dirigente público”. Dessa maneira, a expressão “líder político”, apresentada neste estudo, é o termo utilizado para se referir a função exercida por gestores no âmbito da administração pública. De acordo com Crosby e Bryson (2005), os líderes políticos tem o poder para promover a criação de valor público, por meio de planejamento e articulação de parcerias chave.

Para Tótora e Chaia (2014), a liderança política está relacionada ao poder de governo e à articulação na ocupação das funções públicas por parte desses atores. De acordo com Wart (2003), a liderança na administração pública pode assumir diferentes focos, por isso, é importante que haja claro o compromisso do líder com o serviço público a ser oferecido e como os processos são conduzidos para se chegar aos objetivos propostos. Uma série de definições para liderança administrativa orientada aos serviços públicos é apresentada por meio do quadro 2:

Quadro 2 - Liderança administrativa no serviço público

Definição	Característica
Processo de fornecer os resultados exigidos pelos processos autorizados de maneira eficiente, eficaz e legal.	Aplicável aos supervisores de linha de frente.
Processo de desenvolver / apoiar seguidores que fornecem os resultados.	Ênfase no aprimoramento da equipe.
Processo de alinhar a organização com seu ambiente, especialmente as mudanças necessárias no nível macro, e realinhar a cultura conforme apropriado.	Aplicável a níveis executivos, reflete o quadro geral.
Foco no serviço.	Ampliação do senso de confiança pública para suas funções de administração (os líderes responsivos, abertos, cientes dos interesses concorrentes, dedicados ao bem).
Fornecimento de desempenho técnico, direção interna para os seguidores, direção organizacional externa.	Reconhecimento da complexidade que envolve a atuação dos líderes.

Fonte: adaptado de Wart (2003, p. 22).

Dentre as funções do líder político está a articulação estratégica entre o setor público, privado e sociedade civil, para identificar as reais demandas da população e a partir disso poder planejar e formular novas políticas públicas (Moore, 1994). Destaca-se, ainda, a capacidade do líder em exercício de influenciar e envolver pessoas no processo com vistas a um objetivo maior (Bianchi; Quishida; Foroni, 2017) pois o líder político exercerá a função de articulador de processos colaborativos no processo de criação de valor público (Bergue, 2019).

Nesse sentido, Bergue (2019) complementa indicando que a liderança implica ação e, por isso, a ênfase está nos resultados conquistados de maneira conjunta. O trabalho em conjunto pode ser dividido em grupos ou em equipes. Assim, os trabalhos em grupo são ambientes compostos por pessoas com competências similares, já o trabalho em equipe é formado por pessoas dotadas de competências diversas.

De acordo com Moore (2007), as organizações do setor público não são, por si só, criadoras de valores públicos, mas, a partir da interação com outros atores da sociedade, essas organizações conseguem se legitimar à medida que o valor público é percebido pelos usuários. De acordo com Moore (1994), valor público implica a entrega de resultados positivos e benéficos à sociedade a partir da tomada de decisão realizada de maneira colaborativa.

As questões relativas à criação de valor público têm origem em estudos oriundos da administração estratégica (Smith, 2004; Lopes; Luciano; Macadar, 2018). Na pesquisa sobre liderança política, a análise das competências dos líderes políticos e as suas implicações no processo de planejamento são o meio para se chegar à criação de valor público. De acordo com Pablo *et al.* (2007), o desempenho no setor público possui métricas diversas às do setor privado e, por isso, a formulação das estratégias deve ser desenvolvida de maneira mais ampla, de modo a incluir os atores da sociedade civil, por meio de processos democráticos e participativos.

O objetivo do planejamento na esfera pública é a qualificação dos serviços públicos por meio da criação de público para a sociedade (Moore, 1994). Essa criação de valor público demanda, por sua vez, as competências do líder político (Moore, 1994; Osborne, 2006). Desse modo, é enfatizada a necessidade de profissionalização das funções gerenciais no setor público, bem como a integração de novos atores que auxiliem no processo de busca por resultados (Lopes *et al.*, 2020).

Ao encontro das tratativas sobre planejamento estratégico na esfera pública, Lopes *et al.* (2020) corroboram Moore (1994) e Osborne (2006), pois, a partir das competências dos líderes políticos, será possível promover a articulação do planejamento estratégico de uma região. Conforme ressaltado por Lopes *et al.* (2020, p. 21), cabe à administração pública atuar como um indutor para o aumento da qualidade de vida da população, para tanto “[...] é preciso contar com lideranças capazes de orientar e de motivar as suas equipes, fortalecer as relações intergovernamentais, promover a participação da sociedade na prestação dos serviços públicos na busca por novos caminhos que possam superar problemas de difícil solução”. Desse modo, Lopes *et al.* (2020) identi-

ficaram que a profissionalização da função gerencial pública demanda, além de elementos de apoio organizacional (recrutamento, seleção), competências e valores por parte dos líderes políticos. Tais competências e valores foram sintetizados conforme apresentado no quadro 3.

Quadro 3 - Competências e valores dos líderes políticos

	Ambiente	Relacionamento e Interação	Execução da Tarefa e Desenvolvimento
	Visão estratégica Capacidade de inovação Gestão da mudança Flexibilidade Criatividade Visão de futuro	Comunicação Colaboração Trabalho em equipe Cooperação e construção de parcerias Motivação dos funcionários Relacionamento interpessoal Saber ouvir Negociação Articulação Mobilização Gestão de conflitos	Aprendizagem contínua Autodesenvolvimento Capacidade de decisão Resolução de problemas Foco em resultados Coordenação Planejamento Conhecimento técnico e operacional
Valores	Atendimento da Sociedade	Exercício da Atividade Pública	
	Eficiência e eficácia Criatividade e inovação Responsividade Justiça Universalismo Valorização do cidadão Sustentabilidade	Legalidade, integridade e honestidade Transparência e prestação de contas Confiabilidade Ética Igualdade e imparcialidade Dedicação Mérito	

Fonte: adaptado de Lopes *et al.* (2020).

As competências relacionadas ao ambiente implicam a condução dos processos e a adaptação e/ou desenvolvimento das organizações de acordo com seu local de atividade. Já em relacionamento e interação, o que se observa é a interação dos líderes com as suas equipes, incluindo outros atores e outras instituições. A terceira competência se refere a execução da tarefa e desenvolvimento, que reflete a prática gerencial em si (Lopes *et al.*, 2020).

Os valores referentes ao Atendimento da Sociedade implicam na superação de desafios administrativos e objetiva a melhoria contínua na prestação dos serviços públicos. Já os valores relativos ao exercício da atividade pública, estes são mais relacionados às questões burocráticas (Lopes *et al.*, 2020).

O envolvimento e a participação de representantes da sociedade civil (setores público, privado e terceiro setor), no planejamento dos serviços públicos é um elemento crucial para a criação de valor público (Cinar; Trott; Simms, 2019). Assim, as ferramentas tecnológicas exercem papel de destaque como meio para facilitar a participação do maior número de pessoas nos processos colaborativos (Lember; Kattel; Tõnurist, 2018). Ressalta-se, ainda, a possibilidade do uso de plataformas para a realização de encontros virtuais como meio de agilizar os processos de comunicação entre os atores permitindo a manutenção do processo colaborativo (Sørensen, Torfing, 2019).

O PLANO DE DESENVOLVIMENTO SOCIOECONÔMICO DA AMREC E O PAPEL DOS LÍDERES POLÍTICOS

Esta seção apresenta elementos da construção de um Plano de Desenvolvimento Socioeconômico, idealizado pelos prefeitos (líderes políticos) de uma Associação de Municípios de Santa Catarina com o intuito de traçar direcionamentos para a retomada socioeconômica da região no período pós-pandemia. Por meio da análise documental em relatórios e entrevistas acerca da operacionalização desse plano, buscou-se evidenciar a participação da liderança política na execução do projeto.

Em dezembro de 2019 foi identificado na China um tipo de vírus causador de doenças respiratórias graves. A doença causada por esse vírus, também denominada de Síndrome Respiratória Aguda Grave (SARS-CoV-2), ficou conhecida globalmente como Covid-19. Devido ao alto grau de transmissão da doença, a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou, em março de 2020, situação de pandemia (Ciotti; Ciccozzi; Terrinoni, 2020), potencializando, assim, o caráter instável da economia mundial (Ferreira Junior; Rita, 2020).

Ao encontro desse período pandêmico, em meados de maio de 2020 um grupo de prefeitos juntamente com o então presidente da Associação dos Municípios da Região Carbonífera (AMREC), procuraram a Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC)⁵ solicitando apoio técnico para a realização de um planejamento estratégico integrado para auxiliar na retomada socioeconômica da região após a pandemia (Lopes; Pantoja; Gonçalves, 2021).

A AMREC é uma associação de municípios brasileira, fundada em 1983, que está localizada no Estado de Santa Catarina e é formada por 12 municípios, Balneário Rincão, Cocal do Sul, Criciúma, Forquilha, Içara, Lauro Müller, Morro da Fumaça, Nova Veneza, Orleans, Siderópolis, Treviso e Urussanga. Essa associação possui dois objetivos centrais: I - “[...] ampliar e fortalecer a capacidade administrativa, econômica e social dos municípios” e II - “[...] promover a cooperação intermunicipal e intergovernamental” (AMREC, 2017). A localização geográfica da AMREC é apresentada no mapa de Santa Catarina, por meio da figura 1.

⁵ Instituição de Ensino Superior Comunitária, localizada na Cidade de Criciúma, Estado de Santa Catarina, Brasil.

Figura 4 - Localização dos municípios da AMREC em Santa Catarina



Fonte: Lopes *et al.* (2021, p. 15).

Recebida a solicitação pela Universidade, foi designada a uma equipe técnica, composta por representantes das esferas institucionais do Observatório de Desenvolvimento Socioeconômico e Inovação e da Sala dos Municípios da UNESCO, a tarefa de desenvolver uma proposta a ser apresentada aos prefeitos e secretários representantes dos doze municípios da AMREC (Aicom, 2020a).

A proposta foi apresentada em 29 de maio de 2020, e “[...] após a apresentação, os prefeitos aprovaram, por unanimidade, a contratação da UNESCO para o desenvolvimento do plano regional para a retomada econômica no período do pós-pandemia da COVID-19” (Aicom, 2020a). Conforme destacado na fala da pró-reitora de Planejamento e Desenvolvimento Institucional da UNESCO,

[...] o plano tem como objetivo atingir algumas premissas. A ideia é buscar o diálogo coletivo e propor a discussão com diferentes atores de toda a região. Assim, conseguiremos identificar todo o diagnóstico de impactos econômicos e teremos base para formular políticas públicas e buscar recursos para estes municípios (Aicom, 2020a, grifo nosso).

Assim, um mês após o aceite da proposta, em 29 de junho de 2020, foi assinado o convênio entre AMREC e UNESCO com intuito de estabelecer indicadores e metas para contribuir com o desenvolvimento social, econômico e ambiental a partir do diálogo entre diferentes atores dos 12 municípios que compõem a Região (Aicom, 2020b). Sobre o início das atividades, ainda no mês de julho de 2020 foi destacado pelo então presidente da Associação que o plano é “[...] uma ferramenta muito importante para os próximos gestores. Será um norte para retomada da atividade econômica no pós-pandemia, para desenvolver a nossa região” (Amrec, 2020, grifo nosso).

Em julho de 2020, passou a fazer parte do projeto para Plano de Desenvolvimento Socioeconômico da AMREC, além da UNESCO, o Centro Universitário Barriga Verde (Unibave)⁶, de modo que o trabalho foi dividido em momentos distintos, todos realizados por meio de encontros virtuais. Assim, desde a concepção até a finalização do plano, foram realizadas uma série de etapas com abordagens metodológicas específicas, operacionalizadas de maneira colaborativa (Aicom, 2020b).

Estruturado em sete grandes fases, o Plano também faz uma reflexão sobre os objetivos de desenvolvimento sustentável da ONU. Serão 950 horas de trabalho executadas em 14 semanas não consecutivas por uma equipe de doutores e técnicos (Aicom, 2020b, grifo nosso).

Na primeira etapa de “formulação do plano estratégico” foram programadas reuniões para cada cidade, com o intuito de levantar “desafios, potencialidades e sonhos para o município”. Essa etapa compreendeu a fase de diagnóstico, e ocorreu durante o mês de agosto de 2020 (Aicom 2020c), resultando na entrega de um diagnóstico qualitativo e quantitativo dos encontros (Fabris *et al.*, 2020), bem como no encaminhamento para a segunda etapa do projeto, que ocorreu em dois momentos, o primeiro em 25 de setembro de 2020, em

6 Instituição de Ensino Superior Comunitária, localizada na Cidade de Orleans, Estado de Santa Catarina, Brasil.

um encontro virtual com os “prefeitos e secretários municipais”, e o segundo em 06 de outubro de 2020, com a comunidade em geral (Aicom, 2020e). Na ocasião do encontro do dia 25 de setembro, o presidente da AMREC destacou:

Tenho certeza que podemos trazer de volta a nossa região ao destaque em Santa Catarina. Queremos que tenha emprego e renda e desenvolvimento com qualidade de vida. **Este plano será o maior projeto que os prefeitos estão entregando para os novos gestores que vão assumir em 2021** (Aicom, 2020e, grifo nosso).

Desse modo, o plano foi encaminhado para a terceira etapa, denominada como “projetos estratégicos” (Aicom, 2020g). Na ocasião, dentre outros, dois elementos relativos às competências dos líderes políticos foram apresentados:

A sensibilização quanto a importância dos **gestores públicos se envolverem nas questões relativas a cuidado com o meio ambiente; [...]** e **iniciativas que envolvam a sociedade civil organizada e os entes públicos na garantia dos direitos humanos** (Aicom, 2020g, grifo nosso).

O projeto de construção do plano partiu do entendimento, dos líderes políticos à frente da AMREC, sobre a possibilidade de se pensar em um planejamento estratégico regional de longo prazo, com vistas ao desenvolvimento socioeconômico daqueles municípios, de maneira interligada (Lopes *et al.*, 2021). Na fala da Reitora da UNESC:

Agradecemos muito à iniciativa da própria Amrec em fazer este movimento em prol de toda a região e que deu a oportunidade à Unesc e ao Unibave de contribuir neste processo. **A mensagem fundamental do Plano de Desenvolvimento Socioeconômico é que o futuro é feito por todos nós e que não podemos perder de vista o equilíbrio entre a construção de bases sólidas para a economia e a qualidade de vida e o desenvolvimento das pessoas** (Aicom, 2020d, grifo nosso).

A elaboração do plano de desenvolvimento da AMREC ocorreu durante o período de isolamento social decorrente da Pandemia de Covid-19. Desse modo, as reuniões participativas foram totalmente adaptadas para o formato *on-line*. Tal estratégia corrobora os apontamentos de Lember, Kattel e Tönurist (2018) a respeito da utilização de tecnologias como meio para facilitação do processo, bem como evidencia a utilização das reuniões online como meio para possibilitar os processos de comunicação entre os diversos atores envolvidos, conforme apontado por Sørensen e Torfing (2019).

O documento gerado dessa parceria foi o resultado de “[...] um trabalho colaborativo e democrático, realizado por munícipes, representantes da sociedade civil, setor produtivo e do governo municipal” (Lopes *et al.*, 2021, p. 10), tal como apontado por Pablo *et al.* (2007) e Moore (1994). Evidencia-se, assim, a articulação dos líderes políticos com a busca pela criação de valor público (Moore, 1994; Osborne, 2006), bem como pelas competências ambientais levantadas por Lopes *et al.* (2021).

Na última etapa do projeto, o Plano de Desenvolvimento Socioeconômico para a região da AMREC foi entregue aos prefeitos dos doze municípios no dia 05 de fevereiro de 2021. Durante a entrega, a Reitora da UNESC, ao lado do Reitor do UNIBAVE, cumprimentou e agradeceu a AMREC e os prefeitos envolvidos pela contratação das instituições de ensino para liderarem a formulação do Plano (Aicom, 2021). O presidente da AMREC frisou:

Sabemos o que esse investimento significa para os nossos municípios e posso lembrar claramente do dia em que estivemos juntos para traçar as primeiras conversas sobre esse projeto. **Somos nós, prefeitos, que temos agora a responsabilidade de fazer acontecer, mesmo em meio a tantos desafios que nos envolvem todos os dias** (Aicom, 2021, grifo nosso).

O projeto para a elaboração do plano foi articulado de modo a promover o processo democrático e participativo, para tanto, todas as etapas de construção do material deveriam contar com os diversos atores da sociedade,

representantes da administração pública, da sociedade civil, do setor produtivo, das entidades de classe e da comunidade em geral. Houve um esforço de divulgação em massa, a partir de variados canais de comunicação (rádio, mídias sociais e televisão) para convidar o maior número possível de pessoas a participarem da construção do plano, assim como a inserção de ambientes virtuais de consulta pública, nos *sites* do UNIBAVE e da UNESCO (Lopes *et al.*, 2021).

O processo de construção do plano ocorreu dentre os meses de julho a dezembro de 2020 e resultou em 71 encontros e em um documento composto por oito etapas específicas descritas em 314 páginas, o qual foi entregue aos representantes da AMREC em 05 de fevereiro de 2021. O plano contemplou direcionadores para a realização do planejamento estratégico da região até o ano de 2030 (Lopes *et al.*, 2021).

A iniciativa dos membros da Associação, na condição de líderes políticos, ao procurar a UNESCO, evidenciou a existência das competências apontadas por Moore (1994) e Osborne (2006), como a busca de qualificação dos serviços públicos por meio da profissionalização. Tal iniciativa remete as compreensões apontadas por Crosby e Bryson (2005) sobre o papel do líder político em articular o planejamento para o que Moore (1994) e Osborne (2006) chamaram de busca pela criação de valor público

CONCLUSÃO

Este trabalho se propôs a investigar a atuação dos líderes políticos na elaboração do plano de desenvolvimento socioeconômico da Associação dos Municípios da Região Carbonífera. Deste modo, verificou-se que os prefeitos dos 12 municípios integrantes da AMREC atuaram de maneira efetiva como líderes políticos, evidenciando as competências de articuladores, buscando uma equipe técnica qualificada, representada nessa instância pelas Instituições de Ensino Superior UNESCO e UNIBAVE.

A partir da pesquisa desenvolvida, foi possível verificar que a operacionalização do plano permitiu a integração dos diversos atores da sociedade civil no processo de construção das metas e objetivos a serem alcançados nos próximos dez anos, diante de uma ótica colaborativa e participativa. As competências elencadas por Lopes *et al.* (2021) se mostraram eficazes para estudos sobre liderança política.

Este trabalho possui limitações e os resultados não devem ser considerados definitivos. A discussão não apresentou aprofundamento teórico das categorias analisadas, pois não seria possível dar conta de tal empreitada nas poucas páginas deste artigo. No entanto, os apontamentos levantados permitem ampliar o olhar acerca da atuação das lideranças políticas. Assim, espera-se que possa instigar a elaboração de novas pesquisas.

Pesquisas futuras podem incluir investigações sobre os antecedentes que motivaram a construção do plano, bem como um exame de cada município individualmente. É possível investigar acerca do acompanhando dos encaminhamentos, a partir do modelo de governança proposto aos dez anos projetados. E, a inclusão de pesquisa aplicada a partir de questionários e entrevistas com os participantes nas diversas etapas, desde a concepção do plano até sua elaboração e implementação, seria útil para ampliar a compreensão do fenômeno.

REFERÊNCIAS

AICOM. **Unesc apresenta Plano de Desenvolvimento Regional aos prefeitos da AMREC.** Criciúma, 29 de maio de 2020a. Disponível em: <https://www.unesc.net/portal/aicom/blog/48153>. Acesso em: 19 jul. 2021.

AICOM. **Unesc e Amrec concretizam o Plano de Desenvolvimento Socioeconômico da Região Carbonífera.** Criciúma, 29 de junho de 2020b. Disponível em: <https://www.unesc.net/portal/blog/ver/213/48343>. Acesso em: 19 jul. 2021.

AICOM. **Diálogos sobre o Plano de Desenvolvimento Regional da Amrec são realizados com comunidade e lideranças de Içara.** Criciúma, 12 de agosto de 2020c. Disponível em: <https://www.unesc.net/portal/blog/ver/213/48585>. Acesso em: 19 jul. 2021.

AICOM. **União de forças em prol do desenvolvimento regional é destaque em encontro com lideranças e comunidade de Criciúma.** Criciúma, 21 de agosto de 2020d. Disponível em: <http://www.unesc.net/portal/blog/ver/213/48646>. Acesso em: 19 jul. 2021.

AICOM. **Visão de futuro, eixos e objetivos estratégicos do Plano de Desenvolvimento da Amrec são apresentados para gestores municipais.** Criciúma, 25 de setembro de 2020e. Disponível em: <http://www.unesc.net/portal/blog/ver/213/48839>. Acesso em: 19 jul. 2021.

AICOM. **Unesc apresenta resultados da primeira etapa dos trabalhos do Plano de Desenvolvimento Socioeconômico da Amrec.** Criciúma, 6 de outubro de 2020f. Disponível em: <http://www.unesc.net/portal/blog/ver/213/48891>. Acesso em: 19 jul. 2021.

AICOM. **Professores dos Programas de Pós-Graduação da Unesc colaboram com o Plano de Desenvolvimento da Amrec.** Criciúma, 15 de outubro de 2020g. Disponível em: <http://www.unesc.net/portal/blog/ver/213/48925>. Acesso em: 19 jul. 2021.

AICOM. **Pronto a ser executado:** Plano de Desenvolvimento Socioeconômico é entregue aos municípios da Amrec. Criciúma, 5 de fevereiro de 2021. Disponível em: <http://www.unesc.net/portal/blog/ver/213/49445>. Acesso em: 19 jul. 2021.

AMREC. **Histórico - AMREC - Associação dos Municípios da Região Carbonífera.** Criciúma, 2020a. Disponível em: <https://www.amrec.com.br/cms/pagina/ver/codMapaItem/59316>. Acesso em: 20 jul. 2021.

AMREC. **Plano de Desenvolvimento Regional começa a ser executado** - AMREC - Associação dos Municípios da Região Carbonífera. Criciúma, 2020b. Disponível em: <https://www.amrec.com.br/noticias/index/ver/codMapaItem/42508/codNoticia/625247>. Acesso em: 20 jul. 2021.

- ARRUDA, Â. M. F.; CHRISÓSTOMO, E.; RIOS, S. S. A Importância da Liderança nas Organizações. **Revista Razão Contábil & Finanças**, [s.l.], v. 1, n. 1, p. 1–15, 2010.
- AVOLIO, B. J.; WALUMBWA, F. O.; WEBER, T. J. Leadership: Current theories, research, and future directions. **Annual review of psychology**, [s.l.], v. 60, p. 421–449, 2009.
- BASS, B. M. **Leadership, psychology, and organizational behavior**. Oxford: Harper, 1960.
- BASS, B. M. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. **Organizational dynamics**, [s.l.], v. 18, n. 3, p. 19–31, 1990.
- BEHNKE, M. T. (Org.). **Gestão de pessoas: artigos reunidos**. Curitiba: InterSaberes, 2013.
- BERGAMINI, C. W. LIDERANÇA: A ADMINISTRAÇÃO DO SENTIDO. **Revista de Administração de Empresas**, [s.l.], v. 34, n. 3, p. 102–114, 1994.
- BERGAMINI, C. W. **Competência: A chave do desempenho**. São Paulo: Atlas, 2012.
- BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público**. Brasília: ENAP, 2019.
- BIANCHI, E. M. P. G.; QUISHIDA, A.; FORONI, P. G. Atuação do Líder na Gestão Estratégica de Pessoas: Reflexões, Lacunas e Oportunidades. **Revista de Administração Contemporânea**, [s.l.], v. 21, n. 1, p. 41–61, 2017.
- BROWN, M. E.; TREVIÑO, L. K.; HARRISON, D. A. Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, [s.l.], v. 97, n. 2, p. 117–134, 2005.
- BURNS, J. M. **Leadership**. New York: Harper & Row, 1978.
- CERTO, S. **Administração Moderna**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- CINAR, E.; TROTT, P.; SIMMS, C. A systematic review of barriers to public sector innovation process. **Public Management Review**, [s.l.], v. 21, n. 2, p. 264–290, 2019.

CIOTTI, M.; CICCOTZI, M.; TERRINONI, A. The COVID-19 pandemic. **Critical Reviews in Clinical Laboratory Sciences**, [s.l.], v. 57, n. 6, p. 365–388, 2020.

CROSBY, B. C.; BRYSON, J. M. **Leadership for the common good: Tackling public problems in a shared-power world**. 2. ed. San Francisco: John Wiley & Sons, 2005.

FABRIS, T. R.; WATANABE, M.; LOPES, G. S. C.; DIAS, A. B. T. B. **Plano de Desenvolvimento Socioeconômico AMREC**. Diagnóstico: qualitativo e quantitativo. Criciúma: Observatório de Desenvolvimento Socioeconomico e Inovação, 2020. Disponível em: <http://observatorio.unesc.net>. Acesso em: 19 jul. 2021.

FERREIRA JUNIOR, R. R.; RITA, L. P. S. Impactos da Covid-19 na economia: limites, desafios e políticas. **Revista Teste**, [s.l.], v. 1, n. 7, p. 35–47, 2020.

JONES, M. D. Identificação de competências de liderança no mundo real. In: Biech, E. (Org.). **Manual de liderança da ASTD: A melhor fonte de informação sobre a arte de liderar**. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2011.

LEMBER, V.; KATTEL, R.; TÕNURIST, P. Technological capacity in the public sector: the case of Estonia. **International Review of Administrative Sciences**, [s.l.], v. 84, n. 2, p. 214–230, 2018.

LOPES, A. V.; PANTOJA, M.; GONÇALVES, A. de O.; BILHIM, A. J. F. Profissionalização da Liderança Pública: uma Revisão da Literatura sobre Valores, Competências e Seleção de Dirigentes Públicos. **Revista Gestão & Conexões Management and Connections Journal Vitória (ES)**, [s.l.], v. 9, n. 1, p. 8-27, 2020.

LOPES, K. M. G.; LUCIANO, E. M.; MACADAR, M. A. Criando valor público em serviços digitais: Uma proposta de conceito. **Gestão.Org**, [s.l.], v. 16, p. 207–221, 2018.

MOORE, M. H. Public value as the focus of strategy. **Australian Journal of Public Administration**, [s.l.], v. 53, n. 3, p. 296–303, 1994.

- MOORE, M. H. Criando valor público por meio de parcerias público-privadas*. **Revista do Serviço Público**, [s.l.], v. 58, n. 2, p. 151–179, 2007.
- NISEMBAUM, H. **A competência essencial**. São Paulo: Gente, 2000.
- NYE JR., J. S. **Soft power**: the means to success in world politics. New York: Public Affairs, 2005.
- OLIVEIRA RODRIGUES, A. de; FERREIRA, M. C.; MOURÃO, L. O fenômeno da liderança: uma revisão das principais teorias. **Revista Fragmentos de Cultura-Revista Interdisciplinar de Ciências Humanas**, [s.l.], v. 23, n. 4, p. 587–601, 2013.
- OLIVEIRA, F. B. DE; SANT'ANNA, A. DE S.; VAZ, S. L. Liderança no contexto da nova administração pública: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro. **Revista de Administração Pública**, [s.l.], v. 44, n. 6, p. 1453–1475, 2010.
- OSBORNE, S. P. The New Public Governance?. **Public Management Review**, [s.l.], v. 8, n. 3, p. 377–387, 2006.
- PABLO, A. L.; REAY, T.; DEWALD, J. R.; CASEBEER, A. L. Identifying, Enabling and Managing Dynamic Capabilities in the Public Sector. **Journal of Management Studies**, [s.l.], v. 44, n. 5, p. 687–708, 2007.
- PFEFFER, J. The Ambiguity of Leadership. **Academy of Management Review**, [s.l.], v. 2, n. 1, p. 104–112, 1977.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson, 2005.
- ROWE, W. G. Liderança estratégica e criação de valor. **Revista de Administração de empresas**, [s.l.], v. 42, p. 1–19, 2002.
- SMITH, R. Focusing on public value: Something new and something old. **Australian Journal of Public Administration**, [s.l.], v. 63, n. 4, p. 68–79, 2004.
- SØRENSEN, E.; TORFING, J. Designing institutional platforms and arenas for interactive political leadership. **Public Management Review**, [s.l.], v. 21, n. 10, p. 1443–1463, 2019.

STOGDILL, R. M. **Handbook of leadership**: A survey of theory and research. New York: Free Press, 1974.

TAJRA, S. F.; SANTOS, N. dos. **Planejamento e liderança**: conceitos, estratégias e comportamento humano. São Paulo: Érica, 2014.

TÓTORA, S. M. C.; CHAIA, M. W. Liderança Política: Parresía e virtù. *In*: Liderança Política: Parresía e virtù. **Anais...** Brasília: 9º Encontro da Associação Brasileira de Ciência Política. p. 1–22, 2014.

TUCKER, R. C. The theory of charismatic leadership. **Daedalus**, [s.l.], v. 97, n. 3, p. 731–756, 1968.

VOGEL, B.; REICHARD, R. J.; BATISTIČ, S.; ČERNE, M. A bibliometric review of the leadership development field: How we got here, where we are, and where we are headed. **The Leadership Quarterly**, [s.l.], p. 101381, 2020.

WART, M. VAN. Public-Sector Leadership Theory: An Assessment. **Public Administration Review**, [s.l.], v. 63, n. 2, p. 214–228, 2003.

WEBER, M. **On charisma and institution building**. Chicago: University of Chicago Press, 1968.

WEBER, M. **ECONOMIA E SOCIEDADE**: Fundamentos da sociologia compreensiva. 2º ed. São Paulo: Editora UNB, 2004.

YUKL, G. Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. **Journal of Management**, [s.l.], v. 15, n. 2, p. 251–289, 1989.



Mestrado em Sistemas Produtivos

PPGSP – Programa Associado



Núcleo de Estudos
em Gestão Organizacional



PPGDS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO
EM DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL - GDS



GEComD
GRUPO EDITORIAL
2000



Associação Brasileira
das Editoras Universitárias