

CENTRO DE ENSINO SUPERIOR ALMEIDA RODRIGUES
FACULDADE ALMEIDA RODRIGUES – FAR

REVISTA CIENTÍFICA DE NEGÓCIOS: ARTIGOS, RESUMOS E RESENHAS

REVISTA CIENTÍFICA DE NEGÓCIOS: ARTIGOS, RESUMOS E RESENHAS

Nº 1 – 2019

APRESENTAÇÃO

Na sociedade do conhecimento, o real valor dos produtos está no conhecimento neles embutido, em que a economia adota uma estrutura mais diversa, alterando-se contínua e rapidamente. Por isso o grande desafio é acompanhar essas mudanças contínuas com perspicácia e competência. O administrador, que, além de uma formação técnico-científica, deve ter uma formação humanística, interdisciplinar e sistêmica, levando a aprendizagem para todos os níveis organizacionais, através de novas Tecnologias de Informação, introduzindo, portanto, uma nova concepção de administração nas organizações. Essa nova concepção baseia-se, principalmente, nas habilidades humanísticas, necessárias ao administrador para que possa entender o mercado, a sociedade e seu comportamento.

Pode-se considerar que a competência exigida ao administrador do século XXI, possui três dimensões: o conhecimento, a habilidade e a atitude. O conhecimento é o que se deve saber para desenvolver com qualidade o que lhe é atribuído. A habilidade necessária é saber o que se deve fazer para obter um bom desempenho, ou seja, construir estratégias, saber coordenar e motivar uma equipe. Já a atitude é agir para empregar adequadamente os conhecimentos e as habilidades. Dentre essas dimensões, destacamos a atitude, sendo que ela por ela mesma, não basta. É preciso a atitude certa (com conhecimento).

No campo empresarial as “atitudes gerenciais” são: iniciativa, flexibilidade para ouvir opiniões diferentes da sua, capacidade de reconhecer seus próprios erros, disposição para aprender, etc. O Administrador se defrontará com problemas multifacetados e cada vez mais complexos.

Assim, o trabalho está crescentemente mais abstrato, mais intelectualizado, mais autônomo, coletivo e complexo.

Ser proativo é o caminho necessário para o administrador se ajustar às novas tendências. É muito importante procurar se desenvolver, para isso, o profissional que está aberto a novos conceitos e está sempre procurando evoluir está um passo a frente no mercado de trabalho.

CENTRO DE ENSINO SUPERIOR ALMEIDA RODRIGUES
FACULDADE ALMEIDA RODRIGUES – FAR
INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCAÇÃO ALMEIDA RODRIGUES – ISEAR

ENDEREÇO

Rua Quinca Honório Leão, 1030, Morada do Sol
Rio Verde – Goiás - CEP: 75909-030
Fone: (64) 3620 4700
www.faculdefar.edu.br

DIAGRAMAÇÃO

Fabiano Melo Moreira
(64) 98107-9606

CAPA

Fabiano Melo Moreira
(64) 98107-9606

CORRESPONDÊNCIA E ENVIO DE ARTIGOS

Coordenação de Pesquisa: Faculdade Almeida Rodrigues - FAR
Email: nucleopesquisa@faculdefar.com.br
Fone: (64) 3620-4704

FICHA CATALOGRÁFICA

REVISTA CIENTÍFICA DE NEGÓCIOS: ARTIGOS, RESUMOS, RESENHAS. Rio Verde, FAR/
ISEAR, Ano 1, nº 1, jan. 2019. Anual

ISSN:

**CENTRO DE ENSINO SUPERIOR ALMEIDA RODRIGUES
FACULDADE ALMEIDA RODRIGUES – FAR**

DIREÇÃO GERAL

ALBA ALMEIDA RODRIGUES

DIREÇÃO ADMINISTRATIVA / FINANCEIRA

JÚLIO CÉSAR IVO DE RESENDE

COORDENAÇÃO DE CURSOS

DIREITO

Ma. Gecilda F. Cargnin

PEDAGOGIA

Me. Clesio Feliciano da Souza

ADMINISTRAÇÃO

C. SUP. DE TEC. EM AGRONEGÓCIOS

C. SUP. DE TEC. EM GESTÃO DE RH

C. SUP. DE TEC. GESTÃO DE COOPERATIVAS

C. SUP. DE TEC. GESTÃO PÚBLICA

C. SUP. DE TEC. SEGURANÇA DO TRABALHO

Me. Ana Claudia de Oliveira

CONTABILIDADE

Me. Alexandro Leonel Lunas

CONSELHO EDITORIAL

Ana Claudia de Oliveira

José Marcelo de Oliveira

Mauro Guimarães de Oliveira Junior

Melicia Ingredi Araujo Gavazza

Renata Ferreira Chavaglia

Alexandro Leonel Lunas

Thyago Naves da Costa

SUMÁRIO

1. A ATUAÇÃO DAS EMPRESAS ATRAVÉS DO ASSOCIATIVISMO: O CASO DO POLO MOVELEIRO DE RIO VERDE GO

Ana Cláudia de Oliveira

Bento Alves da Costa Filho

.....PAG. 08

2. AVALIAÇÃO DO CONSUMO, DESEMPENHO E DESENVOLVIMENTO HISTOLÓGICO RUMINAL E INTESTINAL DE BEZERROS SUBMETIDOS A DIFERENTES SISTEMAS DE ALEITAMENTO

Olívia Conceição de Oliveira

Katia Cylene Guimarães

Marcos Antonio Ferreira

.....PAG. 32

3. IDENTIFICAÇÃO E AVALIAÇÃO DAS CONDIÇÕES DE SEGURANÇA NO TRABALHO EM ARMAZÉNS AGRÍCOLAS

Vilson Bernardo Stollmeier

.....PAG. 50

4. QUALIDADE DE VIDA NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Patrícia Silva Guimarães

Paulo Tadeu da Silva Ferreira

.....PAG. 63

5. O EMPREGO DE FERRAMENTAS DE GESTÃO ADMINISTRATIVO-FINANCEIRAS NAS MICROEMPRESAS: Um estudo aplicado às Microempresas de Rio Verde – Goiás

Helbio Carlos Sardinha

.....PAG. 67

6. ESTRATÉGIAS DE MARKETING: Uma análise em postos de combustíveis líquidos no setor central na cidade de Rio Verde Goiás

Elza de Macedo Souza

Renata Rodrigues Ferreira

Miguel Costa

.....PAG. 80

7. BUROCRATIZAÇÃO: AS EMPRESAS ESTÃO PREPARADAS PARA PADRONIZAR PROCESSOS?

Kelly Cristina Baraldo de Mello

Leila Leite Chervenski

Ana Cláudia de Oliveira

.....PAG. 95

8. EMPREENDEDORISMO: REQUISITOS E HABILIDADES EMPREENDEDORAS E ADMINISTRATIVAS PARA A EFICÁCIA NA ORGANIZAÇÃO

Aline Gonçalves Vieira

Vanessa Cardoso Oliveira

Ana Cláudia de Oliveira

.....PAG. 108

9. ALTERNATIVAS DE RENDA COM O PLANTIO DE EUCALIPTO

Aline da Rosa Dzobaty

Silvana Cristina Prando

Fabio Teles

.....PAG. 125

10. ANÁLISE DA QUALIDADE DA COMUNICAÇÃO INTERNA EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO.

Karla Regiene da Silva Botoluzzi

Pollyana Oliveira Brasil

Mara Carla Machado de Amorim

.....PAG. 136

A ATUAÇÃO DAS EMPRESAS ATRAVÉS DO ASSOCIATIVISMO: O CASO DO POLO MOVELEIRO DE RIO VERDE GO

Ana Cláudia de Oliveira
Bento Alves da Costa Filho

RESUMO: O objetivo central deste trabalho é avaliar de que forma o associativismo atua para o desenvolvimento das empresas do setor moveleiro. A parte inicial aborda conceitos bibliográficos, em seguida apresenta pesquisa exploratória como preliminar no estudo de caso pretendido. Na revisão bibliográfica destacam-se os estudos desenvolvidos por Porter conceituando aglomerados e vantagens para os setores coligados; apresentam-se também conceitos sobre inter-relações e associativismo, caracterizando-o como organização de empresas. Em seguida apresenta-se a metodologia da pesquisa, cujos resultados obtidos por meio da aplicação de roteiro de entrevistas, seguindo abordagem qualitativa através de entrevistas com os associados, os quais pretenderam verificar a qualificação das empresas associadas, as características da Associação segundo a percepção dos associados e o reconhecimento quanto aos benefícios que a Associação poderia os oferecer. As considerações acerca destes resultados sugerem que os Associados reconhecem a AFAMORV, porém não participam porque existe uma tendência dissociativa para a classe pesquisada, as limitações da pesquisa deram-se principalmente em obter a sinceridade nas falas pela fragilidade que a Associação se encontrava no momento das entrevistas, novos estudos podem se fundamentar desse tema, principalmente em comparação com outras associações que se solidificaram e que representam sucesso para os envolvidos e para a sociedade.

Palavras - chave: Estratégia; Aglomerados, Associativismo

ABSTRACT: The central objective of this work is to evaluate how the associativism works for the development of companies in the furniture sector. The initial part deals with bibliographic concepts, then presents exploratory research as preliminary in the case study intended. In the literature review, we highlight the studies developed by Porter conceptualizing agglomerates and advantages for the associated sectors; Concepts of interrelationships and associativism are also presented, characterizing it as an organization of companies. Next, the methodology of the research is presented, whose results were obtained through the application of interview script, following a qualitative approach through interviews with the associates, which sought to verify the qualification of the associated companies, the characteristics of the Association according to the perception of the Recognition of the benefits that the Association could offer them. Considerations about these results suggest that Associates recognize AFAMORV, but do not participate because there is a dissociative tendency for the class searched, the limitations of the research were mainly to obtain the sincerity in the speeches by the fragility that the Association was in the moment of the Interviews, new studies can be based on this theme, especially in comparison with other associations that have solidified and that represent success for those involved and for society.

Keywords: Strategy; Aglomerados; Associations

1. INTRODUÇÃO

Os diferenciais das organizações frente às competições existentes demonstram se tal empresa possui ou não vantagem perante os demais, várias premissas devem ser levadas em consideração, tais como: custos relativos, cenário atual, ambiente, inovação, tecnologia, pessoas envolvidas (PORTER, 1989). Dessa maneira, é necessário o entendimento correto sobre diferenciais competitivos e identificar se o associativismo contribui para o levantamento das vantagens no mercado.

A percepção inicial de que a união de empresas de um mesmo segmento pode proporcionar forças para o setor envolve uma investigação sobre os conceitos reais dessas fortalezas, e a ótica de que o associativismo desenvolve condições para as empresas envolvidas no sentido de garantir alguma vantagem se concentra o trabalho, baseado no estudo dos cenários e as implicações sobre cada um deles para a concorrência analisando a estrutura industrial, as influências do cenário para a atratividade estrutural da indústria e suas contribuições para vantagem competitiva obtêm-se a intenção de investigação (PORTER, 1989).

O presente artigo busca perceber se de fato a abordagem do associativismo está sendo aplicada corretamente, nessa análise pretende-se buscar dados reais que provem se realmente existem diferenciais para os setores que se tornam parceiros, então se criou a intenção de pesquisa baseada no seguinte problema: O associativismo existente no Polo Moveleiro de Rio Verde GO contribui para o negócio individual dos associados?

Nesse contexto, o presente trabalho objetiva-se em avaliar a contribuição do associativismo para a empresa associada pautando-se do estudo de caso na Associação de Fabricantes de Móveis de Rio Verde GO, a fim de esclarecer esse objetivo o artigo apresenta-se em três dimensões chave, as quais demonstram os alicerces da temática pretendida; primeiramente descreve-se a fundamentação teórica, na qual permeia-se por abordar conceitos acerca do associativismo. Em segundo momento se descreve a metodologia do trabalho, a qual explicará quais os métodos utilizados na pesquisa, a escolha e o fundamento destas na busca por concretizar a resposta acerca do problema levantado, que permitirá alcançar o objetivo, traçando o caminho a ser seguido, destacando o universo pesquisado, a característica da amostra, a ferramenta utilizada e sua aplicabilidade (MARCONI e LAKATOS, 2011).

Em terceiro momento, apresentam-se os resultados da pesquisa, contemplando os dados encontrados a partir da aplicabilidade da ferramenta

escolhida, identificando e caracterizando a realidade encontrada, nesse momento as hipóteses levantadas tendem a ser comprovadas por se configurar de uma “provável e provisória resposta a um problema, cuja adequação será verificada pela pesquisa” (MARCONI e LAKATOS, 2011, p. 139).

Finaliza-se com as considerações finais, as quais embasam de maneira sucinta tudo que foi abordado no trabalho, trazendo como principal destaque os resultados alcançados, apresentam a importância da pesquisa para a oportunidade de novos entendimentos e intencionam o levantamento de novos problemas que venham a engrandecer o crescimento social e sustentável de todos os atores envolvidos na temática apresentada.

1. REFERENCIAL TEÓRICO

A partir deste tópico, a presente pesquisa terá uma revisão bibliográfica acerca do tema escolhido como forma de dar sustentação teórica ao objetivo proposto. Para tanto serão abordados conceitos acerca do associativismo (competição) e do uso de estratégias, esse estudo se pautará em autores principais que fundamentam os assuntos escolhidos.

1.1 Determinantes competitivos

O ambiente no qual a empresa está localizada é um fator determinante no sentido de descrever se a mesma possui ou não vantagem competitiva. Quanto mais condições de desenvolvimento o ambiente proporcionar, maior será a possibilidade de alavancagem corporativa. “As empresas conseguem vantagem competitiva quando as suas bases nacionais permitem e apoiam a acumulação mais rápida possível de bens e práticas especializadas, por vezes em consequência apenas de um maior empenho” (PORTER 1989, p.87), aliado a esse contexto as empresas também se preocupam com posturas socialmente corretas, ambientalmente sustentáveis e que sejam economicamente viáveis, procurando por investimentos que possam abranger essas variáveis e demonstrar retorno a sociedade e a empresa (FARIAS, ROSSATO e DÖRR, 2014).

Outro aspecto que se mostra totalmente contribuinte na criação de vantagens competitivas é o fator interno, maneira de atuação e comportamento de forças e fraquezas da empresa com relação ao meio em que está inserida. Porter (1989, p.87) descreve ainda que “as empresas obtêm vantagem competitiva quando as metas de proprietários, diretores e empregados apoiam um empenho intenso e um investimento contínuo”, conhecer as forças e fatores que atuam em um segmento é importante para o processo decisório dos gestores, pois

oferece condições para as análises com vista a estratégias de longo prazo, cujo possibilita a compreensão de como esses fatores podem, além de preservar o próprio destino, reduzir custos e ampliar a competitividade (OLIVEIRA e ROSSETO, 2014).

Percebe-se que para se obter vantagem competitiva a empresa deve observar certas características, principalmente de análise, na tentativa de encontrar seu posicionamento perante o mercado e a partir dessas análises construir bases fortalecidas que oportunizem privilégios entre os concorrentes. Porter (1989, p. 88) “de fato, quanto mais dinâmico o ambiente nacional, mais provável que algumas empresas fracassem, porque nem todas têm competência e recursos iguais nem exploram o ambiente nacional com a mesma eficiência”, ainda nesse contexto as organizações precisam não só entender o mercado e os consumidores, mas também compreende-los e satisfazê-los em relação as suas necessidades, dado o acelerado desenvolvimento da tecnologia nenhuma empresa pode ignorar as questões voltadas a inovação, já que ela está inteiramente ligada a capacidade das empresas em transformar oportunidades em vantagens competitivas (KELM, et.all, 2014).

2.2 Aglomerações Produtivas

Os aglomerados contemplam privilégios de competição aos atores envolvidos, pela maneira como participam das diversas situações do mercado e pela maneira de como se correlacionam no ambiente em que estão localizados. O conceito de aglomerados é dado por Porter (1999, p. 211) quando relata que “um aglomerado é um agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área vinculadas por elementos comuns e complementares”, acompanhando tal pensamento é importante destacar que as vantagens da aglomeração são consideravelmente mais significativas para as empresas de pequeno e micro porte, no qual facilita o acesso aos fatores competitivos até então disponíveis às grandes empresas, tais como: infraestrutura e serviços especializados (COSTA, 2014).

De acordo com a história, o desenvolvimento brasileiro destes núcleos deu-se a partir dos anos 1950 e 1960, com medidas públicas industriais, configurando uma das primeiras demonstrações de aglomeração projetada, que foram os núcleos industriais característicos das grandes metrópoles (SANTOS; DINIZ; BARBOSA, 2004). Conforme os autores, “núcleos industriais são grandes e diversificadas aglomerações industriais em que as grandes empresas costumam ter papel muito importante, mas não necessariamente havendo grandes sinergias e relações entre elas” (SANTOS; DINIZ; BARBOSA, 2004, p.19).

Existiam no Brasil, políticas particulares que objetivavam incentivar o crescimento dos núcleos em capitais estaduais. Dessa forma, desenhou-se, então, alguns dos mais importantes e referenciais centros industriais do país, o da região do ABC paulista, da região metropolitana de Belo Horizonte e da região metropolitana de Porto Alegre. O objetivo de tais políticas era de seduzir grandes empresas.

Aos anos 1980 e 1990 um novo referencial surge, o de Arranjos produtivos locais (APL). Cassiolato et al. (1999) aponta que, ao se verificar as características e importância dos arranjos produtivos locais, observa-se que é necessário aprofundar os estudos de Marshall, o qual destaca a consideração de distritos industriais no final do séc. XIX. Essa consideração referia-se a aglomerações fabris e têxteis caracterizadas por pequenas empresas na Inglaterra, que eram centralizadas na manufatura, encontradas geograficamente em clusters, em regra na periferia dos centros produtores.

De acordo com Santos, Diniz e Barbosa (2004), um APL é fundamentado pelas seguintes qualidades fundamentais para a sua conceituação:

- a) centralização da produção de bens ou serviços que podem ser exportados a outras regiões;
- b) o fator localização é um diferencial de vantagem competitiva significativa para as empresas ou as filiais de empresas;
- c) as vantagens competitivas originadas a partir da localização são fatores que podem atrair organizações, filiais de organizações ou produtores independentes, fazer desenvolver ou permanecer competitivas as empresas já existentes;
- d) as vantagens não são apenas genéricas, possuem implicações importantes para setores ou cadeias específicas; e
- e) as principais vantagens competitivas da região não se resumiriam aos especiais custos de transporte, fiscais, alfandegários ou de acesso a insumos básicos, ou seja, são vantagens que se realimentam com o crescimento do APL.

Dessa forma configura-se que a apresentação de organizações, fornecedores e instituições numa localidade demarcada, desenvolve o possível para o valor econômico, porém, não garante o acontecimento deste potencial. Porter (1999) discorre que boa parte das vantagens competitivas dos aglomerados está entrelaçado com do livre fluxo de informações, da abertura de intercâmbios e acontecimentos agregadores de valor, da negociação em alinhar agendas e navegar além das fronteiras empresarias e da grande capacidade para o aprimoramento.

Segundo Porter (1999, p. 237), outra característica marcante com relação aos aglomerados é a oportunidade ao aparecimento de novas empresas. “Muitas,

senão, a maioria das novas empresas se instalam em aglomerados existentes e não em localidades isoladas”. A visualização de oportunidades e de insumos para aproveitá-la, faz dos aglomerados o local ideal para uma organização se instalar, levando em consideração que, “as oportunidades percebidas nos aglomerados são perseguidas na própria localidade, pois as barreiras são mais baixas do que em outros lugares”.

Uma das características para APLs é a cooperação. E esta possibilidade criada através das empresas pertencentes a essas aglomerações e que deve ser estimulada continuamente, é que destaca parte dos grandes ganhos competitivos adquiridos. Conforme Santos et al. (2004), existiam dois modelos divergentes de competição: (i) cooperação multilateral, que caracteriza-se por ser controlada por uma instituição que a representa através de associação coletiva com autonomia decisória (ex.: sindicato); e, (ii) cooperação bilateral, caracterizada como aquela que se dedica à busca de resolução de objetivos específicos, restritos e sem poder de decisão não dependendo da combinação e do objetivo dos envolvidos (ex.: troca de conhecimento, compra de tecnologia, joint ventures).

Santos et al. (2004), acredita que apresentando ao governo propostas que possibilitem o crescimento do APL, tais como: amparo ao ensino e treinamento de mão de obra, sustento às atividades de centro de pesquisa, incentivos cooperativos, os quais individualmente não seriam realizados; sendo assim, haverá desenvolvimento através de inovação tecnológica e aprendizado relacionados com as políticas de APL.

A criação de uma aglomeração de empresas se dá através da ação de um polo de desenvolvimento, o qual atrai investimentos para um dado local. Isso faz com que atraia mais pessoas, aumente os investimentos públicos em infraestrutura e incentivo a renda da localidade, em conjunto, atraem mais empresas, principalmente de serviços, as quais estão interessadas na demanda pública, produtiva e pessoal da região e do entorno (SANTOS, DINIZ E BARBOSA, 2004). Em contrapartida considera-se que nem sempre essa configuração evidencia benefício, cuja pode acarretar mal-estar social em detrimento do incremento da produtividade econômica (FUINI, 2013).

2.3 Organizações Associativistas

O associativismo destaca-se pela característica de solidariedade, de necessidade de convívio, de permuta e atua no sentido de localização, procura desenvolver uma relação com o presente, colaborando para a consolidação de uma sociedade mais digna e para o fortalecimento das identidades. O associativismo descrito por Scherer-Warren (2001, p.42) esclarece a um melhor

entendimento sobre essa teoria, tal como:

[...] formas organizadas de ações coletivas empiricamente localizáveis e delimitadas, criadas pelos sujeitos sociais em torno de identificações e propostas comuns, como para a melhoria da qualidade de vida, defesa de direitos de cidadania, reconstrução ou demandas comunitárias.

O associativismo apesar de ser percebido atualmente é uma modalidade que existiu desde sempre, cujo caracterizou-se enquanto as pessoas procuraram se unir para conseguir benefícios que sozinhas seria praticamente impossível, na esfera empresarial acontece da mesma forma, estabelecendo-se relações sinérgicas para resolver problemas comuns, as quais individualmente seriam dificilmente resolvidos (SANTOS, C., 2013).

Fundamentado pelas exigências civis, pelas iniciativas locais e temporais, o associativismo é uma espécie de participação no ambiente público, a qual mistura as esferas políticas e socioeconômicas objetivando a melhoria da qualidade de vida em benefício da cidadania. As expectativas, as necessidades e os interesses comuns em busca do melhor incentivam os envolvidos a realizarem tudo de forma coletiva, idealizando ações que apontem à materialização desses interesses comuns (FRANTZ, 2002).

O associativismo nas últimas décadas proporcionou ao país a aparência de um quadro forte e diversificado. As pesquisas acumuladas sobre esse tema esclarecem a sistematização de alguns dados mais abrangentes, os quais demonstram as diversas etapas na história das ações coletivas no país, destacando-se o aparecimento de um novo associativismo.

No Brasil, o associativismo demorou a ser exercitado pelas empresas, pois, segundo Almeida (2007), isto ocorreu por causa da própria cultura dos empresários brasileiros, os quais não buscam outras opções, inovações e alternativas esperando e confiando no governo e instituições. Pode-se ainda destacar outras características, tais como o individualismo, a incredulidade, o imediatismo e a falta de informação dos empresários brasileiros que atrapalham a atuação do associativismo entre as empresas.

O associativismo tem como prerrogativa gerar alianças com fornecedores e com isso gera maiores oportunidades com patrocínios para a prática de melhorias no layout do ponto de vendas, fachadas, bem como para realização de eventos dos coligados à rede. A marca da Rede também é caracterizada como um ponto forte para o associativismo, pois quando bem trabalhada e divulgada torna-se conhecida e respeitada no mercado, desenvolvendo retornos positivos que refletem no faturamento da empresa.

Nem sempre associações configuram-se como benéficas para a sociedade,

alguns grupos se organizam de maneira privativa, ou configuram grupos de ódio, racistas, de interesses poderosos, não se pode medir ao certo como estão configuradas as hierarquias internas e o nível de capacidade de ação desigual nas organizações civis, bem como sua diferenciação funcional, interferências políticas e conflitos internos (LAVALLE, CASTELLO, BICHIR, 2008).

“As associações também podem gerar resultados democráticos parecidos por razões desiguais, ou, ao adverso, associações parecidas gerarem resultados desiguais” (WARREN, 2001, p.141). São idealizadas por pessoas e esferas sociais, econômicos e políticos, os quais desempenham interesses variados e diferentes, seja para a multiplicação ou para transformação social, para a manutenção ou para a modificação das relações de poder. Há, portanto, importantes diferenças, desentendimentos e relações de poder na organização interna do campo associativo. Práticas associativas e participação política podem distorcer, em nome do senso comum, condições e interesses antidemocráticos (WARREN, 2001). A possibilidade manipulação em consequência de recursos advindos do dinheiro, poder e prestígio são objeto desta diversidade social. Diante da complexidade desse fenômeno, portanto, os possíveis benefícios populares das associações necessitam ser verificados empiricamente, considerando-se os distintos conjuntos políticos, sociais e culturais. Dessa forma, compreender as formas do meio associativo exige que se observe mais à frente das associações, ao mesmo momento que se conceitue os recursos, os participantes, as possibilidades e as metodologias das ações associativas em suas distintas relações e articulações.

Atualmente percebe-se que as associações têm passado por momentos difíceis, causadas pela crise econômica e financeira que assola o país, o que descreve um novo desafio a cada cenário que é desenhado, muitos desses desafios exigem a criação de novas soluções, principalmente financeiras, e dessa forma, muitas associações se distanciam de seus associados relegando assim um dos seus principais papéis (SANTOS, T., 2013).

O Quadro 01 apresenta estudos recentes sobre associativismo, configurações de aglomerados, e um entendimento sobre Clusters e APL.

Quadro 1 – Pesquisas recentes sobre associativismo

Palavras-chave	Descrição	Autor
Aprendizagem do APL	A aprendizagem em APL se dá principalmente através de práticas de cooperação e de interação, as quais estão presentes no arranjo, tais práticas se dão em processos como liderança, produção, gestão e comercialização.	PESSOA NETO, 2013

Evolução econômica e necessidade de cooperação.	Até o início da década de 70 a economia de mercado destacou-se pelo crescimento em unidades produtivas, as quais produziam bens em altos volumes, o modelo empregado nessa época descreve-se como fordista-taylorista. O modelo Keynesiano apresenta produção em massa e entrou em crise com a chegada da “era do conhecimento”, conhecido como neoliberalismo e caracterizado pelas grandes transformações ocorridas nas organizações, nesse sentido as relações de cooperação começaram a ser objeto de estudo, pautando-se numa forma de resposta às adaptações necessárias em cenários de mudanças rápidas e necessidade de inovação corporativa.	ALBUQUERQUE e NÓBREGA, 2013.
Possibilidade de Inovação	O menor volume de produção oportuniza maior possibilidade de inovação, e essas são características de empresas de pequeno porte, pois o fator inovativo está inteiramente ligado à quantidade produzida.	CRUZ, SILVA e MATIAS, 2015
Visão imediatista	A visão imediatista presente na maioria dos gestores prejudica o processo produtivo, os mesmos não possuem abertura para visão empreendedora tão pouco possuem conhecimentos capazes de modificar as estruturas de negócios, isso é gerado pela falta de qualificação e fundamentação teórica.	CARVALHO, 2012
Capacidade absorviva de conhecimento por empresas participantes de cluster	O Brasil caracteriza-se por possuir grande número de empresas com baixa intensidade tecnológica e as iniciativas públicas ou privadas tendem a facilitar o acesso á aprendizado e conhecimentos prévios, os quais enaltecem a capacidade absorviva dessas organizações.	SERRA, 2016
O poder no associativismo	O surgimento de lideranças autoritárias e anti-democráticas é oportunizada através de economias solidárias e esse comportamento tende a distorcer os princípios associativistas, o empoderamento modifica as relações e as pessoas que são submetidas a tais iniciativas.	CASSANDRE, et.all. 2013.
Recursos em APLs	O APL através do relacionamento existente entre as empresas favorece aos seus participantes a oportunidade de observar recursos “relacionais”, como por exemplo, mão-de-obra qualificada, possibilidade de desenvolvimento de novas tecnologias, aquisição de novos equipamentos, compartilhamento de informações, etc, mas para que esses recursos possam ser percebidos e aproveitados os gestores de empresas devem formular suas estratégias considerando não só os recursos individuais, mas observar também os recursos disponíveis no APL.	GOHR, MEDEIROS e SANTOS, 2014.

Aglomerados	As vantagens de um desenvolvimento local equilibrado resultam em clientes satisfeitos com suas necessidades e desejos, os aglomerados nesse sentido tem ocupado um lugar de destaque no posicionamento das empresas e no desenvolvimento das cidades, oportunizando a oferta de serviços e produtos com maior qualidade e agilidade.	SANTOS e OLIVARES, 2014
A importância do agente externo na cooperação	O agente externo é importante para a cooperação, no sentido de estar frequentemente ligado ao governo, incentivando e coordenando as ações de cooperação entre as empresas envolvidas, essa presença pode minimizar comportamento oportunistas e individualistas, garantindo a cooperação e minimizando custos nas atividades empresariais.	MIRANDA JUNIOR, COSTA e HOFFMANN, 2016
A falta de confiança e oportunismo em APLs	Vários fatores contribuem para a dissociação em APLs, comportamentos oportunistas, falta de confiança, conflito entre empresas participantes, problemas de cunho financeiro, todas essas variáveis provocam desmotivação e um desfecho desfavorável para o desenvolvimento do APL.	OURO FILHO, OLAVE e BARRETO, 2015.
Externalidades no arranjo	É importante reconhecer e perceber as externalidades presentes no arranjo produtivo, essas economias externas podem beneficiar as empresas tornando-as como diferenciais de determinadas regiões, atraindo desenvolvimento e investimentos.	PUGAS e FERNANDES, 2014.

Fonte - Quadro desenvolvido pela autora, 2017.

O ambiente ao qual as empresas de pequeno porte se desenvolvem, interferem e muito em seu crescimento competitivo, diante desse pensamento, muitas apresentam dificuldades em se manter no mercado, pelos mais variados motivos, por possuírem fatores internos fragilizados, operações muitas vezes realizadas pelos próprios donos, por não reconhecer que a capacitação pessoal transforma resultados, dessa forma as condições da demanda exigem cada vez mais dessas empresas, no sentido inovador e de desenvolvimento, na busca pelo atendimento e superação a suas expectativas, muitas vezes frustradas, porque justamente essas organizações não conseguem em sua maioria acompanhar a acelerada mutação desses cenários.

A possibilidade de se aglomerar a mais empresas que apresentam as mesmas dificuldades pode oportunizar grandes melhorias a esses participantes, através dos estudos em distritos industriais, vê-se que os fatores logísticos, de capacitação, de compras entre outros podem ser compartilhados, e dessa forma diminuir os esforços sobre essas questões.

Nessas características os lugares que potencializam tais iniciativas geralmente são organizados como cooperativas ou associações e nesses

formatos existem capacidades diretivas, as quais geralmente são formadas por pessoas civis que praticam as atividades do aglomerado, a contribuição governamental é uma realidade para esses núcleos e se desenvolve nessas relações também o poder, que objetiva-se em manter uma representatividade perante os demais, até mesmo para conseguir benefícios para a classe, o que segue e é de tal forma preocupante para muitos estudiosos, é o comportamento oportunista que se desenvolve em alguns membros dessa representatividade, e nesse sentido a percepção de tais comportamentos por parte dos outros envolvidos pode ocasionar um enfraquecimento associativo e até mesmo seu desfecho.

São notórias as vantagens que os aglomerados podem proporcionar aos envolvidos, porém a configuração de suas direções é que precisam ser revisadas, no sentido de diminuir as possibilidades de haver tais comportamentos advindos do poder.

1. METODOLOGIA

Neste estudo, a metodologia envolve duas partes principais, revisão de estudo e literatura de uma associação de fabricantes de móveis por meio de entrevistas aplicadas aos atores envolvidos nas operações de diferenciais competitivos.

A **Etapa 1** caracterizou-se em entender melhor o tema através da revisão da literatura, fichamentos de livros, revistas especializadas, jornais e internet, a partir de artigos de pesquisadores do tema. O procedimento metodológico escolhido foi o estudo de caso, pois permite que o pesquisador observe, argumente e perceba a familiaridade com o assunto, compreenda e descreva a situação real com base em observações, entrevistas e análise de dados. Assim, este estudo se esclarece necessariamente como qualitativo.

A **Etapa 2** envolveu o estudo de caso sobre a Associação de Fabricantes de Móveis de Rio Verde Goiás. O convite das empresas para realizar o estudo de caso se deu a partir dos seguintes critérios: as empresas deveriam a) ser fabricantes de móveis; b) estar envolvidas com a associação em determinado momento; c) atuar na Praça de Rio Verde (GO).

O Município de Rio Verde possui quatro distritos industriais municipais e dois estaduais prontos para receber novas indústrias. Com esse cenário o Polo Moveleiro caracteriza-se como importante fator local, por possuir o município localização favorável, a qual estimula a entrada de matérias primas e a procura de demandas, cujas estão frequentemente procurando a cidade na busca de necessidades de consumo, a grande quantidade de empresas comuns com

relação a produtividade e fragilidade com relação à tecnologia trouxe à tona a permissibilidade de se organizar um aglomerado, o qual pudesse proporcionar oportunidades aos envolvidos no sentido de maior acessibilidade a recursos tecnológicos, de conhecimento e conseqüentemente tornando-as mais competitivas.

A vantagem competitiva se dá principalmente verificando se o ambiente no qual a empresa está localizada propicia ou não vantagem, observando-se as condições de desenvolvimento locais, os fatores internos também são considerados, tais como comportamento de forças e fraquezas e como a empresa trata seus custos operacionais. (PORTER, 1989 e GHEMAWAT, 2000).

A associação, objeto de pesquisa para esse estudo de caso, é caracterizada como AFAMORV – Associação de Fabricantes de Móveis de Rio Verde foi fundada em 2007 com o intuito de agrupar os fabricantes de móveis, sendo esses produtos advindos da madeira, ferro, entre outros materiais, em um determinado local para que os mesmos possam apresentar e divulgar os serviços por eles realizados. Localizada no setor Santo Antônio do município de Rio Verde a associação contava em sua fundação, com a participação de 21 empresas associadas caracterizadas como micro e pequenas empresas.

Os produtos fabricados pelos associados da AFAMORV vão desde mesas, cadeiras, guarda roupas, até móveis planejados para residências e escritórios conforme a necessidade dos clientes.

2. RESULTADOS OBTIDOS E ANÁLISE

Na primeira etapa verificou-se que a maioria das empresas entrevistadas, cerca de 60 % tem mais de dez anos de atuação no ramo moveleiro, possuem faturamento mensal entre R\$ 15.000,01 e R\$ 50.000,00, o enquadramento tributário é o Simples e a quantidade de funcionários registrados são entre zero a cinco pessoas. Em análise isolada a essa etapa verifica-se que se tratam de empresas de pequeno porte, caracterizadas por um quadro de funcionários baixo, o que nos leva a crer que parte das atividades operacionais se dá pelos próprios donos do negócio, os quais na dedicação e envolvimento nesse processo produtivo, vem deixar a desejar os aspectos de análises de cenários e competitividade, os quais são fundamentais para a continuidade da empresa no mercado.

Ghemawat (2000), relata que no final do século XXI, começou a emergir um novo tipo de empresa, as quais investiram pesadamente em manufatura, e marketing e em hierarquias gerenciais para coordenar essas funções, diante do resultado obtido nessa primeira etapa, verifica-se que as indústrias pesquisadas

estão aquém das empresas relatadas pelo autor, visto que pertencem a um grupo que não se preocupa com processos gerenciais, tão pouco com a distribuição das funções hierárquicas.

E, as empresas em questão sobrevivem, financiadas pelas grandes margens de lucro decorrentes da pouca competição, porém se a demanda se retrair, essas mesmas empresas não sabem como agir (BETHLEM, 1998), considerando o pensamento de Gonçalves e Conti (2015) a empresa que não controla seu faturamento pode sofrer consequências danosas e até vitais de sobrevivência, sem controle a empresa não consegue fazer intervenções rápidas e precisas na tentativa de cortar gastos, aplicar ou cortar recursos na tentativa de equilibrar as contas.

4.1 A Associação

A Associação de Fabricantes de Móveis de Rio Verde GO, pretendeu desde sua fundação, estabelecer um espaço público, onde os marceneiros da cidade pudessem apresentar os produtos e divulgar os serviços desenvolvidos, toda essa iniciativa foi pautada na pesquisa realizada junto a 75 marcenarias realizada pela UNIRV, PROJETO (2007), a qual identificou vários problemas e dificuldades apresentadas, tais como: carência de profissionais; dificuldades de acesso á crédito – financiamentos; carga tributária elevada; infra-estrutura ruim; pouca participação á feiras e exposições; entre outras.

Baseado nessa passagem a segunda etapa da pesquisa pretendeu verificar a opinião dos entrevistados sobre a Associação. Inicialmente pergunta-se o que levou as empresas a fazer parte da Associação: em síntese ao que foi respondido destaca-se que a proposta inicial apresentada pelo projeto, no qual constam várias abordagens aos marceneiros, e definem em todos os momentos os objetivos e intenções da associação o que veio a despertar o interesse nos participantes a se associarem, os entrevistados estão na associação desde sua inauguração em novembro de 2006.

Em sequência, pretendeu-se verificar se as máquinas e equipamentos existentes nas dependências das empresas/ indústrias eram suficientes para sua produção. Neste item, 60% dos respondentes declararam que não possuem máquinas e equipamentos suficientes para a produção dos produtos que comercializam e verificou-se in loco que a associação possui equipamentos, os quais estão à disposição dos associados. A maioria das marcenarias presentes na Associação tem endereço no DIMPE (Distrito Industrial Municipal de Pequenas Empresas de Rio Verde GO), local de fácil acesso, mas os marceneiros acham difícil levar matéria prima até a Associação que se localiza na Vila Santo Antônio

do município de Rio Verde. Diante desse pensamento Serra (2016) salienta que o Brasil possui vasto número de empresas com baixa intensidade tecnológica e em se tratando de APL ou outras configurações de aglomerados, por causa das iniciativas públicas facilita o acesso às empresas isoladas em tecnologias antes desfavoráveis.

Sobre a infraestrutura de máquinas e equipamentos existentes na empresa, 60% dos entrevistados não a têm como satisfatória, enquanto que na Associação, a qual ocupa espaço cedido pelo Governo Municipal, possui infraestrutura suficiente para a armazenagem dos produtos comercializados pelos associados. Corroborando com essa variável Albuquerque e Nóbrega (2013) salientam que em cenários de mudanças rápidas há grande necessidade de inovação corporativa, nesse sentido, quando a empresa não possui condições de se melhorar tanto em questões de infraestrutura, quanto em outras variadas questões precisa se aproveitar das relações de cooperação, as quais tendem a compartilhar dessas melhorias.

O treinamento aos funcionários dos associados pode ser executado nas dependências da Associação, que possui um Centro Tecnológico, o qual pretende amparar o associado com maquinários inovadores a disposição para aulas práticas e sala de aula equipada para o acontecimento das aulas teóricas, bem como parceria com o SENAI para a instrutória técnica. Nessa questão, 60% dos entrevistados afirmam utilizar a Associação para treinar e qualificar seus funcionários. Nesse sentido as empresas têm de reconhecer que os recursos individuais não são suficientes para garantir crescimento favorável e em APL é possível verificar a oportunidade de se utilizar de recursos “relacionais”, os quais pautam desde o desenvolvimento em mão-de-obra qualificada até o compartilhamento de informações, e o acesso à esses itens só é possível a partir do relacionamento existente nos APLs (GOHR, MEDEIROS e SANTOS, 2014). As APLs apresentadas ao governo pretendiam possibilitar infraestrutura que alicerce o seu crescimento, sustentar o ensino e treinamento de mão-de-obra, amparar atividades e centros de pesquisa e desenvolvimento, custear investimentos cooperativos que assegurem alcançar escalas que individualmente não seriam possíveis (SANTOS et al., 2004).

4.2 Percepção do Associado com relação aos benefícios que podem ser proporcionados pela Associação

Antes de iniciar-se a Associação, a qual objetiva-se em organizar as empresas participantes do Polo Moveleiro de Rio Verde, foram levantadas inúmeras questões que evidenciaram as fragilidades dessas empresas, junto a

isso, vários encontros foram feitos, através de reuniões, nas quais as marcenarias foram convidadas a participar e reconhecer os conceitos acerca de Associação, suas possibilidades de benefícios e melhorias de comercialização, no sentido de verificar esse entendimento pautou-se esta etapa de entrevista.

Com relação às vantagens de compra de Matéria Prima que podem ser proporcionadas pelo coletivo, garantindo um preço melhor junto aos fornecedores, pelo motivo de haver compras em maiores escalas 67 % dos respondentes concordam com essa afirmativa e reconhecem esse benefício. O associativismo tem como prerrogativa gerar alianças com fornecedores, com isso geram maiores oportunidades ao setor possibilitando compras conjuntas, dentre outras particularidades (ZAMBANINI, et.all, 2011), porém a questão do empoderamento vem sendo discutida com afinco nos últimos anos, com o associativismo percebe-se o surgimento de lideranças autoritárias e antidemocráticas, e esses comportamentos tendem a distorcer os reais sentidos de associações, modificando as relações das pessoas e das empresas envolvidas (CASSANDRE, et.all, 2013).

A entrada de novos concorrentes pode ser inibida pela presença da Associação, por se tratar de um conjunto de empresas com o mesmo interesse de produção e comercialização, esse fator tende a ser uma questão que fortalece o setor. A competição entre empresas de um cluster com empresas externas, ou seja, com empresas de fora do cluster, beneficia as empresas do cluster. Isto ocorre porque as condições do cluster completo dão às suas empresas muitas vantagens competitivas em relação a quem não fazem parte dele (ZACCARELLI, 2000). Nesse sentido, 66% dos entrevistados percebem esse benefício como indiferente ao seu negócio, o que demonstra incoerência entre o que os autores abordam e o resultado encontrado na pesquisa essa questão pode ser interpretada pelo cenário de entrada de outros negócios no setor independente de haver ou não a formalização da Associação, o que pode ter sido um fator que inibiu a entrada de novos associados. Dessa forma Santos e Olivares (2014) discorrem que um desenvolvimento local equilibrado resulta em clientes satisfeitos com seus anseios e os aglomerados possuem lugar de destaque por oportunizar oferta de serviço e produtos com maior agilidade e qualidade.

A Associação possui infraestrutura favorável à produção e comporta condições suficientes aos associados na usabilidade de suas máquinas e equipamentos existentes, porém 66% dos entrevistados mostram-se indiferentes a essa questão e afirmam que a associação não possibilita a produção, tão pouco a comercialização de seus produtos em suas dependências, sobre essa questão é favorável discutir o conceito de confiança, cujo deve ser

identificado pelos membros, para que então possam usufruir daquilo que os é disponibilizado, as associações são idealizadas por pessoas e esferas sociais, que desempenham interesses variados e diferentes, seja para a transformação social, ou para a modificação das relações de poder, há, portanto, importantes diferenças, desentendimentos que podem distorcer interesses antidemocráticos (WARREN, 2001). Nesse sentido Carvalho (2009) ainda complementa que para que possa ser realizada a democracia, parte-se do princípio de que é necessário ter uma economia solidária e a percepção da continuidade do vínculo social, fatores esses que vem a contribuir para o estabelecimento da confiança e da construção de alianças, nesse sentido, verificou-se que atualmente estudos apontam que vários fatores contribuem para a dissociação em APLs, tais como, comportamentos oportunistas, problemas internos principalmente de cunho financeiro, conflitos entre participantes, falta de confiança, tudo isso tende a desfavorecer o desenvolvimento do APL e desmotivar as empresas envolvidas (OURO FILHO, OLAVE e BARRETO, 2015).

Ao se levantar a questão sobre a conquista de novos clientes após a entrada na Associação, 67% reconhecem que houve melhora nas vendas a partir do momento que se tornaram membros da AFAMORV, nesse sentido a demanda se posiciona como destaca Porter (1999), o qual estabelece que as condições de demanda destacam a importância que a demanda interna proporciona às empresas, cuja reflete informações sobre suas necessidades para que a oferta possa corresponder à expectativa, ainda participa fortemente no sentido de pressionar as empresas em inovarem com maior rapidez, sobre esse pensamento as empresas envolvidas precisam reconhecer e perceber as externalidades presentes no arranjo produtivo, a fim de se beneficiarem como diferenciais de determinadas regiões, atraindo investimentos e desenvolvimento local (PUGAS e FERNANDES, 2014).

Uma associação bem formalizada e bem fundamentada proporciona aos membros reconhecimento social, principalmente aqueles que pertencem à setores de classes mais baixas, dessa forma existir não necessariamente significa seguir um rumo previamente inscrito na vida social a via do associativismo abre caminhos para o desenvolvimento (FRANTZ, 2002). Nesse sentido 66% dos entrevistados mostraram-se indiferentes à representação da AFAMORV como fator de fortalecimento para o setor moveleiro de Rio Verde, esclarece-se nesse momento a distorção entre o que se estabelece e se conceitua com relação à associação e com o que é entendido pelos associados, nesse sentido Pessoa Neto (2013) destaca que o aprendizado em APL é fundamentado através das práticas de cooperação e de interação, tais práticas podem ser percebidas em liderança, produção, comercialização e gestão, porém as pessoas envolvidas

precisam participar desse aprendizado, para então perceberem o favorecimento. Sobre os benefícios que a Associação proporciona 66% reconhecem alguns benefícios, tais como: Participação á feiras, o que antes era inacessível; Acesso ás inovações do setor; Existência de máquinas e equipamentos, mesmo que não as use; Acesso à treinamentos e atualizações. Nesse sentido percebe-se que os membros reconhecem os benefícios, porém nem sempre os utiliza, preferindo, em algumas ocasiões procurar outros meios para alcançar algumas necessidades, tais como: cursos e utilização de suas próprias estruturas, mesmo que suas máquinas sejam ultrapassadas. Diante disso é oportuno salientar que essas empresas se veem diante de situações imediatistas, as quais prejudicam o processo produtivo, e os mesmos membros que gerem esses negócios não possuem visão empreendedora capaz de gerar informações sobre estrutura de mercado e alavancagem, isso se dá pela falta de conhecimento fundamentado (CARVALHO, 2012).

A percepção dos associados sobre a AFAMORV é de que o projeto foi bem fundamentado, houve incentivo governamental conforme se demonstra em vários momento deste trabalho, porém com as mudanças de diretores municipais, as opiniões se divergiram, dessa forma a Associação foi perdendo forças, no sentido de não conseguir mais incentivos para viagens de visita a feiras, parcerias para realização de novos cursos de capacitação, nos relatos que se obteve na pesquisa, os associados se declararam como “abandonados” e dessa forma foram se distanciando da Associação, por não perceberem mais interesse por parte do governo em fomentar os projetos desenvolvidos pela AFAMORV, dessa forma fica claro o desentendimento por parte dos associados ao correto conceito de associação, no qual estabelece que uma associação se fundamenta como uma organização social de pessoas com objetivos comuns, a qual não visa fins lucrativos e os envolvidos se posicionam para atender suas necessidades de forma democrática, não esperar por iniciativas governamentais sempre que necessário, pois em todas as esferas do país os planos políticos tem como pressuposto reduzir custos e isso implica em que as pessoas saiam do assistencialismo, porque cada região precisa ter flexibilidade para cultivar seus fatores e tornar-se competitiva (CASAROTO FILHO, 2001), ainda pode-se considerar que em um país com baixa intensidade tecnológica, gestores com baixa visão empreendedora e possibilidade de empoderamento em associações, classifica-se portanto um cunho social elevado e cultural, os quais fundamentam maiores estudos com aprofundamento nessas questões (CASSANDRE, et.all., 2013), (SERRA, 2016), (CARVALHO, 2012).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apartir da pesquisa foi possível perceber que o conceito sobre aglomerados e associações ilustram um conjunto de informações, as quais perfeitamente se encaixam no contexto do caso investigado, porém a partir das hipóteses levantadas e dos resultados obtidos pode-se perceber que há enfraquecimento no setor, pois os membros não percebem as oportunidades em aglomerados e a competição torna-se massacrante aos que resistem compartilhar desse método. No município de Rio Verde está inserido o polo moveleiro e pela abordagem apresentada possui características que o insere em polo de desenvolvimento, houve participação governamental e incentivos a todos os envolvidos, na aplicação do questionário pode-se observar que os associados percebem pouco e conseqüentemente participam pouco das oportunidades oferecidas pela associação, apresenta-se também que alguns envolvidos percebem a existência dos benefícios existentes, já outros simplesmente não o percebem.

Em resposta ao problema levantado inicialmente o qual se objetivou a investigar se o associativismo existente no Polo Moveleiro de Rio Verde GO contribui para o negócio individual dos associados. Fica claro, por meio da pesquisa, que contribui sim, mas para tanto faz-se necessário que os envolvidos percebam melhor sua aplicabilidade e utilizem de maneira correta as oportunidades que a associação proporciona.

As empresas associadas se sentem distantes da Associação, mas para esse posicionamento Ferreira (1999) declara que os entraves associativos da sociedade e dos segmentos sociais menos favorecidos do atual modelo econômico, representa, uma fragilidade a ser superada para viabilizar o projeto de economia solidária para o país.

Uma característica presente nessas empresas é a simplicidade com que se posicionam. Não se reconhecem como negócio, propriamente dito, os dirigentes confundem-se com os operários e o entendimento acerca de assuntos pontuais, como Planejamento, Custos, ou Relações Humanas estão muito além do que se imagina para eles, porém sabem que existe, e sabem da necessidade de desenvolver essas questões, porém pelo excesso de atividades operacionais, e pela necessidade em se atender o cliente deixam para depois até mesmo a busca pelo conhecimento.

Dessa forma fica difícil disseminar o associativismo para essas empresas, pois existe uma tendência dissociativa enraizada nas esferas mais carentes da sociedade, e justamente para esses, o associativismo poderia fazer a diferença (FERREIRA, 1999).

Várias foram as dificuldades encontradas no estudo, inicialmente destacam-se as raras produções sobre associativismo, grande parte das obras citam o cooperativismo como fundamento, porém há consideráveis diferenças

entre as duas categorias, buscou-se então aprofundamento nos conceitos de sociedade e então obteve-se dados suficientes que conceituassem tal assunto, por conseguinte a Associação em questão já encontrava-se enfraquecida pelos motivos destacados anteriormente, e em consequência disso foi complicado obter sinceridade nas respostas, muitos demonstravam-se desconfortáveis com o tema.

Outras dificuldades encontradas no trabalho trataram-se da acessibilidade em obter as respostas dos associados, os mesmos respondentes correspondem aos proprietários que devido ao excesso de atividades tornaram a coleta de dados demorada e muitas vezes demonstravam-se indisponíveis.

Acredita-se que uma forma de se aprofundar ao tema, seria conceituar as fragilidades dos empresários enquanto entendedores de negócio, destacar a importância em se qualificarem em ter conhecimento de causa como princípio empresarial, pois essa forma de conduzir as empresas está totalmente fora do que se demonstram nas bibliografias, e os comportamentos dos dirigentes declaram e justificam funcionários insatisfeitos, e demandas cada vez menos contentes com o que encontram ao buscarem resolver uma necessidade.

É necessário que os donos de negócio procurem além de oferecer aquilo que o cliente busca, tenha em mente o que será necessário para surpreendê-lo, para tornar esse cliente cada vez mais necessitado de seu empreendimento, é necessário que os dirigentes pensem em inovação, utilizem melhor seus recursos humanos e explorem mais, com mais inteligência seus produtos e serviços.

Ademais, o presente trabalho, oportunizou a investigação em um cenário, no qual há a participação de várias empresas com opiniões e entendimentos diversificados, cenário esse que se demonstrou fragilizado, o qual objetivou-se na intenção de desenvolver melhor um setor que foi reconhecido através de outras pesquisas, como fortalecido, no entanto o desentendimento por parte de seus membros e a declaração da falta de continuidade de incentivos governamentais, inviabilizaram a associação em questão.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, Roseanne Azevedo de; NÓBREGA, Kleber Cavalcanti. Arranjo Produtivo Local como Estratégia para o Incremento da Competitividade de Pequenas Empresas do Segmento de Panificação do RN. XXXVII Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro/RJ – 7 a 11 de setembro de 2013.

ALMEIDA, Alberto Carlos. A cabeça do brasileiro. Rio de Janeiro: Record, 2007.

BETHLEM, Agrícola de Souza. Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica. São Paulo; Atlas, 1998.

CARVALHO, Lívia Ferreira de. GESTÃO DA INFORMAÇÃO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO DO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DE CONFECÇÃO DO VESTUÁRIO DE JARAGUÁ-GO. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, João Pessoa, v. 2, Número Especial , p. 57-72, out. 2012. <http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc>. ISSN: 2236-417X. Publicação sob Licença

CARVALHO, Sonia Marise Salles. Desafios dos vínculos sociais na sociedade do trabalho contemporâneo. In: FÓRUM BRASILEIRO DE ECONOMIA SOLIDÁRIA, 18 mar. 2009. Disponível em: <<http://bdtd.bce.unb.br>>. Acesso em: 20 jul. 2015.

CASAROTTO FILHO, Nelson. Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana. São Paulo: Atlas, 2001.

CASSANDRE, Marcio Pascoal, et. all. POLÍTICAS PÚBLICAS PARA A GERAÇÃO DE TRABALHO E RENDA: ECONOMIA SOLIDÁRIA NO PARADOXO ENTRE OPORTUNIDADE E OPORTUNISMO. *Gestão e Sociedade* · Belo Horizonte · Vol. 7 · nº 17 · p. 167-185. Maio/Agosto 2013 · ISSN 1980-5756 © 2013 BY UFMG Recebido em 16 abr. 2012 e aprovado em 19 mar. 2013 Sistema de avaliação: double blind review Editora: profa. Janete Lara de Oliveira.

CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. M. (eds.) Globalização e inovação localizada: experiências de sistemas locais no Mercosul. Brasília: IBICT/IEL, 1999.

COSTA, Rodrigo Morem da. Razões e vantagens da aglomeração de empresas no território. In: CONCEIÇÃO, César Stallbaum; FEIX, Rodrigo Daniel. Elementos conceituais e referências teóricas para o estudo de aglomerações produtivas locais. Porto Alegre: FEE, 2014. Disponível em: <http://www.fee.rs.gov.br/wp-content/uploads/2014/11/20141125e-book-completo.pdf>. Acesso em: 26/04/2017.

CRUZ, José Elenilson; SILVA, Alexsander Dauzeley; MATIAS, Isaac. Inovação no Arranjo Produtivo Local (APL) de Confecção de Jaraguá/GO: um estudo dos impactos das atividades inovativas e seus produtos e processos resultantes

no

desempenho das empresas. XXXIX Encontro da ANPAD. Belo Horizonte/MG – 13 a 16 de setembro de 2015.

FARIAS, Raíssa Silveira de; ROSSATO, Marivane Vestena; DÖRR, Andrea Cristina. DESEMPENHO SUSTENTÁVEL EMPRESARIAL: UM ESTUDO DE CASO. Desafio On Line, Campo Grande, v.2, n.3, Set/Dez. 2014. Disponível em: <<http://www.desafioonline.com.br/publicacoes>>. Acesso em 20/04/2017.

FERREIRA, Marcelo Costa. Associativismo e contato político nas regiões metropolitanas do Brasil: 1988-1996: Revisitando o problema da participação. Revista Brasileira de Ciências Sociais, São Paulo, v.14, n. 41, p. 90-102, out. 1999.

FOLTRAN, Leandro Henrique Mariano. Associativismo empresarial entre micro e pequenas empresas: a experiência do Grande ABC com o projeto empreendedor (SEBRAE) / Silvia Aparecida Raimundo Ferreira. 2008. 110 f. Dissertação (mestrado em Administração) --Faculdade de Administração e Economia da Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2008. Orientação: Dagmar Silva Pinto de Castro. Disponível em: <http://ibict.metodista.br/tedeSimplificado/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=1963> Acessado em: 06 jun. 2016.

FRANTZ, Walter. Desenvolvimento local, associativismo e cooperação. 2002. Disponível em: <<http://www.unijui.tche.br/~dcre/frantz.html>>. Acesso em: jun. 2016.

FUINI, Lucas Labigalini. Os arranjos produtivos locais (APLs): uma breve explanação sobre o tema. GeoTextos, vol. 9, n.2, 57-83, dez.2013. Disponível em: <<https://portalseer.ufba.br/index.php/geotextos/article/view/6985/6563>>. Acesso em: 27/04/2017.

GHEMAWAT, Pankaj. A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos. Porto Alegre; Bookman, 2000.

GONÇALVES, Marcos Allan; CONTI, Idelmo Sanderson. FLUXO DE CAIXA Ferramenta estratégica e base de apoio ao processo decisório nas micro e pequenas empresas. Revista de Ciências Gerenciais, Vol.15, nº 21, Ano 2015.

GOHR, Cláudia Fabiana; MEDEIROS, Rodrigo Araújo de; SANTOS, Luciano Costa. VANTAGEM COMPETITIVA EM UM APL. Pretexto; Belo Horizonte; v. 15; n.4; p. 64-82; out/dez 2014.

KELM, Maiquel Silva, et.all.A Inovação como Estratégia Competitiva das Organizações: Um Ensaio Teórico. RAIMED – Revista de Administração IMED, 4(3): 274-285, ago./dez. 2017 – ISSN 2237-7956. Disponível em: <<https://seer.imed.edu.br/index.php/raimed/article/view/548/568>>. Acesso em: 21/04/2017.

LAVALLE, Adrián Gurza; CASTELLO, Graziela and BICHIR, Renata Mirandola. Atores periféricos na sociedade civil: redes e centralidades de organizações em São Paulo. Rev. bras. Ci. Soc. [online]. 2008, vol.23, n.68, pp.73-96. ISSN 0102-6909. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0102-69092008000300006>>. Acesso em: jun.2016.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Metodologia Científica. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MIRANDA JUNIOR, Newton da Silva; COSTA, Helena Araújo; HOFFMANN, Valmir Emil. Dificuldades para a Cooperação entre Hotéis Aglomerados Territorialmente: um estudo da hotelaria em Brasília – DF. Turismo em análise, vol.27, n.1, abril 2016.

OLIVEIRA, Murilo de Alencar Souza; ROSSETTO, Adriana Marques. Influência dos Fatores Externos na Decisão Estratégica em Sustentabilidade nas Pequenas Empresas Hoteleiras. VIII Encontro de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (EGEPE), Goiânia, 24 a 26 de março de 2014. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Murilo_Oliveira3/publication/277711526_Influencia_dos_Fatores_Externos_na_Decisao_Estrategica_em_Sustentabilidade_nas_Pequenas_Empresas_Hoteleiras/links/5570aca008aee701d61cb00b.pdf>. Acesso em: 20/04/2017.

OURO FILHO, Abimael Magno do; OLAVE, Maria Elena Leon, BARRETO, Ikaro Daniel de Carvalho. Fatores Desarticuladores da Cooperação em Arranjos Produtivos Locais:

Um Estudo Quantitativo no APL de Confecções de Tobias Barreto/SE. BBR-Brazilian Business Review, Vitória, v. 12, n. 5, Art. 2, p. 17 - 40, set.-out. 2015 www.bbronline.com.br.

PESSOA NETO, Wenceslau Almada, et.all. Empreendedorismo Coletivo e Aprendizagem: um Estudo no Arranjo Produtivo Local. Arte Cerâmica Vermelha de Teresina, Piauí. XXXVII Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro/RJ-7 a 11 de setembro de 2013.

PORTER, Michael E. Aglomerados e competições: novas agendas para empresas, governos e instituições. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____, Michael E. A vantagem competitiva das nações. Rio de Janeiro. Campus. 1989.

_____, Michael E. Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989 – 29ª reimpressão.

_____ Michael E. Competição = On competition: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro; Campus, 1999.

PROJETO, Polo Moveleiro Rio Verde. Rio Verde GO. 2007. 23p.

PUGAS, Pâmella Gabriela Oliveira; FERNANDES, Renata dos Santos. EXTERNALIDADES POSITIVAS EM AGLOMERAÇÕES DE EMPRESAS: UM ESTUDO NO AGLOMERADO DE FUNDIÇÃO DA CIDADE DE CLÁUDIO (MG), BRASIL. Gestão & Regionalidade - Vol. 30 - Nº 89 - mai-ago/2014.

SANTOS, Carla Daniela Mendes. O Associativismo Empresarial: O caso da Associação Empresarial de Fafe, Cabeceiras de Basto e Celorico de Basto. Dissertação de Mestrado. Mestrado em Economia Social. Universidade de Minho. Escola de Economia e Gestão. 2013.

SANTOS, Tiago Felipe. O PAPEL DO ASSOCIATIVISMO NO TECIDO EMPRESARIAL DO DISTRITO DE AVEIRO. Relatório de Estágio. Departamento de Ciências Sociais, Políticas e do Território. Universidade de Aveiro. 2013.

SANTOS, Gustavo; DINIZ, Eduardo; BARBOSA, Eduardo. Aglomerações, Arranjos Produtivos Locais e Vantagens Competitivas Locacionais. Revista do BNDES, v.11, N.22, P.151-179, 2004.

SANTOS, Sebastião Lourenço dos; OLIVARES, João Gustavo Lopes. ANÁLISE

DOSAGLOMERADOS PRODUTIVOS NOS MUNICÍPIOS DE ANGRADOS REIS, CAMPOS E PETRÓPOLIS NO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE Vol. 13, N. 4. Outubro/Dezembro. 2014. e-ISSN: 2176-0756 DOI: 10.5585/riae.v13i4.2057 Data de recebimento: 04/02/2014 Data de Aceite: 15/09/2014.

SCHERER-WARREN, Ilse. Movimentos sociais e participação. In: SORRENTINO, Marcos. (Coord.). Ambientalismo e participação na contemporaneidade. São Paulo: EDUC/FAPESP, 2001.

SERRA, Fernando Antônio Ribeiro. et.all Capacidade Absortiva de Empresas em Clusters com Baixa Intensidade Tecnológica. XXIX Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica. São Paulo/SP – 20 a 22 de novembro de 2016.

WARREN, M. Democracy and association. Princeton: Princeton University, 2001.

ZAMBANINI, Marcos Eduardo, BRESCIANI, Luis Paulo, OLIVEIRA, Thais Ettinger, SILVEIRA, Marco Antonio Pinheiro de. Inovação, Cooperação e Relações entre Empresas: Um estudo sobre a construção do Arranjo Produtivo Local Metalmeccânico no Grande ABC. XXXV Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro – RJ, 2011.

AVALIAÇÃO DO CONSUMO, DESEMPENHO E DESENVOLVIMENTO HISTOLÓGICO RUMINAL E INTESTINAL DE BEZERROS SUBMETIDOS A DIFERENTES SISTEMAS DE ALEITAMENTO

Olívia Conceição de Oliveira¹

Katia Cyrene Guimarães²

Marcos Antonio Ferreira³

Resumo: Fundo: a criação de bezerros machos de origem leiteira muitas vezes se torna indesejável, devido aos custos elevados na fase de amamentação, desestimulando a exploração da atividade. Entretanto, existem técnicas de manejo e características próprias dos animais, nesta fase de vida, que, se consideradas corretamente, podem contribuir para alcançar o êxito produtivo da criação. Objetivo: objetivou-se avaliar o efeito de diferentes sistemas de aleitamento sobre o consumo, desempenho, características de carcaça e histologia do rúmen e do intestino delgado. Métodos: foram avaliados quatro tipos de aleitamento com leite integral em dois períodos experimentais, consecutivos, (P1 e P2) de 21 dias cada. Um total de 32 bezerros foram aleatoriamente distribuídos nos seguintes tratamentos: RR: 3,0 l/dia no P1 e P2; RA: 3,0 l/dia no P1 e 6,0 l/dia no P2; AR: 6,0 l/dia no P1 e 3,0 l/dia no P2 e AA: 6,0 l/dia no P1 e P2. Além do leite receberam ração comercial e feno à vontade. Os dados foram submetidos ao teste de comparação de médias e ao delineamento inteiramente casualizado com significância de 5%. Resultados: as médias de ganho de peso e as medidas corporais indicam que as dietas com restrição parcial e alimentadas forneceram nutrientes suficientes para permitir taxas de crescimento desejáveis e promoveram grau de desenvolvimento semelhantes. Para a histologia não houve diferença significativa entre os tratamentos. Conclusão: dietas com restrição parcial de leite fornecem nutrientes suficientes para permitir uma ótima taxa de crescimento e um grau de desenvolvimento semelhante aos animais sem restrição.

Palavras chaves: avaliação de carcaça, desenvolvimento ponderal e gado de leite.

1. Introdução

Estudos do Instituto de Pesquisa Econômica e Aplicada (IPEA, 2014) mostram que, para o ano de 2020, mais de 80% da população estará vivendo em áreas urbanas, isto representará pressões adicionais para a produção crescentes no sector agrícola, em particular, o setor produtivo de carne.

Na Europa e na América do Norte, bezerros machos de rebanhos leiteiros têm sido utilizados em larga escala para produção de carne, uma vez que eles têm uma boa taxa de crescimento, conversão alimentar elevada, uma elevada

1 Olívia Conceição de Oliveira, aluna do curso de graduação em agronegócio da Faculdade Almeida Rodrigues (FAR), Rio verde Go.

2 Katia Cyrene Guimarães, professora do IFG, Rio Verde.

3 Marcos Antonio Ferreira, professor de estatística, matemática financeira e aplicada da Faculdade Almeida Rodrigues (FAR), Rio Verde Go

qualidade de produção de carne com baixo teor de gordura e boa aceitação comercial. No entanto, o produtor brasileiro dispensa essa fonte de alta qualidade na tentativa de reduzir custos e aumentar a disponibilidade de leite para comercialização.

Devido aos custos elevados em fase de lactação a captação de bezerros machos leiteiros é relativamente baixa, desestimulando a atividade de exploração. Mas existem técnicas de gestão e as características dos animais nesta fase de criação que, se usado corretamente pode gerar lucro para o produtor de leite (Lima et al., 2013). Os bezerros de rebanhos leiteiros tem potencial para maior ganho de peso, devido à sua eficiência alimentar e a sua precocidade, com alto rendimento e qualidade de carcaça (Tristão, 2010).

A alimentação de vitelos convencional é caracterizada por o fornecimento da dieta líquida em quantidade constante, equivalente a 10% do peso corporal, dividido em duas refeições diárias (Azevedo et al., 2013). Mas este sistema atende pouco mais do que os requisitos de manutenção dos animais (Van Amburgh & Drackley, 2005), proporcionando ganho de peso baixo e eficiência alimentar pobres (Davis & Drackley de 1998, Khan et al., 2007), além de comportamentos sugestivos de fome (Thomas et al., 2001).

O sistema de aleitamento fracionado foi estudado e caracterizada pelo fornecimento da dieta líquida em quantidades mais elevadas do que o sistema convencional, seguido de mais reduções, a fim de estimular o consumo de alimento sólido para animais (Sweeney et al., 2010). Portanto, há a melhoria do estado nutricional no período inicial da vida do animal, minimizando o estresse, porque a mudança de dieta acontece de forma gradual e animais irão ingerir maiores quantidades de concentrado (Hill et al., 2006, Hill et al., 2007 Azevedo et al., 2014A).

A utilização do sistema de aleitamento fracionado, com restrições graduais até o desmame, pode permitir que os animais a receber o leite constitui mais perto das condições em que têm acesso a ad libitum leite (Stamey et al., 2005). Nesse caso, espera-se um aumento linear no consumo de sólidos na proporção da diminuição gradual da ingestão de líquidos, influenciando o desenvolvimento de animais, uma vez que a nutrição pode modificar as taxas de crescimento animais (Velayudhan et al., 2008), proporcionando, possivelmente, mudanças metabólicas no sangue e desenvolvimento de órgãos internos.

Este trabalho teve como objetivo avaliar o consumo, desempenho e desenvolvimento histológico ruminal e intestinal de bezerros sob diferentes sistemas de aleitamento.

2. Material and methods

2.1. Considerações éticas

O experimento foi realizado na fazenda experimental do Instituto Federal Goiano, Campus Rio Verde, Brasil. O protocolo do estudo foi liberado pelos comitês de ética da Universidade Federal de Goiás sob o número de protocolo: 104/14.

2.2. Animais

Foram utilizados 28 bezerros mestiços Holandês-Zebu com 45 ± 5 kg de PV inicial, 5 ± 1 dias de idade, em um delineamento inteiramente casualizado, com quatro tratamentos e sete repetições. Os animais foram adquiridos de propriedades dos produtores de leite na cidade de Rio Verde, e recebeu colostro de acordo com a gestão da fazenda de origem. Os animais foram identificados com brincos e, em seguida, alojados em baias individuais com sombra.

2.3. Feeds experimentais e Análises Químicas

Foram avaliados quatro tipos de sistema de aleitamento com leite integral em dois períodos consecutivos experimentais, (P1 e P2) de 21 dias e 5 dias de adaptação dos animais às bancas experimentais. Os animais foram distribuídos aleatoriamente nos seguintes tratamentos: RR: 3.0 Ld-1 em P1 e P2; RA: 3.0 Ld -1 em P 1 e 6,0 Ld -1 a P2; AR: 6.0 Ld -1 a P1 e 3,0 Ld -1 e P2 AA: 6.0 Ld -1 a P1 e P2. Além do leite receberam ração comercial e ad libitum de feno.

Os bezerros foram alimentados com leite integral em duas refeições diárias (8:00 e 16:00h), fornecidos a 38° C em baldes individuais. A partir do quinto dia de vida eles também começaram a receber concentrado inicial, feno e água ad libitum.

Os animais foram pesados uma vez ao chegarem e todas as semanas até ao fim do experimento, sempre na parte da manhã, uma hora após o fornecimento da dieta. Na sexta semana de vida, os animais foram mantidos em jejum por 12 horas, pesados e, em seguida, abatidos por concussão cerebral, seguido por veneseção da veia jugular e carótida, segundo a Normativa N.º.3 Instrução de 2000/01/13 (Regulamento Thecnichal de métodos para Abate humanitário da Butcher Animais).

As carcaças foram pesadas obtendo-se peso de carcaça quente e mantidos em geladeira a 4° C por 24 horas antes de ser novamente pesadas para obter o peso de carcaça fria e perca por resfriamento.

Na meia carcaça direita foram tomadas as medidas métricas de carcaça:

comprimento de carcaça (correspondente como o bordo da frente do osso púbico para a borda anterior medial da primeira costela); coxa (medido com a ajuda da bússola posicionada entre a lateral ea porção medial da coxa); o comprimento da perna (a partir do ponto de articulação tibial-tarsiana para a extremidade da frente do púbis); o comprimento do braço (medido a partir da articulação raio-carpian até ao final do olecrano); e circunferência do braço (envolvendo a parte do meio do rádio-ulna e os músculos que cobrem a região).

Na meia carcaça foi feito um corte entre a 12 e 13 costela, a fim de expor o músculo longissimusdorsi, de acordo com a metodologia descrita por Hankins&Howe, (1946). Para a determinação do olho Lombo área, foi utilizada uma folha transparente, que foi colocado sobre o músculo Longissimusdorsi, arredondando com o auxílio de uma caneta retroprojeter de ponta fina. O desenho do músculo foi xerocopiado e em seguida recortados e pesados de acordo com metodologia descrita empor Teixeira, (2011).

Na meia carcaça esquerda foram separados os cortes primários, dianteiro, ponta de agulha e traseiro especialO dianteiro foi separado do traseiro especial e da ponta de agulha entre a 5ª e 6ª costela, e incluiu o pescoço, a paleta, o braço e cinco costelas. O traseiro especial foi separado da ponta de agulha a 16 cm das vértebras. A ponta de agulha incluiu as costelas (a partir da sexta) mais os músculos abdominais. Os cortes foram pesados para obtenção de seus rendimentos em relação ao peso da carcaça fria.

Para a análise histológica foram coletadas, após o abate, segmentos da mucosa com 5 cm de comprimento a partir do rúmen e intestino delgado (duodeno e jejuno).As amostras, previamente lavada com água destilada, foram fixados em formalina a 10% por 48 horas e, em seguida, transferidos para soluções com concentrações crescentes de álcool (70, 80 e 90%). Em diafanização o álcool presente no tecido foi substituído por xilol. Durante a impregnação xilol foi substituída por parafina num forno a 60 ° C.

Os cortes nos blocos foram feitos em micrótomo com uma espessura de 6µm. As fitas obtidas foram transferidas para equipamentos termostática a 40 ° C e depois estirada num meio aquoso para posterior confecção das lâminas. As secções foram então coradas com hematoxilina aquosa, mergulhado em ácido clorídrico 1% (HCl) e deixados em agua corrente. Mais tarde, eles foram coradas com solução de eosina. Foram confeccionados duas laminas por animal e cada um amostrado como equivalente a dez vilosidades intestinais para a avaliação da altura de vilosidade (VH) e a largura das vilosidades (VW) (Jin et ai, 1994;. Junqueira e Carneiro, 1995), por microscopia de eletrônica e sistema de analise de imagem.

2.4. Statistical

Os dados foram analisados pelo R-Project programa estatístico. Os dados de desempenho foram analisadas pelo teste de Tukey ($P < 0,05$). Para histologia foi utilizado delineamento experimental inteiramente casualizado, com sete repetições por tratamento seguido do teste de Shapiro-Wilk, a 5% de significância.

O modelo linear de este projeto é dada por:

$$y_{ij} = \mu + t_i + E_{ij}$$

Onde: y_{ij} é a observação feita na trama para o tratamento i na repetição j ; μ é uma constante inerente a qualquer trama; t_i é o efeito do tratamento com i ; e E_{ij} é o erro experimental na trama i, j .

3.1. Intake

O tratamento com restrição de leite em ambos os períodos (RR) difere de outros no 1º período mostrando um consumo de concentrado inferior, mas no segundo período não houve diferença entre os tratamentos (Tabela 1).

Table 1: Average intake of concentrate on 1st period (CMC1°P) and 2nd period (CMC2°P), total average intake of concentrate (CMCT) and hay (CMFT) of calves submitted to different milking systems expressed in $\text{kg}\cdot\text{d}^{-1}$.

Variable	RR	RA	AR	AA	CV(%)
CMC1°P	0.159 ^b	0.414 ^a	0.498 ^a	0.392 ^a	25.39
CMC2°P	0.281 ^a	0.356 ^a	0.344 ^a	0.287 ^a	29.50
CMCT	0.260 ^b	0.386 ^a	0.421 ^a	0.340 ^a	16.83
CMFT	0.080 ^a	0.074 ^a	0.086 ^a	0.070 ^a	25.85

RR: 3.0 $\text{L}\cdot\text{day}^{-1}$ in P1 and P2; RA: 3.0 $\text{L}\cdot\text{day}^{-1}$ in P 1 and 6.0 $\text{L}\cdot\text{day}^{-1}$ in P2; AR: 6.0 $\text{L}\cdot\text{day}^{-1}$ in P1 and 3.0 $\text{L}\cdot\text{day}^{-1}$ in P2 AA: 6.0 $\text{L}\cdot\text{day}^{-1}$ in P1 and P2.

Average followed by different letters in the same line differed by Tukey test ($P < 0.05$).

O consumo médio total de concentrado (CMCT) foi diferente entre os tratamentos e animais com restrição de leite total (RR) tiveram menor ingestão.

O consumo de feno foi semelhante para todos os tratamentos.

3.2. Performance

Os tratamentos de leite restrito (RR e RA) influenciou negativamente o ganho de peso diário no primeiro período, que foram menores do que os tratamentos alimentados (AR e AA). No segundo período não houve efeito do

tratamento no ganho de peso diário. Da mesma forma, considerando o período total de experiência, apenas o tratamento com restrição de leite em ambos os períodos (RR) teve um ganho total diária inferior.

Table 2: Average Daily Gain in 1st Period (GMD1°P), Average Daily Gain in 2nd Period (GMD2°P) and Total Average Daily Gain (GMDT) of calves under different milking systems expressed in kg/d⁻¹.

Variable	RR*	RA	AR	AA	CV(%)
GMD1°P	0.136 ^b	0.170 ^b	0.370 ^a	0.428 ^a	50.27
GMD2°P	0.425 ^a	0.578 ^a	0.666 ^a	0.544 ^a	63.85
GMDT	0.294 ^b	0.415 ^a	0.419 ^a	0.546 ^a	36.94

*RR: 3.0 L.day⁻¹ in P1 and P2; RA: 3.0 L.day⁻¹ in P 1 and 6.0 L.day⁻¹ in P2; AR: 6.0 L.day⁻¹ in P1 and 3.0 L.day⁻¹ in P2 AA: 6.0 L.day⁻¹ in P1 and P2.

Average followed by different letters in the same line differed by Tukey test (P<0.05).

3.3. Características de carcaça

O peso vivo, peso carcaça fria e quente, bem como o perímetro de braço, peso de dianteiro, peso traseiro, peso ponta de agulha e área de olho de lombo foram menores para o tratamento com restrição de leite nos dois períodos (RR) (Tabela 3).

Para o comprimento de carcaça, espessura coxa e comprimento do braço o maior valor foram para o tratamento de ração total (AA), enquanto o menor foram para o tratamento com restrição de leite em ambos os períodos (RR). Tratamentos com restrição de leite em um dos dois períodos teve valores intermediários.

O comprimento de perna foi semelhante em todos os tratamentos.

Table 3: Quantitative carcass characteristics of calves under different milking systems.

Variable	RR	RA	AR	AA	CV(%)
PV (kg)	52.28 ^b	62.00 ^a	61.85 ^a	67.85 ^a	12.67
PCR (kg)	21.39 ^b	27.67 ^a	27.31 ^a	30.99 ^a	14.65
PCQ (kg)	22.79 ^b	29.30 ^a	29.54 ^a	33.10 ^a	16.98
PR (kg)	1.40 ^b	1.63 ^a	2.22 ^a	2.11 ^a	7.56
CC (cm)	65.42 ^b	67.71 ^{ab}	67.71 ^{ab}	70.71 ^a	3.94
ESC (cm)	8.42 ^b	10.14 ^{ab}	9.78 ^{ab}	10.42 ^a	11.57
CB (cm)	37.57 ^b	43.28 ^{ab}	42.85 ^{ab}	48.28 ^a	15.30
CP (cm)	46.00 ^a	47.71 ^a	46.57 ^a	42.92 ^a	14.40
PB (cm)	17.21 ^b	18.71 ^a	19.14 ^a	19.57 ^a	5.40
PQD (kg)	4.35 ^b	5.84 ^a	5.51 ^a	6.16 ^a	16.19
PTE (kg)	5.79 ^b	7.68 ^a	7.58 ^a	8.59 ^a	15.06

PPA (kg)	0.49 ^b	0.68 ^a	0.65 ^a	0.75 ^a	19.17
AOL (cm²)	13.86 ^b	18.27 ^a	17.86 ^a	22.35 ^a	27.94

*RR: 3.0 L.day⁻¹ in P1 and P2; RA: 3.0 L.day⁻¹ in P 1 and 6.0 L.day⁻¹ in P2; AR: 6.0 L.day⁻¹ in P1 and 3.0 L.day⁻¹ in P2 AA: 6.0 L.day⁻¹ in P1 and P2.

ˆPV=Live weight, PCR=Cold Carcass weight, PCQ=hot carcass weight, PR=cooler shrink CC=carcass length, ESC= thigh thickness, CB= Arm lenght, CP=leg lenght, PB=Arm perimeter PQD= forequarter weight, PTE=Hindquarter weight, PPA=backribs weight, AOL= Loin eye area.

3.4. mucosa histologia

Não houve efeito dos tratamentos para a altura e largura das vilosidades no rúmen, duodeno e jejuno mucosas (Tabela 4 e Figura 1).

Table 4: Villi height and width in the mucous of rumen, duodenum and jejunum of calves under diferent milking systems.

Average							
Variables		RR	RA	AR	AA	Pvalue	CV%
Villi							
Rumen	Height (µm)	30.7052	37.5210	30.8858	34.4626	0.8589	51.28
	width (µm)	7.40996	13.28346	10.3610	11.9385	0.0888	39.79
Duodenum	Height (µm)	310.7883	353.3460	280.6146	283.5289	0.2272	23.33
	width (µm)	74.76.173	90.75093	80.69307	69.38926	0.2556	25.57
Jejunum	Height (µm)	303.8298	287.6441	268.2299	376.0260	0.5567	47.88
	width (µm)	74.5405	94.1961	88.7580	79.1495	0.3890	27.43

*RR: 3.0 L.day⁻¹ in P1 and P2; RA: 3.0 L.day⁻¹ in P 1 and 6.0 L.day⁻¹ in P2; AR: 6.0 L.day⁻¹ in P1 and 3.0 L.day⁻¹ in P2 AA: 6.0 L.day⁻¹ in P1 and P2.

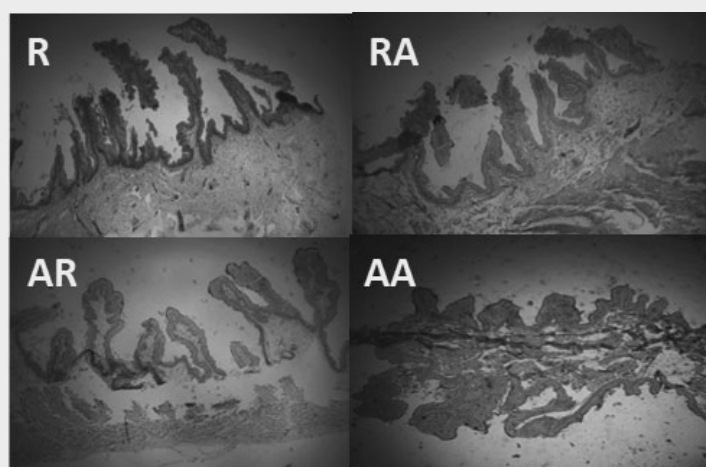


Figure 1 - rumen villi of calves submitted to different milking systems: RR: 3.0 L.day⁻¹ in P1 and P2; RA: 3.0 L.day⁻¹ in P 1 and 6.0 L.day⁻¹ in P2; AR: 6.0 L.day⁻¹ in P1 and 3.0 L.day⁻¹ in P2 AA: 6.0 L.day⁻¹ in P1 and P2.

2. Discussão

4.1.Intake

A oferta de leite em pequenas quantidades nas primeiras semanas de vida dos bezerros pode resultar em mau desempenho e conversão alimentar baixa (Barthett et al., 2006), porque vai fornecer nutrientes apenas para manutenção e baixo ganho de peso. De acordo com Oliveira (2007) apenas a partir da oitava semana de vida, os compartimentos do estômago de bezerros alimentados cedo, chegar a proporção de animais adultos; com o retículo-rúmen que representam 80% do estômago com níveis de acetato, propionato e butirato considerados energético adequado para sustentar o animal. Depois de três semanas de idade é observado aumento na capacidade de digestão de amido através do aumento da atividade da enzima e a digestão de proteínas (Drackley, 2008). O desenvolvimento acelerado rúmen está ligada à ingestão de comida sólida e produção de ácidos graxos de cadeia curta, em particular os ácidos propiónico e butírico (Baldwin et al., 2004).

A inclusão de concentrado em níveis de até 60% na dieta de bezerros de crescimento estimula o consumo e digestibilidade aparente. No entanto, os níveis mais elevados podem diminuir a utilização de alimentos por redução do pH ruminal (Ribeiro et al., 2009). Considerando o consumo de concentrado, espera-se que a restrição parcial de leite possa aumentar linearmente o consumo. Para os dois grupos que tiveram restrição de leite parcial no primeiro período e apenas o grupo RR tinha baixo consumo. De alguma forma, estes animais sofreram mais com a restrição de leite e esta pode ser relacionada com a administração anterior, particularmente com colostro, ou mesmo com uma baixa capacidade de adaptação fisiológica inicial de vitelos utilizados neste tratamento. No segundo período, vitelos apresentaram maior adaptação, que tem uma entrada igual de concentrado, quando comparado com outros tratamentos. Mas mesmo com esta compensação a restrição de leite parcial em dois períodos (RR) levou ao consumo de concentrado inferior.

Khan et al. (2007) observou um aumento da ingestão de alimentos sólidos em bezerros quando houve uma redução na dieta líquida, resultando em maior desenvolvimento ruminal. No mesmo estudo autores relataram maior comprimento e largura das papilas que são responsáveis pela absorção de nutrientes no rúmen. No entanto, o consumo de concentrado é muito pequena nas duas primeiras semanas de vida, independentemente da quantidade de leite ou de substituto de leite disponível (Jasper e cansado, 2002; Khan et al, 2007a ;. Sweeney et al., 2010.).

De acordo com Khan et al. (2011) a alimentação com feno deve ocorrer no momento da redução de dieta líquida, porque nesta fase, os animais têm menor fornecimento de nutrientes através de dieta líquida e tendem a procurar fontes alternativas de alimentos, estimular a ingestão do feno, o aumento da fibra no trato gastrointestinal, assim estimulando a função ruminal.

O consumo de feno foi semelhante em todos os tratamentos que mostram que a restrição de leite parcial não compromete a ingestão. De acordo com Van Amburgh (2003), logo após o primeiro mês de idade, os bezerros são capazes de comer alimentos sólidos em quantidade suficiente para atender a demanda de energia metabólica.

4.2.Performance

A restrição de leite parcial (RR e RA) no primeiro período levou ao baixo ganho de peso. Este comportamento foi observado por Raeth-Knight (2009), que teve um crescimento melhor bezerros em fase de aleitamento quando o fornecimento de dieta líquida foi maior. No segundo período houve uma melhora em ambos os tratamentos. No caso do tratamento de RA, ocorreu melhora pelo aumento do volume de leite a partir de 3 -1 L day para 6 L.day -1. Para o tratamento RR isto pode ser explicado pelo consumo de concentrado aumentada, o que causou um ganho de compensação.

Observou-se que o tratamento restrito/ restrito (RR) afetou negativamente o ganho de peso e desenvolvimento do corpo. O trato digestivo desses animais no momento do nascimento se assemelha fisiologicamente para não ruminantes (Rocha, 1999) e a dieta líquida é muito importante nesta fase para rúmen e desenvolvimento retículo. Com a exceção de lactase de todas as outras enzimas que degradam os hidratos de carbono têm pouca actividade no intestino de vitelo, bem como a sacarase salivar e amilase não são encontrados. O maltase intestinal e amilase pancreática são encontrados em quantidades menores no nascimento, no entanto a sua actividade aumenta com a idade. Assim, a utilização de um dissacárido ou polissacárido que não seja a lactase é severamente limitada nas três primeiras semanas de vida de vitelo.

Khan et ai. (2007a) avaliou o desempenho de bezerros em sistema de aleitamento convencional (10% do peso vivo) ou "step-down" com um método caracterizado por fornecer leite em 20% dos PV até 28 dias de idade e 10% do PV no próximo período. Para ambos os grupos o desmame foi feito gradualmente entre 46 e 50 dias de idade. Os autores encontraram maior ganho de peso durante o período experimental, incluindo a fase pós-desmame para o grupo no sistema de "step-down". O ganho maior peso foi o resultado da ingestão de

leite maior nas primeiras semanas, e apesar do menor consumo de concentrado durante este período resultou em um número significativamente maior ingestão durante o resto da fase de ordenha e desmame. Este mesmo comportamento foi observado nesta experiência em que os animais com leite restrição parcial apresentado no fim da experiência um aumento de peso semelhante a animais no tratamento alimentado.

4.3. Avaliação de carcaça

Para o rendimento de carcaça (CCW e HCW) (peso de carcaça resfriada e peso da carcaça quente) animais apresentaram valores mais baixos quando havia restrição de leite parcial em ambos os períodos. Assim, os dados demonstram que a restrição de leite afetou o desenvolvimento corporal de bezerros. De acordo com Vaz et al. (2008), as características quantitativas de carcaça de carne são afetados principalmente pelo peso de abate, porque isso representa o músculo, gordura e desenvolvimento do corpo esqueleto que compõem a carcaça.

Carvalho et al. (2003) avaliaram o rendimento de carcaça de bezerros holandeses abatidos ao nascimento, 50 e 110 dias de idade, com respectivamente peso de abate de 40.83, 59.79 e 87.03 kg que tiveram rendimento de carcaça decréscimo de 55,36, 51,64 e 48,08%, respectivamente, para as carcaças quentes, confirmando a hipótese de que os animais como o aumento da ingestão volumosos, há uma maior carga do trato gastrointestinal e menor rendimento de carcaça. O rendimento de carcaça observado nesta pesquisa foram 40,83, 44,62, 44,15 e 45,67% para os tratamentos RR, RA, RA e AA, respectivamente.

As medidas por perca de resfriamento foram, respectivamente, 1,40; 1,63; 2,11 e 2,22 kg, respectivamente, para tratamento RR, RA, AR e AA, o que resulta nas seguintes percentagens 6,54%; 5,89%, 8,17% e 6,81%, respectivamente. Castro (2004) e Lima (2008) encontraram médias entre 2,55% e 3,50% para os animais abatidos aos 60 dias, ao passo que o presente estudo teve animais abatidos aos 42 dias com um acabamento de carcaça inferior. O processo de perca por resfriamento são cerca de 2,0 a 2,4% de acordo com Gomide, (2006), e os valores encontrados neste estudo foram mais elevadas, o que pode ser explicado considerando que a gordura que cobre as obras de carcaça como um isolador, evitando perdas por desidratação e carcaça com baixos níveis de gordura têm maior perda de refrigeração com escurecimento consecutiva do músculo do lado de fora, dando aparência visual indesejável e prejudicial a sua comercialização (Cattellam, 2013).

Restrição de leite em bezerros geralmente afetam seu crescimento (Jasper& cansado, 2002), mas acelera o processo de transição do estado líquido

para dieta à base de grãos, que tem importância econômica significativa para o produtor de leite (Baldwin et al., 2004) e a dieta baseada em cereais estimula o crescimento microbiano, a produção de SCFA e de desenvolvimento rúmen (Suarez et al., 2006b). A variação entre os tratamentos (RR) e (AA) como o comprimento de carcaça ocorreu devido a restrição de leite parcial do tratamento RR. O fato de que não existe diferença significativa entre os tratamentos (AR) e (RA) ocorreu por meio de tratamentos de proximidade, uma vez que de acordo com Almeida Junior (2008), esta variável é altamente dependente das características genéticas, por isso, é muito constante em animais de mesma raça com a idade e peso semelhante mantidas sob condições de crescimento similares. Estes resultados demonstram que a restrição de leite parcial por um curto período não prejudica o comprimento de carcaça, o que também sugere não afetou o crescimento longitudinal animal.

Para carcaça medidas quantitativas EC, CB, PB, PQD, PQE e PV único tratamento (RR) mostrou um rendimento baixo devido à baixa ingestão de leite que é essencial nesta fase da vida em que há o desenvolvimento do corpo, que é dificultada pela falta de nutrientes do leite na fase inicial (Silper, 2012).

Para a variável CP o FF tratamento tinha um comprimento da perna de 8,20% menor e coxa espessura 9,37% maior do que os outros tratamentos que mostram que esta dieta pode ser mais eficiente para a acumulação de tecido muscular que é interessante para o produtor de carne de vitelo.

Para a área de olho de lombo do RR tratamento mostrou ser o mais ineficiente, bem como as outras variáveis que invalidam a sua utilização. A restrição de leite parcial para apenas um período não compromete área de olho de lombo, que é um indicativo de desenvolvimento muscular (Ribeiro, 2001).

4.4.Histology

As papilas são "projeções" da parede do rumen, o que aumenta a área de absorção e, por conseguinte, a capacidade de absorver os nutrientes a partir da fermentação do rúmen (Peres, 2001). No rúmen, o desenvolvimento das papilas, responsável pela absorção de fermentação produtos finais depende principalmente na produção de SCFA e a presença de sólidos no rúmen (Bittar et al., 2009), bem como aumentos de capacidade digestiva durante os primeiros meses de vida, enquanto que o perfil enzimática do tracto digestivo e digestão de proteínas e hidratos de carbono se torna mais eficiente (Le Huerouluron et al., 1992).

No processo de desenvolvimento são afetados três estruturas em papilas: a capacidade, a mucosa e a musculatura. Embora a fibra dietética parece

estimular a capacidade do rúmen e do retículo, os ácidos gordos resultantes da fermentação microbiana de rúmen estimular o desenvolvimento de forma diferente das mucosas (Sinta et al., 1968 ; Weigand et al., 1975). Com o principal estímulo de desenvolvimento do epitélio do rúmen é um processo químico e ácidos gordos (butirato e propionato) são responsáveis pelo desenvolvimento papilas. O SCFA são produtos de fermentação resultantes do metabolismo grande fornecimento de energia para o crescimento de tecido e contração muscular epitelial. Assim, eles fornecem a proliferação e diferenciação de células epiteliais gastrointestinais através de butirato e propionato de etilo (Coelho, 2005).

Por conseguinte, os sólidos de alimentação com a dieta líquida proporciona ainda o desenvolvimento papilas, e este desenvolvimento está relacionada com a dieta sólida tal como mostrado nos resultados da presente investigação.

De acordo com Costa (2003) a retirada da dieta líquida anteriormente antecipar o desenvolvimento ruminal funcional e melhorar o desenvolvimento papilas com melhor desempenho animal, mesmo em animais que foram mais alimentadas com leite e tiveram maior peso corporal, mas também aumentou o custo de produção de tais animais. De acordo com a redução leite autor não afetou o desenvolvimento papilas ruminais, porque para o desenvolvimento do rúmen a dieta seria composto por uma menor quantidade de leite e maior quantidade de fibras que também reduzem os custos de produção. Este comportamento foi observado no presente estudo.

Mgasa (1994), trabalhando com jovens cabras, notou que a ingestão volumosos e concentrados, desde um desenvolvimento funcional dos pré-estômagos. No entanto, se eles permanecem com dieta líquida por mais tempo suas retarda o rúmen e desenvolvimento papilas que é uma prática economicamente inviável porque ruminantes podem ser alimentados com dietas mais baratos e apresentam um crescimento satisfatório.

Norouzian et al. (2011) observaram valores de altura e largura das papilas ruminais, com média de 1.407,6 mm e 260,6 mm, respectivamente, quando trabalhou com cordeiros desmamados e testados diferentes sólidos inclusão na dieta. Estes resultados podem variar dependendo da idade ao desmame, a quantidade, o tipo e energia do alimento conteúdo (Sun et al. 2011), bem assim como pela estimulação física (Alvarez-Rodriguez et al., 2012).

O maior crescimento dos vitelos está associada com rúmen, mas o intestino delgado (duodeno, jejuno e íleo) desenvolvimento está directamente relacionada com o crescimento dos animais (Sisson, 1986). Durante as primeiras semanas de vida do animal precisa a digestão e absorção de nutrientes a partir de dieta líquida para que haja uma proliferação rápida de tecido intestinal durante a vida fetal e logo após o nascimento (Baldwin et al., 2004).

De acordo Górká et al., (2011) animais alimentados com leite mostrou mais pesado intestino delgado em comparação com aqueles que receberam sucedâneo, o que tem efeitos negativos sobre o desenvolvimento intestinal, especialmente sobre a maturação do epitélio. É comum que ocorrem alterações na massa e metabolismo intestinal, que podem ser associados com a dieta fornecida para a proliferação de células alterando bezerro.

Vieira (2005) observou que a substituição de 64,4 ou 54,5% de leite em pó integral por soro de leite ou soja micronizada, respectivamente, durante 30 dias a contar da ordenha, não alterou a morfologia e capacidade de absorção do intestino delgado. A substituição de 100% de leite em pó integral por soro de leite resultou em menor desenvolvimento do intestino delgado, e, conseqüentemente, menor ganho de peso. Khan (2011) avaliando os efeitos da quantidade de leite sobre o consumo contínuo, desmame e desempenho de bezerros, observou que o uso de leite em pequenas quantidades (10% BW) pode estimular a ingestão de sólidos permitindo o desmame precoce.

O aleitamento com sucedâneo de leite contendo 29 ou 42% de lactose na quantidade de 465 até 1.360 g.day⁻¹ para os vitelos de 60 a 185 kg não resultou em alterações histológicas no jejuno, e não há nenhuma diferença na atividade da lactase entre os grupos (Hugi et al., 1997).

Freitas et al. (2007) afirmou que a maior altura das vilosidades está relacionada com os resultados de desempenho, em que os animais apresentaram maior ganho de peso e melhor conversão alimentar, um facto relacionado com a integridade da mucosa intestinal e processo metabólico, de modo que o maior é o tamanho das vilosidades, quanto maior é a capacidade de digestão e absorção de nutrientes, devido à área de contacto maior e eficácia da enzima na mucosa e lúmen intestinal.

Nesse estudo, não houve alteração nas alturas e larguras de vilosidades do intestino, por conseguinte, as variações na quantidade de leite fornecido aos bezerros não alterou a absorção de nutrientes no intestino, uma vez que é fornecida comida com fibras para um melhor desenvolvimento no rúmen, e animal se torna ruminante mais rápido.

5. CONCLUSÕES

As dietas com restrição de leite parcial permitiu uma grande taxa de crescimento e um nível de desenvolvimento semelhante aos animais sem restrições, sem alterar a histologia ruminal e intestinal.

6. Referências

Álvarez-Rodríguez J, Monleón E, Sanz A. Rumen fermentation and histology in light lambs as affected by forage supply and lactation length. *Res. Vet. Sci.*; 2012;92:247-253.

Almeida Junior GA, Carvalho SMR, Persichetti Junior P, Panichi A. Composição físico-química de carcaças de bezerros holandeses alimentados após o desaleitamento com silagem de grãos úmidos ou grãos secos de milho ou sorgo. *Revista Brasileira de Zootecnia*; 2008; 37: 1: 164-170.

Azevedo RA, Araújo L, Duarte DVL, Cruz MS, Costa SF, Oliveira NJF, Duarte ER & Geraseev LC. Desenvolvimento do trato digestivo de bezerros leiteiros. *Pesq. Vet. Bras.* 2013;33:931-936.

Azevedo RA, Soares ACM, Rufino SRA, Bastos GA, Coelho SG, Duarte ER, Geraseev LC, Oliveira NJF. Perfil sanguíneo e peso de órgãos internos de bezerros leiteiros criados em diferentes sistemas de aleitamento. *Pesq. Vet. Bras.* 2014; 34:785-790.

Bartlett KS, Mckeith MJ, Vandehaar GE. Growth and body composition of dery calves fed milk replacers containing diferente amounts of protein at two diferentes rates. *Journal Animal Science*; 2006; 84: 1454-1467.

Baldwin RL, Mcleod KR, Klotz JL. Rumen development, intestinal growth and hepatic metabolism in the pre- and postweaning ruminant. *J. Dairy Sci.*, 2004;87:E55-E65.

Bittar CMM, Ferreira LS, Santos FAP, Zopollato M. Performance and ruminal development of dairy calves fed starter concentrate with different physical forms. *Revista Brasileira de Zootecnia*; 2009; 38: 8: 1561-1567.

Carvalho LA, Novaes LP, Gomes AT, Miranda IEC, Ribeiro ACC. Sistema de produção de leite (Zona Mata Atlantica). *Embrapa gados de leite*; 2003.

Castro ALM, Campos WE, Mancio AB, Pereira JC, Cecon PR. Desempenho rendimento de carcaça de bezerros alimentados com colostro fermentado, associado ao óleo de soja e zenarol. *Arquivos brasileiros de medicina veterinária e zootecnia*; 2004; 56: 2: 193-201.

- Coelho SG. Criação de bezerros. Associação de Minas Gerais, Belo Horizonte; 205.
- Costa RG, Ramos JLF, Medeiros NA, Brito LHR. Características morfológicas e volumétricas do estômago de caprinos submetidos a diferentes períodos de aleitamento. *Brasilianjournal of veterinary research and animal science*; 2003: 118-125.
- Cattlelam J, Brondani IL, Alves Filho DC, Segabinazzi LR, Callegara AM, Cocco JM. Características de carcaças e qualidade da carne de novilhos confinados em diferentes espaços individuais. *Ciencia animal brasileira*; 2013: 14: 2.
- Davis CL & Drackley JK. *The Development, Nutrition, and Management of Young Calf*. Iowa State University Press; 1998: 339.
- Drackley JK. Calf nutrition from birth to breeding. *Vetetrinary clinics food animal*; 2008: 24 :55-86.
- Feel BF et al. Observations on the development of ruminal lesions in calves fed on barley. *Research in Veterinary Science*; Oxford: 1968:9:458.
- Freitas Neto MD, Fernandes JJR, Restle J, Padua JI, Rezende PLP, Miotto FRC, Moreira KKG. Desempenho de bovinos machos de origem leiteira submetidos a diferentes estratégias alimentares na recria e terminação. *Semina. Ciências agrarias*. Londrina; 2007: 35: 4: 2117-2128.
- Gomide LA, Ramos EM, Fontes PP. Tecnologia de abate e tipificação de carcaças. Viçosa: UFV; 2006: 370.
- Górka P, Kowalski ZM, Pietrzak P. Is rumen development in newborn calves affected by different liquid feeds and small intestine development? *J. Dairy Sci.*; 2011:94:3002-3013.
- Hugi D, Bruckmaier RM, Blum JW. Insulin resistance, hyperglycemia, glucosuria, and galactosuria in intensively milk-fed calves: dependency on age and effects of high lactose intake. *J. Anim. Sci.*, 1997:75: 469-482.
- Hill TM, Aldrich JM, Schlotterbeck RL & Bateman II HG. Effects of feeding rate and concentrations of protein and fat of milk replacers fed to neonatal calves. *Professional Animal Scientist*; 2006:22:374-381.

Hill TM, Aldrich JM, Schlotterbeck RL & Bateman II HG. Effects of changing the fat and fatty acid composition of milk replacers fed to neonatal calves. *Professional Animal Scientist*; 2007;23:135-143.

Jasper J, Weary DM. Effects of ad libitum milk intake on dairy calves. *J. Dairy Sci.*; 2002: 85:3054-3058.

Khan MA, Lee HJ, Lee WS. Pre- and postweaning performance of Holstein female calves fed milk through step-down and conventional methods. *J. Dairy Sci.*,2007a: 90: 876-885.

Khan MA, Lee HJ, Lee WS, Kim HS, Hur TY, Suh GH, Kang SJ & Choi YJ. Structural growth, rumen development, and metabolic and immune responses of Holstein male calves fed milk through step-down and conventional methods. *Journal Dairy Science*; 2007: 90:3376-3387.

Khan MA, Weary DM, Von Keyserlingk MAG. Hay intake improves performance and rumen development of calves fed higher quantities of milk. *Journal of Dairy Science*; 2011: 94: 3547-3553.

Lima PO. Substituição parcial do leite por soro de queijo e ovo na dieta líquida de bezerros leiteiros. Universidade federal do Ceará, Fortaleza; 2008:132.

Le Huerou-Luron I, Guilloteau P, Wickerplanquart C, Chayvialle JA, Burton J, Mouats A, Toullec R, Puigserver A. Gastric and pancreatic enzyme activities and their relationship with some gut regulatory peptides during postnatal development and weaning in calves. *Journal of Nutrition*; 1992: 122: 7: 1434-1435.

Lima PO, Lima RM, Miranda MVFG, Pereira MWF, Melo FBA, Cordeiro LVA, Assis AP, Leite HMS. Desenvolvimento dos estômagos de bezerros recebendo diferentes dietas líquidas. *Ciencia rural*; 2013: 43: 4.

Mgasa MN. Influence of diet on forestomach, boné and digital development in young goats. *Small Ruminant Research*; 1996:14:1: 35-41.

Norouzian MA, Valizadeh R, Vahmani P. Rumen development and growth of Balouchi lambs offered alfalfa hay pre- and post-weaning. *Trop. Anim. Health Prod.*; 2011:43:1169-1174.

Peres JR. O tipo de dieta afeta o desenvolvimento ruminal dos bezerros. Sociedade Brasileira de Zootecnia. São Paulo; 2001.

Ribeiro MD, Pereira JC, Bettero NP, Queiroz Ac, Costa MG, Leone FP. Níveis de concentrado na dieta de bezerros. Revista Brasileira de Zootecnia. Voçosa; 2009: 38: 6: 1133-1141.

Ribeiro TR et al. Características da carcaça de bezerros holandeses para produção de vitelos recebendo dietas com diferentes níveis de concentrado. Revista Brasileira de Zootecnia; 2001: 30: 6: 2154-2162.

Roth BA, Keil NM, Gygax L, Hillmann E. Influence of weaning method on health status and rumen development in dairy calves. Journal of Dairy Science, 2009;92:2:645-656.

Silper BF. Efeitos de três estratégias de aleitamento sobre ganho de peso, desenvolvimento ruminal e perfil metabólico e hormonal de bezerros Holandeses. 2012: 96.

Sisson S, Gorssman JD. Anatomia dos animais domésticos. Rio de Janeiro. Interamericana; 1986:830.

Stamey JA, Janovick Guretzky NA & Drackley JK. Influence of starter protein content on growth of dairy calves in an enhanced early nutrition program. Journal Dairy Science; 2005: 88:254.

Sweeney BC, Rushen J, Weary DM & De Passillé AM. Duration of weaning, starter intake, and weight gain of dairy calves fed large amounts of milk. Journal Dairy Science; 2010 93:148-152.

Sun P, Wang JQ, Zhang H. Effects of supplementation of *Bacillus subtilis* natto Na and N1 strains on rumen development in dairy calves. Anim. Feed Sci. Technol.; 2011:164:154-160.

Suarez BJ, Van Reenen CG, Gerrits JJ, Stockhofe N, Van Vuuren AM, Dykstra J. Effects of supplementing concentrates diferentes in carbohydrate composition in calf diets: II. Rumen development. Journal of Dairy Science. Champaign: 2006b: 89: 11: 43-4386.

Vaz FN. Características de carcaça de novilhos aberdeen angus terminandos em pastagem cultivada ou confinamento. *Ciencia Animal Brasileira*; 2008: 9: 3: 590-597.

Sweeney BC, Rushen J, Weary DM. Duration of weaning, starter intake, and weight gain of dairy calves fed large amounts of milk. *J. Dairy Sci.*, 2010: 93:148-152.

Thomas TJ, Weary DM & Appleby MC. Newborn and 5-week-old calves vocalise in response to milk deprivation. *Appl. Anim. Behav. Sci.* 2001: 74:165-173.

Tristão P. Criação de bezerros de raças leiteiras para o abate. Portal agropecuário, 2010. Acesso em 22-01-2016.

Velayudhan BT, Daniel KM, Horrel DP, Hill SR, McGilliard ML, Corl BA, Jiang H & Akers RM. Developmental histology, segmental expression, and nutritional regulation of somatotropic axis genes in small intestine of preweaned dairy heifers. *Journal Dairy Science*; 2008: 91:3343-3352.

Van Amburgh M & Drackley J. Current perspectives on the energy and protein requirements of the pre-weaned calf. Nottingham University Press, Nottingham; 2005: 67-82.

Vieira FAP. Avaliação de fontes proteicas na formulação de sucedâneos do leite para bezerros. Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte; 2005.

Van Amburgh ME. Calf growth and development: New requirements and implications for future performance. Tucson. Southwest Dairy management Proceedings, Tucson, 2003: 1-13.

Weigand E, Young JW, McGilliard AD. Volatile fatty acid metabolism by rumen mucous from cattle fed hay or grain. *Journal of Dairy Science*. 1975:58:1294-1300.

IDENTIFICAÇÃO E AVALIAÇÃO DAS CONDIÇÕES DE SEGURANÇA NO TRABALHO EM ARMAZÉNS AGRÍCOLAS

Vilson Bernardo STOLLMEIER

RESUMO: O presente trabalho teve como objetivo identificar e avaliar os riscos ocupacionais com o Mapa de Riscos onde estão expostos os trabalhadores de armazéns na cidade de Primavera do Leste/MT - Brasil. A metodologia utilizada foi nas visitas in loco aos ambientes de trabalho, questionário aos funcionários, consulta às Normas Regulamentadoras. Os resultados com os diagnósticos mostraram que os ambientes de trabalho com maior número de risco de agentes agressivos foram às áreas de recepção dos grãos, na pré-limpeza, na secagem dos grãos e na expedição, pois devem ter cuidados especiais nesses ambientes com prevenção e treinamentos da equipe de trabalho.

Palavras-chave: segurança do trabalho, armazém agrícola, ambiente de trabalho.

ABSTRACT: The objective of this study was to identify and evaluate the occupational hazards with the risk map where the workers of warehouses in the city of Primavera do Leste / MT - Brazil are exposed. The methodology used was in the on-site visit to the work environment, questionnaire to employees, consultation with the Regulatory Norms. The results with the diagnoses showed that the work environment with the high risk of aggressive agents were in the areas of grain reception, pre-cleaning, grain drying and shipment, as special care should be taken in these environments with prevention and training of the work team.

Keywords: work safety, agricultural warehouse, work environment.

1. Introdução

A prática agrícola está associada à multiplicidade de tarefas e à particularidade do meio onde essas se realizam por completo. Normalmente um agricultor, no dia-a-dia, desenvolve várias atividades desde revirar o solo, cultivar, plantar, manusear e aplicar produtos químicos, colher, bem como tratar dos animais, transportar cargas e trabalhar na floresta. As tarefas na maioria das vezes exigem esforço físico considerável, posturas penosas e em condições ambientais desfavoráveis. (FILIPE, 2011).

A produção de grãos é um dos principais segmentos desse setor, não só no Brasil, mas em todo o mundo. O processo padrão inicia-se na colheita dos

grãos em campo, os quais posteriormente são levados para as unidades de beneficiamento e armazenagem, onde passam por processos operacionais, tais como: recebimento, limpeza, secagem, armazenagem e expedição (EMBRAPA, 2011).

No Brasil a Convenção 81 da Organização internacional do trabalho (OIT), que regulamenta a inspeção do trabalho na indústria e no comércio, foi aprovada em 1956 por meio de Decreto Legislativo, e promulgada em junho de 1957 pelo presidente Juscelino Kubistchek através do Decreto nº 41.721. Contudo, a primeira regulamentação sistemática da atividade data de 1965, ano da edição do Decreto Presidencial nº 55.841, que instituiu o Regulamento de Inspeção do Trabalho – RIT (CARDOSO & LAFE, 2005).

Os acidentes de trabalho são evitáveis e causam um grande impacto sobre a produtividade e a economia, no caso, a agrícola, onde a grande demanda mundial de produção de grãos. Nos últimos anos, houve um crescimento alto de consumo, porém necessitam uma base do conhecimento sobre precauções da saúde em ambientes de trabalho em relações as suas atividades diárias.

Reis (2008) define Saúde do Trabalhador como sendo:

uma subárea da Saúde Pública que tem como objeto de estudo as relações entre o trabalho e a saúde. No Brasil, o Sistema Único de Saúde - SUS tem como objetivos, para essa subárea, a promoção e a proteção da saúde do trabalhador. Procura atingi-los por meio do desenvolvimento de ações de vigilância dos riscos presentes nos ambientes, condições de trabalho e dos agravos à saúde, além da organização e prestação da assistência, o que compreende procedimentos de diagnóstico, tratamento e reabilitação de forma integrada.

Segundo a Organização Internacional do Trabalho (OIT), ocorrem cerca de 270 milhões de acidentes de trabalho e cerca de dois milhões de mortes por ano em todo o mundo, que, por serem potencialmente evitáveis, expressam negligência e injustiça social. (SANTANA, 2006).

A conscientização da diminuição de acidentes vem pela forma em que as empresas tornem uma parte de seus lucros em investimentos, principalmente, em gestão de pessoas, com relação à treinamentos e aplicações de atividades sociais, bem como, com seus trabalhadores. Para que isso torne uma realidade, serão necessários uma política de gestão, em relação à toda empresa, desde à diretoria até seus trabalhadores, com uma forma direta de comprometimentos e acompanhamentos de ações e indicadores de resultados, elaborando um Programa de Prevenção de Acidentes e Saúde do Trabalhador, para fins de melhoria contínua do processo de segurança do trabalho. A prevenção e a manutenção de um local de trabalho seguro e salutar geram ganhos tanto para

os trabalhadores como para empregadores, implicando, em melhora quantitativa e qualitativa da prestação do labor (MAGALHÃES & MOREIRA, 2011).

Na parte operacional de gestão, soma-se à uma organização estrutural em suas atividades diárias, onde agregam ferramentas para prevenção de acidentes à fim de facilitarem o processo da coleta de informações e aplicações corretas para o determinado situação de risco.

Para realizar o Mapa de Risco Ambiental é necessário levantar as atividades desenvolvidas em cada seção e conhecer os processos de trabalho (humano, material e ambiental); deve-se identificar os riscos existentes no local conforme a classificação específica; identificar as medidas preventivas existentes e sua eficácia (proteção individual, proteção coletiva, higiene e conforto); levantar os indicadores de saúde entre os trabalhadores expostos aos mesmos riscos, acidentes de trabalho ocorridos, e causas mais frequentes de ausência ao trabalho; além de verificar os levantamentos ambientais já realizados (MIRANDA, 1998).

A atividade agrícola também utiliza variado número de ferramentas, máquinas, implementos, produtos químicos danosos à saúde humana, entre outras substâncias que também implicam risco a seus usuários.

Os trabalhadores dos armazéns agrícolas necessitam realizar grande esforço físico para desempenhar suas atividades, a exemplo de levantamento manual de cargas, que os expõe a problemas lombares, pois eles utilizam o próprio corpo para realizar essa atividade, com flexões e rotações de tronco feitas de forma repetitiva (FERREIRA, 2015). As análises ambientais em armazéns agrícolas se dão através de um conjunto de procedimentos, que visam avaliar o grau de exposição dos trabalhadores, com isso foram observados os aspectos físico químico, mecânico e ergonômico.

KOLLING et al., (2010) estudaram unidades de recebimento, beneficiamento e armazenamento de produtos agrícolas e constataram deficiências. Presença de riscos químicos e físicos a segurança dos trabalhadores, pela exposição destes a defensivos agrícolas e particulados no ar devido ao pó dos grãos distribuídos no ambiente. Resultando em doenças como bronquite, alergias, rinite, conjuntivite, dermatites além do risco de explosões.

Desta forma, foi realizado um levantamento das atividades desenvolvidas, in loco e conhecido os processos de trabalho.

2. Objetivos

Este trabalho teve como objetivo identificar os riscos ocupacionais e propor controles e processos nos armazéns agrícolas para redução de sinistros

e acidentes com o Mapa de Riscos, onde estão expostos os trabalhadores na cidade de Primavera do Leste/MT – Brasil.

3. Material e Métodos

O local do estudo foi realizado em fazendas no município de Primavera do Leste, MT, localiza-se na latitude 15°33'32" sul e a uma longitude 54°17'46" oeste, estando a uma altitude de 636 metros e está à 240 Km da capital Cuiabá.

3.1. Levantamento dos dados

Esse trabalho foi realizado em quatro armazéns agrícolas, onde houveram visitas in loco. As visitas técnicas foram realizadas nos meses de janeiro e fevereiro de 2017 e envolveu os setores de escritório, recepção, armazenagem e expedição. Os resultados das vistorias aos ambientes de trabalho, as consultas ao programa de prevenção de riscos ambientais (PPRA) e normas regulamentadoras (NR) foram sintetizadas no Quadro 1. As medidas preventivas propostas foram recomendadas de acordo com a pesquisa bibliográfica.

A estatística utilizada foi à descritiva e o tipo de pesquisa utilizada foi a pesquisa qualitativa para melhor analogia e coleta das informações. Segundo Denzin e Lincoln (2006), a pesquisa qualitativa envolve uma abordagem interpretativa do mundo, o que significa que seus pesquisadores estudam as coisas em seus cenários naturais, tentando entender os fenômenos em termos dos significados que as pessoas a eles conferem. Seguindo essa linha de raciocínio, Vieira e Zouain (2005) afirmam que a pesquisa qualitativa atribui importância fundamental aos depoimentos dos atores sociais envolvidos, aos discursos e aos significados transmitidos por eles. Nesse sentido, esse tipo de pesquisa preza pela descrição detalhada dos fenômenos e dos elementos que o envolvem.

Devido às suas características ambientais, este trabalho optou por utilizar como instrumento de coleta de dados a observação, pois os possíveis entrevistados não foram autorizados a responder ao questionário por solicitação da Administração das fazendas visitadas.

A técnica de coleta de dados foi realizada in loco através da observação direta intensiva sendo composta por observação e entrevista. Entre os métodos de análise de dados utilizados nas pesquisas de natureza qualitativa, onde destaca a análise de conteúdo e o de análise de discurso.

De acordo com Bardim (2004), a análise do conteúdo consiste num conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando, por procedimentos

sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, obter indicadores quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) das mensagens. Conforme Richardson (1999), a análise de conteúdo tenta descrever o texto segundo a sua forma, isto é, os símbolos empregados, palavras, temas, expressões, frases e quanto ao seu fundo, que tenta verificar as tendências dos textos e a adequação do conteúdo.

A observação pode ser sistemática, assistemática, participante, não participante, na vida real ou em laboratório. A observação ajuda o pesquisador a identificar e a obter provas a respeito de objetivos sobre os quais os indivíduos não têm consciência, mas que orientam seu comportamento no contexto da descoberta, e obriga o investigador a um contato mais direto com a realidade (LAKATOS e MAKONI, 2010).

Escritório

- Atividades da parte administrativa do armazém: Controla da entrada dos grãos, o processo de beneficiamento, pré-limpeza, secagem, armazenamento e a expedição desses grãos. Também, além desses processos diários dentro da fazenda, contribui na gestão operacional dos resultados em relação da produção das máquinas e equipamentos.

Recepção/ Pré- Limpeza/ Secagem

- Recebimento dos grãos: São descarregados em moegas com o objetivo do recebimento dos grãos a granel. Após esse processo os grãos passam por máquinas de pré-limpeza que retira todo material estranho e em seguida é realizada a secagem destes grãos, a umidade ideal final deve ficar entre 14 a 16%, conforme informações cedidas pelos fabricantes de secadores de grãos.

Armazenagem

- Armazenamento dos grãos: Com temperatura controlada, evita o aumentadas atividades de micro-organismos que ocasionam perdas da qualidade dos grãos.

Expedição

- Retirada dos grãos do armazém: Ocorre o carregamento dos caminhões

para o destino final.

4. Resultados e Discussão

Identificação e avaliação dos riscos ocupacionais em cada ambiente de trabalho dos quatro armazéns agrícolas visitados in loco. Ao realizar a visita técnica, foram observados detalhes conforme as NRs vigentes para enfim ser confeccionado o Mapa de Risco de cada ambiente de trabalho para a unidade de armazenagem, foram realizadas análises de riscos químicos, físicos, biológicos, ergonômicos e mecânicos.

O Mapa de Risco constitui em uma ótima ferramenta de reconhecimento dos riscos existentes em um local de trabalho como forma de identificação e análise com ênfases de estudos e ações corretivas nos riscos ocupacionais no ambiente de trabalho.

Sendo assim, a NR 5, item 5.16, a CIPA tem por atribuição elaborar esse documento e o ideal é que esse trabalho seja realizado pelos funcionários junto ao SESMT, onde houver, possibilitando dessa forma uma maior atenção e real preocupação com os riscos que à atividade apresenta como alerta à segurança do trabalho.

Para Ponzetto (2002) “O Mapa de Riscos é um instrumento que pode ajudar a diminuir a ocorrência de acidentes do trabalho e a incidência de doenças ocupacionais, que interessa sobremaneira aos empresários e trabalhadores”.

Esse procedimento deve seguir algumas etapas para que seja bem elaborado, primeiramente deve-se conhecer o processo de trabalho no local analisado e identificar os riscos existentes no local, deve-se identificar quais medidas preventivas já existem no local e a sua eficácia, identificar os indicadores de saúde e conhecer os levantamentos ambientais já realizados no local. Após essas etapas, o Mapa de Risco, sobre layout da empresa deve ser elaborado. (PORTARIA nº 25, de 29/12/1994).

O artigo 1º da Portaria nº 25 do Departamento Nacional de Segurança e Saúde do Trabalhador (DNSST) de 29/12/1995 apresenta o texto reformulado da Norma Regulamentadora (NR) nº 9, que considera “... riscos ambientais os agentes físicos, químicos e biológicos existentes nos ambientes de trabalho que, em função de sua natureza, concentração ou intensidade e tempo de exposição, são capazes de causar danos à saúde do trabalhador.”

Variando de grande probabilidade de ocorrência até a baixa probabilidade de ocorrência, conforme Figura 1.

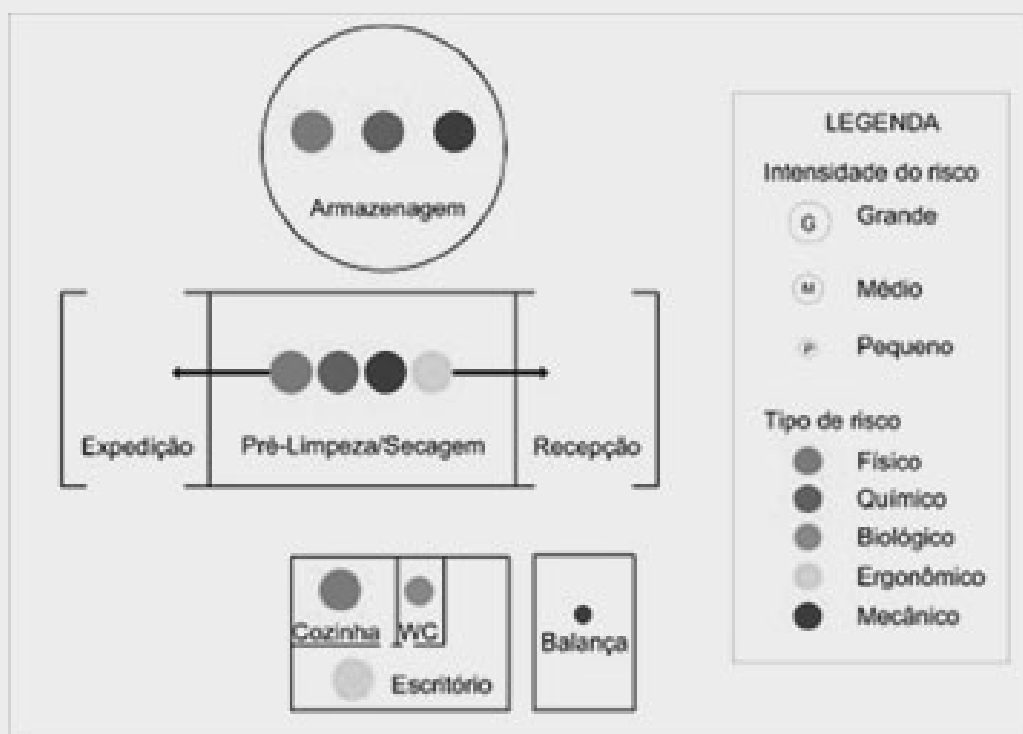


Figura 1. Mapa de Risco em uma unidade de armazenagem agrícola. Fonte: (REVISTA ESPACIOS, 2013)

Através do Mapa de Risco foi possível identificar que em todos os ambientes de trabalho existe a presença de agentes de riscos ocupacionais. O Quadro 1 apresenta os principais riscos ocupacionais de acordo com as atividades que contribuem para possíveis consequências a saúde do trabalhador em setor de armazenagem e as medidas preventivas para diminuir esses riscos.

QUADRO 1. Riscos Ocupacionais identificados e analisados em Armazém Agrícola			
Agente	Atividades	Possíveis consequências	Medidas Preventivas
Físico	Alimentação da fomalha do secador de grãos	Desidratação excessiva e fadiga	Hidratação e alternância de trabalhadores
	Trabalho das máquinas e equipamentos	Danos auditivos	Uso de equipamento de proteção individual
	Produção de poeira, pó, particulado dos grãos	Doenças respiratórias, danos oculares e alergias	Uso de equipamento de proteção individual e limpeza periódica
	Produção de poeira, pó, particulado dos grãos - material combustível	Incêndio, explosão	Uso de equipamento de proteção individual, sistema de captação de pó, enclausuramento correto de lâmpadas e limpeza periódica

Ergonômico	Alimentação da fornalha do secador de grãos	Problemas osteomusculares e fadiga	Ginástica Laboral, sistema de alimentação automática, treinamento postural
	Trabalho em Máquina de pré-limpeza, silos, túneis	Problemas osteomusculares e fadiga	Ginástica Laboral, sistema de alimentação automática, treinamento postural
	Trabalho no escritório	Dores na coluna, lesão esforço repetitivo	Ginástica laboral, uso de equipamento de proteção individual e treinamento postural
Químico	Alimentação da fornalha do secador de grãos	Intoxicação pela fumaça da queima da madeira	Uso de equipamento de proteção individual e sistema de alimentação automática
	Trabalho em fundo do elevador, túneis, silos com presença de grãos	Asfixia e intoxicação por gases tóxicos	Uso de equipamento de proteção individual
	Fumigação dos grãos com inseticida	Asfixia e intoxicação por gases tóxicos	Uso de equipamento de proteção individual
	Decomposição de grãos produzindo gás metano	Incêndio, explosão	Aeração constante para evitar decomposição dos grãos e limpeza periódica
Biológico	Em todo perímetro dos armazéns	Infecção por Hantavirus	Controle preventivo de roedores e uso de equipamento de proteção individual
Mecânico	Elevador, fita transportadora, silos	Queda de altura, fraturas, traumatismo, sufocamento	Uso de equipamento de proteção individual e cinto anti quedas
	Equipamentos defeituosos com danos materiais	Choque elétrico, faíscas, incêndio	Aterramento dos equipamentos elétricos, sistema de para-raios, manutenções preventivas dos equipamentos e uso de equipamentos de proteção individual

Quadro 1. Riscos Ocupacionais identificados e analisados em Armazenagem Agrícola. Fonte: Autor

Risco ocupacional é a probabilidade de ocorrer acidente ou doença na realização de atividades no trabalho. A grande maioria dos riscos ocupacionais são identificáveis, no caso, nos armazéns agrícolas, foram identificados e analisados em cada setor de atividades, bem como são previsíveis os agravos causados por eles à saúde. Desta forma, pode-se traçar um perfil dos riscos inerentes a cada tipo de ocupação, a fim de se atuar de forma eficaz na prevenção e melhoria das condições de saúde do trabalhador.

Para realizar o Mapa de Risco Ambiental é necessário levantar as atividades desenvolvidas em cada seção e conhecer os processos de trabalho

(humano, material e ambiental); deve-se identificar os riscos existentes no local conforme a classificação específica; identificar as medidas preventivas existentes e sua eficácia (proteção individual, proteção coletiva, higiene e conforto); levantar os indicadores de saúde entre os trabalhadores expostos aos mesmos riscos, acidentes de trabalho ocorridos, e causas mais frequentes de ausência ao trabalho; além de verificar os levantamentos ambientais já realizados (MIRANDA, 1998).

Para Nunes e Marques (2011), na planta baixa de cada setor são identificados todos os tipos de riscos, agrupados conforme o tipo de agente: químico, físico, biológico, ergonômico e mecânico; e classificados por grau de perigo: pequeno, médio e grande. Através da visualização do mapa de risco os trabalhadores tornam-se informados sobre os riscos inerentes a cada setor de atuação, incentivando-os a buscar informações e orientações para sua proteção e de como proceder nas situações de acidentes.

A finalidade do mapeamento de riscos, Nunes e Marques (2011), é de:

- Conscientizar e informar os trabalhadores através da fácil visualização dos riscos existentes.
- Reunir as informações necessárias para estabelecer o diagnóstico da situação de segurança e saúde no trabalho.
- Possibilitar, durante a sua elaboração, a troca e divulgação de informações entre os trabalhadores, bem como estimular sua participação nas atividades de prevenção, garantindo a qualidade do serviço.

O Mapa de Riscos deve ser fixado em cada local avaliado, de forma claramente visível e de fácil acesso para os trabalhadores (MIRANDA, 1998).

A elaboração da Política Nacional de Segurança e Saúde do trabalhador surgiu da necessidade de garantir que o trabalho seja realizado em condições que contribuam para a melhoria da qualidade de vida e a realização pessoal e social dos trabalhadores, sem prejuízo para sua saúde e integridade física e mental (NUNES E MARQUES, 2011).

Sendo assim, o desenvolvimento de um Mapa de Risco Ambiental, permite compreender, diagnosticar e promover as soluções dos problemas demonstrados no gráfico e no quadro, integralizando e minimizando os agravos à saúde do trabalhador, através da implantação de ações envolvidas e orientadas junto às Normas Regulamentadoras para análises em biossegurança, qualidade e vigilância em saúde do trabalhador.

Para uma definição preventiva, o posto de trabalho deve ser planejado de acordo com a forma de execução do trabalho, com relação à qualidade de vida e

o ambiente do trabalho, atendendo as bases fisiológicas das funções motoras dos trabalhadores com os riscos ocupacionais diagnosticados no início do projeto e gestão operacional, como forma de Segurança do Trabalho.

5. Conclusões

Atualmente na busca da qualidade de vida e a segurança do trabalho, os programas de atenção à saúde do trabalhador visam a promoção da qualidade dos serviços prestados, bem como o controle de riscos através da aplicação das normas regulamentadoras vigentes e o respeito ao trabalhador, onde deve-se ter acompanhamentos e registros das atividades operacionais, no caso, nos armazéns agrícolas, de profissionais qualificados na segurança do trabalho.

Para que estes procedimentos ocorram dentro de uma política de gestão integrada na segurança do trabalho, devem ser desenvolvidos nos processos de elaboração, implantação e implementação do Mapa de Risco Ambiental, onde permitem as observações dos fatores de risco presentes na rotina dos trabalhadores, favorecendo o início do processo com a sensibilização coletiva para a identificação e análise precoce dos riscos ocupacionais, garantindo a melhoria do ambiente com as ações preventivas conforme as Normas regulamentadoras vigentes.

Para os armazéns agrícolas visitados, o Mapa de Risco Ambiental, deve-se gerenciado de forma contínua e de acompanhamento com indicadores visíveis dos resultados para afim de sensibilização dos trabalhadores, permitindo a adoção de medidas emergenciais que possibilitem aplicações de medidas preventivas para os problemas detectados.

Portanto, quando o Mapa de Risco Ambiental torna-se um complemento de gestão operacional, como ferramenta preventiva na segurança do trabalho, todos ganham com qualidade de vida, alta produtividade e principalmente com uma visão diferenciada do trabalhador e do empregador a respeito da segurança do trabalho em toda organização.

6. Referências

Filipe, C. (2011); Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho Agrícola. Edição CNA – Confederação Nacional da Agricultura. Editora Regiset S.A. –Universidade de Coimbra, Portugal.

Mota, F. S. T. (2015); Estudo de Caso: Identificação dos Riscos na Atividade de Beneficiamento de Grãos. 47 páginas. Monografia.

Almeida, P. C. A. (2011); Prevalência, duração e despesa previdenciária da incapacidade temporária por acidentes do trabalho no Brasil. 100 f. Dissertação (Mestrado em Ciências da Saúde) – Universidade de Brasília, Brasília.

Assunção, A. A.; Sampaio, R. F.; Nascimento, L. M. B. (2010); “Agir em empresas de pequena e média dimensão para promover a saúde dos trabalhadores: o caso do setor de alimentos e bebidas”, *Revista Brasileira de Fisioterapia*, São Carlos, v. 14, n. 1, p. 52- 59.

Bet, A. (2010); Explosões de pós em unidades de recebimento e armazenagem de grãos de cereais na cidade de Chapecó. 118 f., Monografia (Especialista em Engenharia de Segurança do Trabalho) - Universidade Comunitária da Região de Chapecó, Chapecó.

Brasil. Ministério do Trabalho e Emprego. Portaria nº 3.214, de 8 de junho 1978. Norma Regulamentadora 15. Atividades e operações insalubres. Diário Oficial da União, Brasília, 1978.

Brasil. Ministério do Trabalho e Emprego. Portaria nº 202, de 22 de dezembro 2006. Norma Regulamentadora 33. Segurança e saúde nos trabalhos em espaços confinados. Diário Oficial da União, Brasília, 2006.

Brasil. Secretária de Segurança no Trabalho do Ministério do Trabalho. Instrução normativa nº 01 de 11/04/94. Regulamento Técnico sobre o uso de equipamentos para proteção respiratória. Diário Oficial da União, Brasília, 1994.

Camargo, M. G.; Furlan, M. M. D. P. (2011); “Resposta fisiológica do corpo às temperaturas elevadas: exercício, extremos de temperatura”. *Revista Saúde e Pesquisa*, Maringá, v. 4, n. 2, p. 278- 288.

Cardoso, A.; Lefe, T. (2005); “A inspeção do trabalho no Brasil”. *Revista de Ciências Sociais*, Rio de Janeiro, v. 48, n. 3, p. 451- 490.

Detoni, D. J. (2001); Estratégias de avaliação da qualidade de vida no trabalho. 124f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Kolling, E. M. Dalpasquale, V.; Modolo, A.; Sperandin, D. (2010); Globalgap: aplicação a unidades de recebimento, beneficiamento e armazenamento de

produtos agrícolas. *Revista Varia Scientia Agrárias*, Cascavel, v.1, n.1, p.101-109.

Lakatos, E. M.; Marconi, M. A. (2010); "Fundamentos da metodologia científica". 7. Ed. São Paulo: Atlas, 320 p.

Magalhães, A. C.; Moreira, A. J. (2011); "A prevenção como forma de combater os acidentes de trabalho e doenças ocupacionais e de promover a dignidade da pessoa humana e o valor social do trabalho". *Revista da Faculdade de Direito UFG, Goiânia*, v. 35, n. 2, p.162- 184.

Minayo Gomez, C.; Thedim-Costa, S. M. T. (1997); "A construção do campo saúde do trabalhador: Percurso e dilemas". *Cadernos de Saúde Pública*, São Paulo, v. 13, n. 2, p. 21-32.

Miranda, F. M. A.; Scussiato, L. A.; Kirchhof, A. L. C.; Cruz, E. D. A.; Sarquis, L. M. M. (2012); "Caracterização das vítimas e dos acidentes de trabalho fatais". *Revista Gaúcha de Enfermagem*, Porto Alegre, v. 33, n. 2, p. 45- 51.

Nishide, V. M.; Benatti, M. C. C.; Alexandre, N. M. C. (2004); "Ocorrência de acidente de trabalho em unidade de terapia intensiva". *Revista Latino Americana de Enfermagem*, Ribeirão Preto, v. 12, n. 2, p. 204- 211.

Oliveira, S. V.; Lassance, C.; Nascimento, G. L.; Souza, L. R. O.; Oliveira, P. B.; Gonçalves, R. G. (2012); "Conhecimentos, atitudes e práticas sobre hantavirose em um assentamento rural de Planaltina - Distrito Federal", 2011. *Scientia Plena*, Aracajú, v. 8, n. 6, p. 1- 7.

Rocha, J. B. A.; Flores, E. R. M.; Lima, L. C. Rodrigues, L. J. (2012); "Carregadores de açaí: Análise ergonômica do trabalho de carregadores de açaí do mercado ver-o-peso em Belém do Pará". *Estudos e Pesquisas em Psicologia*, Rio de Janeiro, v. 12, n. 2, p. 431- 445.

Rocha, L. A. M. G. (2012); *Prevenção de riscos ocupacionais em estações de tratamento de esgoto*. 55 f. Monografia (Especialista em Engenharia de Segurança do Trabalho) - Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma.

Martins, A.J.; Ferreira, N.S. A ergonomia no trabalho rural. *Rev. Eletrôn. Atualiza Saúde*. Salvador, v. 2, n. 2, jul./dez. 2015.

_____ Fumigação ou Expurgo – Armazenagem Convencional. Sistema de Operações. Armazém.01.12.2009. <https://www.conab.gov.br/images/arquivos/normativos/...sistema.../armazenagem.pdf>

MHJRG, R. G.; L. GOUVEIA, E. Avaliação das condições de segurança no trabalho em armazéns agrícolas na cidade de Tangará da Serra/MT-Brasil. Revista Spacios. 34 (10), 1-8.

Filho, A. F. L.; Silva, J. S.; Rezende, R.C. Estruturas para Armazenagem de Grãos. Capítulo 14. Apostila de Secagem e Armazenagem de produtos agrícolas. Pag 326 a Pag. 344. 2015. UFV.

QUALIDADE DE VIDA NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

GUIMARÃES, Patrícia Silva¹ (Autor)
FERREIRA, Paulo Tadeu da Silva (Orientador)

RESUMO

Qualidade de Vida no ambiente organizacional é uma forma de proporcionar bem estar no trabalho, oferecendo um ambiente de trabalho adequado, salário digno, benefícios, segurança e assim garantir a permanência do colaborador na organização e tem sido uma grande preocupação nas organizações atualmente, pois os colaboradores estão cada vez mais em busca de um local apropriado para trabalhar e que fornece conforto e certas condições laborais necessárias para desenvolver suas funções, sendo assim, as empresas estão sempre atentas em estimular a produtividade e a satisfação profissional.

Palavras-chave: Qualidade de vida, bem estar, permanência.

CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Qualidade de vida no trabalho (QVT) é importante para a organização e a sua ausência pode gerar muitos prejuízos principalmente na produtividade que é o foco principal da empresa, pois os colaboradores vão estar insatisfeitos, estressados e desmotivados se não possuir uma boa condição laboral para o desenvolvimento das atividades e irão trabalhar somente para satisfazer suas necessidades básicas e não por estar contente em trabalhar na empresa, e com isso, aumenta a quantidade de faltas e a saída de colaboradores fazendo com que a empresa fique mal vista e conhecida como um lugar impróprio para trabalhar.

Chiavenato (2004) expõe que aQVT engloba alguns fatores como contentamento com o trabalho; a probabilidade de progressão organizacional; constatação dos resultados positivos; salário; benefícios; relacionamento; ambiente de trabalho; poder de decisões e participação².

QVT possibilita descobertas que auxiliem às empresas no quesito motivação de seus objetivos, podendo ajudar com estratégias que ofereçam um ambiente que impulse estímulo e forneça amparo ao seu ajudante. A QVT pode ser reconhecida, pela procura de onde são aceitas as carências e limitações do ser humano, o que promoverá um resultado em seu crescimento pessoal e profissional sem traumas. Atinge ações pessoais e comportamentais fundamentais para a produtividade da empresa. Isso demonstra que a ausência de QVT acarreta abalos relevantes nos resultados das organizações, assim como: baixa produtividade, custos altos com assistência médica e absenteísmo

1 Acadêmica de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos, na Faculdade Almeida Rodrigues (FAR); Rio Verde – Goiás; e-mail: paty18rv@hotmail.com.

2 CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

(ARRUDA et al., 2016).³

Evidentemente que a ausência de qualidade de vida provoca, de modo natural, abalos relevantes nos resultados a/as empresas tais como baixa produtividade, custos altos de assistência médica, índice absenteísmo, rotatividade e organização. De fato, portanto, faz-se necessário que se crie e ofereça uma boa administração na qualidade de vida do trabalho (ROCHA, 2012).⁴

Já entre os privilégios que existem, surgem: aumento da motivação, satisfação profissional, satisfação das necessidades pessoais, aumento da produtividade, ambiente de trabalho mais saudável, prevenção de riscos à saúde, diminuição de acidentes de trabalho, aumento do desempenho do trabalhador, aumento da satisfação profissional, aumento do capital intelectual, aperfeiçoamento das atividades, melhor integração entre os trabalhadores, aumenta a disposição e satisfação dos trabalhadores, melhoria do relacionamento interpessoal, redução dos acidentes de trabalho (PEREIRA; ROCKENBACH, 2014).⁵

MATERIAIS E MÉTODOS

O estudo foi desenvolvido por meio de um estudo de caso para avaliar se os colaboradores estão satisfeitos no trabalho e se a empresa proporciona qualidade de vida dentro da organização e assim conhecer melhor a empresa e os colaboradores que ali trabalham.

Para avaliar o grau de satisfação dos participantes com a empresa, foram utilizados papéis A4, caneta e um notebook para elaboração das perguntas do questionário, composto por 10 perguntas abertas, aplicado para cada colaborador participante sem a necessidade de se identificar, onde preencheram e deram sugestões no que pode ser melhorado com a colaboração de todos com respostas sinceras e decentes para melhor entendimento e assim obter melhores resultados.

RESULTADO E DISCUSSÃO

3 ARRUDA, A. T. de; DALPINO, C. R.; NASCIMBEM, N. A.; TONON, W. F. A qualidade de vida nas organizações como fator influenciador na produtividade de seus colaboradores. 2016. 65f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração) – Faculdade G & P, Pedreiras, 2016.

4 ROCHA, A. M. Qualidade de vida no trabalho (QVT): um estudo na loja Arco Íris na cidade de Picos – PI. 2012. 67f. Monografia (Bacharel em Administração) – Universidade Federal de Piauí, Picos, 2012.

5 PEREIRA, D. C.; ROCKENBACH, C. W. Qualidade de vida no trabalho: um estudo com servidores da Secretaria Municipal de Saúde do Município de Independência/RS. 2014. 97f. Monografia (Bacharel em Administração) – Universidade Regional do Noroeste do Rio Grande do Sul, Santa Rosa, 2014

A empresa é composta por 32 colaboradores e o estudo foi desenvolvido no setor de vendas, composto por 17 participantes. Dentre esses participantes, 10 são homens e 7 são mulheres, com faixa etária entre 19 a 32 anos e a maioria possui somente ensino médio completo.

O questionário teve como finalidade levantar informações importantes como o bem estar e a qualidade de vida dos colaboradores no trabalho, onde, após a análise dos resultados da pesquisa, constatou-se que todos os colaboradores estavam desmotivados, pois a empresa não fornecia treinamentos constantes e também não possuía um plano de crescimento para os mesmos.

Posteriormente, foi exposto ao proprietário o motivo do desinteresse dos colaboradores, onde o mesmo admitiu tais falhas e se comprometeu a realizar os ajustes necessários.

Um mês após esta análise, foi realizada nova visita à empresa e após realizarmos nova pesquisa com os colaboradores, constatamos a mudança e melhoria na qualidade de vida dos colaboradores, onde, desta vez, todos se mostraram mais motivados e empenhados em suas funções.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Se a organização cria um clima externo deveras salutar, ela acarretará múltiplas vantagens para a instituição e para os colaboradores que nela trabalham, podendo até mesmo provocar um retorno financeiro uma vez que poderá atuar, por exemplo, na produção de produtos e serviços de melhor qualidade ou na boa acuidade da empresa pelos clientes.

REFERÊNCIAS

ARRUDA, A. T. de; DALPINO, C. R.; NASCIMBEM, N. A.; TONON, W. F. A qualidade de vida nas organizações como fator influenciador na produtividade de seus colaboradores. 2016. 65f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração) – Faculdade G & P, Pederneiras, 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PEREIRA, D. C.; ROCKENBACH, C. W. Qualidade de vida no trabalho: um estudo com servidores da Secretaria Municipal de Saúde do Município de Independência/RS. 2014. 97f. Monografia (Bacharel em Administração) – Universidade Regional do Noroeste do Rio Grande do Sul, Santa Rosa, 2014.

ROCHA, A. M. Qualidade de vida no trabalho (QVT): um estudo na loja Arco Íris na cidade de Picos – PI. 2012. 67f. Monografia (Bacharel em Administração) – Universidade Federal de Piauí, Picos, 2012.

O EMPREGO DE FERRAMENTAS DE GESTÃO ADMINISTRATIVO-FINANCEIRAS NAS MICROEMPRESAS: Um estudo aplicado às Microempresas de Rio Verde – Goiás

Helbio Carlos Sardinha¹

RESUMO

As empresas enfrentam, mesmo nas pequenas localidades, uma acirrada concorrência, seja pela melhoria nas comunicações que quebram as barreiras naturais, seja pelos novos entrantes no mercado. Desta forma, para se firmarem devem conquistar fatias de mercado, necessitando tornarem-se eficientes e competitivas. Sem ferramentas de planejamento e controle, as decisões administrativas são tomadas, amparadas pela experiência e não pela análise das melhores alternativas, o que muitas vezes se traduz em resultados insatisfatórios. O presente trabalho teve por objetivo, avaliar a adequação dos instrumentos de controle administrativo e de gestão financeira, das microempresas da cidade de Rio Verde – GO, mediante análise de uma amostra, contendo 15 estabelecimentos. Procurou-se verificar se os microempresários utilizam as ferramentas usuais de gestão e identificar suas fragilidades e inadequações. Não obstante, um quadro mais otimista, baseado nas respostas fornecidas pelas empresas da amostra, quanto da existência de variados e importantes instrumentos de gestão, a análise mais aprofundada em um número restrito de empresas, não deixa qualquer dúvida: as microempresas de Rio Verde de Goiás não usam de forma adequada os instrumentos que possuem. Em suma, a pesquisa revela que as microempresas locais procuram incorporar instrumentos de controle em suas atividades, mas, esses, ainda não fornecem as informações necessárias a um bom planejamento financeiro.

Palavras-chave: Fluxo de caixa. Controle. Gestão.

1 INTRODUÇÃO

Os anos passam, mudanças tecnológicas surgem, mas a preocupação com o dinheiro da microempresa, ainda é uma constante. O gerenciamento financeiro de forma eficiente é fator crucial para o bom desempenho da microempresa, sendo necessário um bom instrumento de controle.

Neste contexto, o fluxo de caixa se apresenta como uma ferramenta fundamental no processo decisório, em virtude de suas contribuições ao controle do dinheiro da microempresa. Ele permite visualizar as necessidades

1 Mestre em Administração, pela Fundação Pedro Leopoldo. Pós-Graduado em Gestão Estratégica Empresarial e Graduado em Administração com habilitação em Gestão de Sistemas de Informação, pela Faculdade Almeida Rodrigues – FAR. Professor do Curso de Administração da Faculdade Almeida Rodrigues – FAR. E-mail: helbio.sardinha@gmail.com.

e sobras de caixa de curto prazo, auxiliando o gestor no planejamento do seu negócio e contribuindo para o processo de administração de caixa, ao auxiliar na identificação antecipada de possíveis faltas ou sobras no caixa e ao manter o equilíbrio e a rentabilidade.

Assim, as microempresas que almejam crescer de forma bem estruturada e com sua situação financeira controlada, precisam cuidar da gestão financeira. É de suma necessidade, que o gestor utilize práticas da gestão financeira que facilitem a microempresa organizar seus negócios e aproveitar as oportunidades.

De acordo com o estudo de Kassai (1997, p.1), as microempresas exercem papel importante na atividade econômica de qualquer país, e um dos grandes entraves é a falta de capital próprio, unido a um alto grau de endividamento e pouca capacidade de conseguir financiamento, restritas por linhas de créditos de curto prazo.

A pergunta norteadora da pesquisa pode ser assim formulada: As microempresas da cidade de Rio Verde – GO empregam, adequadamente, instrumentos de gestão administrativa e financeiros na condução dos negócios?

O trabalho tem como objetivo geral avaliar a adequação dos instrumentos de controle administrativo e de gestão financeira das microempresas da cidade de Rio Verde – GO.

A partir do objetivo geral, foram elaborados os seguintes objetivos específicos:

- a) Analisar a eficácia dos instrumentos de planejamento financeiro utilizados pelas empresas;
- b) Analisar as fragilidades/inadequações do fluxo de caixa em microempresas do município;
- c) Identificar se as contas a pagar e a receber seguem um adequado modelo de gestão financeira;
- d) Analisar se as empresas realizam o gerenciamento de estoques de forma apropriada.

Esse estudo se justifica pelo fato do ambiente competitivo, tornar necessário o uso crescente de instrumentos gerenciais, de forma a evitar que a microempresa entre em dificuldades financeiras e seja obrigada a abandonar o negócio. Dentre esses instrumentos, destaca-se a ferramenta fluxo de caixa, que permite ao empresário detalhar as receitas e despesas de funcionamento.

As empresas enfrentam, mesmo nas pequenas localidades, uma acirrada concorrência, seja pela melhoria nas comunicações, que quebram as barreiras naturais, seja pelos novos entrantes no mercado. Desta forma, para se firmarem devem conquistar fatias de mercado, necessitando tornarem-se eficazes e competitivas.

Segundo Frezatti (1997), um instrumento gerencial adequado é aquele que permite apoiar o processo decisório da organização. Sem ferramentas de controle, as atitudes administrativas são tomadas com base na experiência e não no estudo, o que muitas vezes, não se traduz em resultados satisfatórios.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Fluxo de Caixa: Origens e Aplicações nas Empresas

2.1.1 Conceito

A empresa está, continuamente, realizando operações de vendas, compras e investimentos, cujo volume depende do seu tamanho, do período em que se realizam as compras e da demanda do mercado, pelos produtos e serviços, dos recursos disponíveis, dentre outros fatores. Para saldar as obrigações com terceiros, em prazos hábeis, os responsáveis pelo departamento financeiro precisam saber se na data do vencimento dessas obrigações, terão disponíveis em seu caixa, o montante necessário para o pagamento das dívidas. Neste conjunto, cabe destaque os instrumentos de gestão financeira, principalmente, ao fluxo de caixa, que possui como foco principal a gestão das disponibilidades da empresa.

Zdanovicz (1998, p.19) ressalta que “o país encontra-se em uma fase de transição, mas experimenta baixas taxas de inflação; a sobrevivência da empresa depende cada vez mais do grau de acerto da gestão financeira”. Surge, desta forma, o interesse pelos saldos das contas-caixa, bancos e aplicações financeiras de resgate imediato da empresa.

Matarazzo (1998) define o fluxo de caixa como instrumento que se refere às entradas e saídas de dinheiro na empresa, denominando-o Demonstração das Entradas e Saídas de Caixa (DESC). O autor, ressalta, que ela visa mostrar o confronto entre as entradas e saídas de caixa e, conseqüentemente, se haverá sobras ou falta de caixa, permitindo à administração decidir, com antecedência, se a empresa deve tomar recursos ou aplicá-los.

2.1.2 Aplicação nas empresas

O fluxo de caixa, por ser uma das ferramentas de gestão, permite que a empresa conheça o volume de capital necessário para arcar com seus compromissos diários, saber onde investir, dentre outros aspectos relevantes para a tomada de decisões.

De acordo com Campos Filho (1999), o fluxo de caixa é o registro e controle das movimentações financeiras das empresas, que mostrará as entradas e saídas de recebimentos em determinado período. Por esse motivo, o fluxo de caixa é uma importante ferramenta para uma administração eficaz.

O fluxo de caixa é o instrumento de controle que permite gerenciar, no dia a dia, as disponibilidades dos recursos e compromissos da empresa, possibilitando a administração de caixa, o planejamento de aplicações financeiras e garantindo a visualização antecipada dos recursos. No contexto econômico moderno, a concorrência de mercado exige das empresas maior eficiência na gestão financeira de seus recursos, não cabendo indecisões sobre o que fazer com seu capital.

2.2 Ferramentas para o Controle Administrativo

No conjunto das funções administrativas, o planejamento configura uma função primordial. Ainda, dentro destas funções, o controle apresenta uma ligação mínima com o planejamento. Assim, na organização para atender o planejamento, tem-se o direcionamento do processo e, por fim, a caracterização do controle. Esta última tem a função de medir o processo, impedir o desvio dos planos e indicar ação corretiva. Desse modo, tal ação pode envolver medidas simples, como pequenas mudanças e, ainda, estabelecer novos objetivos; formulação de novos planos; modificação da estrutura organizacional e outros aspectos que conduzam ao melhor objetivo. Logo, o princípio da flexibilidade será atendido.

Segundo Daft (2010, p. 523), os controles organizacionais compreendem, em todas as organizações, a administração que cria mecanismos para controlar todos os aspectos possíveis da vida organizacional. Em geral, os controles organizacionais servem para: padronizar o desempenho, por meio de inspeções, pesquisas, supervisão, procedimentos escritos ou programas de produção. Padronizar a qualidade dos produtos ou serviços oferecidos pela organização, mediante treinamento de pessoal, inspeções, verificações, controle estatísticos de qualidade e sistemas de recompensas e incentivos. Proteger os bens organizacionais de abusos, desperdícios ou roubos, por meio de exigência de registros escritos, inspeções, levantamentos, procedimentos de auditorias e divisão de responsabilidades. Limitar a quantidade de autoridade que está sendo exercida pelas posições ou níveis organizacionais, mediante descrições de cargos, diretrizes e políticas, regras, regulamentos e sistemas de auditoria. Avaliar e dirigir o desempenho das pessoas, por meio de sistemas de avaliação do desempenho do pessoal, supervisão direta, vigilância e registros, incluindo

informação sobre índices, como produção por empregado ou perdas com refugos por empregados, dentre outros. Prevenir para garantir o alcance dos objetivos organizacionais, pela articulação de objetivos em um planejamento, uma vez que eles ajudam a definir o escopo apropriado e a direção do comportamento das pessoas para o alcance dos resultados desejados.

Conforme Lacombe e Heilborn (2008, p. 173), “controlar abrange (a) acompanhar ou medir alguma coisa, comparar resultados obtidos com os previstos e tomar as medidas corretivas cabíveis; ou de outra forma, (b) compreende a medida do desempenho em comparação com os objetivos e metas predeterminadas”. Assim, o controle consiste numa aferição do desempenho, em relação a um padrão, e à possibilidade de corrigir os desvios, com o fim especial de alcançar os objetivos, de acordo com o plano.

Em suma, controle é a função administrativa, que permite regular vários fatores, de maneira que as atividades sejam exercidas, conforme foram planejadas, organizadas e dirigidas. Assumem papéis de destaque, o acompanhamento das contas a pagar, a receber, dos estoques, e o controle orçamentário.

2.3 Gestão Empresarial

A globalização e integração dos mercados financeiros e de produtos e serviços têm inserido várias mudanças na economia mundial, obrigando as nações adotar novas estratégias de desenvolvimento, para se adequarem à nova realidade mundial. Segundo Porter (1989), esta nova ordem traz novos desafios à gestão dos negócios, levando às empresas, rever suas políticas gerenciais.

A demanda do mercado em um ambiente cada vez mais acirrado e competitivo, exige das empresas, maior eficiência na gestão de seus recursos. Esta busca pela melhoria e eficiência na aplicação dos recursos, induz os responsáveis pela gestão empresarial, avaliarem suas decisões, embasadas em informações consistentes.

Um elemento essencial na sobrevivência das empresas tem sido a permanente busca por informações gerenciais de qualidade, as quais possibilitam um acompanhamento nas mudanças, tanto na política, como nos negócios de uma economia globalizada.

Schrickel (1998) ressalta ainda, que ao administrador não basta apenas possuir habilidades gerenciais dos fatores internos, este, precisa ter visão holística, compreendendo a organização como um sistema aberto, que interfere sobre os demais sistemas do seu macroambiente, mas, sobretudo, que sofre interferência dos outros sistemas (mercados, governos, etc.), ainda que estes não sejam controláveis.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa foi desenvolvida utilizando análises qualitativas, baseando-se em uma pesquisa de campo, como instrumento para o levantamento primário de dados. Foi utilizada amostra intencional, não probabilística, sendo os questionários aplicados com o objetivo de avaliar as práticas financeiras seguidas pelas microempresas no município de Rio Verde – GO.

3.1 Caracterização da pesquisa

Conforme Gil (2000, p.41) “é sabido que toda e qualquer classificação se faz mediante algum critério”. E, desse modo, comportam-se diferentes critérios para qualificar uma pesquisa, sendo que as distribuições mais comuns levam em apreço os objetivos, os comportamentos e estudo do problema.

Para atender os objetivos determinados no atual estudo, optou-se pela pesquisa descritiva que, conforme Rúdio (2010, p.55), caracteriza-se como um estudo que busca “conhecer e interpretar a realidade sem nela interferir para modificá-la”.

Para a execução da pesquisa descritiva, foi identificado o modelo de gerenciamento de cada empresa, mediante levantamento dos controles financeiros básicos, como por exemplo, controle de caixa e bancos, estoques, contas a pagar e a receber etc.; e em seguida processada a coleta de dados financeiros e econômicos, para, somente então, elaborar a apreciação dos mesmos.

3.2 O Município de Rio Verde e a Unidade de Análise

3.2.1 O Município de Rio Verde-GO

O município de Rio Verde está localizado na microregião Sudoeste do Estado de Goiás, Centro-Oeste brasileiro. A cidade fica à 220km de Goiânia, capital do estado e à 420km de Brasília, capital do Brasil. Segundo dados do IBGE, sua população está em torno de 197.048 habitantes, sendo a quarta maior cidade do estado.

No recente crescimento do agronegócio brasileiro, a cidade de Rio Verde tem se destacado, com importantes unidades industriais que agregam valor à sua produção agrícola. É produtora de arroz, soja, milho, algodão, sorgo, feijão, girassol, com uma crescente expansão da cultura de tomate. Conta, ainda, com importante plantel bovino, avícola e suíno.

Rio Verde detém um Produto Interno Bruto (PIB) de pouco mais de 4 bilhões e 160 milhões de reais, o quarto maior do estado, o que dividido pelo seu número de habitantes, lhe dá um produto por habitante de R\$ 23.571,97. Em 2009, o município registrou o maior crescimento na agropecuária do país, saltando do 12º lugar para o topo de ranking nacional. A partir do ano seguinte, o município entra em estagnação econômica e perde a posição para a também cidade goiana, Cristalina, o que resultou numa perda de 100 milhões de reais no seu Produto Interno Bruto (PIB) em 2010, reduzindo também sua participação na economia do município por habitante, ocasionando uma perda de R\$ 2.561,58, ou seja, a cidade ficou mais pobre.

Conforme a Secretaria da Fazenda do Estado de Goiás, Rio Verde possui cerca de 1.281 microempresas, totalizando 2,9% no estado e sendo a 4ª cidade com maior número de empreendedores individuais no estado.

3.2.2 A Amostra Utilizada

A pesquisa foi feita mediante levantamentos bibliográficos, e pelo levantamento de dados primários, mediante duas pesquisas, nas quais foram entrevistados os administradores/proprietários dos estabelecimentos.

A pesquisa foi elaborada utilizando-se uma amostra referente a 15 microempresas, com uso da escala Likert para avaliar a intensidade da aplicação das ferramentas de gestão, utilizadas nas empresas. Foi adotada uma escala de 1 a 10, com as respostas sendo classificadas da seguinte forma:

- De 1 a 4 – aplicação baixa.
- De 5 a 7 – aplicação moderada.
- De 8 a 10 – aplicação significativa.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS

Mediante entrevistas detalhadas com proprietários/gerentes de 15 (quinze) microempresas do município de Rio Verde de Goiás, foi feita uma avaliação sobre a intensidade do uso das ferramentas de gestão nestas organizações, e os resultados estão agrupados na Tabela 1.

As notas foram computadas por cada tipo de controle, de acordo com a situação encontrada nas empresas objeto da pesquisa. Assim, em relação ao critério Controle de Caixa, três empresas auferiram nota 1, que é a mais baixa da escala de medida usada. Das quinze empresas analisadas, uma obteve nota oito, que revela uso intenso deste instrumental. O valor médio para o Controle de Caixa ($\mu = 3,73$) foi obtido pelo método de média ponderada: número de

empresas multiplicado pela nota obtida, dividido pelo número total das empresas na amostra ($\Sigma = 15$). Foi calculado, também, o desvio padrão (σ), sendo que seus valores referentes aos vários indicadores são bem próximos, revelando dispersão (uso mais ou menos concentrado) similar.

Tabela 1 – Grau de Importância das Ferramentas de Controle nas Microempresas de Rio Verde de Goiás²

Ferramentas de Controle	Min. <-----				Notas		-----> Max.				Σ	μ	σ
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
TIPOS DE CONTROLE													
Controle de Caixa	3	2	1	5	1	1	1	1	0	0	15	3,73	2,08
Controle de Contas a receber	0	0	1	4	3	0	2	1	4	0	15	6,13	2,16
Controle de Contas a pagar	0	0	1	4	3	0	2	1	4	0	15	6,13	2,16
Controle de Custos	3	2	2	0	3	4	1	0	0	0	15	3,93	2,08
Controle de Estoques	1	4	2	3	1	0	2	2	0	0	15	4,13	2,28
Controle de vendas	0	1	2	0	4	1	2	2	3	0	15	6,07	2,24

FONTE: Dados elaborados pelo autor, 2018.

Verifica-se na Tabela 1 que em relação ao Controle de Caixa, das quinze empresas analisadas, apenas uma usa, significativamente, este importante instrumento de gestão. Em contraposição, em onze empresas este instrumental tem baixa aplicação.

Os Controles de Custos e de Estoques ocupam posição intermediária no critério de utilização, quando comparados com os outros tipos de controle analisados: cinco empresas aplicam de forma moderada o primeiro controle, e oito o segundo controle.

Em relação ao Controle de Contas a Receber, Contas a Pagar e Controle de Vendas, a situação é um pouco melhor: das quinze empresas apenas uma parcela menor (cerca de 30%) tem um uso que pode ser caracterizado como insatisfatório.

Em compensação, número similar de empresa usa de forma mais intensa esses controles, ou seja, das quinze empresas pesquisadas, cinco delas usam significativamente estes controles de gestão.

Constata-se que, no geral, os controles são usados de forma insatisfatória. Apenas os instrumentos mais convencionais de Contas a Receber, Contas a Pagar e Controle das Vendas receberam notas acima do ponto médio (5,0)

² Nota: μ é média aritmética simples = soma das notas dividida por 15. σ é o desvio padrão por tipo de controle.

em algumas empresas. Ainda assim, seus escores médios revelam que esses instrumentos são empregados moderadamente no conjunto das empresas.

Os demais instrumentais são pouco utilizados: Controle de Estoques e de Custos apresentaram média próximas de 4,0. Em pior situação está o Fluxo e o Controle de Caixa, média de 3,73.

A análise foi aprofundada para verificar o comportamento do **coeficiente de variação**, que é uma medida de dispersão empregada para estimar a precisão de experimentos. O coeficiente de variação (CV) é obtido pela soma dos quadrados dos desvios em relação à média (x), dividida pelo número das observações. Como duas distribuições podem ter valores médios diferentes, o desvio dessas duas distribuições não é comparável. A solução é usar o coeficiente de variação, que é expresso pelo desvio padrão (σ) dividido pela média (μ), e está apresentado na Tabela 2.

Tabela 2 – Coeficiente de Variação: Ferramentas de Controle Gerencial

Ferramentas de Controle	Média (μ)	Desvio Padrão (σ)	Coeficiente de Variação (CV) ³
Controle de Caixa	3,73	2,08	0,5576
Controle de Contas a Receber	6,13	2,16	0,3524
Controle de Contas a Pagar	6,13	2,16	0,3524
Controle de Custos	3,93	2,08	0,5293
Controle de Estoques	4,13	2,28	0,5521
Controle de Vendas	6,07	2,34	0,3855

FONTE: Dados elaborados pelo autor, 2018.

Verifica-se na Tabela 2 que mesmo nas ferramentas de controle gerencial que receberam melhores notas, ou seja, que são mais empregadas nas microempresas da cidade (controle de contas a receber, controle de contas a pagar e controle de vendas) seu coeficiente de variação é bem elevado. Isto revela que esses instrumentos não são usados de forma uniforme pelo conjunto das empresas.

Em suma, esses resultados não são nada alentadores. Não obstante, um quadro mais otimista, baseado nas respostas fornecidas pelas empresas da amostra, quanto a existência de variados e importantes instrumentos de gestão, a análise mais aprofundada em um número restrito de empresas não deixa qualquer dúvida: as microempresas de Rio Verde de Goiás não usam de forma

3 Nota: Coeficiente de variação = σ/μ .

adequada os instrumentos que possuem.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho teve por objetivo avaliar a adequação dos instrumentos de controle administrativo e de gestão financeira das microempresas da cidade de Rio Verde – GO. Para alcançar esse objetivo foram apreciadas a eficácia dos instrumentos de planejamento financeiro utilizados pelas empresas, destacando-se o fluxo de caixa, os controles de contas a pagar e a receber, o controle das vendas, dos custos e dos estoques.

A pesquisa foi baseada em um estudo de caso, em que foi realizada uma apreciação documental, e aplicado questionário desenvolvido em conformidade com o referencial teórico apresentado.

O gerenciamento de resultados é realizado pelos proprietários e seus gerentes mediante o uso de planilhas Excel. Contudo, como o levantamento do resultado econômico através de demonstrativos contábeis ainda não é um requisito legal para as micro e pequenas empresas, as empresas deste segmento em Rio Verde não adotam esses demonstrativos, o que dificulta inferências sobre a real situação econômico-financeira de cada uma delas.

A maioria das microempresas também não empregam o sistema de fluxo de caixa, sendo que o planejamento de entradas e saídas de caixa é realizado através de apontamentos periódicos em planilhas Excel.

A não utilização adequada da ferramenta fluxo de caixa foi evidenciada na pesquisa qualitativa, sendo que das quinze empresas analisadas, apenas uma usa significativamente este importante instrumento de gestão.

Em suma, a pesquisa revela que as microempresas locais procuram incorporar instrumentos de controle em suas atividades, mas esses ainda não fornecem as informações necessárias a um bom planejamento financeiro.

Há também necessidade de aperfeiçoar os instrumentos utilizados, pois envolvem duplicação de tarefas e retrabalho. Uma recomendação seria no sentido de que as empresas adotassem um sistema integrado que diminuísse o trabalho de anotações de vários elementos em planilhas distintas para conservá-las atualizadas. Isto possibilitaria melhor aproveitamento do tempo e confiabilidade nos relatórios obtidos através dessas planilhas.

Aqui cabe uma indagação final que, certamente, ensejaria novas pesquisas. Por que as empresas de Rio Verde de Goiás não usam esses instrumentos? Como hipóteses para futura investigação o autor salienta as seguintes possibilidades: não usam porque os instrumentos são frágeis e/ou inadequados e não fornecem as informações necessárias para a tomada de decisão; e não usam porque os

gestores não receberam suficiente treinamento sobre a forma de alimentar o sistema, processar as informações e gerar um conjunto relevante de informações gerenciais.

THE EMPLOYMENT OF ADMINISTRATIVE-FINANCIAL MANAGEMENT TOOLS IN MICROENTERPRISE: A study applied to Micro-enterprises of Rio Verde - Goiás

ABSTRACT

Companies, even in small localities, face fierce competition, either by improving communications that break the natural barriers or by new entrants in the market. In this way, in order to establish themselves they must conquer market segments, needing to become efficient and competitive. Without planning and control tools, administrative decisions are made, supported by experience and not by the analysis of the best alternatives, which often translates into unsatisfactory results. The objective of this study was to evaluate the adequacy of the administrative control and financial management instruments of the microenterprises of the city of Rio Verde - GO, through analysis of a sample, containing 15 establishments. The aim was to verify whether microentrepreneurs use the usual management tools and identify their weaknesses and inadequacies. Nevertheless, a more optimistic picture, based on the answers provided by the companies of the sample, and the existence of several important management tools, the more detailed analysis in a limited number of companies, leaves no doubt: Rio Verde microenterprises Goiás do not use their instruments properly. In sum, the survey reveals that local microenterprises seek to incorporate control tools into their activities, but these do not yet provide the information needed for good financial planning.

Key words: Cash flow. Control. Management.

REFERÊNCIAS

CAMPOS FILHO, Ademar. Demonstração dos Fluxos de Caixa. Uma ferramenta indispensável para administrar empresa. São Paulo: Atlas, 1999.

DAFT, Richard L. Administração. Revisão técnica Denis Forte; Tradução Harue Ohara Avritcher. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

FREZATTI, Fábio. Gestão do Fluxo de Caixa Diário. São Paulo: Atlas, 1997.

GIL, A. C. Técnicas de Pesquisa em Economia e Elaboração de Monografias. 3.

Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), Estimativa Populacional 2013. Censo Populacional 2013. Página visitada em 27 de agosto de 2013.

KASSAI, S. As empresas de pequeno porte e a contabilidade: caderno de estudos. São Paulo, FIPECAFI, v.9, nº 15, p.60-74, jan./jun. 1997.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. Administração: Princípios e Tendências. 2. Ed. rev. e atualizada – São Paulo: Saraiva, 2008.

MATARAZZO, Dante Carmine. Análise Financeira de Balanço: abordagem básica. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1998.

PORTER, Michael E. Estratégias Competitivas. 18. Ed. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1989.

RUDIO, F. V. Introdução ao Projeto de Pesquisa Científica. 37. Ed. Petrópolis: Vozes, 2010.

SCHRICKEL, W.K. Análise de Crédito: Concessão e Gerência de Empréstimos. São Paulo, Atlas, 1994.

SCHRICKEL, Wolfgang Kurt. Análise de Crédito: Concessão e Gerência de Empréstimos. 3. Ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 1997.

SCHRICKEL, Wolfgang Kurt. Demonstrações Financeiras: Abrindo a Caixa Preta: Como Interpretar Balanços para Concessão de Empréstimos. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SEBRAE - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO À PEQUENA E MÉDIA EMPRESA.
Disponível em <http://www.sebraepr.com.br>. Acessado em 29 de abril de 2012.

SEBRAE-DF. Indicadores de Competitividade: Para Micro e Pequenas Empresas do Comércio no Brasil. São Paulo: 1995.

SEBRAE-SP, Martinovich & Rudner Consultores Associados. Fluxo de Caixa. São Paulo: 1992.

SEBRAE-SP, Sobrevivência e Mortalidade das Empresas Paulistas de 1 a 5 anos. Relatório Final, São Paulo, 2001. Disponível em: www.sebraesp.com.br. Acessado em 04 de maio de 2012.

ZDANOWICZ, José Eduardo. Fluxo de Caixa: Uma Decisão de Planejamento e Controle Financeiro. 7. Ed. Porto Alegre: Sagra, 1998.

ESTRATÉGIAS DE MARKETING: Uma análise em postos de combustíveis líquidos no setor central na cidade de Rio Verde Goiás.

Elza de Macedo Souza¹
Renata Rodrigues Ferreira²
Miguel Costa³

RESUMO

De acordo com a Agência Nacional de Petróleo, entre 2003 e 2013, foram abertos 23 postos de comércio varejista de combustível líquido na cidade de Rio Verde-Goiás, ou seja, uma média de dois postos de combustíveis por ano, alcançando com isso um total de 42 postos de combustível líquido, representando um aumento de 121%. Conforme afirma o Departamento Nacional de Trânsito, houve um crescimento na quantidade de veículos da cidade, do ano de 2003 para 2013 de 76.465, que equivale a uma média de 7.646 veículos por ano, apresentando um crescimento de 207%. Considerando o exposto, esta pesquisa tem como propósito investigar se os postos de combustíveis líquidos têm utilizado os 4P's como estratégia de marketing e quais são essas estratégias. Para atingir este objetivo, adotou-se o método de pesquisa qualitativa, em que foi desenvolvido um estudo de revisão bibliográfica e busca de informações em sites das organizações para o levantamento de dados, além de pesquisa de campo, desenvolvida em sete postos de combustíveis do setor central da cidade de Rio Verde- Goiás. Os resultados obtidos foram coletados a partir da aplicação de questionários com os gerentes destas empresas. O resultado da pesquisa demonstrou que as empresas analisadas têm utilizado os 4P's como estratégias de marketing para serem competitivos, porém nem sempre de forma consciente e técnica.

Palavras Chave: Marketing, Estratégia de Marketing, 4 P's.

1 INTRODUÇÃO

Estratégias de marketing são ferramentas para assegurar a competitividade das empresas, além disso, com elas é possível atender às necessidades e desejos dos clientes, podendo assim manter relacionamento com os mesmos, resultando em um aumento dos lucros como consequência.

Assim, as estratégias de marketing merecem uma atenção especial por parte dos administradores, gestores, gerentes e donos das empresas, independentemente da área de atuação que as mesmas se encontram.

Segundo a Agência Nacional de Petróleo, entre 2003 e 2013, foram

1 Bacharel em Administração pela Fesurv- Universidade de Rio Verde, Pós Graduanda em Gestão Estratégica Empresarial, pelo Centro de Ensino Superior Almeida Rodrigues.

2 Bacharel em Administração pela Fesurv- Universidade de Rio Verde, Pós Graduanda em Gestão Estratégica Empresarial, pelo Centro de Ensino Superior Almeida Rodrigues.

3 Professor do Centro de Ensino Superior Almeida Rodrigues, Bacharel em Ciências Contábeis e Administração, pela Universidade Federal do Rio de Janeiro, Especialista em Finanças e Marketing pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Mestre em Agronegócios pela Universidade Federal de Goiás e Doutorado em Administração pela Universidade de Brasília.

abertos 23 postos de comércio varejista de combustível líquido na cidade de Rio Verde-Goiás, ou seja, uma média de dois postos de combustíveis por ano. Conforme afirma o Departamento Nacional de Trânsito, houve um crescimento na quantidade de veículos da cidade, do ano de 2003 para 2013 de 76.465, que equivale a uma média de 7.646 veículos por ano, apresentando um crescimento de 207%. A análise dos dados acima justifica a pesquisa desenvolvida neste, logo o crescimento do número de carros tem como consequência o aumento da demanda por combustíveis e o aumento da abertura de novas empresas nesse ramo.

Com isso, este artigo tem como tema: **ESTRATÉGIAS DE MARKETING: Uma análise em postos de combustíveis líquidos no setor central na cidade de Rio Verde Goiás.**

O problema de pesquisa deste artigo é identificar se os postos de combustíveis líquidos têm utilizado os 4P's como estratégias de marketing, bem como quais estratégias.

O objetivo deste artigo é salientar se os postos de combustíveis líquidos têm utilizado os 4P's como estratégias de marketing, bem como quais estratégias mercadológicas os postos de combustível líquido têm utilizado para serem competitivos.

Para atingir este objetivo, foi realizada uma revisão bibliográfica envolvendo conceitos de marketing, estratégias e os 4P's de marketing. Posteriormente, foi também realizada uma pesquisa de campo em sete postos de combustíveis líquidos do setor central da cidade de Rio Verde-Goiás, por meio da aplicação de questionários fechados com os gestores das empresas e, conseqüentemente, a apuração e análise dos dados.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Através das literaturas de livros e artigos científicos, conceitua-se marketing, estratégias de marketing e o mix de marketing: produto, preço, praça e promoção, com foco naquelas utilizadas em postos de combustíveis que foram o objeto de estudo deste, ainda dando ênfase às estratégias utilizadas pelas empresas que foram analisadas na pesquisa de campo.

2.1 Marketing: conceitos

Pessoas e empresas se envolvem formalmente ou não com o marketing, pois este está em toda a parte, onde feito da forma correta vem se tornando uma parte importante para a empresa. (KOTLER; KELLER, 2006).

Os autores ainda afirmam “o marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais. Para defini-lo de uma maneira bem simples, podemos dizer que ele ‘supre necessidades lucrativamente” (2006, p.4).

Segundo Rocha e Christensen (2008, p.15).

Marketing é uma função gerencial, que busca ajustar a oferta da organização a demandas específicas do mercado, utilizando como ferramenta um conjunto de princípios e técnicas. Pode ser visto também, como um processo social, pelo qual são reguladas a oferta e a demanda de bens e serviços para atender às necessidades sociais. É ainda, uma orientação da administração, uma filosofia, uma visão. Essa orientação reconhece que a tarefa primordial da organização é satisfazer o consumidor, atendendo a suas necessidades, levando em conta seu bem-estar a longo prazo, respeitadas as exigências e limitações impostas pela sociedade e atendidas as necessidades de sobrevivência e continuidade da organização.

Marketing é o campo dos conhecimentos que envolve todas as atividades em relação a trocas com o objetivo da criação de valor para clientes, buscando chegar a objetivos específicos de organizações ou pessoas por meio de relacionamentos estáveis, levando em conta o ambiente de atuação e as consequências que essas relações trazem para a sociedade (LAS CASAS, 2009).

Kotler (2000, p.30) salienta “marketing é um processo social, por meio do qual, pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros”.

Marketing vai além de sentir o mercado, inovando produtos ou serviços para o mesmo- é uma obrigação em procurar melhorias para a qualidade de vida das pessoas. As empresas, buscando sua manutenção no mercado, descobrem como é necessário se orientar pelas orientações do mercado (COBRA, 2010).

2.2 Estratégias do mix de marketing

Estratégias em empresas determinam como os objetivos da organização serão alcançados de acordo com a utilização de recursos (McDonald, 2008).

Explicando ainda que estratégia de marketing mostra a melhor ideia da empresa em relação à aplicação das suas capacidades e recursos de forma lucrativa em seu mercado. Seu propósito é sempre vasto.

De acordo com Kotler e Armstrong (2003, p.47), “As estratégias de marketing devem levar em conta não só as necessidades dos consumidores, mas também as estratégias dos concorrentes”.

Eles ainda afirmam que o mix de marketing pode ser explicado como um composto de ferramentas de marketing táticas e controláveis, em que a organização as utiliza para alcançar o objetivo daquilo que deseja o mercado. É tudo aquilo que a organização pode utilizar para influenciar a busca do seu produto. Essas ferramentas constituem quatro grupos de variáveis conhecidas como '4P's': produto, preço, praça e promoção.

2.3.1 Preço

O preço é um dos fatores que influencia nas decisões de compra. [...] O consumidor, geralmente compra se o preço for justificativa da satisfação que ele terá devido a compra (LAS CASAS, 2009).

De acordo com Kotler e Armstrong (2003, p.263) preço é o valor em dinheiro, aquilo que tem que ser pago para receber determinado produto ou serviço. “Em sentido mais amplo, é a soma de todos os valores que os consumidores trocam pelos benefícios de obter ou utilizar um produto ou serviço”.

A determinação custo-alvo [...] inicialmente define um preço de venda para os produtos de acordo com o mercado, para depois visar o custo, podendo assim garantir que este será o preço cobrado (KOTLER; ARMSTRONG, 2003).

Os autores ainda afirmam que outras organizações não têm como foco o preço, utilizando de outras ferramentas do mix de marketing para definição de valor.

A estratégia mais viável é a diferenciação da oferta ao mercado, pois assim ela valerá um preço maior [...] logo que “os clientes raramente compram com base no preço” (KOTLER; ARMSTRONG, 2003, p.267).

2.3.1.1 Determinação de preços em um mercado de concorrência pura

No mercado de concorrência pura, em que os produtos têm características idênticas e há diversos fornecedores, [...] “as empresas procuram sair da concorrência de preço e dar ênfase às outras variáveis do marketing”. Nesse mercado, valor elevado dos preços pode fazer com que os consumidores utilizem os produtos substitutos (LAS CASAS, 2009, p.219).

“Na concorrência pura, o mercado consiste em muitos compradores e vendedores que negociam uma mesma mercadoria. [...] Nenhum comprador ou vendedor, por si só, causa muito efeito sobre os preços correntes no mercado”. Uma organização não consegue cobrar mais que o preço do mercado, pois os clientes conseguem comprar o mesmo produto pelo preço de mercado (KOTLER; ARMSTRONG, 2003, p.270).

2.3.1.2 Percepções de preço e valor ao consumidor

Kotler e Armstrong (2003, p.270) salientam que quando os clientes compram um produto, buscam uma troca, pois pagam um preço por um produto que trará benefícios a ele. “A determinação de preço efetiva e orientada ao comprador envolve saber qual é o valor que os consumidores dão aos benefícios que recebem do produto e estabelecer um preço para esse valor”.

O preço é a única variável do mix de marketing que traz resultados financeiros [...]. “Ele também é um dos elementos mais flexíveis: pode ser alterado com rapidez [...]”. O preço ainda mostra ao mercado o posicionamento de valor que a empresa pretende para o produto ou marca. “Um produto bem desenhado e comercializado pode determinar um preço superior e obter alto lucro”. (KOTLER; KELLER, 2006, p.428).

2.3.1.3 Fatores externos que influenciam no preço

Os concorrentes e suas estratégias de custo e preço influenciam na determinação de preço de determinadas empresas (KOTLER; ARMSTRONG, 2003).

“A influência da concorrência vai depender também do tamanho e do poder dos concorrentes, das condições de entrada no ramo de negócio, reações dos consumidores a preços do mercado-alvo, entre outros fatores” (LAS CASAS, 2009, p.219).

2.3.2 Praça

A forma de distribuição [...] é “parte do pacote de utilidade ou satisfações que os consumidores receberão com a compra do produto”. A disposição de produtos em locais e tempo certos, a preços justos, é então, imprescindível para o sucesso da estratégia mercadológica (LAS CASAS, 2009, p.245).

Se pensarmos em um único posto de combustível, podemos dizer que ele utiliza uma distribuição exclusiva, logo que utiliza apenas aquele local para distribuição e conforme Kotler e Armstrong (2003) distribuição exclusiva é quando limita-se propositalmente os revendedores de determinado produto.

Distribuição exclusiva ocorre quando o fabricante vende produtos por meio de um único atacadista ou varejista numa determinada área. [...] A distribuição exclusiva é usada quando um produto requer um trabalho de venda especializado ou investimento em instalações ou estoques específicos. É usada também para melhorar sua estratégia de posicionamento por prestígio (CHURCHILL JR, G.A.; PETER, P.

2010, p.382).

Ainda afirmam que “distribuição exclusiva tem o objetivo de trabalhar com um único intermediário para um produto que demande recursos ou posicionamentos especiais”.

Las Casas (2009) diz que na distribuição exclusiva os distribuidores são escolhidos com exclusividade para a venda de certo produto ou linha, em uma determinada região.

Levando em consideração uma rede de postos, englobamos esta em uma distribuição intensiva, pois segundo Kotler e Armstrong (2003, p.317) distribuição intensiva é “uma estratégia em que colocam estoques de seus produtos no maior número de pontos de venda possível”. Churchill Jr e Peter (2010, p.383) definem como objetivo da distribuição intensiva “dar suporte a venda de massa, distribuir bens de conveniência com eficiência”.

Salientando ainda que distribuição intensiva é a venda de produtos em determinada área, na maior quantidade de intermediários quanto for possível. Produtos com custo baixo e que os consumidores compram constantemente são vendas intensivas, dessa forma, os consumidores decidem se é conveniente ou não comprar.

2.3.2.1 Localização

“A localização de um varejista é fundamental para sua capacidade de atrair clientes. Os custos de construção e de arrendamento de instalações causam um impacto importante sobre os lucros do varejista” (KOTLER; ARMSTRONG, 2003, p.346).

2.3.3 Promoção

Para alcançar suas metas em marketing, as organizações precisam se comunicar com os clientes atuais e futuros clientes (McDONALD, 2008).

Promoção são ferramentas de comunicação [...] utilizadas para alcançar os objetivos de marketing (KOTLER; ARMSTRONG, 2003). “A publicidade, é muitas vezes gratuita, mas o profissional de marketing tem pouco ou nenhum controle sobre as informações e o público a ser atingido” (CHURCHILL JR; PETER, 2010, p.454).

Para Kotler e Keller (2006, p.532) a comunicação de marketing é a forma das organizações de avisar, persuadir e sugerir aos clientes sobre produtos e marcas que vendem [...]. “A comunicação de marketing permite às empresas

conectar suas marcas a outras pessoas, lugares, eventos, marcas, experiências, sensações e objetos”. Colocando a marca na memória e originando uma imagem de marca.

Esta variável controlável de marketing, promoção, tem o sentido de comunicação. Nela, o administrador de marketing precisa mostrar ao consumidor seus produtos, serviços, ou formação da imagem da empresa, de maneira eficiente (LAS CASAS, 2009).

2.3.3.1 Propaganda

Por meio da propaganda pode-se criar uma imagem duradoura para determinado produto ou para influenciar vendas instantâneas. (KOTLER; KELLER, 2006).

De acordo com a Associação Americana de Marketing (apud LAS CASAS, 2009, p.286) “propaganda é qualquer forma paga de apresentação não pessoal de ideias, produtos ou serviços, levada a efeito por um patrocinador identificado”.

Para Kotler e Armstrong (2003, p.363) “Qualquer forma paga de apresentação e promoção não pessoal de idéias, bens ou serviços por um patrocinador identificado”. A propaganda tem como objetivo desenvolver uma determinada atividade de comunicação para um público-alvo por um determinado período. Os objetivos podem ser classificados em: informar, persuadir ou lembrar. Ainda afirmam que uma das formas de lembrar é “lembrar os clientes onde comprar o produto”, logo quando pensamos em postos de combustíveis destacamos esta forma de lembrar.

Churchill Jr. e Peter (2010, p.452) definem propaganda como qualquer anúncio ou comunicação persuasiva veiculada nos meios de comunicação de massa durante determinado período e num determinado espaço pagos ou doados por um indivíduo, companhia ou organização.

Citando ainda as vantagens da propaganda: atingir grande número de futuros clientes, eficácia para originar imagem, flexibilidade em mercado e tempo, tem variedade em ferramentas na mídia, preço relativamente baixo, adaptada para vários objetivos da comunicação. Enquanto como desvantagens aponta: anúncios submetidos a críticas, chega a públicos que não são futuros clientes, pequeno tempo de veiculação, algumas pessoas desconsideram anúncios e custo alto.

2.3.1.2 Promoção de vendas

“Incentivos de curto prazo para estimular a compra ou venda de um produto ou serviço” segundo Kotler e Armstrong (2003, p.363) é a definição de promoção de vendas.

Explicando ainda que existem diversos objetivos para a promoção de vendas, podendo utilizar promoções dirigidas ao cliente para aumentar as vendas ou aumentar a participação de mercado.

Kotler e Keller (2006) explicam promoção de vendas como um grupo de instrumentos de estímulo, grande parte em curto prazo, criadas para incentivar a compra rápida ou em grande escala de determinados produtos ou serviços pelos consumidores ou comerciantes.

Para a Associação Americana de Marketing (apud LAS CASAS, 2009, p.298,) “Promoção de vendas abrange todas as atividades que suplementam as vendas pessoais e a propaganda coordenando-as e ajudando a torná-las efetivas [...]”

Quando a área de marketing busca que as vendas aumentem rapidamente, quase sempre utilizam a promoção de vendas “pressão de marketing feita dentro e fora da mídia e aplicada durante um período determinado e limitado ao âmbito do consumidor, do varejista ou do atacadista” com o objetivo de incentivar a experiência com determinado produto e melhorar a demanda ou a disponibilidade (CHURCHILL JR; PETER, 20010).

Ainda explicam que as vantagens da promoção de vendas são: ajudar na diminuição dos preços de curto prazo apresenta variedade de ferramentas disponíveis, eficácia na transformação do comportamento e está facilmente ligada a diferentes comunicações enquanto como desvantagens citam o risco de levar clientes fiéis a guardar o produto, sem conseguir influenciar novos clientes, os resultados são geralmente a curto prazo, se ligada a preço pode causar prejuízo à imagem da marca e é simples para ser copiada pela concorrência.

2.3.1.2.1 Ferramentas de promoção de vendas dirigidas ao consumidor

Podem ser utilizadas diversas ferramentas de promoção de vendas dirigidas ao consumidor, como objeto de estudo os postos de combustíveis, podemos destacar seguindo as definições de Kotler e Armstrong (2003, p.402): brindes “são mercadorias oferecidas gratuitamente ou a baixo custo como um incentivo à compra de determinado produto”, recompensas pela fidelidade “são quantias em dinheiro ou prêmios oferecidos pelo uso constante dos produtos e serviços de uma determinada empresa” e concursos, sorteios e jogos que “dão aos consumidores a chance de ganhar alguma coisa, como dinheiro vivo, viagem ou mercadorias, por sorte ou por esforço extra”.

Las Casas (2009) cita como atividades da promoção de vendas: Prêmios e vale-brindes que são empregados para influenciar as compras tornando os produtos ou serviços mais atrativos.

2.3.4 Produto

A definição de produto pode ser dada como aquilo que é oferecido a um determinado grupo para apreciação, compra, “uso ou consumo e para satisfazer um desejo ou uma necessidade” (KOTLER; ARMSTRONG, 2003, p.204).

McDonald (p.113, 2008) explica produto como “a experiência total do cliente ou consumidor ao tratar com uma organização”.

“Produtos podem ser definidos como o objeto principal das relações de troca que podem ser oferecidos num mercado para pessoas físicas ou jurídicas, visando proporcionar a satisfação a quem os adquire ou consome” (LAS CASAS, 2009, p.186).

Churchill Jr. e Peter (2010) afirmam que produto em marketing não está relacionado apenas com bens e serviços, além disso, incluem embalagens, serviços ao cliente e aquilo que está ligado ao produto e aumente o valor para os clientes.

“Produto é algo que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer um desejo ou necessidade” (KOTLER, 2011, p.383).

2.3.4.1 Classificações de produtos de consumo

“Produtos de consumo são aqueles dirigidos ao cliente pessoa física para seu consumo próprio, sem finalidade de revenda” (LAS CASAS, 2009, p.190).

Segundo Churchill Jr. e Peter (2010, p.234) produtos de consumo são “bens e serviços vendidos para consumidores”.

“Produtos de consumo são aqueles comprados por consumidores finais ou para uso próprio” (KOTLER; ARMSTRONG, 2003, p.206).

Afirmando ainda, que de acordo com as classificações de produtos de consumo, uma delas pode ser produto de conveniência que são os produtos frequentemente comprados com rapidez, sem fazer comparações. Em geral, seus preços são baixos e estão disponíveis em vários lugares.

“Bens de conveniência são aqueles que o consumidor compra com frequência, imediatamente e com um mínimo de esforço” (KOTLER; KELLER, 2006, p.368). Produtos de conveniência são adquiridos sempre, em pouco tempo e com facilidade. Em sua maioria, são produtos com baixo custo (CHURCHILL; PETER, 2010).

Para Las Casas (2009, p.190) produtos de conveniência são aqueles que são comprados sem utilizar muito tempo na compra. [...] “Os consumidores neste caso acreditam que as diferenças de preços não compensam o esforço de procurar o item em vários locais”.

2.3.4.2 Atributos de produto

2.3.4.2.1 Qualidade

O marketing utiliza da qualidade como ferramenta de posicionamento, esta de acordo com Kotler e Armstrong (2003, p.211) pode ser classificada em nível que é relacionada à qualidade de desempenho, ou seja, “a capacidade que um produto tem de desempenhar suas funções” e consistência que está ligada a conformidade do produto, que é “não apresentar defeitos [...] entregar um nível de desempenho pretendido”.

O contentamento que vem da compra do produto, em sua maioria, vem de acordo com o desempenho esperado do produto. (McDONALD, 2008).

2.4.3.2.2 Marca

Como forma de diferenciação da concorrência, profissionais de marketing inserem ao seu produto uma marca [...]. Marca é uma nomenclatura, termo, design, símbolo, ou alguma característica que diferencia determinado produto ou serviço da concorrência (CHURCHILL JR; PETER, 2010).

De acordo com McDonald (2008), uma marca é uma figura que reconhece o produto. Uma marca conhecida, alerta que um produto tem vantagem competitiva em determinado mercado.

Marcas como forma de diferenciação são imprescindíveis. Os compradores associam a marca a diversos fatores, com apoio das informações ou experiências vividas (LAS CASAS, 2009, p.192).

Ainda define marca como “um nome, termo, sinal, símbolo ou desenho que serve para identificação de produtos ou linha de produtos”.

“Uma marca é um nome, termo, sinal, símbolo ou desenho”, ou um conjunto destes, que especifica o fabricante ou vendedor de determinado produto (KOTLER; ARMSTRONG, 2003, p.212) que ainda explica que os clientes olham a marca com grande importância, e que pode agregar valor ao mesmo.

Churchill Jr. e Peter (2010, p.245) explicam que “usar a marca é uma maneira de distinguir produtos na mente de compradores potenciais”.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Atualmente em Rio Verde-Goiás existem 42 empresas no setor de revenda de combustíveis líquidos. As empresas em estudo tiveram sua abertura em: 1973, 1988, 1992, 1994, 1999, 2002 e 2006, e estão localizadas no setor central da cidade.

Os nomes das empresas serão resguardados, representadas neste trabalho apenas como Empresa A, Empresa B, Empresa C, Empresa D, Empresa E, Empresa F e Empresa G.

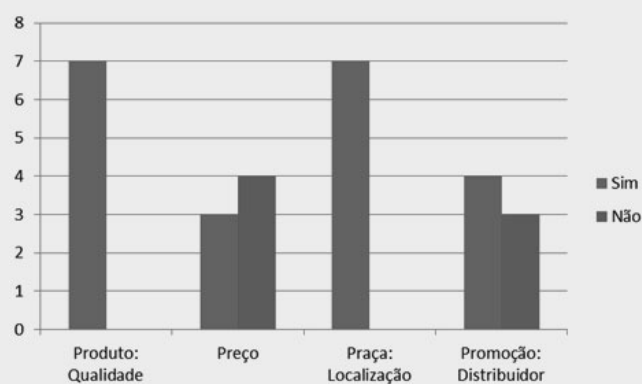
Utiliza-se neste, a pesquisa de campo, por meio de questionários de modelo qualitativo, aplicados a gerentes e proprietários e também à busca de informação em sites das organizações para o levantamento de dados dos postos de combustíveis de Rio Verde-Goiás e posterior análise, com embasamento teórico através de revisão de literatura.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

De acordo com o objetivo da pesquisa em responder a questão proposta: como os postos de combustíveis líquidos têm utilizado os 4P's como estratégias de marketing para serem competitivos, foram analisados os dados conforme informações e gráficos expostos.

Segue abaixo o resultado do questionamento proposto por este, ilustrado pelo gráfico 1, que tem como objetivo, comparar os 4P's como fator de influência de compra dos clientes na visão dos administradores das empresas, justificando assim a utilização destes como estratégias de marketing.

4P's: Fatores de influência de compra dos clientes



Fonte: Dados elaborados pelos autores, 2014.

GRÁFICO 1- Comparar os 4P's como fator de influência de compra dos clientes na visão dos administradores das empresas.

Com base nos resultados apresentados pelos questionários, nota-se que 100% dos postos tem o P da praça como estratégia de marketing, logo, todos estão localizados em pontos estratégicos e de fácil acesso.

Em relação ao P do preço, 42,85% dos postos consideram este como fator de influência na decisão de compra dos clientes, enquanto 57,15% não consideram como fator de influência.

Sobre os critérios de escolha para determinação do preço são utilizados: custo, preço de mercado e qualidade, conforme mostra o gráfico 2.

Com isso, podemos notar que o preço não é utilizado pela maioria dos postos de combustíveis líquidos como estratégia de marketing.

Critério utilizado na escolha de preço



FONTE: Dados elaborados pelos autores, 2014.

GRÁFICO 2–Critérios utilizados pelos postos de combustíveis líquidos na escolha dos preços praticados.

Considerando o P da Promoção, 100% das empresas têm um departamento de divulgação e conseqüentemente 100% utilizam de algum meio de divulgação da marca da empresa e 100% consideram esta marca como consolidada no mercado.

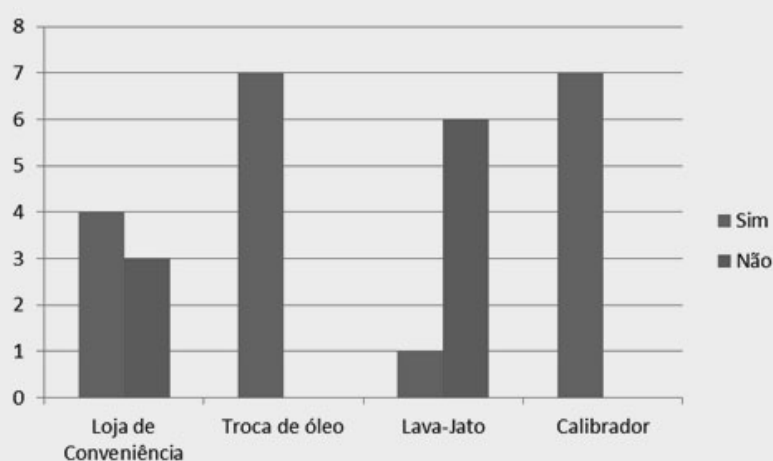
De todas as empresas analisadas, 85,71% possuem bandeira e entendem que a mesma é uma forma de propaganda, porém apenas 42,85% utilizam o distribuidor em suas propagandas. Relacionado aos clientes, 57,14% consideram a bandeira como fator de influência de compra para os mesmos.

Percebe-se assim, que as empresas têm utilizado a propaganda como estratégia de marketing.

Analisando o P do Produto, 85,71% dos postos de combustíveis líquidos têm a gasolina como produto principal, enquanto 14,39% têm o etanol. Na escolha do fornecedor, os dados se repetem, 85,71% utilizam a qualidade como critério de escolha de compra, contra 14,39% que utilizam o baixo custo.

Agregados ao produto, temos: loja de conveniência, troca de óleo, lava-jato e calibrador. Conforme mostra o gráfico 3.

Serviços agregados ao produto



FONTE: Dados elaborados pelos autores, 2014.

GRÁFICO 3– Serviços oferecidos pelos postos de combustíveis líquidos para agregar valor ao produto oferecido.

Verificando em relação aos clientes, 100% das empresas entendem que a qualidade é um fator de influência na decisão de compra dos seus clientes. De acordo com estes dados, conclui-se que os postos de combustíveis líquidos utilizam o produto como estratégia de marketing, com foco na qualidade do mesmo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo principal mostrar como os postos de combustíveis líquidos têm utilizado os 4P's como estratégias de marketing para serem competitivos. Foram analisados os dados conforme informações e gráficos expostos.

De acordo com os dados obtidos pelos questionários aplicados na pesquisa, foi possível concluir que as empresas analisadas têm utilizado os quatro P's como estratégias de marketing para serem competitivos, porém nem sempre de forma consciente e técnica.

A pesquisa mostrou que todas as empresas utilizam os P's de produto e praça como principais, e a maioria também utiliza o P de promoção.

Em contrapartida, a pesquisa apresentou também que o P de preço é o menos utilizado, logo, a minoria das empresas entendem e utilizam este como estratégia de marketing.

Para utilizar melhor as estratégias de marketing, as empresas precisam de um conhecimento técnico, para que entendam por que e para que estão utilizando cada um dos 4P's. Além de haver também a necessidade de interligar

os 4P's, ou seja trabalhá-los de forma conjunta para obtenção de um melhor resultado das estratégias.

MARKETING STRATEGIES: Analisis in petrol stations in the central areas in the city of Rio Verde, state of Goiás, Brazil.

ABSTRACT

According to the National Agency of Petroleum (Agência Nacional de Petróleo) of Brazil, between 2003 and 2013, 23 new petrol stations had been opened in Rio Verde, State of Goiás, Brazil. This data means two new petrol stations per year, which represents an increase of 121% and reaches a total of 42 petrol stations. As the National Traffic Department (Departamento Nacional de Trânsito), of Brazil, affirms there had been an increase in the number of vehicles in the city, from 2003 to 2013, of 76.465, which equals a rate of 7.646 vehicle per year, representing a raise of 207%. Considering the above, this paper has the purpose of investigating whether the petrol stations have been using the 4Ps as marketing strategy or what are their strategies. To do so, a method of qualitative research was adopted, where a study of bibliographic revision was developed and a research of information in the sites of the organizations was also made; in addition to a field research, done in seven petrol stations in the central area of Rio Verde. The results were collected from questionnaires answered by these companies' managers. The result of the research showed that these analysed companies have been utilizing the Ps as marketing strategies in order to be competitive, however, not always in a conscious and technical way.

Key words: Marketing, Marketing Strategies, 4 Ps.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA NACIONAL DE PETRÓLEO, GÁS NATURAL E COMBUSTÍVEIS. Revenda de combustível automotivo, 2014. Disponível em: <<http://www.anp.gov.br/?id=1086>> . Acesso em: 20 de maio de 2014.

COBRA, M. Administração de marketing. São Paulo: Atlas, 2010.

CHURCHILL JR, G.,A.; PETER, J.,P. Marketing: criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2010.

DENATRAN. Estatística: Frota, 2014. Disponível em: <<http://www.denatran.gov.br/frota.htm>> . Acesso em: 20 de maio de 2014.

KOTLER, P. Administração de marketing: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. Princípios de marketing. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. Administração de marketing. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAS CASAS, A. L. Marketing: conceitos, exercícios, casos. São Paulo: Atlas, 2009.

McDONALD, M. Planos de Marketing. Rio de Janeiro: Elawciwe, 2008.

ROCHA, A.; CHRISTENSEN C. Marketing: teoria e prática no Brasil. São Paulo: Atlas, 2008.

BUROCRATIZAÇÃO: AS EMPRESAS ESTÃO PREPARADAS PARA PADRONIZAR PROCESSOS?

Kelly Cristina Baraldo de Mello¹
Leila Leite Chervenski²
Ana Cláudia de Oliveira³

RESUMO

As empresas nos últimos anos vêm passando por um processo acelerado e constante de mudanças, em função, especialmente, dos novos perfis que surgem dos concorrentes, colaboradores e, principalmente, dos clientes. Neste mesmo contexto, é possível identificar a necessidade de padronizar processos para que as empresas possam executar suas tarefas, independente de quem as realiza, garantindo sempre um mesmo padrão de qualidade e o atendimento das necessidades do cliente, mas, este processo de padronização que pode parecer simples, por se tratar simplesmente de colocar no papel as atividades executadas diariamente, para ser implantado depende de diversos fatores que podem dificultar e até mesmo impedir sua efetividade. Assim, inicialmente, o artigo, por meio da pesquisa bibliográfica, procura identificar de onde vem a teoria da Burocratização, os conceitos de estrutura formal e informal, as funções e características, assim como as vantagens e disfunções da burocracia e, por fim, os conceitos de processos e mudanças e qual o comportamento das pessoas nesta busca pela burocratização. Em um segundo momento, um estudo de caso que analisa duas empresas, uma que trabalha a burocracia e outra que não conseguiu implantar a mesma, buscando identificar quais foram as falhas e dificuldades enfrentadas pelas mesmas, e os fatores que levaram a uma obtenção de sucesso na implantação e a outra ao insucesso. Conclui-se que a padronização de processos, ou burocratização das empresas, não é um processo simples, mas que se bem implantado pode trazer benefícios a qualquer tipo de organização.

Palavras – Chave: Burocratização. Burocracia. Padronização. Processos. Mudança. Resistência.

1. INTRODUÇÃO

Organização, como o nome já diz, para se falar de empresa ou organização tem-se que falar de instituições que funcionem de forma organizada e sistemática, a fim de atingir a um objetivo, e é seguindo este conceito que muitas empresas vêm buscando a burocratização/padronização de processos, elas precisam que suas atividades sejam executadas seguindo um padrão

1 Acadêmica do Curso de Pós Graduação em Gestão de Pessoas da Faculdade Almeida Rodrigues, Gerente Administrativa, e-mail: kelly.baraldo@gmail.com;

2 Acadêmica do Curso de Pós Graduação em Gestão Estratégica Empresarial da Faculdade Almeida Rodrigues, Gerente Comercial, e-mail: chervenski@hotmail.com;

3 Professora na Faculdade Almeida Rodrigues, Consultora Organizacional, Especialista em Estratégia Empresarial e Mestre em Administração Profissional, e-mail: adminixtracao@gmail.com

racional, e que as mesmas aconteçam mesmo na ausência de seu responsável direto. Mas padronizar processos nem sempre é uma tarefa simples, surge aí a necessidade de estudar a burocratização e descobrir se as empresas estão mesmo preparadas para esta mudança de postura, e isso se dá através da identificação dos problemas que podem ser enfrentados e até onde as empresas e pessoas que nelas atuam estão dispostas a manter um posicionamento firme em favor desta burocratização, buscando superar estes problemas ou parando todo o processo no primeiro que surgir.

Será trabalhada a hipótese de que as empresas podem enfrentar problemas de gestão, cultura, resistência e preconceitos durante o processo de implantação da burocratização, e através de pesquisas bibliográficas e um estudo de caso, busca-se identificar se há falta de preparo destas quando iniciam o processo de implantação. Para burocratizar uma empresa é preciso ter a real consciência de sua necessidade e das consequências que virão com a mesma, só a simples vontade de gestores ou proprietários pode fazer com que todo trabalho desenvolvido seja perdido perante as dificuldades que serão encontradas no caminho. Outro fator importante é, após a identificação da necessidade e a manifestação da vontade de padronizar processos, adquirir os conhecimentos sobre o assunto, conceitos estes que serão discutidos neste trabalho e que precisam ser disseminados a todos que estarão envolvidos no desenvolvimento e serão, de forma direta ou indireta, atingidos pelas mudanças, para que todos conheçam seus benefícios e apoiem o projeto.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Parece contraditório, mas foi Max Weber, que não conseguiu concluir nenhum de seus projetos, o idealizador da teoria da Burocracia, teoria esta que vem sendo estudada e reformulada para trabalhar a burocracia nas empresas sem se esquecer do fator humano, estruturas formal e informal das organizações. Discutem as funções e características, assim como pontos positivos e negativos da teoria, e como os processos devem ser desenvolvidos, as mudanças necessárias e como as pessoas reagem às mesmas. A revisão de literatura vai apresentar a partir de agora a origem da burocracia, suas funções, características, vantagens e disfunções, os conceitos de processos e mudanças e o comportamento das pessoas neste contexto. Serão discutidos conceitos trabalhados pelos autores CARAVANTES, CARAVANTES, KLOECKNER, CHIAVENATO, OLIVEIRA, PALADINI, SILVA, WITT e outros.

2.1 Max Weber e a Teoria da Burocracia

A maioria das pessoas interpreta a palavra Burocracia com certo tipo de aversão, e já começa a apontar características negativas, como de se tratar de processos demorados e enrolados, muitos papéis e poucos resultados, atividades que não chegam a lugar nenhum, muito menos a um objetivo final ou conclusão.

Caravantes, Caravantes e Kloeckner (2005, p. 65) confirmam esta afirmação quando dizem que “quando falamos em burocracia, o que primeiro nos vem à mente é a ideia de algo emperrado. Uma organização onde existem regras e rotinas em número excessivo, onde predomina um sistema de papelório e carimbos inúteis.”

Mas a Burocratização, ou padronização, foi tratada por Weber, fazendo referência à organização formal, onde existem meios específicos para a realização das atividades que levam ao objetivo final. A Burocracia nada mais é que a forma racional que o ser humano e as organizações utilizam para adequar os meios aos fins pretendidos, a forma de atingir objetivos com a máxima eficiência possível. (CHIAVENATO, 2003)

Max Weber (1864-1920) nasceu na Prússia, e foi o idealizador da Teoria da Burocracia, era muito produtivo em seus estudos, mas, mesmo parecendo contraditório considerando o conteúdo de que trata sua teoria, não era nada organizado e apresentava graus elevados de dificuldade em concluir seus projetos (OLIVEIRA, 2010):

Quando morreu, seus estudos estavam em estado caótico e nenhum dos seus trabalhos estava disponível em inglês. Weber nunca produziu um trabalho sistemático integral e, mesmo Economia e Sociedade, seu texto considerado mais importante, foi montado a partir de manuscritos fragmentados sem um plano (SILVA, 2005, p. 160).

Segundo Chiavenato (2003), a Teoria da Burocracia surgiu, pois as Teorias Clássica e das Relações Humanas não apresentavam uma abordagem global dos problemas organizacionais, surgia a necessidade de um modelo organizacional racional e mais bem definido, considerando o crescente tamanho e complexidade das organizações. Já Oliveira (2009) afirma que a teoria se desenvolveu principalmente pelas seguintes razões:

- a. Busca da racionalidade e da igualdade no tratamento dos funcionários das diversas empresas; [...]
 - b. Abordagem mais ampla do estudo da administração; [...]
 - c. Necessidade de estudos mais estruturados para análise dos tipos de relacionamentos humanos, na busca de maior produtividade. [...]
- (OLIVEIRA, 2009, p.22)

Weber procurou em seus estudos estabelecer estrutura, estabilidade e

ordem às organizações, por isso, a Burocracia, como concebida originalmente, trazia para as organizações as características de: divisão do trabalho, hierarquia de autoridade, racionalidade, regras e padrões, compromisso profissional, registros escritos e impessoalidade, e foi a partir destas características que Weber propôs um modelo analítico de organização (SILVA,2005).

2.2 A Estrutura Formal e Informal das Organizações

É comum ouvirmos pessoas dizendo que passamos a maior parte do tempo de nossas vidas em nossos trabalhos, dentro de organizações, pequenas, médias ou grandes, de diferentes ramos de atuação, organizadas ou não. Mas o que é uma organização? Diversos conceitos vêm sendo discutidos no decorrer da história da administração.

Caravantes, Caravantes e Kloeckner (2005, p. 65) definem a organização “independentemente de seu tamanho, como uma articulação deliberada de pessoas, que visa realizar um ou mais propósitos específicos usando determinada tecnologia.”

Levanta-se ainda que elementos como propósitos, expressos em objetivos; pessoas, que pensam, planejam e executam; estrutura, que possibilita a execução de tarefas; e tecnologia, tipo específico de tecnologia para realizar funções, são elementos essenciais para compreender o conceito de organização. (CARAVANTES, CARAVANTES E KLOECKNER, 2005)

Considerando os elementos essenciais para entender o conceito de organização, e o levantamento de que ela é o conjunto de pessoas atuando em um local com objetivos semelhantes, é preciso discutir sobre como as atividades serão realizadas dentro desta organização. Ela precisa estar estruturada para que seja possível planejar e executar ações que a levem a alcançar seus objetivos. Por isso, Caravantes, Caravantes e Kloeckner (2005, p. 65) afirmam que “a organização, como processo, implica a distribuição de tarefas, seu agrupamento em departamentos e a alocação de recursos a eles.”

Independente da forma como os processos se realizam dentro das organizações, ele precisa cumprir dois objetivos básicos, que Paladine (2009) destaca como sendo as ações desenvolvidas para em um primeiro momento garantir que as organizações sobrevivam, e posteriormente, que elas permaneçam e continuem evoluindo.

Quando fala-se de todos os itens citados acima, de objetivos, organização como processo, departamentalização, distribuição de tarefas, alocação de recursos, estrutura, mecanismos, propósitos, planejamentos e diversos outros, está se tratando de uma organização formal, que tem normas e regulamentos para

que suas atividades sejam realizadas com eficiência, organizações que possuem uma legislação própria, que têm suas rotinas e procedimentos padronizados, onde o que prevalece são as atividades e resultados, sem considerar as pessoas que realizam, suas habilidades, sentimentos, problemas e emoções, focando a função em si, tornando as relações impessoais, ou seja, não existe uma única pessoa que execute aquela função, mas qualquer pessoa, no geral, será capaz de realizá-la através dos procedimentos estabelecidos.

Mas além das organizações formais, existem as informais, que é o encontro de pessoas, com objetivos comuns, que se reúnem para realizar atividades que as levam a alcançar estes objetivos, mas estas atividades são realizadas sem nenhuma formalidade, nenhuma regra ou norma, nenhum padrão ou procedimento específico, o que prevalece aqui são as relações interpessoais. Witt (1969) considera que a estrutura formal trata dos aspectos técnicos de uma organização, enquanto a informal, dos aspectos humanos, afirmando que o fato de um grupo ser informal, não significa que este é desorganizado, pois pessoas em grupos sociais, sempre apresentam relações organizadas, podendo considerar que a organização formal é uma realidade racional, e a informal, uma realidade social.

As sugestões de reformulação da Administração Burocrática proposta por Weber, feitas por estudiosos modernos, consideram que a Teoria da Burocracia apontou somente as relações formais, deixando de lado a administração informal e as relações humanas e sociais (SILVA, 2005). Com isso, pode-se afirmar que a Burocratização, o trabalho com organizações formais pode ser eficiente, mas hoje, precisa ser aplicado considerando alguns aspectos informais ou humanos.

2.3 As Funções e Características da Burocracia

Silva (2005) destaca como funções da Burocracia a especialização, estrutura, previsibilidade, racionalidade e democracia, que tratam da especialização de pessoas nas áreas em que são habilidosas, do ato de dar forma às organizações estabelecendo níveis de hierarquia e responsabilidade, de dar estabilidade e previsibilidade racionalizando relações humanas, estabelecer julgamentos segundo os objetivos evitando julgamentos por motivos pessoais e estabelecer uma base única para o alcance e manutenção em cargos específicos, a competência.

Para Weber, a organização burocratizada é eficiente por excelência e tem as seguintes características que Chiavenato (2003) apresenta:

1. Caráter legal das normas e regulamentos: as normas e regulamentos são previstos por escrito para antecipar como a organização deverá funcionar;

2. Caráter formal das comunicações: as comunicações são realizadas por escrito e de forma organizada;
3. Caráter racional e divisão do trabalho: divisão do trabalho feita de forma sistêmica e racional visando atingir a eficiência.
4. Impessoalidade nas relações: as pessoas não são consideradas como pessoas, mas sim ocupantes de cargos e funções específicas, considerando que as pessoas podem ir embora, mas as funções continuam na organização;
5. Hierarquia de autoridade: todos os cargos devem ser coordenados e supervisionados, os inferiores respondem aos superiores;
6. Rotinas e procedimentos padronizados: a pessoa ocupante de um cargo ou função a executa conforme estabelecido pela organização, e nunca como desejar;
7. Competência técnica e meritocracia: as pessoas são admitidas ou promovidas de acordo com suas competências técnicas;
8. Especialização da administração: os administradores das organizações são pessoas especializadas e não necessariamente seus donos ou sócios;
9. Profissionalização dos participantes: todo funcionário de uma burocracia tem que ser um profissional especialista;
10. Completa previsibilidade do funcionamento: o comportamento dos membros de uma burocracia deve ser previsível.

2.4 Vantagens e Disfunções da Burocracia

Inúmeras são as razões que justificam a Teoria da Burocracia, razões estas que apresentam as vantagens e contribuições de tal teoria para as organizações modernas. Em contrapartida, como uma teoria que foi e ainda vem sendo muito estudada, buscando sua adaptação às necessidades organizacionais e pessoais, sofreu inúmeras críticas.

Entre suas principais contribuições, a administração está à definição dos níveis de autoridade decisória e de mando, a interação entre as atividades/hierarquia versus competência/conhecimento e maior análise de questões correlacionadas à estruturação das organizações. Tais contribuições permitiram às organizações trabalhar as responsabilidades e autoridades dos profissionais juntamente com a hierarquia, e deram destaque a aspectos importantes a estruturação de uma organização como formalização, especialização, padronização e centralização (OLIVEIRA, 2010).

Chiavenato (2003) apresenta as vantagens que Weber destacou na burocracia, sendo elas: racionalidade, precisão na definição do cargo e na

operação, rapidez nas decisões, univocidade de interpretação, uniformidade de rotinas e procedimentos, continuidade da organização, redução do atrito entre pessoas, constância, confiabilidade e benefícios para as pessoas.

Dentre as críticas que a Burocracia recebe, Silva (2005) destaca a ênfase exagerada nas regras e procedimentos, dependência dos executivos aos símbolos e regras, o possível sufocamento da iniciativa, o comportamento burocrático oficioso e a falta de relações mais pessoais. Ele afirma ainda que existem algumas ameaças que podem ocasionar a morte da Burocracia, pois ela não está preparada para mudanças rápidas e inesperadas, para a complexidade do crescimento em tamanho, a moderna tecnologia que exige pessoas de diversificadas e especializadas competências e a mudança no comportamento gerencial, atualmente mais humano.

Perrow (1972), citado por Chiavenato (2003, p. 276 e 277), defende:

Após anos de estudos das organizações complexas, cheguei a duas conclusões que colidem com muita coisa da literatura organizacional. A primeira é que os erros atribuídos à burocracia não são erros do conceito, mas são consequências do fracasso em burocratizar adequadamente. Eu defendo a burocracia como o princípio dominante de organização nas grandes e complexas organizações. A segunda conclusão é que a preocupação com reforma, humanização e descentralização das burocracias, enquanto salutares, apenas obscurecem a verdadeira natureza da burocracia e nos desviam do seu impacto sobre a sociedade. O impacto sobre a sociedade é mais importante do que o impacto sobre os membros de uma organização (CHIAVENATO, 2003, p. 276).

Portanto, como toda teoria, a Teoria da Burocracia não é diferente e tem seus pontos positivos destacados e suas falhas discutidas, mas continua tendo maior peso sua eficiência, e, segundo Oliveira (2010), suas evoluções são as maiores contribuições para colocar a casa em ordem e definir quem é quem dentro das organizações.

2.5 Processos, Mudanças e Pessoas

A empresa que desejar colocar a casa em ordem deve, portanto, trilhar o caminho da burocratização, que nada mais é que definir processos. Segundo Silva (2011), “entende-se por processo todo sequenciamento lógico do tipo início, meio e fim que gera, como resultado, um determinado produto”. O dicionário Aurélio, traz o conceito de que processo é um método, um sistema, o conjunto de atos por que se realiza uma operação qualquer, sequência contínua de fatos que apresentam certa unidade, ou que reproduzem com certa regularidade, andamento, ou ainda desenvolvimento.

Considerando os conceitos acima, parece ser fácil burocratizar, pois os processos já são executados diariamente dentro das organizações, basta somente colocá-los no papel e formalizá-los. Mas, é nesta etapa que surgem as complicações, pois, onde não existem processos burocráticos definidos cada um realiza sua tarefa a seu modo, mudam as pessoas, mudam os processos, e são necessárias grandes mudanças para que esta formalização ocorra.

Segundo Borges (2009), a mudança organizacional não é um fenômeno novo, mas hoje elas não seguem mais um padrão confortável de continuidade como no passado, atualmente, as demandas dos consumidores, novos competidores, redução da vida útil dos produtos, novo perfil da mão de obra e outros fatores, fazem com que as mudanças se tornem um tormento para as empresas, mas, são estes mesmos fatores que as tornam necessárias.

Segundo Wood Jr., Curado e Campos (1994), a mudança organizacional “é qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, nos seres humanos ou qualquer outro componente capaz de gerar impactos em partes ou no conjunto da organização”.

Existe uma capacidade limitada para o desenvolvimento de mudanças significativas e bem sucedidas dentro das organizações, pois, para que elas ocorram, é preciso poder contar com as pessoas, as quais, na maioria das vezes, consideram mudanças como ameaças à rotina de trabalho já organizada e que é relativamente segura (BORGES, 2009).

Borges (2009, p. 304) ainda completa afirmando que:

Em resumo, a literatura argumenta que os processos de mudanças são inevitáveis. Além disso, o fenômeno da resistência é um fator potencial. No entanto, as perspectivas de sucesso ou falha dessas iniciativas têm muito a ver com a forma pela qual as mudanças são gerenciadas. Um fator crítico, neste caso, é o grau de envolvimento dos funcionários que sofrem os impactos da mudança e as percepções que eles desenvolvem durante esse processo. (BORGES, 2009, p. 304).

O processo de mudança nas pessoas não é simples, mas elas são necessárias para que a burocratização aconteça, é preciso fazer com que as pessoas quebrem paradigmas e comprem a ideia da mudança para que ela se realize da melhor maneira possível.

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para o desenvolvimento deste artigo, em um primeiro momento é realizada uma pesquisa bibliográfica com o objetivo de trazer a origem da teoria da burocracia, conceitos de estruturas formal e informal das organizações, as funções,

características, vantagens e disfunções da burocracia, conceitos de processos, mudanças e os possíveis comportamentos do fator humano das organizações frente a possíveis mudanças. Posteriormente, aplica-se um questionário de 16 (dezesesseis) questões qualitativas, onde 3 (três) são para identificação da empresa, 9 (nove) para verificar se a empresa é burocratizada, os motivos que a levaram a burocratização, os problemas enfrentados e os resultados alcançados, e 4 (quatro) questões para medir o nível de conhecimento dos conceitos de burocracia necessários para uma boa implantação. O questionário foi aplicado em 2 (duas) empresas, que aqui serão tratadas de empresa A e empresa B, onde cada uma indicou um profissional que trabalhou ou trabalha com a padronização de processos dentro das mesmas. Os resultados foram obtidos através da análise individual das respostas de cada organização, e as conclusões da comparação dos questionários das duas empresas, considerando que trata-se de uma que trabalha com sucesso a burocratização e outra que tentou, mas não conseguiu implantar o mesmo processo.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para avaliar os resultados desta pesquisa é necessário conhecer as principais características das empresas estudadas. A aqui chamada de empresa A, possui sede em Rio Verde e atua no setor de fabricação de vegetais em bruto, exceto óleo de milho; comércio atacadista de mercadorias em geral, com predominância de insumos agropecuários; comércio atacadista de alimentos para animais; comércio atacadista de cereais e leguminosas beneficiados; transporte rodoviário de cargas; e armazéns gerais conforme o Cartão do CNPJ. Suas principais atividades são: planta de esmagamento de soja com capacidade para 330 mil toneladas/ano de farelo e óleo; planta de desativação de soja com capacidade para 80 mil toneladas/ano; planta de fabricação de ração com capacidade para 96 mil toneladas/ano; 12 unidades armazenadoras com capacidade estática de 272 mil toneladas, nas cidades de Rio Verde, Santa Helena de Goiás, Montividiu, Paraúna, Acreúna, Palmeiras de Goiás, Edéia, Quirinópolis, Jataí, Rio Preto e Caiapônia; frota de 60 caminhões operantes exclusivamente nas atividades do Grupo. É classificada como empresa de médio porte e está no mercado há mais de 21 anos.

A empresa B, também com sede na cidade de Rio Verde, atua nos setores de fabricação de aparelhos e equipamentos para distribuição e controle de energia elétrica; fabricação de outros equipamentos e aparelhos elétricos; comércio varejista de material elétrico e hidráulico; e instalação de máquinas e equipamentos industriais, conforme o Cartão do CNPJ. É uma empresa

especializada em automação e supervisão de processos industriais e com grande atuação na área de armazenagem e processamento de grãos, onde desenvolve projetos específicos para cada cliente, objetivando o melhor custo benefício com qualidade e tecnologia de ponta, trabalhando com assistências, manutenções e realização de obras completas. Classificada como microempresa, está no mercado há mais de 11 anos.

A empresa A é parcialmente burocratizada, tendo buscado a padronização de processos por vários motivos, sendo os principais a busca de maior organização dos processos e certificações de qualidade, hoje é certificada pela norma GMP – Good Manufacturing Practices (Boas Práticas de Fabricação), Certificação do MAPA – Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento nas Normas IN29 – Unidade Armazenadora e IN04 – Alimentação Animal. O respondente participou da implantação da burocratização e demonstra conhecimento sobre os conceitos de burocracia, estrutura formal e informal e processos. Afirmou que durante o processo de implantação, a empresa enfrentou problemas relacionados à resistência de gestores e colaboradores e uma cultura organizacional inadequada à burocracia. Os funcionários da organização foram envolvidos no processo de padronização desde o princípio e o objetivo da mesma foi alcançado em sua totalidade. Atualmente, novos funcionários recebem manuais e treinamentos referente aos processos utilizados na organização e não apresentam resistência quanto as suas práticas.

Já a empresa B não é burocratizada, buscou a padronização pois os sócios sentiram a necessidade de organizar as atividades e a empresa no geral, desejavam ter maior e melhor controle, formas de medir qualidade e avaliar resultados. A mesma não possui nenhuma certificação e o respondente do questionário participou da tentativa de padronização e demonstra conhecimento sobre os conceitos de burocracia, estrutura formal e informal e processos. Afirmou que durante o processo de implantação a empresa enfrentou problemas relacionados à resistência de gestores, mas principalmente dos colaboradores, preconceitos de idade, sexo ou raça dos responsáveis da implantação e uma cultura organizacional inadequada à burocracia. Foram desenvolvidos materiais como manual de normas e procedimentos, desenho do organograma da empresa, elaboração do plano de cargos e salários, criação da missão, visão e valores, métodos de avaliação de desempenho, e o mapeamento do setor de estoque por uma pessoa da gerência com o apoio de uma consultoria externa. Todo este material foi apresentado aos funcionários com o intuito de a partir deste momento envolvê-los na implantação aplicando os processos já desenvolvidos para verificar falhas, pegar sugestões e realizar as adequações necessárias. Atualmente, novos funcionários recebem manuais e treinamentos referente aos

processos utilizados na organização, não apresentam resistência quanto as suas práticas, mas observando que eles não são cumpridos, também não os realizam.

A partir dos resultados expostos, observa-se que são duas empresas diferentes mas, como Chiavenato (2003) afirma que a teoria da Burocracia surgiu devido a necessidade de um modelo mais racional e definido, considerando o crescente tamanho e complexidade das organizações, justifica compará-las. Diferentes, mas que inicialmente buscaram a burocratização com o mesmo objetivo de melhorar a organização de suas atividades, mas deve-se considerar que a Empresa A também buscou para alcançar certificações, que somente são concedidas a empresas com processos bem definidos, empresas com estruturas formais que, como afirma Witt (1669), é aquela que trata dos aspectos técnicos da organização, portanto a empresa A obrigatoriamente necessitaria se organizar. Durante a implantação enfrentaram problemas semelhantes, reafirmando o que diz Borges (2009) sobre os processos de mudanças serem inevitáveis e que a resistência é um fator potencial, tendo uma envolvido seus funcionários desde o princípio e a segunda após a elaboração de alguns documentos, o que pode ter influenciado um nível mais alto de resistência, considerando ainda o que Caravantes, Caravantes e Kloeckner (2005) afirmaram quando dizem que sempre se pensa em algo emperrado quando se fala em burocracia, e que as pessoas consideram mudanças como ameaças à rotina, segundo Borges (2009). A certificação oferece mais força ao processo de mudanças, pode-se afirmar também que o sucesso da implantação da burocratização pode ser resultado desta certificação, enquanto, na empresa B, a vontade era somente dos sócios, que, posteriormente, após apresentação de grandes resistências dos funcionários também começam a desistir do processo devido aos grandes problemas que precisam enfrentar, Chiavenato (2003) fecha este pensamento afirmando que os erros atribuídos a burocracia não são de conceito, mas são consequências do fracasso em burocratizar adequadamente. Pode-se considerar também que a empresa A é uma empresa de médio porte, enquanto B é microempresa, além da primeira ter mais tempo de mercado que a segunda, portanto contam também fatores como estrutura física e financeira para o desenvolvimento da padronização, o que na primeira com certeza é maior que na segunda. A fase de implantação é a mais difícil, por isso hoje a empresa A não passa por dificuldades com novos funcionários, desde que bem instruídos e treinados eles vão seguir os processos sob sua responsabilidade, já a empresa B nem ao menos conseguiu concluir o processo de implantação, continua na tentativa entregando manuais e treinando novos funcionários para tentar disseminar a ideia da burocratização, mas fica claro que estes em algum momento serão influenciados pelos que já criaram certa resistência ao processo, como diz Borges (2009), um fator crítico

para a implantação da mudança é o grau de envolvimento dos funcionários que sofrem o impacto da mesma e as percepções que eles desenvolveram durante este processo. Neste mesmo momento da implantação, o papel do líder que coordena e direciona o projeto é de grande importância, outro fator que leva a empresa B ao insucesso, visto que o líder não foi aceito por preconceitos de sua equipe.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Basta considerar que é evidente que hoje a cada dia mais fornecedores e clientes cobram certificações das empresas que os atendem, isso já justifica a busca pela burocratização, mas os motivos que podem levar a esta escolha podem ir muito além de somente a certificação, e é inegável que se a burocracia for aplicada de forma correta, traz muitos benefícios às empresas. Fica claro que às vezes a necessidade é identificada, que existe a iniciativa da busca pela criação e implantação dos procedimentos, mas que nem sempre as empresas possuem preparo, conhecimento, estrutura financeira ou física entre outros fatores que são imprescindíveis para que a burocratização aconteça, chegando ao ponto de realizar investimentos, mas o trabalho termina arquivado em uma gaveta até que se atinja uma maturidade para retomá-lo ou surja uma necessidade que a obrigue a fazê-lo.

REFERÊNCIAS

BORGES, Renata Simões Guimarães e. Implementação de Mudança Organizacional e o Papel de Recursos Humanos: Um estudo de caso Brasileiro. Disponível em < <http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-06/index.php/fucape/article/viewFile/744/740>> .Acesso em: 25 ago. 2014.

CARAVANTES, Geraldo R.; CARAVANTES, Cláudia B.; KLOECKNER, Mônica C. Administração: Teorias e Processos. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração: Uma visão abrangente da moderna Administração das Organizações. 7. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Introdução à Administração: Teoria e Prática*. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. *Teoria Geral da Administração: Uma Abordagem Clássica*. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PALADINI, Edson Pacheco. *Gestão da Qualidade: Teoria e Prática*. 2. Ed. São Paulo: Editora Atlas A.S., 2009.

SILVA, Daniel Nascimento e. *Compreendendo o processo gerencial*. Disponível em < http://www.ifam.edu.br/cms/images/stories/arquivos/planej_estrategico/processo_gerencial.pdf> . Acesso em: 25 ago. 2014.

SILVA, Reinaldo O. da. *Teorias da Administração*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

WITT, Aracy. *Importância e Aproveitamento da Organização Informal*. São Paulo: Revista Saúde Pública, 1969.

WOOD JR., Thomaz; CURADO, Isabela Baleeiro; CAMPOS, Humberto Marcelo. *Vencendo a crise: mudança organizacional na Rhodia Farma*. São Paulo: ERA – Revista de Administração de Empresas, 1994.

EMPREENDEDORISMO: REQUISITOS E HABILIDADES EMPREENDEDORAS E ADMINISTRATIVAS PARA A EFICÁCIA NA ORGANIZAÇÃO

Aline Gonçalves Vieira¹
Vanessa Cardoso Oliveira²
Ana Cláudia de Oliveira³

RESUMO

Ao se verificar o termo empreendedorismo, constata-se que o mesmo nunca esteve tão em alta como atualmente. Deste modo, a sua evolução tem sido sistêmica, buscando formalizar estudos científicos, sobre o assunto e desvendar os segredos dos empreendedores de grande sucesso. O empreendedorismo é, indiscutivelmente, responsável, por grande parcela da sustentabilidade econômica do país (ou de qualquer país), pois os pequenos negócios são responsáveis por grande parte da empregabilidade, e circulação de riquezas no mercado. O objetivo deste estudo é apontar as diversas características do empreendedor de sucesso, apresentando também, quais as melhores e mais usadas ferramentas, para a gestão de um negócio, e qual a importância do conhecimento técnico, ou assessoria especializada para a funcionalidade de uma organização. Com tudo isso, apresenta-se no presente instrumento, que existem características inerentes que devem ser buscadas no empreendedor, a fim de garantir que o pequeno negócio saia da zona do empreendimento apenas por necessidade, ou do jeitinho criativo e sem gestão formal do brasileiro. Demonstra-se também, como relacionar o conhecimento, experiência e habilidades gestoras, dentro de um empreendimento, para que este obtenha resultados.

Palavras chave: empreendedorismo, sucesso, conhecimento, habilidade gestora.

1. INTRODUÇÃO

A partir dos anos setenta, conceitos sobre a administração cresceram de maneira sucessiva, através de estudos e pesquisas sobre diversas áreas, tanto as empresariais como as de mercado, com a finalidade de aprimoramento dos processos organizacionais.

Paralelamente, e em consequência disso, ocorreram profundas mudanças nos setores industriais e comerciais, por todo o mundo. Com isso, abriu-se uma nova oportunidade: a do empreendedorismo. Os colaboradores das empresas começaram a ter uma visão diferente, percebendo que não necessariamente deviam ser somente empregados, durante toda a sua vida. Começa então, a

1 Acadêmica do curso de pós-graduação em Gestão Estratégica Empresarial na Faculdade de Almeida Rodrigues, e-mail: alinevieirarv@gmail.com

2 Acadêmica do curso de pós-graduação em Gestão Estratégica Empresarial na Faculdade de Almeida Rodrigues, e-mail: vanessacardosooliveira@hotmail.com

3 Mestre em Administração Profissional, Professora Orientadora, e-mail: tnicom@gmail.com

revolução silenciosa.

Desde esses tempos até os dias atuais, diversos pesquisadores, analisam insistentemente qual o conjunto de fatores, que implicam no fato de uns terem sucesso em seus empreendimentos e outros não. Constata-se, portanto, que existem algumas semelhanças que são inerentes a qualquer pessoa que tenha obtido resultados ao implantar algo novo, mesmo que isso seja apenas uma organização em ramo conhecido, ou produto ou serviço inovador. Busca-se então, responder quais habilidades o administrador e/ou empreendedor necessitam possuir para garantir o funcionamento da empresa, e também, como o mercado e todos os fatores externos podem influenciar na tomada de decisões, dentro das empresas, tanto para organizações inseridas, no mercado solidamente, como para a sua própria constituição.

No ambiente de mercado, sabe-se que para uma organização manter-se competitiva, com saúde financeira, deve-se encontrar um conjunto de eventos que propiciem ares de prosperidade. No entanto, esses eventos não podem ser imprevisíveis. Porém, depara-se com uma realidade que confronta o idealismo de gerenciamento e sucesso. Os incentivos à pesquisa e desenvolvimento tecnológicos brasileiros não são nem de longe suficientes, e o sistema educacional não tem qualidade necessária e não é capaz de suprir a demanda. São tamanhos e inúmeros os obstáculos para empreender a nação azul-celeste. Tributação alta e obscura, falta de incentivo governamental, e acesso a recursos financeiros, além dos altos juros.

Observa-se, no entanto, que algumas pessoas conseguem se sobressair e manterem-se firmes no mercado, crescendo até mesmo, a um patamar jamais esperado. Baseado nisso, surge o estudo científico e aprofundado na área de empreendedorismo, que busca desmistificar o sucesso de alguns que são, por outro lado, minoria. A cada dia que se passa, observamos a junção de administração e empreendimento na obtenção do diferencial no mercado e conjuntura da organização. Falando-se principalmente, em épocas de crise, o comércio pequeno e local é que pode sustentar o equilíbrio e incentivar a retomada da economia. Uma pequena empresa sozinha, pode não significar muito, mas juntas, são peça fundamental para nosso país, que é líder no crescimento do empreendedorismo.

De acordo com dados do SEBRAE (2012), em dez anos, a produção gerada pelas micro e pequenas empresas no país, aumentou em quatro vezes, e sua participação no mercado é responsável, por mais de 27% do PIB nacional. As pequenas e microempresas são responsáveis também, por 40% da massa salarial no país.

Se por um lado, observa-se que cresce o número de novas empresas,

e diminui a taxa de mortalidade das mesmas ao longo de pesquisas e de muito esforço, por outro lado, observamos que, muitos dos empreendedores não planejaram o seu negócio, e por vezes, iniciaram nesta carreira, apenas motivados por necessidade, deixando a busca pelo conhecimento para depois, o que podem ser fatores decisivos para a quebra do negócio.

Aveni (2014) aponta que no Brasil, a quantidade de empresas que deixam de existir após os três primeiros anos de vida chega a 70% ou mais. Busca-se, fundamentado neste dado perturbador, apontar as questões problemáticas para nutrir bons e maus resultados de um negócio.

O procedimento metodológico escolhido para este estudo foi a pesquisa bibliográfica, seguido de estudo de caso, com aplicação de questionário com respostas abertas, de cunho qualitativo e exploratório, com o objetivo de comprovar através da junção do aspecto científico encontrado na revisão bibliográfica, e a comparação dos resultados encontrados na empresa estudada, as relações existentes no mundo corporativo e as pesquisas e estudos científicos que comprovem a sua afirmativa com relação, ao mundo prático dos negócios.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Pretende-se através deste estudo, demonstrar quais ocorrências são importantes, e interferem no processo organizacional, em relação às habilidades e qualificações dos empresários.

Chiavenato (2008), diz que o empreendedor não é somente aquele que funda a empresa, mas também, aquele que impulsiona, busca oportunidades. Também afirma que dentro da organização deve existir planejamento, estratégias, assim como habilidades. Todas essas características contribuem para a permanência desta empresa no mercado.

Ainda falando dos principais pesquisadores, podemos citar Dornelas (2012), que contribuiu de forma significativa trazendo estudos sobre empreendedores que implantaram no mercado empresas e produtos de sucesso, analisando inclusive, o comportamento econômico, aspectos jurídicos, e a singularidade do empreendedor nacional. Segundo ele, o administrador clássico se prende somente nas características básicas que são: planejar, organizar, dirigir e controlar. Enquanto que o empreendedor pode possuir estas mesmas características, porém, acrescido de novas formas de usar estes conhecimentos com outra visão sobre o cenário, sendo mais otimista.

Novos conceitos globais de empreendedorismo, afirmam que o mesmo deve se tratar de algo novo com valor, agregando todo o tempo e esforço necessário para que se realize as tarefas, ou seja, o empreendedor tem consciência que

ele tem que saber a fundo sobre seu negócio e irá por algum tempo somente investir, podendo ter inicialmente pouco retorno. Sendo assim, percebe - se que ele terá que ter muito controle de tudo, ou seu negócio tende a ter declínio em um tempo mais curto que o normal. (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009)

Assim, percebe-se que cada autor possui um ponto de vista, que diferencia os empreendedores de forma geral, porém, todos demonstram que somente uma ideia na cabeça não monta uma empresa e a faz se manter no mercado por muito tempo. De tal modo, Dolabela (2008), demonstra o empreendedorismo de forma totalmente detalhada, falando cada passo que uma empresa precisa para se manter viável, e demonstra que a administração é de grande relevância, quando falamos em empreendedorismo, mesmo que ela seja intrínseca, mesmo quando o empreendedor não sabe que as ferramentas que ele está utilizando são as de um administrador (empresário em geral), mas as aplica no cotidiano de sua empresa.

Aveni (2014) apresenta uma forma leve e desprendida de se estudar empreendedorismo mostrando, da mesma forma, os métodos de trabalho e os tipos de empreendedor, porém, vem falando que precisa – se de ferramentas administrativas de marketing, trazendo esta ferramenta para o seu âmbito profissional e em toda a dimensão de seu negócio.

Como em todas as áreas, tem-se Pesca (2012), que traz a forma apaixonada do empreendedorismo falando, que não importa a idade, o sexo, ou condição, qualquer pessoa, pode ser um empreendedor.

2.1 Ferramentas do empreendedor/administrador

Tanto o administrador como o empreendedor, atuam em um mesmo ambiente: a organização. Sua essência seguramente é destacar-se dentre tantas outras que já existem, garantir a sua saúde financeira e acompanhar as frequentes mudanças do mercado e das necessidades de seus clientes. Para isso, o gestor deve observar, analisar, e trabalhar com os resultados de suas pesquisas, gerando informações, e com os fatores internos e externos, lidando com as oportunidades e ameaças. Trata-se de influências externas, o que inevitavelmente a empresa deverá saber lidar da melhor forma possível, enquanto os fatores internos, como o próprio nome já diz, trata-se do cuidado a ser tomado com todos os recursos empresariais e suas estratégias aplicadas.

Segundo Hisrich; Peters; Shepherd (2009, p. 31),

Um empreendedor precisa encontrar, avaliar e desenvolver uma oportunidade, superando as forças que resistem à criação de algo novo. O processo tem quatro fases distintas: (1) identificação e

avaliação da oportunidade, (2) desenvolvimento do plano de negócio, (3) determinação dos recursos necessários e (4) administração da empresa resultante.

Neste contexto, apresenta-se as ferramentas mais conhecidas, e indispensáveis, tanto na atuação gerencial para empresas já maduras, quanto para as que pretendem se inserir no mercado.

2.1.2 O Plano de Negócios

No decorrer de suas atividades, e principalmente antes de sua constituição, uma organização deve lançar mão de algumas ferramentas estratégicas, de pesquisa, análise e controle, a fim de obter vantagem competitiva, conhecimento do ambiente em que atuam, e coletar dados para obter informações que serão essenciais para a tomada de decisões, e é claro, para manter suas portas abertas. Apresenta-se inicialmente, o plano de negócios: Segundo Dornelas (2012, p. 99),

O plano de negócios é um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócios que sustenta a empresa. Sua elaboração envolve um processo de aprendizagem e autoconhecimento, e, ainda, permite ao empreendedor situar-se no seu ambiente de negócios. (DORNELAS 2012, P. 99).

O plano de negócios é o passo inicial de uma empresa, necessário, por exemplo, como requisito para a tomada de empréstimos em bancos, ingressar em incubadoras, ou obter recursos em órgãos do governo.

Porém, para que o plano de negócios seja eficiente, ele deve ser bem elaborado. Não adianta acrescentar números que não condizem com a realidade, ignorando a seriedade do documento, ou acreditar que ele por si só, irá realizar mágica nas vendas e resultados. Outra observação importante, é que ele pode ser usado em empresas já maduras; não deve ser feito e depois esquecido, pois a situação das organizações, do mercado e até mesmo das pessoas, está em constante mudança. Por isso, deve ser sempre revisado e atualizado.

Dentro do plano de negócios, que é uma ferramenta de planejamento, destacam-se alguns itens para uma melhor compreensão. A análise estratégica, por exemplo, deve apontar a missão e visão da empresa, suas forças e fraquezas, suas ameaças e oportunidades (análise SWOT, que será mais detalhada nesta pesquisa).

Na análise de mercado, são descritos os concorrentes, o mercado consumidor e seu crescimento, características do consumidor e sua localização, de

acordo com Dornelas (2012). Já a estratégia de marketing aponta quais os canais de distribuição, formação de preços, estratégias de promoção e propaganda, assim como a projeção de vendas. No plano financeiro, demonstram-se quais as necessidades de investimento, faturamento e lucro previsto, e apresenta também o ponto de equilíbrio da empresa, fluxo de caixa, balanço patrimonial e demonstrativos de resultados.

De acordo com Aveni (2014, p. 190),

Trata-se de usar o PN não como indicador da qualidade do conhecimento teórico do empreendedor, mas como colocar essa ferramenta como parte da aprendizagem do empreendedor e do seu relacionamento nos negócios. Não é uma competência “natural do empreendedor”, mas uma ferramenta para desenvolver competências.

No entanto, o mesmo autor mencionado acima, afirma que o plano de negócios será mais bem aproveitado se executado por quem conhece a teoria de administração, e que o mesmo pode ser feito posteriormente, pois não se deve demandar tanto tempo apenas com uma ferramenta, ao invés de ter conhecimento do produto, por exemplo.

Afirma também, que um plano de negócios deriva de uma análise estratégica, esta por sua vez, se desmembrará em várias questões indispensáveis para os estudos a fim de implantar e analisar uma organização em seu contexto mais amplo o possível.

Ainda segundo Aveni (2014, p. 162),

O plano de negócios só é parte de um conjunto de ferramenta de gestão. Ferramentas como o balance scorecard, técnica de cenários, técnica SWOT estão sendo muito utilizadas no Brasil, mas devem servir para uma análise complementar e não como base ao empreendimento. Também são análises que devem ser praticadas no cotidiano e não feitas e deixadas para morrer no PN, porque elas trabalham nas informações.

Na abordagem clássica do plano de negócios, apesar de poder ter sua estrutura um pouco alterada, ele não é tão maleável para os diversos tipos de empresas que podem existir, por exemplo, aquela que é orientada para objetivos sociais.

Geralmente, tem como base o plano de vendas, e este por sua vez, mesmo se tratando de um mercado já conhecido e estruturado, dependerá de projeções de vendas, e da projeção de quantidade de clientes, ao invés de, por exemplo, elaborar estratégias para fazer o produto chegar até o cliente, agregar maior valor ao produto, não que isso não seja apresentado no PN, mas desta forma, poderá ser mais focado no objetivo principal.

2.1.3 PA – Plano de Ação

O plano de ação determina as ações a serem adotadas depois da coleta e análise de dados. Ocorre sobre tarefas que devem ser adotadas comumente, em curto prazo, apresentando como colocar em prática as ações estratégicas, porém, também pode ser projetado a médio e longo prazo também. A maioria das pessoas acha que sabem o que é Plano de Ação e como realizá-lo, porém, a prática não mostra este fato.

Segundo Aveni (2014, p.164),

[...] um plano que se pode chamar de ação (PA) ou de projeto, ou de trabalho, pois este deve incluir uma estratégia ou um plano estratégico (PE), objetivos e desdobramentos dos objetivos em ações em marketing, operações e financeiras ou um plano de negócio (PN) e, coisa frequentemente esquecida nos textos clássicos sobre empreendedorismo, a implementação do plano e seu controle [...]

O plano de ação é algo muito importante, que pode dar origem a um planejamento estratégico, ou basear-se neste, tanto para medidas de correção de problemas quanto para precaução dos mesmos. Segundo Aveni (2015), existem várias formas de se montar um plano de ação, isto depende unicamente de quem irá utilizar. Pode ser feito a mão em cadernos, ou planilhas no computador, ou com ferramentas mais aperfeiçoadas que o mercado oferece para venda.

O plano de ação deve deixar bem claro as tarefas a serem executadas, o período em que estas devem ser feitas, quem é o responsável por tais tarefas. Também se ressalva o porquê de cada tarefa, e isso fará que se torne mais fácil a compreensão das responsabilidades por quem irá executá-las.

2.1.4 Análise SWOT

É uma ferramenta muito importante na análise estratégica. Nele é feito um estudo sobre fatores determinantes, internos e externos.

Os fatores internos correspondem aos pontos fortes e fracos da organização em questão. Para essa análise é necessário que o empreendedor não tenha medo de apontá-los, pois não significa necessariamente incompetência, e que tem a obrigação de solucionar todos, de uma única vez.

De acordo com Kotler (2009), já na análise dos fatores externos (ameaças e oportunidades) deve-se pesquisar o mercado, e pontuar apenas os itens relevantes, e sobre tudo, saber o que fazer com essas informações

Feita a análise, o empreendedor terá, portanto, conhecimento para onde direcionar seus esforços, solucionar seus pontos críticos, planejar resolver seus

problemas menores, e aproveitar-se dos seus pontos fortes e oportunidades existentes para atingir o diferencial no mercado.

A análise SWOT sempre será encontrada dentro do plano de negócios, pois se trata de uma análise estratégica e de marketing indispensável. A verificação de forças e fraquezas, oportunidades e ameaças, apresentará os resultados de uma análise compatível, na qual as condições internas devem ser sobrepostas e confrontadas com as situações do ambiente de negócios da empresa. A função da análise SWOT é abranger fatores influenciadores e demonstrar como eles podem afetar a iniciativa empresarial, levando em consideração as quatro variáveis apresentadas na imagem abaixo. Com base nas informações obtidas, a empresa poderá elaborar novas estratégias.

De acordo com Kotler (2006, p. 50), “Um objetivo importante de avaliação ambiental é o reconhecimento de novas oportunidades. Sob muitos aspectos, um bom marketing é a arte de encontrar, desenvolver e lucrar a partir de oportunidades”.



Figura 1: ROCHA 2015.

2.1.5 Ciclo PDCA

No mundo corporativo onde prepondera a concorrência e a excelência, fazem a diferença, as organizações que vem buscando aperfeiçoar seus processos, para reduzir custos, ampliar lucros e aumentar a satisfação de seus clientes.

Segundo Aveni (2014, p. 159):

Uma referência importante para a construção do plano de negócio é o ciclo PDCA. Este é um método de análise que se preocupa como planejar (P), o que fazer (F), como controlar (C), e como fazer ações conectivas (A). Isso explica onde serão executadas e onde estarão concentrados os esforços. (AVENI, 2014, p.159).

No ciclo PDCA é importante destacar, que o planejamento irá mitigar os

riscos de falhas, e, por conseguinte trará um ganho de tempo. O planejamento deverá ser feito a partir da missão, visão, e valores da empresa, com metas e objetos a serem cumpridas. Após o planejamento vem a execução, que deve ser cuidadosa e criteriosa, lembrando que a função de cada um deve ser deixada bem clara para que não hajam falhas, tudo o que fora posto em pauta no planejamento deve ser desenvolvido por todos. Então, chega-se à checagem, que pode ser feita tanto no decorrer do processo quanto no final, permitindo que sejam feitas as correções necessárias para que não hajam perdas nem falhas. Por fim tem-se a última etapa de um ciclo, a ação, que implica em iniciativas corretivas, e de aperfeiçoamento do projeto.

Lembrado que o Ciclo PDCA é genuinamente um ciclo, e por isso deve estar em constante movimento, ou seja, ele não possui data para terminar, deve somente ser aperfeiçoado ao fim de cada etapa trazendo melhorias para organização. Mudanças irão ocorrer sempre, como as pessoas que estão responsáveis pelas tarefas, que podem deixar ou mudar de cargo, o período de cada tarefa por exemplo. Sua implantação possibilitará o desenvolvimento de melhorias contínuas, para o crescimento da empresa e o aperfeiçoando do Plano de Ação.



Figura 2: CAIRO, 2014.

2.2 Fatores condicionantes ao sucesso do empreendedor

Em meio à euforia do mercado empreendedor, e em observância a alguns casos de grande sucesso de pessoas que começaram apenas com uma boa ideia e muita força de vontade, surge o interesse quase que irresistível por conhecer os meios que encaminham à prosperidade empreendedora.

No entanto, o que se observa é que empreender não é tão simples assim. Pessoas desfazem seu patrimônio, investem suas economias, ou até endividam-

se em nome do sucesso empreendedor, que pode muito bem nunca acontecer. “Estou considerando empresário de sucesso somente aquele que paga à vista, não desconta cheques nem duplicatas e mostra todos os seus saldos bancários positivos e carros e casas pagas” (MATOS, 2014, p. 93).

O primeiro ponto a ser tratado, é o do planejamento. Sem ele, a empresa não toma o rumo que deveria tomar. Depara-se com casos em que o empresário obteve sucesso sem ter feito um planejamento formal, porém, é observado que ao menos existiu um controle sobre finanças, estoques e caixa, o que já ajuda muito no gerenciamento de uma empresa.

De acordo com Dornelas, (2012, p. 96), “[...] muito do sucesso das MPEs em estágio de maturidade é creditado ao empreendedor que planejou corretamente o seu negócio e realizou uma análise de viabilidade criteriosa do empreendimento antes de colocá-lo em prática”.

Portanto, o planejamento é indispensável para uma organização, e em todos os momentos de seus processos, isto porque, o estudo realizado para o planejamento irá apontar a situação atual, direcionar os possíveis cenários, e em consequência disso, quais são as medidas que devem ser tomadas, e quais diretrizes serão adotadas para que seja tudo realizado da melhor maneira possível, com o menor despendimento de recursos, a fim de obter os resultados objetivados.

Outro ponto muito importante é o conhecimento. O empreendedor quando possuir também o conhecimento, terá mais chances de fazer valer o seu negócio. É preciso ter conhecimento sobre o negócio e onde se pretende atuar, ter capacidade de analisar o mercado e seus possíveis cenários, e ter o conhecimento mínimo de gerenciamento das rotinas operacionais e financeiras, além de dominar completamente sobre o seu produto ou serviço.

Identificar uma boa oportunidade é essencial para encontrar um lugar seguro neste mercado que já se encontra saturado em alguns segmentos. Uma boa oportunidade, dificilmente será aquela ideia revolucionária. Não se trata disso. Acrescenta-se, quase que invariavelmente à oportunidade, o fator experiência no ramo em que pretende ingressar, pois esta por si só, já se trata de um diferencial importante, que trará segurança inquestionável ao empreendimento.

A análise de qual a melhor forma de investimento no negócio é fundamental para tomar a atitude mais adequada para o momento, de acordo em que estágio se encontra a empresa. O Brasil, não é o melhor exemplo de mercado de recursos para investimento, no entanto, o empreendedor deve usar suas habilidades e networking para encontrar boas fontes de recursos.

Além de características técnicas e objetivas, encontramos como diferencial nos administradores de sucesso, qualidades subjetivas. Dentre elas, Dornelas

(2012) aponta que os empreendedores possuem foco, são apaixonados pelo que fazem, são persistentes e dedicados, são bem relacionados e estabelecem um bom networking.

O networking é um gerador de oportunidades. De um lado, existem pessoas em busca de recursos, e de outro, pessoas, que buscam investir em algo. Através de uma rede de relacionamentos conecta-se com pessoas, que tenham objetivos em comum, e complementares.

De acordo com Pesce (2012, p. 60), “Ser bom em conectar pessoas pode ajuda-lo a encontrar um parceiro de negócios, um mentor e um advogado. Pode ajuda-lo a levantar capital, divulgar sua empresa e muito mais”.

Para o empreendedor, é essencial saber formar uma boa equipe, pois não somos capazes de ter todo o conhecimento e toda habilidade necessária para o negócio. Ele deve formar e se relacionar bem com ela. Deve deixar aberto para que as pessoas exponham suas ideias, mas deve ter liderança para ter que escolher em momentos de discordância, e de incertezas.

Ter paixão pelo que faz, por fim, é a alma do negócio. Não é muito favorável ter uma boa ideia, organizar os recursos e traçar uma boa estratégia para trabalhar com algo apenas por dinheiro, eis aí um mito derrubado, nem todo empreendedor quer trabalhar apenas para obter riquezas, mas sim por realização pessoal e profissional.

Dornelas (2005 citado por Aveni, 2014, p. 154),

Coloca que o verdadeiro combustível do empreendedor está na paixão, pois se trata de pessoas extremamente apaixonadas pelo que fazem, como dito anteriormente, mas que tem grande disciplina, são trabalhadores exemplares, sempre encontrando energia para continuar, pois são incansáveis e possuem a capacidade de transformar uma ideia abstrata em algo concreto, agregando valor aos serviços e produtos que colocam no mercado, entendendo que as ideias revolucionárias são raras, sabendo que sempre haverá concorrentes tentando superá-los, tendo sócios ou uma boa equipe de gestão e sabendo que o seu cliente é o seu patrão.

2.2.1 Maiores obstáculos e erros do empreendedor

Analisando os principais erros mais cometidos pelos empreendedores, e atrelado a eles, a falta de conhecimento e planejamento, encontramos falhas quase irredimíveis, que podem comprometer ou encerrar a organização, que são inerentes ao planejamento estratégico da empresa. Destacamos a seguir, os pontos mais carentes de conhecimento e atitudes que correspondem aos erros que comprometem toda a estrutura da organização, de acordo com Dornelas (2014):

- a) Não identificar claramente qual atuação será a do novo negócio;
- b) Não identificar qual o tipo de cliente será atendido, e poderá ser alcançado, assim como se existe demanda suficiente;
- c) Não planejar as necessidades financeiras do negócio. Lembrando que o investimento não será necessário apenas no momento de sua constituição, mas no decorrer de suas atividades;
- d) Não ter conhecimento sobre o mercado fornecedor;
- e) Não saber como promover e vender seu produto/serviço;
- f) Não saber como tratar o cliente a agregar valor;
- g) Não incluir uma projeção para devedores duvidosos;
- h) Recursos vêm por último: não adianta constituir seu negócio porque tem uma boa fatia de recursos para investir, pois primeiro, vem a oportunidade e o planejamento;
- i) Ter muita ansiedade por resultados: as empresas geralmente demoram em dar resultados, por isso não deve desanimar e desistir antes da hora.
- j) Não escolher a forma legal mais adequada;
- k) Não administrar o andamento das operações, e desconhecer a relação produção x qualidade x custos;
- l) Não conhecer seu ciclo de vendas e a dinâmica do capital circulante (ou capital de giro).
- m) Não ter foco em sua atividade principal e
- n) Não discernir a diferença entre o capital da empresa e seu capital particular.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Apresenta-se aqui, os procedimentos metodológicos que foram utilizados nesta pesquisa. Trata-se de pesquisa exploratória, bibliográfica, com estudo de caso, objetivando somente trazer conhecimento sem aplicação prévia, visando gerar novos conceitos, sendo também qualitativa. Foi aplicado um questionário com respostas abertas, para o estudo de caso, propondo qualificar e relacionar a pesquisa bibliográfica, com a realidade da empresa abordada neste estudo, a fim de apontar possíveis causas do problema, e apresentar soluções para os mesmos.

Segundo Gil (2002, p.25) “Um pesquisador pode interessar-se por áreas já exploradas, com o objetivo de determinar com maior especificidade as condições em que certos fenômenos ocorrem, ou como podem ser influenciados por outros”.

Compete, também, salientar que a metodologia é de grande proeminência numa pesquisa científica, uma vez que é uma etapa principal que se alcance os objetivos propostos, através de modo sistêmico, organizado e padronizado.

3.1 Caracterização da empresa

Surge no ano de 2003 a empresa JMW Publicidade LTDA. Constituída pelos sócios proprietários Joaquim Rosa Fernandes Ataídes, Marcelo Moura de Moraes, e Waldir Moraes Vilela, atuando no ramo de publicidade e propaganda, especializada em anúncios através de lista telefônica, conforme termo de autorização, no anexo 1.

Já no primeiro ano de funcionamento, as vendas foram extraordinárias, porém, não existia nenhuma rotina de controle financeiro. Ninguém sabia o que entrava e saía do caixa. Assim, em seus cinco primeiros anos, a empresa vendeu muito, cresceu e contratou mais pessoas, e expandiu seu negócio para a cidade de Mineiros. Lembrando que a empresa operou até o momento apenas, com o capital próprio dos sócios. Trata-se de uma organização de médio porte, retratada como familiar e pequena empresa.

Em meados de 2009, a empresa construiu sua sede própria, com layout novo e dinâmico, foi organizada por departamentos, onde cada supervisor era responsável pela gerência de um departamento. No entanto, não existia nenhum cargo de gerência geral, ou algum profissional com formação em administração, sendo assim, surgiu até rivalidade entre os sócios. Com a expansão do negócio, ficou mais difícil a administração, surgiram as dificuldades financeiras. No entanto, a empresa manteve seu patamar de qualidade, inovando nas tecnologias fomentadas no processo e produto, que continuou tendo aprimoramento em sua qualidade.

Como a empresa é bem vista no mercado, os bancos se prontificaram a oferecer empréstimos para investimento, e então, a organização passou a operar também, com capital de terceiros. Porém, não foi feito nenhum estudo sobre este investimento, não foi feito um plano de negócio, nem utilizada nenhuma ferramenta administrativa, ou foi lançado mão de uma acessória especializada.

Nesta fase, ocorreu um problema bastante comum, com o empreendedor: achar que já está rico, confundir o CNPJ com o CPF e achar que o patrimônio da empresa é também patrimônio particular. Investiram em bens de maneira desgovernada. Neste período difícil, foi diluída, portanto, uma das sociedades.

A empresa agora conta com dois sócios e começa a se reestruturar em todos os departamentos, criando novos processos enxutos. Foi então, que os sócios perceberam que uma empresa necessita de muito mais controle, e

observar todos os seus aspectos, internos e externos, e não só pensar em criar e vender um produto ao cliente.

A organização encontra-se ainda de fase de adequação, caminhando agora com uma gerência realmente profissional na área, está buscando maneiras de implementar as ferramentas necessárias, com uma nova administração, buscando manter-se sempre firme no mercado, oferecer ótimos produtos, sem deixar de inovar e garantir sua saúde financeira.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Através do estudo de caso conclui-se que a empresa em questão é uma empresa de cunho simples, com um ramo de atividade designado em publicidade e propaganda visando atender as empresas de um modo geral, nascendo de três empreendedores visionários, qualificando suas habilidades com o produto de trabalho.

Ao aplicar o questionário aberto, obteve-se respostas claras e pessoais de cada um. O questionário mostra que os empreendedores em questão nunca tiveram uma assessoria ou apoio profissional para desenvolvimento das funções, na departamentalização da empresa, mesmo porque seu grau de estudo foi somente nos anos iniciais. Então aponta que se trata de empreendedores natos com visão de mercado, pois pode-se perceber que em períodos anteriores de suas vidas passaram por vários ramos de atividades diferentes como empregados, isso fez com que fossem adquirindo conhecimentos em áreas diversas. Não se pode desconsiderar o conhecimento empírico de cada um sendo essa uma característica do empreendedor.

Ao ser perguntado quais foram suas maiores facilidades ao abrir o negócio, os dois categoricamente respondem que o comercial da empresa sem dúvidas seria sua maior habilidade, vender e o que mais lhes davam prazer, assim podemos perceber que a parte administrativa da empresa não lhes chamava a atenção mesmo sabendo, que sem ela a empresa não sobrevive.

Ao serem questionados sobre qual seria a importância do administrador dentro de sua empresa, suas respostas foram que com o apoio do profissional poderiam trabalhar externamente, ou seja, atender aos clientes de forma a não se preocupar tanto com a parte gerencial da empresa, tendo suporte para a comercialização de um bom produto final. Apesar de todas estas dificuldades que enfrentaram, os dois afirmam que suas expectativas ao abrir seu próprio negócio foram atendidas.

As diferenças entre o administrador e empreendedor vêm beneficiar as organizações quando o profissional busca a junção destas habilidades.

Esta integração de conhecimento propicia ao gestor alcançar domínio técnico e estratégico, assim como dominar características empreendedoras, uma vez que, um administrador pode vir a ser um empreendedor, mas este por sua vez sem domínio técnico, pode não obter resultados positivos, comprometendo a constituição e viabilidade do seu empreendimento.

Segundo Dornelas (2012, p. 25),

Neste caso, o empreendedor estaria sendo um administrador completo, que incorpora as várias abordagens existentes sem se restringir a apenas uma delas e interage com seu ambiente para tomar as melhores decisões.

A empresa esta no mercado há vários anos, mesmo passando por dificuldades de recursos humanos, ou seja, a falta de mão de obra capacitada em áreas específicas, que a empresa necessita, crises financeiras, e em algumas vezes a discordância de ideias entres os sócios, já que cada um tem seu modo de pensar sua capacidade específica. Isto sem dúvida traz conflitos imediatos e quase que diariamente. Mas também tem seus benefícios, pois a partir de discursões vem ideias diferentes, novos pontos de vista agregando conhecimento. A inovação que é fator determinante para o sucesso e uma das características do empreendedor é bem visualizada nos profissionais pesquisados.

Segundo Felipini (2013, p. 5) “A força da novidade iguala as oportunidades [...] isso funciona como uma espécie de nivelador, e diminui a distância entre quem já está no jogo há mais tempo, e quem quer entrar nele agora”.

Parcialmente conclui-se que a pesquisa mostra dois profissionais empreendedores de visão, capacidade de trabalhar com pessoas, motivados a fazer com que a empresa cresça cada dia mais, buscando novas formas de aprimorar o seu produto, lançando novidades no mercado, oferecendo a primeira lista digital na cidade de Rio Verde e filiais, sendo o primeiro a lançar um site de busca no ramo de listas telefônicas na região.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir deste estudo realizado, fica evidente que o empreendedorismo é de suma importância para a sociedade. Porém é preciso que exista um embasamento administrativo, pois para sobreviver, uma empresa precisa de recursos, ferramentas básicas para o seu gerenciamento. O saber fazer por si só, não determina o sucesso do empreendedor no mercado. E como é de conhecimento geral, o país passa por problemas econômicos e políticos atualmente, e há algum tempo isso afeta diretamente todos os ramos de atividades e portes empresariais.

A incerteza no mercado desestabiliza as empresas, principalmente as que não possuem planejamento e habilidades de gestão, ressaltando-se inclusive, que isso ocorre mesmo em épocas em que a economia se encontra estável.

Neste período de crise, é que se fazem mais necessários ainda, empresários com capacidade de inovar, gerar novas tecnologias e processos, que superam todas as adversidades, e, sobretudo, capazes de empreender de verdade.

Sim, é possível ensinar empreendedorismo, mesmo sendo conhecido que algumas habilidades são intrínsecas, próprias da personalidade de um empreendedor nato, mas que passam a serem conhecidas e aprimoradas no processo sistêmico e lógico que é a administração. Um empreendedor pode não sobreviver sem qualidades administrativas, e um administrador pode não ser um empresário de sucesso, se não possuir qualidades empreendedoras. Através da junção das habilidades dessas atribuições, aproxima-se do que de fato pode ser sólido no mercado competitivo, que contempla, e garante a tão esperada calma corporativa, e sua estabilidade financeira e pessoal.

Só o fato de ter um empreendedor no comando da empresa não reafirma o sucesso da mesma, porém contribui significativamente, esta sem dúvida é uma arma secreta que deve ser utilizada de maneira rica e proveitosa, na busca por algo novo.

Finalizando, a área de empreendedorismo no país está em um ciclo mutável e crescente, ainda existem muitas áreas a serem aprimoradas, pesquisas e estilos de gerenciais ainda estão encobertos, mas a parceria administrador e empreendedor faz com que todos ganhem ao final dos processos.

ENTREPRENEURSHIP: REQUIREMENTS AND SKILLS ENTREPRENEURIAL AND ADMINISTRATIVE FOR THE EFFICIENCY OF THE ORGANIZATION

SUMMARY

When checking the term entrepreneurship, it has never appeared to be as high as it is today. Therefore, its evolution has been systemic, seeking to formalize scientific studies on the subject and uncover the secrets of highly successful entrepreneurs. Entrepreneurship is indisputably responsible for a large part of economic sustainability of the country (or any country) because small businesses are responsible for most of the employability, and circulation of the riches in the markets. The purpose of this study is to point out the various characteristics of a successful entrepreneur, also presenting which are the best and most used tools for managing a business, and the importance of technical knowledge or expert advice for functionality of an organization. With all this, it is presented in this instrument; there are inherent characteristics that must be found in an entrepreneur, to ensure that the small business gets out of the zone of enterprise

only if needed, or in a creative way and without a formal management of a Brazilian. It shows also how to relate the knowledge, experience and management skills inside of an enterprise, so that such gets results.

Key words: entrepreneurship, success, knowledge, skill manager.

REFERÊNCIAS

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

KOTLER, Philip. KELLER, Kevin Lane. Administração de Marketing. 12.ed. Tradução de: M. Rosenberg, C. Freire, B. Ramos. São Paulo: PearsonPrentice Hall, 2006.

DORNELAS, José. Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios. 4. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

DOLABELA, Fernando. O segredo de Luíza. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

HISRICH, Robert D. PETERS, Michael P. SHEPHERD, Dean A. Empreendedorismo. 7. Ed. Tradução de: T. F de Souza. Porto alegre: Bookman, 2009.

FELIPINE, Dailton. Empreendedorismo na internet: como agarrar esta nova oportunidade de negócios. São Paulo: Blue editora e livraria, 2013.

PESCE, Bel. A menina do vale: como o empreendedorismo pode mudar a sua vida. Disponível em : <www.ameninadovale.com>. Acesso em 20 out. 2015.

AVENI, Alessandro. Empreendedorismo contemporâneo: teorias e tipologias. São Paulo: Atlas, 2014.

MATOS, Leonardode. Quebrei: guia politicamente incorreto do empreendedorismo. Rio de Janeiro: Alta Books, 2014.

DORNELAS, José. Empreendedorismo na prática: mitos e verdades do empreendedor de sucesso. 3. Ed. Rio de Janeiro: LTC, 2015.

ALTERNATIVAS DE RENDA COM O PLANTIO DE EUCALIPTO

Aline da Rosa Dzobaty¹
Silvana Cristina Prando²
Fabio Teles

RESUMO

O eucalipto destaca-se como uma das espécies exóticas que melhor se adaptou às condições do Brasil. Inicialmente utilizado como espécie ornamental, mostrou sua potencialidade para a exploração econômica no agronegócio brasileiro. De crescimento rápido, tratos culturais relativamente simples, os benefícios do eucalipto foram sendo explorados no intuito de produzir renda a produtores rurais, tendo incentivos de empresas particulares e públicas na sua pesquisa para potencializar sua exploração econômica. Com o objetivo de mostrar os benefícios desta silvícula, este artigo aborda tanto os fatores diretos e indiretos que projetou o eucalipto como uma das espécies arbórea de maior importância comercial no agronegócio. Os benefícios diretos estão relacionados com a utilização da própria planta, destacando a extração de óleos, celulose e carvão. Os benefícios indiretos são tidos com a manutenção das florestas de eucalipto que atuam na conservação da água e do solo, controle da poluição como sequestro de carbono e na integração com outras atividades agrícolas, como a apicultura, em que as pesquisas apontam melhoras na produção da colméia. Diante de tantos benefícios, a produção em larga escala de eucaliptos na propriedade rural, torna-se bastante atrativa, já que esta madeira possui um mercado garantido e em ascensão devido a vertentes ecológicas disseminadas na sociedade hoje.

PALAVRA – CHAVE: Eucalipto, Renda, Silvicultura.

1 INTRODUÇÃO

A introdução do eucalipto (*Eucalyptus*) no Brasil, ocorreu no início do século XIX, com evidências de que as primeiras árvores teriam sido plantadas no Jardim Botânico do Rio de Janeiro (EMBRAPA, 2000). A demanda do eucalipto cresce a cada dia, com isso empresas estão investindo em diversas pesquisas de melhoramentos genéticos. Esse melhoramento pode ser convencional, feito por ferramentas da biotecnologia, podendo-se então obter uma maior produtividade e qualidade da madeira. O Brasil é o terceiro maior consumidor de madeira do mundo. Segundo a Sociedade Brasileira de Silvicultura (SBS, 2008), apenas um terço dos 300 milhões de metros cúbicos de madeira consumidos por ano no país, provém de áreas plantadas.

O eucalipto é uma árvore de crescimento rápido. Serve como fonte de

1 Acadêmica do 5º Período do Curso Superior de Tecnólogo em Agronegócios, da Faculdade Almeida Rodrigues - FAR, e-mail: a.dzobaty@bol.com.br;

2 Engenheira Agrônoma, Mestrado em Produção Vegetal, Professora da Faculdade Almeida Rodrigues - FAR, e-mail: silcrisp@gmail.com.

matéria-prima para uma série de produtos de primeira necessidade. É importante fonte de energia e supre tanto grandes indústrias siderúrgicas na produção de aço, como também a celulose, o carvão de fornos industriais e madeira para fins de movelaria.

Segundo Pícolli (2007), na região Centro-Oeste é aconselhável utilizar a espécie Urofila, Urograndis (derivada do cruzamento das espécies Grandis e Urofila), por ser de fácil adaptação ao cerrado (tipo de solo encontrado na região do município de Rio Verde-GO). Essas espécies podem ter diversas finalidades como: lenha, carvão, celulose, móveis e laminação.

O tema é pertinente, pois as fontes de alternativa de renda para o produtor rural são muitas. Contudo, observa-se a necessidade de pesquisar outras, para que o cultivo do eucalipto possa ser uma opção. Dessa forma, torna-se relevante um estudo a cerca desse assunto para identificar os benefícios que essa alternativa de fonte oferece, bem como para contribuir com as demais pesquisas sobre a temática. É também uma forma de incentivar o uso da madeira reflorestada, colaborando com a sociedade, diminuindo o desmatamento e evitando o contrabando de madeiras ilegais.

Este artigo tem como objetivo demonstrar alternativas de renda com o plantio do eucalipto, bem como analisar as diversas alternativas de renda com o cultivo do mesmo para os produtores rurais da região de Rio Verde-GO. Salientar sobre a prática do cultivo do eucalipto, plantio e a sua conservação. Apresentar o processo para o devido cultivo e analisar as fontes alternativas com o uso do eucalipto para o produtor rural da região.

As informações utilizadas são principalmente de trabalhos de universidades brasileiras e projetos de pesquisas desenvolvidos pela Embrapa Floresta.

2. O CULTIVO DE EUCALIPTO

Após sua implantação no Brasil como uma espécie ornamental, o eucalipto demonstrou boa adaptabilidade nas condições edafoclimáticas brasileiras, sendo explorado comercialmente. Scarpinella (2002), afirma que o cultivo de eucalipto pode ser dividido em duas etapas: implantação e manutenção.

A implantação consiste na escolha da área, preparo do solo (com aração e descompactação, se for o caso), abertura das covas, adubação, escolha da variedade mais adequada, plantio e irrigação. A manutenção é a etapa que sucede a implantação, onde o objetivo é o acompanhamento da cultura, para que essa tenha seus melhores rendimentos possíveis. Conhecida também como a etapa dos tratamentos culturais, a manutenção consiste em uma série de atividades, como a irrigação, capina manual ou mecânica, desbaste, desgalhamento, controle de pragas, controle de doenças e adubação (Scarpinella,

2002, p.72).

Silva (2001), destaca que mais de 90 países possuem projetos de reflorestamento com eucalipto e que a maioria deles, explora em escala comercial. No Brasil, a maioria das culturas de eucalipto concentra-se na região sudeste, fato que se justifica uma vez que nesta região, encontram-se as maiores empresas siderúrgicas que se utilizam da madeira para carvão vegetal; além delas há as indústrias produtoras de celulose e papel, como ressalta o autor.

Esses dados sugerem que a exploração do eucalipto é viável comercialmente, tendo um mercado específico e amplo. Dado o desenvolvimento industrial no Brasil, o cultivo de silvícolas (árvores que vivem na mata, selva) torna-se uma boa alternativa de renda para produtores rurais.

Scarpinella (2002, p.93), ressalta que a importância econômica do cultivo de eucaliptos no Brasil já atinge índices considerados na geração de empregos diretos e indiretos: “as plantações florestais geram cerca de 500.000 empregos diretos e dois milhões de empregos indiretos no Brasil. Em 1998, a receita gerada por este setor foi de U\$S 13 bilhões, contribuindo com 4% do PIB nacional.”

Mateos (2001), complementa a justificativa da importância econômica deste gênero que fez com que as pesquisas brasileiras depreendesse esforços para essa cultura. O eucalipto foi a segunda espécie no Brasil a ter seu DNA sequenciado, financiados, segundo o autor, pelas empresas florestais Votorantim, Ripasa, Duratex e Suzano. As pesquisas concentram-se desde a maximização da produção de celulose como também de madeira.

Nativo da Austrália, do Timor e da Indonésia, é uma planta que ao longo da sua evolução natural desenvolveu mecanismos adaptativos eficientes para crescer rapidamente sob condições favoráveis e também suportar estresse hídrico, variação de temperatura, entre outros, o que explica o grande número de espécies na natureza e sua ampla dispersão nas regiões de origem (EMBRAPA, 2006).

As mudas podem ser provenientes de viveiros florestais ou então produzidas pelo próprio produtor agrícola. O tamanho adequado para o plantio varia de 15 à 25 cm de altura e o diâmetro do caule de 2,5mm.

O preparo do solo é feito de acordo com a análise química do solo da região onde pretende-se fazer o plantio. O espaçamento para o plantio do eucalipto varia de acordo com a finalidade da madeira; quando utilizada para lenha, carvão, celulose, móveis ou laminação o espaçamento pode ser de 3 x 1,5m entre uma planta e outra. O plantio deve ser feito após a época das chuvas, normalmente o corte ocorre entre 6 a 7 anos após o plantio (EMBRAPA, 2000).

Na fase inicial o eucalipto é muito sensível a mato-competitividade (disputa

de nutrientes por plantas de variedades diferentes), principalmente no primeiro ano. Esse cuidado pode ser feito com capinas e roçadas ou então a aplicação de herbicidas.

O cultivo de eucaliptos pode apresentar benefícios tantos diretos, com a utilização propriamente dita de sua biomassa em diferentes finalidades, ou indiretas, com os benefícios que o stand pode trazer a sociedade. Ou seja, cortado ou em pé, o eucalipto traz grandes benefícios ao produtor rural.

3 BENEFÍCIOS INDIRETO

3.1 Créditos de Carbono

Créditos de carbono são certificados que garantem que o agente reduziu a emissão de gases do efeito estufa. Sua venda é feita anualmente, através de corretoras e negociados na bolsa de valores ou mercado internacional. Estudos mostram que um hectare de floresta de eucalipto absorve 12 toneladas de gás carbônico, por ano.

Segundo Tagore (2006), “Cada tonelada de carbono está cotada entre €15 e €18 Euros (há um ano eram € 5 Euros), valor que deve ir a €30 ou €40 Euros entre 2008 e 2012.”. Em convenção decidiu-se que um crédito de carbono corresponde a uma tonelada de dióxido de carbono (CO₂). Quem compra esse crédito de carbono, está comprando uma permissão para emitir gases que provocam o efeito estufa. Os países que poluem menos podem vender seus créditos de carbono para quem poluiu mais que o permitido pelo protocolo. As florestas de eucalipto funcionam como uma forma de minimizar o aquecimento global. Existem pesquisas realizadas pela Coordenação Geral de Mudanças Globais do Ministério da Ciência e Tecnologia (2002), mostrando que houve redução na emissão de (CO₂) nas florestas de eucalipto no Brasil. Segundo Balbinot (2004), estimativas apontam que o estoque de carbono está colocado em 148 milhões Mg (estoque de biomassa e carbono orgânico) em eucaliptos.

3.2 Conservação do Solo

A conservação do solo visa dar manutenção e equilíbrio ou então recuperar o solo de diversas formas: evitando erosões, criando barreiras de vento e evitando a compactação, mantendo a fertilidade do solo. Segundo Palmberg (2002), a perda de nutrientes no solo em florestas de eucalipto é de acordo com o tipo de técnica de manejo e métodos aplicados na colheita e plantação. Palmberg explica que o eucalipto consome menos nutrientes do que as demais culturas

agrícolas.

O eucalipto quando introduzido em áreas degradadas ou de savana, tem uma quantidade maior de matéria orgânica depositada no solo (BOUVET, 1999). De acordo com Davidson (2007), o eucalipto cria uma capa de resíduos orgânicos com suas cascas, folhas e galhos depositados no solo, gerando uma camada de nutrientes para ele. A decomposição desse material leva de um a três anos, deixando cerca de 0,3 a 0,35 toneladas de nutrientes absorvidos pelo solo.

Estudos feitos por Foelkel (2007), mostra que os nutrientes absorvidos pelo eucalipto, retornam para o solo, e ainda devolve parte retirada do solo entre 60% a 70% de nitrogênio, 35% a 60% fósforo, 55% a 80% de potássio, 40% a 60% de cálcio e 55% a 70% do magnésio.

3.3 Conservação da Água

O eucalipto produz mais madeira, consumindo menos água que demais culturas (LIMA, 2007). Essa árvore ajuda na conservação do lençol freático, pois a raiz não alcança o lençol, sobrevivendo apenas com a água superficial, ao contrário das árvores nativas, que buscam águas mais profundas (VITAL, 2007).

O reflorestamento de eucalipto cria uma proteção das barrancas e beneficia margens de rios, evitando que a terra invada e diminua os leitos dos rios e ainda diminui o escoamento superficial da água no solo.

3.4 Corredores biológicos

São faixas lineares, quase sempre contínuas; seu objetivo é a conservação ambiental e diminuição do vento nas atividades agropecuárias. Esses quebra-ventos contribuem na paisagem de “linhas” de florestas com intuito de intercalar as plantações em forma de mosaico. De acordo com Dário (2007), foram observados diversos tipos de espécies de pássaros nesses corredores.

Esses corredores contribuem também para redução do efeito estufa, ajudam a diminuir o vento em plantações que têm pouca tolerância a ventos fortes, pois podem danificar as plantas e também podem interferir no desenvolvimento fisiológico e derrubar flores e frutos.

3.5 Apicultura

O eucalipto é importante para apicultura, pois aumenta a produtividade das colméias e também na qualidade do mel. É aconselhado fazer o plantio de quatro variedades diferentes de eucalipto, para que possa ter o florescimento

constante durante o ano todo, para que as abelhas possam assim produzir mais e com qualidade.

De acordo com a Revista: Mensagem Doce – Abelhas a Serviço da Agricultura (2003), o espaçamento deve ser maior que o habitual, sendo de 3 x 3 m, e após alguns anos pode-se cortar algumas árvores, gerando assim uma renda extra e também abrindo clareiras de 6 x 6 metros, assim, produzem copas maiores e florescem mais.

4. BENEFÍCIOS DIRETOS

4.1 Óleos

Os óleos essenciais extraídos dos eucaliptos são retirados principalmente das folhas. É uma forma do eucalipto se defender contra insetos e também contribui para a perda de água (DORAN, 1991).

Esses óleos são feitos por formas secretoras, tais como: pêlos glandulares, células parenquimáticas diferenciadas, canais oleíferos ou em bolsas específicas (SIMÕES e SPITZER, 1999).

De acordo com Brito (2003), os óleos do eucalipto são utilizados pelo setor farmacêutico para elaboração de diversas finalidades, tais como: cosméticos, elaboração de estimulantes de secreção nasal, inalantes, produtos de higiene bucal, ou para dar sabor e aroma aos alimentos. Ainda de acordo com autores, é utilizado pelas indústrias para elaboração de: solventes, desodorizantes e desinfetantes e demais produtos de limpeza.

4.2 Papel e Celulose

Indústrias do setor incentivam o cultivo do eucalipto para que se possa atender a sua demanda, devido ser sua maior fonte de matéria-prima para produção da celulose e papel, no Brasil e outros países. O setor movimentou duzentos e sessenta bilhões de dólares, aproximadamente, na década de noventa (BNDES, 2010).

De acordo com a Associação Brasileira de Celulose e Papel - BRACELPA (2007), é um mercado em expansão, que irá demandar mais matéria-prima. Para elaboração do papel é preciso passar por três processos:

- 1º -preparação da massa, formação da folha, secagem;
- 2º -desfibramento das fibras numa solução de água, depuração, refinação para dar qualidade ao papel;
- 3º -última secagem, prensando a folha para tirar toda a água possível,

passando por cilindros de ferro aquecidos para evaporar a água ainda existente.

A tabela 1, mostra o volume de madeira consumida para produção de celulose. É visível a superioridade do eucalipto na produção de celulose, fato que justifica os investimentos das empresas de papel na pesquisa desta espécie arbórea.

Tabela 1 - Volume de Madeira Consumida para a Produção de Celulose e Geração de Energia, 1999

FONTE	CELULOSE	ENERGIA	TOTAL
Eucalipto	15.272.636	1366272	16638908
Pinus	4.560.649	642789	5203438
Araucária	66.109	2480	68589
Acácia	10.690	0	10690
Outros	15.88	195932	197520

FONTE: SOCIEDADE BRASILEIRA DE SILVICULTURA – 1999.

4.3 Carvão

O carvão é uma das maiores vantagens do eucalipto, devido sua alta densidade de lenho, isto é, peso por metros cúbicos. Sua demanda aumenta a cada ano, sua madeira é de grande valor para a siderúrgica, pois sua secagem é rápida e entre três a quatro meses se obtém volume suficiente para a produção de carvão (NAVARRO, 1961). A madeira pode ser comercializada antes mesmo do corte. Sua utilização vai desde a utilização caseira (lenha para o churrasco), como também para as indústrias na alimentação das fornalhas. O rendimento de carvão, segundo dados apresentado por Navarro (1961), é de um metro cúbico para cada 24 árvores com idade média de cinco anos.

Outro fator que merece atenção para a utilização de eucaliptos na produção de carvão, está relacionado à conservação das matas nativas, que são substituídas pelos plantios desta espécie.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do exposto, o eucalipto é umas das práticas de silvicultura com grande espectro de benefícios para o produtor rural. Sua finalidade na propriedade pode tanto estar relacionada com questões ambientais, na conservação e preservação, bem como na atividade econômica direta. Sua consorciação com outras atividades pastoris também se torna atrativa na medida em que a cultura possui benefícios diretos na melhoria do produto final.

Seu crescimento rápido, mercado garantido, facilidade na implantação e manutenção, somam para a atratividade do seu cultivo como fonte de renda

para o produtor rural. Com os investimentos já realizados na busca de espécies adaptadas e melhoradas para exploração desta cultura, os riscos para o produtor rural se tornam relativamente baixos.

ALTERNATIVES OF INCOME WITH THE PLANTING OF EUCALYPTUS

ABSTRACT

The eucalyptus stands out as one of the species exotic that better adapted the conditions of Brazil. Initially used as ornamental species, it showed his/her potentiality for the economical exploration in the Brazilian agribusiness. Of fast growth, relatively simple cultural treatments, the benefits of the eucalyptus went being explored in the intention of producing income to rural producers, tends incentives of private companies and you publish in his/her research to potentiate his/her economical exploration. With the objective of showing the benefits of this wild one this article approaches the direct and indirect factors so much that projected the eucalyptus as one of the species arboreal of larger commercial importance in the agronegócio. The direct benefits are related with the use of the own plant, detaching the extraction of oils, cellulose and coal. The indirect benefits are had with the maintenance of the eucalyptus forests that you/they act in the conservation of the water and of the soil, control of the pollution as kidnapping of carbon and integration with other agricultural activities, as the beekeeping in that he/she researches point them improvements in the production of the beehive. Before so many benefits, the production in wide scale of eucalyptuses in the rural property, becomes quite attractive, since this wood possesses a guaranteed market and in accession due to ecological slopes disseminated in the society today.

KEY WORDS: Eucalyptus, Income, Forestry.

REFERÊNCIAS

BALBINOT, R.: "Implantação de florestas geradoras de créditos de carbono: Estudo de viabilidade no sul do Estado do Paraná, Brasil". Dissertação de mestrado em Ciências Florestais, 2004.

BRACELPA: História do papel no Brasil, 2007, disponível em: <<http://www.bracelpa.org.br/bra/saibamais/historia/index.html>> Acesso 20/04/2010

BRITO; SILVEIRA Vitti M. S. Andréa; Brito J. Otávio Óleos essenciais de Eucalipto. Documentos Florestais da Universidade de São Paulo, 2003.

BNDES. Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social. Dados :
industria da celulose<<http://www.bndes.gov.br>> Acesso em 04/2010

BOUVET, J. M. "Les plantations d'Eucalyptus: évolutions récents et perspectives".
Spécial Eucalyptus, L'association Silva, Paris, 1999.

COORDENAÇÃO GERAL DE MUDANÇAS GLOBAIS DO MINISTÉRIO DA
CIÊNCIA E TECNOLOGIA, 2002, disponível em:
<http://www.ciflorestas.com.br/arquivos/doc_impacto_eucalipto_12148.pdf>
acesso em: 03/2010.

DAVIDSON, Revista do BNDES, Rio de Janeiro, V. 14, N. 28, P. 235-276, dez.
2007 publicado por: Marcos H.F. Vital, Impacto Ambiental das Florestas de
Eucalipto, disponível em:
<http://www.ciflorestas.com.br/arquivos/doc_impacto_eucalipto_12148.pdf >
Acesso em 03/2010.

DÁRIO, Almeida, Revista do BNDES, Rio de Janeiro, V. 14, N. 28, P. 235-276,
dez. 2007 publicado por: Marcos H.F. Vital, Impacto Ambiental das Florestas de
Eucalipto, disponível em:
<http://www.ciflorestas.com.br/arquivos/doc_impacto_eucalipto_12148.pdf>
Acesso em 03/2010.

DORAN, Vitti M. S. Andréa; Brito J. Otávio Óleos essenciais de Eucalipto.
Documentos Florestais da Universidade de São Paulo, 1991

EMBRAPA: <http://www.embrapa.br> < <http://www.cnpuv.embrapa.br/publica/comunicado/cot018.pdf>>, 2006, acesso em 18/02/10. Plantio de Eucalipto na Pequena Propriedade Rural/Embrapa Florestas 2000, (Artigos enviados diretamente da EMBRAPA)

FOELKEL, Celso, Revista do BNDES, Rio de Janeiro, V. 14, N. 28, P. 235-276,

dez. 2007 publicado por: Marcos H.F. Vital, Impacto Ambiental das Florestas de Eucalipto, disponível em: <http://www.ciflorestas.com.br/arquivos/doc_impacto_eucalipto_12148.pdf> Acesso em 03/2010.

GAZETA Mercantil: Madeiras de reflorestamento - Demanda aquecida favorece plantio, 25/09/2008/ Disponível em:
<<http://mudasdeeeucalipto13.blogspot.com/2008/10/espccies-de-eucalipto-indicadas-em-funo.html>>. Acesso em 13/02/10

LIMA, Paula, Revista do BNDES, Rio de Janeiro, V. 14, N. 28, P. 235-276, dez. 2007 publicado por: Marcos H.F. Vital, Impacto Ambiental das Florestas de Eucalipto, disponível em:
<http://www.ciflorestas.com.br/arquivos/doc_impacto_eucalipto_12148.pdf> Acesso em 03/2010.

MATEOS, S. B. O Brasil seqüenciará genes do eucalipto. São Paulo: Jornal Estadão. 2001. Disponível em:
<<http://www.estado.estadão.com.br/artigos2928%719.html>> . Acesso em: 04/2010.

NAVARRO, Edmundo Andrade: O Eucalipto, 1961, 569p e 574p.

PALMBERG, C. - Revista do BNDES, Rio de Janeiro, V. 14, N. 28, P. 235-276, dez. 2002 publicado por: Marcos H.F. Vital, Impacto Ambiental das Florestas de Eucalipto, disponível em:
<http://www.ciflorestas.com.br/arquivos/doc_impacto_eucalipto_12148.pdf> Acesso em 03/2010.

PÍCOLLI, Tereza; COMIGO: Associados de Santa Helena em Rio Verde, 2007, disponível em: <<http://www.comigo.com.br/noticias.php?codigo=569>> Acesso em 03/02/10

REVISTA MENSAGEM DOCE – Abelhas a Serviço da Agricultura, edição 71, p 17, Maio 2003.

SCARPINELLA, Gustavo. D´Almeida. Reflorestamento no Brasil e Protocolo de Kyoto. Dissertação (mestrado em energia – Universidade de São Paulo) 2002, 182f. Universidade de São Paulo – Programa de Pós Graduação em energia. 2002.

SILVA, J. C. Eucalipto – Madeira do Futuro. Curitiba: Revista da Madeira, 2001. 114p.

SIMÕES, C. M. O; SPITZER, V.: Óleos voláteis.- Farmacognosia da planta ao medicamento. Porto Alegre/Florianópolis: Editora da UFRGS, 1999, p 387 – 416.

SBS - Sociedade Brasileira de Silvicultura, 2008 e 1999 – disponível em: <<http://www.sbs.org.br/estatisticas.htm>> cesso em 03/20010.

TAGORE, Victor – O que são créditos de carbono – Revista: Meio Ambiente – 16/08/2006. Disponível em: <<http://www.revistameioambiente.com.br/2006/08/16/o-que-sao-creditos-de-carbono>> Acesso em 09/04/10.

T

VITAL, H. F. Marcos - Revista do BNDES, Impacto Ambiental das Florestas de Eucalipto, Rio de Janeiro, V. 14, N. 28, P. 235-276, dez. 2007, Impacto Ambiental das Florestas de Eucalipto, disponível em: <http://www.ciflorestas.com.br/arquivos/doc_impacto_eucalipto_12148.pdf> Acesso em 03/2010.

ANÁLISE DA QUALIDADE DA COMUNICAÇÃO INTERNA EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO.

Karla Regiene da Silva Botoluzzi¹

Pollyana Oliveira Brasil²

Mara Carla Machado de Amorim³

RESUMO

A comunicação humana sempre foi motivo de preocupação, pois nela esta envolvida todo o relacionamento de pessoas. A organização entra neste contexto pois, para que seu trabalho flua de maneira adequada é necessário que seus envolvidos se entendam de maneira ética e respeitosa. O objetivo deste estudo foi analisar a qualidade da comunicação interna em uma instituição de ensino profissionalizante de Rio Verde - GO. Tendo como especificidade identificar possíveis falhas no processo; verificar a existência de conflitos interpessoais; demonstrar a eficácia da comunicação interna; apontar o nível de satisfação dos alunos, referente ao acesso às informações. Trata-se de estudo bibliográfico com estudo de caso tipo pesquisa de campo com caráter descritivo quantitativo. Os pontos positivos da organização são o comprometimento dos colaboradores com os objetivos da instituição e a satisfação quanto a quantidade de trabalho recebido sempre focados na qualidade deste trabalho. Já como pontos negativos destaca-se a insatisfação na forma de comunicação com a diretoria que causa insegurança na liberdade de expressão e as dificuldades de comunicação interna. A falta de treinamentos foi a principal falha encontrada na pesquisa, pois a maioria absoluta afirmou que não recebe capacitação direcionada a sua função, fato este que pode ser a fonte das falhas na comunicação antes encontrada. A pesquisa a realizada com os alunos não encontrou problemas. A possível resolução dos problemas seria a criação de um plano de ação focado na capacitação individual e setorial, abrangendo novidades e especificidades de cada cargo, função ou setor.

Palavras-chaves: Informação. Transmissão. Interpessoal.

1 INTRODUÇÃO

A preocupação com o estudo sobre a comunicação organizacional remete a pensar como é a informação e sua relação entre a parte que transmite e quem a compreende. Lembrando que sua função é de comando e controle de ligação de ideias. Enquanto não for transmitida e entendida por outros, esta grande ideia

1 Bacharel em Administração. Agente de suporte administrativo no Serviço Social da Indústria – SESI. Pós graduanda no curso de Especialização em Gestão de Pessoas do Programa de Pós-Graduação da Faculdade Almeida Rodrigues – FAR. regienecelia@hotmail.com.

2 Psicóloga Organizacional, Psicologia, Medicina e Segurança do Trabalho – PROTEC – Pós graduanda no curso de Especialização em Gestão de Pessoas do Programa de Pós-Graduação da Faculdade Almeida Rodrigues – FAR. pollyana.vmb2@gmail.com

3 Orientadora. Professora. Mestranda em Administração pelo Centro de Gestão Empreendedora - FEAD. adm.maraamorim@gmail.com

não passa de algo inútil, demonstrando assim que os processos de comunicação não são apenas maneiras de perpetuar e disseminar a cultura da empresa, repassando aos seus elementos os padrões aceitáveis e válidos de estruturação do trabalho, resolução de problemas e relacionamento interpessoal.

Dessa maneira comunicação serve como um canal para o exercício da liderança ou para a manutenção de elos entre os setores e seus colaboradores. Percebendo a importância da comunicação na realização eficaz dos processos da organização, verificou-se a necessidade de abordar a relação de comunicação como ferramenta de trabalho, afim melhorar as relações interpessoais e tornar eficaz as capacitações para o bom desenvolvimento das funções de cada colaborador.

O presente estudo teve como finalidade analisar a qualidade da comunicação interna em uma instituição de ensino profissionalizante de Rio Verde-GO. Para facilitar esta análise teve-se como objetivos específicos: identificar possíveis falhas no processo; verificar a existência de conflitos interpessoais; conceituar qual a forma de comunicação; demonstrar a eficácia da comunicação interna; apontar o nível de satisfação dos alunos, referente ao acesso às informações.

O método utilizado foi estudo bibliográfico com estudo de caso tipo pesquisa de campo com caráter descritivo quantitativo. Conferindo as informações em materiais impressos, base de dados online e aplicação de questionário fechado a colaboradores da organização.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 História do estudo da comunicação

O estudo da comunicação se deu através da disciplina específica denominada “retórica”, este fato ocorreu na Grécia antiga e focava o uso da linguagem para persuadir outros ouvintes a fazer algo a seu favor. Os indivíduos que dominavam esta arte eram admirados pelos demais. Aristóteles (professor em Athenas 367-347 a.C.) é considerado o pai das raízes teóricas da comunicação moderna. Em seu livro “A arte retórica” define comunicação como processo que envolve 03 partes: o orador, o assunto e o preceptor – pessoa esta que é a finalidade da comunicação (ARGENTI, 2006).

A comunicação é uma ferramenta essencial para o desenvolvimento de qualquer atividade, seja pessoal ou profissional, por isso a necessidade de filtrar e transmitir de forma clara e objetiva, garantindo que a pessoa que vier a receber a informação consiga absorver e realizar o que foi transmitido.

Na área de administração empresarial os estudos da comunicação se

iniciam nos Estados Unidos aproximadamente na década 1940 através das disciplinas de teoria das organizações, sociologia, psicologia entre outros. Em 1938 o trabalho de Chester Barnard (*A função dos executivos*) destacava quão é importante do papel destes administradores na cooperação humana. Nesta época os estudos eram focados na comunicação de negócios e abrangia como uma habilidade gerencial. Na década de 1950 (chamada de época da cristalização dos estudos) a comunicação organizacional passou a ser comunicação industrial (*business communication*) ainda focado nos executivos (KUNSCH, 2009).

Em 1952 uma tese de doutorado intitulada *Channel Of personal communication within the management setting: episodic communications channels in organizations – ECO* (O canal da Comunicação pessoal dentro do ambiente de gestão: episódios nos canais de comunicação nas organizações) criou um método para entender a cadeia da comunicação desde o envio da mensagem até sua chegada ao destinatário com possíveis rumores nos canais informativos (POZO LEITE, 1997, p. 42 citado por KUNSCH, 2009).

2.2 Definição de comunicação

“Ato ou efeito de comunicar-se (...). A capacidade de troca ou discutir ideias, de dialogar com vista ao bom entendimento entre pessoas.” (FERREIRA, 2004).

A comunicação pode ser definida na área empresarial como um meio de transmissão de ideias que tem por objetivo integrar um grupo de trabalho, no intuito de atingir o objetivo comum da organização (CARVALHO; SERAFIM, 1995).

Para que os processos empresariais aconteçam de forma eficaz é necessário que se tenham uma boa comunicação entre todos os departamentos, passando por todos os elementos e finalizando na maneira correta, ou seja, que a informação não tenha ruídos que atrapalhem o resultado final.

Para obter uma boa comunicação é necessário compreender seus conceitos e elementos segundo Chiavenato (2009):

- dado: é o registro de determinado evento ou ocorrência, em um conjunto de dados a serem combinados ou processados, formando uma informação;
- informação: significado de um conjunto de dados, que reduz a incerteza ou permite o conhecimento de algo;
- comunicação: informação transmitida e compartilhada por alguém, é necessário que o destinatário receba-a e compreenda-a, é tornar uma informação comum a uma ou mais pessoas;

- emissor ou fonte: é a pessoa, coisa ou processo que emite a mensagens para alguém;
- transmissor ou codificador: é o equipamento que liga a fonte ao canal, isto é, que codifica a mensagem emitida pela fonte para torná-la adequada ao canal;
- canal: é a parte do sistema referente ao transporte de alguma forma de mensagem entre pontos fisicamente distantes;
- receptor ou decodificador: é o equipamento situado entre o canal e o destino, isto é, que decodifica a mensagem para o destino;
- destino: é a pessoa, coisa ou processo para qual a mensagem é enviada.

2.3 Comunicação interpessoal

Pode-se dividir a comunicação em quatro níveis: intrapessoal (o indivíduo é estudado sobre o que pensa, o que observa a seu redor, o que lê, o que ouve e como trabalha com todas essas informações recebidas, ou seja, é a comunicação interna do indivíduo), interpessoal (o indivíduo é estudado sobre como são suas relações com as outras pessoas – intenções, expectativa, regras, como pode ser afetado), organizacional (são estudados as redes de sistemas de dados, como a empresa se relaciona com o seu meio), tecnológico (são as tecnologias – equipamentos, aparelhos, programas, processos) (MINICUCCI, 2010).

Se a organização tiver esses níveis bem definidos é provável que os problemas de relacionamentos pessoais de grande cunho entre os colaboradores não aconteçam, fazendo com que a comunicação entre os setores e a diretoria flua de maneira positiva.

Chiavenato (2009, p.156) define comunicação interpessoal como:

“a primeira área a ser focalizada no estudo das interações humanas e métodos de mudança do comportamento humano. Trata-se de uma área em que cada pessoa pode fazer grandes progressos na melhoria de sua própria eficácia e em seu relacionamento interpessoal ou com o mundo externo. É também o ponto de maiores desentendimentos e conflitos entre duas ou mais pessoas, entre membros de um grupo, entre grupos e dentro da organização como um sistema.”

2.4 Forma de comunicação das organizações

Dentro da organização trabalhos podem ser mal executados devido a ordens mal interpretadas. Estas falhas na recepção da mensagem podem ocorrer devido a sua não compreensão. Uma organização para ser considerada

eficiente deve possuir um sistema de comunicação eficiente. Dentre os trabalhos do administrador destaca-se a comunicação que deverá estar presente em todas as fases do processo (MINICUCCI, 1995).

Lacombe e Heilborn (2008) destacam que a comunicação profissional exige o uso de termos técnicos específicos que quando repassados a leigos podem ser fonte de má interpretação ou quando emitido por esses leigos normalmente são na forma de jargões.

Para tanto a comunicação na organização necessita ser definida para cada público, as palavras devem ser organizadas antecipadamente para cada reunião, observando o nível dos colaboradores que farão parte, não deixando que nenhum se sinta desconfortável com os argumentos e orientações repassadas.

A comunicação pode existir de forma vertical ou lateral. Na forma vertical a comunicação flui de cima para baixo, ou seja, as informações, metas, políticas e procedimentos são transmitidos do diretor para os níveis baixos, ou, de baixo para cima no caso em que os gerentes ou líderes tem o dever de transmitir os problemas ocorrentes ao diretor, afim de, encontrar soluções ou amenizar os problemas antes de gerar prejuízo. Já na comunicação lateral as informações são transmitidas entre quaisquer pessoas, resultando em economia de tempo e facilidades entre as lideranças (FRANÇA, 2007).

2.5 Falhas na comunicação

Para que a comunicação flua de maneira positiva na organização é necessário que as barreiras não as atinge, os colaboradores necessitam filtrar o que realmente precisa ser repassado e a maneira certa de que essa informação seja transmitida para que não haja má interpretação que interfira no resultado final.

Para Chiavenato (2009), o processo de comunicação pode ser atrapalhado por barreiras ou males:

- barreiras pessoais – a mais comum é o hábito de não saber ouvir, esse tipo de barreira está ligado a emoções e valores pessoais;
- barreiras físicas – os mais comuns são acontecimentos que causem distrações (uma porta, uma parede, música, telefone);
- barreiras semânticas – neste caso há discordância dos símbolos entre o emissor e o receptor (gestos, sinais, distorções das linguagens);
- omissão – a comunicação não é completa, há perda de substâncias, cancelamentos, cortes, tanto por parte do emissor como do receptor;
- distorções – a mensagem é alterada, modificando o conteúdo do resultado final;

- sobrecarga – quando há um excesso de informação para a capacidade pessoal.

França (2007) relata que a má escolha dos símbolos, a confusão no conteúdo das mensagens, o canal selecionado ruim, o ruído alto, a amplitude de atenção e o cuidado em decodificar podem ser as causas da distorção da mensagem, fazendo com que a comunicação não flua de maneira eficaz, para minimizar os problemas ocorrentes, garantindo que a mensagem chegue ao destino final de forma correta, é necessário.

- Filtragem: é a manipulação de informações de um emissor para que a mesmas sejam vistas pelo receptor de forma correta;

- Seletividade: os receptores da comunicação veem e ouvem as informações selecionando suas necessidades, motivações e experiências;

- Atitude defensiva: quando os colaboradores envolvidos no processo de comunicação consideram ameaçados, minimizando a capacidade da compreensão da informação.

- Linguagem: as palavras podem ser interpretadas de formas diferentes pelas pessoas, podendo ser influenciada pela diferença de idade, cultura ou educação.

2.6 Treinamento

Para tornar produtivo o desenvolvimento profissional é necessário ter um constante acompanhamento das atividades realizadas diariamente pelos colaboradores, afim de, identificar o tipo de treinamento adequado, podendo ser baseados nas necessidades reais, verificar as pessoas que realmente necessitam da capacitação, ter o apoio da alta gerência e analisar e avaliar os resultados obtidos na prática. Esses treinamentos podem ser divididos em: treinamento inicial, onde o colaborador receberá o treinamento logo que iniciar suas atividades na organização, ficando claro as orientações gerais, os métodos, as normas e os procedimentos; treinamento interno realizado nas dependências da empresa, normalmente realizado por colegas de trabalho; treinamento externo, como o próprio nome já diz, o treinamento é realizado fora das dependências da instituição (cursos, seminários, palestras) e oficinas de trabalho que são os treinamentos práticos desenvolvidos por especialistas, objetivando treinar tecnicamente os colaboradores (BENTES, 2003).

O conhecimento específico das atividades a serem desenvolvidas diariamente pelo colaborador é a ferramenta principal para se obter resultados eficazes nos processos desenvolvidos na empresa, para obter esse conhecimento é necessário que a instituição organize um plano de treinamento/capacitação que

orientem os funcionários a maneira que as tarefas necessitam ser desenvolvidas. Colocar o colaborador sem orientação na atividade a ser desenvolvida é deixar que erros, pequenos ou grotescos, aconteçam e minimizem os resultados a serem alcançados.

Castiglioni (2006) ressalta que a equipe necessita estar capacitada para desenvolver suas atividades com eficácia, reforçando os conhecimentos e adquirindo novas técnicas, aperfeiçoando os recursos humanos. Sendo importante compreender que os funcionários necessitam ser orientados para adquirir novas habilidades, mudando atitudes e comportamentos, através de um eficiente programa de treinamento e capacitação.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este é um estudo de caso, descritivo quantitativo, realizado em uma instituição de ensino profissionalizante, localizada na cidade de Rio Verde – GO, no período compreendido entre os meses de março e abril de 2012. Que para realização deste estudo foi concedida a devida autorização do gestor desta organização.

A pesquisa foi realizada com duas amostras distintas. A primeira constituída pelos colaboradores da instituição. Atuam na organização 59 (cinquenta e nove) profissionais nas áreas de suporte administrativo, docência – contratados - e estagiários, desses foi selecionado uma amostragem de 22 (vinte e dois) colaboradores, ou seja, 37% (trinta e sete por cento).

A segunda amostragem foi constituída pelos clientes – alunos - matriculados no curso do Ensino Médio Articulado à Educação Profissionalizante. Estudam neste curso um total de 220 (duzentos e vinte) jovens, desses foi selecionado uma amostragem de 87 (oitenta e sete), ou seja, 39% (trinta e nove por cento). Sendo as turmas selecionadas: uma turma do primeiro período e uma do período final.

Os instrumentos de coleta de dados foram desenvolvidos pelas pesquisadoras exclusivamente para inclusão neste estudo, e foram compostos por 17 (dezessete) perguntas direcionadas aos colaboradores e 8 (oito) perguntas direcionadas aos clientes externos, ambos com o intuito de identificar o processo de comunicação dentro da instituição.

Independente da área de atuação todos os profissionais responderam ao mesmo questionário. Estes por sua vez eram anônimos, impossibilitando assim gerar algum constrangimento profissional. A aplicação se deu de forma individual em ambiente preparado. Já o questionário direcionado aos alunos foi aplicado em ambiente de sala de aula, em horário de intervalos. Os dados encontrados

na pesquisa foram organizados e apresentados na forma de gráficos.

3.1 Caracterização da Empresa

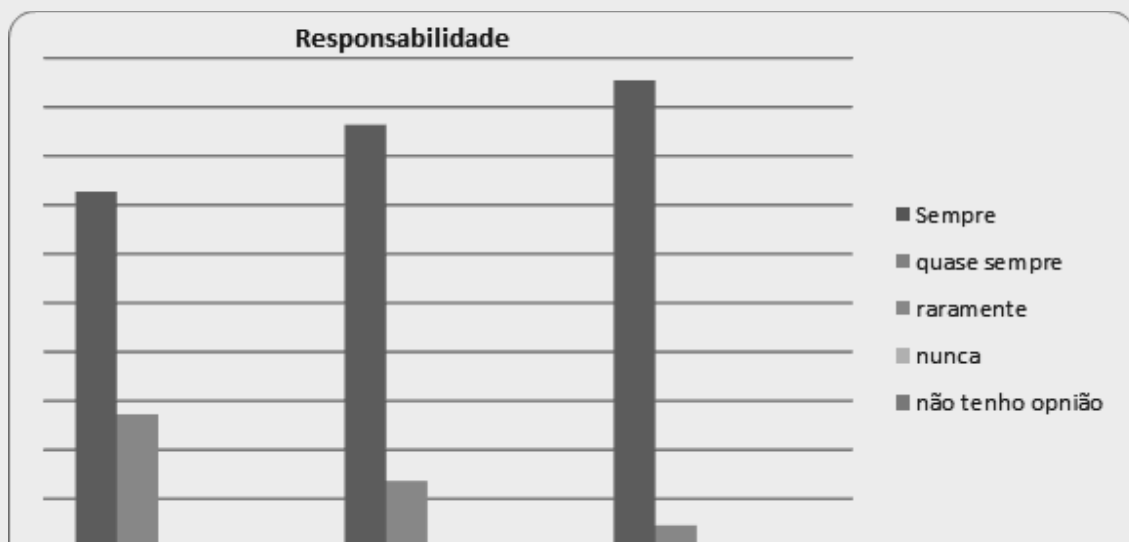
A empresa objeto do estudo de caso é uma instituição de ensino profissionalizante particular da cidade de Rio Verde – GO, que iniciou suas atividades em dezembro de 1998. A construção da unidade foi uma resposta ao grande desenvolvimento da região Sudoeste, que tem Rio Verde como pólo, estimulado pela chegada de indústrias e pelo crescimento do agronegócio. A escola dispõe de instalações como auditório, biblioteca, sala de reuniões, salas de aula climatizadas, cantina, ginásio de esportes, oficinas e laboratórios.

Além da formação de profissionais para atender à grande demanda das indústrias, a instituição preza pela prestação de serviços de qualidade na área profissionalizante industrial, afim de, disponibilizar mão de obra qualificada para o mercado de trabalho.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Apresentam-se a seguir os resultados obtidos a partir da avaliação com colaboradores selecionados para participar do estudo.

A FIGURA 1 demonstra a percepção dos colaboradores sobre a responsabilidade com sua função e as demais funções no ambiente de trabalho.



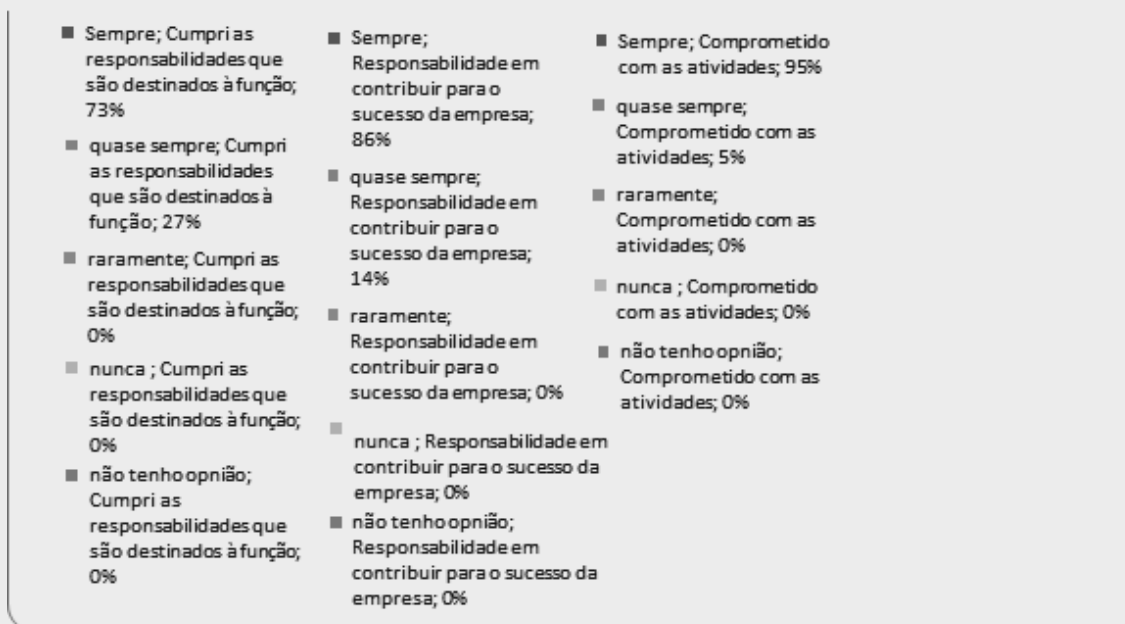


FIGURA 1 – percepção dos colaboradores da instituição de ensino profissionalizante de Rio Verde-GO, sobre responsabilidade no ambiente de trabalho no ano de 2012.

Na pesquisa de responsabilidade perante o cumprimento das atividades desenvolvidas pelos os colaboradores é possível perceber que 73% dos colaboradores afirmaram que sempre cumprem com as responsabilidades destinadas à sua função. 86% se disseram sempre responsáveis em contribuir para o sucesso da empresa e 95% dos colaboradores afirmam serem sempre comprometidos com as atividades a que lhes são destinados.

A FIGURA 2 apresenta dados sobre a quantidade e qualidade do trabalho desenvolvido pelos colaboradores da organização.



FIGURA 2 – quantidade e qualidade do trabalho desenvolvido pelos colaboradores da instituição de ensino profissionalizante de Rio Verde-GO, em 2012.

No item referente à quantidade e qualidade do trabalho a ser executado 55% dos colaboradores afirmam que quase sempre estão satisfeitos com o

volume de trabalho recebido; na pesquisa para verificar se qualidade é mais importante do que quantidade de trabalho, 77% dos colaboradores marcaram a opção de que sempre a qualidade é mais importante do que a quantidade; 59% dos entrevistados informaram que sempre é necessário que o trabalho realizado seja melhorado.

A FIGURA 3 descreve a qualidade da comunicação interna com a diretoria e liberdade de expressão na instituição.

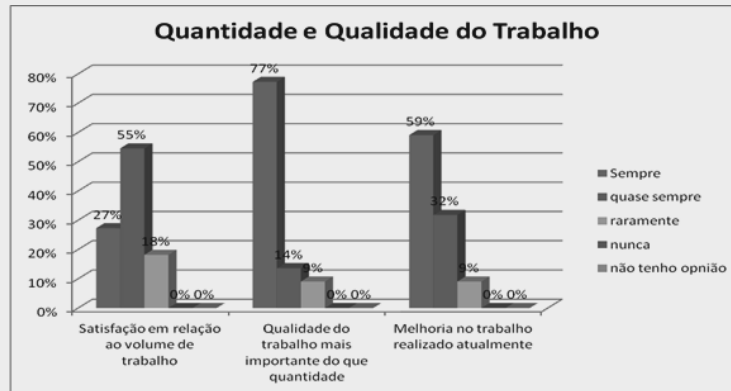


FIGURA 3 – qualidade da comunicação interna com a diretoria e liberdade de expressão segundo os colaboradores da instituição de ensino profissionalizante de Rio Verde-GO, em 2012.

No gráfico que demonstra o processo de comunicação interna da instituição foi possível verificar que 68% dos colaboradores afirmam ser boa a comunicação com a diretoria; 55% demonstraram que se sentem seguros em expressar sua opinião; 59% marcaram que as orientações recebidas são claras e objetivas; 45% selecionaram a opção de que é boa a capacitação que recebem para transmitir as informações sobre os cursos; já 41% acreditam que a capacitação que recebem para transmitir as informações sobre os cursos, seja ruim.

A FIGURA 4 aponta o nível de relacionamento interpessoal apresentado pelos colaboradores da instituição.

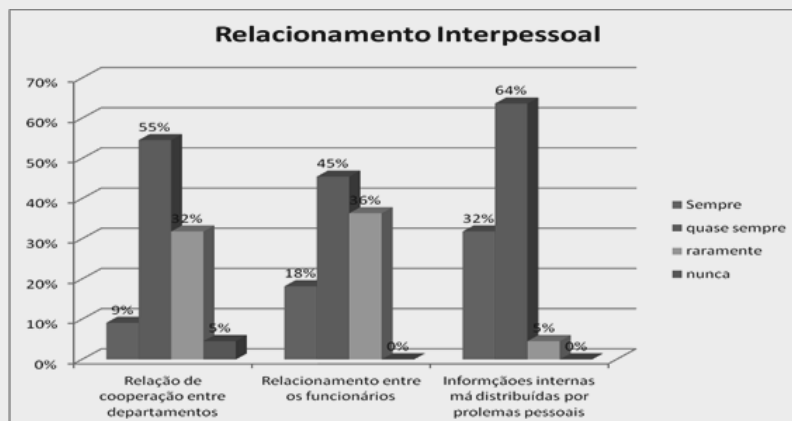


FIGURA 4 – nível de relacionamento interpessoal apresentado pelos colaboradores da instituição de ensino profissionalizante de Rio Verde-GO, em 2012.

No gráfico acima verifica-se o relacionamento interpessoal da instituição, onde, 55% dos entrevistados marcaram que quase sempre possuem relação de cooperação entre os departamentos; já 32% afirmaram que raramente possuem relação de cooperação entre os departamentos; 45% selecionaram a opção que quase sempre possuem um relacionamento satisfatório entre os funcionários, em contra partida 36% dos colaboradores responderam que raramente possuem um relacionamento satisfatório entre os funcionários; 64% selecionaram a opção que quase sempre as informações são má distribuídas por problemas pessoais.

A FIGURA 5 demonstra a oportunidade de acesso a treinamentos e desenvolvimentos oferecidos aos colaboradores da organização.

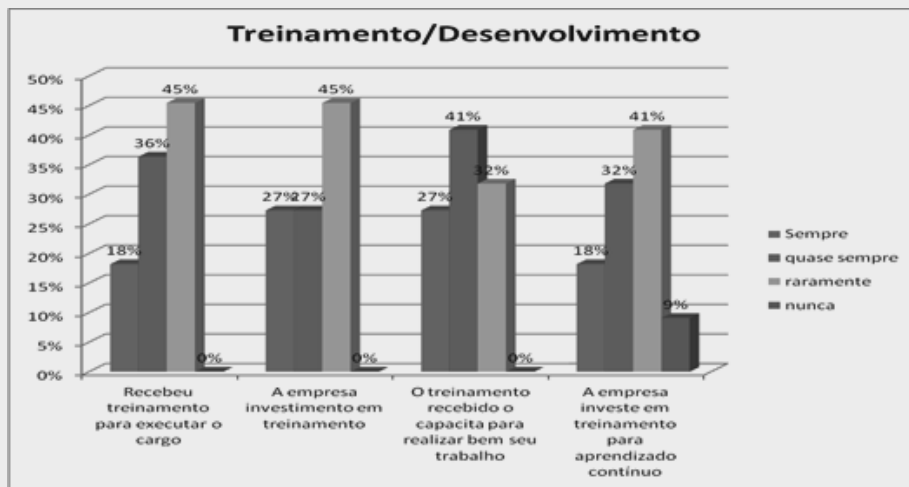


FIGURA 5 – oportunidade de acesso a treinamentos e/ou desenvolvimento oferecidos aos colaboradores da instituição de ensino profissionalizante de Rio Verde-GO, em 2012.

Quando questionados sobre a oportunidade de acesso a treinamentos e desenvolvimento, 45% afirmaram que raramente recebem o treinamento necessário para o desenvolvimento das atividades; 45% responderam que raramente a empresa investe em treinamentos específicos para o cargo e função exercida; 41% selecionaram a opção de que quase sempre o treinamento recebido os capacitam para realizar seu trabalho; 41% afirmaram que raramente a empresa investe em treinamento para aprendizado contínuo.

Os dados a seguir foram obtidos na pesquisa com os alunos selecionados.

A FIGURA 6 apresenta dados sobre nível de satisfação com as informações recebidas referentes ao curso escolhido.

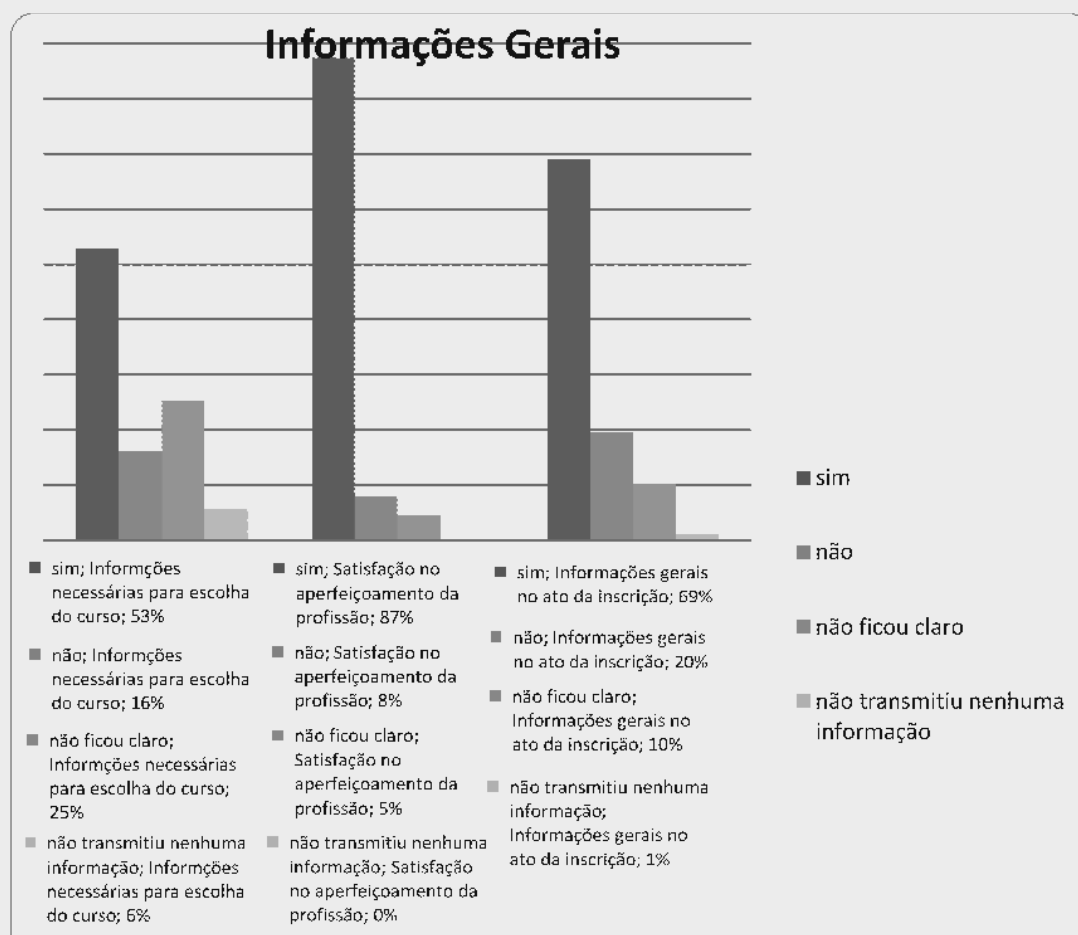


FIGURA 6 – nível de satisfação com as informações recebidas referentes ao curso escolhido, apresentado pelos alunos do curso do Ensino Médio Articulado à Educação Profissionalizante, na instituição de ensino profissionalizante de Rio Verde-GO, em 2012.

Quanto ao nível de satisfação com as informações recebidas 53% dos entrevistados afirmaram que recebem as informações necessárias para a escolha do curso; no item referente a satisfação no aperfeiçoamento da profissão (se os alunos recebem toda a teoria e prática necessárias para o bom desenvolvimento do curso escolhido) 87% dos entrevistados afirmam estar satisfeitos e aperfeiçoados para realização das atividades apreendidas; quando questionados se as informações gerais dos cursos (duração, valor, documentos a serem apresentados, etc) foram apresentadas no ato da inscrição 69% afirmam ter recebido todas as informações.

A FIGURA 7 descreve a qualidade das informações repassadas pela central de atendimento ao cliente, segundo os alunos pesquisados.

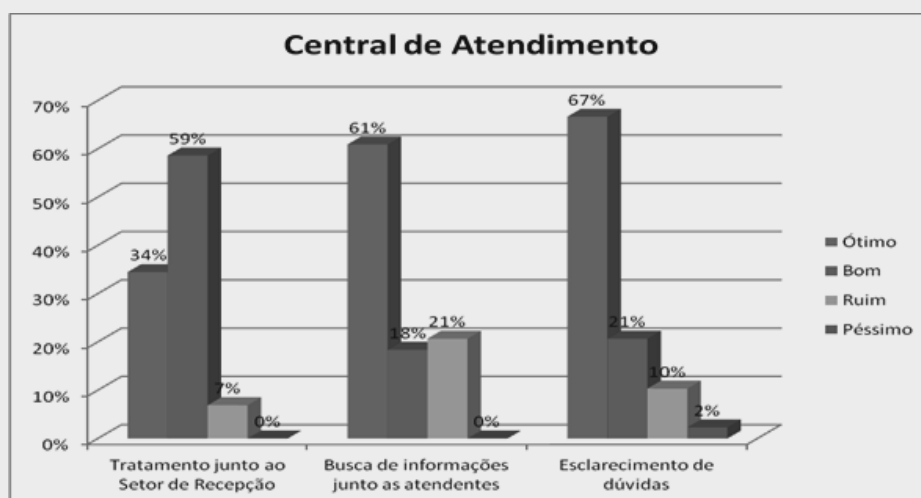


FIGURA 7 – qualidade das informações repassadas pela central de atendimento ao cliente segundo os alunos do curso de Ensino Médio Articulado à Educação Profissionalizante, na instituição de ensino profissionalizante de Rio Verde-GO, em 2012.

Na análise da qualidade do atendimento e a busca de informações junto às atendentes da central de atendimentos da instituição, foi possível verificar que 59% dos alunos afirmam que é bom o tratamento; questionados quanto à busca de informações junto a central de atendimento (percentual de faltas, notas, documentos, novos cursos, valores, etc.) 61% dos alunos afirmaram ser ótimo recebido; 67% dos alunos afirmam ser ótimo a acessibilidade das colaboradoras ao esclarecimento de dúvidas.

A FIGURA 8 relata a satisfação com os serviços recebidos na instituição de ensino de acordo com os alunos pesquisados.



FIGURA 8 – grau de satisfação com os serviços recebidos na instituição segundo os alunos do curso de Ensino Médio Articulado à Educação Profissionalizante, na instituição de ensino profissionalizante de Rio Verde-GO, em 2012.

No gráfico acima apresentado é possível verificar que apesar de a

instituição ter alguns pontos que não satisfazem a alguns clientes, a grande maioria, 53% dos alunos afirmam ser ótimo e 46% dos alunos afirmam ser bom os serviços prestados pela instituição, apenas 10% dos alunos afirmam ser ruim os serviços prestados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa verificou a percepção dos colaboradores da instituição de ensino profissionalizante de Rio Verde – GO, através da análise do comprometimento, da satisfação quanto a quantidade de atividades recebidas e as relações interpessoais praticada internamente, verificando se nos pontos em destaque há falhas que possam contribuir para uma má comunicação.

Os resultados foram que entre os pontos positivos verificados na organização, o comprometimento dos colaboradores com os objetivos da instituição e a satisfação quanto a quantidade de trabalho recebido, sempre focados na qualidade deste trabalho são os que mais se destacaram.

Quanto aos pontos negativos foram identificadas insatisfação na forma de comunicação com a diretoria que causa insegurança na liberdade de expressão e as dificuldades de comunicação interna que, como selecionado pelos colaboradores, contribuem para a má distribuição da informação, apenas pelo fato de problemas de cunho pessoal, destacando assim dificuldades interpessoais.

No que se refere à avaliação da falta de treinamentos, foi possível verificar que essa é a principal falha encontrada na pesquisa, pois a maioria absoluta afirmou que não recebe capacitação direcionada a sua função, fato este que pode ser a fonte das falhas na comunicação antes encontrada.

A pesquisa realizada com os alunos apresentou que, apesar da instituição apresentar falhas no seu desenvolvimento interno, estas não atingem os clientes, pois foi clara a sua satisfação com o atendimento recebido pelos colaboradores da unidade.

Como possível resolução dos problemas encontrados é necessário que a instituição crie um plano de ação focado na capacitação individual e setorial, abrangendo novidades e especificidades de cada cargo, função ou setor.

ABSTRACT

Human communication has always been a concern due to the fact that it involves all kinds of relationships among people. Companies are part of this scenery as that, for their work to be adequate, it is necessary that all people involved get along with one another in an ethical and responsible way. The aim of this

study is to analyze internal communication quality in an institution dedicated to professional education in the city of Rio Verde - GO. It issues specifically to identify possible faults in the process; check the existence of interpersonal conflicts; show the effectiveness of internal communication; point out students' satisfaction level, regarding information access. This is a bibliographical study with a case study, descriptive and quantitative field research type. Some positive features identified are the employees' commitment with the company's goals, and satisfaction regarding the quantity of work received focused on work quality. As negative features we highlight the dissatisfaction of the employees' with the way the communication between them and the board of directors happens, which causes a feeling of insecurity when communicating with superiors, and difficulties in internal communication. The lack of training was the main fault found out in this research, the majority of the employees claimed that they do not have training directed to their work, this can be the source of the communication faults founded. The survey addressed to the students showed no communication problems. A possible solution for the issues raised in this study is the implementation of an action plan focusing in individual and sectional training, encompassing new features and specificities of each function or department.

Keywords: Information. Transmission. Interpersonal.

REFERÊNCIAS

ARGENTI, Paul P. Comunicação Empresarial. Tradução Adriana Riech. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

BENTES, Antônio Carlos Lima. Fundamentos de Administração. 1.ed. Brasília: MSD Editora, 2003.

CARVALHO, Antônio Vieira de; SERAFIM, Oziléa Clen Gomes. Administração de Recursos Humanos. 2.ed. São Paulo: Cengage Learning [1995?] – data provável.

CASTIGLIONI, José Antônio de Mattos. Assistente Administrativo. 1.ed. São Paulo: Érica, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos: o capital humano das organizações. 9.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

_____. Administração de Recursos Humanos: Fundamentos Básicos. 7.ed. Barueri, SP: Manole, 2009.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda, 1910-1989. Minidicionário da Língua portuguesa. Coordenação de edição Margarida dos Anjos, Marina Baird Ferreira. Equipe lexicografia Margarida dos Anjos (et al.). 6.ed. Curitiba: Positivo, 2004. 896p.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. Percursos, paradigmas e avanços epistemológicos no estudos da comunicação organizacional. In: Comunicação Empresarial: histórico, fundamentos e processos. Margarida M. Krohling (org.). São Paulo: Saraiva, 2009. p. 63-90.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. Administratação: princípios e tendências. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

MINICUCCI, Agostinho. Psicologia Aplicada a Administração. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995.