# intellectus

REVISTA ACADÊMICA DIGITAL DO GRUPO POLIS EDUCACIONAL



**ISSN 1679-8902** **Ano VII | Nº. 16 | Jul-Set 2011**

ISSN 1679-8902

---

**INTELLECTUS**. Revista científica das seguintes instituições: Faculdade de Jaguariúna, Faculdade Politécnica de Campinas, Faculdade Max Planck, Faculdade de Tecnologia César Lattes, Faculdade Politécnica de Sumaré e Faculdade Unopec.

Jaguariúna – SP

Eletrônica

Trimestral

Inclui bibliografia

# EDITORIAL

A Faculdade de Jaguariúna, a Faculdade Max Planck, a Faculdade Politécnica de Campinas, a Faculdade Politécnica de Sumaré, a Faculdade de Tecnologia César Lattes e a Faculdade Unopec de São Paulo disponibilizam mais um número da Revista Intellectus, uma publicação científica do grupo.

Este número compreende dez artigos dedicados à área Ciências Sociais Aplicadas. Os trabalhos ora publicados são contribuições de pesquisadores da área, que, com certeza, serão de grande valia para os nossos professores, estudantes e outros estudiosos desses temas.

Os artigos publicados e assinados são de responsabilidade dos autores e só poderão ser reproduzidos mediante autorização expressa dos mesmos.

Boas leituras.

**Editor**: Prof. Dr. Rubens Pantano Filho – Fac. de Tecnologia César Lattes

**Editores Associados:** Profª. Drª. Ana Maria Sperandio – Fac. de Jaguariúna

Profª. Drª. Telma Dagmar Oberg – Fac. de Jaguariúna

**Conselho Editorial**

**Arte, Educação e Ensino**

Prof. Dr. Adauto Fernandes Marconsin – Faculdade de Jaguariúna

Profª. Dnda. Maria Ângela Lourençoni – Faculdade Max Planck

Prof. Dr. Samuel Mendonça – Pontifícia Universidade Católica de Campinas

Profª. Drª. Solange Muglia Wechsler – Pontifícia Univ. Católica de Campinas

**Ciências Exatas e Tecnológicas**

Prof. Dr. André Luís Helleno – Faculdade de Jaguariúna

Prof. Dr. André Mendeleck – Faculdade Politécnica de Campinas

Prof. Dr. Claudemir Adriano Borgo – Faculdade de Tecnologia César Lattes

Prof. Dr. Derval dos Santos Rosa – Universidade Federal do ABC

Prof. Dr. Pedro Luis Christiano – Universidade Federal da Paraíba

Profª. Dra. Vanice Aparecida Perin – US Nuclear Regulatory Commission

**Ciências Sociais Aplicadas**

Prof. Dr. Cássio Modenessi Barbosa – Faculdade de Jaguariúna

Prof. Dr. Olavo Pudenci Furtado – Faculdade Max Planck

Prof. Dr. Oscar Mellin Filho – Faculdade de Jaguariúna

Profª. Drª. Tércia Zavaglia Torres – Emp. Brasileira de Pesquisa Agropecuária

**Saúde**

Profª. Drª. Celene Ferrari Audi – Faculdade de Jaguariúna

Profª. Drª. Helena Cruz Oliveira – Faculdade Max Planck

Prof. Dr. José Meciano Filho – Pontifícia Universidade Católica de Campinas

Prof. Dr. Roberto Foz Filho – Faculdade Max Planck

**Correspondência**

Núcleo de Publicação

Campus II – Rodovia Adhemar de Barros – km 127 – Pista Sul

Tanquinho Velho – Jaguariúna – SP – 13820-000

(19) 3837-8500 - http://www.seufuturonapratica.com.br/intellectus

## ÍNDICE

* LEVANTAMENTO DE INDICADORES PARA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DE TRABALHADORES DAS COOPERATIVAS DE COLETA SELETIVA 07

* A IMPORTÂNCIA DAS CORES NO PROCESSO VISUAL: uma análise das embalagens de leite longa vida 26

* A LOGÍSTICA REVERSA E OS IMPACTOS AMBIENTAIS DAS EMBALAGENS DE PAPELÃO 53

* A FIDELIZAÇÃO DE CLIENTE COMO FERRAMENTA DE RELACIONAMENTO COM O CONSUMIDOR 76

* COMPETIÇÃO E CONFLITOS PELO USO DE RECURSOS NATURAIS 100

* INTERNACIONALIZAÇÃO NO MODELO DE *FRANCHISING* 111

* POLÍTICA PÚBLICA E SEGURANÇA PÚBLICA 133

* CONSÓRCIO MODULAR E CONDOMÍNIO INDUSTRIAL 152

* COMPETÊNCIAS DA LIDERANÇA: INFLUÊNCIA NA MOTIVAÇÃO PESSOAL 165

* PRODUTIVIDADE COMO GERADORA DE VANTAGEM COMPETITIVA 189

 ISSN 1679-8902

# LEVANTAMENTO DE INDICADORES PARA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DE TRABALHADORES DAS COOPERATIVAS DE COLETA SELETIVA

Survey indicators to evaluate employees performance of selective collection cooperatives

**KRETSCHMER, Evelyn Aline Domingues**
Faculdade Politécnica de Campinas

**LOURENÇONI, Maria Ângela**
Faculdade Max Planck

**PANTANO FILHO, Rubens**
Faculdade de Tecnologia César Lattes

**Resumo:** O presente artigo apresenta os resultados de uma pesquisa realizada em oito cooperativas de coleta de material reciclável, sendo que sete delas situadas na cidade de Campinas e uma na cidade de Valinhos. Para levantamento dos dados, foi apresentado um questionário, com vinte e cinco questões, respondido na forma de entrevista por setenta e cinco trabalhadores dessas cooperativas. A pesquisa consiste no levantamento do perfil sócio-econômico dos cooperados e na avaliação do desempenho desses trabalhadores. Os resultados permitem o apontamento de algumas características do grupo: pouca experiência profissional, baixo nível de escolaridade e elevado grau de auto-motivação. Os resultados também apontam como fundamental essa alternativa para geração de trabalho e renda para os cooperados e a necessidade de uma melhoria na gestão para o aumento de desempenho e melhora no ambiente de trabalho.

**Palavras-chave:** cooperativa de coleta seletiva, perfil de trabalhador, avaliação de desempenho.

**Abstract**: This article discusses presents the results of a survey conducted in eight recycling collection cooperatives, being seven of them located in the city of Campinas, and one in the city of Valinhos. For data collection, a questionnaire was presented with twenty-five questions answered in the form of

an interview by seventy-five employees of cooperatives. The research is a survey of the socioeconomic profile of the cooperative members as well as an evaluation of the performance of these workers. Results allow us to notice some characteristics of the group: little work experience, low education levels and high degree of self-motivation. These results also indicate this alternative as being essential to generate employment and income for the cooperative members and the need for improvement of the management in order to increase the performance and improve the working environment.
**Keywords**: selective collection cooperative, worker profile, performance evaluation.

## 1. OBJETIVOS

Esse trabalho tem por objetivo avaliar oito cooperativas de coleta seletiva de Campinas. Mais especificamente, a pesquisa consiste no levantamento do perfil socioeconômico dos cooperados, na avaliação do desempenho e do índice de satisfação dos mesmos, com o intuito de propor melhorias para os trabalhos desenvolvidos nas cooperativas.

## 2. INTRODUÇÃO

### 2.1. Trabalho e motivação

Segundo NOVAES (2007), motivação é o que move um indivíduo a traçar metas, muitas vezes permanentes, de modo a suprir determinada carência ou necessidade. É o que orienta o comportamento da pessoa disposta a atingir a satisfação pessoal. Uma pessoa, para estar motivada, necessita que suas necessidades fisiológicas, de segurança, afiliação, estima e auto-realização sejam alcançadas. Quando sua necessidade primordial é satisfeita, o individuo passa a tentar satisfazer à seguinte e assim sucessivamente. Uma pessoa pode buscar a satisfação somente das duas primeiras necessidades, que são básicas, como também pode buscar satisfação constante de todas elas. Quando suas necessidades não são supridas, são geradas reclamações,

desconforto e, muitas vezes, um forte sentimento de frustração (HESKETH; COSTA, 1980; MASLOW, 1973; STEPHENS, 2000).

O desempenho do trabalhador depende, entre outros fatores, de suas habilidades e de sua motivação. Em geral, no trabalho o ser humano avalia se a recompensa pelo serviço a ser realizado compensa o esforço a ser despendido. Para o bom desempenho no trabalho, as pessoas precisam estar motivadas, satisfeitas com sua vida pessoal e profissional. Pode-se dizer que a motivação se dá com a realização das suas necessidades e seus objetivos pessoais (HESKETH; COSTA, 1980).

No trabalho, a satisfação da pessoa se dá com a oportunidade que o mesmo lhe propicia para satisfazer suas necessidades pessoais e atingir seus objetivos. Visto que uma pessoa passa a maior parte do tempo em seu local de trabalho e que trabalhar é necessário, o indivíduo precisa ter uma relação saudável e satisfatória entre sua vida pessoal e seu trabalho. Pode-se dizer que a satisfação no trabalho depende de como o individuo se sente em relação ao que faz, do suprimento de suas necessidades, das oportunidades que teve e dos objetivos que conseguiu atingir ao longo de sua vida profissional e pessoal (HESKETH; COSTA, 1980).

O gestor da empresa estipula os objetivos e metas do negócio, traça as competências existentes na organização e observa as necessidades da empresa juntamente com uma avaliação das competências existentes. Assim, o gestor pode capacitar os funcionários, treinar e efetuar contratações de modo a suprir as necessidades das habilidades inexistentes na organização (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

A avaliação de desempenho no trabalho é uma forma de detectar possíveis falhas no processo de treinamento, quedas na produção ou melhoria no desempenho. Constituindo-se numa forma de comunicação de baixo para cima na empresa, esta avaliação visa ao beneficio mútuo entre subordinado e organização, buscando informar o índice de alcance dos objetivos por meio de metas, sendo que deve focalizar o desempenho dos funcionários no seu cargo, especificamente no âmbito profissional e não pessoal (CHIAVENATO, 2004;

HOYLER, 1975). O superior, ao implantar o método de avaliação, deve informar ao funcionário sobre o custo-benefício e ambos devem estar de acordo. A avaliação de desempenho é crítica e visa à administração participativa por objetivos (CHIAVENATO, 2004).

Na avaliação de desempenho por competências, os comportamentos, as habilidades e as atitudes são observáveis como competências, tanto nas pessoas quanto nas equipes e no negócio, gerando um desempenho de acordo com os resultados obtidos com o trabalho realizado na organização (BRANDÃO; et al. 2008).

A avaliação de desempenho é positiva na medida em que pode trazer a segurança que faltava ao funcionário. Ao saber que seu trabalho é notado, o indivíduo muda seu rendimento; caso o desempenho não seja satisfatório, a avaliação auxilia na justificativa de recompensas por resultados. A performance de um funcionário que sabe que será igualmente avaliado, que não haverá injustiças e que suas chances são as mesmas dos demais num processo de seleção interno, será melhor do que se ele se sentir esquecido (HOYLER, 1975).

## 2.2. As cooperativas de coleta seletiva (CCS)

Pode-se dizer que a geração de resíduos urbanos reflete uma das principais características da sociedade contemporânea: o consumo exacerbado dos mais variados produtos (ZANETTI, 2010). Como conseqüência dessa cultura do consumo, acelerada a partir do século XX, um grande volume de resíduos tem sido produzido pelas comunidades, notadamente nos grandes centros urbanos.

Uma das alternativas para minimização desse problema típico da modernidade é a coleta seletiva dos resíduos sólidos urbanos, com posterior destino à indústria da reciclagem. Assim, em algumas cidades foram criados os serviços de coleta seletiva, de modo que os resíduos urbanos descartados são separados em orgânicos, recicláveis e não recicláveis. Hoje, há um mercado

relacionado à reciclagem, do qual participam catadores, sucateiros, prefeituras e indústrias (SILVA, 2007).

Nesse cenário é que surgiram as cooperativas de coleta seletiva (CCS), organizações características dos chamados empreendimentos econômicos solidários. Na economia solidária os trabalhadores se unem com a intenção de criar uma alternativa para geração de trabalho e renda numa sociedade de grandes desigualdades sociais, característica do sistema capitalista excludente. Os empreendimentos solidários são formados por desempregados, qualificados ou não, sem a necessidade de experiência (MARCONSIN, 2008).

Inicialmente, as cooperativas foram formadas para a geração de serviços de forma regular para pessoas que viviam sem trabalho, à margem da sociedade, ou para as que já atuavam em algum ramo, porém no mercado informal ou em atividades não regularizadas ou regidas por leis que às amparassem. Nas cooperativas, os trabalhadores devem se autogerir, oferecendo trabalho, recebendo benefícios com esse serviço, sem visar lucro, porém com metas de trabalho (PICCININI, 2004). Ainda de acordo com Piccinini (2004, p.75): "O trabalhador que se associa a uma cooperativa é considerado autônomo pela lei".

As CCS começaram a surgir no final do século passado, na década de 90, estimuladas por algumas prefeituras e por entidades ligadas às Igrejas, notadamente a Católica, como opção para a diminuição da vulnerabilidade dos catadores individuais e também para aumentar a força de barganha dos mesmos, tendo em vista que os catadores de materiais recicláveis são os que mais sofrem com os preços baixos pagos por essas mercadorias e com o atual aumento de concorrentes devido ao crescimento do desemprego. Porém mesmo juntos nessa sociedade não quer dizer que eles ganhem mais que as não-organizações, muitas vezes a renda desses catadores nem aumentam às vezes chegam a diminuir e mesmo assim estão juntos, pois há a solidariedade, eles param de pensar somente em si e passam a pensar no outro, e juntos veem uma melhor possibilidade de sobrevivência do que sozinhos (SILVA, 2007).

## 2.3. As CCS de Campinas

A cidade de Campinas conta atualmente com 13 CCS e com uma cooperativa de segundo grau. São elas:

- Cooperativa Aliança;
- Cooperativa Antonio da Costa Santos;
- Cooperativa Barão;
- Cooperativa Bonsucesso;
- Cooperativa Dom Bosco;
- Cooperativa Havilá;
- Cooperativa Nossa Senhora Aparecida;
- Cooperativa Recoopera;
- Cooperativa Santa Genebra;
- Cooperativa Santo Expedito;
- Cooperativa São Bernardo;
- Cooperativa Tatuapé;
- Cooperativa Unidos da Vitória;
- Grupo Associativo Divipaz;
- Reciclamp: cooperativa de segundo grau.

A Reciclamp é uma cooperativa que comercializa os materiais triados por oito das CCS de Campinas, sendo por isso denominada de cooperativa de segundo grau (PANTANO FILHO, 2010).

A cadeia produtiva da reciclagem de resíduos é iniciada com a coleta dos recicláveis pelo Departamento de Limpeza Urbana, por meio das empresas concessionárias dos serviços de limpeza urbana, em condomínios, indústrias, comércios, empresas de serviços e também pelas entregas voluntárias. O material coletado é transportado para as cooperativas que realizam a separação dos diferentes tipos de materiais recicláveis, a prensagem e o enfardamento dos materiais. Oito dessas cooperativas estão ligadas a uma

central de vendas e distribuição, a Reciclamp, que comercializa e repassa os materiais para as empresas recicladoras.

Essas oito cooperativas foram encubadas e são acompanhadas pelo Centro de Referência em Cooperativismo e Associativismo (CRCA). O CRCA é uma incubadora fundada juridicamente em dezoito de outubro de 2002, no entanto, antes disso, já mantinha projetos de inclusão social com a Cáritas Arquidiocesana de Campinas, com a Federação das Entidades Assistências de Campinas (FEAC), com a PUCCampinas e com as Secretarias Municipais de Assistência Social e Desenvolvimento Econômico e Trabalho. O CRCA surgiu com a visualização do alto índice de desemprego na cidade de Campinas, passando a reintegrar na sociedade essas pessoas, com pouca ou sem experiência em trabalho e principalmente sem qualificação profissional e educacional, enquadrando-as em cooperativas para geração de renda.

O objetivo do CRCA é acompanhar os grupos de associativismo e cooperativismo encaminhados pela prefeitura, capacitando-os de acordo com os princípios de cooperativismo, ou seja, a auto-gestão e geração de trabalho e de fonte de renda. Esses grupos são formados por pessoas excluídas da sociedade e o objetivo principal do CRCA é a reinclusão das mesmas no mercado de trabalho.

## 3. METODOLOGIA

Foi realizada uma pesquisa de campo, visando ao levantamento do perfil dos cooperados de oito CCS de Campinas, todas elas ligadas à Reciclamp: Cooperativa Antonio da Costa Santos, Cooperativa Dom Bosco, Cooperativa Nossa Senhora Aparecida, Cooperativa Santa Genebra, Cooperativa São Bernardo, Cooperativa Unidos da Vitória, Grupo Associativo Divipaz, Cooperativa Recoopera (Valinhos).

Primeiramente, foi realizado um teste piloto em duas cooperativas (Cooperativa Bom Sucesso e Cooperativa Dom Bosco), nas quais foi aplicado o questionário de nº. 01 (Anexo 1), com 50 questões, aplicados individualmente

na forma de entrevista, por três avaliadores. Nesse primeiro procedimento, três cooperados foram entrevistados por vez, provocando certa inquietação nos cooperados ao perceberem a extensão da pesquisa. Alguns responderam parte das questões mesmo sem compreenderem as mesmas, somente para concluírem e poderem voltar ao trabalho. A linguagem utilizada era simples, porém, algumas frases extensas dificultaram o entendimento e influenciaram na veracidade das respostas.

Nesse questionário, as questões nº: 02, 08, 12, 15, 19, 26 e 31 fizeram com que os cooperados se confundissem por causa da escala utilizada, quando questionados se discordavam ou concordavam (pouco, bastante ou totalmente) com a afirmação. Nesses casos, eles desviavam da resposta, respondendo mais sobre a frequência dos acontecimentos e não citando o grau de concordância.

As questões nº: 03, 09, 13, 14, 16, 28, 30, 33, e 42, foram pouco entendidas pelos cooperados e tiveram que ser explicadas pelos pesquisadores para que pudessem obter as respostas. As questões estavam extensas e, algumas vezes, com palavras difíceis para os cooperados.

Analisando o questionário nº. 01, constatou-se a necessidade de criação de um segundo questionário com o intuito de simplificar a pesquisa, diminuir o tempo de aplicação e obter respostas verdadeiras.

Assim, foi elaborado o questionário de nº. 02 (Anexo 2), que passou a ter 25 questões, sendo que parte das questões do questionário nº 01 foi excluída e parte foi alterada, fazendo-as mais diretas. A escala também foi alterada para “Discordo (muito ou pouco)” e “Concordo (pouco ou muito)”, incluindo uma coluna em branco para ser utilizada caso o cooperado não entendesse ou não soubesse a resposta, facilitando e agilizando a entrevista. O questionário foi então adaptado de acordo com as alterações sugeridas anteriormente e formatada para a aplicação da pesquisa em todas as cooperativas.

Os sujeitos da pesquisa foram setenta e cinco cooperados das oito cooperativas filiadas à RECICLAMP. No estudo de campo, para cada questão, a opção “discordo muito” correspondeu ao valor 1, em uma escala de 0 a 4, e “concordo muito” correspondeu ao valor 4 nesta mesma escala. O fator zero correspondeu ao não entendimento da questão pelo cooperado, ou quando o mesmo não quis responder ou não sabia responder por não ter conhecimento ou por estar a pouco tempo no ambiente da cooperativa.

As questões de 1 a 3 correspondem a questões de fator Humanístico; de 4 a 6 de fator administrativo do ponto de vista tecnológico; de 7 a 9 são questões de credibilidade; de 10 a 12 pertencem ao fator relativo ao endomarketing; de 13 a 15 referem-se ao fator motivacional da cooperativa; de 16 a 18 sobre a diretoria e gerência; de 19 a 21 sobre responsabilidade social; e as questões de 22 a 25 referem-se ao ponto de vista econômico, financeiro e de mercado de acordo com as cooperativas e seus conhecimentos da área (Anexo 3).

Retirou-se a média para cada uma das respostas e outra para cada tema, podendo assim medir o nível de satisfação em cada questão de cada assunto para saber onde se encontram as maiores falhas e os melhores resultados (tabela 1).

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para todas as 25 questões foi efetuada uma avaliação estatística, calculando-se a Média (*M*) e Desvio Padrão (DP) das respostas obtidas. Os resultados estão apresentados na Tabela 1.

Tabela 1 - Média e Desvio Padrão.

| Temas | Questões | Médias Questões | Médias Temas | Va-me | Desvio padrão |
|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 3,59 | | 0,6 | 2,114 |
| | 2 | 3,39 | | 1,51 | 1,32 |
| Humanistico | 3 | 1,79 | 2,92 | 1,29 | 0,36 |
| | 4 | 3,53 | | 0,84 | 1,9 |
| | 5 | 3,65 | | 0,85 | 1,98 |
| Administração/Tecnologica | 6 | 3,83 | 3,67 | 0,36 | 2,45 |
| | 7 | 3,58 | | 1,27 | 1,6 |
| | 8 | 3,58 | | 1,59 | 1,4 |
| Credibilidade | 9 | 3,81 | 3,66 | 0,18 | 2,57 |
| | 10 | 2,13 | | 1,39 | 0,52 |
| | 11 | 3,41 | | 1,86 | 1,1 |
| Endomarketing | 12 | 3,43 | 2,99 | 1,83 | 1,13 |
| | 13 | 3,71 | | 0,82 | 2,04 |
| | 14 | 3,96 | | 0,43 | 2,49 |
| Motivação | 15 | 3,84 | 3,83 | 0,33 | 2,48 |
| | 16 | 3,93 | | 0,47 | 2,45 |
| | 17 | 3,93 | | 0,09 | 2,72 |
| Diretoria/Gerência | 18 | 3,84 | 3,9 | 0,35 | 2,47 |
| | 19 | 3,97 | | 0,03 | 2,79 |
| | 20 | 3,84 | | 0,41 | 2,42 |
| Reponsabilidade Social | 21 | 3,79 | 3,87 | 0,73 | 2,17 |
| | 22 | 3,36 | | 1,64 | 1,22 |
| | 23 | 2,83 | | 1,52 | 0,9 |
| Econômico, Financeiro e | 24 | 1,52 | | 1,2 | 0,23 |
| Mercado | 25 | 3,97 | 2,92 | 0,44 | 2,5 |

A baixa escolaridade por parte dos cooperados dificultou a realização de uma avaliação de desempenho por questionário em formato de texto, uma vez que a ausência de estudo priva ou dificulta o cooperado de fazer uma auto-avaliação. Segundo Bonetti (2006) a auto-avaliação é um dos processos de avaliação de desempenho 360°, no qual a auto-avaliação é comparada com a avaliação feita por colegas e superiores, de modo que possa gerar um *feedback* 360° para o desenvolvimento das competências desejadas. A baixa escolaridade dos cooperados também foi apontada em pesquisa conduzida por Pantano Filho (2010) nas mesmas oito cooperativas que são objetos desse estudo. Segundo o autor, os resultados obtidos foram os seguintes: 11,8% dos cooperados das cooperativas não têm nenhum estudo, 66,4% têm ensino fundamental incompleto, 8,2% têm o ensino fundamental completo, 6,4% têm ensino médio incompleto e apenas 7,3% completaram o ensino médio.

Observou-se também pelos resultados que a motivação dos cooperados é bastante elevada. O resultado está em acordo com a pesquisa realizada por Pantano Filho (2010), tendo em vista que o autor enfatiza que 80% dos cooperados estão satisfeitos com este trabalho. Essa satisfação se dá pela autonomia do trabalho, geração de renda independente do nível de escolaridade, igualdade econômica entre os cooperados, princípio de solidariedade, responsabilidade social e liberdade, visto que eles não são funcionários e cada um é responsável pela qualidade do seu serviço e do seu rendimento (CASTRO, 2008).

A avaliação de desempenho nessas cooperativas é um ato gerido, já descrito por Henry Ford. Isso pode ser observado pelo alto índice de respostas concordando com a questão nº. 2 (Tem divisão de trabalho para a gente ser mais rápido), referente ao fator humanístico. A média obtida para esta questão foi *M* = 3,39 e DP = 1,32, considerada alta. Este índice sugere que, na percepção dos cooperados, o trabalho deve ser dividido, para que o operacional seja simplificado e realizado com agilidade, de forma automática sem a necessidade de pensar no motivo da realização deste exercício e com o acompanhamento direto de um superior para garantir a qualidade do serviço em forma de linha de produção em massa como era feito antigamente durante o Fordismo e Taylorismo (MEDEIROS, 1997).

O relacionamento interpessoal foi analisado a partir da questão nº. 4 (Todos trabalham unidos), segundo o tema administrativo/tecnológico do questionário aplicado. A média obtida para esta questão foi *M* = 3,53 e DP = 1,9. Esta resposta sugere que os cooperados têm um bom relacionamento interpessoal, podendo considerar esse fator como determinante para transformar a cooperativa em um ambiente de trabalho feliz. Pode-se também perceber um alto índice de satisfação pela *M* = 3,71 e DP = 2,04 obtidos para a questão nº. 13. Esta necessidade de um ambiente agradável para se trabalhar e da união no local de trabalho é fundamentada por Maslow (1973, 1954), em sua teoria das necessidades em nível fisiológico. Nela o autor afirma que a ausência de um ambiente saudável para se trabalhar, a falta de condições favoráveis para a saúde no trabalho e melhor pagamento pode diminuir a

motivação e gerar reclamações, assim como a ausência de colaboração dos colegas e falta de oportunidade de colaborar com outros funcionários pode gerar descontentamento pessoal.

As questões nº. 04 (Todos trabalham unidos?) relacionado ao Administrativo/Tecnológico, nº. 10 (Quem trabalha firme é recompensado?), nº. 11 (Quem trabalha direito chama a atenção), ambas pertencentes ao tema Endomarketing/Reconhecimento e nº. 21 (Na cooperativa tem igualdade para todos?), relacionada à Responsabilidade Social, tiveram médias positivas, evidenciando um dos princípios da economia solidária em cooperativa: indivíduos se unem para e trabalhar em regime de colaboração e não de competitividade entre os cooperados (SILVA, 2007).

A pouca diversidade de perfil entre os cooperados é registrada pela alta porcentagem de mulheres cooperadas e a maioria dos cooperados com mais de quarenta anos. Outro aspecto da diversidade observado é que grande parte tem pouco ou nenhum estudo.

A auto-motivação dos cooperados também pode ser vista pelas respostas obtidas com a questão nº. 15 (Trabalhando aqui eu sinto alegria de viver?), do fator de motivação. A média obtida foi *M* = 3,84 e DP = 2,48, mostrando que independente de suas dificuldades, estes cooperados são auto-motivados, pois tem expectativas baixas e muitas vezes de curto-prazo, ou seja, o que é conquistado é suficiente para gerar motivação no sujeito como cooperado.

A questão nº. 22 (Sei quanto à cooperativa arrecada) referente ao fator econômico, financeiro e mercado, é considerada relevante para mostrar o conhecimento que os cooperados têm sobre o valor arrecadado com o trabalho feito por eles. Quando o cooperado tem a informação transparente dos lucros da organização, ele tende a se sentir motivado para aumentar a produção e melhorar seu desempenho no dia-a-dia. A questão 22, com *M* = 3,36 e DP = 1,22, reflete diretamente nas respostas dadas nas questões nº. 10 (quem trabalha firme é recompensado), com *M* = 2,13 e DP = 0,52; e nº. 11 (Quem trabalha direito chama a atenção?), com *M* = 3,41 e DP = 1,1, pois a questão

10 e 11 (ambas do fator de endomarketing), sobre o fato de todos ganharem o mesmo independente do seu desempenho gera desmotivação. De acordo com Andrade (1991), o trabalhador que se esforça, que tem um bom desempenho no serviço que faz, que colabora, trabalha em equipe e que se dedica ao que faz, se destaca e recebe maiores responsabilidades. Os funcionários que fazem parte das empresas do futuro, que aplicam o sistema tradicional de recompensas, têm suas habilidades reconhecidas e recompensadas tornando-se mais motivados.

Pode-se observar no trabalho de Pantano Filho (2010) que as cooperativas necessitam das prefeituras: financeiramente, na estruturação do local de trabalho e no aprimoramento profissional dos cooperados, para crescimento como negócio. Em geral, com as mudanças de governo há paralisação dos apoios ou mudança na forma de visão das cooperativas; algo que não deveria ocorrer. Os resultados obtidos para a questão nº. 24 (A cooperativa precisa de ajuda da prefeitura), do fator econômico, financeiro e mercado, apresentaram conotação negativa, ou seja, a análise estatística mostrou uma inversão do valor, pois a maioria das cooperativas, na verdade, é dependente e necessita da ajuda da prefeitura. Marconsin (2008) apontou em seu trabalho que estas cooperativas necessitam de apoio e financiamento público.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os trabalhadores das CCS realizam uma tarefa de extrema importância para a sociedade, tendo em vista que a reciclagem de materiais contribui para a melhoria da qualidade de vida nas cidades e também para a economia do país. Além disso, as CCS são empreendimentos importantes para geração de trabalho e renda para um segmento da população marginalizado pelo atual modelo de produção.

A pesquisa apontou uma alta porcentagem de mulheres cooperadas, a predominância de cooperados com mais de quarenta anos e grande parte com pouco ou nenhum estudo.

Os resultados da pesquisa também revelaram que os cooperados são auto-motivados e que uma melhoria na administração do empreendimento e o reconhecimento pelo trabalho desenvolvido podem contribuir para a elevação do desempenho dos cooperados. Isso explica de certa forma, o envolvimento dos cooperados com o empreendimento e a satisfação desse trabalhador, cuja mão-de-obra possui vínculo com um conceito de responsabilidade social. Com um aumento no desempenho de cada um desses cooperados, as horas trabalhadas poderão ser muito melhor aproveitadas, possibilitando o aumento da produção e a melhoria da qualidade do serviço.

Após a realização da pesquisa, surgiram questões a serem mais bem estudadas e outras indagações sobre o assunto, tais como “Por que a organização desses cooperados é tão grande?”; “Por que eles tomam café com o presidente enquanto os trabalhadores comuns não?”; “Qual a importância do movimento dos catadores?”. Pensou-se também na possibilidade de compreensão da autopercepção do cooperado, enquanto cidadão sujeito do processo de trabalho num sistema não corporativo, mas em sistema de cooperação, pela análise das práticas de administração do negócio. Além disso, pensou-se na necessidade de apontar o perfil de personalidade, objetivos de vida, habilidades e competências enfocando diretamente a capacidade de socialização desses indivíduos que, nesse trabalho, revelou-se importante. Também é necessário desenvolver uma análise mais especifica da autopercepção do cooperado, não somente sob a ótica das práticas de gestão do negócio, ou seja, é necessário o envolvimento de outras áreas de conhecimento para estudos no assunto.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, M. M. T. O sistema de recompensa na empresa do futuro. **Revista de Administração de Empresas**. Jan/Mar nº. 31(1), p. 49-53. São Paulo, 1991.

BONETTI, G. A avaliação de desempenho na cooperativa de crédito rural centro sul do Paraná, SICREDI Centro-Sul: Uma discussão sobre avaliação 360°. **UNICENTRO - Revista Eletrônica Lato Sensu**, Ed.5, 2008. Disponível em: <http://web03.unicentro.br/especializacao/Revista_Pos/P%C3%A1ginas/5%20Edi%C3%A7%C3%A3o/Aplicadas/PDF/1-Ed5_CA-AvDes.pdf>. Acessado em: 24/10/2010.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **RAE - Revista de Administração de Empresas** / **EAESP** / **FGV**, v.41 nº1 Jan./Mar. São Paulo, Brasil, 2001. Disponível em: <http://www16.fgv.br/rae/artigos/151.pdf.> Acessado em: 15/09/2010.

BRANDÃO, H. P.; ZIMMER, M. V.; PEREIRA, C. G.; MARQUES, F.; COSTA, H. V.; CARBONE, P. P.; ALMADA, V. F. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balance scorecard e a avaliação 360 graus. **RAP-Revista de Administração Pública.** Set/Out 42(5):875-98, Rio de Janeiro, 2008.

CASTRO, A. **Prática no Plano do Discurso: Economia Solidária e Políticas Públicas**. V Encontro de Pesquisadores Latino-americanos de Cooperativismo. Ribeirão Preto, São Paulo, Brasil, 2008.

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

HESKETH, J. L.; COSTA, M. T. P. M. Construção de um instrumento para medida de satisfação no trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, n. 20(3): p. 59-68, 1980.

HOYLER, S. Avaliação sistemática de desempenho de pessoal. **Revista de Administração de Empresas**, n. 15: P. 19-40, 1965.

MARCONSIN, A. F. **Política Pública de Economia Solidária: Uma política em Construção**. Tese de Doutorado. Faculdade Estadual de Campinas - Faculdade de Educação. Campinas, 2008.

MASLOW, A. **The farther reaches of human nature**. 3ª Ed. New York, Viking Press, 1973.

____ **Motivation and Personality**. New York, Harper, 1954.

MEDEIROS, M. R. **A Flexibilidade nas Relações Trabalhistas: do Fordismo à Acumulação Flexível**. Monografia de Bacharel no Curso de Direito, Centro de Ciências Jurídicas Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1997. Disponível em: <http://www.buscalegis.ufsc.br/arquivos/monoMedeiros-FlexibilidadeRTFAF.PDF>. Acessado em: 15/09/2010.

NOVAES, M V. A importância da motivação para o sucesso das equipes no contexto organizacional. **Revista Científica de Psicologia -** CESMAC. Maceió, Alagoas, 2007. Disponível em: <http://www.pesquisapsicologica.pro.br/pub01/revista_integral1.pdf>. Acessado em: 02/11/2010.

PANTANO FILHO, R. **Participação e sustentabilidade das cooperativas de coleta seletiva de Campinas na cadeia produtiva de reciclagem de plástico pós-consumo**. Tese de Doutorado. Universidade São Francisco. Itatiba, 2010.

PICCININI, V. C. **Cooperativas de trabalho de Porto Alegre e flexibilização do trabalho**. Sociologias, n. 12, 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext;pid=S1517-45222004000200004;lng=pt;nrm=iso>. Acessado em: 22/02/2010.

SILVA, P H I. **Análise das relações reciprocitárias em cooperativas de catadores de lixo de Brasília**. Dissertação de Mestrado. Universidade de Brasilia-Instituto de Ciências Biológicas-Departamento de Sociologia. Brasília, 2007. Disponível em: <http://bdtd.bce.unb.br/tedesimplificado/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=1932>. Acessado em: 22/02/2010.

STEPHENS, D. C. **The Maslow Business Reader**. Editora John Wiley; Sons. Canadá: 2000.

ZANETI, I. **Inclusão social, resíduos e reciclagem. Uma ação transdisciplinar em busca da sustentabilidade**. Brasília. Disponível em: <http://www.prdf.mpf.gov.br/responsabilidadesocioambiental/gesto/arquivos_site_gesto/publicacoes_inclusao_social_residuos_reciclagem_Izabel_Zanet.pdf>. Acessado em: 22/02/2010.

## Anexos

### Anexo1:

| | Você concorda? | discordo | concordo | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | pouco | bastante | totalmente |
| 1 | Aqui o trabalho tem condições boas para minha saúde. | | | | |
| 2 | A cooperativa oferece intervalos de descanso suficiente para os cooperados. | | | | |
| 3 | A cooperativa oferece oportunidade de lazer para os cooperados. | | | | |
| 4 | A cooperativa deve mudar os cooperados de tarefas durante o ano. | | | | |
| 5 | Aqui tenho a oportunidade de aprender a trabalhar direito | | | | |
| 6 | Fazendo minhas tarefas aprendo coisas novas | | | | |
| 7 | Trabalhando aqui eu sinto alegria de viver | | | | |
| 8 | Aqui posso escolher meu ritmo de trabalho de acordo com a minha função | | | | |
| 9 | A cooperativa organiza o trabalho unido dos cooperados | | | | |
| 10 | Trabalho com equipamentos de boa qualidade | | | | |
| 11 | A cooperativa dá treinamentos para facilitar o meu trabalho. | | | | |
| 12 | Os dirigentes sempre me ouvem quano informo sobre a situação do meu trabalho | | | | |
| 13 | A cooperativa faz coisas boas para a comunidade. | | | | |
| 14 | Todos os cooperados sabem dos contratos feitos com empresas que ajudam a cooperativa | | | | |
| 15 | Durante as reuniões, os dirigentes defendem os interesses dos cooperados em primeiro lugar | | | | |
| 16 | As atitudes que a cooperativa tem são quase sempre as mesmas que eu teria | | | | |
| 17 | Aqui tudo é muito claro, honesto, transparente | | | | |
| 18 | Aqui as pessoas confiam umas nas outras para fazerem seu trabalho | | | | |
| 19 | Aqui o trabalho é bem dividido para ajudar as pessoas a serem mais rápidas em suas atividades | | | | |
| 20 | A cooperativa dá a chance de arrumar os erros de trabalho quando eles acontecem | | | | |
| 21 | Na cooperativa tem igualdade para todos os seus membros | | | | |
| 22 | A cooperativa conta para os cooperados o quanto arrecada (ou ganha) com o trabalho feito | | | | |
| 23 | A cooperativa presta atenção no futuro e nas necessidades do cooperado | | | | |
| 24 | A cooperativa oferece ajuda para melhorar o lugar que eu moro | | | | |
| 25 | Os supervisores (ou líderes) da cooperativa respeitam os cooperados | | | | |
| 26 | Sou premiado sempre que chego em minhas metas de trabalho | | | | |
| 27 | Os dirigentes orientam que os cooperados precisam falar sobre os problemas do seu trabalho | | | | |
| 28 | A cooperativa tem costumes que ajudam a melhorar a minha vida | | | | |
| 29 | A cooperativa informa as conquistas alcançadas por cada cooperado no ambiente de trabalho | | | | |
| 30 | Quem trabalha firme é recompensado | | | | |
| 31 | A cooperativa investe na compra de novas máquinas. | | | | |
| 32 | A cooperativa ajuda a melhorar a comunidade local e o meio ambiente. | | | | |
| 33 | A cooperativa informa a comunidade sobre os riscos da profissão (coletar e separar lixo). | | | | |
| 34 | A cooperativa tem regras para o trabalho dos cooperados. | | | | |
| 35 | A cooperativa se preocupa com o uso correto dos equipamentos | | | | |
| 36 | A comunidade entende porque a cooperativa é importante | | | | |
| 37 | Eu acho importante que o supervisor (ou líder) me conte se estou trabalhando bem ou não | | | | |
| 38 | Ter um supervisor (ou líder) é o muito importante para o trabalho dar certo | | | | |
| 39 | A cooperativa é um ambiente de trabalho feliz | | | | |
| 40 | É um prazer realizar minhas tarefas porque me sinto produtivo | | | | |
| 41 | Minha colaboração é importante para o crescimento da cooperativa | | | | |
| 42 | O trabalho que os diretores fazem valorizam a cooperativa | | | | |
| 43 | Os supervisores (ou líderes) líderes explicam bem como devem ser feitas todas as tarefas. | | | | |
| 44 | As pessoas da comunidade conhecem os objetivos que a cooperativa quer alcançar | | | | |
| 45 | A cooperativa precisa buscar ajuda de instituiçoes (governo, ongs) para crescer | | | | |
| 46 | Ganho o suficiente pelo trabalho que faço | | | | |
| 47 | A cooperativa presta atenção na qualidade do meu trabalho | | | | |
| 48 | A cooperativa me avisa se está gostando ou não do meu trabalho | | | | |
| 49 | As pessoas da comunidade percebem as coisas boas que a cooperativa faz para a sociedade | | | | |
| 50 | A cooperativa paga em dia os compromissos (contas e salários). | | | | |

*Quadro 1 – Questionário analisado para aplicação de teste piloto.*

Anexo 2:

| Questionário Atual | | Questionário Antigo | |
|---|---|---|---|
| N º | Questões | N º | Questões |
| 1 | Tenho intervalos de descanso suficiente | 2 | A cooperativa oferece intervalos de descanso suficiente para os cooperados. |
| 2 | Tem divisão de trabalho para a gente ser mais rápido | 19 | Aqui o trabalho é bem dividido para ajudar as pessoas a serem mais rápidas em suas atividades |
| 3 | Tenho ajuda para melhorar o lugar que eu moro | 24 | A cooperativa oferece ajuda para melhorar o lugar que eu moro |
| 4 | Todos trabalhamos unidos | 9 | A cooperativa organiza o trabalho unido dos cooperados |
| 5 | Tenho treinamentos para facilitar o meu trabalho. | 11 | A cooperativa dá treinamentos para facilitar o meu trabalho. |
| 6 | Tenho regras para poder trabalhar. | 34 | A cooperativa tem regras para o trabalho dos cooperados. |
| 7 | Os interesses dos cooperados está em primeiro lugar | 15 | Durante as reuniões, os dirigentes defendem os interesses dos cooperados em primeiro lugar |
| 8 | Aqui tem muita honestidade entre líderes e cooperados | 17 | Aqui tudo é muito claro, honesto, transparente |
| 9 | Os supervisores (ou líderes) da cooperativa respeitam os cooperados | 25 | Os supervisores (ou líderes) da cooperativa respeitam os cooperados |
| 10 | Quem trabalha firme é recompensado | 30 | Quem trabalha firme é recompensado |
| 11 | Quem trabalha direito chama a atenção | 26 | Sou premiado sempre que chego em minhas metas de trabalho |
| 12 | A comunidade entende porque nosso trabalho é importante | 36 | A comunidade entende porque a cooperativa é importante |
| 13 | A cooperativa é um ambiente de trabalho feliz | 39 | A cooperativa é um ambiente de trabalho feliz |
| 14 | Aqui tenho a oportunidade de aprender a trabalhar direito | 5 | Aqui tenho a oportunidade de aprender a trabalhar direito |
| 15 | Trabalhando aqui eu sinto alegria de viver | 7 | Trabalhando aqui eu sinto alegria de viver |
| 16 | Ter um supervisor (ou líder) é importante para o trabalho dar certo | 38 | Ter um supervisor (ou líder) é o muito importante para o trabalho dar certo |
| 17 | Os supervisores (ou líderes) explicam bem como devo trabalhar | 43 | Os supervisores (ou líderes) líderes explicam bem como devem ser feitas todas as tarefas. |
| 18 | Posso falar com líderes sobre os problemas do meu trabalho | 12 | Os dirigentes sempre me ouvem quando informo sobre a situação do meu trabalho |
| | | 27 | Os dirigentes orientam que os cooperados precisam falar sobre os problemas do seu trabalho |
| 19 | A cooperativa ajuda a melhorar o meio ambiente. | 32 | A cooperativa ajuda a melhorar a comunidade local e o meio ambiente. |
| 20 | A cooperativa faz coisas boas para a comunidade. | 13 | A cooperativa faz coisas boas para a comunidade. |
| 21 | Na cooperativa tem igualdade para todos | 21 | Na cooperativa tem igualdade para todos os seus membros |
| 22 | Sei quanto a cooperativa arrecada (ou ganha) com o trabalho feito | 22 | A cooperativa conta para os cooperados o quanto arrecada (ou ganha) com o trabalho feito |
| 23 | Ganho o suficiente pelo trabalho que faço | 46 | Ganho o suficiente pelo trabalho que faço |
| 24 | A cooperativa precisa de ajuda da prefeitura | 45 | A cooperativa precisa buscar ajuda de instituições (governo, ongs) para crescer |
| 25 | A cooperativa paga em dia as contas e salários | 50 | A cooperativa paga em dia os compromissos (contas e salários). |

*Quadro 2 – Adaptação ao nível sócio-econômico e de baixa escolaridade, adequando o número de questões.*

 ISSN 1679-8902

Anexo 3:

| | Você concorda? | discordo | | concordo | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | muito | pouco | pouco | muito | |
| 1 | Tenho intervalos de descanso suficiente | | | | | |
| 2 | Tem divisão de trabalho para a gente ser mais rápido | | | | | |
| 3 | Tenho ajuda para melhorar o lugar que eu moro | | | | | |
| 4 | Todos trabalhamos unidos | | | | | |
| 5 | Tenho treinamentos para facilitar o meu trabalho. | | | | | |
| 6 | Tenho regras para poder trabalhar. | | | | | |
| 7 | Os interesses dos cooperados está em primeiro lugar | | | | | |
| 8 | Aqui tem muita honestidade entre líderes e cooperados | | | | | |
| 9 | Os supervisores (ou líderes) da cooperativa respeitam os cooperados | | | | | |
| 10 | Quem trabalha firme é recompensado | | | | | |
| 11 | Quem trabalha direito chama a atenção | | | | | |
| 12 | A comunidade entende porque nosso trabalho é importante | | | | | |
| 13 | A cooperativa é um ambiente de trabalho feliz | | | | | |
| 14 | Aqui tenho a oportunidade de aprender a trabalhar direito | | | | | |
| 15 | Trabalhando aqui eu sinto alegria de viver | | | | | |
| 16 | Ter um supervisor (ou líder) é importante para o trabalho dar certo | | | | | |
| 17 | Os supervisores (ou líderes) explicam bem como devo trabalhar | | | | | |
| 18 | Posso falar com líderes sobre os problemas do meu trabalho | | | | | |
| 19 | A cooperativa ajuda a melhorar o meio ambiente. | | | | | |
| 20 | A cooperativa faz coisas boas para a comunidade. | | | | | |
| 21 | Na cooperativa tem igualdade para todos | | | | | |
| 22 | Sei quanto a cooperativa arrecada (ou ganha) com o trabalho feito | | | | | |
| 23 | Ganho o suficiente pelo trabalho que faço | | | | | |
| 24 | A cooperativa precisa de ajuda da prefeitura | | | | | |
| 25 | A cooperativa paga em dia as contas e salários | | | | | |

*Quadro 3 – Pesquisa de campo.*

# A IMPORTÂNCIA DAS CORES NO PROCESSO VISUAL:
## uma análise das embalagens de leite longa vida

The importance of color in visual process:
an analysis of long life milk packaging

**LUCAS, Daniele Regina**
Faculdade Max Planck
**SOUZA, Elias Inácio de**
Faculdade Max Planck
**BICUDO, Mirella**
Faculdade Max Planck
**ANDRADE, Sanete Irani de**
Universidade Metodista de Piracicaba

**Resumo:** O presente trabalho visa a entender a importância das cores no processo de compra de leite longa vida, isto é, procurou-se entender o comportamento do consumidor diante das embalagens desse tipo de produto no ato da escolha do mesmo. O trabalho foi dividido em duas etapas: num primeiro momento pesquisou-se autores especializados em obras e revistas da área, além de sites que tratam do tema em tela. Numa segunda etapa, foram aplicados questionários aos alunos do curso de Administração da Faculdade Max Planck para entender como se dá o processo de escolha do produto citado, por meio do processo visual.

**Palavras-chaves:** Cores; Embalagens; Análise Visual.

**Abstract:** This paper aims to understand the importance of colors in the process of buying long-life milk, that is, we sought to understand consumer behavior on the packaging of such product in the act of choice itself. The work was divided into two stages: firstly researched to author specializing in books and journals in the area, and sites that deal with the subject on screen. In a second step, questionnaires were administered to students of the School

Administration Max Planck to understand how is the process of choosing the product quoted, through the visual process.

**Key-words:** Colors; Packagings; Visual Analysis.

## INTRODUÇÃO

Diante de um mercado tão competitivo, as empresas precisam se destacar para não perderem para a concorrência. Uma das formas encontradas pelas empresas para o sucesso foi a estratégia de atrair a atenção dos consumidores e despertar a curiosidade em relação aos seus produtos e serviços. Assim, o presente artigo visa entender a importância das cores na decisão do consumidor na hora da compra de um determinado produto.

Considerando que as cores estão por toda parte e que sempre estiveram presente na humanidade, define-se, então, que as cores têm um papel fundamental na vida das pessoas, pois despertam sensações e provocam reações diversas sejam elas corporais ou psicológicas. Logo, o presente artigo também tem como problemática questionar até que ponto as cores das embalagens influenciam na tomada de decisão pelo consumidor.

Utilizar cores como ferramenta de Marketing tem se tornado um diferencial competitivo, pois as cores podem transmitir ou não significados para determinado produto, podem também chamar a atenção do consumidor de forma positiva ou negativa. Sendo assim, o objetivo da pesquisa realizada é analisar as embalagens no tocante a importância das cores no processo das embalagens de leite longa vida.

## Considerações sobre o Conceito de marketing

O Marketing pode ser definido como um termo de relação de troca. Para Kotler (1998, p.27) o marketing é a tarefa da organização para determinar necessidades, desejos e interesses de participação de mercado e proporcionar

a satisfação desejada mais efetiva e eficientemente do que a concorrência, de forma a preservar ou aumentar o bem estar do consumidor e da sociedade.

Bagozzi *apud* Cobra (1992, p.35) afirma que “marketing é o processo de criar e resolver relações de troca”. Levy e Zaltman *apud* Cobra (1992, p.35) definem marketing como o “processo em que as trocas ocorrem entre pessoas e grupos sociais”. Para Kotler (1998, p.27) ”Marketing é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros”.

A definição de marketing baseia-se nos seguintes conceitos centrais: necessidades, desejos e demandas; produtos (bens, serviços e idéias); valor; custo e satisfação; troca e transações; relacionamentos e redes; mercados e empresas e consumidores potenciais (Kotler, 1998, p.27).

Para um melhor entendimento dos conceitos centrais é importante distinguir necessidade, desejo e demanda. Necessidade pode ser definida como algo de consumo básico, como por exemplo: todo mundo precisa se vestir, alimentar-se, ter segurança e abrigo. As necessidades, segundo Kotler (1998, p.27), não são criadas pelas empresas nem pela sociedade, elas existem na textura biológica e são essenciais à condição humana. Já os desejos são carências por satisfação específicas, para atender as necessidades. Por exemplo, se uma pessoa esta com fome, isso caracteriza uma necessidade, mas ela deseja comer um hambúrguer, batata frita e uma coca-cola, isso caracteriza um desejo.

Define-se produto como sendo algo que pode ser oferecido para satisfazer uma necessidade ou desejo, podendo este produto ser dividido em três componentes diferentes: bens físicos, serviços ou idéias. Por exemplo: um restaurante oferece bens (hambúrguer, refrigerantes), um fabricante de computador pode oferecer os bens (computadores, monitor de vídeo), serviços (entrega, instalação, treinamento) e uma idéia (“poder de computação”) (KOTLER, 1998, p.28).

 ISSN 1679-8902

Voltando ao conceito de Marketing, pode-se dizer que o Marketing procura o equilíbrio entre a oferta e a demanda, e que é a principal ferramenta para identificar as necessidades e desejos insatisfeitos; é a maneira mais eficaz para medir o potencial de rentabilidade, pois atende as exigências de todos os tipos, tamanhos e segmentos das organizações.

**As ferramentas do Marketing: os 4 P's**

De acordo com KOTLER (1998, p.97), o composto de Marketing é o conjunto de ferramentas que a empresa usa para atingir seus objetivos de marketing no mercado alvo. Têm-se o seguinte significado para cada P:

- ✓ Produto é a oferta tangível da empresa para o mercado; inclui qualidade, design, característica, marca e embalagem;
- ✓ Preço é o valor em dinheiro que os consumidores pagam pelo produto;
- ✓ Praça (ou distribuição) é a ferramenta-chave do composto de marketing; inclui as várias atividades assumidas pela empresa para tornar o produto devidamente acessível e disponível aos consumidores-alvos;
- ✓ Promoção, que inclui todas as atividades desempenhadas pela empresa para comunicar e promover seus produtos ao mercado-alvo.

Com um mercado dinâmico e competitivo e com mudanças constantes, é preciso que as organizações estejam se adequando às mudanças na economia, na estrutura social, na tecnologia e no comportamento dos clientes, tendo em vista que o consumidor tem pleno poder sobre suas decisões. Por esses motivos é que o mercado e as organizações dividem em grupos os compradores potenciais com necessidades, desejos, percepções de valores ou comportamentos de compra semelhantes.

De acordo com Cobra (1992, p. 44), o entendimento da ferramenta dos 4 Ps pode ajudar a equilibrar forças ambientais, buscando recursos e consequentemente resultados financeiros para a empresa. O principal motivo pelo quais as organizações procuram trabalhar com os 4Ps é que se esses

elementos forem bem utilizados o futuro do empreendimento estará praticamente garantido.

Algumas considerações sobre os 4 Ps:

- Produto – Diferente tipo de *Design*, características, diferenciais com a concorrência, marca especificações, política de garantia, embalagem;
- Preço – Financiamentos, condições de pagamento, prazo médio, número de prestações, descontos, crediários;
- Promoção – Propaganda, publicidade, relações públicas, promoções;
- Praça (Ponto de Venda) – Lojas, canais de distribuição, logística, armazenamento, distribuição.

É importante identificar as etapas do Marketing para melhor conhecer as necessidades e desejos dos consumidores. Por mais esforços que as empresas empreendam para posicionar seu produto e sua marca, é preciso considerar que o comportamento do consumidor é determinante para desenvolver estratégias que tragam a satisfação do cliente.

## O comportamento do Consumidor

O propósito do Marketing é atender e satisfazer as necessidades do consumidor; é preciso identificar como ele se comporta e quais são as influencias na hora da compra. De acordo com Lee (1998, p.161) *apud* Kotler (1998, p.161) “Você nunca entende realmente uma pessoa até considerar seus pontos de vista - até entrar em sua alma e percorrer todos os seus meandros”.

> Entender o comportamento do consumidor do mercado é a tarefa essencial do administrador de marketing, pois o mercado de consumo é constituído de todos os indivíduos e domicílios que compram ou adquirem produtos e serviços para consumo pessoal (KOTLER, 1992, p. 201).

 ISSN 1679-8902

Com a concorrência e o crescimento das empresas nos dias atuais, conhecer o perfil do consumidor tornou-se indispensável para se manter no mercado. Uma das estratégias mais adotadas para identificar o perfil do consumidor é o modelo dos sete Os.

Quadro 1 – Os sete Os do perfil do consumidor

| | |
|---|---|
| Quem constitui o mercado? | Ocupantes |
| O que o mercado compra? | Objetos |
| Por que o mercado compra? | Objetivos |
| Quem participa da compra? | Organizações |
| Como o mercado compra? | Operações |
| Quando o mercado compra? | Ocasiões |
| Onde o mercado compra? | *Outlets* (pontos de venda) |

Fonte: Kotler (1998, p. 11) adaptado.

Há algumas influências que podem alterar o comportamento do consumidor. Segundo Cobra (1992, p.201), tem se as seguintes influências:

1 - Ambiente físico: lugar, grupo de pessoas, as coisas, o clima, os costumes, cultura;

2 - Tecnológicas: inovações tecnológicas que podem estimular ou retardar a compra;

3 - Econômicas: o que pode ocorrer para estimular ou inibir a compra; inflação, classes sociais, etc;

4 - Políticas: o sistema político do país pode estimular ou inibir o consumo de certos produtos;

5 - Legais: normas, leis e regulamentos podem inibir ou estimular a compra de determinado produto.

Kotler e Keller (2005, p.172) acrescentam que:

> O comportamento de compra do consumidor é influenciado por fatores culturais, sociais, pessoais, e psicológicos. Os fatores culturais exercem a maior e mais profunda influência.

Os autores ainda acrescentam que a cultura é o fator que mais influencia no comportamento e nos desejos das pessoas. Desde criança se absorve certos valores, percepções, preferências e comportamentos de sua família e de outras instituições. Cada cultura fornece uma identificação e socialização mais específicas para seus membros, podendo ser as nacionalidades, as religiões, os grupos raciais e as regiões geográficas.

O comportamento do consumidor também pode ser influenciado por fatores sociais, como grupo de referências, família, papéis sociais e *status*. Os grupos de referências são aqueles que exercem alguma influência direta ou indireta sobre as atitudes ou o comportamento de uma pessoa. A família é a mais importante organização de compra de produtos de consumo na sociedade, e seus membros constituem o grupo de referência primário mais influente.

As decisões dos compradores são influenciadas por características pessoais, como idade e estágio no ciclo de vida, ocupação, circunstâncias econômicas, personalidade, auto-imagem, estilo de vida e valores. Um conjunto de fatores psicológicos combinado a determinadas características do consumidor leva a processos de decisões de compra.

Kotler e Keller (2005, p.183) afirmam que cada um de nós possui muitas necessidades o tempo todo, necessidades fisiológicas, necessidades psicológicas. Para melhor ilustrar isso, pode ser citada a teoria de Abraham Maslow sobre a motivação humana.

Maslow explica que os indivíduos são motivados por necessidades especificas em determinados momentos. As pessoas tentam satisfazer as necessidades mais importantes em primeiro lugar e, assim, classificam por hierarquias, classificando o que for mais urgente para o menos urgente, conforme ilustra a Figura 1.

 ISSN 1679-8902

Segundo Maslow, a hierarquia das necessidades apresenta as seguintes escalas:

1ª. Fase - na base da pirâmide, que é a fase mais baixa: aqui estão as necessidades mais simples dos seres humanos, que são as necessidades fisiológicas.

2ª. Fase - necessidades de segurança, que representam necessidades de estabilidade e segurança contra privações, perigos e ameaças.

3ª. Fase - nesta fase destacam–se as necessidades sociais, que são as necessidades de participação, dar e receber afeto, amor, amizade, sentimentos que trazem conforto e bem estar aos indivíduos.

4ª. Fase - necessidades de auto–estima, correspondem às necessidades de respeito próprio, que são: aprovação, autoconfiança, prestígio profissional, autonomia.

5ª. Fase – no topo da pirâmide estão as necessidades de auto–realização. Surge após a satisfação de todas as fases anteriores. Representando as necessidades humanas mais elevadas, a fim de alcançar seu desenvolvimento pessoal. (MASLOW *apud* KOTLER e KELLER, 2005, p. 183).




Figura 1 - Pirâmide de Maslow (Fonte: www.mundoeducacao.com.br/conteudo/maslow.jpg).

Após a compra de determinado produto os profissionais de Marketing devem monitorar a satisfação do cliente em relação ao produto depois da compra.

> A satisfação do cliente deriva da proximidade entre suas expectativas e o desempenho percebido do produto. Se o desempenho não alcança totalmente as expectativas, o cliente fica desapontado; se alcança as expectativas, ele fica satisfeito; e se excede as expectativas, ele fica encantado. Esses sentimentos definem se o cliente voltará a comprar o produto e se falará favorável ou desfavorável sobre ele para outras pessoas. (KOTLER e KELLER, 2005, p.196)

Assim, analisar o comportamento do consumidor atual é de suma importância, pois os serviços são lembrados e comentados sejam eles bons e ruins. As imagens positivas, de confiança, é que determinam à preferência do consumidor.

## Embalagem

Muitos profissionais de marketing chamam a embalagem de o quinto P (do inglês, *packaging*), juntamente com produto, preço, praça e promoção, embalagem é um elemento da estratégia de produto. (KOTLER e KELLER, 2005, p.385). As embalagens também são fatores importantes, que influenciam na hora da compra, pois tem como finalidade informar os consumidores sobre o produto.

A embalagem compõe o conjunto de atividades de design e fabricação de um recipiente que envolverá o produto.

> Embalagens bem desenhadas podem criar valor de conveniência e promocional. Elas devem ser vistas como uma arma de estilo, especialmente no caso de alimentos, cosméticos, artigos de higiene pessoal e pequenos eletrodomésticos. Sendo o primeiro contato do comprador com o produto, a embalagem é capaz de atraí-lo ou afastá-lo. (KOTLER e KELLER, 2005, p. 385)

Pode-se definir que o design são as características que alteram a aparência e funções de um produto, conforme exigências dos consumidores. Muitas vezes o desempenho e o ciclo de vida dos produtos dependem do design, pois estas são as formas mais claras de inovação, que é facilmente percebível, podendo ser simples ou rigorosamente com detalhes e até mesmo passar uma mensagem de consciência ecológica enriquecendo a utilidade do produto.

Segundo Cobra (1992, p.353), as funções das embalagens são:

1ª - Facilitar a armazenagem;

2ª - Proteger e conservar o produto;

3ª - Ajudar e posicionar ou reposicionar o produto;

4ª - Facilitar o uso do produto;

5ª - Ajudar a vender o produto.

Ainda segundo Cobra (1992, p.356), as características ou aparência da embalagem estimulam as funções do marketing na venda, podendo até mesmo reduzir os custos.

- 1ª - Facilitar a armazenagem: quanto menor a necessidade de manuseio, menor são os custos de distribuição de um produto, por isso é necessário que o formato e o tamanho da embalagem sejam fáceis para estocar e manusear.
- 2ª - Proteger e conservar o produto: a proteção da embalagem pode interferir diretamente no produto, por isso há um crescimento na inovação de embalagem, que além de proteger o produto se adéqua a temperatura e outros riscos durante a distribuição.
- 3ª - Posicionar o produto: o posicionamento do produto no ponto de venda pode ser um diferencial, pois as vendas são influenciadas conforme o aspecto visual nas prateleiras e também ajudam a descobrir oportunidades ainda não exploradas.

- 4ª - Facilitar o uso do produto: nos dias atuais, o uso de embalagens descartáveis veio para facilitar o uso do produto junto aos consumidores.
- 5ª - Ajudar a vender o produto: o estímulo à compra de um produto muitas vezes é visual, através das embalagens, de design, combinações de cores, formatos, estilos e ilustrações; ele pode ser decisivo na escolha do produto.

Kotler afirma que:

> as principais funções da embalagem devem ser de oferecer maior proteção ao produto, introduzir um novo método de abertura, sugerir certas qualidades sobre o produto ou empresa (Kotler, 1998, p.407).

Desenvolver uma embalagem eficaz para um novo produto requer muitas decisões. Sob a perspectiva tanto da empresa como dos consumidores, a embalagem deve atingir alguns objetivos.

1 - Identificar a marca.

2 - Transmitir informações descritivas e persuasivas.

3 - Facilitar o transporte e a proteção do produto.

4 - Fornecer orientações sobre a armazenagem em casa.

5 - Fornecer orientações sobre o consumo do produto.

O referido autor ainda complementa que:

> Para atingir os objetivos de marketing da marca e satisfazer os desejos dos consumidores, os componentes estéticos e funcionais da embalagem devem ser escolhidos corretamente. Quanto à estética, é preciso analisar tamanho, forma, materiais, cores, texto e ilustrações. As empresas devem prestar atenção, também, nas crescentes preocupações ambientais e de segurança em relação a embalagens (Kotler, 1998).

Kotler e Keller finalizam a idéia, exemplificando que a empresa multinacional sueca, Tetra Pak, adota uma embalagem inovadora enfocando respeito ao cliente.

> A empresa inventou uma embalagem `asséptica', que permite que leite, suco de frutas e outros líquidos perecíveis sejam distribuídos sem refrigeração. Isso torna possível distribuir leite numa área maior, sem necessidade de investir em caminhões e instalações refrigerados. Os supermercados podem armazenar os produtos envasados em Tetra Pak em prateleiras comuns, economizando altas somas com espaço e refrigeração. O lema da Tetra é "a embalagem deve economizar mais do que o seu custo." A empresa anuncia diretamente aos consumidores os benefícios de sua embalagem e até inicia programas de reciclagem para proteger o meio ambiente. (KOTLER e KELLER, 2005, p.387)

Conforme Cobra (1992, p.365)`, a embalagem deve ser adaptada ao consumo e a necessidade do cliente. Além disso, deve corresponder à imagem prevista pelo consumidor com relação ao produto. O formato e a combinação das cores devem ser estudados em função aos desejos dos consumidores.

É necessário que a embalagem transmita todas as informações que possam interessar ao consumidor e seja mais atrativa que as dos concorrentes. A embalagem deve persuadir por si mesma e tem como objetivo além de vender o que protege, proteger o que se vende.

A aparência do produto por meio da embalagem deve justificar seu preço e oferecer alguma vantagem ao consumidor, de forma que o consumidor se sinta atraído pelo produto.

Mestriner (2001, p.4) afirma que:

> Desenhar embalagem é atuar em um mundo complexo, em que tecnologia, a pesquisa e a ciência trabalham intensamente, criando e desenvolvendo processos de conservação e proteção de alimentos, novos materiais, pigmentos, adesivos, sistemas de fechamento e envase, tudo para obter mais eficiência e destaque em um cenário global cada vez mais competitivo.

As cores das embalagens devem estar associadas ao produto e principalmente à reação dos clientes, pois as pessoas muitas vezes agem impulsionadas pelo inconsciente na hora da compra. Logo, as cores nas embalagens representam um valor indiscutível no ato da compra.

## Conceito de Cor

Para Farina, Perez e Bastos (2006, p.1):

> Tecnicamente a palavra cor é empregada para referir-se à sensação consciente de uma pessoa, cuja retina se acha estimulada por energia radiante.

A cor produz no cérebro uma sensação visual. É possível que os olhos capturem várias cores ao mesmo tempo e isso resulte em diversas sensações. As cores podem influenciar nas emoções, impressões e reflexos sensoriais, porque cada uma delas tem uma vibração determinada nos sentidos, de forma positiva ou negativa na consciência, nos impulsos e desejos do ser humano.

O homem conhece as cores desde o começo de sua história nas civilizações mais antigas, cada cor era um símbolo significando algum sentido.

Farina, Perez e Bastos escrevem que o homem, ávido pela idéia do misterioso, dento de um sentido cósmico, em busca de algo além de suas fronteiras cognitivas, procurou entre as manifestações deslumbrantes de luz e de força da natureza, um Deus ou Deuses. E a estes, o homem ligava a idéia da luz solar, o azul-esverdeado dos mares, o azul esbranquiçado das nuvens na imensidão dos céus, as cores do arco-íris, que, de vez em quando, se apresentava como emanação divina num céu turbulento. As cores faziam parte, assim, mais das necessidades psicológicas e culturais do que das estéticas, e as que mais surpreendiam aos olhos humanos seriam para enriquecer a presença de príncipes e reis, sacerdotes e imperadores, por meio dos deslumbrantes vestuários e ornamentos que lhe eram atribuídos.

É fato que as cores estão relacionadas com os sentimentos e, ao mesmo tempo, em sofrem influência de cultura e de aspectos fisiológicos.

 ISSN 1679-8902

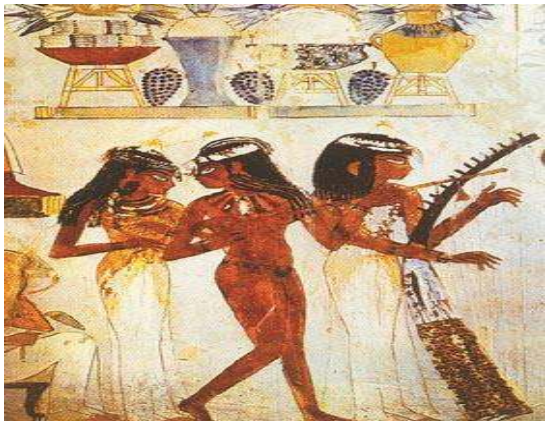


Figura 2 – Antiguidade

(http://agnazare.ccems.pt/EB23EMUS/imagens/fotos/02antiguidade/egipto.jpg)

Ainda segundo Farina, Perez e Bastos (2006, p.2):

> O estudo das cores na comunicação e no marketing permite conhecer sua potência psíquica e aplica - lá como poderoso fator de atração e sedução para identificar as mensagens publicitárias sob todas as formas: apresentação de produtos, embalagens, logotipos, cartazes, comerciais, anúncios, etc.

As cores de uma determinada apresentação devem estar de acordo com o conteúdo ou conceito do produto ou publico a que se destina. Embora as pessoas não tenham consciência dessas influências, todos de alguma forma já sofreram impacto visual exercido pelas cores.

Para Farina, Perez e Bastos (2006, p.13):

> O indivíduo que recebe a comunicação visual, a cor exerce uma ação tríplice: a de impressionar, a de expressar e a de construir. A cor é vista, impressiona a retina. E sentida: provoca uma emoção. E é construtiva, pois, tem um significado próprio tem valor de símbolo e capacidade, de construir uma linguagem própria que comunique uma idéia.

A legibilidade e a visibilidade de certos detalhes facilitam a leitura à memorização de textos. É preciso adequar à cor principal para a realização dos detalhes.

Para uma embalagem ser elaborada é preciso conhecer profundamente o produto, ou seja, as características, a composição do produto, seus diferenciais de qualidade e principais atributos.

As associações comuns às cores aplicadas nas embalagens de alguns produtos são transcritas da obra de Farina *et al*. (2006, p. 145)

- ✓ Café: marrom-escuro, vermelho, laranja e amarelo, toques de verde;
- ✓ Chocolate: marrom-claro ou vermelho-alaranjado;
- ✓ Gorduras vegetais: verde-claro e amarelo não muito forte
- ✓ Carnes enlatadas: cor do produto em fundo vermelho, às vezes com um toque de verde;
- ✓ Leite em pó: azul e vermelho, branco, amarelo e verde com toque vermelho;
- ✓ Frutas e compotas em geral: cor do produto em fundo vermelho, com toque de amarelo; às vezes;
- ✓ Doces em geral: vermelho-alaranjado;
- ✓ Açúcar: branco, com toques de verde; azul e vermelho, letras vermelhas e pretas;
- ✓ Massas alimentícias: produto em transparência com uso de celofane, embalagem vermelha, branca, amarelo-ouro e, às vezes com toque azul;
- ✓ Chá mate: vermelho, branco, marrom;
- ✓ Queijos: azul-claro; vermelho e branco, amarelo-claro;
- ✓ Sorvetes: laranja, azul-claro, amarelo-ouro, creme;
- ✓ Óleos e azeites: verde, vermelho e dourado;
- ✓ Iogurtes: branco, vermelho e azul;
- ✓ Cerveja: amarelo-ouro, vermelho e branco;
- ✓ Detergentes: transparentes, branco, amarelo, azul;
- ✓ Inseticidas: amarelo e preto, verde-escuro;

- ✓ Desinfetantes: verde, azul, amarelo.
- ✓ Desodorantes: branco, verde, azul com toques de vermelho ou roxo;
- ✓ Sais de banho: verde-claro, branco;
- ✓ Bronzeadores: laranja, vermelho-magenta;
- ✓ Creme dental: azul e branco, verde com branco e toques vermelho;
- ✓ Cosméticos: branco, amarelo - ouro, rosa e azul-pastel;
- ✓ Perfumes: amarelo-ouro, prateado, lilás;
- ✓ Produtos para bebês: azul e rosa em tons suave;
- ✓ Remédios em geral: azul-claro, marrom, branco e vermelho, dependendo do tipo medicinal, estimulante ou repousante;
- ✓ Lâminas de barbear: azul-claro ou forte, prata;
- ✓ Cigarros: depende muito do tipo de público; branco e vermelho, branco e azul com toque de amarelo-ouro, branco e verde, branco e ouro, azul e prata.

Segundo Mestriner (2001, p. 50):

> Um dos pontos mais importantes a serem observados em um projeto de design de embalagem é a linguagem visual da categoria à que o produto pertence.

## Importância do rótulo nas embalagens

O rótulo representa um subconjunto da embalagem. Para Kotler (1998, p. 408):

> os vendedores devem rotular seus produtos. O rótulo pode ser uma simples etiqueta afixada ao produto ou um desenho artisticamente elaborado que faz parte da embalagem.

O rótulo pode descrever apenas a marca do produto ou informações, mas ainda assim é exigido por lei.

Existem vários regulamentos para controlar os rótulos nas embalagens, como, por exemplo, a exigência em informar o quanto determinado produto apresenta em nível de gordura saturada ou alto conteúdo de fibras. É de responsabilidade dos órgãos federais especializados em corrigir e regulamentar tais rótulos.

Kotler afirmar (1998, p. 408):

> que o rótulo desempenha várias funções. Pode primeiro identificar o produto ou marca, pode ainda classificar os produtos e descrever como deve ser usado com segurança. Pode também promover o produto por meio da aparência gráfica atraente.

Ainda segundo Kotler (1998, p.408), eventualmente, os rótulos tornam–se antiquados e devem ser renovados. Rótulos bem desenvolvidos podem auxiliar muito na venda do produto, pois eles têm a responsabilidade conscientizar e encantar o consumidor.

**Análise Visual das Categorias do produto**

O produto nunca é visto isoladamente, mas sempre apresentado aos seus consumidores ao lado de seus concorrentes. A posição do produto é, portanto, a maneira mais vantajosa de se sobressair junto aos concorrentes, adotando abordagens visuais e inovadoras em relação aos produtos apresentados.




 ISSN 1679-8902

Figura 3 - Prateleiras de Supermercados

(http://oglobo.globo.com/fotos/2009/07/27/27_mhg_leite_mais_barato.jpg)

O cenário onde o produto será exposto, a análise dos concorrentes que estão ao lado e a compreensão da linguagem visual da categoria são fundamentais para a montagem da estratégia de um projeto de embalagem.

**Considerações gerais sobre as cores**

De acordo com Farina, Perez e Bastos (2006, p.97):

> É preciso ter em conta que as cores provocam invariavelmente sensações polarizadas, ou seja, ora podem ser positivas, ora negativas.

As cores são vibrações que penetram no cérebro, que dão colorido ao pensamento e ao ambiente, sendo cada uma com seu significado. Ainda segundo Farina, a definição para principais cores podem ser:

O branco, a cor leite ou neve indica neutralidade, pureza, vida quando associada à alimentação (leite), limpeza, castidade, paz. Remete também a algo incorpóreo, a cor dos fantasmas e espíritos. Hospitais e clinicas não devem manter quartos totalmente branco, pois passam sensação de vazio e solidão.

A cor preta é ausência de luz e corresponde a escuridão. Faz lembrar morte, depressão e sujeira, mas em outro aspecto representa requinte e sofisticação. Já o vermelho, traz referência com a alimentação, energia e acolhimento. É cor quente como sangue, é a cor da excelência, a cor equetípica, a primeira de todas as cores. Na cultura cristã, o vermelho de sangue tomado positivamente é o vermelho que traz a vida e santifica. Ao contrário, pode ter conotações negativas como impureza, violência e pecado, além de ser a cor da sedução e dos chamados “pecados da carne.”.

O amarelo corresponde à alegria, ação, poder e pode ainda sugerir irritação e covardia. Simboliza a cor da luz do sol que está associada à prosperidade e à riqueza.

A cor verde traduz a calma, o frescor, a esperança, amizade e equilíbrio. Além de todas as conexões com a Natureza, associa efetivamente com a liberdade. É a cor que favorece ao desencadeamento de paixões e do ciúme.

O azul favorece o pensamento sobre a cor do eterno, do céu e mar. A utilização da cor como fundo representa uma sobriedade e descanso, designando ainda a inteligência.

A cor prata refere–se a proximidade com o branco, o azul e o cinza, resultante de um aspecto de distanciamento e de frieza. Denominada como a cor do alumínio, prata, zinco e outras. Consegue atribuir os sentidos para a tecnologia moderna e também para a Lua. A cor prata simboliza o valor material e o ouro o valor ideal. Assim, o dourado designa ao luxo, dinheiro, felicidade. A relação entre ouro e nobreza é indiscutível, além da fama e do glamour. Há varias nuances para tons de ouro: amarelo dourado cobre dourado, ouro amarelo, ouro branco e tantas outras.

Segundo Farina (2006, p. 96): “A cor é uma maneira particular e subjetiva e relacionada a vários fatores”.

Cada indivíduo estimula a cor de acordo com sua sensibilidade; alguns aceitam certa cor e outras não. Muitas preferências sobre as cores se baseiam em momentos agradáveis associados a ela, por isso é natural que cada um tenha sua cor predileta.

## METODOLOGIA

Para realização dos objetivos propostos nessa pesquisa, foi efetuado um levantamento bibliográfico de artigos científicos em marketing e conceitos

variados sobre as cores, pesquisa complementar com busca na internet, através de *sites* específicos da área.

Num segundo momento, foi realizada uma pesquisa descritiva quantitativa por meio da aplicação de um questionário composto de doze questões fechadas, direcionado aos compradores e consumidores de leite longa vida, a fim de mensurar a importância das cores na decisão da compra de caixinhas de leite integral. A aplicação do questionário deu-se no período de 01 a 15 de agosto de 2009. Dos 30 questionários aplicados, todos foram devolvidos devidamente respondidos. Imediatamente após o preenchimento dos questionários pelos respondentes, foi aplicada uma entrevista individual aos mesmos. Os participantes foram convidados, individualmente, a responder algumas perguntas diante das embalagens de leite longa vida. Nesse momento, foram expostas marcas desconhecidas pelos entrevistados, com embalagens diferenciadas do produto em questão.

Diante da proposta desse artigo, foi preciso elaborar alguns questionamentos, que visam entender se as cores são importantes ou não para as embalagens de leites longa vida. Assim, o primeiro e o segundo questionário também foram aplicados para um grupo de alunos do 3º semestre de Administração da Faculdade Max Planck.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

O questionário foi diretamente aplicado para pessoas que compram ou que consumem esse produto; trinta pessoas responderam.

Tabela 1 – Gênero dos respondentes

| Gênero | % |
|---|---|
| Masculino | 16,67 |
| Feminino | 83,33 |
| TOTAL | 100,00 |

As questões que foram aplicadas em perfis diferentes dos respondentes. A Tabela 2 ilustra a faixa etária dos mesmos.

Tabela 2 – Faixa etária

| Faixa etária | % |
|---|---|
| 20 a 3O anos | 80,00 |
| 31 a 40 anos | 16,67 |
| 41 a 50 anos | 3,33 |
| 51 anos ou mais | 0,00 |
| TOTAL | 100,00 |

Para todos os respondentes, foi feita uma análise da renda mensal com base no salário mínimo atual de R$465, 00.

Tabela 3 – Nível de Renda

| Média salarial (salário mínimo) | % |
|---|---|
| De 1 À 3 | 56,67 |
| De 4 À 7 | 43,33 |
| 8 ou mais | 0,00 |
| TOTAL | 100,00 |

O produto analisado é consumido pela grande maioria da população. Para isso é importante considerar a frequência com que os respondentes vão aos supermercados.

Tabela 4 – Frequência aos supermercados

| Frequência | % |
|---|---|
| Diariamente | 3,33% |

 ISSN 1679-8902

| | |
|---|---|
| Semanalmente | 56,67% |
| Quinzenalmente | 23,33% |
| Mensalmente | 16,67% |
| TOTAL | 100,00% |

Com o objetivo proposto de entender o que o consumidor considera importante na compra de determinado produto, foram dados alguns fatores e as respostas foram classificadas da seguinte forma, em ordem de preferência:

1) Preço;
2) Qualidade;
3) Necessidade;
4) Marca;
5) Validade;
6) Embalagem.

Focando no produto analisado e nas respostas do questionário, as marcas de leite mais consumidas são as destacadas a seguir, iniciando com o primeiro lugar:

1. Líder;
2. Shefa;
3. Nilza;
4. Jussara;
5. Batavo e Parmalat;
6. Outras marcas não citadas;
7. Itambé;
8. Bom Gosto;
9. Frimesa
10. Qualitá e Nestlé

Ainda com base nas respostas das marcas mais consumidas, foi feito outro questionamento, no qual se destacava o principal motivo para a compra dessa determinada marca. São eles:

1. Sabor;
2. Qualidade;
3. Preço;
4. Fabricante;
5. Embalagem.

Também se avaliou o seguinte: se todos os fatores citados acima são encontrados no leite longa vida, as cores da embalagem são consideradas importantes ou não?

Tabela 5 – A importância das cores

| Importância das cores | % |
|---|---|
| Extremamente importante | 13,33% |
| Pouco importante | 53,33% |
| Sem importância | 20,00% |
| Não reparam | 13,33% |
| TOTAL | 100,00% |

Nas prateleiras dos supermercados, com tantas opções de marcas, preços, e embalagens, existem vários tipos de leite. Então, a cor da embalagem é associada com o tipo de leite sendo integral ou desnatado?

Tabela 6 – Associação da cor da embalagem com o tipo de leite

| Resposta | % |
|---|---|
| Sim | 63,33% |
| Não | 36,67% |
| TOTAL | 100,00% |

Se diante da necessidade da compra de uma caixa de leite longa vida só tivesse expostas nas prateleiras marcas desconhecidas, qual embalagem seria

 ISSN 1679-8902

escolhida pelos respondentes? Das opções propostas foram obtidas as seguintes respostas:

Tabela 7 – Preferência das cores nas embalagens de leite

| Preferência das cores | % |
|---|---|
| Mais claras | 23,33% |
| Mais coloridas | 23,33% |
| Que lembra leite mais branco | 53,33% |
| Quanto menos cor, melhor | 0,00% |
| TOTAL | 100,00% |

A embalagem é um fator importante para todos os produtos. Enfatizando a caixa de leite, que é um produto tradicional na casa de todos, se a cor fosse diferenciada do que estão acostumados a comprar, os respondentes comprariam ou não o produto?

Tabela 8 – Optaria em comprar uma embalagem de leite se a cor fosse diferenciada?

| Resposta | % |
|---|---|
| SIM | 76,67% |
| NÃO | 23,33% |
| TOTAL | 100,00% |

Na opinião dos respondentes que cores devem conter em uma caixinha de leite? O resultado, começando pela de maior preferência, foi o seguinte:

1. Branco
2. Azul
3. Verde
4. Vermelho

5. Amarelo
6. Rosa
7. Outras

Após a entrega das respostas do questionário, foram expostas várias marcas conforme Figura 4, sendo algumas marcas desconhecidas e outras conhecidas. Diante disso, foi efetuada a seguinte pergunta: Se você estivesse numa situação em que não conhecesse nenhuma dessas marcas, como você decidiria a compra?




Figura 4 – Embalagens de leite longa vida.

Em média, 53% dos respondentes responderam que optariam pelo produto que apresentou uma embalagem com figuras como um copo de que leite branco, 23,3% optaram pelas embalagens mais claras e 23,3% por embalagens mais coloridas, conforme ilustrado na Figura 5.

 ISSN 1679-8902

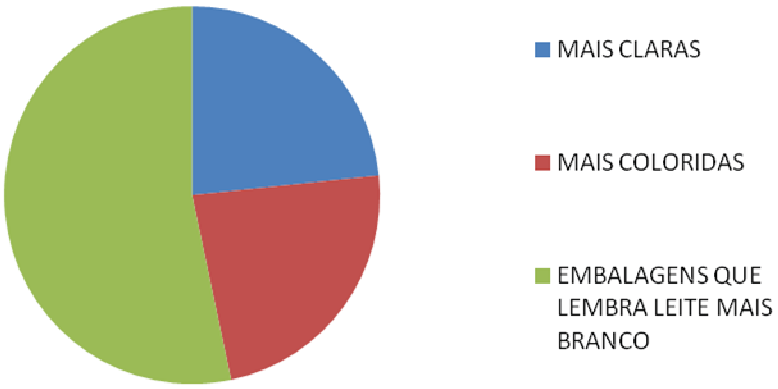



Figura 5 - Preferência das cores nas embalagens de leite

É importante destacar que a entrevista mostrando algumas marcas desconhecidas junto com as marcas conhecidas levou os respondentes a pensar melhor sobre as respostas dadas no questionário. Todos os respondentes preferiram um questionário visual em vez do questionário descritivo.

## CONIDERAÇÕES FINAIS

Diante dos resultados obtidos pela pesquisa descritiva, isto é, o questionário, foi possível perceber que os consumidores de leite longa vida possuem algumas considerações principais, tais como o preço, as marcas mais reconhecidas pelos consumidores, sabor, qualidade e informações sobre o produto.

Após realizar a entrevista, ou seja, expondo algumas embalagens diferenciadas, notou-se que todos os consumidores são de forma indireta influenciados pela embalagem, a cor e os desenhos que compõem a caixinha de leite.

Vários respondentes ignoram embalagens que não tenham destaques de cor e figuras. Notou-se ainda que as mulheres dão preferência às

embalagens com cores claras, sem muitas figuras, e que os homens preferem embalagens com cores fortes e marcantes, de preferência que apresentem figuras que associam a origem do leite, como, por exemplo, uma vaquinha.

As pessoas afirmam que as cores não influenciam no processo de decisão da escolha dos produtos de consumo, neste caso, o leite longa vida. Porém, os consumidores não se dão conta da influencia que a embalagem e as cores podem ocasionar na escolha; muitos consumidores deixam de comprar produtos que não tenham uma embalagem atrativa; alguns consumidores deixam de comprar determinado produto que já estão acostumados a comprar se mudarem o design da embalagem ou até mesmo a cor da caixinha de leite no caso.

Conclui-se que as cores das embalagens têm grande importância na escolha do consumidor, que têm sobre ela uma visão muito pessoal. Porém, para os respondentes, não foi reconhecido como fator determinante da compra desse produto.

## REFERÊNCIAS

COBRA, M; **Administração de marketing**. 2ª. ed. São Paulo: Atlas,1992.

FARINA, M; PEREZ, C; BASTOS, D; Psicodinâmica das cores em comunicação. 5ª. Ed. São Paulo: Edgard Blucher, 2006.

KOTLER, P; **Administração de marketing**; análise, planejamento, implementação e controle; tradução Ailton Bomfim Brandão. 5a.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KELLER, K, L; KOTLER, P; **Administração de marketing**: A bíblia do marketing. 12.a. ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2005.

LAS CASAS, A, L; **Marketing**; conceitos, exercícios, casos. 7a. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MESTRINER, Fabio; **Design de embalagem**: curso básico. São Paulo: Makron Books, 2001.

# A FIDELIZAÇÃO DE CLIENTE COMO FERRAMENTA DE RELACIONAMENTO COM O CONSUMIDOR

The customer loyalty as a tool for customer relationship

**BENJAMIN, Crislaine Aparecida Pereira**
Faculdade Max Planck

**NARCISO, Andressa Gonçalves**
Faculdade Max Planck

**OLIVEIRA, Angela Trimer de**
Faculdade Max Planck

**SOUSA, Mágna Núbia Sampaio**
Faculdade Max Planck

**RESUMO:** O aumento da concorrência entre empresas do setor varejista dificulta a atração e retenção de clientes. Dessa maneira, as empresas deste ramo se veem forçadas a buscar meios de se sobressair, conquistando novos clientes e principalmente mantendo os que já possuem. Abordada nesse estudo, uma dentre as muitas ferramentas encontradas para conquistar seu cliente, torná-lo fiel a sua marca e ao seu produto é o programa de fidelização. Para tanto, analisou-se o relacionamento de uma empresa com seu cliente e quais ferramentas são utilizadas para promover e estreitar esse relacionamento. Também se buscou verificar o comprometimento do funcionário em relação ao atendimento dedicado ao cliente, tendo em vista que se os colaboradores não estiverem treinados e comprometidos com os objetivos da empresa, qualquer tipo de programa utilizado provavelmente não surtirá resultados positivos. A pesquisa junto aos funcionários se deu a partir da investigação de seu grau de conhecimento e comprometimento diante dos serviços oferecidos ao cliente, e também se há investimento - seja através de treinamento, motivação, equipamentos de trabalho satisfatórios – nos colaboradores pela empresa em estudo a fim de fazer com que o relacionamento colaborador-cliente seja aceitável, resultando em satisfação de ambas as partes e, consequentemente, um bom programa de relacionamento.

**Palavras-chaves:** Clientes; Fidelização; CRM.

**ABSTRACT:** The increased competition among companies in the retail sector makes it difficult to attract and retain customers. Thus, companies in this industry are forced to seek ways to excel, winning new customers and keeping mainly those who already have. Addressed in this study, one of the many tools found his client to win, make it true to your brand and your product is the loyalty program. To this end, we analyzed the relationship of a company with your customer and what tools are used to promote and strengthen this relationship. They also sought to verify the employee's commitment in relation to dedicated customer service, keeping in mind that if employees are not trained and committed to the objectives of the company, any type of program you use probably will not have positive results. The survey was given to staff from the investigation of their degree of knowledge and commitment on the services offered to the customer, and whether there are investment - either through training, motivation, work equipment satisfactory - on employees by the company under study order to make the employee-customer relationship is acceptable, resulting in satisfaction of both parties and therefore a good relationship program.

**Keywords:** Customers, Loyalty, CRM.

## INTRODUÇÃO

Com as constantes mudanças de mercados e a alta competitividade, os concorrentes se multiplicam e ampliam suas ofertas de produtos. Inaugurações e ampliações de unidades de negócios fazem do consumidor um buscador permanente de preços, de ofertas e de vantagens, se tornando cada vez mais exigente com a qualidade do serviço prestado. Não busca apenas qualidade, bom atendimento e sim algum tipo de diferencial oferecido pela empresa ou por sua concorrente.

Assim, no contexto dos supermercados varejista, surge a preocupação em fidelizar seus clientes, levando em consideração o marketing de

relacionamento. Visando sua sobrevivência, realizam um grande esforço para habilitar toda a empresa para reter seus clientes à longo prazo. Isso passa a fazer parte da cultura e da missão da empresa.

No setor varejista a concorrência está cada vez mais acirrada. Dessa maneira, para que uma organização se mantenha firme no mercado ela tem que entender seus clientes, pois eles querem se sentir importantes; desejam ser entendidos, respeitados, tratados de maneira pessoal; querem agilidade, preço e qualidade; buscam um diferencial. Sendo assim, as organizações que melhor estiverem preparadas em níveis de recursos humanos, marcas, produtos e serviços estarão à frente de seus concorrentes. E para observar o cliente e, consequentemente, aquilo que ele deseja, deve-se estudar a fidelização de clientes como meio para aumentar a satisfação dos seus consumidores.

Esse trabalho tem por objetivo levantar os problemas no relacionamento entre os clientes e os supermercados varejistas, investigar formas mais adequadas para satisfazer, manter satisfeitos com a qualidade do serviço prestado e fidelizar os clientes dos supermercados da cidade de Indaiatuba/SP, analisando o mercado em si e utilizando o marketing de relacionamento e fidelização do cliente. Assim, identificando os itens constantes do programa de fidelização do cliente e a percepção do cliente em relação aos programas mais adequados, propor melhorias a partir do diagnóstico observado.

## Marketing

O marketing tornou-se uma filosofia empresarial de como fazer negócios, englobando todo o conjunto de atividades de planejamento, concepção e concretização, que visam à satisfação das necessidades dos clientes, presentes e futuras, através de produtos/serviços existentes ou novos, identificando as necessidades, oportunidades, mostrando a importância de se orientar pelas necessidades e exigências do mercado. É muito utilizado no

Brasil com o significado no sentido de mercadologia, comercialização ou, simplesmente, estudo de mercado.

As ferramentas de marketing, não deixando de lado o desafio de compreender e lidar com a realidade, oferecem as informações necessárias para que os executivos possam tomar decisões com base no conhecimento do ponto de vista do cliente, identificando as necessidades não satisfeitas, de forma a colocar no mercado produtos e serviços que, ao mesmo tempo, proporcionem satisfação dos consumidores, gerem resultados aos acionistas e ajudem a melhorar a qualidade de vida das pessoas e da comunidade em geral, pondo em pratica as necessidades da melhoria.

O dialogo e as continuações de relacionamentos estáveis e duradouros com os clientes surgem como resposta ao desafio imposto ao marketing pelas mudanças no ambiente competitivo, no comportamento do consumidor - principalmente pela expectativa de como deseja ser entendido -, no aumento da concorrência, nas mudanças constantes no mercado atual e na adequação dos concorrentes ao que ocorre ao seu redor, buscando estar sempre um passo a frente para conquistar novos clientes e fidelizar os já existentes.

De acordo com Kotler (2006), Marketing é um processo social por meio do qual as pessoas e seus grupos obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam, com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros.

Segundo a AMA - American Marketing Association (2005), Marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para os clientes, bem como a administração do relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e seu público interessado.

Giuliani (2003, p. 9) assinala que Marketing é o “conjunto de esforços criativos e táticos que devem ser utilizados para adaptar o produto ou serviço ao mercado, às mudanças ocorridas no ambiente, com o foco de conservar e tornar leal o cliente”.

O marketing possibilita aos paises dotados de moderna economia ordenar melhor as relações de produção e consumo e até mesmo outras atividades, incluindo relação**,** estudo e preparação de todos os meios necessários para permitir à empresa aproximar, plenamente e no interesse comum, as necessidades e desejos do consumidor e as possibilidades de produção.

Visto por muitos essencialmente com o objetivo de promover as vendas e gerar lucro para a organização, de certa forma o marketing também envolve vendas, mas não a venda por si só, porque isso ocorreria apenas uma única vez, e essa não é a intenção das empresas e dos profissionais de marketing. Isso não pode acontecer e nem ser o objetivo das organizações, ou seja, na hora da troca, o cliente tem que sentir todos os benefícios e satisfação durante a realização de sua compra, ao entrar no estabelecimento para adquirir produtos e serviços.

Nesse contexto, não se pode deixar de lado o controle dos quatro elementos de suma importância para a venda, também conhecido por quatro Ps, sendo eles:

a) O produto vendido (produto);
b) A política de preços (preço);
c) Como o produto é promovido (promoção);
d) Métodos de distribuição (posicionamento).

Portanto o marketing significa mais do que a existência de produtos ou serviços de qualidade, a competência para analisar e interpretar as necessidades de consumo e o poder de fogo para neutralizar os impactos da ação da concorrência. Significa a ação de compreender as necessidade de consumo e a capacidade de enfrentar e vencer a concorrência com a oferta de produtos ou serviços que atendam as expectativas dos consumidores. Deve realizar a venda convertendo o interesse do comprador em potencial intenção de comprar.

 ISSN 1679-8902

## Marketing de relacionamento

Propor um produto ou um serviço que atenda às necessidades dos clientes não é suficiente, pois os clientes estão, cada vez mais, envolvidos em uma rede de elementos sociais, psicológicos, ambientais, políticos e tecnológicos que, simultaneamente, interagem para definir sua decisão de consumo. O que se pode notar é que, hoje, a empresa deve oferecer aos seus consumidores produtos e serviços que atendam as suas necessidades, tanto inconscientes como econômicas. Quem não pratica essa filosofia de mercado corre o risco de perder a visibilidade, uma vez que as pessoas (clientes potenciais) estão cada vez mais envolvidas em um ambiente capaz de interferir na sua decisão de compra.

Como elemento chave as empresas vêm utilizando o marketing de relacionamento que, segundo Kotler (1998, p. 30), consiste na prática de negócios para construir pro ativamente uma preferência determinada pela organização. Para tanto, alguns questionamentos quanto as melhores formas de fidelização e recuperação de clientes tem sido levantadas. O autor complementa que o marketing ativa a organização para o entendimento de que, para a obtenção de suas metas, seria necessário ser mais eficaz que a concorrência, utilizando suas ferramentas que agem de modo a promover a satisfação do cliente.

> Marketing é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros. Nos dias de hoje, reunir esses atributos em um cliente não é tarefa fácil, ainda mais diante da concorrência cada vez mais acirrada (KOTLER, 1998, p.27).

Dessa maneira, importante seria entender o que promove a satisfação do consumidor num mercado onde existem muitos concorrentes e os produtos são muitos próximos uns dos outros.

> Satisfação é o sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto/ resultado em relação a expectativas da pessoa. Durante a realização de suas compras o cliente espera que o atendimento oferecido seja superado e que acrescente algo mais, fazendo com que ele tenha uma experiência de compra

> inesquecível e surpreendente, superando totalmente suas expectativas e que possa recomendar a sua empresa para outras pessoas (KOTLER, 1998, p. 53).

Ainda segundo Kotler (1998, p. 37), "O conceito de Marketing assume que a chave para atingir as metas organizacionais consiste em ser mais eficaz do que os concorrentes para integrar as atividades de marketing, satisfazendo, assim, as necessidades e desejos dos mercados-alvos".

Pensando em conquistar novos clientes e manter os que já possuem, as organizações utilizam de programas de fidelização, em busca do algo mais que seu cliente espera encontrar em sua empresa. Segundo Giuliani (2003, p. 18), a fidelidade "esta relacionada à conveniência; os clientes são fiéis por acreditarem que esta é uma boa opção em determinado momento. Já a lealdade está relacionada à convicção. Lealdade pressupõe um horizonte de tempo maior, uma relação mais aprofundada". Para atingir a fidelidade a lealdade do cliente é uma ferramenta essencial.

Marketing de relacionamento segundo Kotler (1998, p. 30.), "é a prática da construção de relações satisfatórias em longo prazo com partes-chave – consumidores, fornecedores e distribuidores para reter sua preferência e negócios em longo prazo". É criar laços duradouros com os consumidores e fazê-los felizes em relação à empresa propicia que os clientes não abandonem a empresa diante da primeira oferta interessante que encontrem. É estabelecer um relacionamento duradouro e prazeroso para o seu cliente, oferecendo a ele praticidade, encantamento, bom atendimento e ações que façam com que se sinta assistido.

> Marketing de relacionamento ou pós-marketing significa construir e sustentar a infraestrutura dos relacionamentos de clientes com a empresa, desde o projeto, desenvolvimento de processos industriais e de vendas. De maneira geral, consiste em uma estratégia de negócios que visa construir pró-ativamente relacionamentos duradouros entre a organização e seus clientes (MCKENA, 1991).

Entretanto, o marketing de relacionamento visa, predominamtemente, a parceria e investimentos mútuos.

 ISSN 1679-8902

> O marketing de relacionamento visa construir uma relação duradoura com o cliente, baseada em confiança, colaboração, compromisso, parceria, investimentos e benefícios mútuos, resultando na otimização do retorno da empresa e seus clientes. E Correspondendo a um conjunto de ações que prioriza o desenvolvimento de relacionamento fidelizado, tendo como objetivo possibilitar a empresa tratar seus clientes individualmente e, assim, desenvolver um relacionamento duradouro com eles, pois esse tipo de relacionamento pode criar fidelidade, caracterizada pelo compromisso de longo prazo de compra ou indicar produtos ou serviços da empresa (COBRA; RIBEIRO, 2003, p. 7).

Com a utilização dos meios e ferramentas corretos, o objetivo desejado será alcançado, ou seja, um cliente satisfeito que irá falar bem do produto, da empresa e fará uma propaganda gratuita. Essa é a técnica usual entre as empresas bem sucedidas que lhes garantem o sucesso dos seus produtos no mercado.

O contexto de administrar o relacionamento com o cliente serve para que a empresa adquira vantagem competitiva e se destaque perante a concorrência. O objetivo maior torna-se manter o cliente através da confiança, credibilidade e a sensação de segurança transmitida pela organização e seus colaboradores.

O processo de marketing de relacionamento deve se iniciar com a escolha certa do cliente, a identificação de suas necessidades, a definição dos serviços prestados e agregados, a busca da melhor relação custo/benefício, bem como ter funcionários motivados e capacitados para atender estes clientes adequadamente.

Drucker (1999) elegeu algumas regras fundamentais para a utilização do marketing de relacionamento:

a) O relacionamento com o cliente é de responsabilidade da empresa. Qualquer reclamação ou conflito por parte do cliente é provocado por uma falha empresarial;
b) A empresa deve perguntar-se constantemente o que pode ser feito para facilitar e melhorar a vida de seus clientes.

Em complemento, Kanter (2001) enfatiza os seguintes aspectos no relacionamento com o cliente:

a) Conhecer profundamente o cliente;
b) Tornar o cliente conhecido por todos os funcionários da empresa. Ele não deve aguardar para que alguém o identifique e solucione seus problemas adequadamente;
c) Transformar o cliente em sócio de um clube exclusivo, ou seja, proporcionar atividades e disponibilizar recursos que só os clientes da empresa têm acesso.

Segundo Vavra (1993), o marketing de relacionamento é o processo de garantir satisfação contínua e reforço aos indivíduos ou organizações que são clientes atuais ou que já foram clientes. Os clientes devem ser identificados, reconhecidos, comunicados, auditados em relação à satisfação e respondidos. O autor complementa que a mensuração da satisfação dos clientes pode ser o diferencial de empresas bem-sucedidas em relação a outras. A empresa precisa ter essa mensuração externa por uma ou todas as razões. O texto a seguir é uma sintese sobre a analise do autor:

a) Satisfação de clientes é frequentemente equiparada à qualidade;
b) O compromisso por um programa de satisfação de clientes demonstra liderança em uma categoria de negócios;
c) Mensurações internas de satisfação de clientes podem ser inadequadas ou impróprias;
d) Ouvindo os clientes, as empresas podem se beneficiar e passar a ser voz ativa no mercado;
e) Muitos clientes não reclamam abertamente porque podem achar que nada vai ser feito;
f) Um programa de satisfação de clientes é uma poderosa ferramenta para estimular a melhoria dos produtos ou serviços. Os concorrentes podem já ter adotado programas de satisfação de clientes bem-sucedidos.

Lembrando que um mercado consiste de todos os consumidores potenciais que compartilham de uma necessidade ou desejo especifico,

dispostos e habilitados para fazerem uma troca que satisfaça essa necessidade ou desejo. Para que as empresas sobrevivam nesse mercado tão competitivo, a qualidade do relacionamento com o cliente é fundamental, sendo imprescindível o uso correto de novas tecnologias para aumentar a habilidade e a capacidade de gerenciar as informações, com softwares e aplicativos especializados que aumentem a eficiência com a qual as atividades de marketing podem estar envolvidas.

Segundo o mesmo autor, a concorrência cresce não só entre os adversários tradicionais em mercados tradicionais, como também com novos personagens em nichos ou setores específicos de negócios. Os mercados tradicionais também estão mudando velozmente, diminuindo ou tornando-se extremantes competitivos. Os empresários precisam estar vigilantes, procurando ouvir seus clientes para detectar suas dificuldades e imediatamente tomarem as providencias para correção. Para isso devem existir profissionais treinados em técnicas de negociação de relacionamento interpessoal, que prestem informação sobre a empresa, sobre os produtos, resolvam qualquer problema na primeira chamada e ainda consigam oferecer ao cliente exatamente o que lhe interessa.

Dessa forma, a verdadeira vantagem competitiva surge quando o canal de relacionamento está apto a atender aos clientes em tempo real, por telefone, internet, ou qualquer outro meio focalizado em suas necessidades antes, durante e após a venda, integrando soluções customizadas, isto é, adaptadas ao cliente como norma e não como exceção.

Ainda segundo Vavra (1993), a empresa espera converter muitos consumidores potencias qualificado em consumidores novos e depois estes em consumidores leais. O desafio seguinte é transformar os clientes em advogados, consumidores que defendem a empresa e estimulam outras pessoas a comprar dela. O desafio final é transformar os advogados em parceiros, não esquecendo que o cliente não compra produtos, compra os benefícios existentes. Portanto, não devemos vender produtos e sim entender qual a preocupação dos clientes em relação aos benefícios e surpreendê-los como nosso atendimento. Essa atitude não é simplesmente a de uma venda, é

a de encontrá-los, pensando como uma empresa vencedora, que procura não só deixar os clientes satisfeitos com o serviço oferecido ou com o atendimento prestado, buscando um fiel consumidor de seus produtos, serviços, além de grande propagandista dos mesmos para seus amigos.

O marketing de relacionamento, segundo Vavra (1993), é composto por diversas engrenagens, com foco em estratégias empresariais para a longevidade da relação com clientes, comunicação personalizada bidirecional, múltiplos pontos de contato, novas formas de segmentação de mercado, estrutura organizacional descentralizada e mensuração em tempo real da satisfação dos clientes. Deve ser praticado prevendo-se a sustentação de suas estratégias.

O resultado final do marketing de relacionamento, segundo o autor, é a construção de um ativo exclusivo da empresa, denominado rede de Marketing. Uma rede de marketing é formada pela empresa e todos os interessados que a apóiam: consumidores; funcionários; fornecedores; distribuidores; varejistas; agências de propaganda; e outros que constroem relacionamentos comerciais mutuamente rentáveis. Para que seja viável, é necessário um processo continuo de identificação e avaliação de novos valores com os clientes, através do compartilhamento de seus benefícios durante toda a parceria, para sobreviver em um ambiente de extremo dinamismo e alta competitividade de concorrência avassaladora.

## Fidelização

Diante de uma concorrência implacável, em que as pessoas têm diversas promoções ao seu dispor, muita informação e pouco tempo, é preciso encontrar saídas que conquistem o cliente não apenas no bolso, mas de tal forma que façam com que ele se torne fiel aos seus serviços e mix. Missão árdua nos dias de hoje, mas não impossível, com ações simples, criativas e inovadoras, fazendo da fidelização um relacionamento de longo prazo,

 ISSN 1679-8902

diferentemente da satisfação que pode ser conseguida em uma única transação, e que não impede que o cliente procure um concorrente.

Para que aconteça a fidelização é preciso conhecer o cliente, indentificando suas caractericticas, necessidades e desejos, utilizando essas informações para estreitar seu relacionamento com o mesmo, estabelecendo um elo de confiança, criando facilidades para os clientes e barreiras para a concorrência, utilizando ferramentas técnicas que sistematizem o bom e velho "volte sempre!".

As regras de boa edução e de cordialidade servem para que o cliente lembre-se de que foi tratado com respeito e retorne sempre que precisar. Criando um valor superior à satisfação pelo uso de um produto ou um serviço, os clientes fidelizados associam à empresa e sua marca sentimentos positivos e fortalecedores, tais como credibilidade; segurança; conforto; e tranquilidade; passando a considerar a marca como parte de suas vidas.

De acordo com Duffy (2002, p. 02), "[...] fidelização é um sentimento que faz o cliente pensar duas vezes antes de aceitar uma proposta de outro fornecedor". A comunicação integrada, continuada e duradoura com os clientes visa aumentar a fidelidade e a rentabilidade pelo mecanismo de reconhecimento e recompensa dos mais fiéis.

Fidelidade pode ser definida como interesse do cliente em permanecer relacionando–se com um produto ou empresa. Alem de relacionar-se com a marca, um cliente fiel a defende, indica e dissemina esse sentimento a outras pessoas.

Empresas de diversos setores utilizam ferramentas voltadas para programas de fidelização e marketing de relacionamento focados em fidelizar seu cliente, atendendo às expectativas de quem já comprou o produto ou serviço, levando em consideração a importância do relacionamento duradouro entre fornecedores e clientes. Podem, assim, captar novos clientes por meio dos próprios clientes satisfeitos, provendo a fidelização dos clientes já existentes.

Em relação aos aspectos econômicos as empresas inteligentes definem os tipos de cliente que mais se beneficiaram com suas ofertas. Segundo Duffy (2002, p. 2):

> Fidelização agrega um valor financeiro enorme à sua marca, porque aumenta a vida útil de sua carteira de cliente, os clientes fiéis oferecem retorno à empresa, em termo de fluxo de caixa de longo prazo e na geração de um fluxo constante de novos clientes. Baseando no público que deseja atingir e na cultura local, ter um histórico completo do que já comprou, e qual seu perfil, é fundamental ter um bom banco de dados dentro da organização, pensando em relacionamento em longo prazo e propiciando benefícios para manter os clientes ligados aos seus produtos e serviços, através de processos eficazes dentro da organização.

Para que os mercados atinjam os seus objetivos de fidelidade, devem utilizar produto, preço, promoção e serviço, agregando valor à marca, sem esquecer das premiações oferecidas pela organização, que propiciam uma grande divulgação entre seus consumidores. Sem a satisfação não há cliente fiel. Para Seybold (2000, p. 15), existem oito fatores de alta importância para se identificar se o cliente é fiel. São eles:

a) Enfocar os clientes certos;
b) Dominar a experiência completa do cliente;
c) Agilizar os processos de negócios que influenciam o cliente;
d) Prover uma visão completa do relacionamento com o cliente;
e) Permitir que os clientes ajudem a si próprios;
f) Ajudar os clientes a fazer seu trabalho;
g) Prestar um serviço personalizado;
h) Fomentar a comunidade.

Com base na citação do autor, é correto afirmar que as organizações devem pensar no foco do cliente e não com foco no cliente, levando o cliente ao envolvimento, à lealdade e a fidelizar-se em serviço, produto ou marca. Lembrando que quando se lida com pessoas é preciso trabalhar acima do nível das necessidades, já que um mesmo produto pode ser encontrado em inúmeros pontos de vendas. Lidando-se com sentimentos e percepções, deve-se proporcionar um ambiente onde o cliente se sinta bem comprando. Criar um

 ISSN 1679-8902

programa de fidelização tem um horizonte maior, pois é um processo longo; não pode e não deve ter curta duração. O processo dependerá das condições em que a organização se encontra no momento de desenvolvê-lo, sendo essencial o apoio da alta gerencia, o foco no cliente, o envolvimento dos funcionários (endomarketing), o conhecimento do cliente melhor que qualquer outra empresa, sempre procurando cumprir o que é prometido. A existência destes pré-requisitos não assegura por si só o sucesso do programa, mas cria um elo facilitador.

## CRM com ferramenta de fidelização

O CRM (Customer Relationship Management) é um processo interativo que transforma informações sobre os clientes em relacionamentos positivos com os mesmos. De acordo com Bretzke (2000, p. 51) “Gerência de relacionamento com o cliente é uma abordagem empresarial destinada a entender e influenciar o comportamento dos clientes, por meio de comunicações significativas para melhorar as compras, a retenção, a lealdade e a lucratividade dele”.

O CRM fornece as capacidades para gerar produtos, serviços, respostas, individualização, personalização em massa e satisfação do cliente, podendo focalizar a obtenção de novos clientes. Torna-se uma fonte poderosa de vantagem competitiva, sendo um modelo essencial para o sucesso no futuro, necessitando de compromisso corporativo, planejamento cuidadoso e conjunto sinérgico de pessoas, processos e tecnologia, com o objetivo de criar valor ao tratar clientes diferentes de forma diferente. Para implementá-la é preciso reestruturar-se para relacionar-se.

Essa mudança garante que a empresa terá o retorno sobre o investimento previsto, principalmente em tecnologia, pois estará preparada para cumprir a promessa de reconhecimento e de oferta de serviços superiores que são os pré-requisitos da estratégia de relacionamento.

O CRM oferece a possibilidade de a empresa ser efetivamente orientada para o cliente, facilitando o uso da tecnologia da informação para a tomada de decisão tática e estratégica, com maior conhecimento dos clientes, do mercado da infraestrutura da indústria, dos fornecedores e dos concorrentes, conquistando verdadeiramente uma vantagem competitiva.

A tecnologia na forma de técnicas avançadas de transformação e apresentação gráfica de dados acelera a utilidade e a velocidade da tomada de decisão do administrador. Ela aumenta muito mais o poder do pessoal de contato com os clientes, dos empregados que trabalham com informações administrativas, com inteligência de informações sobre negócios significativamente melhores resultados em relação a seus clientes atuais e potenciais.

Para que ocorra a implementação de um CRM é necessário que haja planejamento detalhado e redirecionamento, com foco no cliente. Isso não é simples, pois implica em mudanças culturais. Posteriormente, é preciso estabelecer objetivos: o que queremos saber sobre nossos clientes, como vamos premiá-los, qual será a política de comunicação e fidelização.

O CRM deve ser integrado em tudo que a empresa faz; todos com os quais ela trabalha, até mesmo fornecedores; e todos com os quais ela transaciona; facilitando a transição para a estrutura proposta, pois favorece a redução de níveis hierárquicos, oferecendo uma visão única do cliente para toda a empresa, disponibilizando as informações em tempo real para o atendimento e tomada de decisão.

Principais objetivos:

a) Retenção de clientes: capacidade de reter os clientes e os canais lucrativos para ampliar o negócio (lucratividade);
b) Obtenção de clientes: obtenção dos clientes certos, com base em características conhecidas ou aprendidas que dirigem o crescimento e as margens crescentes;

 ISSN 1679-8902

c) Lucratividade dos clientes: aumento das margens individuais dos clientes e, ao mesmo tempo, oferta do produto certo no momento certo.

Benefícios do CRM:

a) Tomada de decisão mais rápida e mais informada;
b) Precisão melhorada;
c) Melhores serviços aos clientes;
d) Lançamento mais rápido do produto no mercado;
e) Mudanças no enfoque do produto para enfoque no cliente.

O objetivo do CRM é aumentar as oportunidades, melhorando o processo de comunicação com o cliente certo, fazendo a oferta certa (produto e preço), por meio do canal certo e na hora certa. De maneira mais simplista, pode-se dizer que CRM é a infraestrutura para implementar a filosofia de relacionamento um a um com os clientes.

Um dos grandes desafios empresariais é realmente tornar toda a empresa orientada para o cliente, implantando uma estratégia de CRM, concentrando-se nos momentos de verdade, em que os clientes vivenciaram a negociação, e que realmente determinam se eles estarão ou não completamente satisfeitos com a qualidade do serviço prestado, e se realmente perceberão o valor extra que foi aplicado e entregue a eles, lembrando que se lida com sentimentos e percepções, proporcionando um ambiente onde eles se sintam bem comprados.

## METODOLOGIA

A pesquisa foi realizada em duas etapas. Para a realização da pesquisa bibliográfica, utilizou-se de livros de autores conceituados em Marketing, Marketing de Relacionamento, Fidelização e Customer Relationship Management (CRM) como ferramenta para fidelização, bem como de buscas de artigos acadêmicos em revistas voltadas para o varejo em sites específicos. A segunda parte se deu por meio de pesquisa descritiva, quantitativa e

qualitativa, junto à uma empresa com atividade no comercio varejista, na cidade de Indaiatuba/SP.

Para a realização da pesquisa descritiva foram elaborados e aplicados dois tipos de questionários nas duas unidades da empresa em estudo, ou seja, Supermercado João Felisberto de Miranda & Cia Ltda., que atua na cidade há 29 anos, com duas unidades, sendo a matriz situada na Rua Remulo Zoppi, n.º 505, Vila Georgina, e sua filial na Rua Augusto Angarten, n.º 202, Jardim Monte Verde.

O primeiro questionário foi aplicado junto aos funcionários da empresa, com o intuito de detectar falhas internas ao ambiente organizacional e que possam refletir diretamente na satisfação do cliente. O segundo questionário foi aplicado junto aos clientes do supermercado, com a finalidade de verificar sua percepção em relação às práticas da empresa, ou seja, se esses clientes detectam falhas ou necessidades dentro empresa que possam prejudicar seu sentimento em relação a ela. Ressalta-se que os referidos questionários buscavam tomar conhecimento sobre a satisfação do cliente e detectar alguma possível falha existente no sistema de atendimento, já que um cliente se torna fiel a partir de como se sente ao fazer suas compras no estabelecimento. A pesquisa avaliou a opinião dos clientes sobre o desempenho e a qualidade dos produtos e serviços prestados.

O questionário destinado aos funcionários foi composto de 17 (dezessete) perguntas fechadas e foi aplicado em 45 colaboradores da empresa em estudo. O questionário elaborado para a pesquisa junto ao cliente foi composto de 20 (vinte) questões fechadas e foi distribuído a 86 (oitenta e seis) clientes. Utilizou-se uma amostra segmentada de modo que o percentual de pessoas em cada uma das faixas etárias selecionadas é idêntico ao que ocorre entre os clientes da empresa alvo desse estudo. A abordagem de clientes se deu no interior do supermercado, de maneira pessoal, no período de 28/09 a 02/10 de 2009, sendo esse o período de maior movimento no estabelecimento, segundo informações obtidas do gerente da empresa. A pesquisa foi realizada no horário das 11 às 14h, horário pré-estabelecido pela

gerência. Após a aplicação dos questionários, os dados foram tabulados para análise quantitativa.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

### a) Análise dos colaboradores

A análise dos resultados possibilitou a obtenção de algumas informações importantes no que se refere ao perfil dos colaboradores do Supermercado Miranda: Observou-se que 55,6% dos colaboradores são do gênero feminino e 44,4% masculino. Verificou-se também que 42,2% dos colaboradores têm idade entre 25 a 30 anos; 28,9% de 18 a 24 anos; 20% de 31 a 40 anos, e apenas 8,9% encontram-se em faixa etária acima de 40 anos de idade.

Na análise dos dados que diz respeito ao grau de escolaridade dos colaboradores, observou-se que 24,5% dos respondentes têm ensino fundamental; 55,6% o ensino médio, e apenas 20% ensino superior. Em relação ao tempo de trabalho, percebeu-se que existem 24,5% dos funcionários com menos de 1 ano; 46,7% para funcionários com tempo de trabalho entre 1 e 2 anos, e 28,9% para funcionários com tempo acima de 3 anos.

Quando questionados sobre os treinamentos oferecidos pela empresa, notou-se que 28,9% dos colaboradores que receberam o treinamento afirmaram que os mesmos acontecem sem tempo determinado. Em relação à sua qualidade, notou-se que 44,4% consideraram como ótimo; 33,3% como bom e 22,2% como ruim. Pode-se dizer também que a empresa não está preparada para treinar seus colaboradores ou não observa as necessidades existentes em seu quadro de funcionários, tendo em vista que somente 15,2% dos respondentes afirmaram aplicar cotidianamente os conceitos recebidos nos treinamentos. Quanto à qualidade dos equipamentos utilizados, 94,5% dos funcionários não consideraram boa; 80,6% consideraram regular e 13,9%

consideraram boa. Apenas um pequeno grupo de 5,5% considerou ótimos os equipamentos.

A pesquisa detectou que os colaboradores não recebem participação nos lucros da empresa e nenhum beneficio, tais como convênio médico, cesta básica, entre outros. Entretanto, quando questionados sobre o incentivo de se trabalhar em equipe, 64,5% afirmaram que é pouco incentivado e 35,5% assinalaram que a organização oferece esse incentivo.

Em relação ao ambiente de trabalho, observou-se que 57,8% consideraram como bom, 35,6% como ruim e apenas 6,7% consideraram ótimo. Para a questão que trata sobre a quem recorrer se necessário, notou-se que, em caso de duvidas ou sugestões, o colaborador sabe quem é seu superior direto, com um percentual de 88,9%. Apenas 11,1% dos entrevistados não apontaram que não sabem a quem recorrer.

Entre os colaboradores entrevistados, 84,6% disseram que a comunicação não existe de forma clara, sendo que 46,8% descrevem como não existentes e 37,8% acreditam que às vezes existe a comunicação. Apenas 15,4% dos respondentes acreditam que existe sim uma comunicação com seus superiores. Em relação à capacidade de liderança, 86,7% acreditam que seus superiores não estão qualificados para exercerem suas funções, sendo que 40% optaram por “Não” e 46,7% optaram “As vezes”. Apenas 13,3% acreditam na capacidade de liderança.

**b) Análise dos clientes**

Os resultados explicitaram alguns dados relevantes sobre o perfil dos clientes do Supermercado Miranda. Identificou-se que a maioria dos clientes entrevistados é do gênero feminino, com 66,6%, e 33,4% são do gênero masculino. Há heterogeneidade quanto à faixa etária dos clientes, pois 21,2% têm idade entre 18 a 24 anos; 39,4% entre 25 a 30 anos; 16,7% de 31 a 40 anos, e 22,7% encontram-se acima de 41 anos de idade. Em relação à escolaridade, clientes com ensino fundamental são responsáveis por 6,1% dos

 ISSN 1679-8902

entrevistados, para o ensino médio 28,8%, e a maioria, com 65,1%, tem curso superior incompleto.

Na analise referente à renda familiar, 10,6% declararam receber 1 salário mínimo; 46,8% de 2 a 3 salários mínimos; 27,8% para 4 a 6 salários mínimos; e apenas 15,6% ganham acima de 7 salários mínimos. Dos clientes entrevistados, 27,8% realizam as compras de forma semanal, 31,3% quinzenal, 16,8% mensal e 24,5% realizam diariamente suas compras.

Observou-se que 87,9% dos clientes entrevistados consideraram a qualidade e diversidade dos produtos oferecidos entre bom e regular, ou seja, 51,4% “bom” e 36,5% “regular”. Apenas 12,1% consideraram “ótimo” e nenhum dos entrevistados identificou os produtos como “ruim”. Quando perguntados sobre a concorrência, 62,1% dos entrevistados identificaram que, em comparação aos concorrentes, os preços da loja são os mais caro; 27% consideraram iguais ao do concorrente e apenas 11% identificaram que o supermercado tem preços mais baixos que a concorrência.

Identificou-se que a maioria (84,8%) considera as ofertas realizadas pelo supermercado como “boa”, 9,1% optaram por “ótima”, e 6,1% as classificaram como “ruim”. Para a questão “se a empresa apresenta alguma dificuldade em cumprir preços de mercadorias anunciadas”, notou-se que 78,8% apontaram “não”; 15,2% identificaram “às vezes” e 6,1% identificaram “sim”. Já para a qualidade dos produtos de fabricação própria, percebeu-se que 68,2% dos clientes consideraram “bom”; 3% registraram “ótimo”; 27,3% classificaram como “regular”, e 1,5% identifica-os como sendo “ruim”.

Para o item que tratou da existência de promoções ou sorteios de brindes para os clientes, 66,7% identificaram que “não há”; 27,3% perceberam a existência “às vezes”, e somente 6,1% identificaram que há realização de promoções, sorteios de brindes.

Pela pesquisa, pode-se verificar também a qualidade do atendimento oferecido ao cliente pelas operadoras de caixa do supermercado. Desse modo percebeu-se que 71,2% identificaram como sendo “regular” ou “ruim”, sendo

43,9% para “regular” e 27,3% para “ruim”; já 24,2% identificaram com “bom” e apenas 4,6% consideraram atendimento como “ótimo”. Os clientes identificaram também se os funcionários tentam entender as necessidades dos clientes. Nesse quesito, segundo os clientes, 51,5% dos funcionários tentam entender suas necessidades e 48,5% não tentam. Dentre os entrevistados, a maioria de 68,2% classifica o atendimento geral oferecido como “regular” ou “ruim”, sendo que 56,1% consideraram “regular” e 12,1% consideraram “ruim”. Já 28,8% o classificaram como “bom” e apenas 3% como “ótimo”.

A limpeza e a organização também foram avaliadas. Para esses quesitos, 54,5% avaliaram a limpeza e a organização como “boa”; 30,3% consideraram “regular”; 3,1% como sendo “ruim”; e 12,1% “ótima”. Para a pergunta sobre “como é vista a organização das gôndolas e sinalização de mercadorias no interior da loja”, 75,7% afirmaram ser “regular” ou “ruim”; 18,2% dos clientes consideraram-na “boa”; e apenas 6,0% apontaram ser “ótima”. A uniformização dos funcionários também foi questionada, pois ela é importante para o cliente caso este deseje identificar um funcionário no interior da loja. Notou-se para essa questão os seguintes percentuais: 63,4% não estão uniformizados e 36,4% estão uniformizados adequadamente.

De acordo com os entrevistados, a grande maioria (83,3%) faz compras em outros supermercados e apenas 16,7% afirmaram comprar apenas no supermercado objeto de estudo. Verificou-se também que o cliente busca a concorrência em 42,4% dos casos, quando o atendimento não é bom; 37,8% quando não encontra a mercadoria desejada; 12,1% se não há promoções; e ainda 7,6% se as condições de pagamento (cheque, cartões de credito e outras formas) não lhe atenderem.

Por último, quando questionados sobre a indicação deste supermercado a terceiros, verificou-se que 56% dos entrevistados o recomendariam a outras pessoas e 44% não teriam a mesma atitude em relação à indicação.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa possibilitou observar que o Supermercado Miranda encontra algumas dificuldades no relacionamento, tanto com os clientes, quanto com os funcionários.

Percebeu-se ainda a grande rotatividade de funcionários na empresa, possivelmente ocasionada pela não existência de participação nos lucros ou algum tipo de beneficio para seus colaboradores, tais como cesta básica, convênio médico ou odontológico, o que propicia a falta de motivação do colaborador.

Os resultados também apontaram que há falha na comunicação entre colaboradores e superiores, e também que os lideres não estão preparados para exercerem suas funções. No ambiente de trabalho existem problemas, sendo que a falta de treinamento aos colaboradores pode ser um dos fatores relevantes, refletindo de maneira negativa para a empresa em estudo. Esses dois fatores podem estar influenciando na falta de trabalho em equipe, fator esse imprescindível para o sucesso da empresa.

No tocante ao atendimento ao cliente, em todos os setores da loja, verificou-se que o atendimento é realizado com algum tipo de deficiência, pois os colaboradores não estão preparados para atender as necessidades dos clientes.

Quanto à limpeza e organização no interior da loja constatou-se que a empresa deve melhorar neste quesito. Há também problemas com a qualidade dos equipamentos utilizados pela empresa.

Diante dos itens observados, e que devem ser melhorados, percebe-se que os problemas são decorrentes uns dos outros. Num ambiente de trabalho onde falta comunicação, onde os lideres nem sempre desempenham bem suas funções e não há benefícios aos colaboradores, deve-se esperar a alta rotatividade encontrada, tendo em vista que os funcionários não encontram motivos para permanecerem no quadro de funcionários, buscando assim outras empresas para trabalharem.

Pelos resultados obtidos, propõe-se, visando à melhoria da empresa, investimentos em treinamentos para seus colaboradores e voltados para o atendimento ao cliente, a fim de desenvolver a capacidade de esclarecer duvidas e suprir as necessidades que os clientes encontram na loja, ou seja, durante a procura de determinado produto. A atenção individualizada ao cliente, possibilitando um tratamento pessoal, é, de fato, um dos itens que fortalece a marca da empresa, sendo a melhor forma de fidelizar clientes. O investimento em treinamento deverá contribuir de forma significativa para a melhoria dos serviços da empresa, uma vez que a falta de treinamento foi detectada em todos os setores do supermercado.

Vale ressaltar que investimento em tecnologia, oferta de serviços exclusivos e conversas constantes com os clientes são imprescindíveis para manter o bom relacionamento. Por outro lado, especialistas em marketing também apontam como essenciais para a conquista definitiva da clientela as ações tidas como básicas, que não geram grandes custos e dependem mais de empenhos, tais como manter as gôndolas organizadas; as áreas de vendas limpas; e os colaboradores constantemente treinados o esclarecimento das duvidas dos clientes.

Concluindo, deve-se ressaltar a necessidade de a empresa possuir um quadro de funcionários capacitados a lidar com o público, oferecendo serviços de qualidade e preços competitivos, bem como constantemente promovendo meios para atrair a atenção de seus consumidores a fim de torná-los fiéis. Além dos investimentos para torná-la melhor que o concorrente, a empresa deve investir em um bom mix de produtos; exposição atrativa; atendimento eficiente; sinalização e organização da loja. Provavelmente, esses fatores contribuirão para que a empresa possa se sobressair no mercado onde está inserida.

## REFERÊNCIAS

BRETZKE, M. **Marketing de Relacionamento e Competição em Tempo Real com CRM (Customer Relationship Management)**. São Paulo: Atlas, 2000.1ª. Ed.

BOGMAM, I. M. **Marketing de Relacionamento para Fidelização de Clientes**, 2002.1ª. Ed.

BROWN, S. A. **CRM – Customer Relations Management**. São Paulo: Makron Books, 2001.

KOTLER, P. **Marketing essencial:** conceitos, estratégias e casos. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

_____. **Marketing de A a Z:** 80 Conceitos que todo Profissional Precisa Saber. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 3ª. Ed.

SESSO FILHO, U. A. Crescimento e desempenho de redes de supermercado na década de 90. **Varejo Competitivo**, São Paulo, v. 6, p. 21-44, 2001

SWIFT, R. **CRM - Customer Relationship Management:** o revolucionário Marketing de Relacionamentos com os Clientes. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001. 12ª. Ed.

WESTWOOD, J. **Como dirigir um Plano de Marketing**. São Paulo: Clio Editora, 2007. 1ª. Ed.

http://www.sfiec.org.br/jforum/posts/list/113.page; Acesso em 20.05.2009

http://pt.wikipedia.org/wiki/Fidelidade; Acesso em 20.05.09.

http://www.gerenciadordevendas.com.br/gerenciador/empresa/servicos/artigos/artigo_010a.htm; Acesso em 20.03.09.

http://www.administradores.com.br/producao_academica/fidelizacao_dos_clientes_avaliando_a_qualidade_dos_servicos_oferecidos_em_um_supermercado/582/; Acesso em 08.05.09.

http://www.negocios-de-valor.com/fidelizacao_de_clientes.asp; Acesso em 27/08/2009.

# COMPETIÇÃO E CONFLITOS PELO USO DE RECURSOS NATURAIS

Competition and conflitct through the use of natural resources

**TALON, Bruno Cruz**
Faculdade de Tecnologia César Lattes

**Resumo:** Os conflitos pelo uso dos recursos naturais são históricos. Desde o surgimento da vida na Terra, indivíduos da mesma espécie, e de espécies diferentes disputam espaço, comida, parceiros, etc. Esses conflitos, entretanto, ganharam nova face e magnitude com o surgimento das sociedades capitalistas. Desde então, muitas espécies foram extintas, e muitos seres humanos colocados à margem da sociedade, por não mais possuírem meios para competir. Como alternativa para o reestabelecimento da harmonia entre os homens, e entre estes e a natureza, surge um novo modelo de desenvolvimento, baseado no conceito e prática de sustentabilidade.

**Palavras-chave:** conflitos; recursos naturais; sustentabilidade.

**Abstract:** The conflicts over use of natural resources are historical. Since the dawn of life on Earth, conspecifics and different species compete for space, food, partners, etc. These conflicts, however, gained a new face and magnitude with the rise of capitalist societies. Since then, many species became extinct, and many people placed sidelined by society, by no longer having the means to compete. As an alternative to the re-establishment of harmony between men and between them and the nature, a new development model appears, based on the concept and practice of sustainability.

**Key-words:** conflicts; natural resources; sustainability.

## Introdução

Há indícios de que a Terra se formou há 4,6 bilhões de anos e sem as características necessárias para o florescimento da vida. As mais antigas evidências fósseis que indicam a origem da vida na Terra datam de 3,9 bilhões de anos, entretanto somente há 600 milhões de anos, quando o nível de oxigênio se aproximou do atual, a vida se expandiu em várias formas (FOLADORI, 2001).

Os fósseis dos hominídeos mais primitivos conhecidos remontam de 3,5 milhões de anos (*Australopithecus afarensis*) e a diferença chave de seus parentes símios é sua posição erguida. O gênero *Homo* só surgiu um milhão de anos mais tarde e durante a evolução prosperou em relação ao *Australopithecus*. A evolução desta primeira linhagem do gênero *Homo* até o atual *Homo sapiens* é bastante duvidosa. Sabe-se que as principais mudanças ocorridas foram: a adoção de dieta onívora, a fabricação de instrumentos, o incremento do cérebro e o desenvolvimento da linguagem.

Com a fabricação de instrumentos, o gênero *Homo* começou a adaptar o meio ambiente às suas necessidades, e os acontecimentos e transformações, que até então eram medidos na escala de milhões de anos, passam a ser medidos em escala bem menor.

O *Homo sapiens,* em pouco tempo, se expandiu para todo globo terrestre e isso, desde esse começo, teve efeitos devastadores sobre certas espécies. Neste momento presenciava-se o surgimento de um ser soberano, que até hoje não encontrou competidores para superá-lo nas competições interespecíficas.

Em Ecologia são comuns termos como *luta pela sobrevivência* e *seleção natural*. O *Homo sapiens* só conseguiu colonizar todo o planeta porque foi mais capaz na luta pela sobrevivência, e devido a esta seleção natural, pela qual somente o mais capaz prospera, outras espécies foram extintas.

O naturalista Charles Darwin foi um dos primeiros a pesquisar a competição por recursos naturais. Em seus estudos com plantas e animais ele observou competições inter e intraespecíficas e, interessantemente, concluiu

que a luta pela sobrevivência é mais *encarniçada* quando travada entre indivíduos pertencentes à mesma espécie (intraespecífica).

## O sistema de produção capitalista

Concomitantemente à colonização do Planeta e à prosperidade nas relações interespecíficas, o ser humano começou a competir intraespecificamente e, nesse caso, a luta pela sobrevivência passou a estar diretamente ligada à conquista e posse dos melhores meios de produção. Pode-se dizer que, com essa mudança, estava plantada a semente do sistema capitalista. Anos mais tarde, o capitalismo emplacaria como sistema hegemônico, e o que ocorreu a partir de então, nos permite dividir a história da competição por recursos em dois momentos: a.c. e d.c. – antes e depois do capitalismo.

As *sociedades pré-capitalistas* são marcadas por fortes vínculos e respeito com a natureza e com os seus congêneres. Os recursos obtidos junto à natureza são exclusivamente destinados à manutenção das necessidades básicas de moradia, alimentação e cultura e essa prática não oferece grandes riscos à manutenção da integridade das demais espécies. O sentimento de cooperação e união intraespecífica é marcante, e praticamente todas as atividades são realizadas em grupo e para o grupo. Seja em comunidades indígenas, quilombolas, caiçaras ou nas Comunas da China de antes da Coca Cola, não há competição e, desde que as regras sejam seguidas, todos os indivíduos serão realmente semelhantes perante a lei local.

Já as relações sociais capitalistas geram tendências de comportamento em relação ao meio ambiente e aos congêneres que lhe são peculiares. Com superioridade absoluta, estas sociedades não medem esforços para manter seus *luxos e caprichos*. A busca pelo crescimento econômico ilimitado consome inescrupulosamente a natureza e esta pilhagem de recursos se converte numa guerra de extermínio de muitos seres vivos, com algumas conseqüências que já são irreversíveis (FOLADORI, 2001).

Devido a essa acelerada degradação ambiental, resultado da disseminação dos meios de produção e consumo capitalistas, baseados na propriedade privada, no mercado e no lucro, a posse de recursos significa, mais do que nunca, poder e garantia de sobrevivência. A competição pelos recursos naturais se tornou incontrolável e transpôs a falta de respeito à natureza, atingindo também os seres humanos mais fracos política e economicamente. As sociedades pré-capitalistas, fracas quando comparadas ao poder do capital, estão sendo destruídas e seus integrantes se vendo obrigados a ocupar a margem desse desigual sistema.

Com a dissolução destas comunidades primitivas, a sociedade começa a ser distinguida em classes separadas e, por fim, antagônicas. A história de todas as sociedades que existiram a partir disso é a história de lutas de classes (MARX; ENGELS, 1998).

## Os conflitos pela posse dos recursos naturais

Os conflitos pela terra são históricos e talvez sejam hoje os de maior evidência no Brasil. A reforma agrária é uma ação estratégica urgente e prometida há anos, mas pouco de concreto se fez nas ultimas décadas. Com as áreas urbanas superlotadas, as áreas rurais e inóspitas sem fiscalização, se tornaram o principal alvo das disputas. De um lado grileiros e latifundiários em busca de terras fáceis, e a agroindústria, representada por poucos já latifundiários, forçando a expansão agrícola para o interior das florestas e madeireiros e mineradores explorando objetos preciosos. De outro, os pequenos agricultores e as populações tradicionais tentando garantir a posse de seus espaços e os trabalhadores sem-terra lutando para conseguir algum.

Conflitos como estes, quando travados em ambiente rural, trazem conseqüências socioambientais globais irreversíveis. Fauna e flora são destruídas e muitas espécies extintas. Como conseqüência do desmatamento, o solo é carreado e acaba pobre, os rios e nascentes são assoreados e

contaminados e as emissões de gases estufa contribuem para que o clima global sofra mudanças drásticas.

As populações autóctones e agricultores familiares, que muito têm a nos ensinar sobre relações homem-natureza e homem-homem, vão se extinguindo à medida que seus *habitats* são destruídos ou tomados. Muitas vezes essas pessoas são expulsas de suas terras sob a ameaça de morte caso contrariem a ordem e outras são obrigadas a trabalhar em regime de quase escravidão.

Em fevereiro de 2005, uma missionária norte-americana que coordenava projetos locais de desenvolvimento sustentável no estado do Pará foi assassinada e comprovou-se que o mandante do crime foi um fazendeiro, interessado nas terras onde os projetos se desenvolviam. Infelizmente foi necessária a morte de uma norte-americana para que o problema ganhasse espaço na mídia. Somente nos anos de 2003 e 2004 foram registrados mais de cem assassinatos oriundos de conflitos no campo e pouco se fez para combater isso (PASTORAL DA TERRA, 2004).

Os conflitos apresentados e que representam maioria absoluta nas estatísticas, mostram a superioridade das classes dominantes em relação aos menos privilegiados economicamente. Em oposição a isso, é notável a atuação do movimento dos trabalhadores sem-terra, que há alguns anos vem realizando uma reforma agrária alternativa. Lutas e conflitos, às vezes violentos como defendia Marx, são as estratégias de invasão de latifúndios. O movimento cresce a cada ano e com isso crescem também as conquistas. Hoje, o movimento que possui milhares de adeptos por todo país possui uma boa estrutura e conta inclusive com uma universidade exclusiva. No âmbito urbano, merece destaque o movimento dos sem-teto. Seus integrantes são, em sua maioria, moradores de rua que, organizados, invadem edificações abandonadas nos grandes centros urbanos.

Ainda em relação aos conflitos pela terra, não se pode deixar de citar a luta pelos recursos florestais. O Brasil é o país com a maior biodiversidade vegetal do planeta e aqui estes conflitos têm peculiar amplitude.

 ISSN 1679-8902

As populações tradicionais possuem uma estreita relação com a floresta e seus recursos, utilizando-os como alimento, matéria prima para construção de moradias, medicamento, instrumentos culturais e religiosos e como instrumentos para caça e pesca. O conhecimento acumulado sobre as propriedades das plantas, passado de geração para geração, era exclusivo dessas comunidades até poucas décadas. Hoje esse tema é ensinado em livros e em universidades, sendo que muito pouco é verdadeiro. Além disso, o aguçado sentimento de competição presente na mente capitalista foi o suficiente para o surgimento de um novo crime – a biopirataria.

A biopirataria é um problema que nos afronta desde o descobrimento. Naquela época, só se parou de extrair o Pau-brasil porque não mais se encontrava essa madeira. Hoje, a busca por substâncias economicamente interessantes se acirrou e com os avanços tecnológicos também ficou mais fácil. Grandes corporações mundiais mantêm em nossas florestas *biopiratas*, que pesquisam e saqueiam substâncias que, transformadas em remédios, perfumes e outros incontáveis produtos, são comercializados no mercado mundial a preços extraordinários.

A biopirataria não se restringe aos vegetais. A ganância dos criminosos atinge também vários animais silvestres que são capturados e comercializados a preços que variam conforme a raridade da espécie. Outros animais são alvos de caçadores ou pescadores devido ao valor de suas peles ou de sua carne. Por isso, muitas espécies já foram extintas e outras tantas compõem a lista das ameaçadas.

Com a legislação vigente, com a deficiente fiscalização e com a visão capitalista de mundo, é natural que os conflitos por recursos naturais aconteçam.

## A luta pelo controle dos combustíveis

Outro grande conflito ocorre pelo controle de combustíveis fósseis (carvão, petróleo e gás natural), que têm sido as principais fontes de energia da

moderna era industrial. Estima-se que estarão esgotados por volta de 2300, e os efeitos econômicos e políticos desse declínio já estão sendo sentidos (CAPRA, 1982).

A luta pelo controle das últimas e maiores reservas de petróleo e gás natural do mundo é histórica. Entretanto, se dá pouco destaque à origem econômica de tais conflitos e prefere-se encontrar e destacar aspectos culturais, históricos e sociais que originaram os mesmos. Verdesio (2002), da UNB, é autor de uma brilhante análise de alguns grandes conflitos ocorridos nos últimos anos pelo controle dos combustíveis fósseis e propõe uma reflexão sobre as seguintes questões: Por que não é atingida a paz no Médio Oriente? Por que a Rússia arrasou a Chechênia? Foram somente conflitos étnicos e sociais mal resolvidos no passado que causaram o banho de sangue na ex-Iugoslávia? Por que os EUA intervêm militarmente no Afeganistão sem consultar a ONU? O telão de fundo desses conflitos foi e será o controle das fontes energéticas fósseis e não o que se divulga na grande mídia mundial.

**Também o controle da água**

Por último, vale também destacar os conflitos pelo uso da água, um recurso natural essencial para nossa sobrevivência e de todas as espécies que habitam a Terra. Sabe-se que um animal, incluindo o ser humano, pode ficar meses sem comer; mas poucos dias sem beber água e ele sucumbirá. Além disso, a água é crucial no atual modelo de produção da maioria dos produtos que necessitamos.

Os conflitos pelo uso da água são diversos e o que mais chama atenção, pelo número de casos pelo mundo, é o travado entre grandes empresas e as populações residentes no seu entorno. As empresas que engarrafam água são as líderes em denúncias de uso insustentável dos recursos hídricos. Há denúncias de que a maior empresa do setor de refrigerantes no mundo controla, ilegalmente, inúmeras reservas de água em vários países. Recentemente, em um fórum realizado no México, organizações não governamentais locais

 ISSN 1679-8902

denunciaram que essa empresa, com *uma mãozinha* do presidente, está tentando controlar as fontes de água em Chiapas, a principal zona de reserva de água do México.

Na Índia, os habitantes levam sobre a cabeça, latas pesadas de água potável que eles precisam buscar bem longe, enquanto caminhões cheios de refrigerantes saem das usinas de duas empresas do setor, que juntas possuem noventa usinas no país. Dessas, cada uma extrai entre 1 milhão e 1,5 milhão de litros de água por dia. Não bastasse essa usurpação de água coletiva, essas empresas, não raramente, lançam dejetos tóxicos que ameaçam o meio ambiente e a saúde pública.

É parecido o problema enfrentado pela população ribeirinha do Rio Uruguai, na fronteira do país homônimo com a Argentina. O ex-presidente do Uruguai, Jorge Batlle, aprovou, em 2003, nas vésperas de perder as eleições, a construção de duas usinas de papel e celulose (a espanhola ENCE e a finlandesa MatseBotnia) que foram retiradas de seus paises por contaminarem a água e provocarem câncer nas pessoas.

No Brasil, também temos problemas semelhantes. Há alguns anos, uma grande empresa do setor alimentício vem utilizando os poços de água mineral de São Lourenço para fabricar uma água de seu rol de produtos. O ritmo de bombeamento está acima do permitido e o terreno do Parque das Águas de São Lourenço está afundando devido ao comprometimento dos lençóis subterrâneos. Dois poços minerais da região já secaram e toda a região do sul de Minas está sendo afetada. Para fabricar essa água, a empresa a desmineraliza e acrescenta sais minerais de sua patente. A desmineralização de água é proibida pela Constituição Federal e, durante anos, a empresa operou sem licença estadual, que curiosamente finalmente foi obtida no início de 2004. Curioso também é a estreita relação entre essa empresa e o programa federal Fome Zero, e o fato de a mídia sempre esconder ou não fazer questão de divulgar estes fatos.

## Transições sociais

Partindo do pressuposto de Capra (1982), que acredita que a sociedade está passando por uma transição social, como outras já ocorridas, temos dois pensamentos opostos pertinentes ao assunto: um de Marx e outro do próprio Capra. Marx defendia a necessidade de conflito, de luta e de revolução violenta como agente transformador da sociedade; Capra, por outro lado, adepto do pensamento chinês *(I Ching)*, é contrário a esse pensamento e acredita que o conflito deve ser minimizado em épocas de transição social.

Esta transição social marcada por crises e conflitos em várias esferas trata-se, na opinião de Boff (1999), de uma crise decorrente do modelo de sociedade que criamos durante os últimos 400 anos. Não faltam críticas a este modelo, mas três se destacaram entre as demais: a dos movimentos de libertação dos oprimidos, a dos movimentos pacifistas e a dos movimentos ambientalistas. Tantas críticas resultaram na proposta de um novo modelo de desenvolvimento planetário, baseado na sustentabilidade econômica, social e ambiental.

Este conceito de desenvolvimento sustentável só fará sentido à medida que nos impelir a lutar por uma sociedade mais equilibrada e racional, não somente nas relações homem-natureza, mas, sobretudo, nas relações homem-homem (RATTNER, 1992). Deve-se inclusive adotar este novo paradigma como pressuposto básico para formulação de políticas públicas e, concomitante a isso, a fiscalização deve ser aprimorada para que tais políticas sejam realmente cumpridas e viáveis.

## Considerações finais

Diante do apresentado, cabem algumas reflexões.

Primeiro: conflitos são concomitantes ao surgimento da vida na Terra e o agravamento deles se deu com o surgimento do gênero *Homo*, que sendo capaz de fabricar instrumentos, modificou os rumos da seleção natural. A partir

desse momento, aqueles que, por quaisquer motivos, adquiriram mais ou melhores meios de produção, são os que terão mais chances de prosperar.

Segundo: as sociedades capitalistas que surgiram a partir de então, com os seus meios de produção e consumo, não se preocupando com a necessidade de se manter relações harmoniosas com a natureza e com seus congêneres, degradaram o meio ambiente, diminuindo a disponibilidade de recursos e, consequentemente, intensificando os conflitos.

E terceiro: diante dessa crise generalizada, surge uma alternativa de desenvolvimento que enfatiza a sustentabilidade econômica, social e ambiental. Este modelo ressalta a necessidade de participação social na busca de uma sociedade mais equilibrada e racional, para que não mais sejam necessários tantos conflitos.

**Referências**

BOFF, L. **Saber cuidar: ética do humano – compaixão pela terra**. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 1999.

CAPRA, F. **O Ponto de Mutação**. São Paulo: Cultrix, 1982.

DARWIN, C. **A origem das espécies**. Rio de Janeiro: Ediouro, 2004.

FOLADORI, G. **Limites do desenvolvimento sustentável**. Campinas, SP: Unicamp, São Paulo: Imprensa Oficial, 2001.

HENFIL. **Henfil na China: antes da coca-cola**. Rio de Janeiro: Coderci, 1981.

LEFF, E. **Saber Ambiental. Sustentabilidade, racionalidade, complexidade e poder**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2001.

MARX, K.; ENGELS, F. **O Manifesto Comunista**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1998.

MMA Ministério do Meio Ambiente / IDEC Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor. **Consumo Sustentável: manual de educação**. Brasília: MMA / IDEC / Consumers International, 2002.

ODUM, E. P. **Ecologia**. São Paulo: Pioneira, Brasília: INL, 1975.

Pastoral da Terra. **Conflitos no Campo Brasil 2004**. Brasília: Pastoral da Terra, 2004.

RATTNER, H. **Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável**. São Paulo: São Paulo em Perspectiva, janeiro/junho 1992.

VERDESIO, J. J. **Conflitos no Médio Oriente**. Brasília: Correio Braziliense, 28/01/2002.

# INTERNACIONALIZAÇÃO NO MODELO DE *FRANCHISING*

Internationalization in the form of franchising

**SEKIGUCHI, Allan Shoichi**
Faculdade Max Planck

**SANTOS, Felipe Ignácio dos**
Faculdade Max Planck

**RESUMO:** Este artigo aborda os conceitos de internacionalização, e descreve seus inúmeros modelos. São discutidos os diversos princípios de *marketing,* como diferenciar o *marketing* doméstico do internacional, descrever o *marketing mix*, a importância do valor da marca e como protegê-la. O tema *franchising* é dissecado, entrando em diversas discussões sobre o tema e seus fundamentos. Enfim, assuntos necessários para desenvolver um ótimo projeto de internacionalização no modelo de *franchising*.

**Palavras-chave:** *Franchising; Marketing;* Internacionalização.

**ABSTRACT:** This article discusses the concepts of internationalization, and describes its many models. We discuss the various marketing principles, how to differentiate the domestic marketing of international, describe the marketing mix, the importance of brand value and how to protect it. The subject is dissected franchising, entering into several discussions on the subject and its grounds. Finally, subjects needed to develop an optimal design of internationalization in the model of franchising.

**Keywords:** Franchising, Marketing, Internationalization.

## 1. INTRODUÇÃO

O presente estudo é fundamental para se adquirir uma noção mínima sobre *franchising* e os assuntos necessários para um bom processo de internacionalização, aumentando a probabilidade de sucesso das empresas nacionais que querem um espaço no mercado internacional, que é de extrema importância.

O artigo identificará a importância de transformar empresas em grandes redes, as regras de franqueados e franqueadores, a importância na escolha certa de seus franqueados e os riscos de uma internacionalização. Sendo assim, um bom suporte a empresas de pequeno porte que querem ou pensam em se internacionalizar através de *franchising*.

A saída para o mercado externo deve ser feita de maneira estratégica, para isso o empresário deve ter em mente quais razões o levaram a se internacionalizar. Quais são os riscos da internacionalização? O parceiro do mercado externo já foi identificado? Há aceitação do produto no mercado externo? Essas são perguntas que devem ser respondidas para a montagem de um bom projeto exportador.

Para uma saída estratégica para o mercado externo é importante discutir os seguintes pontos:

- Internacionalização de empresas;
- Pontos fortes no modelo de *franchising*;
- Possíveis falhas no modelo de *franchising*;
- Prospecção de mercados;
- Registro de marcas;
- Feiras de franquias.

## 2. INTERNACIONALIZAÇÃO

Aborda-se inicialmente a internacionalização e seus conceitos, e também seus diversos modelos para inserção nos mercados externos. Os embasamentos teóricos desses itens estão amparados em Soares (2004).

Internacionalizar significa, de modo amplo, uma saída do produto nacional para mercados externos através de exportações e/ou operações fora do país de origem.

Para Soares (2004, p.11) uma empresa internacionalizada tem no seu planejamento estratégico metas e objetivos para o mercado internacional e busca manter negócios internacionais em importação, mas principalmente em exportação.

Há diversas maneiras de uma empresa se internacionalizar, desde internacionalização direta, gerência própria, *export management company* (EMC), *global sourcing management company* (GSMC), internacionalização indireta, *trading company*, empresa comercial exportadora e importadora, empresa exclusivamente exportadora.

> Na internacionalização direta, a própria empresa gerencia todo o processo de internacionalização, desde o preparo tecnológico, de capital e de pessoal até a venda ou compra internacional. A saída ou entrada das mercadorias é feita diretamente pela empresa para ou do exterior. (SOARES, 2004, p.216).

O processo de internacionalização direta é o modelo que tem a maior participação da empresa nas atividades envolvidas no mesmo.

Soares (2004, p.216) conceitua gerência própria, a criação de uma gerência ou departamento de comércio exterior, buscando profissionais experientes para atuar em sua empresa. A principal desvantagem seria o alto custo, principalmente com recursos humanos, já que a empresa contratará profissionais gabaritados, implicando em um alto custo para a empresa. A vantagem seria adquirir a experiência do profissional e transformá-la em competência internacional.

No *export management company* ou EMC, Soares (2004, p.217) descreve como uma empresa que funciona como um departamento de exportação independente, com as operações feitas em nome da empresa que contratou a EMC, tendo como função gerenciar em nome de terceiros todo processo de comércio exterior, inclusive o desenvolvimento de mercados internacionais.

No *global sourcing management company* ou GSMC o conceito seria o mesmo do EMC mas pelo lado da importação.

> Na internacionalização indireta, a empresa realiza seus negócios internacionais por intermédio de outra empresa doméstica. Sua principal vantagem é o aproveitamento desses intermediários especializados em comércio exterior para tornar as operações viáveis com custos de aprendizagem e financeiros menores. (SOARES, 2004, p.218).

Na internacionalização indireta a empresa encontra um parceiro no país onde quer se instalar, e geralmente uma das empresas envolvidas tem a experiência necessária para o processo, o que facilita para a empresa que não tem experiência.

Para Soares (2004, p.218) um consórcio de exportação ou de importação é a associação de empresas criada com o objetivo de internacionalizar ou aumentar os negócios internacionais dos seus participantes. Com o consórcio a empresa passa a ter um poder maior de negociar preços, divisão de custos financeiros, e desenvolvimento dessa competência.

> *Trading companies* são empresas especializadas em comércio exterior que compram mercadorias nos mercados domésticos e as vendem nos mercados externos. Operam tanto na exportação quanto na importação. (SOARES, 2004, p.219).

A maioria das *trading companies* possuem um bom *know-how* do processo de comércio exterior, e pode ajudar muito nas exportações brasileiras.

> As empresas comerciais exportadoras e importadoras são firmas sediadas no Brasil cuja atuação comercial é semelhante à da *trading companies*; a diferença, porém, é que a venda a uma dessas empresas no mercado

> doméstico não está equiparada à exportação, sendo, portanto, apenas uma venda no mercado doméstico, com todas suas aplicações fiscais. (SOARES, 2004, p.220).

Essas empresas funcionam numa espécie de *trading companies*, mas com todas as despesas fiscais implicadas à produtos nacionais.

E por fim temos o modelo de empresa exclusivamente exportadora que segundo Soares (2004, p.220) é uma firma doméstica dedicada somente a exportação. Apesar de não ter os mesmos benefícios de uma *trading company*, possuem um tratamento fiscal diferenciado, o que lhes dá uma vantagem sobre empresas comercias exportadoras.

## 3. *MARKETING* INTERNACIONAL

Para uma consistente saída para o mercado externo é preciso de um bom planejamento de *marketing.*

Pipkin (2002, p.17-18) define *marketing* em três dimensões: a dimensão filosófica, funcional e a operacional. Na dimensão filosófica é tudo feito pensado nos desejos dos consumidores, onde todos os níveis da empresa devem estar direcionados a satisfazer o consumidor. Na funcional a palavra chave é troca, onde busca-se o melhor para cada um dos envolvidos no processo. E na operacional, o profissional de *marketing* criará estratégias de produto, preço, distribuição e promoção que os consumidores necessitam.

Uma das principais ferramentas é o *marketing mix*, conhecido como “quatro p’s”, que seriam produtos, preços, promoção e ponto de distribuição, ou no caso de ser uma operação internacional, o “seis p’s”, que incluiria mais dois p’s, o *power, e o public relations*.

O *marketing* internacional tem basicamente os mesmos conceitos do *marketing* doméstico, e a principal diferença seria a aplicabilidade em

mais de um país, e seu principal desafio seria as incertezas encontradas nos diversos mercados internacionais.

A importância de uma marca forte é uma das garantias para começar uma franquia de sucesso. Para a maioria das empresas de sucesso a marca representa um valor maior do que seu capital. De acordo com Plá (2001, p.41), grandes marcas surgem somente depois de muito esforço, comprometimento, e investimentos, e o reconhecimento é atingido somente por empresas que conseguem manter seu posicionamento.

Para Kuazaqui (2007, p.79), Patente é uma forma de garantir o direito de comercialização no mercado de um produto novo e inédito, isto é, não pode haver indícios que tenha sido projetado ou produzido anteriormente. É preciso solicitar o registro de patente à um órgão nacional e depois a um internacional, os direitos ficam reservados entre 15 a 20 anos.

> A proteção industrial concede direitos e deveres dentro do território nacional e, havendo a possibilidade de comercialização do produto em outros países, torna-se necessária a solicitação de patente (se produto novo) ou a forma de proteção que melhor convier à empresa e ao produto. (KUAZAQUI, 2007, p.79).

Para se obter a proteção da marca é preciso fazer o registro no INPI, Instituto Nacional da Propriedade Industrial, e o acompanhamento de um bom escritório de advocacia. O registro é válido por dez anos podendo o titular da marca renovar o registro, caso contrário a marca estará, a princípio, disponível.

Há também o registro do desenho, que Kuazaqui (2007, p.79) diz ser o registro do visual do produto, e é apenas um conceito novo de design, e não necessariamente esse novo design interferirá no desempenho ou funcionalidade do produto.

> O *copyright* é o direito que reserva a proteção sobre "obra literária e artística", embora muitos fabricantes o utilizem para embalagens e brinquedos. A proteção ou utilização inadequada dos registros de patente, desenhos ou *copyright* tem gerado muitas controvérsias internacionais. (KUAZAQUI, 2007, p.79).

É preciso escolher o modelo certo de proteção da marca, para não haver problemas futuros com pirataria e desvalorização de sua marca, produto, ou desenho.

## 4. FEIRAS DE NEGÓCIOS

As feiras de negócios são uma oportunidade excelente de expor negócio a possíveis investidores. Para Kuazaqui (2007, p.94), os organizadores são os principais interessados na feira de negócios, e não as empresas que desejam ingressar nesses mercados, por isso as empresas devem analisar se o custo-benefício é interessante, se terão escala de produção para atender uma possível demanda vinda da exposição de seu produto ou negócio e se a localização da feira atinge um mercado em potencial.

Ainda segundo Kuazaqui (2007, p.94), existem diversas categorias de feira de negócios. Como as grandes feiras de interesse geral, que são abertas ao público e possuem diversos artigos de consumo atraindo um grande número de pessoas; o principal problema dessas feiras é atrair um número considerável de seu público alvo ao *stand* da empresa.

As feiras industriais são visitadas por homens de negócios, já que possuem demonstrações de produtos destinados às indústrias. Os executivos das empresas visitam essas feiras, afim de "sentir o mercado".

Existem as grandes feiras comerciais especializadas, que são mais específicas e por isso são destinadas para profissionais do setor, e como

são visitadas por profissionais de setores semelhantes, essas feiras acontecem com muitas vendas confirmadas.

Feiras secundárias abrangem a maioria das feiras comerciais e podem ser importantes em seus respectivos campos, pois incluem na maioria das vezes mostras especializadas; em geral, limitam-se a visitantes profissionais e em muitas exibições regionais destinam-se especificamente a varejistas.

Feiras de consumo são destinadas a públicos e produtos em geral, e a participação da empresa nessas feiras pode implicar em desperdício de tempo e capital, salvo se essa feira possuir sólido canal de distribuição no mercado local e seus produtos estiverem disponíveis no comércio varejista.

As feiras de franquias atraem, principalmente, empreendedores que querem investir em um negócio próprio, proporcionando oportunidades em conhecer as franquias de vários setores, podendo encontrar a que melhor se enquadra ao perfil dos possíveis novos franqueados, aumentando e divulgando esse modelo de negócio.

## 5. *FRANCHISING*

Segundo Kuazaqui (2007, p.114), o conceito de franquia surgiu na França, na idade média, onde os senhores feudais concediam suas terras para uso de terceiros. O conceito ressurgiu nos Estados Unidos com o nome de *franchising* com objetivos mais econômicos e estratégicos.

> O franqueamento é uma forma de licenciamento que está crescendo rapidamente no mercado internacional. O franqueador fornece um pacote-padrão de produto, sistemas e gerenciamento de serviços, e o franqueado fornece conhecimento de mercado, capital e envolvimento pessoal no gerenciamento. (PIPKIN, 2002, p.75).

Depois de consolidado em seu mercado, o franqueador que possui um bom gerenciamento de suas atividades, com padrões estabelecidos, deve repassar esses conhecimentos aos franqueados que possuem o conhecimento do mercado e podem tornar um negócio com boas perspectivas de dar certo, visto que seus modos de gerenciamento já foram testados e comprovados, com sucesso no seu respectivo mercado.

O significado de *franchising*, de acordo com Plá (2001, p.16-17), revela que nos dias de hoje é o licenciamento de todo um modelo de negócio, incluindo marca, produto, *know-how*, toda a experiência do franqueador repassada ao franqueado, consultando-o sobre ameaças e oportunidades do negócio, mediante uma compensação financeira.

Ter o conhecimento das taxas que serão cobradas é básico para franqueador e franqueado. Com essas informações podem fazer um planejamento financeiro e terem noção do tempo de retorno para o investimento. Segundo Plá (2001, p. 67 – 68), existem 3 tipos de taxas:

A taxa de franquia é a primeira taxa a ser paga pelo franqueado, e ela é formada pelos custos iniciais para a abertura da franquia e o *know-how* da marca do franqueador.

> A taxa de franquia é o primeiro valor pago pelo franqueado. Ela é a taxa que o franqueado paga para receber a cessão de direito do uso da marca, acesso ao *know-how* de operação, assessoria do franqueador na escolha do ponto comercial, treinamento, manuais operacionais, assistência pré-inaugural e, em alguns casos, a campanha de lançamento da unidade franqueada e projetos arquitetônicos. (PLÁ, 2001, p.67).

Os *royalties* praticados no mercado variam de 3% a 10%, podendo estar embutidos no valor do produto caso o franqueador seja o fabricante dos produtos comercializados pela rede.

> Os *royalties* representam um percentual mensal sobre o faturamento da franquia ou sobre as compras feitas diretamente ao franqueador ou um valor fixo mensal. Eles remuneram a empresa franqueadora pelo uso contínuo da marca e os serviços prestados de acompanhamento e supervisão de campo. (PLÁ, 2001, p.68-69).

> A maioria dos franqueadores chama de fundo de promoção o total da verba de publicidade recebida dos franqueados ao longo do ano. Essa receita advém do recolhimento da taxa de publicidade paga franqueados e, assim como os *royalties*, representa um percentual mensal sobre o faturamento ou sobre as compras ou um valor fixo determinado pelo franqueador, que detém o controle da arrecadação e utilização da verba publicitária. Normalmente, a taxa de propaganda corresponde de 2% a 7% do faturamento bruto mensal dos franqueados. (PLÁ, 2001, p.67-68).

Essa taxa representa um papel importante ao franqueador. Com ela pode-se fazer a divulgação da marca, melhorando a imagem e tendo o reconhecimento da marca. Vale lembrar que essa verba não é uma receita da franqueadora, e sim um recurso da rede de franqueados, ficando a franqueadora responsável pela administração de tal verba e usá-la para maximizar as ações de *marketing* da rede.

Segundo Plá (2001, p. 18), as franquias são divididas em 5 gerações a saber:

A franquia de 1ª geração caracteriza-se pela licença de uso de marca e oferece pouco suporte ao franqueado. São aquelas que não há exclusividade em favor do franqueado, os mesmos produtos ou serviços podem ser encontrados em diversos pontos de venda, inclusive em lojas multimarcas.

A franquia de 2ª geração, onde normalmente o franqueado é obrigado a comprar a mercadoria do franqueador e os *royalties* e taxas de promoções estão embutidas no preço da mercadoria. Os produtos ou serviços são encontrados apenas nos estabelecimentos que integram a rede que opera sob a marca licenciada pelo franqueador.

A franquia de 3ª geração é caracterizada pelo desenvolvimento do produtos/serviços pelo franqueador, sendo que este fornece um grande suporte ao franqueado. A característica principal é a parceria entre franqueador e franqueado. O objetivo é garantir a manutenção em toda a rede de estabelecimentos, mantendo um padrão mínimo de qualidade e de uniformidade do negócio.

A franquia de 4ª geração destaca-se pela qualidade dos serviços prestados pelo franqueador. As franquias possuem um conselho de franqueados, que participam das decisões da empresa, colaborando para o fortalecimento da marca. A padronização está baseada na conscientização e na motivação da rede, agiliza a solução de problemas e o desenvolvimento de novos diferenciais competitivos, essenciais à sobrevivência dos negócios. Há uma grande assistência na operação do negócio, na tecnologia de rede e nos planos estratégicos de *marketing.*

As franquias de 5ª geração são franquias de quarta geração que tem a garantia de recompra pelo franqueador, que pode ser formal ou informal, sendo viável somente quando o franqueador é detentor do ponto comercial.

> O *franchising* tem ganhado força e mostrado ser uma forma consistente e sólida de expandir um negócio e estabelecer uma rede por diversas regiões. Tal constatação, dentro da conjuntura da globalização, vem fazendo com que muitos franqueadores acreditem que sair do Brasil e ganhar nome no cenário mundial é a única maneira de permanecer competitivo e forte. (PLÁ, 2001, p.120).

Nas Figuras 1, 2 e 3 a seguir demonstra-se a evolução do *franchising* brasileiro de 2001 a 2008.

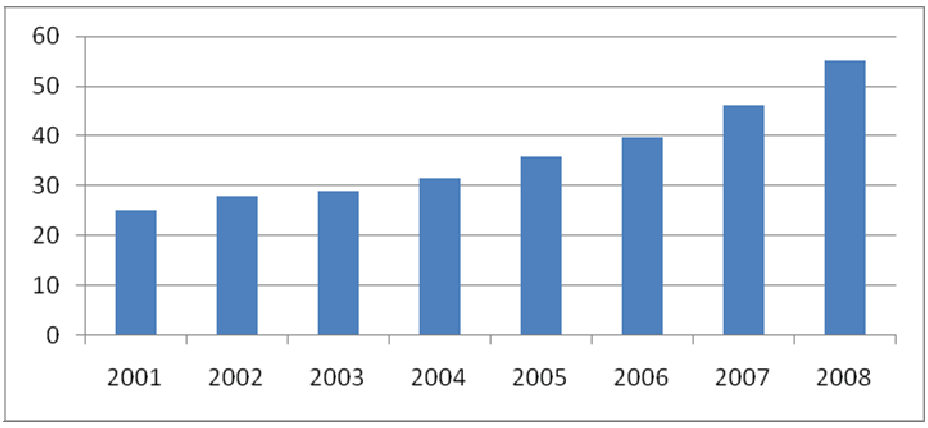



Figura 1 - Faturamento do setor de *franchising* (valor em bilhões de R$)
Fonte:<http://www.portaldofranchising.com.br/site/content/interna/index.asp?codA=11&codC=4&origem=sobreosetor>

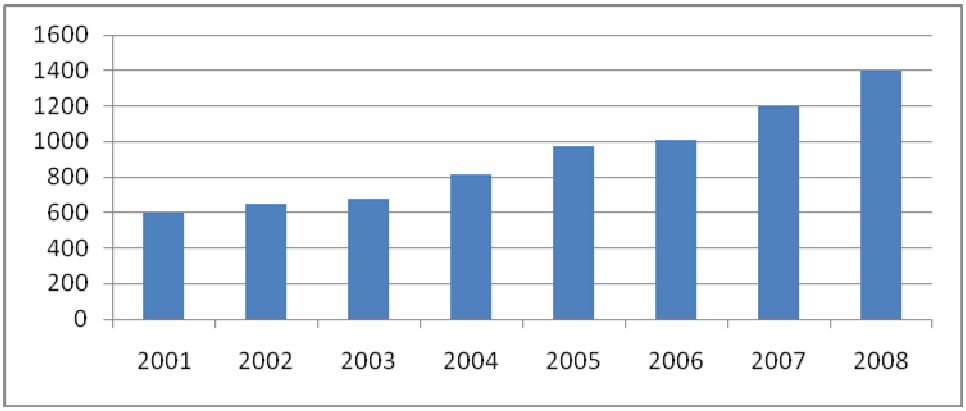



Figura 2 - Evolução do número de redes
Fonte:<http://www.portaldofranchising.com.br/site/content/interna/index.asp?codA=11&codC=4&origem=sobreosetor>

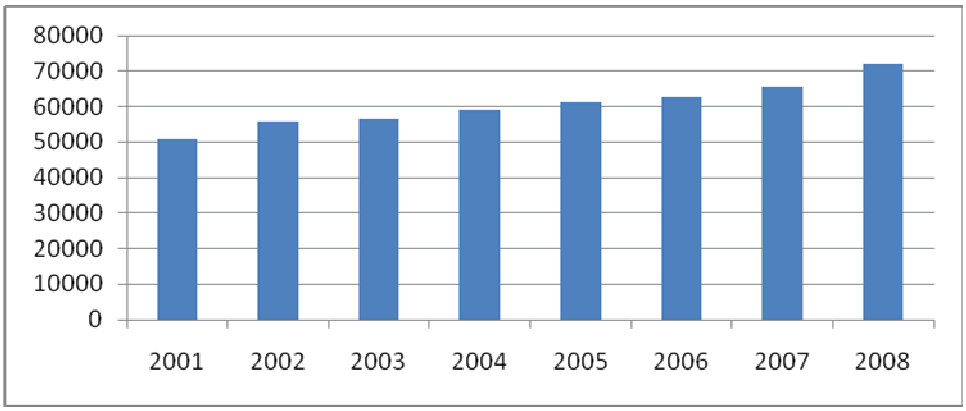



Figura 3 - Evolução do número de unidades
Fonte:<http://www.portaldofranchising.com.br/site/content/interna/index.asp?codA=11&codC=4&origem=sobreosetor>

Nas Figuras 1, 2 e 3, é demonstrado a evolução do *franchising* brasileiro entre os anos de 2001 e 2008, notando-se pelos gráficos um grande crescimento do setor no Brasil. O faturamento teve um crescimento elevado e movimentou mais de 55 bilhões de reais em 2008. A evolução do número de redes franqueadoras também teve números relevantes para o setor, passando de 600 redes em 2001 para 1379 redes em 2008. E os números de unidades franqueadas subiram de 51.000 unidades para 71.954 unidades.

 ISSN 1679-8902

A internacionalização de uma empresa é essencial para mantê-la competitiva, e o modelo de *franchising* é uma boa opção para o franqueador que busca crescimento rápido, sem muito recurso próprio.

> O perfil ideal do franqueado varia de franquia para franquia. Normalmente, o primeiro contato com o franqueador funciona como uma pré-seleção, em que são avaliadas as condições gerais do candidato, levando-se em conta a faixa etária, o sexo, o grau de instrução, o local da residência, a identificação com a marca e com o produto e se ele possui capital para o investimento. (PLÁ, 2001, p.70).

A escolha certa dos franqueados é importante para um negócio de sucesso, pois facilita o crescimento da marca do franqueador e evita problemas futuros provenientes de uma má administração.

Para Plá (2001, p.121-122), os empresários devem estar preparados para enfrentar o mercado externo. E para obter sucesso é preciso muita pesquisa de mercado, uma escolha criteriosa do franqueado e capacidade de repassar suas vantagens competitivas ao mercado de destino. Os casos de sucesso geralmente acontecem quando franqueado e franqueador entram em parceria nesse novo mercado.

> Franquias brasileiras que ainda não se consolidaram nas principais cidades do país começam a operar no exterior. Isso faz sentido? Será que essas empresas estão levando em conta os riscos envolvidos? Será que elas conhecem o mercado do outro país? Será que estão considerando os custos de supervisão? Será que têm capacidade de escolher de forma criteriosa e treinar de maneira apropriada seus franqueados? Ou serão esses empresários apenas meros investidores inconseqüentes? (PLÁ, 2001, p.120-121).

A melhor opção de internacionalizar é somente depois de consolidar-se no seu mercado, ter absoluta capacidade de supervisão de suas franquias, depois de uma prospecção de mercado e uma seleção rigorosa quanto à escolha do franqueado.

Apesar de vários aspectos positivos, há também alguns pontos negativos. Para o franqueador o lado positivo seria a expansão rápida com o capital de terceiros. Com mais lojas há o reconhecimento da marca

e diminuição de custos com fornecedores, visto que comprando mais haverá mais descontos. E o lado negativo é a dificuldade em controlar o franqueado, repassar suas vantagens competitivas e manter padrões de sua loja principal em outras franquias.

No caso do franqueado a vantagem estaria nos menores riscos envolvidos na abertura do negócio, já que estará abrindo uma franquia de marca já consolidada, com algum reconhecimento e com a experiência do franqueador repassada ao seu negócio. As desvantagens são os custos que todo uma franquia gera ao franqueado.

É notável a grande expansão das franquias no Brasil. Segundo a empresa de consultoria Rizzo Franchise, só no ano de 2008 foram gerados mais de 140.000 empregos, e desde 1996 gerou mais de 1.500.000 empregos, o que torna esse modelo de negócio um grande aliado a economia do país. A expectativa é a geração de 189.000 empregos no ano de 2009, ajudando a movimentar a economia brasileira e minimizando os efeitos da crise.

## 6. METODOLOGIA

A pesquisa foi feita através de pesquisa bibliográfica, na biblioteca da Faculdade Max Planck, em livros, sites na internet e artigos específicos.

Além disso, também foi aplicado um questionário aos estudantes de administração, com o intuito de identificar a potencialidade do modelo de franquias.

## 7. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os dados das figuras 4 e 5 foram coletados a partir de pesquisa feita com consumidores da cidade de Indaiatuba, que qualificaram 5 franquias e 5 comércios locais, concorrentes, com notas de 1 a 4, sendo que:

- 1 = Ruim
- 2 = Regular
- 3 = Bom
- 4 = Ótimo

Na pesquisa, foram feitas perguntas abertas, pelas quais foi possível observar que os consumidores se dividem em duas categorias: a primeira, que prefere um tratamento mais formal e padronizado, e a segunda, que prefere um tratamento mais informal com mais calor humano.

Na primeira categoria os consumidores destacaram: tempo de atendimento, padrão de qualidade nos serviços/produtos e treinamentos constantes aos funcionários como essenciais nas boas franquias.

Na segunda categoria os consumidores destacaram: comércios locais e o tratamento informal, com mais simpatia e sem aquele tratamento robótico das franquias, como pontos chaves na conquista dos consumidores.

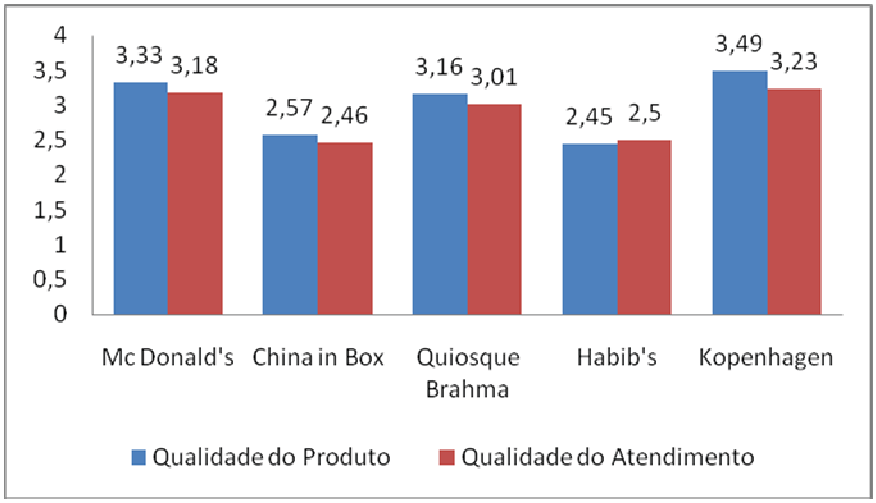



Figura 4 – Qualidade de Produto e Atendimento - Franquias.

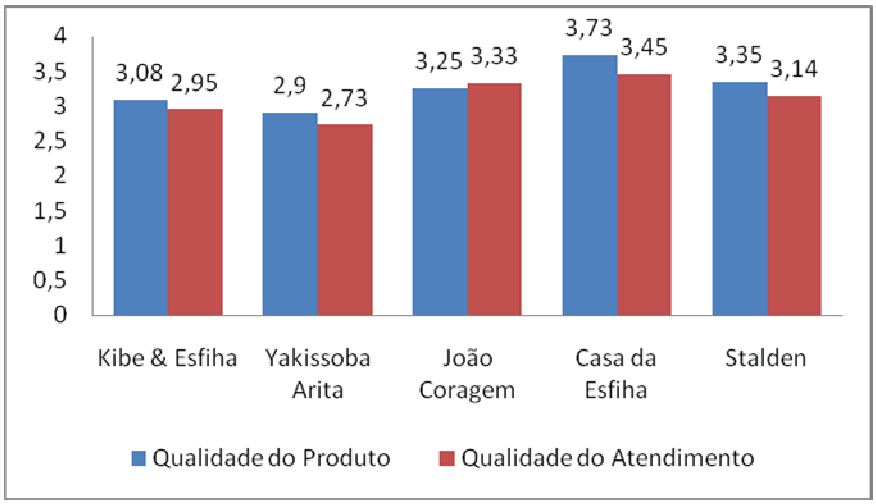



Figura 5 – Qualidade de Produto e Atendimento - Comércios locais

Os gráficos das Figuras 4 e 5 apresentam notas semelhantes às respectivas concorrentes, com exceção da Casa da Esfiha, que apesar de ser um comércio local e ter as qualidades do mesmo, possui várias características de uma franquia, com padrão de qualidade em seus produtos e atendimento, o que a diferencia de sua concorrente, obtendo uma nota melhor.

Os comércios locais podem ganhar muito seguindo o exemplo da Casa da Esfiha, que juntou as qualidades de um comércio local com as qualidades de uma franquia. Treinamento, padronização, simpatia e respeito aos clientes oferece uma melhora significativa a qualquer modelo de negócio.

## 8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Enfim, antes de internacionalizar, o empreendedor deve estudar a melhor das opções para sua empresa, com uma saída estratégica, e não somente por impulso ou para salvar a empresa de uma crise no seu mercado de origem.

 ISSN 1679-8902

Caso a escolha seja o modelo de *franchising,* deve observar os fatores favoráveis e desfavoráveis do modelo. Ter muita cautela na identificação dos parceiros para que não tenha prejuízo na imagem da marca, que é a principal característica de uma boa franquia, pois uma franquia de sucesso depende do reconhecimento de sua marca, conseguido também através de um bom plano de *marketing*, que é fundamental as redes de franquias.

No modelo de franquias é de suma importância adquirir padrões de qualidade que sejam testados e aprovados pelos consumidores, para repassar um modelo de negócio eficaz aos franqueados e com isso alcançar o tão almejado "sucesso", tanto pelo franqueador como pelo franqueado.

## ANEXO

Lei n° 8.955, de 15/12/1994

Art. 1º Os contratos de franquia empresarial são disciplinados por esta lei.

Art. 2º Franquia empresarial é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício.

Art. 3º Sempre que o franqueador tiver interesse na implantação de sistema de franquia empresarial, deverá fornecer ao interessado em tornar-se franqueado uma circular de oferta de franquia, por escrito e em linguagem clara e acessível, contendo obrigatoriamente as seguintes informações:

I - histórico resumido, forma societária e nome completo ou razão social do franqueador e de todas as empresas a que esteja diretamente ligado, bem como os respectivos nomes de fantasia e endereços;

II - balanços e demonstrações financeiras da empresa franqueadora relativos aos dois últimos exercícios;

III - indicação precisa de todas as pendências judiciais em que estejam envolvidos o franqueador, as empresas controladoras e titulares de marcas, patentes e direitos autorais relativos à operação, e seus subfranqueadores, questionando especificamente o sistema da franquia ou que possam diretamente vir a impossibilitar o funcionamento da franquia;

IV - descrição detalhada da franquia, descrição geral do negócio e das atividades que serão desempenhadas pelo franqueado;

V - perfil do franqueado ideal no que se refere a experiência anterior, nível de escolaridade e outras características que deve ter, obrigatória ou preferencialmente;

VI - requisitos quanto ao envolvimento direto do franqueado na operação e na administração do negócio;

VII - especificações quanto ao:

a) total estimado do investimento inicial necessário à aquisição, implantação e entrada em operação da franquia;

b) valor da taxa inicial de filiação ou taxa de franquia e de caução; e

c) valor estimado das instalações, equipamentos e do estoque inicial e suas condições de pagamento;

VIII - informações claras quanto a taxas periódicas e outros valores a serem pagos pelo franqueado ao franqueador ou a terceiros por este indicados, detalhando as respectivas bases de cálculo e o que as

mesmas remuneram ou o fim a que se destinam, indicando, especificamente, o seguinte:

a) remuneração periódica pelo uso do sistema, da marca ou em troca dos serviços efetivamente prestados pelo franqueador ao franqueado (royalties);

b) aluguel de equipamentos ou ponto comercial;

c) taxa de publicidade ou semelhante;

d) seguro mínimo; e

e) outros valores devidos ao franqueador ou a terceiros que a ele sejam ligados;

IX - relação completa de todos os franqueados, subfranqueados e subfranqueadores da rede, bem como dos que se desligaram nos últimos doze meses, com nome, endereço e telefone;

X - em relação ao território, deve ser especificado o seguinte:

a) se é garantida ao franqueado exclusividade ou preferência sobre determinado território de atuação e, caso positivo, em que condições o faz; e

b) possibilidade de o franqueado realizar vendas ou prestar serviços fora de seu território ou realizar exportações;

XI - informações claras e detalhadas quanto à obrigação do franqueado de adquirir quaisquer bens, serviços ou insumos necessários à implantação, operação ou administração de sua franquia, apenas de fornecedores indicados e aprovados pelo franqueador, oferecendo ao franqueado relação completa desses fornecedores;

XII - indicação do que é efetivamente oferecido ao franqueado pelo franqueador, no que se refere a:

a) supervisão de rede;

b) serviços de orientação e outros prestados ao franqueado;

c) treinamento do franqueado, especificando duração, conteúdo e custos;

d) treinamento dos funcionários do franqueado;

e) manuais de franquia;

f) auxílio na análise e escolha do ponto onde será instalada a franquia; e

g) layout e padrões arquitetônicos nas instalações do franqueado;

XIII - situação perante o Instituto Nacional de Propriedade Industrial - (INPI) das marcas ou patentes cujo uso estará sendo autorizado pelo franqueador;

XIV - situação do franqueado, após a expiração do contrato de franquia, em relação a:

a) know how ou segredo de indústria a que venha a ter acesso em função da franquia; e

b) implantação de atividade concorrente da atividade do franqueador;

XV - modelo do contrato-padrão e, se for o caso, também do pré-contrato-padrão de franquia adotado pelo franqueador, com texto completo, inclusive dos respectivos anexos e prazo de validade.

Art. 4º A circular oferta de franquia deverá ser entregue ao candidato a franqueado no mínimo 10 (dez) dias antes da assinatura do contrato ou pré-contrato de franquia ou ainda do pagamento de qualquer tipo de taxa pelo franqueado ao franqueador ou a empresa ou pessoa ligada a este.

Parágrafo único. Na hipótese do não cumprimento do disposto no caput deste artigo, o franqueado poderá argüir a anulabilidade do contrato e exigir devolução de todas as quantias que já houver pago ao franqueador

ou a terceiros por ele indicados, a título de taxa de filiação e royalties, devidamente corrigidas, pela variação da remuneração básica dos depósitos de poupança mais perdas e danos.

Art. 5º (VETADO).

Art. 6º O contrato de franquia deve ser sempre escrito e assinado na presença de 2 (duas) testemunhas e terá validade independentemente de ser levado a registro perante cartório ou órgão público.

Art. 7º A sanção prevista no parágrafo único do art. 4º desta lei aplica-se, também, ao franqueador que veicular informações falsas na sua circular de oferta de franquia, sem prejuízo das sanções penais cabíveis.

Art. 8º O disposto nesta lei aplica-se aos sistemas de franquia instalados e operados no território nacional.

Art. 9º Para os fins desta lei, o termo franqueador, quando utilizado em qualquer de seus dispositivos, serve também para designar o subfranqueador, da mesma forma que as disposições que se refiram ao franqueado aplicam-se ao subfranqueado.

Art. 10. Esta lei entra em vigor 60 (sessenta) dias após sua publicação.

Art. 11. Revogam-se as disposições em contrário.

## REFERÊNCIAS

KUAZAQUI, E. ***Marketing*** **internacional**: Desenvolvendo conhecimentos e competências em cenários globais. São Paulo: M. BOOKS, 2007. p. 79-114.

PIPKIN, A. ***Marketing*** **internacional**: Uma abordagem estratégica. São Paulo: ADUANEIRAS, 2002. p. 17-75.

PLÁ, D. **Tudo sobre *franchising*.** Rio de Janeiro: ED. SENAC, 2001. p.16-122.

SOARES, C. C. **Introdução ao comércio exterior**: Fundamentos teóricos do comércio internacional. São Paulo: SARAIVA, 2004. p. 211-244.

# POLÍTICA PÚBLICA E SEGURANÇA PÚBLICA

Public policy and public security

**FANTINATO, Cristina da Silva**
Faculdade Max Planck

**MARTINHO, Eder de Oliveira**
Faculdade Max Planck

**SACCOMANI, José Roberto**
Faculdade Max Planck

**SILVA, Adriana Aparecida da**
Faculdade Max Planck

**RESUMO:** No presente trabalho procuro-se enfatizar as questões de segurança pública, através de um resgate histórico sobre o tema e a aplicabilidade dentro das políticas públicas e privadas. Mostrando que a segurança publica não é um dever só do governo e sim de toda sociedade, onde devemos juntos buscar solucionar as questões da segurança e preservar a integridade física da população. Foram realizadas algumas entrevistas com profissionais da área, os quais deram seus pontos de vista de como é a segurança publica em Indaiatuba. Com os dados estatísticos procurou-se mostrar como foi variação da criminalidade na cidade de Indaiatuba entre os anos de 2006 a 2009.

**Palavras-chave:** política pública; segurança pública, criminalidade.

**ABSTRACT** In this study we aimed to emphasize the public safety issues through a historical review on the subject and applicability within the public and private policies. Showing that public safety is not an obligation only of government but throughout society, where we get together to solve security issues and preserving the physical integrity of the population. Some interviews were conducted with professionals, who gave their views on how public safety is in Indaiatuba. With the statistical data sought was to show how variation in crime in the city of Indaiatuba between the years 2006 to 2009.

**Keywords:** public policy, public safety, crime.

## 1 Introdução

A ideia da participação popular nas políticas públicas tem sido muito difundida entre os movimentos sociais e as organizações comprometidas com a garantia dos direitos. Embora políticas públicas seja um conceito oriundo de política e de administração, vem sendo utilizadas nas mais variadas áreas, pois permite estudar o espaço social antes da sua efetiva implementação.

Política pública é a forma de efetivar direitos, intervindo na realidade social. É o principal instrumento utilizado para coordenar programas e ações públicas.

A política pública deve ser resultado de um compromisso público entre o estado e a sociedade, com o objetivo de modificar uma situação em uma área específica, promovendo a igualdade. Se não houver políticas concretas para a efetivação e garantia dos direitos, elas ficam apenas no plano das intenções e não se efetivam.

Para se tornar concreta, a política pública tem que se traduzir em um plano de ações composto por programas e projetos. A política pública possui várias ramificações, e uma das ramificações que se destaca no presente artigo é a segurança pública.

Todas as pessoas esperam por segurança e estão preocupadas com o problema da falta de segurança pública que se manifesta na violência, no trânsito, nos cárceres, no tráfego de drogas, de armas e de pessoas, nas desigualdades sociais, na fome, na miséria, na corrupção e em outras situações. Essa preocupação leva a reflexão sobre tal questão, buscando identificar suas causas e dimensões. A segurança pública é dever do Estado, é também direito e responsabilidade de todos. Deve ser exercida para a preservação da ordem pública e da integridade das pessoas e de seus bens.

Em virtude do aumento da violência, a segurança pública tem sido explorada e debatida pelas entidades governamentais e não governamentais no sentido de buscar uma solução que resolva esta questão.

## 2 Política Pública

Política Pública é definida como um instrumento utilizado para coordenar programas e ações públicas. Não adianta estar escrito na constituição Federal e em outras leis que a moradia, a saúde e a educação são direitos dos cidadãos, se não houver políticas públicas para concretizarem estes direitos.

Política pública tem ainda como objetivo transformar uma situação em uma área específica, promovendo assim a igualdade, traduzindo em um plano de ações composto por programas e projetos.

Segundo Ana Cláudia, Mateus e Lizandra (2006, ed. 26) [1] "a política nacional de educação é formada por diretrizes gerais que visam o direito à educação para todos, com qualidade. Dentro desta política, está, entre outros, o programa de merenda escolar. E dentro deste programa, o projeto de descentralização do programa de merenda escolar, para que ele chegue a todos os municípios brasileiros".

O Estado é o principal responsável por garantir as políticas públicas, podendo ser ministrados pelos planos municipal, estadual e federal:

> a sociedade civil participa da elaboração e da gestão destas políticas principalmente por meio dos Conselhos municipais, estaduais e nacionais. São muitos os Conselhos existentes hoje: da criança, da saúde, assistência social, meio ambiente, etc. Além dos conselhos, a sociedade exerce o controle social sobre as políticas públicas a partir de fóruns, movimentos e outras organizações. A sociedade civil pode até participar na execução de algumas políticas públicas, por meio de convênios, como no caso dos mutirões habitacionais ou das creches conveniadas, mas as diretrizes e critérios devem ser definidos publicamente. (Teixeira; Bertolini de Moraes; Serafim (2006)[3].

Uma política é pública quando as decisões tomadas são totalmente públicas e também ajudam a construir o interesse público e nunca privado. Um exemplo disso é o que acontece quando um político resolve dar cestas básicas para a população mais carente (segundo seus próprios critérios, e muitas

[1] Disponível em *www.polis.org.br/obras/arquivo_255.pdf* acesso em 18/02/2009.

vezes em troca de votos), uma política pública que procure atender a esta mesma população, teria que ser baseada em diagnóstico e cadastro dos possíveis atendidos, elaborados com critérios públicos, havendo um monitoramento que acompanhe a implementação da política e uma avaliação no final dos resultados.

## 3 Segurança Pública

Aproveitando-se da conceituação e da narração acerca da história da segurança pública, vale transcrever[2]:

> Em 25 de março de 1554, funda-se a Cidade de São Paulo, junto ao Colégio erigido no promontório de Piratininga onde surgiu a necessidade de defesa dos novos povoados, cuja ameaça advinda de corsários do Velho Mundo fizera dos portos habitados vítimas de pilhagens frequentes. As estradas longas e desertas por onde se faziam as comunicações e se transportavam víveres eram objeto da ação de salteadores. A primeira fase de defesa era feita por soldados que integravam a tropa de 300 militares vindos com Martin Afonso, que agiam segurança do local. Cedo a eles se juntou o policiamento voluntário dos principais moradores da vila, formando pelotões esporádicos, contra as ameaças ao planalto paulistano.
>
> Nos primeiros tempos paulistanos cabia ao Senado da Câmara as posturas e a ordem pública, pois tinham atribuições jurídico-policiais e político administrativas. Portanto, dispunham a responsabilidades relacionadas com a prestação judiciária, policial e administrativa. Entre os prédios preservados que abrigavam as Câmaras do período colonial é comum a existência de prisões no pavimento térreo.
>
> No ano de 1596, a necessidade de defender a Vila da ação dos marginais, e da insegurança em que a população se encontrava, determinou o aparecimento dos Somaneiros, homens que se encarregariam do policiamento dito civil do povoado, no curso das semanas ou somanas, como se dizia na época. Em 1620, os somaneiros foram substituídos pelos quadrilheiros, regulamentados pelas Ordenações Filipinas de 1603, que dispunha para todas as cidades e lugares a presença desses quadrilheiros "para que melhor se prendam os malfeitores", estendendo, assim, o policiamento civil para todos os domínios lusitanos. Sorteados dentre os moradores de uma quadra deveriam servir pelo período de três anos.

[2] Disponível em www.wikepedia.com.br. Acesso em 16/04/2009.

[3] Disponível em *www.polis.org.br/obras/arquivo_255.pdf a*cesso em 18/02/2009

> Foram substituídos em 31 de março de 1742 pelos Guardas Municipais, pedestres e policiais, mais adaptados às novas exigências sociais, sendo que os paulistanos não receberam bem a ideia dos quadrilheiros.
>
> Foi criado no Rio de Janeiro, a 10 de maio de 1808 (e com ela nascendo a instituição que posteriormente viria a ser denominada de Polícia Civil), estendeu a sua influência à todo território brasileiro, colocando práticas diversas da sociedade em todos os pontos do país e tornando presente a existência do estado para coibir um atentado, uma ameaça ou um crime, formando um novo padrão de segurança à população, na forma do Alvará do Rei de Portugal de 10 de maio. Entre as alterações estabelecidas pela Intendência Geral de Polícia da Corte e do Estado do Brasil destacou-se a nova organização policial do país, assim estruturada: - o Intendente Geral, sediado na Corte (capital do Reino); - Delegados do Intendente Geral em cada Província; - Comissários subordinados aos Delegados Provinciais, nos Distritos Policiais das Províncias; - Cabos de Polícia, subordinados aos Comissários, chefes dos distritos policiais.
>
> A Polícia Civil de São Paulo que inaugurou o primeiro serviço de Rádio Patrulha do país, além de ter possuído uma modelar corporação de policiamento ostensivo chamada Guarda Civil. A partir da promulgação da Constituição Federal de 1988, a Polícia Civil, reconhecida como instituição constitucional, passou a ser dirigida por delegados de polícia de carreira.

## 4 Causas e possíveis soluções

"Uma das principais causas da escala da violência reside no aumento da sensação de impunidade, aliado ao fato de o Estado abandonar determinadas áreas, que ficam à mercê de quem resolve deter o poder para dominá-las, instalando ali um verdadeiro poder paralelo." (D' Urso, 2002.p.52).

Não se pode negar que o crime organizado que comanda principalmente o tráfico de entorpecentes e, consequentemente de armas, exerce papel relevante nesse contexto de violência no qual o Brasil está inserido, pois é através desse "comércio" que um verdadeiro exército paralelo foi arregimentado a serviço do crime. O crime antes um ato isolado e solitário, agora está organizado, e como não há crimes e sim uma diversidade de crimes, não existe uma única causa para esse universo heterogêneo da criminalidade e sim várias.

Dentre as causas institucionais Ramos (2002, p.96) cita algumas: “o judiciário não funciona, os policiais civis e militares não trabalham em harmonia com os promotores que não atuam em conjunto com o judiciário”. Já para Soares (2003, p.7) “a violência não está associada apenas à ampliação do mercado de drogas, mas à ação na cena pública para interferir nas decisões dos poderes e na opinião pública”. O que se observa nas grandes cidades além da atividade criminosa dos traficantes é o comprometimento de órgãos públicos, corrupção de juízes e promotores, além de integrantes das polícias violentos e cúmplices. O que ocorre na realidade é uma dupla ditadura: o do tráfico e o de membros de órgãos responsáveis pelo combate ao crime que se deixam corromper. A sociedade vive sob o domínio do medo e do constrangimento imposto pela dupla tirania. Há uma cumplicidade entre traficantes e alguns membros do poder público que se corromperam a alcançaram um acordo. “... o crime não é mais uma entidade paralela. Ele penetra as instituições públicas.” (Soares, 2003, p.8).

Depende do tipo de crime, do contexto intersubjetivo e do horizonte cultural. Os valores assimilados desde a infância, o modo como a realidade é interpretada por cada um, a necessidade de sobrevivência é que autoriza ou inibe ações violentas. É claro que o meio influencia principalmente em lugares onde o crime organizado é o poder reconhecido e respeitado, aliando-se o fato de que nos bairros pobres as escolas são ruins e às vezes inexistentes, as condições de atendimento à saúde são precárias, há poucas ou nenhuma área de laser e as chances de profissionalização e ascensão econômicas são baixas.

Assim, as oportunidades de haver envolvimento com gangues, drogas e armas são maiores. Por exemplo, o tráfico de armas não é cometido por pobres, já o varejo de drogas é um crime típico de periferias, cometido por jovens ociosos, viciados e sem esperança, que se deixam envolver pela fantasia de benefícios financeiros que valorizam a sua alta estima e seu sentido de poder, embora ilusória, como se vê nos noticiários.

Todo esse quadro caótico de violência no qual está inserida a sociedade brasileira leva a questionar se o problema da violência tem solução ou se o caos instalado é irreversível.

> Não existe uma medida mágica eficaz, que possa representar a solução para o problema. O que existe são medidas que conjugadas, poderão resultar numa reação ao crime organizado, enfrentando-o (D'Urso, 2002, p.8).

É preciso romper esta ligação da polícia com o crime, pois isso é uma pré condição necessária para o enfrentamento da criminalidade. Aliado ao combate à corrupção há a necessidade de se ampliar o policiamento preventivo, fardado, ostensivo e investigativo de modo a otimizar o trabalho para coibir o cometimento do delito. Em sendo cometido o crime, há a necessidade de investigá-lo com recursos suficientes, e para tal há de se dotar à polícia de meios para exercer o policiamento, com homens e recursos materiais e de meios para a investigação, dotando as polícias do que existe de mais avançado em tecnologia. Ainda no âmbito governamental há a necessidade de equipar as secretarias de segurança pública dos estados com tecnologia moderna dotada de uma rede de informações e de troca de dados entre elas.

Além de que é necessário ainda se ter pessoas que entendam de segurança pública na direção dessas secretarias para que possam imprimir políticas de Segurança.

No âmbito judiciário tem-se a necessidade de mudanças em nossas leis penais, para que, ao invés de inspirar impunidade (dado o tempo de tramitação de processos que se arrastam por anos, o que dá à população a sensação de que certas leis protegem mais aos criminosos que os cidadãos) inspire cada vez mais riscos à atividade criminosa e ao criminoso em potencial, o criminoso deverá ter certeza de que o risco de ser pego, julgado e condenado é grande.

Há também a necessidade de investimento na área habitacional possibilitando aos pobres o acesso à moradia digna. É importante ressaltar que os problemas da segurança pública também devem envolver toda a sociedade.

A começar pelo controle que esta deve exercer sobre a polícia, a justiça e sobre si mesma. É preciso coragem e determinação política, governamental e da sociedade brasileira para que sejam implantadas as medidas propostas.

## 5 Entrevistas com profissionais da área

### 5.1 Entrevista realizada dia 08/08/2009 com Alice Vianna, editora de Política do Jornal Exemplo, atuante na área desde 2003 (Indaiatuba).

**O que é segurança pública para você?**

R. É a garantia que os direitos, afirmados na constituição brasileira, seja cumpridos. O "ir e vir", defendido abertamente, é protegido por meio de ações desenvolvidas pelos responsáveis em zelar pela segurança da comunidade (como Polícia militar, Polícia Civil e Guarda Municipal).

**O que você acha da segurança pública de Indaiatuba?**

R. Acredito que o crescimento das populações acarreta em uma série de transformações na sociedade. Sem generalizar, me conforta pensar que muitos dos que praticam algum ato criminoso (como assaltar, por exemplo), o fazem devido a falta de oportunidade. Claro que isso não justifica uma ação criminosa – como disse, é apenas uma forma de eu me consolar. Portanto, o crescimento de uma cidade traz, além dos benefícios, consequências desagradáveis. E isso está interligado ao aumento ao aumento de assaltos, furtos e roubos, para não citar crimes mais graves. A segurança Pública de Indaiatuba caminha para a melhora nos assuntos referentes ao bem estar da sociedade. Mas, infelizmente, ao mesmo tempo em que se divulga cada vez de maneira mais constante a apreensão de drogas e a captura de meliantes, aumentam os números e os índices oficiais da criminalidade. Não culpo as polícias; é apenas uma consequência do aumento da demanda.

**Você acha que a segurança pública de Indaiatuba é boa? Por quê? Se não é, o que pode ser feito para melhorar?**

R. Acredito que caminhamos para um rumo que nos levará a dias melhores, sem dúvida. No momento, no entanto, vejo que as peripécias de bandidos são mais astutas que a agilidade policial. Em outras palavras, a Segurança Pública tem deixado a desejar. Para melhorar, não basta apenas treinar e capacitar mais policiais ou guardas. A base é quem deve ser reforçada, propiciando

estudo para que futuramente as crianças de hoje não se tornem os marginais de amanhã. Recentemente um jovem de 26 anos (Rafael Guerra Laurino) foi assassinado ao ter o comércio da família assaltado por um homem um pouco mais velho que ele. Ao entrevistar sua mãe, Dayse, vi que apesar da sua dor, ela lucidamente esmiuçava uma solução para os crimes cada vez mais constantes: amor. Entre outras coisas, ela disse que não vale a pena cultivar o ódio ou o rancor contra aqueles que, infelizmente, tiram a vida de pessoas de bem, é preciso atentar para o fato de que quem comete um ato criminoso pode não ter recebido amor suficiente na infância.

**5.2 Entrevista realizada dia 24/07/2009 com Isabella Haddad, jornalista e assessora de imprensa da Prefeitura Municipal de Indaiatuba.**

**O que é segurança pública para você?**

Em minha opinião, segurança pública são ações realizadas pela Prefeitura Municipal e pelo Governo que promovem efetivamente a segurança de toda a população da cidade e garante os direitos como cidadãos. Para que haja segurança, é necessário que as pessoas sejam livres para realizar suas atividades no dia a dia sem a preocupação com diversos tipos de riscos. É nosso direito: locomovermos-nos com tranquilidade no trânsito sem risco de acidente, por negligência de motoristas (alta velocidade, embriaguez); não sermos assaltados ou roubados enquanto andamos nas ruas da cidade ou quando estamos na nossa própria residência; guardas no município que garantam o bom estado dos patrimônios públicos e um policiamento eficaz. Segurança pública faz parte da democracia, em que temos o direito de ir e vir, sem prejudicar ninguém e nem ser ameaçado.

**E o que você acha da segurança pública de Indaiatuba? Se boa porque, e se falta porque e o que pode se fazer para melhorar?**

De uns 10 anos para cá, Indaiatuba tem se desenvolvido muito, com indústrias, comércio, condomínios residenciais entre outros investimentos. Esse aquecimento no setor econômico é ótimo, mas tem o seu outro lado: atrai

a criminalidade, a bandidagem, os assaltos e sequestros, e Indaiatuba não está fora disso como tantas outras cidades. Os altos índices de roubo de carro é um fator que chama a atenção da população para a questão da segurança. Eu acho que tem aumentado há uns dois anos o policiamento na cidade, com blitz e operações de patrulhamento, mas isso não significa com certeza que a violência e a criminalidade acabarão, mas pode inibir um pouco os atos ilegais. Acho que os responsáveis pela segurança pública estão criando ações para que a situação não piore e que a população se sinta mais protegida. Um exemplo é o COI, o Centro de Operação de Inteligência, onde estão sendo implantadas ferramentas modernas para um maior controle da segurança na cidade. Portanto, respondendo sua pergunta, acho que a segurança pública de Indaiatuba é razoável. Tem se criado estratégias para evitar abusos no trânsito com o uso do bafômetro, há blitz nas saídas da cidade, irão colocar novos radares no trânsito para o controle de velocidade e, portanto, evitar acidentes. Acho que estão trabalhando para oferecer mais segurança para a população, estão no caminho. Os passos mais difíceis serão reduzir os roubos e seqüestros, fatos que envolvem muitas questões, como desigualdade social e quadrilha organizada. A desigualdade social pode ser amenizada com projetos sociais de inclusão de pessoas carentes na sociedade, para que se sintam cidadãos com direitos e benefícios. Para exterminar as quadrilhas organizadas é necessário o investimento em serviços de investigação e inteligência, o que precisa de investimento e profissionais qualificados.

### 5.3 Entrevista realizada dia 14/07/2009 com Dr. Fabio de Almeida Moreira, advogado atuante na área desde 2004, em Indaiatuba e região.

**O que é segurança pública para você?**

É uma atividade estatal tendente a limitar o exercício de liberdade individual a fim de preservar a ordem publica. É um dever do Estado, sendo responsabilidade de todos, conforme constitucionalmente previsto.

**E o que você acha da segurança pública de Indaiatuba? Se boa porque, e se falta porque e o que pode se fazer para melhorar?**

Regular, diante do crescente numero de furtos, roubos e demais crimes, devendo ser aprimorado o serviço com modernização, capacitação de funcionários e melhor remuneração para os mesmos.

**5.4 Entrevista realizada 23/6/09 com a delegada da cidade de Indaiatuba.**

**Como é a segurança publica em Indaiatuba, quando surgiu e como foi implantada?**

Em 1984, o prefeito de Indaiatuba, Jose Carlos Tonin, viu que a segurança estava critica e para reforçar a segurança publica decretou o primeiro distrito de Policia de Indaiatuba.

**Como você avalia a segurança Publica em Indaiatuba.**

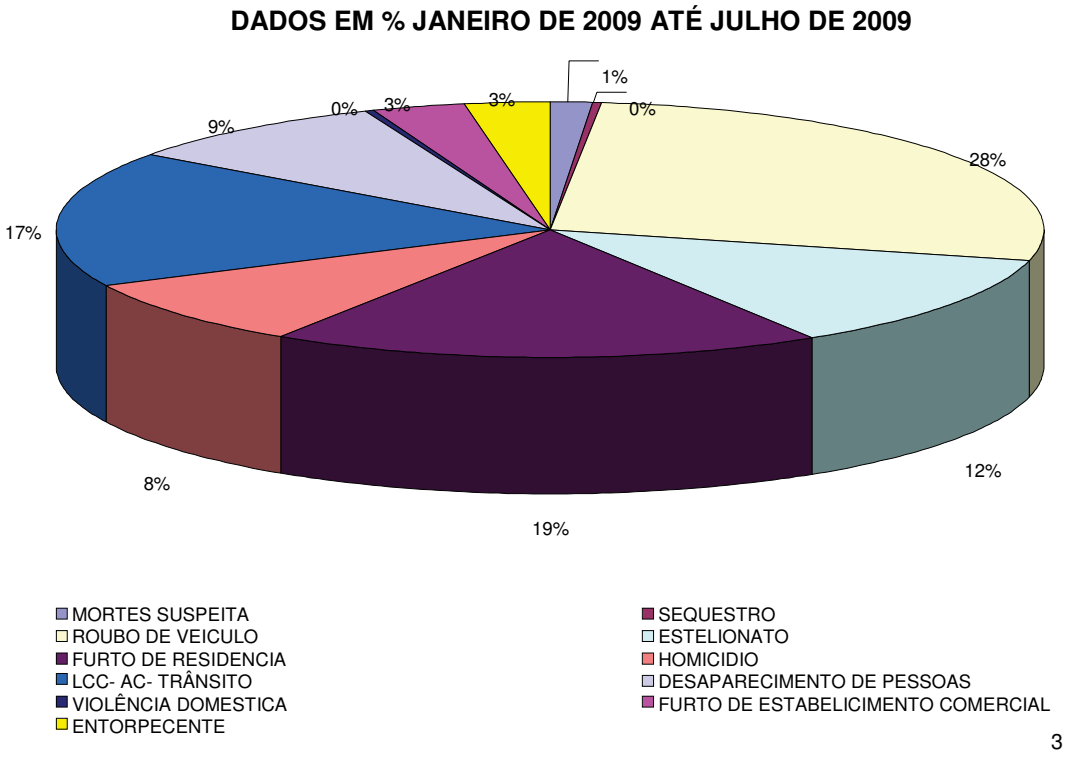
Porem hoje a segurança publica esta defasada, o numero de policiais que temos na ativa corresponde a 80 mil habitantes, só que a população é de 200 mil habitantes.

**É suficiente a segurança em Indaiatuba hoje, para o numero de habitantes que temos. Sim porque, se não por quê?**

Não há guardas suficientes para a população devido ao crescimento da cidade.

## 6 Análise quantitativa dos resultados

Seguem abaixo dados em % do levantamento da criminalidade feita na cidade de Indaiatuba, os gráficos mostram o ano de 2006, 2007, 2008 e 2009.



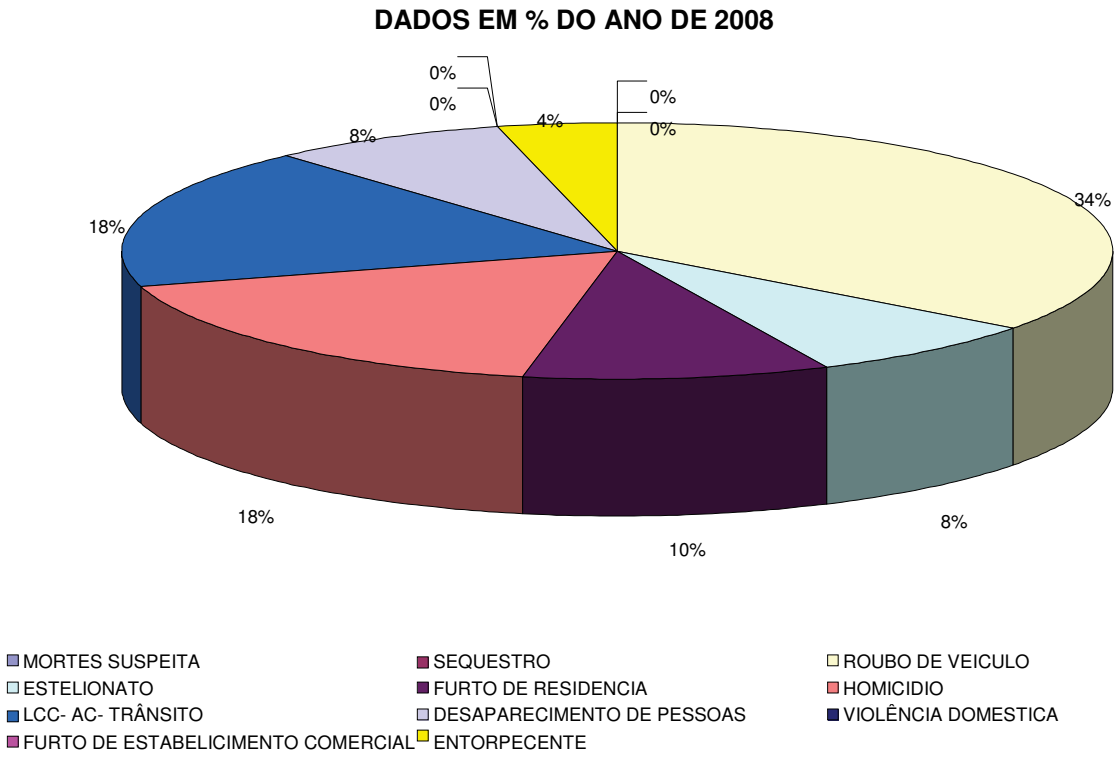

3

| BOLETIM DE OCORRÊNCIA | |
|---|---|
| DADOS EM % DE JANEIRO 2009 ATÉ JULHO DE 2009 | |
| MORTES SUSPEITAS | 3 |
| SEQUESTRO | 1 |
| ROUBO DE VEICULO | 61 |
| ESTELIONATO | 28 |
| FURTO DE RESIDENCIA | 41 |
| HOMICIDIO | 19 |
| LCC- AC- TRÂNSITO | 39 |
| DESAPARECIMENTO DE PESSOAS | 20 |
| VIOLÊNCIA DOMESTICA | 1 |
| FURTO DE ESTABELICIMENTO COMERCIAL | 7 |
| ENTORPECENTE | 6 |

[3] Fonte: Livro de registro de Boletim de Ocorrência obtido pela delegacia de Policia de Indaiatuba, elaborado por Adriana Ap. da Silva, Cristina Fantinato da Silva e Eder de Oliveira Martinho.

 ISSN 1679-8902

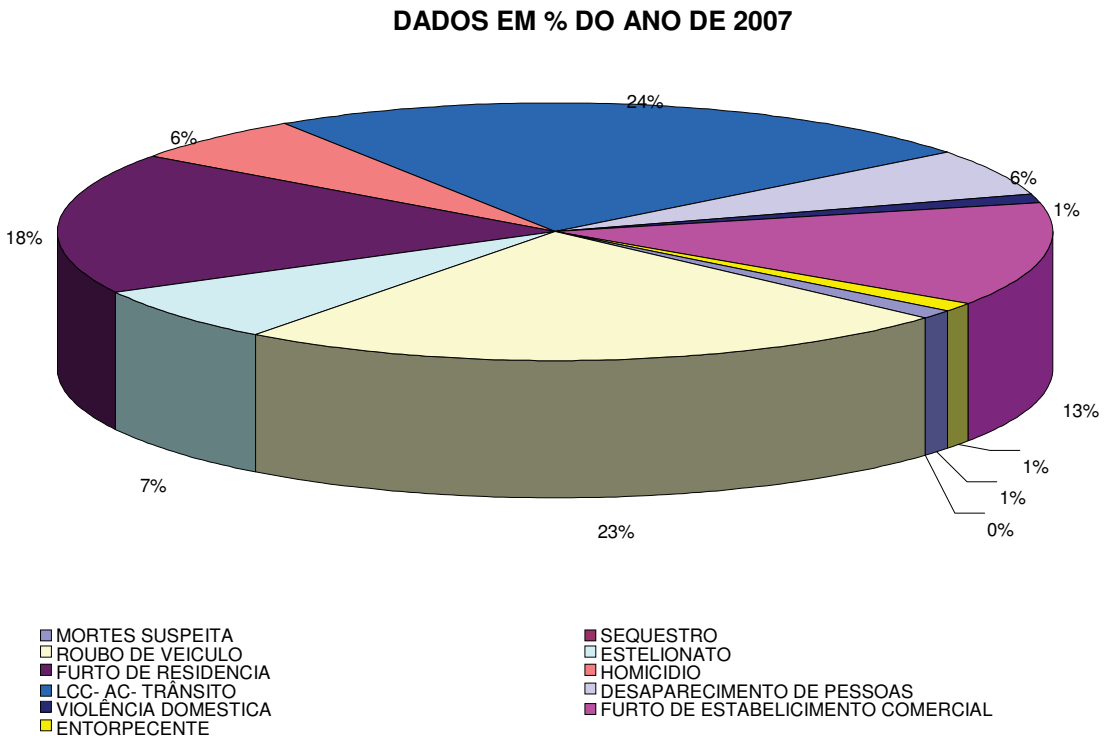
+.




| BOLETIM DE OCORRÊNCIA | |
|---|---|
| DADOS EM % DO ANO DE 2008 | |
| MORTES SUSPEITAS | 0 |
| SEQUESTRO | 0 |
| ROUBO DE VEICULO | 18 |
| ESTELIONATO | 4 |
| FURTO DE RESIDENCIA | 5 |
| HOMICIDIO | 9 |
| LCC- AC- TRÂNSITO | 9 |
| DESAPARECIMENTO DE PESSOAS | 4 |
| VIOLÊNCIA DOMESTICA | 0 |
| FURTO DE ESTABELICIMENTO COMERCIAL | 0 |
| ENTORPECENTE | 2 |

[4]

[4] Livro de registro de Boletim de Ocorrência obtido pela delegacia de Policia de Indaiatuba, elaborado por Adriana Ap. da Silva, Cristina Fantinato da Silva e Eder de Oliveira Martinho.

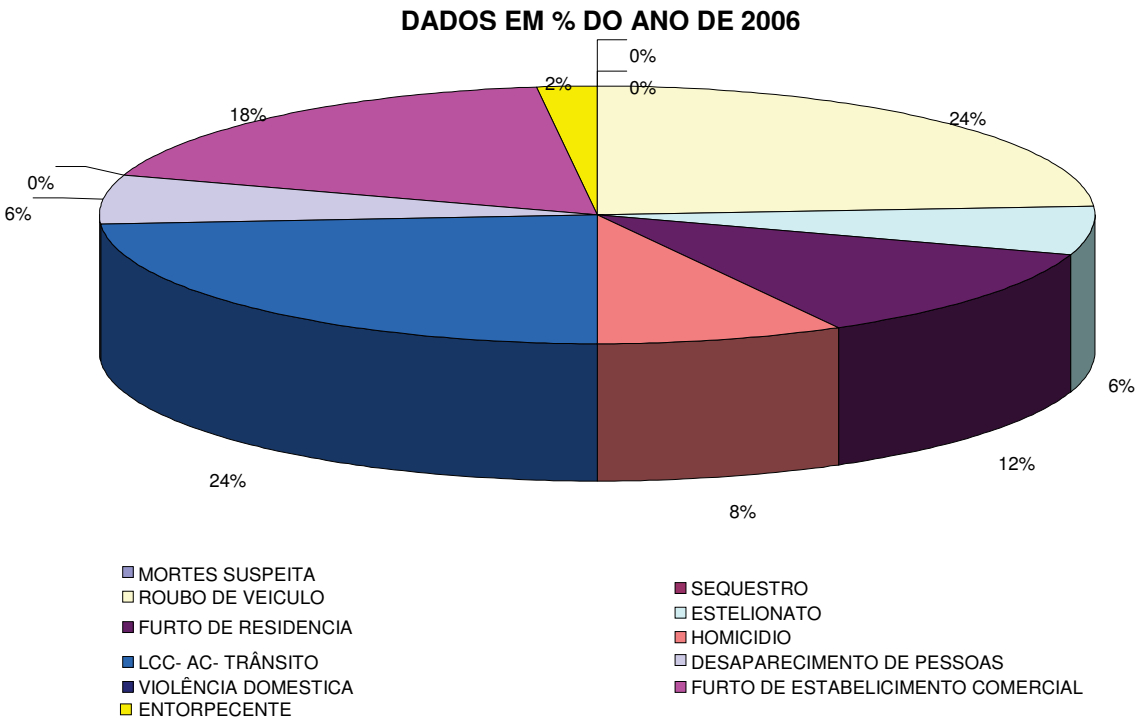



5

| BOLETIM DE OCORRÊNCIA | |
|---|---|
| DADOS EM % DO ANO DE 2007 | |
| MORTES SUSPEITAS | 1 |
| SEQUESTRO | 0 |
| ROUBO DE VEICULO | 20 |
| ESTELIONATO | 6 |
| FURTO DE RESIDENCIA | 15 |
| HOMICIDIO | 5 |
| LCC- AC- TRÂNSITO | 20 |
| DESAPARECIMENTO DE PESSOAS | 5 |
| VIOLÊNCIA DOMESTICA | 1 |
| FURTO DE ESTABELICIMENTO COMERCIAL | 11 |
| ENTORPECENTE | 1 |

[5] Livro de registro de Boletim de Ocorrência obtido pela delegacia de Policia de Indaiatuba, elaborado por Adriana Ap. da Silva, Cristina Fantinato da Silva e Eder de Oliveira Martinho.

 ISSN 1679-8902




**6**

| **BOLETIM DE OCORRÊNCIA** | |
|---|---|
| DADOS EM % DO ANO DE 2006 | |
| MORTES SUSPEITAS | 0 |
| SEQUESTRO | 0 |
| ROUBO DE VEICULO | 12 |
| ESTELIONATO | 3 |
| FURTO DE RESIDENCIA | 6 |
| HOMICIDIO | 4 |
| LCC- AC- TRÂNSITO | 12 |
| DESAPARECIMENTO DE PESSOAS | 3 |
| VIOLÊNCIA DOMESTICA | 0 |
| FURTO DE ESTABELICIMENTO COMERCIAL | 9 |
| ENTORPECENTE | 1 |

[6] Livro de registro de Boletim de Ocorrência obtido pela delegacia de Policia de Indaiatuba, elaborado por Adriana Ap. da Silva, Cristina Fantinato da Silva e Eder de Oliveira Martinho.

Os gráficos das figuras anteriores foram elaborados em porcentagem, pois os períodos abrangidos durante o ano eram diferentes. Segundo os gráficos acima, pode-se verificar que o primeiro semestre de 2009, o índice de ocorrências foi superior aos anos anteriores, onde os dados levantados foram do ano todo.

## 7 METODOLOGIA

Para que se concretizassem os objetivos da pesquisa, foram utilizados métodos através dos quais foram encontradas respostas e sugestões para o problema.

Desta forma, o acesso a conteúdos bibliográficos adequados aos temas que envolvem segurança, evolução histórica, histórico do município, foram realizados nas dependências da Biblioteca Henrique Schultz, situada na faculdade Max Planck, através de pesquisa exploratória efetuada nas publicações disponíveis, utlizado para fundamentos teóricos.

Após coleta de informações mediante a pesquisa exploratória, foram efetuadas as entrevistas e os questionários da pesquisa descritiva através de dados coletados diretamente com profissionais da área, envolvidos com o assunto segurança, inclusive com a tabulação de dados estatísticos, obtidos através de regitros oficiais, nos órgãos oficiais competentes.

Diante das informações obtidas de ambas as maneiras descritas, foi necessária então uma análise mais profunda sobre as causas, a pesquisa explicativa, que busca a natureza das relações entre as variáveis encontradas a partir das informações coletadas.

Desta maneira, a partir de todas as informações coletadas utilizando as diferentes maneiras aqui apresentadas, a pesquisa se tornou possível e se tentou responder então os questionamento levantados quando da sua existência , uma vez que o assunto em si, não tem uma resposta “fechada”.

## 8 CONCLUSÃO

Os profissionais envolvidos com a segurança do município foram enfáticos ao afirmarem que o processo de desenvolvimento econômico da cidade de Indaiatuba, foi um dos indutores do aumento da insegurança pública vivida no município, em virtude da forte migração de pessoas à cidade, em busca de melhores condições econômicas para sua sobrevivência e de sua família.

Aliado a este processo, muitas pessoas se firmaram e encontraram realmente melhores condições de sustentabilidade mas também outro contingente não prosperou neste caminho, buscando alternativas nas questões que envolvem a violência pública, como tráfico de drogas, assaltos, roubos, como saída para sua sobrevivência.

Diante deste quadro, a cidade tem feito esforços no sentido de combater tais atos, porém muitas vezes encontrando empecilhos crescentes a tais ações, uma vez que esta prática se regionalizou, sendo que pessoa de cidades vizinhas também tem agido no município, fazendo com que o combate a viol6encia não seja acompanhado pelo aumento de pessoas vivendo da criminalidade.

São muitos os problemas da segurança pública e várias são as causas. O Estado, como afirma D'Urso, deixou de fornecer à população direitos básicos para que possam viver com dignidade, como hospitais, escolas, lazer e saneamento básico, principalmente para a parcela mais pobre da população que vive nas periferias dando oportunidade ao crime organizado para se instalar com estrutura empresarial e oferecer estes serviços aos moradores que ficam à mercê de bandidos perigosos e poderosos que os manipulam, como também fascinam os agentes responsáveis por combatê-los, devido ao enriquecimento fácil.

Outros fatores associados ao aumento da criminalidade são a pobreza e a miséria, a marginalidade dos centros urbanos e os processos migratórios. No

entanto, é necessário perceber que ser pobre não torna ninguém criminoso e que a delinquência é encontrada em todas as classes sociais.

Aliado a todas essas medidas que devem ser tomadas em conjunto, deve ser somado um plano dos governos federal, estadual e municipal e entidades civis no sentido de implementar a geração de empregos e renda, investir na educação, criando mais escolas e proporcionando a permanência das crianças nas instituições escolares dando-lhes condições de continuar seus estudos sem precisar abandoná-los, investindo na saúde, aumentando a quantidade de hospitais, médicos, enfermeiros, agentes comunitários de saúde.

Esta é uma luta que necessita de um esforço conjunto, um direcionamento comum, por parte de diferentes segmentos governamentais numa articulação entre os Poderes Executivo, Legislativo, Judiciário e da sociedade em geral, pois só assim irá se conseguir, de forma sustentável, impor limites às pressões cotidianas da violência.

**Referências**

**D'URSO**, L. F. B. A segurança pública no Brasil. In: Revista Jurídica Consulex. Rio de Janeiro, Ed. nº 141, ano VI p. 52-53, NOV 2002.

**RAMOS**, S. Só o pacto social vence a guerra. In: Revista Veja. Rio de Janeiro, Ed. especial, p. 96, JAN 2002.

**SOARES**, L. E. Como enfrentar o caos. In: Revista Veja. Rio de Janeiro, Ed. n° 4, p. 79, JAN 2002.

www.fórumbrasileirodesegurançapública.com.br Acesso em 18/02/09

Conferência Nacional dos Bispos do Brasil. *Campanha da Fraternidade 2009*: *Manual*. Brasília, Edições CNBB. 2008.

http;//pt.wikipedia.org/wiki/pol%c3%adtica_p%c3%bablica. Acesso em 09/04/0

http;//pt.wikipedia.org/wiki/pol%c3%adtica_p%c3%bablica. Acesso em 16/04/09.

http://www.polis.org.br/obras/arquivo_255.pdf acesso em 18/2/2009.

Livro de registro de Boletim de Ocorrência obtido pela delegacia de Policia de Indaiatuba, elaborado por Adriana Ap. da Silva, Cristina Fantinato da Silva e Eder de Oliveira Martinho.

# CONSÓRCIO MODULAR E CONDOMÍNIO INDUSTRIAL

Modular consortium and industrial condominium

**CASTRO, Ednaldo Quirino**
Faculdade de Jaguariúna

**Resumo:** O objetivo desde trabalho foi analisar os casos de implantação do consórcio modular (Volkswagen Caminhões em Resende/RJ) e condomínio industrial (Volkswagen/Audi em São José dos Pinhais/PR), identificando seus conceitos e benefícios para a realidade industrial brasileira.
**Palavras-chaves:** Consórcio modular, condomínio industrial, logística, cadeia de suprimentos.

**Abstract:** The objective was to analyze cases of implantation of the modular consortium (Trucks Volkswagen in Resende / RJ) and industrial community (Volkswagen / Audi in Pinhais / PR), identifying the concepts and benefits for the Brazilian industrial reality.
**Keywords:** Modular consortium, condominium industrial, logistics, supply chain.

## INTRODUÇÃO

Em um mundo globalizado, onde as fronteiras dos mercados não são as mesmas fronteiras que dividem países e continentes, as empresas de um modo geral estão sendo obrigadas a reverem seus conceitos de organização e produção, adotando novas metodologias e inovações. A indústria de veículos foi uma das mais atingidas pela globalização, com alta competitividade, tecnologia e baixos custos. Diante da necessidade surgiram novos termos, práticas de produção e arranjo como *global sourcing*, *follow sourcing*, consórcio modular, condomínios industriais e sistemistas, que estão crescendo a cada dia.

Enxergar a cadeia produtiva como nos livros antigos, onde todos os fornecedores concorrem em todos os níveis, não é mais uma prerrogativa. A lógica de enxugar cada vez mais a produção vai além das fronteiras de cada empresa, em busca da redução de custos dos processos, redução de

desperdícios, redução do tempo e do transporte, verificando a cadeia como um todo. Mas para que este enxugamento aconteça é preciso investir em integrações interempresariais em níveis nunca antes observados. Todos os envolvidos na cadeia interagem de tal maneira que podem ser vistos como um único organismo em busca da excelência no processo produtivo.

O objetivo deste artigo é comentar os benefícios do consórcio modular formado em Resende (RJ) pela Volkswagen e o condomínio industrial instalado em São José dos Pinhais (PR) também pela Volkswagen/Audi. Para ilustrar bem cada um dos casos, seguem informações fornecidas diretamente do site da Volkswagen e adicionado outras informações sobre consórcio modular e condomínio industrial.

**Montadora de caminhões Volkswagen – Resende/RJ**

Segundo o site oficial da VW, "A Volkswagen Caminhões e Ônibus possui uma das mais modernas fábricas do mundo, certificada segundo as normas de qualidade ISO 14001 e ISO TS 16949:2002. Um investimento de US$ 250 milhões, o Consórcio Modular que trouxe para dentro da fábrica os principais fornecedores para a montagem de veículos. A fábrica está situada na cidade fluminense de Resende, a 150 km do Rio de Janeiro e 250 km de São Paulo, ocupando uma área de 1 milhão de metros quadrados, com 90 mil metros quadrados de prédios. A empresa oferece ao mercado doméstico uma linha completa de produtos, com 19 modelos de caminhões, de 8 a 42 toneladas, e cinco chassis para ônibus, também exportados para mais de 20 países entre eles: Argentina, Chile, Uruguai, Bolívia, Colômbia, Venezuela, Paraguai, Equador, República Dominicana, Costa do Marfim, Nigéria e Arábia Saudita.

Foram selecionados sete parceiros para a montagem de conjuntos completos (kits): montagem do chassi, eixos e suspensão, rodas e pneus, motores, armação da cabina, pintura e tapeçaria. Cabe a Volkswagen o controle de qualidade e o desenvolvimento do produto, tendo sempre como objetivo a satisfação do cliente. O Consórcio Modular busca redução nos custos de produção, investimento, estoques e tempo de produção. E confere

maior qualidade ao produto final. A montagem de chassis utiliza esteiras mecânicas, pontes rolantes e talhas, que poupam esforço ao montador e aumentam a produtividade. A linha de montagem é a primeira a ser climatizada no Brasil. A unidade está ligada a todo o mundo via fibra ótica, com transmissão rápida de dados. São utilizados vários sistemas de informática, inclusive no chão da fábrica onde montadores acessam terminais touch screen (toque de tela) instalados nos módulos para controlar a montagem dos caminhões e ônibus Volkswagen.

Para a montadora, significa uma redefinição de seu core business, que passa a englobar somente as atividades relativas a finanças, o projeto, o desenvolvimento, a certificação de produtos e as atividades de vendas e pós-vendas. Por esse motivo, somente as áreas ligadas a essas atividades continuam sob sua responsabilidade.

A divisão do produto em módulos foi realizada pela engenharia da VW em conjunto com a manufatura, com vistas a viabilizar a entrega de grandes partes da fabricação à responsabilidade de uma empresa, ou "parceiro", e ao mesmo tempo racionalizar o processo de fabricação. O departamento de compras da VW, escolheu 7 fornecedores levando em consideração os seguintes fatores qualificadores:montadora:

- Capacidade financeira para sustentar eventuais resultados negativos nos primeiros períodos de operação;
- Capacidade tecnológica comprovada, capaz de participar de projetos em esquemas de co-design e de desenvolver processos de produção, já que à medida que a VW se aliena do processo de fabricação, o produto que leva a sua marca fica muito mais dependente da tecnologia dos parceiros;
- Qualidade assegurada e bons serviços de assistência técnica;
- Posição global no mercado.

**Montadora de veículos Volkswagen/Audi - São José dos Pinhais/PR**

 ISSN 1679-8902

Segundo site oficial da VW, “A Volkswagen do Brasil inaugurou a sua quinta fábrica no País no Paraná, concebida como uma das mais modernas fábricas do grupo VW no mundo, a unidade fabrica os veículos Golf, o Audi A3, a Saveiro e VW Fox com o mesmo nível de qualidade dos carros produzidos na Europa.

Agregados a Volkswagen/Audi estão 14 fornecedores de componentes como pára-choques, pneus, bancos e vidros, entre outros, permitindo a montadora fornecer em larga escala para os Estados Unidos e Canadá onde a fábrica do Paraná é responsável por mais de um terço das exportações da Volkswagen do Brasil.

Denomina-se condomínio industrial a configuração onde alguns fornecedores, escolhidos pela montadora, estabelecem suas instalações nas adjacências da planta da montadora e passam a fornecer componentes ou subconjuntos completos. Entende-se que, uma característica fundamental do condomínio industrial é a presença da montadora como diretora de todo o projeto. Isso significa que é ela quem decide que produtos serão fornecidos através do condomínio, que empresas devem fornecer esses produtos, onde elas se localizarão no condomínio e como deverão ser realizadas as entregas, além, é claro, da freqüência da entrega e das especificações técnicas do produto e seu preço.

Na formação de distritos industriais, onde a localização é um aspecto chave, a instalação de plantas próximas às montadoras é uma decisão do fornecedor, através de uma análise de viabilidade do investimento, que pode incluir análises das condições de infra-estrutura, qualificação de mão-de-obra, facilidade de obtenção de matéria-prima. Dessa forma, qualquer fornecedor pode, a priori, vir a instalar-se no distrito, podendo-se inclusive estabelecer uma concorrência entre diversas firmas.

No condomínio industrial, existe toda essa análise de viabilidade quanto à localização e quem a faz é a montadora. Os fornecedores são “convidados”, ou pressionados a se estabelecerem segundo as condições que a montadora apresenta. O condomínio industrial é uma configuração que resulta da associação de vários conceitos: desverticalização, concentração no core

business, fornecimento em subconjuntos, just in time externo seqüenciado cuja implantação conjunta foi factível devido à possibilidade, em termos de perspectivas de mercado, de construção de novas plantas, do acirramento da disputa pelo fornecimento direto na cadeia automotiva, do conseqüente aumento de poder de barganha das montadoras e das facilidades oferecidas pelos governos locais, que estimularam os agrupamentos. O grau de participação da montadora na agregação de valor no produto final foi indicado pela própria montadora quando da definição de seu core business. A montagem final dos veículos está sob a responsabilidade das montadoras.

Os condomínios são esquemas de quase-integração, onde os fornecedores tendem a diminuir a existência desses ativos específicos, buscando obter economia de escala quando for possível e diminuindo os riscos através de uma estratégia de "desmembramento" da produção, concentrando numa planta principal as atividades centrais, como a fabricação propriamente dita dos componentes, e localizando próximo à montadora, ou no condomínio, somente as partes finais do processo, tipicamente as atividades de montagem, que necessitam menos investimentos em ativos fixos.

Em termos de quais produtos devem estar presentes nessas novas configurações, observamos que a maior parte deles possuem em comum a característica de apresentarem custos logísticos elevados, seja porque possuem volume espacial considerável em relação ao seu valor agregado (caso dos painéis, bancos, tanque de combustível, escapamentos, para-choques), seja porque apresentam risco de deterioração quando do transporte (como para estampados, bancos, revestimentos, peças pintadas em geral).

No processo de escolha de quais produtos estarão localizados nessas novas configurações, não está em jogo somente a questão dos custos logísticos. O problema da proximidade é mais complexo e passa por pelo menos mais dois aspectos: a prestação de serviços e as entregas just in time sequenciadas.

Em um esquema de condomínio, o "risco compartilhado" é maior, já que o desempenho da planta do fornecedor é muito mais dependente do desempenho da planta da montadora do que num esquema de fornecimento tradicional, onde o fornecedor conta com uma carteira maior de clientes e, dessa forma, dificuldades eventualmente apresentadas por um deles não

 ISSN 1679-8902

prejudicam tanto seus resultados. Os fornecedores, por sua vez, tendem a diminuir a existência desses ativos específicos, buscando obter economias de escala quando for possível e diminuindo os riscos através de uma estratégia de "desmembramento" da produção, concentrando numa planta principal as atividades centrais, como a fabricação propriamente dita dos componentes, e localizando próximo à montadora, ou no condomínio, somente as partes finais do processo, tipicamente as atividades de montagem, que necessitam menos investimentos em ativos fixos.

## CONTRIBUIÇÕES DOS CASOS AO DESENVOLVIMENTO DA LOGÍSTICA

Dentro desta analise de casos, considerando a planta em consórcio modular desenvolvida pela VW para a produção tanto de caminhões customizados como de chassis para ônibus e o condomínio industrial implantado pela mesma VW/Audi para produção de Golf, Audi A3, Saveiro e Fox, verifica-se várias inovações e contribuições para o desenvolvimento da logística empresarial. Dentre eles podemos destacar o conceito de consórcio modular, o conceito de condomínio independente, a integração, as parcerias, *outsourcing* para o gerenciamento da cadeia de suprimentos (SCM – *Supply Chain Management*).

### Gestão da Cadeia de Suprimentos

Conceitualmente a gestão da cadeia de suprimentos (SCM) pode ser considerada uma visão macro, atualizada e holística da administração de materiais tradicional. Atualmente podemos analisar a cadeia como um organismo único, integrando toda o processo produtivo visando o consumidor final.

A cadeia de suprimentos revolucionou paradigmas competitivos, considerando que a competição no mercado ocorre, de fato, no nível das cadeias produtivas e não apenas no nível das unidades de negócios isoladamente. Contrariando o tradicional trabalho de Porter sobre a concorrência, hoje podemos observar unidades virtuais de negócios, que envolvem toda a cadeia produtiva e concorrem com outras unidades virtuais de negócios. O modelo enfatiza, em termos práticos, que cada uma das unidades virtuais de negócios deve ter como objetivo a competitividade de seu produto

perante o consumidor final e com o desempenho da cadeia produtiva como um todo. Com isso, busca-se a potencialização da sinergia entre todas as partes da cadeia produtiva, reduzindo custos, adicionando valor ao produto e oferecendo o melhor ao consumidor final.

Se no modelo tradicional de administração de materiais a preocupação era com a produção em massa, o SCM visa a customização em massa. Enquanto o tradicional prega um mercado competitivo baseado em gerenciamento local e regional, o SCM busca o gerenciamento global, otimizado. O modelo tradicional operacionaliza e apenas reage às mudanças, enquanto o SCM faz uso da estratégia e antecipação das mudanças.

Na análise tradicional sobre "fazer" ou "comprar", o tradicionalismo considera os custos de produção, a capacidade produtiva e integração vertical para tomada de decisões, enquanto o SCM considera os parâmetros produtivos múltiplos envolvidos (custos, flexibilidade, estratégia competitiva, desenvolvimento de novas competências, novos negócios e oportunidades) para tomada de decisões.

Para o tradicionalismo, as unidades de negócio são o foco para vantagem competitiva, enquanto que o SCM foca sua energia nas unidades virtuais de negócios, considerando o todo (cadeia produtiva) para obter seus objetivos.

### *Outsourcing*

Inicialmente aplicado em áreas como informática, *outsourcing* é uma pratica em que parte do conjunto de produtos e serviços utilizados por uma empresa ao longo de sua cadeia produtiva são realizados por uma empresa externa dentro de parcerias colaborativas e independentes.

O objetivo do *outsourcing* é deixar que estes parceiros desenvolvam e melhorem continuamente a competência e a infraestrutura para atender ao cliente, não sendo meramente uma terceirização ou sub-contratação. A opção pelo *outsourcing* indica uma relação de parceria e cumplicidade com um ou mais fornecedores da cadeia produtiva, definidos estrategicamente, abrangentes de difícil reversão.

A definição de consórcio modular pode ser compreendida como um *outsourcing* radicalizado entre uma empresa e um pequeno e restrito número

de fornecedores diretos, chamados de modulistas. A empresa oferece a planta e a linha de produção, coordenando e testando a qualidade dos produtos rigorosamente e assume o projeto, marketing e venda dos produtos. Cabe aos modulistas a montagem prévia dos "módulos" do produto sob sua responsabilidade, sua posterior montagem diretamente na linha de produção, o investimento em equipamentos e toda a logística da cadeia de suprimentos dos módulos.

Os lucros não são compartilhados entre as empresas, mantendo assim a relação tradicional cliente-fornecedor apenas neste aspecto. O relacionamento entre a empresa e os modulistas é de parceria, cumplicidade e riscos, tendo amplitude geográfica local e exclusividade de fornecimento.

Para a implantação de um consórcio modular, a empresa precisa realizar um forte trabalho de redução do número de fornecedores, com análises rigorosas de vários aspectos de cada um deles (saúde financeira, idoneidade, capacidade de investimento, fôlego para suportar os primeiros anos sem retorno, entre outros).

Algumas vantagens observadas em um sistema de consórcio modular:

- Redução do montante de investimento nas plantas, compartilhada com os modulistas;
- Redução dos custos de transporte e armazenagem dos componentes, peças, sub-conjuntos e conjuntos devido à localização geográfica;
- Redução dos estoques diretos da empresa;
- Relacionamento estreito com fornecedores;
- Projetos compartilhados;
- Redução do ciclo de produção;
- Maior qualidade dos produtos ao consumidor final;
- Garantia de demanda a longo prazo;
- Melhor coordenação do PCP;
- Elevação das barreiras de entrada para novos componentes;
- Possibilidade de agregar valor ao produto através de fornecimento de subconjuntos e serviços, montagem e assistência técnica.

Também existem riscos com a utilização deste modelo, dos quais citamos os principais:

- Possíveis problemas derivados de relacionamento com modulistas;
- Custo elevado para substituição de modulistas;
- Gargalos.

**Condomínio Industrial / Independente**

Em termos de planta, tem as mesmas características de um condomínio industrial, onde todos as empresas compartilham um mesmo espaço e rateiam as despesas comuns que são administrados por uma empresa própria e independente. Entretanto o desenho do condomínio é detalhadamente planejado para otimização dos processos decorrentes da cadeia produtiva ao qual está inserido.

Todas as empresas fornecedoras margeiam a empresa principal, mas cada qual com suas próprias instalações, responsáveis pela cadeia logística a montante. Um operador logístico realiza as operações de componentes, peças e conjuntos para o abastecimento das linhas de montagem e almoxarifados através de caminhões dedicados a cada fornecedor. O sistema de comunicação é compartilhado e integrado, para que haja sincronismo entre o que é produzido, consumido e expedido.

O relacionamento entre as empresas, embora não seja local e exclusivo como o consórcio modular, é de parceria, cumplicidade e riscos. Assim como em qualquer outro empreendimento, existem pontos positivos e negativos para a implantação deste modelo, que deverão ser analisados caso a caso, de acordo com o tipo de empresa. Alguns pontos observados em um sistema de condomínio:

- Redução dos estoques diretos de matéria-prima;
- Redução do ciclo do produto;
- Redução do estoque de produtos acabados;
- Redução dos custos logísticos;
- Redução dos custos operacionais;

- Maior qualidade dos produtos;
- Redução do investimento em infraestrutura.

E os pontos negativos:

- Demanda condicionada;
- Rotatividade de fornecedores imprevista;
- Qualidade das peças e componentes;
- Solidez dos fornecedores.

Os dois casos analisados propõem soluções inovadoras unindo antigos conceitos a novas experiências, rompendo com antigos paradigmas e criando novos tipos de parcerias. É evidente, em ambos os casos, que o relacionamento cliente-fornecedor saiu do convencional.

Estas experiências trouxeram à tona a necessidade de analisar a empresa de parte de um todo, reunir os parceiros da cadeia produtiva, transformá-la em uma unidade de negócio virtual e entrar na competição dentro de um mercado globalizado e dinâmico, em constante mudança. A caracterização de SCM deu novo fôlego a antiga administração de materiais, garantindo maior flexibilidade, respostas mais rápidas e combinações impensáveis dentro da cadeia.

O caso do consórcio modular indica que a criatividade dos administradores não tem fim, trazendo para dentro da fábrica montadora de caminhões e chassis de ônibus todos os principais fornecedores, escolhidos a dedo, funcionando sincronizadamente em busca de melhores custos, melhor competitividade, melhores produtos ao consumidor final.

Alguns pontos não conceituais, entretanto integrantes da cadeia logística estão presentes nos casos analisados, como:

- Integração: pode acontecer em qualquer ponto da cadeia, em qualquer magnitude, espaço e tempo;
- Parceria: norteia as relações delicadas entre clientes e fornecedores, tornando-os parte de um todo em busca de objetivos comuns;
- Infraestrutura: pedra fundamental em qualquer tipo de relacionamento, independente de suas dimensões, magnitude e localização.

## CONCLUSÃO

Entre as principais mudanças ocorridas na configuração da cadeia de suprimentos da indústria automobilísticas estão à racionalização da base de fornecedores e o aumento considerável do nível de terceirização. Por outro lado, as transformações na configuração da rede de suprimentos acabaram por modificar por completo as relações entre fornecedores e as montadoras, Dentro destes novos tipos de organização os contratos passam a ser de longo prazo numa relação de dependência mútua e uma filosofia ganha-ganha. Os fornecedores assumem parte dos investimentos da formação da nova fábrica, viram co-investidores e altamente responsáveis e interessados nos resultados. A proximidade física facilita a comunicação, busca a redução dos estoques e o aumento da flexibilidade da montadora. A proximidade também faz com que as empresas participantes do condomínio ou consórcio troquem informações e aprendam umas com as outras.

Em termos de localização ainda existe uma concentração de indústrias na região Sudeste, em especial em São Paulo. Mas as novas configurações da cadeia de suprimentos estão tornando novas localidades atraentes, independente dos incentivos fiscais de determinadas regiões. O surgimento de redes mais integradas e enxutas, sob o comando da montadora, facilitou o seu deslocamento conjunto. No limite, ela pode se localizar em qualquer região que apresente uma infraestrutura mínima, já que ela é seu próprio pólo.

Notou-se também que as atividades de projeto de produto têm grande importância no desenvolvimento da cadeia automotiva, pois envolvem alto valor agregado, são decisivas no sucesso do negócio, demandam um tempo razoável (2 a 4 anos) e necessitam de pessoal altamente qualificado. Embora a empresa de Resende tenha passado seu core business aos modulistas, os projetos são de expressa responsabilidade da montadora, comprovando a importância do valor de forma.

As mudanças nos processos internos das montadoras decorrentes de modelos organizacionais como o condomínio e consórcio modular são significativas. Além dos aspectos já abordados, outro importante aspecto que merece destaque é que os fornecedores envolvidos nos módulos não

transferem todo o processo produtivo para a planta, e sim a montagem final dos módulos. O fato se dá por uma questão econômica evidente, relacionada à escala de produção. Na maior parte das vezes os fornecedores centralizam a produção destes componentes.

Esta postergação, juntamente com a proximidade, dá à montadora flexibilidade para alteração na programação da produção. Com isto é possível que o fornecedor reduza o risco de um capital dedicado a um único cliente, e minimize a repetição de capacidade, com vistas a otimizar capacidades instaladas já anteriormente existentes, normalmente em suas unidades centrais.

A capacidade de produção é outro aspecto que chama a atenção dentro dos casos analisados, com a adoção de uma política de antecipação de demanda com previsões otimistas de um mercado em expansão.

Os dois modelos não são substancialmente diferentes entre si. A grande diferença está no nível de terceirização do processo produtivo. No caso do consórcio modular, a VW decidiu terceirizar inclusive a montagem do caminhão, abrindo mão de seu core business e uma maior dependência e interação entre montadora e fornecedores.

Como tendência para um futuro em curto e médio prazo, o modelo do condomínio industrial deve prevalecer sobre o modelo de consórcio modular, pois proporciona ao sistemista uma maior autonomia e liberdade de atuação.

## REFRÊNCIAS

CORRÊA, HENRIQUE LUIZ. **Os modelos modulares de gestão de redes de suprimentos – I.** Disponível em: <www.fgvsp.br>. Acesso em 12 nov 2004.

DISERIO, LUIZ CARLOS; DUARTE, ANDRÉ LUIZ DE C.M. **Competindo em tempo e flexibilidade – casos de empresas brasileiras**. Disponível em: <www.fgvsp.br>. Acesso em 11 nov 2004.

DUARTE, ANDRÉ LUIS; DISERIO, LUIZ CARLOS; SAMPAIO, MAURO. **A Estratégia de Operações na Evolução da Indústria Automobilística Brasileira.** Paper Fundação Getúlio Vargas SP. Disponível em: <www.fgvsp.br>. Acesso em 12 nov 2004.

LIMA, EDVALDO PEREIRA. **VW's Revolution Idea.** Disponível em <www.industryweek.com>. Acesso em 03 nov 2004.

MARX, ROBERTO. **Novas Configurações da Cadeia Automotiva**. Disponível em: <www.empresario.com.br>. Acesso em 12 nov 2004.

NAJBERG, SHEILA; PUGA, FERNANDO PIMENTEL. **Condomínio Industrial: O Caso do Complexo Ford Nordeste.** Disponível em: <www.desenvolvimento.gov.br>. Acesso em 20 nov 2004.

NOVAES, ANTÔNIO GALVÃO. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição: estratégia, operação e avaliação.** 2 edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PARRA, PAULO H. PIRES, SILVIO I. **Análise da Gestão da Cadeia de Suprimentos na Indústria de Computadores**. Gestão e Produção. Volume 15, número 1. Abril/2003.

PIRES, SÍLVIO R.I. **Gestão da Cadeia de Suprimentos e o Modelo de Consórcio Modular.** BR Logística. Disponível em: <www.brlogistica.com.br >. Acesso em 13 nov 2004.

PIRES, SÍLVIO R.I. **Supply Chain Management**. Disponível em: <www.numa.org.br>. Acesso em 12 nov 2004

SILVA, RENAUD BARBOSA. **Fundamentos e Desenvolvimento da Logística Empresarial.** Fundação Getúlio Vargas. FGV Management. Campinas, 2004.

VENANZI, DÉLVIO. **Os Ganhos das Novas Configurações da Indústria Automobilística – Condomínio Industrial - Parte I.** Guia de Logística. Disponível em: <www.guiadelogistica.com.br>. Acesso em 01 nov 2004.

VENANZI, DÉLVIO. **Os Ganhos das Novas Configurações da Indústria Automobilística – Condomínio Industrial - Parte II**. Guia de Logística. Disponível em: <www.guiadelogistica.com.br>. Acesso em 01 nov 2004.

VENANZI, DÉLVIO. **Os Ganhos das Novas Configurações da Indústria Automobilística – Condomínio Industrial - Parte III.** Guia de Logística. Disponível em: <www.guiadelogistica.com.br >. Acesso em 01 nov 2004.

VOLKSWAGEN **Indústria Automobilística**. Contém informações institucionais, marketing, recursos humanos e outras informações voltadas ao público universitário. Disponível em: <www.universitevw.com.br>. Acesso em 01 nov 2004.

# COMPETÊNCIAS DA LIDERANÇA: INFLUÊNCIA NA MOTIVAÇÃO PESSOAL

Influence of the leader's competencies in personal motivation

**VANINI, Joice**
Faculdade Politécnica de Campinas

**NAVAS, Maria Aparecida Freitas Portilho**
Faculdade Politécnica de Campinas

**TORRES, Tércia Zavaglia**
Embrapa Informática Agropecuária
Universidade Paulista
Faculdade de Paulínia
Faculdade Politécnica de Campinas

**Resumo:** Gerir as organizações em tempos de transformações socioeconômicas, políticas, ambientais e culturais aceleradas sempre foi um grande desafio para as organizações. O papel da liderança e as competências necessárias para exercê-lo é objeto de atenção porque impacta na efetividade organizacional e, em especial, na motivação das pessoas para o trabalho. Considerando a relevância deste tema, o presente artigo teve como objetivo compreender o papel do líder na motivação pessoal das equipes. Para isto foi realizada uma pesquisa de campo que contou com 105 pessoas que exercem suas atividades profissionais nas diversas empresas localizadas na Região Metropolitana de Campinas – RMC. Os resultados sinalizam que o exercício da função da liderança terá maior impacto na motivação pessoal das equipes se as empresas conseguirem alinhar suas políticas, diretrizes e estratégias às competências de liderança que propiciem o alcance de resultados tornando mais viável uma gestão integrada e sistêmica.

**Palavras- chave:** Motivação pessoal, Liderança, Competências de Liderança.

**Abstract:** Managing organizations in times of socioeconomic transformations, political, environmental and cultural acceleration has always been a big challenge for organizations. The role of leadership and skills necessary to

exercise it is an important point because it impacts on organizational effectiveness and, in particular, in the motivation of people to work. Considering the importance of this matter, this article aims to understand the role of the leader in the personal motivation. It carried out a field survey which included 105 persons exercising their professional activities in different enterprises located in the Metropolitan Region of Campinas - RMC. The results indicate that the exercise of the leadership will have greater impact on the personal motivation if they are able to align their policies, guidelines and strategies for leadership skills that facilitate the achievement of results making it a viable integrated and systemic.

**Keywords:** Personal motivation, Leadership, Competencies for leadership

## 1. Introdução

As organizações vêm passando, ao longo do tempo, por um processo de mudança, na qual a competitividade é grande, exigindo que busquem um diferencial competitivo. Dentre todos os possíveis diferenciais que as empresas podem buscar um deles é considerado o mais importante e essencial que é o capital humano. As pessoas e a sua capacidade de aprender, conhecer e transformar a realidade é hoje o principal elemento organizacional e único capaz de propiciar às empresas um diferencial competitivo sustentável ao longo dos tempos. Investir em pessoas, torná-las mais capazes de contribuir efetivamente com os objetivos organizacionais é hoje um grande desafio. As pessoas passaram a fazer parte da organização, deixando de ser apenas uma peça no processo produtivo.

Com isso, também evoluiu o papel do líder, que deixou de ser o somente o “chefe”, e passou a ser um facilitador das relações de trabalho, devendo-se tornar um Gestor de Pessoas, ou seja, alguém que tem a capacidade e percepção para motivar as pessoas aproveitando seu potencial humano e profissional em prol dos objetivos, metas e estratégias organizacionais. Um das suas principais funções/papéis é manter suas equipes

motivadas para o auto-desempenho e o cumprimento dos objetivos organizacionais.

Hoje se sabe que a motivação nas pessoas é tanto intrínseca como extrínseca e que o líder exerce influencia na motivação de sua equipe. É o responsável por efetuar o 'meio de campo' entre o alcance dos objetivos e metas e o potencial humano da qual as empresas contam. Para tanto deve cuidar para que as pessoas desenvolvam suas atividades e funções dentro de um clima de trabalho adequado e amistoso. E essa forma de influenciar varia muito, já que os estilos de liderança variam de um líder para outro. Esta forma de liderar pode ser denominada de situacional e nela os líderes são capazes de adaptarem seu estilo de comportamento às necessidades dos liderados e à situação da organização. As pessoas são diferentes, portanto devem ser tratadas de maneiras diferentes. Isto implica em dizer que a liderança deve ter a capacidade de alinhar as diretrizes organizacionais às necessidades de seus liderados. Partindo deste pressuposto, a forma de motivar as pessoas também deve ser diferente e seguir regras ou formas de condutas mais flexíveis aos interesses organizacionais e humanos.

Tendo em vista que o líder deve possuir habilidades e competências para exercer esta função com eficiência, motivando seus colaboradores esta pesquisa procurou responder à seguinte questão: Qual a percepção de pessoas que atuam nas empresas da Região Metropolitana de Campinas – RMC têm dos líderes das equipes que atuam acerca da motivação? O seu objetivo é compreender, a partir de um rol de competências identificadas na literatura, qual o estilo de liderança e quais competências são importantes para influenciar motivação pessoal nas equipes.

Este trabalho está dividido em seis seções além desta introdução. Na segunda são discutidos os aspectos conceituais acerca da motivação e sua relação com a liderança e a gestão organizacional. O local de realização da pesquisa é apresentado na seção três. Na quarta seção são apresentados os aspectos metodológicos da pesquisa. A análise dos dados e os resultados da pesquisa aparecem na quinta seção. Por último são registradas algumas considerações sobre a pesquisa e seus impactos na gestão organizacional.

## 2. Motivação: para além dos conceitos

### 2.1. Conceitos e controvérsias

O que é motivação afinal? A definição é simples: “a força ou o impulso que leva os indivíduos a agirem de uma forma específica” (MAITLAND, 2000, p.7). DuBrin (*apud*, BERGAMINI, 2008, p.11) aponta que a motivação é uma das mais poderosas forças na medida em que “as pessoas estão dispostas a se esforçar no sentido de alcançarem uma determinada meta, porque isso satisfaz uma de suas importantes necessidades”. Para ele, aquilo que chama de autointeresse representa uma “força motriz”.

A questão principal é saber qual é esse impulso para cada pessoa. Há algum tempo acreditava-se que a motivação poderia ser imputada nas pessoas, porém hoje já se concorda que cada indivíduo tem motivações próprias, advindas de diferentes fatores (HELLER, 1999, p. 6) e por isso a motivação é um fator tão subjetivo.

### 2.2. Estudos sobre motivação: principais teorias

Antes da revolução industrial, a forma mais usual para motivar aqueles que trabalhavam consistia no uso de ameaças e punições, criando, dessa forma, um ambiente de medo caso a pessoa não conseguisse cumprir o que lhe fora solicitado. Com menor frequência, mas também usada, era a promessa de recompensas e favores àqueles que se desempenhassem conforme o esperado.

Com a revolução industrial, passaram a investir cada vez mais com o objetivo de aumentar a eficiência dos procedimentos industriais. Neste contexto, os partidários da Administração Científica de Taylor, propõem a importância da necessidade de conforto físico e segurança no trabalho. Para eles, o

atendimento das necessidades básicas deveria ser, sem dúvida alguma, a principal forma de atingir níveis fantásticos de produtividade.

As ameaças e punições foram substituídas pelo dinheiro, devido à crença de que ele fosse a principal fonte de incentivo ao trabalho, ou seja, o principal fator de motivação para o trabalhador (BERGAMINI, 2008). Empresas que tentam motivar seus funcionários somente pelas vias materiais desconhecem que o ser humano precisa de muito mais. É evidente que os aspectos materiais da vida são importantes, podem e devem ser buscados, mas eles são ingredientes e, por si só, não garantem a realização de um individuo (HILDORF, 2007).

Ao mesmo tempo a teoria de Maslow inovou ao introduzir o conceito de multidimensionalidade ao debate sobre motivação. Segundo Maitland (2000, p. 8)

> Abraham Maslow, provavelmente o mais conhecido teórico motivacional, foi um psicólogo americano que acreditava que todos os indivíduos apresentavam uma hierarquia de necessidades que precisavam ser satisfeitas.

Além de propor os diferentes estágios e causas de motivação (necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, estima e auto-realização), Maslow explicitou que sua teoria não estava imune às exceções e “Nem era sua intenção afirmar que essa teoria se aplica universalmente. Para Maslow, esse era um padrão típico, que se verifica na maioria das vezes. Sabia, porém que havia numerosas exceções a essa tendência geral” (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 36). Ele procurou, ainda, desfazer o mito de que é preciso satisfazer totalmente determinado nível de necessidade para que o nível seguinte torne-se dominante, demonstrando mais uma vez o caráter absolutamente inconstante e fluido das motivações humana: “... a hierarquia de Maslow não pretende ser um esquema tipo tudo-ou-nada, mas um instrumento útil para prever o comportamento humano com maior ou menor probabilidade” (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p.36). Outro mérito dessa teoria é em afirmar que motivação não é apenas uma necessidade satisfeita, mas sim a perspectiva de satisfação de uma necessidade emergente (QUEIROZ, 1996).

Herzberg, por sua vez, enriqueceu o debate afirmando que a satisfação de necessidades básicas não é fonte de motivação, mas de movimento.

> Observou [Herzberg] que os fatores de higiene não produziam um aumento na capacidade de produção do trabalhador – apenas impediam perdas no seu desempenho, por causa de restrições ao trabalho. Por isso, mais recentemente, ele denominou esses fatores como fatores de manutenção (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 73).

A partir de então passou a conceber a motivação apenas como fruto da satisfação de necessidades complexas, como estima e auto-realização (QUEIROZ, 1996). Propôs, para a motivação no trabalho, o enriquecimento de cargos, como forma de satisfazer a estas necessidades complexas. “O que realmente precisamos fazer com o trabalho, diz Herzberg, é enriquecer a função. Por enriquecimento de função entende-se um deliberado aumento da responsabilidade, da amplitude e do desafio do trabalho” (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 77). Tal pensamento se faz muito contemporâneo, pois após décadas de conquistas trabalhistas, vivendo numa sociedade que busca garantir os direitos humanos; o século XXI se apresenta como um período em que as lutas se dão por buscas de ideais maiores, e os desafios são mais subjetivos.

## 2.3. Preceitos e implicações da motivação para as empresas

As empresas de sucesso têm um plano muito claro de atenção às necessidades básicas de seus funcionários: políticas de remuneração, benefícios variados (plano de saúde, auxílio faculdade, plano odontológico, auxílio transporte, auxílio creche, etc.), políticas de reconhecimento (reconhecimento por competência, por atingimento de resultados, por criatividade, por aderência à cultura, etc.). São ações amplas que buscam contemplar o maior número de necessidades para o maior número de funcionários o possível.

Assim, o desafio contemporâneo da motivação está localizado onde essas políticas generalistas não conseguem chegar. Está relacionada, por exemplo, com a teoria da logoterapia, que afirma que os homens buscam um sentido maior para sua existência e ação no mundo, e é esse sentido que sustenta a motivação (Queiroz, 1996). Relaciona-se também com a Teoria de Vroom, a qual afirma que é preciso que o trabalhador sinta-se capaz de atingir os objetivos traçados para que ele se sinta motivado. Para Vroom, há dois componentes na motivação: os desejos individuais e as expectativas de alcançá-lo. O indivíduo só vai se dedicar a perseguir um objetivo, se ele tiver esse objetivo como um desejo pessoal e se ele acreditar poder realizá-lo. (MAITLAND, 2000)

Elton Mayo inaugura a Escola de Relações Humanas, como uma espécie de reação à posição da Administração cientifica. Com ele percebeu-se a importância de considerar a pessoa na sua totalidade. O pressuposto teórico básico, neste caso, é que a melhor maneira de motivar os empregados deve caracterizar-se pela forte ênfase no comportamento de interação social entre os mesmos. Os administradores e supervisores, de maneira geral, passaram, então, a adotar uma nova atitude a partir da qual os empregados sentissem sua utilidade e importância pessoal no trabalho. A estratégia administrativa, a partir de então, deveria promover o reconhecimento do valor de cada um, buscando também, de forma muito especial, que as pessoas sentissem os benefícios de uma convivência grupal onde fossem, sobretudo, atendidas suas necessidades interpessoais de relacionamento com os demais (BERGAMINI, 2008).

Em outras palavras o debate que precisa ser explorado é de cunho ainda mais subjetivo do que aqueles tratados ao longo do século passado e que culminaram nas diretrizes generalistas e abrangentes tomadas pelas empresas hoje em dia. Segundo Graves (1974, p. 72) “Hoje o homem ocidental parece estar prestes a elevar-se a um nível de existência superior, um nível caracteristicamente humano. Quando isso acontecer, provavelmente haverá uma grande transformação das instituições humanas”. Assim a questão foco da

motivação é também a que trata dos aspectos mais interiores do homem situados em um contexto histórico-cultural.

Mas como atingir esse caráter individual e subjetivo da motivação? Primeiramente os estudos sobre motivação e comportamento devem ser considerados como uma importante ferramenta teórica que pode auxiliar os administradores (HERSEY; BLANCHARD, 1986). Além disso, é muito importante que o líder saiba quais são os motivos e as necessidades mais relevantes para as pessoas da sua equipe, pois assim terá o conhecimento necessário para poder influenciar com suas ações: “Os administradores precisam conhecer seu pessoal para entender o que o motiva” (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 53).

## 2.4. O papel da liderança para a motivação

O papel do gestor é essencial para a motivação da equipe:

> A organização como um todo pode prover o contexto dentro do qual podem ser alcançados altos níveis de motivação por meio de sistemas de premiação e da oferta de oportunidades para aprendizado e desenvolvimento. Mas os gerentes ainda têm, individualmente, um importante papel a desempenhar usando seus talentos motivacionais para fazer que os membros de sua equipe dêem o melhor de si e fazer bom uso dos sistemas e processos motivacionais oferecidos pela empresa. (ARMSTRONG, 2008, p.237)

O líder é um agente de motivação extremamente importante, “um agente capaz de facilitar o desenvolvimento de iniciativas livremente geradas pelos indivíduos, passíveis de se amalgamarem sob a forma de configurações reais" (RAMOS, 1989, p.146). É importante ressaltar que a função do líder não é motivar seus liderados, pois a motivação é uma força intrínseca, mas sua função é manter a motivação. Para Meyer, (1977) ao iniciar sua vida de trabalho em qualquer organização as pessoas estão cheias de expectativas com relação a sua nova vida no trabalho sendo este o momento em que estão mais motivadas. A eficácia do líder em gerir esta motivação consiste em

desenvolver ações e estratégias que visam não desmotivá-las. (BERGAMINI, 2008, p. xiii).

Entretanto, não é sempre que o líder irá se deparar com uma equipe voluntariamente motivada. O importante é saber criar um ambiente no qual o indivíduo possa despertar o seu potencial. Segundo MacGregor (*apud*, BERGAMINI, 2008), o trabalhador busca naturalmente atingir o nível de maior maturidade motivacional e, caso não consiga chegar lá, é porque a organização da qual faz parte não o favoreceu. O desafio do líder, portanto é permitir aos liderados desenvolver todo seu potencial.

> Quanto mais os gerentes adaptarem seu estilo de comportamento de líder no sentido de atender à situação específica e às necessidades dos seus subordinados, tanto mais eficazes serão na consecução dos objetivos pessoais e organizacionais (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p.117).

Nessa linha, a literatura consolidou a Teoria da Liderança Situacional, a qual afirma que "O estilo de liderança que uma pessoa deve adotar com indivíduos ou grupos depende do nível de maturidade das pessoas que o líder deseja influenciar" (Hersey e Blanchard, 1986, p.188). Portanto a premissa é aplicar ações orientadas para cada nível de maturidade das pessoas.

> Os funcionários possuem necessidades diferentes. Não os trate como se fossem todos iguais. Mais que isto, procure compreender o que é importante para cada um deles. Isto vai permitir que você individualize as metas, os níveis de envolvimento e as recompensas, no sentido de alinhá-los com as necessidades individuais. Além disso, planeje as tarefas conforme as necessidades individuais para que elas maximizem o potencial de motivação no trabalho (ROBBINS, 2005).

Dessa forma, pode-se afirmar que um dos principais papéis da liderança é conhecer seus seguidores por meio de convivência mais aprofundada, assim podendo capacitar as pessoas com competências que as ajudem a transformar seus esforços em resultados positivos. O que é motivacional para o presidente, diretor ou gerente necessariamente não é para suas equipes. Portanto, a solução não depende somente dos gestores. É um desafio coletivo para a superação no qual é absolutamente indispensável a

participação de todos os funcionários, independente do nível hierárquico (CANDELORO, 2007).

## 3. Local de estudo

### 3.1. Região Metropolitana de Campinas

A região Metropolitana de Campinas tem 2,6 bilhões de moradores em seus 19 municípios (Americana, Arthur Nogueira, Campinas, Cosmópolis, Engenheiro Coelho, Holambra, Hortolândia, Indaiatuba, Itatiba, Jaguariúna, Monte Mor, Nova Odessa, Paulínia, Pedreira, Santa Bárbara d'Oeste, Santo Antônio de Posse, Sumaré, Valinhos e Vinhedo), PIB de R$ 58 bilhões e renda per capita de R$ 27,8 mil (PREFEITURA MUNICIPAL DE CAMPINAS, 2010).

Em termos comparativos, o PIB da região é equivalente à soma dos PIBs de seis estados: Roraima, Piauí, Tocantins, Acre, Amapá e Rondônia e maior do que o de alguns países, como Uruguai, Bolívia, Paraguai, Nicarágua e Jamaica. O PIB da cidade de Campinas é de R$ 20,6 bilhões e a renda per capita R$ 19,7 mil. Algumas cidades são pontos fora da curva. Paulínia, por exemplo, tem renda per capita de R$ 106 mil.

Campinas tem mais de 50 mil empresas; 50 entre as 500 maiores empresas do mundo têm filiais ou bases instaladas na cidade. A grande concentração é na área de serviços, com mais de 25 mil empresas, seguido de comércio com 19 mil e 5 mil indústrias. A cidade é a 4ª maior praça financeira do país e a melhor cidade do interior brasileiro para se trabalhar.

A cidade tem ainda a maior concentração de instituições de pesquisa e desenvolvimento do interior brasileiro, 13 instituições de ensino superior e 19% da população têm nível superior. A principal universidade – Universidade Estadual de Campinas (Unicamp) – é a segunda maior detentora de patentes do país e uma das 200 melhores universidades do mundo e das três melhores da América Latina. (Campinas para investir, produzir e viver – Guia de

Investimentos e Indicadores de Excelência. Prefeitura Municipal de Campinas, com dados da FIPE – Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas).

## 4. Metodologia da Pesquisa

### 4.1. Abordagem metodológica

Este trabalho se classifica metodologicamente como uma pesquisa empírica, pois através de um trabalho de campo busca-se provar estatisticamente a hipótese sugerida pela literatura de que a motivação das pessoas aumenta se o líder apresentar uma postura situacional; sabendo administrar suas competências e a de seus liderados da melhor maneira possível segundo a circunstância.

É um trabalho científico que faz uso inicial de uma revisão bibliográfica exploratória, complementada por uma análise quantitativa dos dados obtidos através de um questionário fechado. Portanto os dados analisados são de fontes secundárias (livros e artigos) e fontes primárias (questionário próprio divulgado especialmente para essa pesquisa).

A análise dos resultados obtidos estatisticamente pela aplicação dos questionários é feita segundo o método indutivo, pois considerando os dados particulares dessas entrevistas pode-se chegar às conclusões gerais para comprovar ou refutar as premissas divulgadas pela bibliografia.

O método quantitativo foi escolhido por fornecer um grau de generalidade muito útil, uma vez que a análise quantitativa fornece tranquilidade quanto à uma tendência da maioria da amostragem, nos permitindo fazer afirmações assertivas.

### 4.2. Procedimentos metodológicos

Os sujeitos da pesquisa são todos moradores da RMC, trabalham em empresas diversas, de porte variados. Por se localizarem numa região caracterizada por uma alta escolaridade, em sua maioria são pessoas que possuem o ensino superior completo. A maioria são jovens, com menos de 20 anos no mercado de trabalho.

O instrumento de coleta de dados adotado foi um questionário com múltiplas escolhas, composto por 27 perguntas, que estão divididas em três partes: dados pessoais, perfil do líder e motivação pessoal. Sobre os dados pessoais procurou-se saber a faixa etária, o tempo no mercado de trabalho, o tempo de empresa e o grau de escolaridade. Na parte relativa ao perfil do líder, havia duas perguntas a respeito da competência de comunicação; duas sobre competências intelectuais; duas sobre competências sociais; e cinco perguntas sobre competências comportamentais. Na parte de motivação há três perguntas sobre reconhecimento; duas sobre realização; duas sobre participação; e, finalmente, quatro perguntas sobre responsabilidade. As respostas seguiram uma escala de quatro pontos onde para cada afirmativa o respondente poderia responder da seguinte forma: Não; Razoavelmente: Sim; Sim em grau elevado. A opção por uma escala de quatro pontos foi adotada porque esta evita que o respondente opte por um ponto intermediário se esquivando de opinar.

A construção do instrumento de coleta se deu por meio de pesquisa bibliográfica que versavam sobre liderança e motivação. O questionário foi validado por meio de entrevista feita com três pessoas. As mudanças propostas foram incorporadas (Apêndice 1).

A coleta de dados foi realizada no período de 27 de abril a 15 de maio de 2010. Os questionários foram distribuídos por meio eletrônica para os colaboradores das empresas do Núcleo Softex Campinas, Sociedade Softex, Brainweb, KNBS, Biocen dentre outras. A coleta se deu de forma *online* (acessando um endereço eletrônico). Na sequência os colaboradores destas empresas tornaram-se multiplicadores da distribuição dos questionários. Dessa forma não foi possível controlar a quantidade de questionários enviados uma

vez que não houve envio porque o instrumento estava acessível permanentemente. No total foram respondidos 105 questionários.

## 5. Análise dos dados

### 5.1. Importância da análise e método

A fim de medir a real influência que o papel do líder tem sobre a motivação pessoal, é fundamental recorrer a exemplos reais, captando dados dos principais interessados nesse processo – os próprios subordinados. A fim de testar a bibliografia sobre o tema, recorremos à ferramenta científica da análise de dados, a qual nos permite captar um fragmento da realidade que buscamos compreender. Da mesma forma que é importante saber formular o instrumento de pesquisa é igualmente importante saber analisar os dados que se apresentam. Com uma amostra de 105 questionários foi feita uma análise estatística que se inicia com os percentuais gerais para cada grupo de resposta para cada questão feita.

Em seguida, optamos por utilizar uma metodologia que relacionasse as variáveis independentes que são as competências dos líderes com a variável motivação pessoal considerada dependente, realizando um comparativo entre as questões. Dividimos as respostas em abaixo da média (“não” e “razoavelmente”) e respostas acima da média (“sim” e “sim em grau elevado”) e contabilizamos dessa forma todas as perguntas relativas às competências dos líderes e as de motivação pessoal. Em seguida comparamos o quanto a avaliação sobre competência dos líderes se relaciona com as respostas sobre motivação dadas pelos respondentes.

### 5.2. Perfil dos entrevistados

No que se refere aos respondentes podemos dizer que em sua grande maioria são jovens que possuem menos de 35 anos de idade. Quanto à

experiência de trabalho possuem menos de 11 anos, sendo que não chegam a possuir cinco anos de contrato de trabalho na empresa que atuavam quando responderam a esta pesquisa. De forma geral os respondentes possuem alto grau de escolaridade, a maioria com superior completo. Isto é compatível com a realidade da RMC apresentada anteriormente. A Figura 1 mostra o perfil dos respondentes.

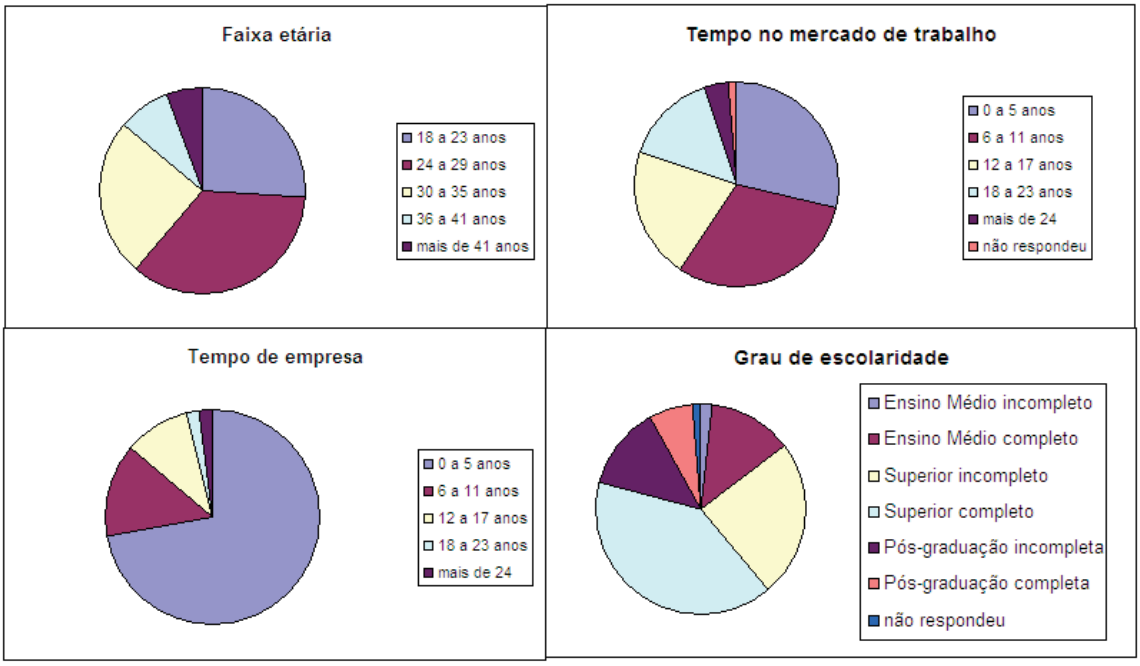



Figura 1 – Perfil dos respondentes.

### 5.3. Análise geral por questão

Num primeiro momento optou-se por calcular a porcentagem das respostas para cada uma das perguntas do questionário conforme apresentado na Tabela 1 a seguir. Dessa forma percebe-se a tendência geral das respostas para cada uma das categorias de análise escolhidas.

A Tabela 1 apresenta uma coluna para as categorias de análise, outra coluna com cada uma das questões e uma coluna com a porcentagem referente ao número de respostas para cada alternativa (não, razoavelmente, sim e sim em grau elevado). Por fim, a última coluna é relativa à média das

 ISSN 1679-8902

respostas calculada da seguinte maneira: as respostas “não” foram calculadas com peso um, as respostas “razoavelmente” tiveram peso dois, as respostas “sim” peso três e as respostas “sim, em grau elevado” tiveram peso quatro. Depois de somadas as respectivas respostas ponderadas, o total foi dividido por 105, que é o número de questionários respondidos – obtendo, assim, a média das respostas de cada questão.

De maneira geral o número de respostas afirmativas foi a maioria em todas as questões. No entanto, se considerarmos as médias, percebemos que a tendência ao equilíbrio é predominante; pois as médias não são menores do que 2,2 nem maiores a 2,9. As duas questões com maiores médias foram relativas ao interesse em seu trabalho (2,89 média) e a iniciativa em assumir responsabilidades (2,87 média). As questões com menores médias foram relativas ao reconhecimento profissional (2,24 média) e realização na empresa (2,27 média).

Tabela 1. Percentagem de respostas.

| Classificação | Pergunta | 1 | 2 | 3 | 4 | N/A | med |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Competência comunicativa | O seu líder comunica-se com as pessoas de forma eficaz sabendo dar e receber feedback? | 21% | 30% | 43% | 6% | 0% | 2,33 |
| | O seu líder tem capacidade de negociação, demonstrando atitudes flexíveis e adaptando-se a terceiros e a situações diversas? | 10% | 34% | 47% | 9% | 1% | 2,52 |
| Competência intelectual | O seu líder sabe aplicar seus conhecimentos técnicos para a resolução das situações expostas em seu contexto de atuação? | 4% | 24% | 61% | 10% | 2% | 2,72 |
| | O seu líder sabe multiplicar/compartilhar seus conhecimentos técnicos ensinando, instruindo e aperfeiçoando a resolução das situações expostas em seu contexto de atuação? | 14% | 30% | 45% | 10% | 0% | 2,51 |
| Competência social | O seu líder tem bom relacionamento interpessoal e sabe trabalhar em equipe? | 15% | 27% | 43% | 15% | 0% | 2,58 |
| | O seu líder sabe dimensionar a importância do ambiente de trabalho preservando um clima organizacional adequado, sabendo lidar com os diferentes interesses e conflitos? | 17% | 31% | 45% | 6% | 1% | 2,37 |
| Competência comportamental | O seu líder tem iniciativa, identificando e atua ativamente sobre problemas e oportunidades? | 11% | 30% | 48% | 10% | 0% | 2,57 |
| | O seu líder tem criatividade - produz ideias inovadoras para o desenvolvimento de soluções de produtos e/ou processos? | 12% | 30% | 47% | 10% | 2% | 2,50 |
| | O seu líder adapta-se às condições favoráveis e desfavoráveis sejam elas de qualquer ordem (ambientais, económicas, tecnológicas)? | 9% | 32% | 50% | 6% | 3% | 2,48 |
| | O seu líder busca a excelência no que faz e se preocupa com as exigências dos clientes internos e externos? | 6% | 20% | 63% | 10% | 2% | 2,72 |
| | O seu líder sustenta-se em valores éticos e morais, gerando credibilidade e confiança na convivência diária? | 13% | 24% | 54% | 8% | 1% | 2,54 |
| | O seu líder possui uma prática profissional coerente com o discurso e os comportamentos? | 14% | 25% | 53% | 7% | 1% | 2,50 |
| Reconhecimento | Você sente-se respeitado pelos líderes, pelos colegas e pelas empresas? | 8% | 28% | 57% | 7% | 1% | 2,61 |
| | Você sente-se reconhecido profissionalmente em suas qualidades e competências? | 17% | 39% | 39% | 3% | 2% | 2,24 |
| | Há compreensão dos seus líderes sobre seus problemas pessoais? | 7% | 30% | 53% | 9% | 1% | 2,62 |
| Realização | Seu trabalho é interessante? | 2% | 15% | 64% | 16% | 3% | 2,89 |
| | Você sente-se realizado na empresa? | 14% | 45% | 37% | 3% | 1% | 2,27 |
| Participação | Faz sugestão de melhorias à empresa? | 6% | 25% | 60% | 9% | 1% | 2,70 |
| | Discute suas metas e seu desempenho com os seus líderes? | 15% | 30% | 49% | 5% | 1% | 2,41 |
| Responsabilidade | Você mesmo toma iniciativa no seu trabalho para assumir mais responsabilidade e tarefas novas? | 3% | 11% | 74% | 10% | 2% | 2,87 |
| | Você é chamado pelo seu líder a tomar decisões e assumir novos desafios? | 14% | 30% | 50% | 6% | 1% | 2,45 |
| | Você participa de discussões sobre os problemas coletivos? | 10% | 31% | 54% | 3% | 1% | 2,48 |
| | Você pede feedback com frequência? | 16% | 30% | 45% | 7% | 2% | 2,38 |

Legenda: 1 – Não; 2 – Razoavelmente; 3 – Sim; 4 – Sim, em grau elevado. med = Média

No geral percebe-se que os respondentes se consideram mais satisfeitos com sua postura pessoal de responsabilidade e iniciativa e realização de tarefas do que com quesitos que dependem dos demais, como o reconhecimento dos demais e seu relacionamento com a empresa. Isso pode nos indicar a importância do líder como mediador entre os liderados e a empresa. Segundo Mark Gerzon, Fundador e Presidente da Fundação Mediadores, o líder deve desenvolver também as habilidades de mediador, considerando argumentos, coletando dados, inteirando-se da situação para poder avaliar, iniciar um diálogo com os envolvidos e poder criar alternativas para solucionar as situações dentro da organização. Atuando nesse papel o líder melhora a percepção das pessoas quanto ao relacionamento com a empresa, pois o líder torna-se o seu porta-voz.

Pode-se perceber uma ligeira tendência ao positivo que permanecem homogêneas ao longo dos quesitos avaliados. Pode-se dizer que esta amostra de 105 pessoas apresenta uma grande tendência à média, o que nos retoma a discussão sobre a liderança nos tempos atuais. Obtivemos tanto respostas que demonstram o velho paradigma de liderança (muitas respostas negativas quanto às competências dos líderes e também quanto à motivação) quanto obtivemos respostas que demonstram o novo paradigma de liderança (respostas muito positivas quanto às competências dos líderes e também quanto à motivação).

Uma possível justificativa para estes resultados pode ser explicada pelo momento de transição de modelos de gestão porque passam as empresas atualmente. Não se pode negar que estamos vivendo um momento histórico na qual as empresas enfrentam o desafio de ultrapassar o velho paradigma de gestão. No inicio do século XX, ainda sob uma influência do paradigma taylorista, não se poderia aceitar que recompensas e punições não funcionassem (BERGAMINI, 2008), pelo contrário, eram a única forma de lidar com os empregados. Com o avanço da tecnologia e globalização o mundo parece ter encolhido de tamanho, mas as dificuldades com as pessoas mostram, com clareza, ter se ampliado. Para Micklethwait. e Wooldriadge

(*apud*, BERGAMINI, 2008, p. 18) “Ao longo da última década, as empresas foram forçadas a repensar praticamente todos os princípios da sabedoria gerencial”. Portanto o novo paradigma insurgente é aquele em que o que se privilegia é a qualidade dos produtos, dos processos e das relações humanos como ponto fundamental da gestão.

### 5.4. Comparativo das questões

Cada categoria de análise das competências dos líderes foram selecionadas para uma análise mais detalhada da influência dessa competência específica na motivação dos funcionários.

A primeira categoria, a competência comunicativa, foi composta de duas questões que buscavam medir a eficiência comunicativa do líder e sua capacidade de negociação. Para uma análise comparativa, dividiram-se os respondentes em três grupos. Aqueles que avaliaram seus líderes com competência abaixo da média são aqueles que responderam negativamente (“não” e “razoavelmente”) em ambas as questões sobre comunicação. Aqueles que avaliaram seus líderes com competência acima da média são aqueles que responderam positivamente (“sim” e “sim, em grau elevado”) em ambas as questões sobre comunicação. E, por fim, aqueles que ficaram difusos em suas respostas, respondendo afirmativamente a uma das questões e negativamente à outra, e vice-versa. Tais respostas apontam para uma incapacidade do funcionário em apontar se o líder possui ou não a competência avaliada.

Feita essa divisão metodológica, foram calculadas as médias das respostas sobre motivação pessoal para cada grupo de respondentes. As linhas compostas pelas médias foram colocadas no gráfico da Figura 2, a fim de comparar como a motivação é afetada se o líder possuir ou não a competência em questão:

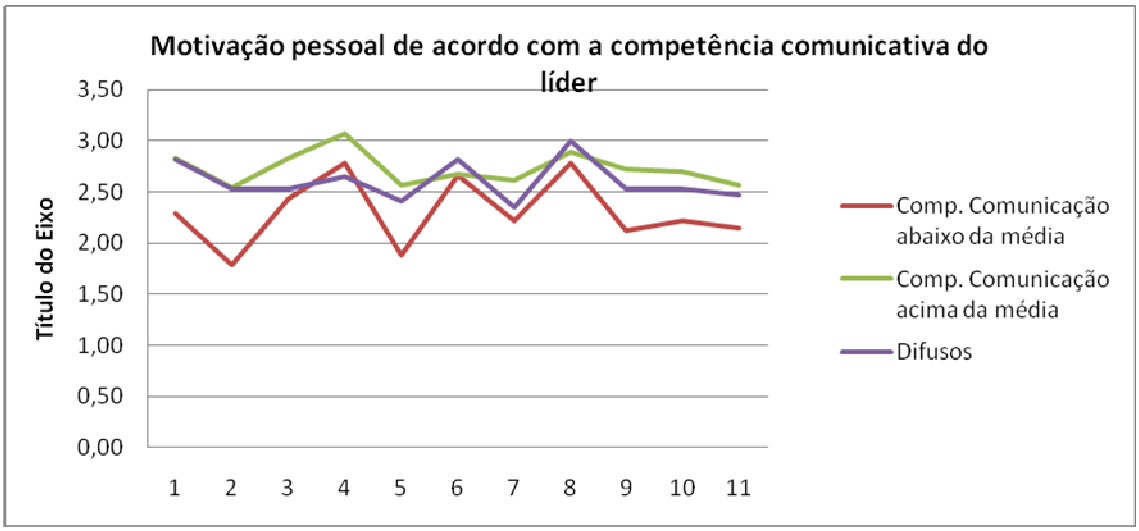



Figura 2 – Motivação pessoal de acordo com a competência comunicativa do líder.

Na Figura 2 podemos perceber que as questões sobre motivação 2, 5, 7, 9, 10 e 11 apresentam quedas nas curvas de todas as linhas. Ou seja, o reconhecimento profissional, a realização na empresa, a discussão de metas, o líder chamá-lo a assumir responsabilidade, a discussão de problemas coletivos e pedir feedback são sempre pontos com médias mais baixas. A distância das médias nessas questões entre aqueles cujos líderes possuem competência comunicativa e aqueles que não, é grande nas questões 2, 5 e 9, principalmente. Isso indica que a competência comunicativa colabora para uma melhor percepção das pessoas quanto ao reconhecimento profissional, a realização da empresa e ao fato do líder chamá-lo a assumir mais responsabilidades.

Podemos perceber na Figura 2 que as questões de pico em todas as curvas são a 4, 6 e 8; e nessas questões as distâncias das curvas não são tão grandes, demonstrando que a competência comunicativa do líder tem pouca influência na motivação pessoa intrínseca (o trabalho realizado ser interessante, fazer sugestões de melhoria e tomar a iniciativa e novas responsabilidades), e que essa motivação intrínseca é alta na amostra de pessoas analisadas neste trabalho.

 ISSN 1679-8902

Analisando a competência intelectual do líder, usando a mesma metodologia apresentada acima, obtemos o gráfico da Figura 3 também com três curvas de análises:

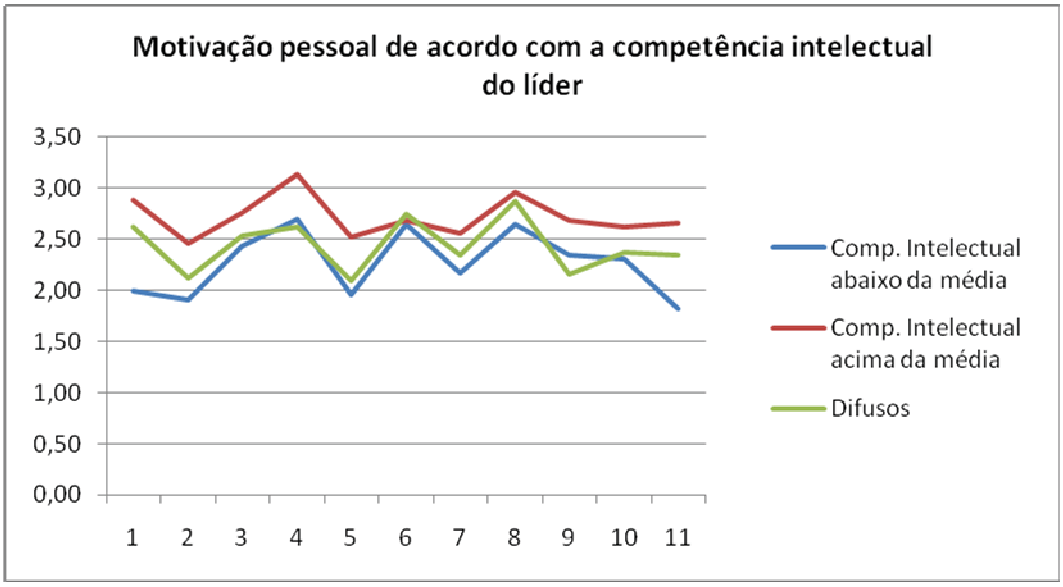



Figura 3 – Motivação pessoal de acordo com a competência intelectual do líder.

De maneira análoga à análise da competência comunicativa, também na competência intelectual observamos queda nas questões 2, 5, 7, 9, 10 e 11. Também da mesma forma o pico se dá nas questões de motivação intrínseca 4 e 8. A distância entre as curvas é maior nas questões 1, 2, 4, 5 e 11, demonstrando que a competência intelectual do líder influi mais nas questões sobre se as pessoas sentem-se respeitadas e reconhecidas profissionalmente, se o trabalho é interessante, se elas se sentem realizadas na empresa e se elas pedem feedback com frequência.

O ponto de atenção é que a linha das pessoas que responderam difusamente é muito próxima à linha daqueles que dizem que seu líder não possui competência intelectual. Outro ponto interessante é que as distâncias das linhas nas questões 1 e 11 são maiores que na competência comunicativa, ou seja, as pessoas sentem-se menos respeitadas e pedem menos feedback para líderes que elas não reconhecem como competentes intelectualmente.

Utilizando-se a mesma metodologia obtivemos, no gráfico da Figura 4, para a competência social a seguinte análise: as questões com maiores médias foram a 4 e a 8; ou seja, as de motivação intrínseca, exatamente como nas análises anteriores. Também as questões de médias mais baixas foram a 2, 5, 7, 9, 10 e 11, assim como nas análises anteriores.

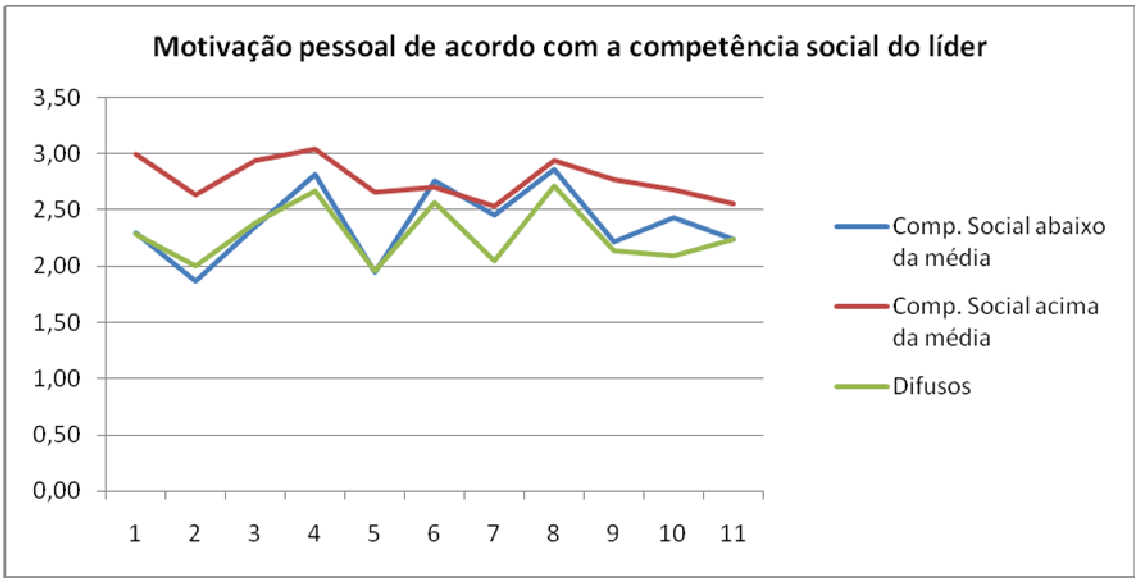



Figura 4 – Motivação pessoal de acordo com a competência social do líder.

A especificidade da Figura 4 está no fato de que a curva daqueles cujos líderes possuem competência social está menos oscilante do que a daqueles que não apontam essa competência em seu líder. A distância entre as curvas é grande em todas as questões, exceto nas de número 6, 7 e 8; onde elas são praticamente iguais. Desses aspectos podemos concluir que o fato do líder ter bom relacionamento interpessoal e saber preservar o clima organizacional não influi no posicionamento pessoal dos liderados de fazer sugestão de melhorias, de discutir metas e de tomar a iniciativa em assumir responsabilidades. Isso indica um grau de maturidade e de participação muito grande na amostra selecionada.

Por outro lado, o fato das curvas se distanciarem nas demais questões indica que um líder com mais competência social influi sim em como os liderados se sentem reconhecidos, respeitados, realizados e compreendidos.

 ISSN 1679-8902

A curva daqueles que responderam difusamente, por sua vez, apresenta uma grande oscilação, indicando que as pessoas que sentem dificuldade em avaliar os seus líderes também sentem dificuldades em avaliar a própria motivação pessoal, com uma curva com menor média do que aqueles cujos líderes não possuem a competência.

A avaliação da influência da competência comportamental foi mais difícil de ser feita devido ao seu caráter variável e múltiplo relacionado ao comportamento humano. No questionário havia seis perguntas relativas à comportamento (iniciativa, criatividade, adaptação, excelência, valores e coerência), pois buscou-se abarcar o maior número de variáveis comportamentais que pudessem se relacionar com a motivação. Por isso, foi maior o número de pessoas que responderam difusamente, pois o caráter subjetivo do comportamento permite maior probabilidade de um líder ter uma característica e não possuir outra. Por exemplo, alguns responderam que o líder possui criatividade, mas não tem coerência, ou que o líder tem iniciativa, mas não se orienta por valores, etc. Mesmo com esse caráter, utilizou-se a mesma metodologia de análise das demais competências, a fim de manter a coerência do trabalho.

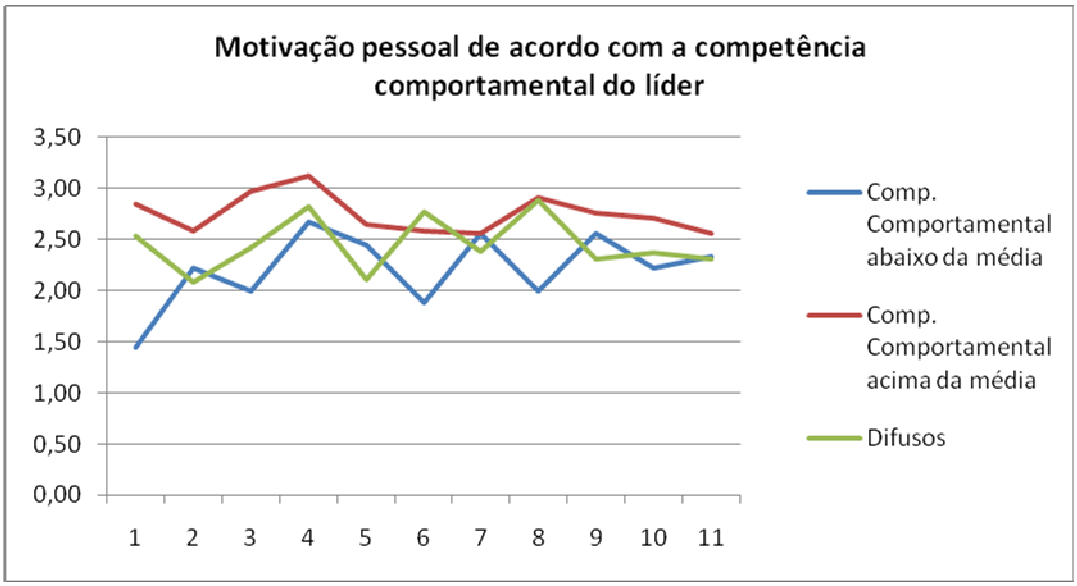



Figura 5 – Motivação pessoal de acordo com a competência comportamental do líder.

Comparando as três curvas da Figura 5 podem-se perceber o que já constatamos anteriormente: as médias mais altas são referentes às questões 4 e 8. Ou seja, em todas as análises, das quatro competências, a motivação intrínseca tem a média mais alta.

Especificamente nessa competência, há médias muito baixas daqueles cujos líderes não possuem um bom comportamento para as questões 1, 2, 3, 6 e 8; relativas às questões de respeito, reconhecimento, compreensão, sugestão de melhorias e iniciativa para tomar responsabilidades. Aliás, são nessas mesmas questões que a curva dos que responderam abaixo da média toma tendência inversa à curva dos que responderam acima da média. Essa tendência oposta das curvas é diferente das análises dos gráficos anteriores, onde a curva daqueles cujos líderes não possuem a competência seguia a mesma tendência (com picos e caídas) daqueles que responderam que seus líderes possuíam a competência analisada, apenas possuíam um valor menor.

## 5.5. Considerações Finais

Muitas respostas indicam o caráter subjetivo da motivação pessoal. Dubrin (*apud*, BERGAMINI, 2008, p. 103) acusa, claramente, as vantagens da motivação interior sobre a exterior. Diz ele que “tentar motivar as pessoas com recompensas extrínsecas talvez não seja o suficiente”. Nesse sentido, tornar o trabalho altamente interessante favorecerá a satisfação das necessidades de “competência e autoderteminação”, que são aspectos motivacionais intrínsecos. Para o autor existem evidencias suficientes para afirmar que aquelas “pessoas que valorizam altamente o seu trabalho tendem a ser motivadas intrinsecamente”.

Alguns respondentes, como se esperava, avaliaram seus líderes negativamente quanto às competências embora se considerem motivados. Isto se justifica porque como as pessoas podem estar insatisfeitas com a maneira como os líderes se comportam, mas isto não chega a ser um fator capaz de influenciar sua motivação para o trabalho. Isto reforça a teoria de Dubrin (*apud*,

BERGAMINI, 2008, p.103), que fecha seu raciocínio afirmando que as pessoas intrinsecamente motivadas não procuram recompensas em outro lugar, pois “a pessoa é motivada pelos aspectos intrínsecos da própria tarefa que desenvolve”. Certamente, conforme ressalta a literatura estes respondentes devem encontrar nas demais políticas institucionais de suas empresas outros fatores motivacionais que compense esta limitação enxergada por eles nos líderes que os lideram.

De maneira análoga encontramos outras pesquisas que reforçam essa tese. No artigo de Fávero e Pereira (2001) foi constatado que a categoria ‘trabalho em si’ foi citada como a mais motivadora, e foi a única categoria não indicada como desmotivadora. “Isto confirma que os fatores motivadores referem-se ao conteúdo do cargo, às tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si, produzindo efeitos duradouros de satisfação e aumento de produtividade em níveis de excelência” Da mesma forma que no presente trabalho, esse artigo também obteve como categorias mais desmotivadoras aquelas relacionadas à organização.

De maneira contraditória encontramos pessoas que avaliaram seus líderes positivamente quanto às competências, e que tiveram algumas respostas negativas sobre a motivação pessoal. Assim é possível afirmar que há muitas variáveis que influenciam a motivação das pessoas no trabalho conforme já foi discutido no referencial teórico. O papel do líder é de extrema importância, ou seja, ter um líder preparado que possua as competências necessárias para exercer o seu papel é uma variável fundamental para contribuir na motivação das pessoas, mas não é a decisiva.

Em suma, o que podemos constatar é que não se pode atribuir a motivação das pessoas a um único fator/aspecto institucional, antes parece ser mais prudente entender que a motivação pessoal para o trabalho é fruto de uma conjugação de fatores que precisam estar em consonância e alinhados para contribuir para o sucesso organizacional.

## Referências

ARMSTRONG, M. **Como ser um gerente melhor: um guia de A-Z de técnicas comprovadas e conhecimentos essenciais.** São Paulo: Clio Editora, 2008.

BERGAMINI, C. **Motivação nas Organizações.** São Paulo: Atlas, 2008.

CAMPINAS PARA INVESTIR, PRODUZIR E VIVER. **Guia de Investimentos e Indicadores de Excelência**. Prefeitura Municipal de Campinas, com dados da FIPE – Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas.

CANDELORO, R. **Gigantes da Motivação**. São Paulo: Landscape, 2007.

FÁVERO, N; PEREIRA, M. A motivação no trabalho da equipe de enfermagem. **Revista Latino-americana de Enfermagem**, julho 2001, 7-12. Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/rlae/v9n4/11476.pdf. Acesso em 15/10/2010

HELLER, R. Como motivar pessoas**. Série Sucesso Profissional**. São Paulo: PubliFolha, 1999.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth. **Psicologia para administradores:** A teoria e as técnicas da liderança situacional**.** São Paulo: EPU, 1986.

KATZENBACH, J.; SMITH, D. **Equipes de alta performance:** conceitos, princípios e técnicas para potencializar o desempenho das equipes. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

MAITLAND, I. Como motivar pessoas**. Coleção Você/SA**. São Paulo: Nobel, 2000.

PREFEITURA MUNICIPAL DE CAMPINAS. **Conheça Campinas**. Disponível em: http://www.campinas.sp.gov.br/conheca-campinas/campinas.php. Acesso em 25/08/2010

QUEIROZ, S. H. **Motivação dos quadros operacionais para a qualidade sob o enfoque da liderança situacional.** Dissertação apresentada como requisito à obtenção de grau de Mestre, Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 1996.

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

# PRODUTIVIDADE COMO GERADORA DE VANTAGEM COMPETITIVA

Productivity as an engine for competitive advantage

**PIETRI, Erivaldo**
Faculdade de Jaguariúna

**RESUMO:** Este estudo tem como objetivo desenvolver, através da análise e entendimento do comportamento da produtividade da equipe de entrevistadores de estudos de opinião pública – intenção de votos, uma técnica de coleta de dados geradora de um maior índice de produtividade que por consequência diminua o tempo em dias para realização dos estudos, favorecendo assim o objetivo estratégico da empresa para o ano de 2008 que é competir em rapidez, oferecer ao mercado estudos com um prazo de entrega menor.

**Palavras-chave:** Administração; Produtividade.

**ABSTRACT:** This study aims to develop, through analysis and understanding the behavior of productivity of the team of interviewers from studies of public opinion - voting intention, a technique of data collection generates a higher rate of productivity, which consequently reduces the time days for completion of studies, thus favoring the company's strategic goal for the year 2008 that is to compete in speed, bringing to market studies with a shorter delivery time.

**Keywords:** Administration, Productivity.

## INTRODUÇÃO

IOPEQ é um instituto de pesquisa situado em Campinas/SP, importante mercado teste no Brasil, que atua desde 1995 com o que há de melhor e mais moderno em planejamento, execução, comunicação sistemática dos dados e análise para os trabalhos de pesquisa de marketing e opinião pública.

Contando com uma estrutura de pesquisas de campo própria, preparada para proporcionar completa autonomia no desenvolvimento de trabalhos, os projetos do IOPEQ são planejados, executados e analisados de forma personalizada, ou seja, para cada tipo de problema mercadológico em questão são desenvolvidos projetos específicos, chamados "AD HOC". A utilização de softwares estatísticos específicos, para a aplicação de técnicas estatísticas aprofundadas, permite a administração de grandes volumes de informação e análises mais complexas.

Em 2012 haverá eleições municipais em todo o país. Campinas é uma cidade importante no cenário político nacional e por conseqüência estabelece-se como um grande mercado que tem necessidade de aquisição de pesquisas para acompanhamento e monitoramento de campanhas eleitorais.

Com uma concorrência cada vez mais agressiva em um mercado que se segmenta através do posicionamento de seus players, o IOPEQ traçou como meta concorrer sob a estratégia competitiva de rapidez, oferecendo ao mercado estudo de intenção de votos que possam ser realizados e entregues em menor tempo frente aos seus concorrentes, entendendo que este objetivo possa gerar um diferencial competitivo forte.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.

Produtividade: A produção é definida como os bens produzidos (quantidade de produtos produzidos). Os fatores de produção são definidos como sejam pessoas, máquinas, materiais e outros. Quanto maior for a relação entre a quantidade produzida por factores utilizados maior é a produtividade.

$$\textbf{Produtividade} = \frac{\textbf{Outputs (saídas)}}{\textbf{Imputs (entradas)}}$$

 ISSN 1679-8902

O grau de produtividade de um agente econômico (pessoa, empresa, país, etc.) é, regra geral, um dos melhores indicadores para a medição do nível de eficiência e eficácia do mesmo.

A Produtividade pode ser utilizada como um atributo de competição. Analisados as necessidades dos clientes e detectando os atributos de maior importancia e relatividade junto aos consumidores, é possíveis potencializar a organização para que esta possa gerar uma maior visibilidade de seu posicionamento junto ao mercado através do seu sistema de produção.

Competição: Refere-se a um atributo que interessa ao comprador, como qualidade, preço, ou rapidez de entrega.

Armas da competição: É um meio que a empresa utiliza para alcançar vantagem competitiva em um campo, com produtividade, qualidade no processo ou domínio da tecnologia ou processos utilizados na produção.

## APLICAÇÃO PRÁTICA

### Produção atual

Atualmente, nota-se que o atual modelo de coleta de dados para estudos de intenção de votos vem constantemente obtendo uma produtividade média de 20 entrevistas por dia por entrevistador. Esta média tem com principais fatores os seguintes pontos:

- Tempo total da entrevista

- Condições Climáticas.

- Tempo de deslocamento do entrevistador.

Olhando de forma mais aproximada cada um destes pontos, observa-se que alguns deles não são tangíveis pela empresa, como a condição climática e o tempo das entrevistas (no caso de intenção de votos os questionários são

padronizados pelo mercado). Porém um destes pontos pode ser objeto de uma atuação estratégica, o tempo de deslocamento do entrevistador. É esta variável que iremos trabalhar.

A Produtividade média de cada entrevistador em cada dia de trabalho gira em torno de 20 entrevistas por dia, como mostra a Tabela 1, com dados recolhido em estudo realizado no mês de maio de 2008.

Tabela 1 – Produtividade Média de cada entrevistador.

| | Entrevistas realizadas | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Entrevistador** | **1º dia** | **2º dia** | **3º dia** | **Total** |
| **1** | 18 | 22 | 19 | 59 |
| **2** | 22 | 19 | 13 | 54 |
| **3** | 21 | 18 | 26 | 65 |
| **4** | 19 | 26 | 16 | 61 |
| **5** | 19 | 19 | 17 | 55 |
| **6** | 22 | 17 | 18 | 57 |
| **7** | 19 | 18 | 20 | 57 |
| **8** | 18 | 26 | 23 | 67 |
| **9** | 17 | 24 | 21 | 62 |
| **10** | 25 | 18 | 17 | 60 |
| **11** | 18 | 22 | 25 | 65 |
| **12** | 18 | 21 | 19 | 58 |
| **13** | 14 | 24 | 19 | 57 |
| **14** | 26 | 21 | 20 | 67 |
| **15** | 16 | 22 | 18 | 56 |
| **16** | 17 | 19 | 17 | 53 |
| **17** | 18 | 22 | 25 | 65 |
| **18** | 20 | 17 | 18 | 55 |
| **19** | 21 | 25 | 22 | 68 |
| **20** | 19 | 18 | 22 | 59 |
| **Total** | **387** | **418** | **395** | **1200** |
| ***Media*** | ***19,4*** | ***20,9*** | ***19,8*** | ***20*** |

Fonte: IOPEQ: Intenção de votos Campinas – Maio de 2008

Para a execução de uma pesquisa no município na cidade de Campinas com a margem de erro de 3% são necessárias 1200 entrevistas. Para obter 1200 entrevistas a uma produtividade média de 20 entrevistas dia homem são utilizados 20 entrevistadores que conseguem atingir a meta em 3 dias, ou seja:

20 entrevistadores x 20 entrevistas = 400 entrevistas;

1200 entrevistas / 400 entrevistas por dias = 3 dias de trabalho.

 ISSN 1679-8902

O dia de trabalho do entrevistador é composto por uma solicitação, por parte de seu supervisor, de 20 entrevistas que devem ser realizadas em dois bairros distintos, ou seja, o entrevistador se desloca até um determinado bairro e aplica 10 entrevistas, ao término deste ele toma um ônibus para outro bairro e realiza nestes mais 10 entrevistas, finalizando assim seu dia de trabalho.

O tempo de deslocamento de um bairro para o outro é de em torno de 2 horas, ou seja, em um dia de trabalho de 6 horas, 33,3% do período produtivo e gasto com deslocamento.

**Produção com aplicação de melhorias**

Visto que 33,3 % do período produtivo é gasto com deslocamento, foi dado um olhar à necessidade de se deslocar os entrevistadores durante o dia de trabalho.

Notou-se, através de pesquisas junto a clientes, que a exigência de dois bairros por dia para cada entrevistador não recebia nenhum atributo de qualidade e nem tão pouco gerava diferenciais competitivos, ou seja, não atendiam as necessidades dos clientes. Visto isso, é possível então converter este tempo gasto com deslocamento em horas produtivas.

Ao se aplicar diretamente o fator de tempo gasto com deslocamento, 33,3 pontos percentuais, na produtividade média dos entrevistadores obtêm-se um aumento da média de entrevistas / dia de 20 para 27 questionários realizados.

Então, com uma equipe de 20 entrevistadores realizando em média 27 questionários por dia chegou-se ao resultado de 540 entrevistas dia/ homem. Se esta equipe de entrevistadores, que vale ressaltar é free lancer e recebem pó produtividade, for aumentada de 20 para 22 pessoas fica-se com:

22 entrevistadores x 27,3 entrevistas = 600 entrevistas;

1200 entrevistas / 600 entrevistas por dias = 2 dias de trabalho.

Se uma produtividade média de 27 entrevistas por dia por entrevistador for alcançada e se a equipe de entrevistadores free lancer for aumentada de 20 para 22 pessoas, consegue-se realizar um estudo no município de Campinas em dois dias, ou seja, 1 dia a menos (33,3%), do que a concorrência vem oferecendo ao mercado. Para validar esta hipótese, foi feito um estudo teste no mês de junho de 2010, que teve como princípio estes parâmetros. O resultado é apresentado na Tabela 2.

Tabela 2 – Estudo teste - Produtividade Média de cada entrevistador.

| | **Entrevistas realizadas** | | |
|---|---|---|---|
| **Entrevistador** | **1º dia** | **2º dia** | **Total** |
| **1** | 26 | 28 | 54 |
| **2** | 25 | 27 | 52 |
| **3** | 27 | 26 | 53 |
| **4** | 27 | 26 | 53 |
| **5** | 27 | 28 | 55 |
| **6** | 29 | 25 | 54 |
| **7** | 28 | 26 | 54 |
| **8** | 26 | 28 | 54 |
| **9** | 28 | 27 | 55 |
| **10** | 27 | 26 | 53 |
| **11** | 28 | 27 | 55 |
| **12** | 27 | 26 | 53 |
| **13** | 28 | 27 | 55 |
| **14** | 27 | 28 | 55 |
| **15** | 29 | 28 | 57 |
| **16** | 26 | 29 | 55 |
| **17** | 26 | 28 | 54 |
| **18** | 27 | 28 | 55 |
| **19** | 28 | 27 | 55 |
| **20** | 27 | 29 | 56 |
| **21** | 29 | 28 | 57 |
| **22** | 30 | 26 | 56 |
| **Total** | **602** | **598** | **1200** |
| ***Media*** | ***27,4*** | ***27,2*** | ***27,3*** |

Fonte: IOPEQ: Intenção de votos Campinas – Junho de 2010

A Produtividade, dentro da atual forma e com a aplicação das melhorias, também está ilustrada, respectivamente, nas Figuras 1 e 2.

 ISSN 1679-8902

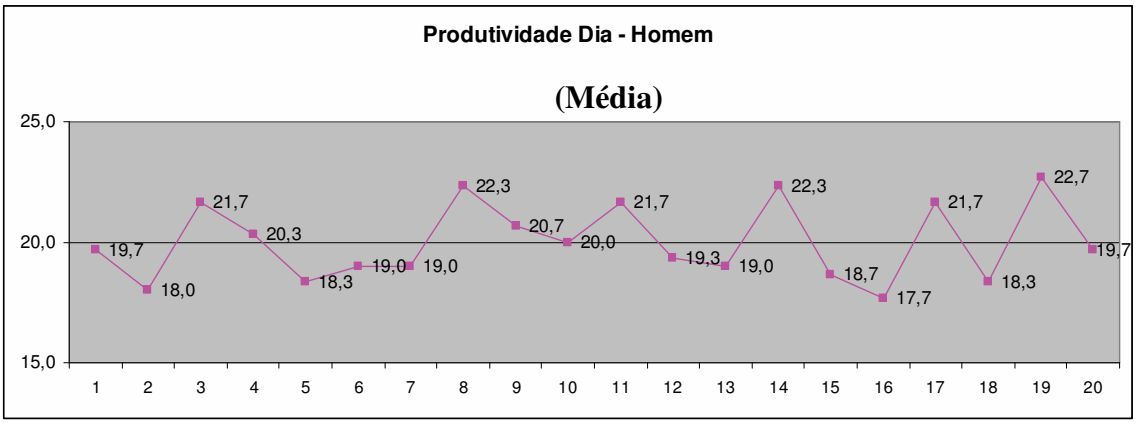



Figura 1 - Produtividade dentro da Atual forma de Coleta de Dados

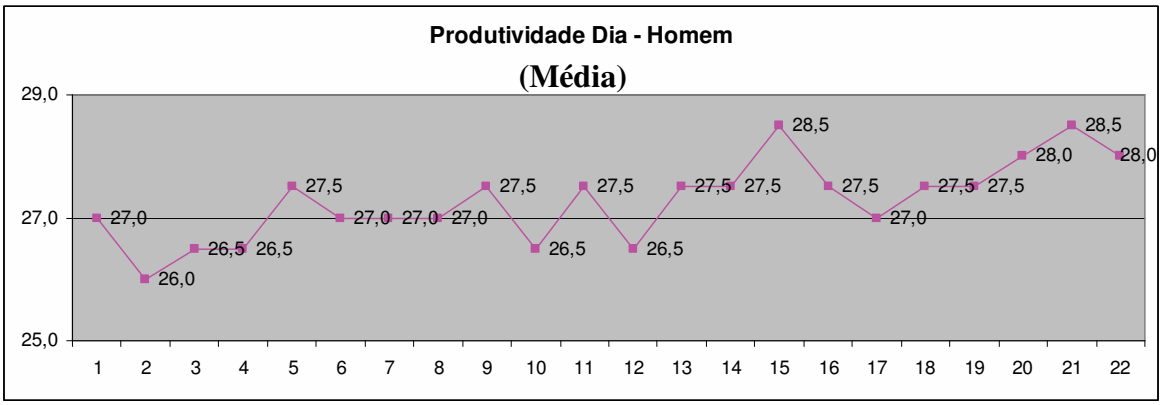



Figura 2 - Produtividade com a aplicação das melhorias de Coleta de Dados

Os resultados obtidos foram exatamente os visualizados nas hipóteses levantadas. Conclui-se então que é possível diminuir o tempo de execução de um estudo de pesquisa em 33,3% alterando a forma de coleta de dados e aumentando a equipe de entrevistadores free lancer participantes do mesmo. Porém cabe analisar o impacto nos custos de operação que esta nova metodologia pode representar.

## Custos na operação

Para cada entrevista realizada é pago ao entrevistador free lancer R$ 5,00. Portanto, para um estudo de 1200 entrevistas o custo direto é de R$ 6.000,00. Estes valores foram aplicados nos dois formatos de coleta, obtendo os seguintes cenários:

**Produção Atual**

Ganho de cada entrevistador: 20 entrevistas / dia X R$ 5,00= R$ 100,00

Valor de deslocamento pago a cada entrevistador: R$ 5,00

Custo de deslocamento por dia: R$ 5,00 x 20 entrevistadores = R$ 100,00

Custo total de deslocamento= R$ 100,00 x 3 dias de coleta = R$ 300,00

Custo total:

Entrevistas = 1200 entrevistas x R$ 5,00 = R$ 6.000,00

Deslocamento = R$ 300,00

*Custo total de operação = R$ 6.300,00*

**Produção com aplicação de melhorias**

Ganho de cada entrevistador: 27 entrevistas / dia X R$ 5,00= R$ 135,00

Valor de deslocamento pago a cada entrevistador: R$ 0,00

Custo total de deslocamento= R$ 0,00

Custo total:

Entrevistas = 1200 entrevistas x R$ 5,00 = R$ 6.000,00

Deslocamento = R$ 0,00

*Custo total de operação = R$ 6.000,00*

Observa-se, portanto, uma diminuição nos custos na operação de coleta de dados de R$ 300,00, ou seja, 5% dos gastos.

 ISSN 1679-8902

## CONCLUSÃO

Neste trabalho, a partir do desenvolvimento das ferramentas de melhorias aplicadas na prática, foi possível observar que uma importante ferramenta geradora de diferenciais competitivos foi criada e é completamente passível de ser implementada.

Avaliando os resultados obtidos, podem-se identificar melhorias na produtividade, redução dos impactos nos custos de produção e principalmente a redução no prazo de entrega dos resultados aos clientes, visto que o tempo de execução da coleta de dados cai em torno de 33,3 % (1 dia). A Tabela 3 faz um comparativo dos dois cenários:

Tabela 3 - Comparativa

| | Produção Atual: | Produção com aplicação de melhorias |
|---|---|---|
| Amostragem da pesquisa | 1200 casos | 1200 casos |
| Entrevistadores Alocados | 20 | 22 |
| Produção Média por dia | 20 entrevistas | 27,3 entrevistas |
| Total de dias de trabalho de campo | 3 dias | 2 dias |
| Custo da operação de Coleta | R$ 6.300,00 | R$ 6.000,00 |

## REFERÊNCIAS

ABELL, D. F. Definição do Negócio: Ponto de Partida do Planejamento Estratégico. São Paulo: Atlas, 1991;

BMA – Business Marketing Association - www.marketing.org

B2B Marketing Market - www.btobonline.com

IBGE – www.ibge.com.br

IOPEQ – www.iopeq.com.br

KOTLER, P. Administração de Marketing. 10ª Edição. São Paulo: Prentice Hall,

SLACK, N. Administração da Produção. São Paulo: Atlas, 1999;