



ARTIGOS COMPLETOS	1962
RESUMOS DE PESQUISA	2033
RELATOS DE EXPERIÊNCIA	2036

ARTIGOS COMPLETOS

A CONTRIBUIÇÃO DO MARKETING AMBIENTAL PARA AS ORGANIZAÇÕES.....	1963
A GUERRA FISCAL NO BRASIL: o uso de práticas competitivas entre entes de uma mesma federação.....	1969
ESTOCAGEM ESTRATÉGICA: GESTÃO DE CUSTO E GARANTIA DE RENTABILIDADE PARA AS EMPRESAS...	1977
ESTUDO DE VIABILIDADE TÉCNICA E ECONÔMICA PARA IMPLANTAÇÃO DE FRIGORIFICO DE PESCADOS	1990
INTELIGÊNCIA COMPETITIVA COMO ESTRATÉGIA PARA TOMADA DE DECISÕES: UMA ABORDAGEM TEÓRICA	2001
LIDERANÇA FEMINA EM ORGANIZAÇÕES NO NOROESTE PAULISTA	2006
NOVAS PROFISSÕES E EMPREGO: CENÁRIOS PROSPECTIVOS A SERVIÇO DO MERCADO DE TRABALHO ..	2013
PROPOSTA DE INTERVENÇÃO: UMA ANÁLISE DA IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO EM UMA MICROEMPRESA.....	2018
PROPOSTA DE MELHORIA DO <i>LAYOUT</i> DE UMA EMPRESA JÚNIOR.....	2023
TRANSPORTE FERROVIÁRIO: UMA ANÁLISE DA MALHA BRASILEIRA E SEU IMPACTO LOGÍSTICO.....	2027

A CONTRIBUIÇÃO DO MARKETING AMBIENTAL PARA AS ORGANIZAÇÕES

Edilene Mayumi Murashita Takenaka

Universidade do Oeste Paulista - UNOESTE. Curso de Administração. Presidente Prudente – SP. E-mail:

edilene@unoeste.br

RESUMO

A conscientização acerca da necessidade da Gestão Ambiental nas empresas como forma de estratégia de *marketing* apresenta um diferencial dentro do âmbito organizacional para atender a um mercado consumidor cada vez mais preocupado com a qualidade do meio ambiente em que vive. Aprofundar o conhecimento com informações que possam contribuir para o entendimento da questão que envolve a possibilidade simultânea de haver crescimento econômico e sustentabilidade ambiental com o auxílio do *marketing* verde como estratégia para propiciar vantagens competitivas passa a ser uma das grandes preocupações em um mercado dinâmico e atual. O presente trabalho busca uma compreensão particular do tema estudado enfocando a realidade brasileira concernente a temática englobando tanto organização como consumidores e, para tanto, a metodologia utilizada foi a pesquisa qualitativa que tem caráter exploratório através de pesquisa bibliográfica, pesquisa descritiva e pesquisa documental com cadastro junto a Coordenadoria Central de Pesquisa da Unoeste sob o número: Protocolo CPDI: 5039 /2019. Conclui-se que as empresas ambientalmente responsáveis adotam ações ecologicamente corretas em sua atividade produtiva visando, não apenas o benefício ao meio ambiente mas também buscam a simpatia de um público consumidor ecologicamente consciente divulgando suas práticas com a utilização do *marketing* verde.

Palavras-chave: Gestão ambiental. *Marketing* verde. *Marketing* ambiental

THE CONTRIBUTION OF ENVIRONMENTAL MARKETING TO ORGANIZATIONS

ABSTRACT

Awareness of the need for Environmental Management in companies as a form of marketing strategy presents a differential within the organizational scope to serve a consumer market increasingly concerned with the quality of the environment in which they live. Deepening knowledge with information that can contribute to the understanding of the question of the simultaneous possibility of economic growth and environmental sustainability with the help of green marketing as a strategy to provide competitive advantages becomes one of the major concerns in a dynamic and current market. The present work seeks a particular understanding of the studied subject focusing on the Brazilian reality concerning the theme encompassing both organization and consumers and, therefore, the methodology used was the qualitative research that has exploratory character through bibliographic research, descriptive research and documentary research with registration. at the Central Research Coordination of Unoeste under the number: Protocol CPDI: 5039/2019. It is concluded that environmentally responsible companies adopt ecologically correct actions in their productive activity aiming not only the benefit to the environment but also seek the sympathy of an ecologically conscious consumer public by spreading their practices with the use of green marketing.

Keywords: Environmental management. Green Marketing. Environmental marketing

INTRODUÇÃO

Nota-se cada vez mais que os apelos de conservação do meio-ambiente, têm se tornado constante. Governos, empresas e consumidores são unânimes no entendimento de que a pauta ambiental deve ser considerada para a adequada tomada de decisão para fins produtivos e de consumo.

Diante dessa realidade, inicia-se uma mobilização social, em que é notório o aumento de debates e propostas ambientais que reforcem a vertente da sustentabilidade.

Nesse sentido o enfoque ambiental adentra as organizações empresariais. Como diz Oliveira (2008, p.23), “crescimento econômico e proteção ambiental não são incompatíveis e podem acontecer ao mesmo tempo. Isso é hoje chamado de ecoeficiência ou ecoeficácia.”

Dessa forma, pode-se afirmar que as empresas têm percebido sua importância na sociedade, fazendo com que as mesmas busquem maneiras de relacionamento que evidenciem tal fato e, diante da globalização dos negócios, a qualidade ambiental tem sido assunto prioritário nos processos decisórios uma vez que o tema apresenta-se simpático para a sociedade como um todo.

Portanto, existe a necessidade de se atrelar produtividade a sustentabilidade, a partir do momento em que tem-se a conscientização acerca de que uma população em constante ampliação e que representa um mercado mais exigente, despertando o interesse tanto no meio acadêmico como no empresarial, na busca por informações que possam contribuir para o entendimento da questão ambiental e a gestão ambiental adequada a ser adotada pelas empresas com o auxílio do *Marketing* como estratégia para propiciar vantagens competitivas diante de um mercado globalizado e cada vez mais exigente.

Segundo Maximiano (1995, p.12), “um dos componentes importantes dessa reviravolta nos modos de pensar e agir foi o crescimento da consciência ecológica, na sociedade, no governo e nas próprias empresas”.

Os consumidores absorvem uma postura diferenciada dentro desse cenário, onde por intermédio da observância sistêmica e consciência particular, primeiramente notam a necessidade de as empresas aderirem à causa verde selecionando mecanismos que resultem em manutenção da natureza e posteriormente selecionam os produtos e serviços que irão adquirir.

Levanta-se algumas questões sobre o assunto: “-Seria a preocupação com a questão ambiental realmente essencial para uma organização frente a seus clientes?”; “- Seriam as ações sustentáveis, itens primordiais para o cliente na escolha de um produto ou serviço a ser consumido?”

Por hipótese surge a estimativa de que as empresas devem, desde já, de maneira intensificada, introduzir a variável ambiental na cultura organizacional, além de suas ações terem reflexo direto sobre a decisão de consumo de seus clientes potenciais.

O presente trabalho de pesquisa buscou demonstrar a conscientização acerca da Gestão Ambiental nas empresas como forma de estratégia de *marketing* para atender a um mercado consumidor preocupado com a qualidade do meio ambiente em que vive.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para o presente trabalho, a metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica, a pesquisa descritiva e a análise documental.

A pesquisa bibliográfica pode ser considerada como o primeiro passo de toda pesquisa científica (LAKATOS; MARCONI 1992). Permite ainda compreender que, se de um lado a resolução de um problema pode ser obtida através dela, por outro, tanto a pesquisa de laboratório quanto a de campo exigem, como premissa, o levantamento do estudo da questão que se propõe a analisar e solucionar.

Como meio de acentuar o detalhamento e baseamento da pesquisa, esta é de caráter descritivo, onde o conteúdo expresso foi formulado através de técnicas e aplicações para coleta de dados, podendo, dessa forma, explicitar as variáveis propostas inicialmente, sem o meu envolvimento parcial como pesquisador. (TRIVIÑOS, 1987).

Como instrumentos de coleta de dados foi majoritária a utilização da análise documental que, segundo Cezarin (2012, p. 46), “[...] utiliza qualquer tipo de documentação que possa fornecer dados para a pesquisa, como registros oficiais, dados estatísticos, relatórios e material audiovisual”.

E ainda, como auxílio para a pesquisa utilizou-se a coleta de dados secundários com o objetivo de estudar e expor de forma mais completa o tema abordado, pois “[...] a pesquisa bibliográfica não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras” (LAKATOS; MARCONI, 2010, p. 166).

FORMAS DE ANALISE

A presente pesquisa foi desenvolvida em 3 fases: uma primeira de caráter mais exploratório apoiando-se em revisão de trabalhos científicos e periódicos especializados sobre o assunto, objetivando, sistematizando dados atuais sobre o assunto; um segundo momento contou com um aprofundamento da

pesquisa, fazendo uso de recurso a outros trabalhos que enfocam a problemática; e uma terceira etapa em que os resultados encontrados e sistematizados buscam responder à problematização apresentada.

RESULTADOS

As organizações têm demonstrado comprometimento, na maioria das vezes, em suas tomadas de decisões, entre elas as ambientais. Nota-se que a divulgação da educação ambiental nas escolas e na mídia permite verificar que essa exigência do público consumidor, sentida hoje pelas organizações, irá se intensificar ao longo do tempo.

Organizações e consumidores: um histórico conceitual

Os consumidores passaram a se apresentar mais críticos e seletivos ao adquirirem algum produto ou serviço.

Retondar (2007, p.23) diz:

A modernidade foi e continua sendo, sob esta ótica, a era do desenvolvimento e ao mesmo tempo do controle, na qual as vidas social e natural passaram a estar constantemente atreladas ao crivo de seus domínios técnico e científico, os quais demandam a formação e reprodução constante de sistemas de conhecimento como mecanismos de controle e manutenção da estabilidade social.

O mundo moderno abre condições de troca de informações rápida e constante e, como consequência, a sociedade está cada vez mais próxima e atenta a novos conhecimentos e ampliando sua conscientização acerca dos problemas ambientais.

De acordo com Novaes (apud DONAIRE 1995, p.34):

As portas do mercado e do lucro se abrem cada vez mais para as empresas que não poluem, poluem menos ou deixam de poluir, e não para as empresas que desprezam as questões ambientais na tentativa de maximizar seus lucros e socializar o prejuízo.

Moura (1998, p.20) afirma que:

A questão ambiental está ganhando importância sobretudo graças à evolução dos meios de comunicação, onde um acidente ambiental sério é acompanhado hoje ao vivo e à cores instantaneamente por grande parte da humanidade. Com isso as empresas constataram que demonstrar qualidade ambiental é um item considerado importante por seus clientes, sendo que as pessoas são hoje mais bem informadas e motivadas para questão ambiental.

Dessa forma, podemos acrescentar que o público está mais crítico e seletivo, não bastando apenas produzir produtos de qualidade, pois as pessoas estão observando as empresas que não poluem, estando cientes e informadas dos efeitos colaterais que as empresas podem causar ao meio ambiente.

A produtividade, outrora aliada à lucratividade, atualmente agrega uma conotação mais social: sustentabilidade. Concernente às empresas Oliveira (2008) diz que as mesmas não possuem somente impactos econômicos, mas também sociais, ambientais e políticos, onde a sociedade não pode desprezá-los. Por isso nota-se que as organizações reformularam a maneira de lidar com a sociedade, resultando em adoção de diretrizes sócio ambientais.

Segundo Oliveira (2008, p.17), “o ser humano podia modificar de forma radical o espaço natural ao seu redor, e mesmo modificar lugares mais longes pela facilidade de deslocamento”.

A postura ecológica dentro das organizações surge nos anos 60, mais precisamente, onde a aceleração do crescimento dos centros urbanos, das indústrias e na fabricação de automóveis, levou a sociedade a um desenvolvimento sem planejamento; resultado disso – destruição da natureza.

Com isso a sociedade fora notando a interferência negativa das indústrias no meio ambiente. Nessa perspectiva Oliveira (2008, p.2), infere que:

Primeiro houve mobilização em nível local, através de associações de moradores, movimentos da sociedade civil em escolas, universidades e associações de trabalhadores. Muitos desses movimentos protestavam contra problemas locais criados pela contaminação do meio ambiente e sua consequência nas populações que viviam em contato com ele. Depois, alguns se associaram e expandiram para outros países, transformando-se em movimentos globais ambientalistas.

De acordo com Oliveira (2008) as organizações deixam de ser encaradas como responsáveis por gerar emprego e renda apenas, e passam a desempenhar um caráter social. Se as organizações almejarem o sucesso e a satisfação de seus clientes, está nítido que deverão incluir em suas metas organizacional a temática gestão ambiental.

A postura deve ser voltada para questões ambientais e segundo Lima & Oliveira (2003, p.3), “as empresas acabam ganhando melhor imagem institucional e isto pode ser traduzido em mais consumo, mais vendas, melhores empregados, melhores fornecedores, mais acesso ao mercado de capitais.”

Dessa forma Dias (2007, p.24) diz que, “os impactos ambientais estão ligados diretamente ao fluxo de matéria e de energia e, conseqüentemente, estão intimamente ligados aos produtos”. As estatísticas mostram que a população cresce cada vez mais, e conseqüentemente a população consumidora também cresce, acarretando em mais interferência na natureza, pois é preciso satisfazer as necessidades.

Gestão ambiental e Marketing Verde

Philippi Junior; Romero e Bruna (2004, p.700) dizem que, “[...] gestão ambiental é o ato de gerir o ambiente, isto é, o ato de administrar, dirigir ou reger as partes constitutivas do meio ambiente”.

Em seu estudo Ottman (1992, p.1) diz que, “os administradores de negócios que puderem atender às demandas de consumidores com produtos ambientalmente saudáveis enquanto as atitudes ainda estão se formando, têm chances de obter mais vantagens”.

Na busca por tal reconhecimento do mercado e de potencial público consumidor, as empresas buscam formas de, não apenas abraçar a preocupação com questões ambientais, mas adotar meios ecologicamente corretos e divulgar suas ações.

O marketing é uma função da empresa voltada para a identificação das necessidades e valores de um mercado altamente competitivo com o objetivo de buscar sua satisfação com qualidade, rapidez e eficiência.

Ao constatar um segmento específico de mercado em expansão que valoriza produtos, mercadorias e serviços que sejam produzidos e oferecidos com base em uma preocupação de reduzir as agressões ao meio ambiente, as empresas passam a investir no chamado marketing verde.

O marketing verde reúne estratégias baseadas em alterações que envolvam modificações em produtos e embalagens, bem como mudanças em processos de produção e publicidade na busca pela produção e comercialização de produtos ou serviços a fim de satisfazer as necessidades dos consumidores ao mesmo tempo que causa um mínimo de impacto ao meio ambiente. (POLONSKY, 1994).

Segundo Souza (2003 *apud* BOTELHO, J. C.; MANOLESCU, 2010, p.2):

(...) os principais benefícios estratégicos e sociais que as organizações podem obter através do Marketing Verde podem ser: • Melhoria da imagem institucional perante a sociedade; • Renovação do “portfólio” de produtos; • Satisfação de acionistas e funcionários, já que todos se sentem mais satisfeitos por trabalhar em uma empresa ecologicamente responsável, podendo esta satisfação representar ganhos em investimentos e produtividade; • Melhoria nas relações de trabalho; • Melhoria das relações com os órgãos governamentais, comunidade, ONG’s e grupos de ambientalistas; • Acesso assegurado ao mercado externo, neste item, Langer (2008), também destaca que cerca de 20% da população americana são considerados consumidores com estilo de vida saudável e sustentável, • Melhor adequação dos processos da empresa aos padrões ambientais; • Facilidades na obtenção de recursos: os bancos e outras instituições financeiras oferecem linhas de crédito com melhores condições e analisam o comportamento ambiental.

Do ponto de vista organizacional, o Marketing Verde nasceu da necessidade das empresas, de promoverem ações de marketing visando melhorar a sua imagem perante aos consumidores e suprir uma exigência de um mercado globalizado, preocupado com as questões ambientais.

DISCUSSÕES

A gestão ambiental surge dentro das empresas, tentando transformar uma postura arcaica egoísta e destrutiva ao meio ambiente, em uma nova postura, agora, social e preservativa respectivamente.

Reflexo dessa aderência acentuada à gestão ambiental é a própria ruptura de pensamento dos consumidores, que ao longo do tempo tornaram-se preocupados com a qualidade de vida e hoje cobram menos desperdícios por parte das organizações.

Dessa forma, o marketing verde pode colaborar com a melhoria da imagem de uma empresa ao destacar sua preocupação com questões ambientais frente a um grupo de consumidores que valoriza a postura ecologicamente correta na atividade produtiva.

CONCLUSÃO

O presente estudo expôs que as empresas necessitam buscar atender a um novo nicho de mercado que está em expansão: um público específico que busca produtos com qualidade oriundos de empresas que tenham práticas produtivas ecologicamente corretas respeitando e preservando o meio ambiente.

Ao adotar práticas sustentáveis, as empresas demonstram estar mais conscientes acerca da importância sobre a preservação ambiental ao mesmo tempo que otimizam processos produtivos ao utilizar formas adequadas de reaproveitamento e descarte de resíduos.

Concluiu-se que a preocupação com o meio ambiente e a adequação dos padrões produtivos pode levar a uma racional utilização de recursos produtivos que pode refletir em reduções nos custos de produção ao mesmo tempo que garante ações de preservação ambiental. Tais ações devem ser divulgadas junto a um público consumidor cada vez mais exigente em termos ambientais com o auxílio do marketing verde.

REFERÊNCIAS

BOTELHO, J. C.; MANOLESCU, F. M. O marketing verde como diferencial competitivo nas organizações. Disponível em: <http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2010/anais/arquivos/0003_0495_01.pdf>. Acesso em: 02/08/2019.

CESARIN, H. de C. S. **Pesquisa científica: da teoria à prática**. Curitiba: InterSaberes, 2012.

DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. (Orgs). **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 15-41.

DIAS, R. Marketing ambiental: ética, responsabilidade social e competitividade nos negócios. São Paulo: Atlas, 2007.

DONAIRE, D. Gestão ambiental na empresa. São Paulo: Atlas, 1995.

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

Gonzaga, C. A. M. Marketing verde de produtos florestais: teoria e prática. Revista Floresta, Curitiba, Paraná, v.35 n. 2, mai./ago. 2005. <https://doi.org/10.5380/ufv.v35i2.4623>

GOODE, W. J.; HATT, P. **Métodos em Pesquisa Social**. São Paulo. Companhia Editora Nacional, 1979.

LAKATOS, M. E. MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico**. 4 ed-São Paulo. Revista e Ampliada. Atlas, 1992.

LAKATOS, M. E. MARCONI, M. A., E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAXIMIANO, A. C. A. Introdução à Administração. São Paulo: Atlas, 1995.

OLIVEIRA, J. A. P. de. Empresas na sociedade : sustentabilidade e responsabilidade social. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

OTTMAN, J. A. Marketing verde. Rio de Janeiro: Makron Books, 1994.

PHILIPPI JÚNIOR, A. ;ROMÉRO, M. ; BRUNA, G. C. Curso de gestão ambiental.1.ed. Barueri: Manole, 2004.

Polonsky, M. J. An introduction to green marketing. In: Electronic Green Journal, ISSN: 1076-7975, v. 1, n. 2, nov/1994. Disponível em: . Acesso em 8 jan. 2011.

Rex, E., H. Baumann. 2007. “Beyond Ecolabels: What Green Marketing Can Learn From Conventional Marketing.” Journal of Cleaner Production 15: 567-576. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2006.05.013>

SILVA, S. M. C.; NOVA, S. P. C. C. **Pesquisa Qualitativa ou Qualidade em Pesquisa?** Um Exemplo de Contribuição Sócio-Humanista em Pesquisa Contábil. Sociedade, Contabilidade e Gestão, v. 13, n. 1, p. 120-141, 2018.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

A GUERRA FISCAL NO BRASIL: o uso de práticas competitivas entre entes de uma mesma federação

Edilene Mayumi Murashita Takenaka, Alan Edmilson da Silva

Universidade do Oeste Paulista – UNOESTE. Curso de Administração. Presidente Prudente – SP. E-mail: edilene@unoeste.br

RESUMO

A Guerra Fiscal é definida como uma prática relativamente comum de barganha e pressão sobre governos, geralmente, relacionada aos setores industriais e, em termos práticos, ocorre a partir dos chamados incentivos fiscais materializados pela oferta de isenções de impostos ou uma diminuição significativa da carga tributária. O objetivo do presente trabalho é compreender a utilização da Guerra Fiscal entre unidades da federação como potencial ferramenta para ampliar a geração de emprego e de renda em determinada região. Para tanto, a metodologia utilizada teve caráter exploratório através de pesquisa bibliográfica, pesquisa descritiva e pesquisa documental. Concluiu-se que o incentivo fiscal é de fato eficiente ao concretizar a instalação de um novo empregador e ampliar a oferta de emprego, aumentando a arrecadação local, devido à movimentação financeira que a empresa recém instalada gera. O presente trabalho possui cadastro junto à Coordenadoria Central de Pesquisa da Unoeste sob o número: Protocolo CPDI: 5040 /2019.

Palavras-chave: Guerra Fiscal. Incentivos fiscais. Geração de renda.

FISCAL WAR IN BRAZIL: the use of competitive practices among entities of the same federation

ABSTRACT

The Fiscal War is defined as a relatively common practice of bargaining and pressure on governments, usually related to the industrial sectors and, in practical terms, occurs from the so-called tax incentives materialized by the offer of tax exemptions or a significant decrease of the tax burden. The objective of the present work is to understand the use of the Fiscal War between units of the federation as a potential tool to increase the generation of employment and income in a given region. Therefore, the methodology used was exploratory through bibliographic research, descriptive research and documentary research. It was concluded that the tax incentive is indeed efficient when the installation of a new employer is completed and the job offer is increased, increasing the local collection, due to the financial movement that the newly installed company generates. The present work has registered with the Central Coordination of Research of the Unoeste under the number: Protocol CPDI: 5040/2019.

Keywords: Fiscal War. Tax breaks. Income generation

INTRODUÇÃO

O conceito de Guerra Fiscal refere-se à disputa entre os territórios de diferentes países ou entre unidades federativas e municipais pela busca em atrair investimentos e novas empresas a fim de reduzir ao máximo a possibilidade de esvaziamento e inércia da economia regional.

Tal ênfase se faz contundente, a fim de buscar o alcance de benefícios traduzidos por renúncias ou desonerações fiscais, facilitação na obtenção de terrenos e até mesmo, disponibilização de infraestruturas como galpões e máquinas para benfeitorias.

Em geral, ao fazer uso dos incentivos fiscais, os governos atribuem tal iniciativa ao resultado esperado de aumento de emprego e condições de geração de renda para população local a partir da instalação de novas empresas.

Em meados da década de 80, a partir de um movimento de procura por um fortalecimento econômico e social de Estados e municípios surge, no Brasil, a política de incentivos fiscais comumente chamada de Guerra Fiscal.

Tal proposta conta com a possibilidade de Estados e municípios virem a ter autonomia em administrar seus próprios sistemas de cobrança de impostos.

Com a promulgação da Constituição Federal de 1988, Estados e municípios passam a ter maior liberdade para legislar sobre suas fontes de receita propiciando o início de uma disputa entre Estados no intuito de atrair investimentos para seu território/localidade com a concessão de benefícios fiscais, financeiros e/ou de infraestrutura para as empresas interessadas.

O termo “Guerra Fiscal” refere-se à disputa entre os territórios de diferentes países ou entre unidades federativas e municipais pela atração de investimentos e empresas.

Segundo Calciolari (2006, p.7):

Guerra fiscal pode ser conceituada como a exacerbação de práticas competitivas entre entes de uma mesma federação em busca de investimentos privados. Benefícios fiscais atrativos incentivariam a migração de determinados agentes privados. Os quais, segundo postulados econômicos clássicos, sempre tendem a buscar o menor custo produtivo e, conseqüentemente, maior lucro.

Como a industrialização e o recebimento de investidores são preocupações constantes para a garantia da reprodução de capital nas diferentes localidades, a Guerra Fiscal estabelece-se como um verdadeiro “cabo de guerra” entre as administrações públicas municipais, estaduais e federais.

Esta disputa entre os entes da Federação foi apelidada de “guerra fiscal” e é assim chamada por ter como instrumento de negociação a arrecadação futura de tributos, normalmente, o ICMS para os Estados e o ISS para os municípios. Não está pautada apenas em questões fiscais, mas também contempla benefícios financeiros. No cenário nacional, passou a ter destaque a partir da abertura comercial e da estabilidade econômica, e ganhou notoriedade com a concessão de um amplo conjunto de vantagens e benefícios, principalmente para o setor automobilístico. Seus impactos podem gerar conseqüências positivas e negativas; pela ótica do administrador público, os aspectos positivos seriam a geração de empregos e renda, o crescimento do PIB local, bem como da receita tributária futura. Os ônus seriam a desarmonia entre os entes federados e a perda de receita presente, que poderá não ser compensada no futuro, pois as empresas poderão migrar novamente para outros Estados, após o período de carência, ou seja, antes de o Estado recuperar em sua totalidade os recursos aplicados (NASCIMENTO, 2008, s.p.)

Os incentivos fiscais podem ser classificados em três tipos:

- Tipo 1 - Concessões prévias para o início da atividade produtiva: doação de terrenos, obras, facilidades de infra-estrutura e outras formas de dispêndio financeiro que geram benefícios parciais ou totais para a empresa.
- Tipo 2 - Benefícios creditícios associados ao investimento inicial e à operação produtiva: formas diversas de crédito para capital fixo ou de giro. O crédito pode ser oferecido pelo governo estadual, antes do início das operações da empresa, de uma só vez, ou em várias parcelas, ao longo do processo de implantação e/ou operação. Os financiamentos são ofertados pelas instituições bancárias de investimento, com recursos de fundos estaduais ou de programas de desenvolvimento regional.

Tipo 3 - Benefícios tributários relacionados à operação produtiva: a renúncia fiscal pode se dar por meio da redução ou postergação de recolhimento ou, ainda, pela isenção de impostos. (ALVES, 2001 e PERIUS, 2002 apud NASCIMENTO, 2008, s.p.)

Estados e municípios têm utilizado a premissa da Guerra Fiscal na tentativa de elevar o dinamismo econômico local e aumentar a oferta de emprego.

O mecanismo da “guerra fiscal” permite que os estados façam uma projeção de parte das receitas de seus impostos, concedendo benefícios geralmente concentrados no setor de infraestrutura, cedendo às exigências feitas pelas empresas internacionais para se instalarem nos territórios, tornando-se, assim, reféns dessas empresas; o retorno para este tipo de concessão é difuso, pois existe uma possibilidade real de as empresas instaladas alterarem o planejamento, transferindo-se para outras regiões, onde os incentivos podem ser ainda maiores. (COLOMBO, 2017, s.p.)

Entretanto, em muitas situações, ao permitir tais incentivos às empresas, o Estado não tem condições de promover tantos privilégios às empresas, mas o fazem, por temer a perda do investimento.

Em diversos estados, a arrecadação é quase que insuficiente para cobrir exclusivamente os gastos com pessoal. Mesmo entre estes, há os que insistem em participar de verdadeiros leilões promovidos pelas empresas que já decidiram instalar novos estabelecimentos no país (Varsano, 1997: 11).

Representantes do governo municipal e estadual, ao adotar a estratégia dos incentivos fiscais, acreditam que a instalação de empresas e novas indústrias torna-se um risco necessário pois, traz consigo a possibilidade de maior oferta de emprego e geração de renda, culminando na promoção do desenvolvimento regional.

A presente pesquisa levanta as seguintes questões: Seria realmente positiva a aplicação dessas facilidades que os governos dão as empresas? A decisão de instalação de uma empresa teria como fator primordial de escolha, os incentivos fiscais oferecidos?

Como hipótese, acredita-se que a Guerra Fiscal é um instrumento valioso a ser utilizado pela administração pública a fim de obter dinamismo econômico local.

O objetivo do presente trabalho é buscar a compreensão acerca da adoção da Guerra fiscal entre unidades da federação como estratégia para a geração de emprego e de renda para a região.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para o presente trabalho, a metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica, a pesquisa descritiva e a análise documental.

A pesquisa bibliográfica permite compreender que, se de um lado a resolução de um problema pode ser obtida através dela, por outro, tanto a pesquisa de laboratório quanto a de campo exigem, como premissa, o levantamento do estudo da questão que se propõe a analisar e solucionar. A pesquisa bibliográfica pode, portanto, ser considerada também como o primeiro passo de toda pesquisa científica (LAKATOS; MARCONI 1992, p.44).

Como meio de acentuar o detalhamento e baseamento da pesquisa, esta é de caráter descritivo, onde o conteúdo expresso foi formulado através de técnicas e aplicações para coleta de dados, podendo, dessa forma, explicitar as variáveis propostas inicialmente, sem o meu envolvimento parcial como pesquisador. (TRIVIÑOS, 1987).

Como instrumentos de coleta de dados foi majoritária a utilização da análise documental que, segundo Cezarin (2012, p. 46), “[...] utiliza qualquer tipo de documentação que possa fornecer dados para a pesquisa, como registros oficiais, dados estatísticos, relatórios e material audiovisual”.

E ainda, como auxílio para a pesquisa utilizou-se a coleta de dados secundários com o objetivo de estudar e expor de forma mais completa o tema abordado, pois “[...] a pesquisa bibliográfica não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras” (LAKATOS; MARCONI, 2010, p. 166).

O presente trabalho possui cadastro junto à Coordenadoria Central de Pesquisa da Unoeste sob o número: Protocolo CPDI: 5040 /2019.

RESULTADOS

Os incentivos fiscais podem, em alguns casos, ser derivações e/ou extensões diretas, claras e definidas da política fiscal já vigente e legalmente executada em todo o território nacional ou especificamente em determinados Estados e municípios.

Em outros casos, os incentivos fiscais são criados a partir de premissas básicas obedecendo a legislação vigente em cada unidade da federação.

Os incentivos fiscais e os instrumentos de política macroeconômica

Conforme descrevem Vasconcellos e Garcia (1987, p.73), a política macroeconômica: “Refere-se a todos os instrumentos de que o governo dispõe para arrecadar tributos (política tributária) e controlar suas despesas (política de gastos)”.

Assim, o governo utiliza-se da política macroeconômica como forma de manobra legalizada para direcionar os rumos da economia a partir de um adequado gerenciamento de recursos respaldado em informações e dados relacionados diretamente à política fiscal e os incentivos que possam oferecer.

Sendo, os incentivos, ferramentas inerentes da política fiscal e também, em menor nível, da política de rendas, pois também visa por sua vez criar e ampliar a geração de renda (salários) na região onde esta política pública ocorrerá, pode-se afirmar que os incentivos fiscais são meios aplicáveis e possuem argumento de defesa quanto a sua aplicação.

Um dos principais argumentos é o fato de que, quando há de fato concessão de benefícios para empresas, todo o corpo de administração pública regional visa, a longo prazo, o retorno econômico para a comunidade ali presente.

Componentes de atração para instalação de empresas.

Simonsen (1994) declara a “Guerra das Isenções” ou “Guerra Fiscal” como os cenários conflituosos com natureza essencialmente de ordem tributária presentes dentre as unidades federativas, que foca em atrair indústrias e empresas.

A fim de acirrar a atração de novos investimentos surgiu, por parte dos gestores públicos, promessas de facilidades e benefícios, sejam eles de infraestrutura ou redução de impostos e carência de outras obrigações de forma temporária, visando demonstrar que determinada região oferece um ambiente mais propício e lucrativo para o início de operações de uma empresa que decida instalar-se em determinada localidade.

Além dos incentivos fiscais, também se destacam benefícios com finalidade de crédito, ou seja, financiamentos bancários que podem ter como base determinado recurso de fundo público direcionado para desenvolvimento social de modo amplo.

Segundo Varsano (1997), o problema alusivo à prática dos incentivos fiscais, acentua-se após a Constituição Federal de 1988 que trouxe uma maior abertura para criar embates estaduais uma vez que os Estados passam a fixar, pelas próprias leis de criação estadual, as alíquotas que julgarem justas aos seus princípios de governabilidade.

De acordo com Vieira (2012), uma das facetas mais importantes desse cenário de fato corresponde às organizações com finalidades capitalistas, pois todos os processos que rumem à alguma decisão, seja ela de investimentos ou basicamente espaciais, acabam por estimular ainda mais a largada desordenada e sem limitação pré-estipulada com relação às vantagens que serão ofertadas no escopo da rivalidade existente entre os estados.

Atrativos para a instalação de novas empresas e vantagens percebidas

Conforme Luca; Lima (2007) e Nascimento (2009), os incentivos fiscais contribuem positivamente para o desenvolvimento das regiões, trazendo impactos positivos para os estados considerados subdesenvolvidos.

Considera-se que, nas localidades em que ocorre oferta de benefícios fiscais ou monetários, a chance de instalação de uma nova empresa é maior, visto que as facilidades fortificam os lucros, criam impulso para estabilização da empresa e amenizam questões que poderiam ser empecilhos, tornando-as mais simples de serem resolvidas.

Entretanto, para Rodrigues e Freitas (2005), o fatídica ocorrência de um abuso fiscal em que recursos públicos são utilizados de forma indevida, pode acarretar efeitos negativos para a sociedade.

Conforme Colombo (2017, p.301), “a guerra fiscal se fortaleceu no gargalo provocado pelo próprio Estado, na ausência de instituições adequadas para fomentar o desenvolvimento regional, contornando as desigualdades intrínsecas à federação”.

Dessa forma, pode-se agravar as disputas entre objetivos públicos e privados.

Segundo Diniz (2000, p.343), “Nessa guerra, ganham os Estados mais desenvolvidos, com melhores condições locais e maior cacife financeiro e político”.

Embora o objetivo dos gestores seja, de fato, melhorar a dinamizar a economia a partir da geração de empregos e dinamismo econômico, o maior impacto recai sobre a região onde a empresa está localizada e é nítido que os impactos diretos e indiretos positivos são distribuídos de maneira díspar entre as cidades e/ou Estados, na medida em que eles participem da cadeia produtiva da implantação e operação do empreendimento.

Em estudos recentes, Rezende; Dalmácio; Rathke (2019), debatem sobre a relação entre incentivos fiscais e evidências de vantagens percebidas pelos envolvidos (empresas e sociedade) a partir de pesquisa realizada em amostragem observada entre 653 empresas cadastradas na Comissão de Valores Mobiliários. A tabela 1 mostra os incentivos fiscais apontados por categorias, tipos, tributos e objeto de fomento identificados na pesquisa.

Tabela 1. Relação dos incentivos fiscais identificados

Categorias	Tipos	Tributos	Objeto de fomento
Estaduais (valor agregado)	47	ICMS	Indústria ou comércio
Estaduais (valor agregado)	2	ICMS	Atividades culturais
Federais (lucro)	22	IRPJ/CSLL	Indústria ou comércio
Federais (valor agregado)	4	IPI, PIS/Cofins	Indústria ou comércio
Federais	4	Credito financeiro	Setor energia elétrico
Internacionais (lucro)	3	IRPJ/CSLL	Indústria ou comércio
Municipais	1	ISS e IPTU	Indústria ou comércio
Federais (lucro)	5	IRPJ/CSLL	Atividades culturais, esporte, criança e idoso
Total	88		

Fonte: Rezende; Dalmácio; Rathke (2019, p.10)

Os resultados demonstram que os incentivos fiscais: (i) têm relação positiva com a geração de margens e o valor adicionado das empresas; (ii) impactam positivamente o fluxo de caixa das operações e de investimentos, no curto prazo; e (iii) possuem relação negativa com o fluxo de caixa de financiamento e com o índice de endividamento. Além disso, as empresas que mais remuneram seus acionistas são as que mais usufruem de incentivos fiscais.

Amaral Filho (2001) defende que a concessão de benefícios fiscais se justifique quando os mesmos forem concedidos proporcionalmente à defasagem ou dificuldade na capacidade da região de melhor produzir bens.

Para Vasconcellos e Garcia (1987, p.72),

Decidir qual o objetivo prioritário é tarefa que pertence mais ao âmbito do poder político. Cabe aos economistas apresentar os custos e os benefícios de cada alternativa de política econômica, mas a decisão final sobre qual caminho percorrer pertence aos políticos.

Baseando-se nesta ideia, o gestor público focaliza seus esforços para melhoria socioeconômica que a empresa beneficiada trará, principalmente por parte da injeção monetária que novos salários trazem para a região a partir do surgimento de novas vagas de emprego.

Apesar de normalmente o setor público ceder incentivos e desonerações à nova empresa instalada, como haverá um giro maior na economia local, a arrecadação indireta através dos outros atores que participam da economia local tende a ter aspecto compensatório.

DISCUSSÕES

A princípio, a desoneração de impostos (IPTU, ISS...) pode reduzir um potencial ganho na forma de arrecadação de imposto, porém advindo de tal ação, o giro monetário e toda a maximização de rendas posterior fará com que a região se aqueça economicamente.

Em geral, o empresário, dono de determinado empreendimento, sempre almejará a maximização do lucro total e em todas suas formas, otimizando a utilização e adequação dos recursos de que dispõe.

Isso indica a direção que a iniciativa de uma empresa privada tomará, pois ela se voltará para atuação onde melhor lhe convier, seja por ter matéria-prima próxima e mais barata, mão de obra a baixo custo ou por taxas e impostos reduzidos.

Para um empreendedor, no início de suas atividades, já é determinado seus custos fixos e compromissos a cumprir; obviamente, se existe a possibilidade de arcar com menos impostos ou se ter benefícios em determinada localidade, não haverá sequer cogitação em investir em uma área que não ofereça itens mais atrativos.

O poder público enxerga em tais argumentos, a chance de novos investimentos locais com a chegada de novas empresas ampliando a oferta de empregos e, conseqüentemente, elevando a geração de

renda entre a população local. Com isso a economia apresenta dinamismo com o aumento do consumo e a necessidade de oferecimento de novos produtos para atender a um mercado, agora, em crescimento.

CONCLUSÃO

O presente estudo expôs os diferentes pontos afetados diretamente e indiretamente pela aplicação de incentivos com caráter fiscal ou não, em determinadas regiões, relatando a importância dos fatores que compõem este tema, assim como os atores que o dinamiza.

Concluiu-se que os incentivos fiscais cedidos por parte do poder público de fato atrai e fornece uma energia extra para o início de atividade de novas empresas favorecendo sua instalação e proporcionando à população local, alternativas e novas ofertas de emprego com uma potencial elevação na geração de renda.

REFERÊNCIAS

AMARAL FILHO, J. A **endogeneização no desenvolvimento econômico regional e local**. Planejamento e Políticas Públicas. Brasília: IPEA, 2001.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa, Edições 70, 1977.

CALCIOLARI, R. P. Aspectos Jurídicos da Guerra Fiscal no Brasil. **Caderno de Finanças Públicas**, nº 7, Ministério da Fazenda, ESAF, Brasília, p. 5-29, dez. 2006.

CARDOSO, S. A. **Crise da política regional e a guerra fiscal**. 2014. p. 39-53 - Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2014. Disponível em: <<https://doaj.org/article/6defab3aa1e940af9ab9855502e7d87b>>. Acesso em: 07 out. 2018.

CESARIN, H. de C. S. **Pesquisa científica: da teoria à prática**. Curitiba: InterSaberes, 2012.

COLOMBO, L. A. Guerra fiscal na federação brasileira: a contribuição das abordagens da sociologia econômica. **Soc. estado. Brasília**, v. 32, n. 2, p. 291-311, ag. 2017. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-69922017000200291&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 07 nov. 2018. <https://doi.org/10.1590/s0102-69922017.3202002>.

DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. (Orgs). **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 15-41.

DINIZ, E. **Globalização, reformas econômicas e elites empresariais**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2000.

DULCI, O. S. Guerra fiscal, desenvolvimento desigual e relações federativas no Brasil. **Rev. Sociol. Polit.**, Curitiba, n. 18, p. 95-107, jun. 2002. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-44782002000100007&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 07 nov. 2018. <https://doi.org/10.1590/S0104-44782002000100007>.

FAZOLI, Júlio Cesar et al. **Incentivos Fiscais como Política Pública de Desenvolvimento Industrial: Uma Análise Empírica dos Efeitos Econômicos da Concessão de Crédito Presumido de ICMS para as Indústrias Têxteis do Estado de Santa Catarina**. 2017. p.60-70 - Universidade Federal de Santa Catarina, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis-SC, 2018. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/50481/incentivos-fiscais-como-politica-publica-de-desenvolvimento-industrial--uma-analise-empirica-dos-efeitos-economicos-da-concessao-de-credito-presumido-de-icms-para-as-industrias-texteis-do-estado-de-santa-catarina->>>. Acesso em: 21 fev. 2019 <https://doi.org/10.16930/2237-7662/rccc.v17n51.2508>

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

GOODE, W. J.; HATT, P. **Métodos em Pesquisa Social**. São Paulo. Companhia Editora Nacional, 1979.

LAKATOS, M. E. MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico**. 4 ed-São Paulo. Revista e Ampliada. Atlas, 1992.

LAKATOS, M. E. MARCONI, M. A., E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

NASCIMENTO, Sidnei Pereira do. **Guerra fiscal: uma avaliação comparativa entre alguns estados participantes**. *Econ. Apl.*, Ribeirão Preto, v. 12, n. 4, p. 677-706, Dec. 2008 . Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-80502008000400007&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 07 nov. 2018. <https://doi.org/10.1590/S1413-80502008000400007>.

LEMBO, C.; CAGGIANO, M. H. S. **Direito Constitucional Econômico** – uma releitura da Constituição Econômica Brasileira de 1988. 1. ed. São Paulo: Manole, 2007.

LUCA, M. M. M. de & Lima, V. F. L. **Efeito dos incentivos fiscais no patrimônio das entidades beneficiárias do programa FDI, do governo do estado do Ceará**. Contextus, 2007. Disponível em: <<http://periodicos.ufc.br/contextus/article/view/32082>>. Acesso em 21 fev. 2019.

MOZZATO, A.R.; GRZYBOVSKI, D. **Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios**. 2011.p. 733 - Universidade de Passo Fundo – FEAC/UPF, Passo Fundo, RS, Brasil, 2011. 15. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/1537/analise-de-conteudo-como-tecnica-de-analise-de-dados-qualitativos-no-campo-da-administracao--potencial-e-desafios>>. Acesso em: 25 out. 2018. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552011000400010>

NASCIMENTO, S. P. **Guerra fiscal: uma avaliação comparativa entre alguns estados participantes**. *Econ. Apl.*, Ribeirão Preto, v. 12, n. 4, p. 677-706, dez. 2008 . Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-80502008000400007&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 07 nov. 2018. <https://doi.org/10.1590/S1413-80502008000400007>.

REZENDE, Amaury José; DALMÁCIO, Flávia Zóboli; RATHKE, Alex Augusto Timm. **AValiação DO IMPACTO DOS INCENTIVOS FISCAIS SOBRE OS RETORNOS E AS POLÍTICAS DE INVESTIMENTO E FINANCIAMENTO DAS EMPRESAS**. *Revista Universo Contábil*, [S.l.], maio 2019. ISSN 1809-3337. Disponível em: <<http://proxy.furb.br/ojs/index.php/universocontabil/article/view/6460>>. Acesso em: 03 jun. 2019.

RODRIGUES, H. T. & FREITAS, D. D. **Cooperativismo interinstitucional público: uma proposta de gestão pública tributária para superação da guerra fiscal em busca do desenvolvimento**. *Direitos sociais e políticas públicas: desafios contemporâneos*, 2005.

SILVA, S. M. C.; NOVA, S. P. C. C. **Pesquisa Qualitativa ou Qualidade em Pesquisa? Um Exemplo de Contribuição Sócio-Humanista em Pesquisa Contábil**. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, v. 13, n. 1, p. 120-141, 2018.

SIMONSEN, M. H. **Reforma fiscal: coletânea de estudos técnicos**. Rio de Janeiro: J. Olímpio, 1992.

TANZI, V. & ZEE, H. H. **Tax policy for emerging markets: developing countries**. *National Tax journal*, 2000. <https://doi.org/10.17310/ntj.2000.2.07>

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VARSAÑO, R. A guerra fiscal do ICMS: quem ganha e quem perde. **Planejamento e Políticas Públicas**, n. 15, 1997

VASCONCELLOS, M. A; GARCIA, M. E. **Fundamentos da Economia**. São Paulo: Saraiva, 1998.

VIEIRA, D.J. **Um estudo sobre a guerra fiscal no Brasil**. Campinas, SP, [S.N.], 2012

ESTOCAGEM ESTRATÉGICA: GESTÃO DE CUSTO E GARANTIA DE RENTABILIDADE PARA AS EMPRESAS

Renata Belorio Moura, Lechan Colares-Santos, Gustavo Yuho Endo, Irene Caires da Silva

Universidade do Oeste Paulista - UNOESTE. Curso de Administração. Presidente Prudente – SP. E-mail: lechan@unoeste.br

RESUMO

Atualmente o cenário econômico-financeiro brasileiro tem passado por constantes variações, estar atento as movimentações que ocorrem na empresa é uma das peças fundamentais para garantir a solvência e a rentabilidade da mesma, com um mercado cada vez mais competitivo e dinâmico, devem possuir diferenciais para se destacarem dentre as outras. O estudo da gestão de estoque é muito importante estrategicamente, pois com base em informações assertivas a respeito do que há disponível em seu estoque, existe uma vantagem para competir a partir dos seus próprios recursos além obter o menor custo possível, visando na sua lucratividade e nos valores que agregam ao seu negócio. A proposta da presente pesquisa é demonstrar e analisar o custo de estoque por meio da estocagem estratégica em uma empresa do ramo alimentício, avaliando o seu desempenho e alguns pontos a serem monitorados e se possível reestruturados. Desta forma, para o desenvolvimento da pesquisa, a metodologia utilizada é a bibliográfica, análise de dados e estudo de caso, deixando evidente a importância de uma boa gestão de estoque estratégico e sua contribuição na administração dos negócios. Os resultados apontam que existem inúmeras formas de gerir os estoques, cabe a cada gestor identificar as melhores práticas, dadas as limitações e necessidades da empresa.

Palavras-chave: Gestão de Estoque. Custo. Estoque Estratégico. Rentabilidade.

STRATEGIC STOCK: COST MANAGEMENT AND PROFITABILITY GUARANTEE FOR COMPANIES

ABSTRACT

Currently the economic and financial scenario of our country has been constantly changing, being aware of the movements that occur in the company is one of the fundamental pieces to guarantee its solvency and profitability, with an increasingly competitive and dynamic market, must own differentials to stand out among the others. The study of inventory management is very important strategically, because based on assertive information about what is available in its inventory, there is an advantage to compete from its own resources besides obtaining the lowest possible cost, aiming at its profitability and values they add to your business. The purpose of this research is to demonstrate and analyze the cost of inventory through the strategic storage in a food company, evaluating its performance and some points to be monitored and if possible restructured. In the course of the analysis to be presented, it is evident the strategy used, however there are many that can be formed, it is up to each manager to create his according to his needs of the company. Thus, for the research development, the methodology used is bibliographical, data analysis and case study, making clear the importance of a good strategic stock management and its contribution in business administration.

Keywords: Inventory Management. Cost. Strategic Stock. Profitability.

INTRODUÇÃO

A rentabilidade financeira de uma empresa está diretamente ligada ao desenvolvimento de seus produtos, na qualidade adequada do armazenamento assim como na gestão de estoque e na distribuição dos mesmos. Com gestores comprometidos, bem-intencionados e com grande capacidade de analisar as atividades desempenhadas, é possível desenvolver empresas competitivas, de qualidade e mais rentáveis.

Diversos fatores influenciam positiva ou negativamente no processo de tomada de decisões,

existem conceitos e princípios estratégicos básicos que devem ser compreendidos para a elaboração e implementação do estudo a ser apresentado. As informações devem ser precisas e coerentes aos resultados apresentados, ela é uma das variáveis mais importantes para um processo decisório coerente e eficaz.

Para Martelli e Dandaro (2015), tratando de gerenciamento de estoque, é necessário ter em vista maior controle dos recursos materiais. A armazenagem também é muito necessária, nas organizações, pois saber onde colocar, o que colocar, quanto de produto estocar, quais meios de transporte usar, mantendo uma gestão eficiente nesses processos, é de fundamental importância para a agregação de valor ao negócio.

Garantir uma gestão de sucesso é saber utilizar-se de informações precisas, criando indicadores que auxiliem na correta interpretação e análises dos dados elencados, proporcionando ao gestor desenvolver atividades mais competitivas, seguras e com mais assertividade, gerando menores custos e trazendo qualidade ao produto.

O objetivo deste estudo foi, mesmo que breve, apresentar as principais formas de realizar uma gestão de estoque eficiente e eficaz, expondo as principais formas já realizadas pelas empresas e que servem de exemplo para os tipos de negócios existente, além de identificar as práticas empregadas pela empresa foco do estudo.

METODOLOGIA

Este trabalho consistirá numa pesquisa de caráter exploratória, qualitativa, por meio dos procedimentos metodológicos de pesquisa bibliográfica sobre o estocagem estratégica e gestão de custo com estocagem e garantia de rentabilidade para as empresas. pesquisa exploratória foi pautada nas observações de autores de livros, artigos publicados em revistas e periódicos especializados, pesquisas realizadas em sites da internet.

Já a pesquisa de campo se deu por meio de entrevista face a face realizada *in loco*, além de anotações de campo em blocos de notas e análise documental. A título de sigilo, a empresa foco de análise é apontada neste estudo como empresa X. Para análise dos dados empregou-se a técnica de análise de conteúdo. A análise de conteúdo teve como suporte a construção de categorias e subcategorias com base no arcabouço teórico da *supply chain management*, mais especificamente no que tange a gestão de custos de armazenagem.

É pertinente enfatizar que embora faça uso de seres humanos para coleta de dados, esses não são objetos da pesquisa, ou seja, a entrevista teve como objeto de análise a empresa foco do estudo. Nesse sentido, a coleta de dados atende ao pressuposto observado na Resolução CNS 510/2016 que isenta a submissão deste tipo de pesquisa a comitê de ética.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA GESTÃO DE ESTOQUE

A gestão de estoque quando realizada com excelência faz com que o gestor tenha dados importantes para analisar se seus recursos estão sendo bem investidos e empregados. Messias (1987) destaca que o objetivo da gestão de estoque é dar excelência no investimento, aumentando o uso dos meios internos da empresa, diminuindo as necessidades de capital investido.

Por outro lado, uma gestão ineficiente de estoques provoca o desequilíbrio entre os aspectos operacional e financeiro; perda da rentabilidade financeira e de uma meta pré-estabelecida devido a impossibilidade de atendimento imediato de pedidos efetuados por novos clientes; diminuição da agilidade na movimentação da relação venda e entrega e a redução no conceito de excelência da empresa (GITMAN, 2002). Segundo Dias, (2005), avaliar positivamente uma seção de estoques é diminuir custos. Sendo assim, não se deve ter excesso de estoques para atender demandas, mas somente a quantidade necessária para que haja eficácia nos processos produtivos.

Moreira (2008) afirma que existem dois casos principais na gestão de estoque que devem ser vistos com prioridade e maior cuidado: o financeiro e o operacional de uma empresa. Analisando pelo lado financeiro, o estoque é parte principal do capital de uma empresa. A eficiente gestão de estoque evita acúmulos desnecessários, falta de insumos para venda ou produção e otimiza as entradas e saídas de materiais.

Seguindo este pensamento, Martins e Campos et al (2009, Pg. 210) dispõem que:

O controle de estoque pode ser totalmente informatizado: quando as mercadorias

chegam, o leitor ótico registra no sistema. Quando elas são vendidas, o leitor também manda esse dado para o controle de mercadorias vendidas e de estoque, analisando as vendas do mês, comparando-as com outros setores e períodos, e fazendo novos pedidos quando estoque atinge o nível mínimo estipulado.

Assaf Neto e Silva (1997), define que as principais causas da existência de estoques são: evitar a interrupção no fluxo de produção, proteção contra perdas inflacionárias, perspectiva de aumento imediato do preço do produto, política de venda do fornecedor que oferece descontos por maior quantidade de produto comprado. Isso demonstra que o estoque é primordial tanto em relação à produção como também para o setor de vendas. A responsabilidade de cada setor de uma empresa como o financeiro, compras e vendas é garantir o gerenciamento e produção de um todo da empresa (DIAS, 1995).

Francischini e Gurgel (2004, p. 15) definem estoque como “quaisquer quantidades de bens físicos que sejam conservados, de forma improdutivo, por algum intervalo de tempo”. Assim, existem vários motivos que levam uma empresa a ter estoque, dentre esses: prevenir-se das incertezas, vantagens econômicas na compra, estocagem de maior quantidade e estar apto para dar auxílio aos planos estratégicos (DAVIS et al., 2001).

Para Moura (2004), o estoque tem um valor econômico muito importante em uma empresa, afinal, quanto maior for o estoque maior é o dinheiro empregado. Com isso, pode-se entender, de fato, a importância de uma gestão de estoque equilibrada para o sucesso de uma empresa.

Formas de gestão de estoque

A gestão de estoques pode ser realizada de forma permanente ou periódica, sendo que o controle permanente é feito diariamente, de maneira individualizada, normalmente por sistema eletrônico de dados bastante utilizado por empresas com estoque de mercadorias de valor relevantes, exigindo controle constante e preciso de quantidade de todos os produtos

De uma forma geral, pode-se dizer que os estoques normalmente fazem parte das maiores preocupações não somente dos gerentes de operações, como também, dos gestores financeiros. Na perspectiva operacional, baixos estoques significam indisponibilidade de atendimento ao cliente, enquanto na visão financeira, estoques altos significam dinheiro parado e, conseqüentemente, mais custos (CORRÊA; CORRÊA, 2005).

A gestão periódica ocorre com intervalos regulares, ao fazer essa verificação, o período de compras é definido visando atingir um determinado nível que chamamos de estoque alvo, os quais podem ser semanais ou mensais, mas que devem ajustar o ponto de ressuprimento

Segundo Martelli e Dandaró (2015), o gerenciamento de estoque surgiu para suprir a necessidade das empresas em controlar todo o fluxo de materiais como o período de cada um dentro dos armazéns e/ou estoques, a quantidade mantida em cada compartimento, a periodicidade de reposição, entre outros.

Como ponto negativo do sistema de controle periódico apresenta-se a possibilidade de ocorrer falta de produtos no intervalo entre uma e outra revisão, o que obrigará a empresa a formular pedidos urgentes, obrigando a empresa a realizar compras de alto custo, contrariando o objetivo precípua da gestão de estoques que é a redução de custos.

Algumas estratégias e sistemas estão sendo criados visando contribuir para uma gestão eficiente e eficaz dos estoques e as razões para o controle de estoque residem na necessidade do conhecimento dos níveis de materiais e serviços da empresa, (RIBEIROS, *et al.* 2004).

Para isso, planejamento, organização e estratégias são necessárias para a obtenção de resultados precisos e, em decorrência disso, teorias foram desenvolvidas, visando dar ao administrador de estoques ferramentas de trabalho, às quais alguns denominam técnicas ou métodos

Custo de estocagem

Os custos ou gestão dos custos. Além disso não traz vantagem competitiva para vendedores, mas sim, para organização. Não é à toa que saber a composição dessas despesas pode trazer reflexos positivos para as finanças do seu negócio. A identificação do custo de estoque ajuda a empresa a determinar a margem de lucro que pode ser otimizada a partir dos produtos em estoque, como esses custos podem ser reduzidos, onde fazer as mudanças, que fornecedores e itens precisam ser escolhidos e como alocar o capital da empresa (SOUZA, 2018).

O fornecedor dos seus produtos pode estar em diversas partes do Brasil ou do exterior e pode realizar suas entregas por transporte vários meios de transporte, aéreo, rodoviário ou marítimo. Pode também estipular valores de venda que variam conforme as unidades compradas. É fundamental entender o fluxo de mercadorias na sua empresa antes de calcular os custos de pedido.

Lima (2003), determinar o custo de capital pode ser mais ou menos complicado, dependendo do negócio, é o maior componente entre as variáveis de custo de manutenção de estoque. Inclui tudo o que é relacionado aos investimentos em capital intelectual e até o custo do dinheiro. É importante saber separar o seu estoque entre a parte que é ativo da empresa e a parte que depende do fluxo de caixa, isso ajuda a compreender o que está sendo considerado como patrimônio da empresa, como máquinas e equipamentos e o que é estoque de matéria-prima e de mercadorias.

Outro ponto importante é calcular o risco da manutenção do estoque, uma vez que os equipamentos e mercadorias estão expostos a acidentes, roubos, obsolescência e estão sujeitos até mesmo ao prazo de validade.

Para Lima (2000) O custo de armazenagem é muito importante para a apresentação do estudo de caso que será realizado, com ele encontramos o custo do estoque decorrente do aluguel de espaço físico e os custos variáveis como energia, água, aluguéis e impostos sobre a propriedade. Esses custos são vastos e dependem do tipo de armazenagem que a empresa escolhe, podendo ser um espaço alugado ou próprio. Nas empresas em que o espaço do estoque é dividido com o escritório, pelo fato de o mesmo espaço ser usado para diferentes propósitos, é importante determinar uma porcentagem do espaço do escritório utilizada para o estoque a fim de fazer esses cálculos.

É importante evidenciarmos a saturação do espaço e armazenamento, que a empresa pode sofrer com o aumento dos produtos armazenados, criando todos os tipos de despesas extras. Quando um armazém atinge o ponto de saturação, torna-se extremamente difícil a movimentação e o fluxo são interrompidos. As empresas estão sujeitas a passar por essas dificuldades, o tempo e dinheiro necessários para escoar esses produtos e retomar o fluxo podem representar gastos inesperados e desnecessários.

Gianesi et al (2011), define que o custo de serviços de estoque está ligado com a segurança do espaço, tecnologia, recursos humanos, gerenciamento e manuseio. Também podemos incluir nessa categoria as despesas relacionadas com controle de estoque e giro de estoque. Os custos de risco de estoque cobrem essencialmente o risco de perda de valor dos itens por conta do período em que ficam armazenados. Essa variável é especialmente importante em empresas que lidam com produtos perecíveis.

Os riscos de extravio de estoque basicamente representam a perda de produtos entre o fornecedor e o ponto de venda. Geralmente, causado por erros administrativos no envio dos produtos ou a alocação em lugares errados. Também podem ocorrer fraudes nas vendas, roubos e danos durante o transporte ou armazenagem. O extravio pode ser visualizado pelo estoque inicial, adquirido no fornecedor versus o estoque final menos a quantidade vendida.

Obsolescência dos produtos ou materiais que passaram do prazo de validade, que saíram de moda ou foram substituídos por outro produto. O último caso ocorre frequentemente com produtos eletrônicos, que facilmente são substituídos por novas tecnologias e versões atualizadas.

Muitos gestores tendem a subestimar os custos utilizando com principal fator os custos de capital e o tipo de produtos, contudo, é difícil fornecer estimativas precisas.

Estocagem estratégica

Lacerda (2000), define o setor Logístico das empresas requer um gerenciamento estratégico, estruturar sistemas de distribuição capazes de atender de forma econômica os mercados geograficamente distantes das fontes de produção e também atender de forma eficiente, as metas estabelecidas de nível de serviço.

A escolha do posicionamento e da função das instalações de armazenagem é uma definição estratégica. É parte de um conjunto integrado de decisões por parte da empresa, tornando a distribuição física de produtos constitui-se em um permanente desafio logístico.

A armazenagem é a atividade que compreende o planejamento, coordenação, controle e desenvolvimento das operações destinadas a abrigar, manter adequadamente estocadas e em condições de uso, bem como expedir no momento oportuno, os materiais necessários. Fernandes et al (2011), a funcionalidade das instalações de armazenagem dependerá da estrutura de distribuição adotada pela empresa. Podendo ser estruturas escalonadas e estruturas diretas.

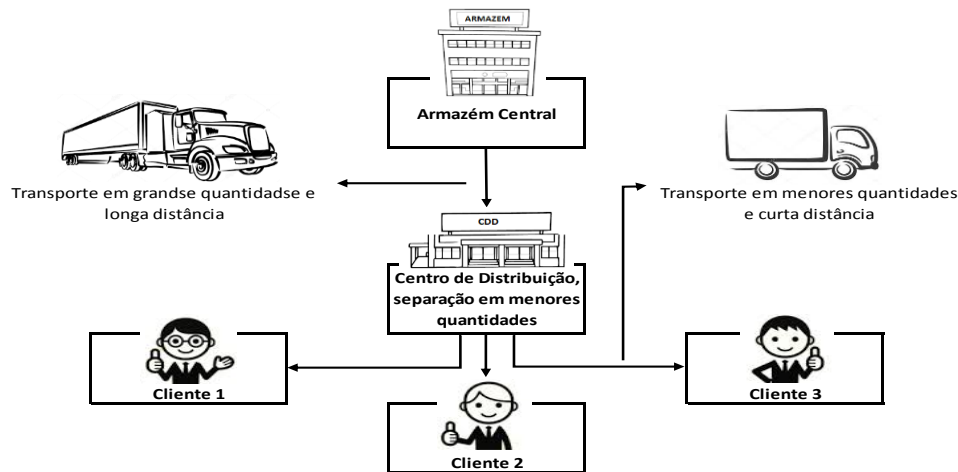
Os sistemas de distribuição diretos podem também utilizar instalações intermediárias, não para manter estoque, mas para permitir um rápido fluxo de produtos, aliado aos baixos custos de transporte. Os tipos mais conhecidos de armazenagem estratégica são os Centros de Distribuição Avançados, Transit Point, Cross-Docking e o Merge in Transit.

Sistemas de Distribuição Escalonados

Os custos de estoque no sistema de distribuição escalonadas são classificadas quando a empresa possui um ou mais armazéns centrais e um conjunto de centros de distribuição próximos das áreas de seu mercado de atuação, permitindo o atendimento rápido das demandas dos clientes de uma determinada área. Além disso, essa estratégia também pode ser usada em cargas fracionadas. Seu objetivo é permitir o rápido atendimento às necessidades dos clientes de uma determinada área geográfica distante dos centros produtores.

A dificuldade desse sistema está relacionada ao cálculo das quantidades de estoque, a incerteza provocada por essa regionalização e descentralização da gestão de quantidades, sujeita a empresa a faltas frequentes com a ocorrência constante na falta de pedidos e à obsolescência devido à antecipação de pedidos.

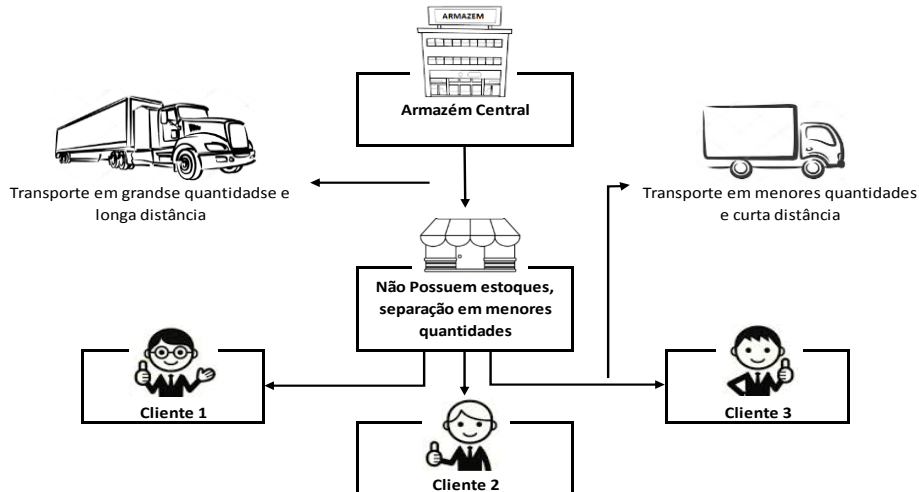
Figura 1. Exemplo de um Sistemas de Distribuição Escalonados.



Fonte: Modificado a partir de Lacerda (2000, Pg. 3).

Sistemas de Distribuição Transit Point.

As instalações do tipo Transit Point não mantêm estoques, possui apenas um estabelecimento para manuseio e transferência dos produtos, são estruturalmente simples, necessitando de baixo investimento na sua instalação. O Transit Point é localizado de forma a atender uma determinada área de mercado distante dos armazéns centrais, recebendo carregamentos consolidados e separando-os para entregas locais a clientes individuais.

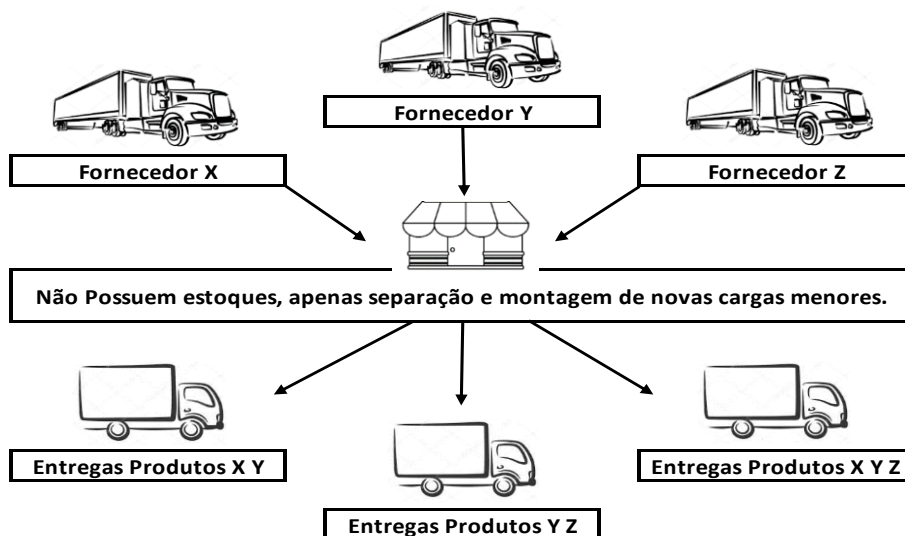
Figura 2. Exemplo de um Sistema de Distribuição Transit Point.

Fonte: Modificado a partir de Lacerda (2000, Pg. 3).

Sistemas de Distribuição Cross-Docking

Com os mesmos formatos dos Transit Points, o sistema Cross-Docking são caracterizados por envolver múltiplos fornecedores atendendo clientes comuns. Carretas completas chegam de múltiplos fornecedores e então se inicia um processo de separação dos pedidos, com a movimentação das cargas da área de recebimento para área de expedição, é um processo que demanda um alto nível de coordenação e controle entre os participantes das operações. Com o auxílio de sistemas de informação o sistema de Cross-Docking pode ser automatizado onde são utilizados leitores de códigos de barras que identificam a origem e o destino de cada pallet.

São exemplos dessa modalidade as cadeias de varejo onde os carregamentos chegam de vários fornecedores e ocorre a separação e preparação dos pedidos, processo conhecido como picking, onde posteriormente são movimentados para a área de expedição e carregados nos veículos que farão a entrega aos clientes. É de extrema importância que a empresa realize um planejamento e cumpra rigorosamente os processos para não ocorrer estocagem excessiva de produtos ou que os veículos tenham que esperar até que a carga seja completada.

Figura 3. Exemplo de um Sistema de Distribuição Cross-Docking

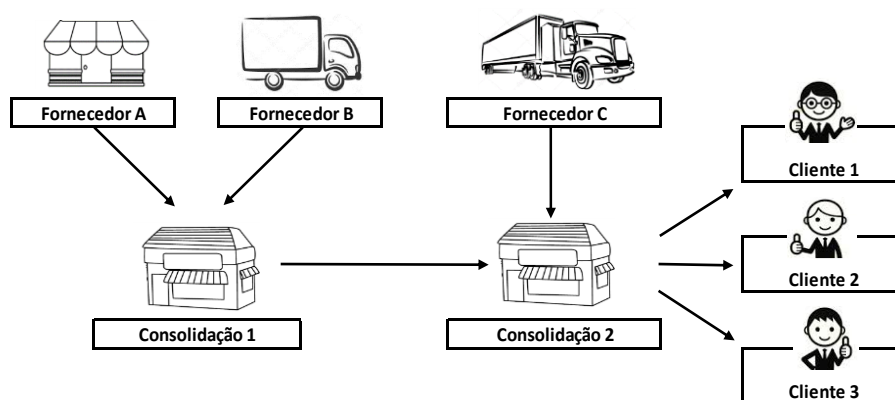
Fonte: Modificado a partir de Lacerda (2000, Pg.6).

Sistemas de Distribuição Merge in Transit

O Merge in Transit é uma extensão do conceito de Cross-Docking, combinado com o sistema de Justin in Time, refere-se a um processo de entrega e distribuição mais eficaz, que tem o objetivo de eliminar estoques, diminuir custos e realizar uma entrega rápida ao cliente. A superioridade da filosofia JIT de manufatura se dá tanto no seu aspecto estratégico de flexibilidade da produção e rapidez de atendimento aos clientes, como nos seus objetivos econômico-financeiros de redução de custos, aumento de produtividade, garantia de qualidade, eliminação de desperdícios, entre outros (SILVEIRA; COUTINHO, 2008; SOUSA, 2017).

A operação Merge in Transit procura coordenar o fluxo de componentes, gerenciando os respectivos leads time de produção e transporte para que esses sejam consolidados em instalações próximas aos mercados. Ele tem sido aplicado à distribuição de produtos de alto valor agregado, formado por multicomponentes que tem suas partes produzidas em diferentes plantas especializadas. Um exemplo claro são as estações de trabalho, formados por CPUs, monitores e teclados.

Figura 4. Exemplo de um Sistema de Distribuição Merge in Transit.



Fonte: Modificado a partir de Lacerda (2000, Pg.6).

A armazenagem estratégica compreende um conjunto integrado de decisões, que envolvem as políticas de níveis serviços ao cliente, às políticas de gestão de estoque, as operações de transporte e de produção, que visam prover um fluxo eficiente de materiais e produtos acabados ao longo de toda a cadeia de suprimentos.

Quando os produtos são expedidos dos CDs diretamente aos clientes. São mais simples, mas geram altos custos de manutenção e de transporte no atendimento às longas distâncias.

Benefícios da armazenagem estratégica em centros de distribuição.

- **Rápido atendimento da demanda:** A rapidez no atendimento é imprescindível para alcançar níveis elevados de satisfação do cliente. Com a armazenagem estratégica, a entrega final é feita de forma consolidada por um ou mais fornecedores, em um único carregamento de pedido.
- **Redução de custo:** As movimentações de cargas fracionadas por grandes distâncias geram custos logísticos elevados. Carregamentos únicos - inclusive com distribuição compartilhada, como no caso do cross-docking- reduzem o valor do frete à empresa e ao consumidor, além de diminuir os custos de manutenção de estoque.
- **Gestão facilitada:** A organização estrutural pode ser feita de forma simples - já que não são executadas atividades de estocagem e picking. Se o custo de manutenção diminui, conseqüentemente são reduzidos também os custos de transporte.
- **Diminuição da perda de produtos:** Com um planejamento e uma armazenagem estratégica eficiente, há diminuição da movimentação interna nos CDs e conseqüente redução da perda de produtos, muitas vezes frágeis. Estes geralmente são perdidos devido à excessiva movimentação da carga, tantos nos centros de distribuição quanto nos veículos e na manutenção de grandes estoques: aumenta a probabilidade do vencimento dos prazos de validade em casos de produtos perecíveis.

Para alcançar resultados positivos é imprescindível que na armazenagem estratégica seja definido um posicionamento de redução de custos de manutenção de estoques e melhoramento dos prazos e da qualidade das entregas. A eficiência depende da estrutura, da política de trabalho e de características dos produtos de cada empresa.

Viabilidade da estocagem estratégica

A armazenagem estratégica consiste em ações de gerenciamento para otimizar processos logísticos. A logística empresarial estuda como a administração pode prover melhor os custos com a distribuição aos clientes e consumidores. Os centros de distribuição, por sua vez, auxiliam no atendimento de mercados muitas vezes distantes do foco produtivo e permitem que a empresa ofereça aos clientes um serviço mais eficiente, principalmente no que diz respeito aos prazos de entrega.

A gestão dos estoques está diretamente ligada à lucratividade da empresa onde o administrador deve garantir o giro cada vez mais rápido das mercadorias sem colocar em risco o abastecimento das linhas de produção e em consequência o atendimento aos pedidos. A redução dos níveis de estocagem ganha importância acerca da diminuição das margens de lucro nas organizações e do tempo de vida cada vez mais curto dos seus produtos, (GUSTAVO *et al.* 2013).

Oliveira *et al.* (2014), define para obter uma armazenagem seja efetiva é necessário classificar a produção quanto à demanda de mercado, à validade e à sazonalidade. Após a chegada da mercadoria no centro de distribuição é feita sua alocação de forma a reduzir os custos de armazenagem. Nessa fase do processo, é importante utilizar tecnologias por meio de sistemas de gerenciamento de armazéns, as principais fases de movimentação da mercadoria que ocorrem dentro dos CDs são:

- **Recebimento:** chegada do produto no centro de distribuição. Momento em que os profissionais verificam a quantidade e a qualidade dos itens.
- **Movimentação:** Essa etapa é considerada uma das mais complexas: consiste no manuseio dos produtos dentro do setor e demanda cuidados especiais. Afinal, envolve diversas máquinas e equipamentos - como empilhadeiras, por exemplo.
- **Armazenamento:** o armazenamento consiste na guarda temporária dos produtos. Para realizar a armazenagem estratégica, a guarda deve ser gerenciada conforme a oferta e a demanda de cada item, nesse momento é importante que sejam utilizados métodos de valoração de estoque como FIFO, FEFO ou LIFO.

Os métodos devem ser utilizados de acordo com a estratégia adotada pela empresa: FIFO é o único método aceito para valorar estoque junto ao fisco, trata-se de uma estratégia de gestão de estoque na qual os produtos que estão armazenados há mais tempo são despachados primeiros para os consumidores. O FEFO é utilizado em estoques de produtos altamente perecíveis, nesse modelo os produtos com data de validade mais próxima são despachados primeiro, pouco importando há quanto tempo os itens estão estocados, ao passo que o LIFO é usado em produtos de demandas sazonais, o produto mais recente no estoque é despachado primeiro, podendo haver divergência entre o custo dos produtos vendidos e o custo do estoque remanescente.

- **Separação ou picking:** é a retirada dos produtos da armazenagem para reuni-los de forma a facilitar a próxima etapa. Requer muito cuidado, já que o devido manuseio pode ser crucial na manutenção de suas características.
- **Expedição:** etapa em que o material é preparado, pesado e encaminhado para transporte, de acordo com características e local de entrega. Para que ela seja eficiente é necessário analisar várias possibilidades, como a localização do centro de distribuição, a fim de facilitar tanto a carga quanto a descarga, além do modal de transporte escolhido e o prazo de entrega combinado, tudo isso sem gerar custos extras para a organização.

Tipos de estoque

Ter uma gestão de estoque no gabarito é um dos processos mais importantes para o desempenho logístico das empresas, muitos gestores ainda encontram dificuldades para adequar suas práticas e identificar, entre os tipos de estoque que melhor se enquadre para suprir às necessidades da empresa. A gestão de estoque é uma estratégia que facilita no controle da jornada de cada produto, evitando perdas e promovendo o acompanhamento adequado das demandas do mercado, o que aumenta a vantagem competitiva dos negócios. A seguir serão apresentados os principais tipos de estoque existentes.

Estoque de antecipação

Estoque de antecipação é aquele que a empresa forma quando antecipa sua produção para atender a uma demanda futura esperada. Por exemplo, na época da páscoa as empresas produzem mais chocolates para atender uma demanda maior futura, devido a venda de ovos de páscoa, assim as fábricas de chocolates aumentam as contratações de funcionários, gerando um elevado estoque de antecipação, para atender a demanda futura de chocolates.

O estoque de antecipação também pode ser usado em situações em que o fornecimento é inconstante, também chamado de estoque sazonal, esse tipo de estoque é utilizado pelas empresas quando elas se veem diante de uma previsão de alta demanda, que exige produção elevada e prontidão na entrega, podemos citar como exemplo as empresas ligadas ao ramo de bebidas em épocas que antecedem as principais datas comemorativas.

O estoque de antecipação também é uma estratégia a ser pensada quando os gestores percebem a possibilidade de problemas com o fornecimento dos itens, o que pode prejudicar o atendimento dos pedidos. Nesse caso, a produção ou a aquisição dos itens é elevada com a intenção de garantir o pronto atendimento do volume total de pedidos, suprimindo a necessidade dos consumidores e aproveitando todas as oportunidades de negócio.

Estoque de ciclo

O estoque de ciclo ocorre principalmente nas empresas que operam com vários produtos, ou porque as operações possuem múltiplos estágios. Considere que uma empresa fabrique os produtos X, Y e Z. Ela não pode fabricar os três simultaneamente, mas comercializa os quatro simultaneamente. Portanto, deve programar sua produção de maneira a produzir os três tipos de produtos numa quantidade tal que supra completamente a demanda.

Esse é o tipo de estoque mais adequado para as empresas que possuem uma intensa rotatividade de produtos e precisam garantir a otimização dos níveis de estoque a partir de demandas diferentes e constantes.

Ainda que a produção dos vários itens não seja simultânea, é preciso manter todas as mercadorias sempre à disposição do consumidor. Isso exige a movimentação constante do estoque, por meio de códigos específicos que facilitem o monitoramento dos produtos e a definição de limites mínimos e máximos para cada um deles.

Dessa forma, a empresa pode manter o volume de vendas em alta e, ao mesmo tempo, evitar perdas em caso de mudanças na demanda do mercado.

Dropshipping

Diante do crescimento do e-commerce e da consolidação de outras tendências do mercado atual, a gestão logística deve ser capaz de responder rapidamente às mudanças nos métodos de varejo e nas relações de consumo.

Nessa realidade, o *dropshipping* é tanto um modelo de varejo quanto um tipo de estoque, no qual o consumidor faz uma compra em uma loja virtual, que encaminha o pedido para o fornecedor e esse, por sua vez, envia o produto em nome da loja na qual foi feita a compra.

É fundamental contar com bons parceiros de negócio, entre transportadoras e centros de armazenagem, capazes de atender prontamente às demandas e de fazer as entregas sempre dentro do prazo.

Estoque de proteção

O objetivo principal desse estoque é proteger as operações de venda e promover a disponibilidade dos produtos mesmo diante de situações desfavoráveis para a gestão de estoque, como altas de preço ou greve de fornecedores, além de prevenir problemas relacionados à falta de um determinado item que deve ser disponibilizado para venda aos consumidores.

O estoque de segurança, segundo Slack et al (2009, Pg. 375):

“é chamado de estoque isolador. Seu propósito é compensar as incertezas inerentes a fornecimento e demanda. Por exemplo, uma operação de varejo nunca pode prever perfeitamente a demanda. Ela vai encomendar bens de seus fornecedores de modo que sempre haja pelo menos certa quantidade da maioria dos itens em estoque.”

Certamente os gestores de logística possuem uma a estimativa de venda de cada item do estabelecimento. Isso porque eles têm o conhecimento de quais produtos vendem mais e quais produtos vendem menos. Dentro desse contexto, um produto que tem mais saída deve ter um estoque maior, já o produto que tem menos saída deve ter um estoque menor, impedindo que o estabelecimento fique sem estoque e não possa atender seus clientes adequadamente além de evitar saturação de produtos que não tem saída, principalmente para produtos perecíveis com datas curtas de vencimento. O estoque de proteção também ajuda as empresas a manter a atividade diante de elevações súbitas na demanda do mercado, garantindo a satisfação dos clientes.

Estoque de canal

O estoque de canal é um tipo intermediário de estoque, referente ao trânsito das mercadorias entre sua origem. O tempo que os produtos ou insumos passam nos veículos responsáveis pelo transporte de cargas também devem ser considerados nas operações de gestão de estoque.

Cada empresa tem um tipo de estoque mais utilizado e que atende melhor a sua demanda. No entanto, uma coisa é comum para todas, a implantação de um sistema de checklist pode ajudar muito no controle do estoque e demais atividades de logística.

Estoque de Inativo

Estoque de produtos obsoletos ou que não tiveram saída em um determinado período. O estoque inativo é composto por mercadorias ou produtos que não tiveram sucesso em suas vendas, tornando-se obsoletas. Uma alternativa é aguardar os períodos de sazonais e realizar promoções atrativas para que esses, ofertando com menores preços ou combos promocionais, ao lado de produtos mais procurados. Outra possibilidade é aplicação de práticas de negociação com os fornecedores, para conseguir trocar os itens obsoletos por outros, de maior saída.

Estoque Máximo

Pensando na economia de recursos a empresa consegue negociar melhores preços ao adquirir uma quantidade elevada de itens de uma só vez, bem como maiores prazos e parcelas nos pagamentos. O estoque máximo trabalha sempre com a margem de quantidade máxima de produtos disponíveis no estoque durante um período previamente determinado.

Em resumo esse tipo de estoque está ligado com a quantidade máxima de produtos armazenados por um determinado período até que se faça novo pedido. O seu cálculo considera o limite mais alto para aquisição de mercadorias, seja devido ao espaço para armazenamento disponível, seja por determinação do setor financeiro da empresa.

Conhecer cada um desses tipos de estoque é essencial para que as empresas possam manter a eficiência, eficácia e redução dos custos e despesas na operação logística e trabalhar por meio da antecipação de demandas aumentando a produtividade e rentabilidade da empresa.

O objetivo é identificar os itens, mercadorias, produtos ou os insumos mais vendidos e utilizados na cadeia de produção e garantir que eles estejam sempre disponíveis, permitindo que a empresa aproveite todas as oportunidades de crescimento oferecidas pelo mercado, adequando os processos da empresa favorecendo o relacionamento com os fornecedores, especialmente com as transportadoras especializadas em cargas fracionadas (MOREIRA, 2017).

LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE DADOS

Para iniciar as análises, levantou-se os dados a seguir com base nas movimentações ocorridas nos últimos três meses com produção e venda dos produtos industrializado pela empresa "X".

Atualmente a capacidade de armazenagem da unidade é de 2.400.000 litros de leite envasado e pronto para ser distribuído, a capacidade de produção é de 350.000 envasamentos diários, sendo que necessário manter o produto envasado em uma quarentena, 4 dias que o leite fica armazenado para processos de análise de industrialização, do momento do envase até estar liberado para entrega ao pondo de venda, o custo desse produto é de R\$ 1,40 por litro.

A capacidade de carregamento para venda gira em torno de 35 a 40 cargas diárias, sendo que cada carga equivale a 12.960 litros, o preço de venda tem uma média de R\$ 2,25 por litro. A curva de vendas não é linear, vareia constantemente, deixando evidente a necessidade de ter um estoque com maior

capacidade, além disso, com um estoque maior é possível realizar negociações melhores e aumentar a margem de lucro com a venda produto.

Para tanto, incorre-se em custos de armazenagem decorrentes do aluguel de um barracão com capacidade de armazenar 1.500.000 litros. Os custos são de R\$ 12.000,00 por mês. Além disto, faz-se necessário o aluguel de uma empilhadeira, no valor de R\$ 4.500 por mês e o custo de movimentação de material, associados ao frete da viagem de deslocamento para o armazém alugado, que é de R\$ 40,00 por viagem, a capacidade transportada é de 12.960 litros por viagem, levando em consideração que serão necessárias 116 viagens (mês) para realizar o transporte, tendo um custo de R\$ 4.640. O quadro de funcionário atual suporta toda a movimentação, não sendo necessário a contratação de novos colaboradores.

Devido a capacidade de produção ser menor que a capacidade de venda não se faz necessário manter um depósito extra, uma observação com relação ao armazenamento é a quarentena, sabendo que a capacidade atual de armazenamento é de 2.400.000. Para respeitar a quarentena deverão ter 1.400.000 em estoque, nota-se que 60% do armazém é tomado só por esse período. Outro ponto importante é a curva de vendas dos produtos, se o comercial conseguisse manter uma venda linear de no mínimo 30 cargas diárias, não seria necessário o aluguel do barracão, porém as vendas não são lineares e existem momentos oportunos em que a margem do produto pode ser muito atrativa.

Com a somatória de todos os custos extras, chega-se a um valor de custo para o produto de R\$ 1,4141, supondo que essa mercadoria seja movimentada apenas uma vez no mês, aproveitando um momento para venda estratégica com o preço de venda de R\$ 2,40, o aumento na margem de lucro passaria de 57,14% para 69,72%, ficando evidente a viabilidade do aluguel de um barracão de terceiro para depósito.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo, mesmo que breve, teve como principal objetivo demonstrar a importância da gestão de estoque estratégico, bem como os tipos de estoques, as formas de distribuição e os diferentes meios de logística atuais, demonstrando que sem essa gestão a empresa pode perder oportunidades de ganhos e aumento de capital.

Um ponto muito importante dentro de uma empresa é a maneira como os produtos são armazenados, movimentados e distribuídos, uma vez que se não for feita de uma forma adequada poderá acarretar danos aos produtos, em consequência, além de gerar custo para a empresa, pode resultar em insatisfação dos clientes.

Para que falhas na gestão de estoque possa ser evitada, atualmente com a ajuda dos sistemas de gestão e as diversas ferramentas existentes, os gestores conseguem ter uma visão real com informações precisas que facilitam o processo de tomada de decisão e permite traçar estratégias para desenvolver um processo de armazenagem satisfatório, que não resulte em estoques elevados e obsoletos, evitando perdas e a aplicação adequada do capital de giro da empresa.

Por meio dos resultados do presente estudo, foi possível observar que a gestão de estoques tem significativa relação com a gestão dos custos empresariais, mais especificamente aqueles ligados aos custos de estocagem, transporte, movimentação e armazenagem. É pertinente enfatizar o nível de estoque compromete a capacidade de endividamento da empresa e conseqüentemente a sua rentabilidade, impactando de forma significativa no seu desempenho.

Portanto, pode-se dizer que a gestão adequada de estoques possibilita o controle e acompanhamento dos resultados, contribuindo na identificação dos pontos fracos no processo e, desse modo, consegue-se alinhar esforços para a melhoria contínua em todos os aspectos da organização, desenvolvendo estratégias capazes de suprir lacunas decorrentes da falta de produção por não ter local para armazenagem do produto, além disso pode ser visto como facilitador de uma possível sistematização e padronização dos processos realizados pela gestão de estoques na empresa.

REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César Augusto Tibúrcio. **Administração do Capital de Giro**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

- CORRÊA, Henrique L.; CORRÊA Carlos A. **Administração de Produção e de Operações**. São Paulo: Atlas, 2005.
- DAVIS, Marck M. (et al). **Fundamentos da administração da produção**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- DIAS Marco Aurélio P. **Administração de Materiais – Uma Abordagem Logística**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- FERNANDES, Bárbara Coutinho et al. Impactos da utilização de centros de distribuição na logística de distribuição de produtos acabados. **Journal of Transport Literature**, v. 5, n. 3, p. 163-181, 2011.
- FRANCISCHINI Paulo G. e GURGEL Floriano do Amaral. **Administração de Materiais e do Patrimônio**. São Paulo: Thompson/Pioneira, 2004.
- GIANESI, Irineu Gustavo Nogueira; DE BIAZZI, Jorge Luiz. Gestão estratégica dos estoques. **Revista de Administração**, v. 46, n. 3, p. 290-304, 2011. <https://doi.org/10.5700/rausp1013>
- GUSTAVO, B.; DOMINGOS, A. P.; TERRA, A. A. R. T. A eficiência da gestão de estoques: estudo sobre a aplicação do lean manufacturing . **Revista de Tecnologia Aplicada**, v. 2, n. 2, p. 19-33, 2013.
- LACERDA, Leonardo. Armazenagem estratégica: analisando novos conceitos. *In*: *ILOS - Especialistas em Logística e Supply Chain*. [S. l.], 10 mar. 2000. Disponível em: <<https://www.ilos.com.br/web/armazenagem-estrategica-analisando-novos-conceitos/>>. Acesso em: 5 jun. 2019.
- LIMA, Maurício Pimenta. Estoque: custo de oportunidade e impacto sobre os indicadores financeiros. **Centro de Estudos em Logística-CEL-COPPEAD-UFRJ, Rio de Janeiro, RJ**, 2003.
- LIMA, Maurício Pimenta. Os custos de armazenagem na logística moderna. Centro de Estudos em Logística-CEL. [Disponível em <http://www.centrodelogistica.com.br/new/fs-busca.htm>, 2000.
- MARTELLI, Leandro Lopez; DANDARO, Fernando. Planejamento e controle de estoque nas organizações. *Revista Gestão Industrial*, Ponta Grossa, v. 11, n. 2, p. 170-185, 2015. Disponível em: <<https://periodicos.utfpr.edu.br/revistagi/article/view/2733>>. Acesso em: 15 fev. 2019. <https://doi.org/10.3895/gi.v11n2.2733>
- MARTINS, P. G.; CAMPOS ALT, P. R. **Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais**. São Paulo: Saraiva, 2009.
- MESSIAS, Sérgio Bolsonaro. **Manual de Administração de Materiais – Planejamento e Controle dos Estoques**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 1987.
- MOREIRA, D. A. **Administração da produção e operações**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- MOREIRA, Daniel Augusto. **Administração da produção e operações**. Editora Saraiva, p. 37, 2017.
- MOURA, Cássia E. de. **Gestão de Estoques**. 1ed. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna Ltda., 2004.
- OLIVEIRA, Marcela Maria Eloy Paixão; SILVA, Rafaella Machado Rosa da. Gestão de estoque.[...]. 2014.
- RIBEIRO, Josmaria Lima; ANDRADE, Daniela Meirelles; FASSIO, Levy Heleno; PAIVA, Gustavo Aguiar. Logística de distribuição e controle de estoques na pequena empresa Diversões Blair. *Revista de Negócios*, Blumenau, v. 9, n. 1, p. 41-50, 2004. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/28085/logistica-de-distribuicao-e-controle-de-estoque>> Acesso em: 25 jan. 2019.

ROGERS, Pablo; RIBEIRO, Karém Cristina Sousa; ROGERS, Dany. Avaliando o risco na gestão financeira de estoques. **Anais do VII Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais–SIMPOI**, 2004.

SILVEIRA, A. O.; COUTINHO, H. H. Trabalho padronizado: a busca por eliminação de desperdícios. **Revista Inicia**, v.8, n.1, p. 8-16, 2008.

SLACK, N. et al. **Administração da Produção**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SOUSA, J. V.; JERÔNIMO, T. B.; MELO, F. J. C.; AQUINO, J. T.. Uso do AHP para identificação de perdas da qualidade em empresas de manufatura: um estudo de caso. **Exacta**. v.15, n.1, p. 89-100, 2017. <https://doi.org/10.5585/exactaep.v15n1.6691>

ESTUDO DE VIABILIDADE TÉCNICA E ECONÔMICA PARA IMPLANTAÇÃO DE FRIGORIFICO DE PESCADOS

Bruno Felipe da Silva Pereira¹, Alexandre Godinho Bertencello²

¹Centro Paula Souza – ETEC. Presidente Prudente – SP. ²Universidade do Oeste Paulista – UNOESTE. Curso de Administração. Presidente Prudente - SP. E-mail: b.felipe92@live.com

RESUMO

O consumo de pescado no Brasil vem crescendo há alguns anos. Porém um dos maiores problemas deste mercado, está relacionado a falta de estrutura e do processamento dos produtos relacionados a pesca. Este estudo identificou os custos operacionais e comerciais de uma despoldadeiras de peixe no Oeste Paulista. Para tal, foi feita uma pesquisa bibliográfica exploratória dos custos de implantação e da viabilidade econômica. Como resultado, ficou identificado a viabilidade econômica da implantação de um frigorífico de pescado, no atual cenário de consumo.

Palavras-chave: Consumo de peixe. Mercado consumidor. Infraestrutura.

TECHNICAL AND ECONOMIC FEASIBILITY STUDY FOR FISH REFRIGERATOR IMPLEMENTATION

ABSTRACT

The consumption of fish in Brazil has been growing for some years. But one of the biggest problems in this market is related to the lack of structure and processing of fishery related products. This study identified the operating and commercial costs of a fish pulper in Oeste Paulista. For such, an exploratory bibliographic research of the implantation costs and the economic viability was made. As a result, it was identified the economic viability of the implementation of a fish fridge in the current consumption scenario.

Keywords: Fish Consumption. Consumer market. Infrastructure.

INTRODUÇÃO

O Brasil tem um dos maiores rebanhos de bovinos do mundo como encontramos em Carloto (2014). O consumo de carne bovina per capita anual é em média, cerca de 46,7 kg, já o consumo de carne de aves e suínos nessas mesmas condições é de 39,6 kg e 13,7 kg respectivamente (ANUALPEC, 2006). Considerando-se todas as variáveis mercadológicas, econômicas e mesmo políticas, temos a aquicultura como uma modalidade de produção para consumo de grande potencial no Brasil, além do mais, como descrevem Ogawa e Maia (1999), deve-se salientar que o pescado é considerado um alimento de fundamental importância para a vida humana em função de seu sabor, de sua capacidade nutritiva como fonte de proteínas, de vitaminas e de compostos inorgânicos essenciais. Suas proteínas apresentam alto valor nutritivo com excelente balanceamento de aminoácidos essenciais, sendo especialmente rico em lisina, sendo também fonte de minerais fisiologicamente importantes, tais como: Mg^{2+} , Mn^{2+} , Zn^{2+} e Cu^{2+} , também possuem vitaminas hidrossolúveis do complexo A,B e D.

A piscicultura faz parte da aquicultura que cuida do cultivo de peixes, e estudos mostram que os egípcios já desenvolviam essa atividade há mais de dois mil anos antes de Cristo. Como lecionam Brabo, Ferreira e Veras (2016, p. 596):

As primeiras experiências de piscicultura no mundo ocorreram na Idade Antiga, na China e no Egito, onde espécimes de carpas e tilápias eram capturados no ambiente natural e mantidos em lagos artificiais para consumo humano ou como ornamentação.

Relativamente ao Brasil, tem-se evidências históricas das primeiras ações realizadas com o objetivo de desenvolver a prática a piscicultura no país foram feitas por Maurício de Nassau, governador geral das possessões holandesas, que permaneceu no Brasil entre 1637 e 1644, período da Invasão Holandesa no Brasil (SILVA, 2016). Deve-se observar, entretanto que o sistema de cultivo adotado era totalmente

extensivo, com abastecimento d'água feito pela maré, que trazia os peixes para o interior os viveiros, onde ficavam aprisionados até a captura (BORGHETTI et al., 2003). Sendo que atualmente, a China é o maior produtor de peixes cultivados do mundo.

No Brasil, foram introduzidas diversas espécies exóticas com a finalidade de desenvolver a piscicultura, tendo como as principais teleosteos carpas e tilápias (PETRY, 2008). Relativamente ao nome Tilápia é comum de aproximadamente 70 espécies de peixes taxonomicamente classificadas na família *Cichlidae*, que são nativas da África tropical (WATANABE; LOSORDO; FITZSIMMONS. et al., 2002). Leciona Stickney (1997) que somente *Oreochromis niloticus*, *Oreochromis mossambicus*, *Oreochromis aureus*, *Tilapia rendalli* e suas hibridizações possuem relevância para a aquicultura.

A tilápia por causa de suas características biológicas é uma das espécies mais cultivadas, tendo como outro fator a facilidade de comercialização devido a sua carne de boa qualidade e aceitabilidade pelo consumidor final, cuja característica marcante é sua morfologia, a inexistência de espinhos em forma de com uma geometria peculiar análoga a da letra latina "y" no seu filé, também sua fácil industrialização (HILDSORF,1995).

Quanto às características biológicas das tilápias que fazem-nas destacar-se na aquicultura mundial sendo atualmente o segundo maior grupo de peixes cultivados, segundo Hayashi et. al. (1999), caracterizam-se pelo crescimento rápido (característico de sua fisiologia) e rusticidade, fácil reprodução, manipulação para a reprodução. A tilápia, de hábito alimentar onívoro, apresenta eficiente utilização dos carboidratos e, em decorrência do aumento de sua produção, muitos aspectos de sua nutrição têm sido estudados (BARROS et.al., 2002).

Não obstante, haja diversas espécies nativas que proporcionam potencial para a atividade da piscicultura e também outras espécies exóticas como a carpa e o salmão, que vêm demonstrando maior viabilidade econômica, devido principalmente, ao conhecimento técnico disponível, tanto no campo da biologia quanto nas técnicas de manejo.

A tilápia merece destaque e já responde por cerca de 45,4% da produção nacional. Com o crescimento de projetos de criação, pescados que utilizam tanques escavados e tanques-rede têm colaborado significativamente para o aumento da produção (SCORVO FILHO, 2010).

O interesse pela piscicultura vem crescendo, principalmente, em função da disponibilidade dos recursos hídricos represados, proveniente da implantação de usinas hidrelétricas e de um maior e melhor volume de produção, assegurando a isonomia que o mercado exige (MALLSEN; BARROS; YAMASHITA, 2008).

Quando se observa a produção de peixes na América Latina, o Brasil está em segundo lugar, ficando atrás apenas do Chile, porém nossa a produção brasileira está amparada basicamente em duas cadeias de produção da carcinicultura e da tilapicultura.

Como lecionam Laubier e Laubier (1993, p. 321):

Os seguintes passos principais devem ser considerados para a maioria das pecuárias de crustáceos cultivadas: - obtenção de reprodutores ou estoque de sementes, - maturação, desova, eclosão e criação de larvas, - criação pós-larval ou creche, - cultura de crescimento, - colheita e processamento. Reprodutores ou estoque de sementes são essenciais para a aquicultura de crustáceos.

O Brasil produziu em 2015 cerca de 219.329.206 kg de tilápia. Deve-se salientar que o Brasil é um dos grandes produtores do continente, sendo que a produção em 2007 correspondeu a 45% da produção do continente (SCORVO FILHO et al. 2010). A aquicultura hoje é composta por pequenos e médios produtores e vem despontando como um ótimo empreendimento nos últimos anos (SCORVO FILHO et al. 2010).

Pode-se considerar que as atividades de pisciculturas são economicamente emergentes em escala mundial (IPEA, 2017), porém, apresenta-se como uma extraordinária fonte de proteína animal podendo atender a crescente demanda de peixe, o que implicaria no aumento de sua produção e conseqüentemente gerar impactos ambientais, caso o manejo dos sistemas de produção aquícolas não forem realizados de uma forma criteriosa e racional. Com o incentivo que a piscicultura vem recebendo dos setores públicos e privados, pode-se enxergar o grande futuro que a aquicultura terá em nosso País.

O presente trabalho identifica os passos de Implantação de Frigorífico para pescado oriundo da pesca artesanal e criação em tanques escavados. Aponta o potencial econômico da tilápia, que representa mais da metade da produção nacional.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste projeto o estudo utilizado foi uma pesquisa exploratória, pois ela é utilizada quando não se tem conhecimento sobre certo tema ou assunto.

Segundo Fernandes e Gomes (2003), o objetivo da pesquisa exploratória, caracteriza-se por investigar mais profundamente uma situação para poder propiciar uma maior aproximação e familiaridade com o determinado assunto abordado e com isso podendo originar maior compreensão a respeito do tema citado.

Como é de sua natureza de sondagem é especialmente muito útil em áreas nas quais ainda não se têm conhecimentos acumulados e sistematizados assim permitindo um maior aprimoramento de ideias que levem o pesquisador a explicar de uma forma mais precisa o problema comentado.

A análise de viabilidade econômico-financeira da implantação de um frigorífico de peixes foi desenvolvida a partir da apuração dos custos através do método de custeio variável, bem como as despesas inerentes às vendas.

Consoante a Fernandes e Gomes (2003), em seguida, estabeleceram-se técnicas e práticas de operacionalização e produção. Por fim estes dados foram confrontados com valores de mercado definidos pelo setor comercial, via método de pesquisa descritiva.

Para o alcance do objetivo traçados a pesquisa, identificou o processo do pescado, para que se possa permitir sua comercialização legalizada. Também sobre o processo de armazenamento do pescado produzido para a comercialização em períodos chave de consumo no país. Investigou o valor agregado ao pescado através de seu processamento e adequação a legislação, para aumentar o poder de negociação da instituição com seus parceiros comerciais nos chamados períodos de “pico da produção”, com a utilização da câmara frigorífica.

RESULTADOS

Teve como êgide a revisão de literatura trabalhos que tivessem o mesmo fulcro desta pesquisa. Discorrer-se-á adiante sobre os vários processos de produção, transporte, estocagem dentre outros, que se encontra na literatura consultada.

Processo e mercado legalizado

Os processos de produção industrial em larga escala, foram os peixes os últimos animais explorados na natureza, consoante a dados da FAO, em 1996. Nesta data, desembarque mundial de pescado era de 94.625.400 toneladas, desta quantidade, 7.552.800 toneladas provenientes de água doce. Que representa cerca de U\$ 200 bilhões, ou seja, U\$ 4 por quilograma, sem nenhum custo à sociedade (SOUZA, et. al).

No Brasil há um processo de industrialização do pescado, principalmente espécies pouco comercializadas devido a diversos fatores dentre os quais o baixo valor venal, os peixes *Osteichthyes*, em particular, também devido a tamanho irregular, além de não possuírem uma aparência física que destoa de um certo padrão estético (PORTELLA, 2011).

Quanto ao processo de industrialização do pescado, ocorre através de diversos processos de cortes especiais de sua carne, vertendo-a em filés ou postas, também no enlatamento de suas partes, como preparos especiais, além do processamento de resíduos, que vão dar origem a produtos similares aos confeccionados com carne bovina, como por exemplo, embutidos, hambúrgueres, pastas, dentre outros (TONONI, s/d).

Ainda discorrendo sobre os produtos que são provenientes da industrialização, eles podem ser comercializados de três formas, a saber: fresco, resfriado, nesse caso a temperatura é mantida em um intervalo compreendido entre - 0,5°C a -2°C, ou congelado, já nesta modalidade a temperatura o produto é disposto em uma câmara de congelamento a uma temperatura de no máximo – 25°C (SILVA; ALVES; SANTOS, 2008).

Fatores úteis para a produção de tilápia Adaptação de açudes para piscicultura

Tem-se que preparar de forma meticulosa o local destinado a criação de tilápias objetivando-se suprir as exigências do peixe tornando desta forma a piscicultura um ramo economicamente viável. Como

leciona Chacon (1988) são três os sistemas de produção de pisciculturas cujas divergências ocorrem nos objetivos de produção:

- piscicultura extensiva: a modalidade realizada em águas cuja lida não foi concebida para tal fim, podendo dessa forma ser praticada em lagoas naturais e áreas inundadas;
- piscicultura intensiva: modalidade realizada em locais específicos para criação de peixes.
- piscicultura superintensiva: modalidade cujo uso tem maior intensidade no cultivo de trutas, podendo ser estendida para espécies como bagres e tilápias, nesse método os peixes são cultivados em alta densidade, cerca de 20-100 peixes/m³.

Pode-se descrever os viveiros para piscicultura como sendo reservatórios que apresentam um sistema de abastecimento e drenagem de água tendo como característica a possibilidade de inaniar ou inundar com rapidez. Sendo que a sua elevação será de acordo com a altura dos diques e das barragens (SILVA, 1988).

Segundo Silva (1988), os viveiros se dividem em dois tipos de acordo com a sua altura:

- (i) Viveiro de barragem: edificado a partir da criação de barragens que possibilita um pequeno curso de água;
- (ii) Viveiro de derivação: construídos em terrenos naturais e abastecido por intermédio de tubulações e bombeamento.

A temperatura é um fator com relação direta a reprodução, crescimento, sobrevivência e produtividade dos peixes e de alimentos naturais. As temperaturas mais elevadas resultaram em uma maior produtividade de peixes devido o aumento dos alimentos naturais (SILVA, 1988).

Quanto às variações de temperatura devem ser equilibradas, evitando picos de temperaturas elevadas ou muito baixas, a faixa ideal compreende está no intervalo compreendido entre 20 – 30 °C (SILVA, 1988).

Um outro fator a ser considerado é a turbidez da água, que se relaciona com a sua transparência, é essencial para energia da vida aquática, energia que provem da radiação solar, que penetra a água, águas turvas, escuras não são aconselhadas, apresentando maior teor de acidez e gases tóxicos, reciprocamente baixos teores de oxigênios dissolvidos (CHACON, 1988; SILVA, 1988).

O sentido denotativo de Turbidez da água corresponde à alteração na penetração da luz, provocada por partículas em suspensão (CHAGAS, 2015).

Para a produção a água utilizada deve-se atentar a algumas características químicas, pois, estão diretamente ligadas a qualidade do peixe.

Na Tabela 01, estão presentes alguns níveis indicados de parâmetros importantes para a piscicultura.

Tabela 01. alguns parâmetros para a piscicultura

Análise	Níveis desejados
pH	5 a 9
Alcalinidade	40 a 200 mg/L em seu equivalente em CaCO ₃
Dureza	Acima de 15 mg/L em seu equivalente em CaCO ₃
O ₂ dissolvido	Acima de 4 mg/L
CO ₂ livre	Abaixo de 20 mg/L
Amônia	Abaixo de 0,5 mg/L
Gás Sulfídrico	Abaixo de 1,0 mg/L
Metano	Abaixo de 0,5 mg/L
Ferro	Abaixo de 1,0 mg/L
Alumínio	Abaixo de 0,5 mg/L

Fonte: adaptado de Silva (1988)

Segundo UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA (2010, p. 13,), deve a água possuir nitrogênio, fósforo, cálcio, magnésio, enxofre e ferro, assim como dos chamados oligoelementos (boro, manganês, cobre e zinco).

Quanto à geometria leciona Silva (1988) dos açudes podem ser descritas nos seguintes formatos:

- formatos circulares;
- formatos quadráticos;
- formatos retangulares.

A Tabela 2 apresenta uma relação de formas para açudes de 10.000 m².

Algumas análises são importantes para a utilização da água. Na Tabela 2 estão presentes alguns níveis indicados de parâmetros importantes para a piscicultura.

Tabela 02. Dimensões para implementação de açudes.

Forma	Largura (m)	Comprimento (m)	Perímetros dos viveiros (m)
Circular	Diâmetro	112,85	354,45 (circunferência)
Quadrada	100	100	400
Retangular	80	125	410
Retangular	60	167	454
Retangular	40	250	580
Retangular	20	500	1.040,00

Fonte: adaptado de Silva (1988)

Manejo da criação

Objetivando-se o recebimento de alevinos os interessados devem proceder da forma seguinte de acordo com GURGEL e NIPOMUCENO, (1988, n.p) preencher um formulário chamado “Pedido de Peixamento” junto ao no Departamento Nacional de Obras Contra as Secas – DNOCS, que é responsável por indicar a quantidade e a qualidade das espécies que sejam vantajosas.

De acordo com o DNOCS devem ser seguidas algumas das seguintes instruções para a produção de peixe:

- tamanho mínimo padrão do material vivo para distribuição;
- espécies de peixe e outros animais aquáticos a introduzir nas coleções d'água;
- quantidade de material vivo, por espécie, a introduzir, em função de área inundada;
- sobre a venda do material vivo.

Segundo Gurgel e Nipomuceno, (1988) quanto ao transporte dos alevinos são realizados em objetos denominados “caixas de coletas” que são vasilhame de ferro galvanizado, caixas de fibra de vidro, saco de polietileno ou tanque de lona. Para que ocorra o transporte os alevinos devem estar com 45 dias e em média com 50 mm.

Consoante a Gurgel e Nipomuceno, (1988), deve o transporte pode ser feito por intermédio dos modais ferroviários, rodoviários e marítimos, levando-se em conta as precauções com a oxigenação da água durante a viagem e a redução do metabolismo dos peixes.

De acordo com Gurgel e Nipomuceno, (1988) os alevinos não são soltos diretamente na água assim que chegam ao local de destino. É feita uma seleção do local onde serão depositados para não servirem de alimento para outros predadores, a temperatura é regulada para evitar choque térmico e analisando-se as condições vitais dos alevinos.

Segundo Caldas (s.d.), para ser vantajosa a prática da piscicultura a alimentação deve ser calculada sendo rica em proteínas, hidratos, vitaminas, minerais, entre outros, que são responsáveis pelo crescimento do peixe.

Conforme Caldas (s.d.) os dois tipos de alimentos fornecidos aos peixes são: – naturais: produzidos nos viveiros sendo consumidos pelos peixes (plâncton, fitoplâncton, zooplâncton); e – artificiais: rações específicas para peixes, podendo ser extrusadas, paletizadas ou em pó, ou, alimentos como raízes, grãos, farelos, legumes e frutas.

Captura dos peixes

A captura do peixe é o que indica o fim do cultivo e o início da comercialização da produção. É uma etapa importante do processo, pois não adianta somente um bom cultivo, a captura também deve ser realizada com cuidado, para que o peixe chegue sem estresse e em boas condições as indústrias (LEME et. al 2011, p. 5, apud OSTRENSKY e BOEGER, 1988).

Vários são os métodos utilizados para a captura, mas a experiência do piscicultor é o que faz uma produção ter sucesso. Antes da captura é importante que os peixes sejam avaliados, seu estado de saúde, peso médio e a quantidade de peixes existentes no açude (LEME et. al 2011, p. 6, apud OSTRENSKY e BOEGER, 1988).

Alguns critérios que indicam a qualidade do pantel são: o bom apetite dos peixes, baixos índices de mortalidade e sem sinais de ferimentos. Deve também ser feita a programação da captura, já que os peixes devem permanecerem dois ou um dia em jejum para que cheguem preparados aos seus destinos finais (LEME et. al 2011, p. 6, apud OSTRENSKY e BOEGER, 1988).

Como lecionam Ostrensky e Boeger, (1988) existem dois métodos de captura do peixe no Brasil: a drenagem e coleta dos peixes com redes ou com caixas de coletas e a utilização de redes de arrasto. Segundo Ostrensky e Boeger, (1988), esse é um método já previsto na construção dos viveiros, pois ele deve ser estruturado para que quando seja feita a drenagem da água os peixes se encaminhem para a caixa de coleta, de onde possam ser facilmente capturados com o auxílio de redes, ou em caixas montadas, sendo muito utilizado em viveiros e açudes grandes e profundos, além de garantir que todos os peixes saiam do viveiro.

De acordo com Ostrensky e Boeger, (1988), a utilização de redes de arrasto é um método o qual se abaixa o nível de água do viveiro e estende a rede em uma das extremidades e arrasta-se lentamente, concentrando os peixes em um só local, facilitando sua captura, sendo uma técnica utilizada em viveiros pequenos, planos e sem obstáculos, mesmo assim é feita uma captura parcial dos peixes existentes.

Como descrevem Ostrensky e Boeger, (1988), segue-se que as redes utilizadas devem ser lavadas com água retirando qualquer resto de peixes ou vegetais, estendidas na sombra até ficarem secas, posteriormente devem ser repara das e guardadas em locais arejados e cobertos.

Conservação do pescado na propriedade, pós captura. Após a captura dos peixes é importante obter alguns dados, já que a com estes será descoberto o resultado do cultivo. Parâmetros como o número de peixes produzidos, peso médio dos peixes, taxa final de sobrevivência, produção alcançada e produtividade, são na verdade dados que o produtor poderá avaliar se houve

Armazenar e períodos chave de consumo

Quanto ao processo de armazenamento por um longo período de tempo, é recomendável utilizar o congelamento, visando assim a eliminação de todos os microorganismos deterioradores. Porém existem alguns limites de tempo para esse estoque, como pode ser visto na Tabela 3. Quase toda a água do pescado é solidificada a uma temperatura na faixa de -1°C a -5°C , porém o filé visto a estas temperaturas não podem ser considerado congelado, devido a retenção de uma porcentagem pequena de água, o suficiente para o crescimento microbiano (GONÇALVES, 2006).

Tabela 3. Vida útil de produtos de pescado

PRODUTOS	TEMPERATURA ($^{\circ}\text{C}$)	VIDA ÚTIL
Peixe com gelo para consumo fresco	+1 a -1	10 a 12 dias
Filé de Peixe para consumo fresco sem gelo	+1 a -1	2 dias
Peixes gordos congelados inteiros	-25 a -30	6 a 8 meses
Peixes gordos congelados (glazeados) com antioxidante	-15 a -18	6 a 8 meses
Peixes magros inteiros	-15 a -18	6 a 8 meses
Peixes magros em filé	-25 a -30	10 a 12 meses
Peixe Salgado (52% de água)	-1 a -2	4 a 6 meses
Tirinhas empanadas e pré-fritas	-15 a -18	6 meses
Camarão Congelado (individuais)	-15 a -18	6 meses

Fonte: Gonçalves, (2006, p. 274).

Agregar valor de forma adequada a legislação

Quanto à destinação dos resíduos finais, as carcaças, escamas e vísceras são convertidas em farinhas de peixe com alto valor nutritivo e que são utilizados no preparo de rações balanceadas para aves, animais, peixes e camarões. O pescado que possui pele, está sendo dedicado um tratamento especial, pois sua pele está sendo transformada em couro com inúmeras aplicações (TONONI, s/d).

Em particular resíduos gerados no processo de filetagem da tilápia podem ser destinados a produção animal, os outros que não são recomendados para a alimentação humana, oriundos das vísceras, escamas, esqueletos e cabeças, são utilizados na fabricação de óleos, farinhas, silagens ou compostos de peixes, e fertilizantes, destinados para a alimentação animal, uso agropecuário, dentre outros (VIDOTTI, 2010).

Quanto aos trâmites e processos para a implantação de uma empresa com esta finalidade o processamento de pescado, é necessário o advento de empreendedores que conheçam todos os aspectos de lida com o pescado, dominar também técnicas de preparo, de apresentação dos produtos ao mercado, evitando possíveis restrições, inerentes a quaisquer atividades que estão incipientes.

Deve-se na apresentação do produto destacar fatores como a qualidade e sabor, é também importante a existência de um eficiente sistema de distribuição e atendimento ao consumidor. A apresentação dos diversos produtos processados deve ocorrer em embalagens que tenham uma apresentação visual, contendo sugestões de receituários específicos, vertendo isso em múltiplas aplicações culinárias (TONONI, s/d).

Ainda discorrendo sobre materiais mais indicados para embalagem dos filés são altamente indicadas as de polietileno com alta densidade ou bandejas de poliestireno expandido envoltas de filme plástico de policloreto de vinila (PVC).

Além disso deve-se observar a rotulagem na embalagem contendo as informações exigidas pela legislação. Como leciona Cotrim (2011 p.25):

Durante a embalagem, atenção especial deve ser dada ao processo de congelamento, para impedir que durante a etapa seguinte os filés não sofram com o fenômeno de queima pelo frio. Geralmente nessa etapa é realizada mediante tratamento do pescado com gelo fundente, a fim de se evitar a queima pelo frio.

Criar procedimentos para a proteção do produto com qualidade é importante para retardar o seu envelhecimento, destarte, o sistema de embalagem figura como o principal fator na busca por esse objetivo, deve-se salientar ainda que a procura por esse sistema traz também uma redução de custos em virtude da otimização deste processo. Para Junior (2005), o congelamento deve ser feito em congeladores verticais e deve ser rápido, para isso é ideal que o congelador esteja em uma temperatura de -40°C. Isso é necessário porque o interior do produto congelado deve atingir -18°C. Por fim, os filés já embalados e congelados são colocados em caixas de papelão apropriadas, lacradas, identificadas e posteriormente são acondicionadas em câmaras frias, prontas para comercialização.

O principal desafio é desenvolver o mercado consumidor, criar produtos diferenciados e desenvolver um programa de marketing para aumentar as vendas, outro ponto importante é a gestão financeira do frigorífico, proporcionando viabilidade econômica, permitindo uma maior lucratividade.

MERCADO: A demanda de carne de pescados cresce consideravelmente segundo a FAO, tendo o consumo sugerido de 12 quilos por habitante/ano, sendo que atualmente o consumo é de 7 quilos habitante/ano. A situação atual é a da venda informal da carne do pescado oriundo de pesca, o objetivo é passar a venda legalizada, atingindo programas de alimentação segura, de unidades públicas pertencentes ao programa de aquisição de alimentos da agricultura familiar, como exemplo as compras governamentais – PPA, PINAL, PPAIS - e também atender essa demanda de compra de carne de pescados, em restaurantes, supermercados, hipermercados, peixarias entre outros.

PRODUTOS: O processamento do pescado, evisceração, escamação, filetagem, congelamento e a criação de embalagens prática e diferenciadas proporcionará um diferencial nos produtos, além da implantação de produtos congelados como (quibe, almondega, steak) utilizando as carnes dos peixes.

MARKETING: O pescado destinado ao mercado consumidor terá um tratamento diferenciado, inicialmente será desenvolvida uma logo e um slogan, para ligar a imagem do frigorífico – qualidade e tradição – com saúde e bem-estar. Como promoção de venda, distribuiremos aos potenciais clientes amostras promocionais para demonstrar a qualidade do novo produto. Para a divulgação ao público em geral será desenvolvido um site e páginas nas redes sociais, para atingir o público final e facilitar a interação entre a associação de seus clientes.

FINANCEIRO: Estudos financeiros preliminares e o atual plano de negócios demonstram a viabilidade econômica do projeto, pois a legalização somada ao processamento do pescado possibilita uma melhor participação no mercado. Como todo negócio necessita de uma infraestrutura inicial, composta de bens e materiais que possibilitem a arrancada e o início das operações.

Esta infraestrutura inicial será composta por uma organização cooperada, que será estabelecida através da adição de pequenos e médios produtores regionais que seriam “sócios” através de uma contribuição e a distribuição de seus pescados. Esta contribuição será de um valor baseado no gasto inicial para a estruturação do frigorífico, ou seja, toda a parte desde computadores até máquinas despoldadeiras e facas.

O investimento será feito até que os lucros comecem a ser significativos, após isto parte do lucro (35%) será reinvestido em manutenção e ampliação, e o restante (65%) será pago aos cooperados.

DISCUSSÕES E CONCLUSÃO

O desenvolvimento do presente estudo possibilitou uma análise dos processos que envolvem a aquicultura em particular a produção de tilápias, cujos resultados podem melhorar a avaliação mercadológica e vislumbrar-se algumas necessidades tecnológicas para investimento em setor produtivo. Além disso, também permitiu uma pesquisa que propiciasse uma avaliação mais criteriosa para obter dados

mais consistentes sobre as etapas do processo, parte mais demorada do processo, grau de conhecimento necessário entre outras.

Os valores encontrados no trabalho contribuem para explicar parte da expansão da piscicultura no Brasil e evidenciou-se que há possibilidade real de se conseguir bons índices de lucratividade no cultivo de tilápia. A tilapicultura no sistema intensivo mostrou-se rentável, mas apresenta maior risco em relação à piscicultura tradicional e exige mão-de-obra capacitada, domínio tecnológico e assistência técnica especializada. Além disso, o bom planejamento e gestão da atividade são imprescindíveis para o seu sucesso da atividade. Tem-se então, as evidências que o planejamento científico torna rentável a produção da tilápia e otimiza-se assim outros segmentos econômicos.

REFERÊNCIAS

BARROS, M.M.; PEZZATO, L.E.; KLEEMANN, G.K. et al. Níveis de vitamina C e ferro para tilápia do Nilo (*Oreochromis niloticus*). **Revista Brasileira de Zootecnia**, v.31, n.6, p.2149-2156, 2002. BORGHETTI, N.R.B.; OSTRENSKY, A.; BORGHETTI, J.R. Aquicultura: uma visão geral sobre a produção de organismos aquáticos no Brasil e no mundo. Curitiba: Grupo Integrado de Aquicultura e Estudos Ambientais, 2003. 128p <https://doi.org/10.1590/S1516-35982002000900001>

BRABO, Marcos Ferreira; FERREIRA, Leandro de Araújo; VERAS, Galileu Crovatto. Aspectos históricos do desenvolvimento da piscicultura no nordeste paraense: trajetória do protagonismo à estagnação. **Revista em Agronegócio e Meio Ambiente**, Maringa, v. 9, 2016, p. 596. <https://doi.org/10.17765/2176-9168.2016v9n3p595-615>

CALDAS, M. E. M. do R. Criação racional de peixes, s.d. Disponível em: <<http://www.ceplac.gov.br/radar/Artigos/artigo14.htm>>. Acesso em: 26 abr. 2019

CARLOTO, Géssica Sanabria. **carne bovina: evolução da produção, das exportações e fatores que levaram o brasil a ser o maior exportador mundial**. 2014. 66 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, 2014.

CHACON, J. O. Adaptação de açudes para piscicultura. In: **Manual sobre manejo de reservatórios para produção de peixes**. Roma: FAO, 1988.

CHAGAS, Denize Sampaio. **Relação entre concentração de sólidos suspensos e turbidez da água medida com sensor de retroespalhamento óptico**. Dissertação. (Dissertação e Engenharia Agrícola) – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia. Cruz das Almas, 2015

COTRIM W. S. Filetagem do Pescado. Disponível em: <<http://comidatecnologica.wordpress.com/2011/01/21/filetagem-de-pescado/>>. Acessado em: 15 fev, de 2019

FERNANDES, L.A.; GOMES, J.M.M. Relatórios de pesquisa nas ciências sociais: características e modalidades de investigação. **Contexto**, Porto Alegre, v. 3, n. 4, 2003.

GONÇALVES, A.A. Aproveitamento Integral da Tilápia no Processamento. In: Sociedade Brasileira de Aquicultura e Biologia Aquática. (Org.). **Aquacultura 2004: Tópicos Especiais em Biologia Aquática e Aquicultura**. 1 ed. Jaboticabal –SP: Sociedade Brasileira de Aquicultura e Biologia Aquática, 2006. p.237-259.

GOTTSCHALL, et. al. Relações entre idade, peso, ganho médio diário e tempo médio de permanência de novilhos de corte confinados para abate aos 15 ou 27 meses de idade. **Semina: Ciências Agrárias**, Londrina, v. 30, n. 3, p. 717-726, jul./set. 2009. <https://doi.org/10.5433/1679-0359.2009v30n3p717>

GURGEL, J. J.; NEPOMUCENO, F. H. Povoamento e repovoamento de reservatórios. 1988. Programa cooperativo governamental. Disponível em:

<<https://www.gestaonocampo.com.br/biblioteca/povoamento-e-repovoamento-de-reservatorios/>>. Acesso em: 22 abr. 2019.

HAYASHI, C.; BOSCOLO, W.R.; SOARES, C.M. et al. Uso de diferentes graus de moagem dos ingredientes em dietas para tilápia do Nilo (*Oreochromis niloticus* L.) na fase de crescimento. *Acta Scientiarum*, v.21, n.3, p.733-737, 1999

HILDSORF, A.W.S. Genética e cultivo de tilápias vermelhas, uma revisão. *Boletim Instituto de Pesca*, v.22, n.1, p.73-78, 1995.

IPEA – INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Evolução da piscicultura no Brasil**: diagnóstico e desenvolvimento da cadeia produtiva de tilápia. Brasília: IPEA, 2017.

LAUBIER, A.; LAUBIER, L. Marine crustacean farming present status and perspectives. *Aquatic Living Resources*, v. 6, p.319-329, 1993 <https://doi.org/10.1051/alr:1993033>

MALLSEN, M.; BARROS, H. P.; YAMASHITA, E. Y. Produção de peixes em tanque rede e qualidade de água. **Revista Tecnologia & Inovação Agropecuária**, São Paulo, v.1, nº1, Jun., 2008. Disponível em: <http://www.dge.apta.sp.gov.br/publicacoes/T&IA/T&IAv1n1/Revista_Apta_Artigo_Qualidade_de_Agua.pdf>. Acesso em: 22 Abr. 2019.

OGAWA, M., Maia, E.L. Manual de pesca: ciência e tecnologia do pescado. 1. ed. São Paulo: Livraria Varela, 1999.

PORTELLA, Maria Célia. Filo Chordata subfilo vertebrata superclasse pisces. Disponível em: <<https://www.fcav.unesp.br/Home/departamentos/biologia/MARIACELIAPORTELLA/11t.-aula-pisces-014.pdf>>. Acesso em: 22 Abr. 2019.

SCORVO FILHO. et al. A tilapicultura e seus insumos, relações econômicas. *R. Bras. Zootec.*, v.39, p.112-118, 2010 <https://doi.org/10.1590/S1516-35982010001300013>

SILVA, E.G.; ALVES, E.L.; SANTOS, F.D. Processamento de peixe – filetagem de caranha. 2008. 32 p, Projeto de Processamento de peixe apresentado como requisito parcial do módulo de processamento de carnes, pescados e derivados do curso técnico em agroindústria da Escola Técnica Federal de Palmas, Paraíso, 2008.

SILVA, J.W.B. Manual sobre manejo de reservatórios para a produção de peixes. Disponível em: <<http://www.fao.org/docrep/field/003/AB486P/AB486P08.htm>> 1988. Acesso em: 13 abr. 2019.

SILVA, Müller Silva. **Avaliação zootécnica e análise econômica da engorda do robalo flecha (*Centropomus undecimalis*) em tanque-rede marinho**. (Tese de Doutorado em Aquicultura) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2016.

SCORVO FILHO, J. D. et al. A tilapicultura e seus insumos, relações econômicas. **R. Bras. Zootec.**, v. 39, 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1516-35982010001300013&script=sci_abstract&tlng=pt>. Acesso em: 13 mar. 2014. <https://doi.org/10.1590/S1516-35982010001300013>

STICKNEY, R.R. Tilapia update 1996. *World Aquaculture*, v.28, p.20-25, 1997

TONONI, José Ronaldo. Disponível em: <<http://vix.sebraees.com.br/arquivos/biblioteca/Industria%20do%20Pescado.pdf>>. Acesso em: 22 Abr. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA. Viveiros e tanques em piscicultura.

Disponível

em:<

https://www.academia.edu/4560981/VIVEIROS_E_TANQUES_DE_PISCICULTURA_apres_inicio?auto=download>. 2010. Acesso em: 13 mar. 2019.

VIDOTTI, R. M. Aproveitamento integral do pescado. São José do Rio Preto: APTA, 2010. (Apostila do Curso de Capacitação Técnica, UPD São José do Rio Preto). Disponível em:<<https://pt.scribd.com/document/158992174/12-Aproveitamento-Integral-Do-Pescado>> Acesso em: 01 abr. 2011

WATANABE, O.W.; LOSORDO, T.M.; FITZSIMMONS, K. et al. Tilápia production systems in the Américas: technological advances, trends and challenges. *Rev. Fish. Sci.*, v.10, p.465-498, 2002. <https://doi.org/10.1080/20026491051758>

ZANATTA, A. S.; CARVALHO, E. D. Pisciculturas em tanques-rede nos grandes reservatórios: Visões polarizadas, **Revista Ibero Americana de Ciências Ambientais**, Aquidabã, v.3, n.2, Jun./ Nov., 2012. Disponível em:<<http://sustenere.co/journals/index.php/rica/article/view/344>>. Acesso em: 13 mar. 2019. <https://doi.org/10.6008/ESS2179-6858.2012.002.0008>

INTELIGÊNCIA COMPETITIVA COMO ESTRATÉGIA PARA TOMADA DE DECISÕES: UMA ABORDAGEM TEÓRICA

Henrique Cesar Garcia, Irene Caires da Silva

Universidade do Oeste Paulista – UNOESTE. Curso de Administração. Presidente Prudente – SP. E-mail: irene@unoeste.br

RESUMO

Diariamente empresários estão em busca de situações inusitadas, investigando algo que as surpreendam, gerando inovação para o âmbito empresarial. Desse modo, apresenta novidades para se destacarem em meio a seus concorrentes e conquistar cada vez mais seus clientes. Neste sentido, justifica-se, a relevância de conhecer ferramenta de estratégia utilizando a Inteligência Competitiva como um procedimento para os gestores tomarem decisões assertivas. O presente artigo tem como objetivo principal explicar as vantagens que se conquista ao utilizar o processo de inteligência nas empresas, onde o principal detalhe é a própria utilização de informações de dentro da empresa, já que os conhecimentos são absolutamente estratégicos para a empresa. Seus objetivos específicos são sintetizar passo a passo como se organiza um processo de inteligência dentro da empresa; apresentar a riqueza das informações que já possui dentro da empresa; incentivar a criação de um programa para a coleta de informações; analisar uma forma que seja possível gerar ação a partir da informação demonstrada. O método utilizado foi uma pesquisa bibliográfica onde buscou informações em livros, doutrinas, artigos científicos, periódicos, sites oficiais e dentre outros, tendo como característica a abordagem qualitativa. Os resultados encontrados foram que para uma empresa manter-se competitiva e em destaque no mercado ela deve sempre estar um passo à frente de seus concorrentes e a Inteligência Competitiva permite as empresas enxergar de forma mais rápida e clara as tendências do mercado e criar mudanças inovadoras, cativando cada vez mais seus clientes.

Palavras Chave: Inteligência Competitiva – Inovação – Tomada de Decisão

COMPETITIVE INTELLIGENCE AS A DECISION-MAKING STRATEGY: A THEORETICAL APPROACH

ABSTRACT

Everyday entrepreneurs are looking for unusual situations, investigating something that surprises them, generating innovation for the business environment. Thus, it presents news to stand out among its competitors and to win more and more its customers. In this sense, it is justified the relevance of knowing strategy tool using Competitive Intelligence as a procedure for managers to make assertive decisions. This article aims to explain the advantages that are gained by using the intelligence process in companies, where the main detail is the use of information from within the company, since knowledge is absolutely strategic for the company. Its specific objectives are to synthesize step by step how an intelligence process is organized within the company; present the wealth of information you already have within the company; encourage the creation of a program for collecting information; analyze a form that can generate action from the information shown. The method used was a bibliographic research where it searched for information in books, doctrines, scientific articles, journals, official websites and others, having as characteristic the qualitative approach. The results found were that for a company to remain competitive and stand out in the market, it must always be one step ahead of its competitors and Competitive Intelligence allows companies to see market trends faster and create innovative changes, captivating your customers more and more.

Keywords: Competitive Intelligence - Innovation - Decision Making

INTRODUÇÃO

Ao analisar o mundo empresarial atualmente, é possível notar uma grande variação de ideias, pensamentos e opiniões diferentes que ocorrem dentro deste ambiente. Muitas vezes, essa falta de consenso sobre determinado assunto pode comprometer a continuidade do negócio.

Acompanhar o mercado, estar sempre atento aos concorrentes, ser e ter aquilo que o cliente procura, faz parte dos interesses de uma empresa que busca destaque no meio em que atua.

Para poder ter sucesso e ser o diferencial em um mercado tão competitivo como o cenário em que nos encontramos no dia de hoje é preciso analisar os dados, transforma-los em informações e através dessas informações traçarem estratégias. Todo esse processo é chamado de Inteligência Competitiva.

A falta desta Inteligência Competitiva no processo de tomada de decisão pode acarretar em danos irreversíveis para empresa, por isso mostraremos nesta pesquisa como utilizar esse processo para o sucesso e para o diferencial que o mesmo pode trazer para a organização, justificando-se assim, a importância desse conhecimento para gestores nas tomadas de decisões.

Este artigo tem como objetivo demonstrar as vantagens que se conquista ao utilizar o processo de inteligência nas empresas, onde o principal detalhe é a própria utilização de informações de dentro da empresa, já que as informações são absolutamente estratégicas para a empresa. Seus objetivos específicos são sintetizar passo a passo como se organiza um processo de inteligência dentro da empresa; apresentar a riqueza das informações que já possui dentro da empresa; incentivar a criação de um programa para a coleta de informações; analisar uma forma que seja possível gerar ação a partir da informação demonstrada.

MÉTODOS

O referido artigo tem como definição a metodologia bibliográfica, no qual visa levantar um conhecimento disponível sobre as teorias abordadas a fim de analisar, produzir ou explicar os objetos e dados analisados.

Para Prodanov e Freitas (2013, p. 54) a pesquisa bibliográfica tem as seguintes características:

Quando elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de: livros, jornais, boletins, monografias, dissertações, teses, material cartográfico, internet, com o objetivo de colocar o pesquisador em contato direto com todo o material já escrito sobre o assunto da pesquisa.

Para o desenvolvimento deste artigo foi utilizado leituras em livros, doutrinas, artigos científicos, periódicos e sites oficiais sobre o assunto pesquisado.

Já para a coleta de dados com intuito de aprofundar na problematização do tema, utilizaremos a pesquisa qualitativa que tem o caráter exploratório e opinativo, pois o tema abordado trata-se de algo imensurável que é a inteligência competitiva, vista que não pode ser trazida a números quantificados.

De acordo com Gil (2002, p. 133):

A análise qualitativa é menos formal do que a análise, pois nesta última seus passos podem ser definidos de maneira relativamente simples. A análise qualitativa depende de muitos fatores, tais como a natureza dos dados coletados, a extensão da amostra, os instrumentos de pesquisa e os pressupostos teóricos que nortearam a investigação. Pode-se, no entanto definir esse processo como uma sequência de atividades, que envolve redução dos dados, a categorização desses dados, sua interpretação e a redação do relatório.

Por fim, podemos compreender que a pesquisa qualitativa preocupa-se, com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais.

RESULTADOS

Gestão do Conhecimento

Quando verificamos as empresas atualmente, vemos um erro grandioso nas tomadas de decisões, pois muitos empresários deixam para se pensar no futuro quando ele acontece e acabam perdendo oportunidades que estão em sua volta. Com o processo de Inteligência nas empresas podemos realizar um

processo para planejar, identificar, coletar, analisar, validar e por fim disseminar informações que possam servir de direcionadores para o futuro da empresa.

Segundo Kaufman, (2012, p.46):

Toda empresa de sucesso cria algo de valor. O mundo está repleto de oportunidades de melhorar a vida das pessoas de alguma forma e o seu trabalho é identificar coisas das quais as pessoas precisam e encontrar uma maneira de proporcioná-las. O valor que você criar pode assumir uma de várias formas diferentes, mas o propósito é sempre o mesmo: melhorar um pouco da vida de alguém. Sem a criação de valor, uma empresa pode não existir.

Assim mostraremos como uma informação bem analisada pode ser o item decisivo e fundamental para que uma determinada empresa tenha um diferencial no mercado ou até mesmo sua permanência nele.

Atualmente a tecnologia se faz presente na maior parte do nosso dia a dia, não sendo diferente ao ser um grande aliado no processo da Gestão do Conhecimento.

Mas afinal, o que vem a ser a Gestão do Conhecimento?

Para Neto (2008, p.3), “O conhecimento representa a soma das experiências de uma pessoa e / ou organização e só existe na mente humana. Para que a informação se transforme em conhecimento”.

Resumidamente, ela se baseia em identificar e analisar os conhecimentos que a organização já possui e aqueles conhecimentos que ela precisa buscar para melhorar o seu desenvolvimento. Muitas vezes, as organizações deixam de aproveitar a maior fonte do conhecimento, que são as informações que estão dentro de suas próprias empresas, por não saberem administrar corretamente as mesmas, seja por relatórios mal elaborados ou até mesmo por não subtrair as informações necessárias de seus departamentos.

Inteligência Competitiva

A Inteligência Competitiva vem por meio da Gestão do Conhecimento, para ampliar a competitividade da empresa perante os seus concorrentes, reestruturando suas metas e planejamentos, para que ela antecipe-se as tendências do mercado, e fique sempre um passo a frente na evolução de seu negócio.

De acordo com Marcousé Ian et al. (2014, p. 54):

Os mercados nunca são estáticos, a mudança é inevitável e contínua, as empresas tem que responder a mudança por meio da inovação em mentalidade, produtos e processos. Tal flexibilidade permite as empresas responder ao mercado e lhes da uma vantagem competitiva

Com a intenção de estar sempre em modo evolutivo gerencialmente, este processo faz com que a empresa previna os fatos antes do que eles aconteçam.

Identificam ameaças e oportunidades com a Análise SWOT, uma ferramenta muito utilizada pelos gestores.

Análise Swot

A análise swot é considerada uma ferramenta clássica da administração. Serve para analisar os pontos fortes e fracos, e as oportunidades e ameaças de um negócio. O empreendedor pode organizar um plano de ação para reduzir os riscos e aumentar as chances de sucesso da empresa. É útil porque incentiva o empreendedor a analisar sua empresa sob diversas perspectivas de forma simples, objetiva e propositiva.

Compreender quais impactos nossas ações terão sobre nós e sobre os concorrentes e faz com que a empresa seja flexível a mudanças e inovações.

Então, como aplicar este processo dentro de uma organização?

Primeiramente temos que identificar as questões que são relevantes para a empresa e para podermos estabelecer melhor as estratégias devemos saber o que se passa dentro de seu ambiente interno e externo.

Para Sun Tzu (2000, p. 25):

Os hábeis guerreiros não encontram dificuldades maiores do que essas nos combates; eles agem de forma que vencem a batalha depois de terem criado as condições apropriadas. Eles preveem todas as eventualidades. Conhecem a situação do inimigo, conhecem-lhes as

forças, e não ignoram o que podem fazer e até onde podem ir. A vitória é uma decorrência natural desse saber.

Em tempos de internet e globalização, está cada vez mais difícil conhecer o “inimigo” e até o “autoconhecimento” é uma prática pouco exercitada entre os empreendedores. Por isso é tão complicado ganhar “todas” as batalhas.

Interpretar as informações e o contexto competitivo para que tenhamos melhores condições de competir com nossos concorrentes, através da análise que for feita no ambiente externo pela coleta de dados.

É preciso processar os dados coletados em informações, para se obter um melhor detalhamento desses dados, isso pode ser possível, através de análises realizadas por meio de relatórios padronizados, para que assim, possa se fazer um levantamento das informações que são relevantes e inserir o conhecimento já adquirido em estratégia.

Com um relatório bem elaborado e a interpretação correta do mesmo, as decisões passarão a ser mais eficientes, devido o conhecimento do mercado.

A importância do relatório de gestão está relacionada aos diversos benefícios possíveis com o recurso. Ele influencia diretamente a organização e administração da empresa. Entre os principais diferenciais de relatórios bem desenvolvidos.

E como o processo de acompanhar o mercado a sua volta se torna cada vez mais importante, a organização passa a identificar de maneira mais rápida as oportunidades e ameaças perante os seus concorrentes.

Big Data

Big data é uma ferramenta que pode ser utilizada para análise de clientes, pois com ela podemos reunir informações de perfis de compra dos mesmos, através das visitas e até mesmo a forma de pagamento e assim reunir as informações preciosas que são fornecidas para tirar proveito.

Conforme o autor Marcousé Ian et al. (2014, p. 316):

Um grande volume de informação é coletado sempre que há uma interação digital. Quando esse big data é organizado e analisado, ele revela os hábitos de visita e compra de milhões de pessoas. Sem o big data você está cego e surdo no meio de uma autoestrada.

Com isso, podemos compreender que o big data nada mais é do que um conjunto de técnicas capaz de analisar grandes quantidades de dados para gerar resultados importantes em menor volume. Permite reduzir custos, economizar tempo, desenvolver novos produtos, determinar a causa de problemas, detectar fraudes e até mesmo gerar ideias de acordo com os hábitos dos clientes.

Além destas ferramentas importantíssimas devemos mencionar também o processo de transformação digital, onde caminha junto com a adaptação das pessoas ao novo. Transformar ferramentas tradicionais em novos formatos de consulta pode ser um jeito diferente de conduzir esta transformação, pois muitos vão realizar ações sem ao mesmo perceber que se trata de um trabalho ou pesquisa.

DISCUSSÃO

Como analisamos na apresentação deste artigo, mesmo uma quantidade enorme de informações, seja sobre as tendências de mercado, sobre nossos concorrentes ou clientes, não é suficiente se não soubermos a maneira correta de gerir essas informações para utilizarmos elas como base para tomada de decisão.

Muitas empresas só têm conhecimento do que ocorre com seus clientes e concorrentes através de informações que são coletadas por meios de comunicação, como televisão, rádio, internet, porém, esses fatos já aconteceram ou estão acontecendo. A Inteligência Competitiva procura prever esses acontecimentos antes deles ocorrerem, para fazer com que a empresa esteja antecipada perante seus concorrentes.

Por fim, o profissional de Inteligência Competitiva que vai se destacar dos demais vai ser aquele que tiver um entendimento maior sobre pessoas, acima de qualquer recurso digital, pois os recursos se transformam rapidamente mais um profissional aprende com agilidade para garantir o sucesso e adesão de

seu público. Devemos acreditar que a transformação digital vai seguir no caminho de entender melhor a mente humana e adaptar soluções para o dia a dia, seja no mundo empresarial ou social.

REFERÊNCIAS

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo. Editora Atlas S.A, 2002.

KAUFMAN, J. **Manual do CEO**. 1. ed. São Paulo. Editora Saraiva, 2012.

MARCOUSÉ, I. et al. **O livro dos negócios**. 1. ed. São Paulo. Editora Globo, 2014.

NETO, R. C. D. A. **Gestão do Conhecimento em Organizações**. 1. ed. São Paulo. Editora Saraiva, 2008.

SUM, T. **A arte da Guerra**. Vol. 207. Porto Alegre. L&PM Editores, 2000.

<<http://www.administradores.com.br/artigos/cotidiano/como-a-inteligencia-competitiva-pode-auxiliar-as-empresas-em-epocas-de-criises/105515/>>. Acesso em: 28 nov. 2017.

<<http://monografias.brasilecola.uol.com.br/regras-abnt/pesquisa-quantitativa-qualitativa.htm>>. Acesso em: 11 dez. 2017.

<<https://guiadamonografia.com.br/pesquisa-bibliografica/>>. Acesso em: 11 dez. 2017.

<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_Analise-Swot>. Acesso em: 08 jun. 2019.

<<https://www.financialdirector.co.uk/2016/11/18/management-reporting-fails-to-keep-pace-with-digital-era/>>. Acesso em: 08 jun. 2019.

<<https://administradores.com.br/artigos/o-que-e-inteligencia-competitiva>>. Acesso em: 29 mai. 2019.

<<https://www.plugar.com.br/10-maneiras-usar-inteligencia-competitiva-na-empresa/>>. Acesso em: 29 mai. 2019.

<<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/administracao/conceito-de-gestao-do-conhecimento/44183>>. Acesso em: 18 jun. 2019.

LIDERANÇA FEMINA EM ORGANIZAÇÕES NO NOROESTE PAULISTA UM ESTUDO DE CASO SOBRE A TRAJETÓRIAS DE MULHERES A FRENTE DE CARGO DE LIDERANÇA

Isis dos Santos, Vitória Cristina Magalhães da Silva, Gustavo Yuho Endo, Marco Antonio Catussi Paschoalotto

Universidade do Oeste Paulista - UNOESTE. Curso de Administração. Presidente Prudente – SP. E-mail: gustavo_endo@yahoo.com.br

RESUMO

A liderança feminina hoje está inserida em um contexto histórico cultural onde seu crescimento é exponencial e impulsionado pelo empoderamento feminino. No entanto para alcançá-los ainda enfrentam preconceitos, lutando diariamente para quebrá-los. Para solucionar esse problema o objetivo geral do artigo é analisar a trajetória de mulheres que possuem cargos de liderança para conseguir interpretar suas vivências e obstáculos enfrentados por elas. Para atingir o objetivo foram desenvolvidas quatro entrevistas semiestruturadas com mulheres a frente de cargos de liderança em conceituadas organizações resididas em uma grande cidade no noroeste paulista e os dados foram analisados a partir da análise de conteúdo e através do software Atlas TI. Os resultados obtidos através das entrevistas demonstram que nessas empresas questões relacionadas a preconceito ou diferenciação de gênero hoje não tem mais espaço e todo tipo de constrangimento deve ser relatado, similarmente essas mulheres não aceitam estereótipos e lutam diariamente para mudar esses pensamentos patriarcais. Com o trabalho desenvolvido conseguiu-se avançar na temática de liderança feminina em organizações de forma aprofundada observou que no presente cenário as mulheres estão cada vez mais ocupando cargos de liderança e conseguindo alcançar patamares nunca imaginado sempre quebrando paradigmas.

Palavras-Chaves: Mulheres. Liderança. Organizações.

WOMEN'S LEADERSHIP IN ORGANIZATION IN THE PAULISTA NORTHWEST A CASE STUDY ABOUT WOMEN'S CAREERS IN A LEADERSHIP POSITION

ABSTRACT

Women's leadership today is embedded in a historical cultural context where its growth is exponential and driven by female empowerment. However, to reach them still face prejudice, struggling daily to break. To solve this problem, our objective is to analyze the women's trajectory, who hold leadership positions to be able to interpret their experiences and obstacles faced. To achieve the goal, we have conducted four semi-structured interviews were with women leading leadership positions in reputable organizations residing in a large city in northwestern São Paulo, and the data were analyzed using content analysis and Atlas Atlas software. The results obtained through the interviews show that in these companies' issues related to prejudice or gender differentiation today have no more space and all kinds of embarrassment must be reported, similarly these women do not accept stereotypes and struggle daily to change these patriarchal thoughts. With our work, it was possible to advance in the topic of female leadership in organizations in depth and observed that in the present scenario women are increasingly occupying leadership positions and reaching levels never imagined always breaking paradigms.

Keywords: Women. Leadership. Organizations.

INTRODUÇÃO

A liderança é um assunto abordado, pois está diretamente relacionado ao contexto social e organizacional que tem por finalidade influenciar os liderados na busca de um objetivo comum. A liderança é o impacto que o líder tem para com seus colaboradores, sendo necessário para o alcance do objetivo por meio de sua influência, mas também da busca em satisfazer as necessidades dos colaboradores e da organização (GANDOLFI; STONE, 2016).

Para Vergora (2012) a liderança é a capacidade de influenciar os colaboradores a alcançar os objetivos da organização, estar à frente de uma equipe significa unir todos os liderados, indo além das barreiras físicas, o líder não se coloca em posição superior, mas em uma posição igualitária. Ser líder vai além de ter um alto nível hierárquico dentro da empresa, pois um líder deve despertar a admiração de seus colaboradores, desta forma consegue usar das relações externa com os mesmos para alcançar as metas desejadas.

Cabe ao líder analisar seus colaboradores de modo individual, pois os mesmos possuem habilidades e necessidades distintas. Por meio dessa análise se tem o reconhecimento dos fatores motivacionais que mais se destacam em sua equipe, possibilitando assim maior satisfação de seus colaboradores. Assim ocorre um aumento no potencial do desenvolvimento dos mesmos acarretando em resultados satisfatórios para todos (MOREIRA, 2010).

Conforme exposto por Burgin e Meneghel (2014) o líder é visto como meio de propagação das informações para sua equipe, por meio da comunicação, sendo ela imprescindível para o desenvolvimento do todo. Existem duas formas de comunicação, sendo a interna e a externa, ambas são imprescindíveis para o sucesso da organização, cuja responsabilidade é direcionada ao líder. Que deve prezar por um canal aberto de comunicação, que seja facilmente utilizado por seus subordinados de maneira clara, sucinta e extinguindo ruído.

A organização que contém diversidade em todos os seus âmbitos, do chão de fábrica a liderança, sendo ela composta por homens e mulheres possuem ambiente de trabalho mais colaborativo e com perspectivas diferentes. Para Palmaka em entrevista cedida para a revista Exame obtém melhores resultados e maiores desenvolvimentos as organizações que possuem grandes diversidades (SCHERER, 2017).

Segundo Jaime (2011) a cargos com maior aceitação das mulheres do que outros, devido aos estereótipos femininos ligado ao sexo frágil, sensível e delicado, limitando sua presença em cargos que exijam maior complexidade. Porém, conforme Tonani (2011) observou, houve aumento das mulheres em cargos executivos, devido suas lutas para ocuparem seu espaço e serem valorizadas por sua competência.

Porém para chegarem aos cargos de lideranças, Emmanuel e Dzator (2016) salientam que elas se deparam com diversas situações indesejadas que se dão por fatores resultantes de uma cultura patriarcal, ainda predominante em nosso meio. Além do desafio da dupla jornada, ou seja, tendo que administrar seu tempo entre empresa e família.

De acordo com Lavinias (2011) para que a mulher possa alcançar um nível hierárquico alto como dos homens, ela deve possuir o nível de escolaridade maior que os mesmos e, mesmo assim, sua remuneração pode chegar a 25% menor que o salário de homens nos mesmos cargos. Ainda assim, conforme Sthickmann e Pizarro (2012) as mulheres lutam pela igualdade, buscando sua valorização, tendo em vista sua trajetória para conquistar o cargo.

A liderança feminina não se relaciona com o ato de superioridade sobre o homem em relação as suas atividades, mas sim em uma relação de igualdade as quais suas competências e habilidades se complementam. Empresas que possuem líderes femininos e masculinos se dispõem de olhares privilegiados por conta da heterogeneidade de visões de mundo (FONSECA, 2013).

Nesse contexto a pesquisa sobre o tema se faz necessário devido à inserção das mulheres a frente de cargos de liderança que cresce exponencialmente, porém para alcança-los ainda enfrentam paradigmas, lutando diariamente para quebra-los. Diante disso o presente artigo tem como objetivo analisar a trajetória de mulheres que possuem cargos de liderança para conseguir interpretar suas vivências e obstáculos enfrentados por elas.

METODOLOGIA

A metodologia consiste nas etapas a serem seguidas como forma de garantir o rigor científico. De acordo com Lakatos e Marconi (1992), por meio das pesquisas conseguimos obter conhecimento sobre a realidade em que estamos inseridos. Nessa pesquisa fez se o uso de uma abordagem qualitativa, pois segundo Creswell (2010) obtém-se aspectos particulares das experiências profissional e pessoal das entrevistadas.

Conjuntamente esse estudo se classifica como exploratória, pois diferente da pesquisa descritiva que realiza uma imersão holística na literatura acerca do assunto, a fase exploratória proporciona o maior contato com o ambiente onde a pesquisa está se desenvolvendo, em que por meio da mesma conseguimos

um reconhecimento do local onde estão inseridas, trajetórias e principalmente das visões dessas líderes femininas (GIL, 2011).

O instrumento de coleta de dados utilizado foi o roteiro de entrevista composto por 19 questões abertas. A coleta de dados primários se fez por meio de entrevistas semiestruturadas, que baseado em Boni e Quaresma (2005), foi elaborado um grupo questões abertas divididas por tópicos. No momento da entrevista podemos discorrer sobre o assunto podendo surgir novos questionamentos com as entrevistadas (CRESWELL, 2010).

A entrevista ocorreu com quatro entrevistadas, que atualmente ocupam cargos de liderança em empresas e foram realizadas nos locais de trabalho em forma de diálogo, com duração média de 30 minutos. As participantes das entrevistas não serão identificadas para atender a Resolução Nº 510, de 07 de abril de 2016 a qual não serão registradas nem avaliadas pelo sistema CEP/CONEP.

Este artigo apresenta a análise de conteúdo, conforme Bardin (2011) é uma das técnicas de tratamento de dados em pesquisa qualitativa e está calcado nas etapas elencadas. Nessa análise, o pesquisador busca compreender as características, estruturas ou modelos que estão por trás dos fragmentos de mensagens tornados em consideração (BARDIN, 2011).

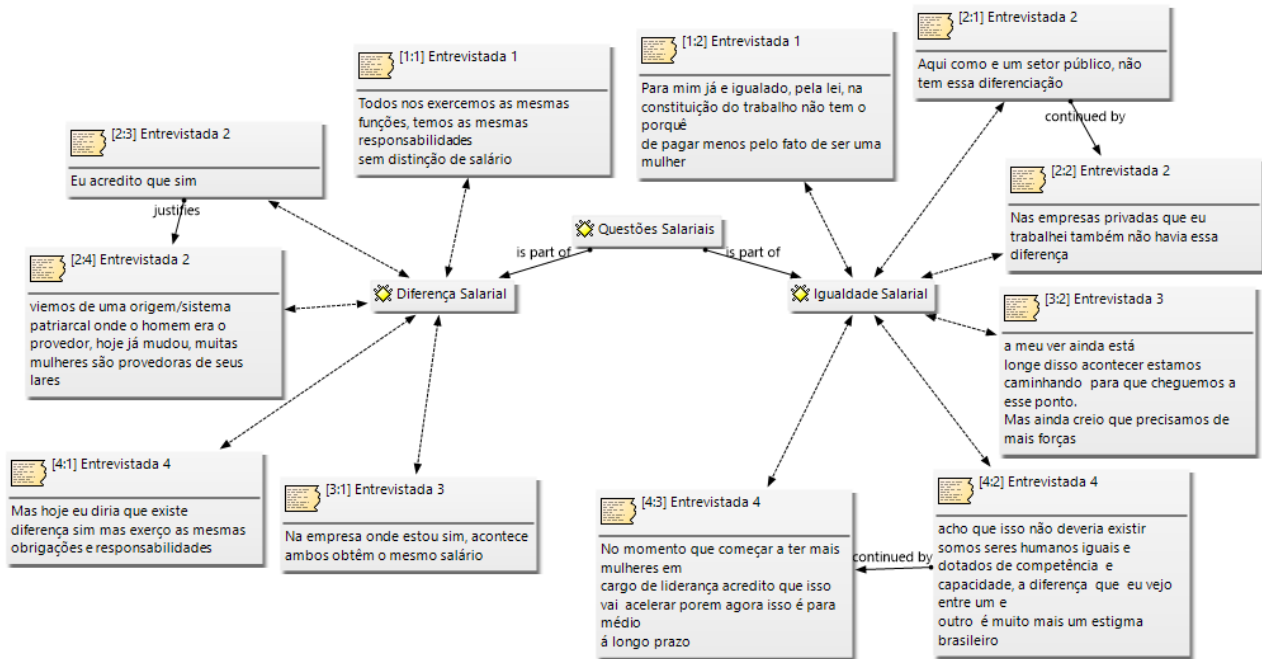
ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A realização da pesquisa se deu com quatro entrevistadas mulheres que ocupam cargos de liderança em conceituadas organizações resididas em uma grande cidade no Noroeste Paulista. Como método de reconhecimento das mesmas iremos identificá-las como entrevistadas 1, 2, 3 e 4.

A entrevistada número 1 atua a mais de dez anos no cargo de gerência em uma franquia no ramo gastronômico, a número 2 exerce o cargo de diretora administrativa em uma instituição de ensino público a três anos, já a número 3 encontra-se no posto de gerente geral em uma organização privada no ramo farmacêutico, assim como a entrevistada número 4 que também ocupa o cargo de gerente geral em uma empresa privada, mas do setor financeiro a cerca de três anos.

Inicialmente foram questionadas as entrevistadas sobre questões salariais, se na opinião delas existia diferença ou igualdade nos salários de líderes femininos. Para entrevistadas 01 e 02 os salários, funções e responsabilidades são iguais para ambos os sexos, pois de acordo com a entrevistada 01 essa igualdade salarial é garantida por lei. Assim como cita a entrevistada 02: “Nossa origem é de um sistema patriarcal, porém hoje já mudou e muitas mulheres são provedoras dos seus lares”.

Já para as entrevistadas 03 e 04 a igualdade salarial entre homens e mulheres está longe de se torna uma realidade. Na empresa da entrevistada 03 ambos obtêm o mesmo salário, porém para ela isso não ocorre em todas as organizações e para chegar nesse patamar de igualdade é preciso mais força desde sindicatos, organizações para que juntos possam mudar o cenário atual. Na visão da entrevista 04 a igualdade virá quando mais mulheres ocuparem cargos ligados à liderança, para ela essa diferença é um estigma brasileiro e em sua organização exerce as mesmas obrigações e reponsabilidade, porém hoje existi sim uma diferença salarial.

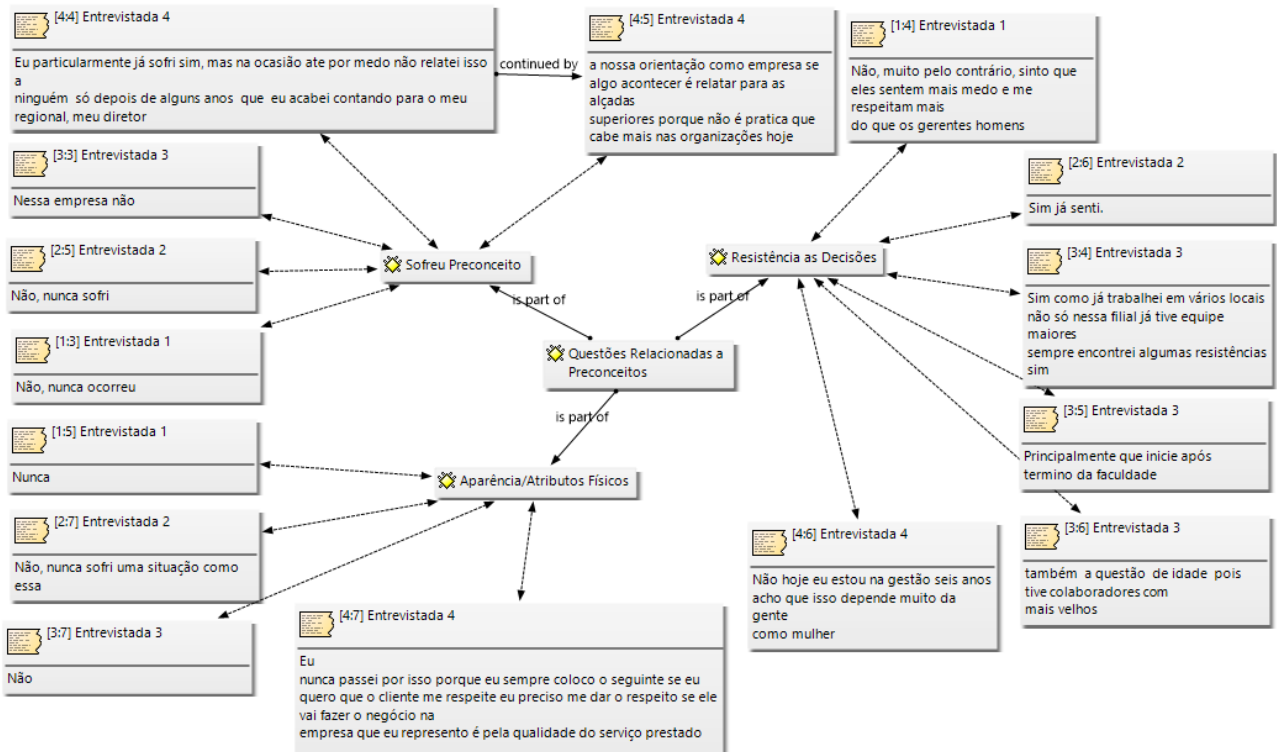
Figura 1. Questões salariais sob a ótica das entrevistadas

Fonte: Elaborado pelos autores.

As entrevistadas foram questionadas sobre o preconceito no ambiente de trabalho. Quando questionadas se já sofreram preconceitos por serem mulheres em suas organizações as respostas se divergiram, as entrevistadas 01, 02 e 03 disseram não ter passado por isso, já a entrevistada 04 relatou ter passado por essa situação, mais por insegurança não relatou a ninguém, mas assegurou que hoje essa pratica não cabe mais na sua organização e se ocorrer o relato é imprescindível. Abordamos também o preconceito referente aparência e atributos físicos, onde a resposta se deram unânimes, todas relataram não ter sofrido algo referente a isso.

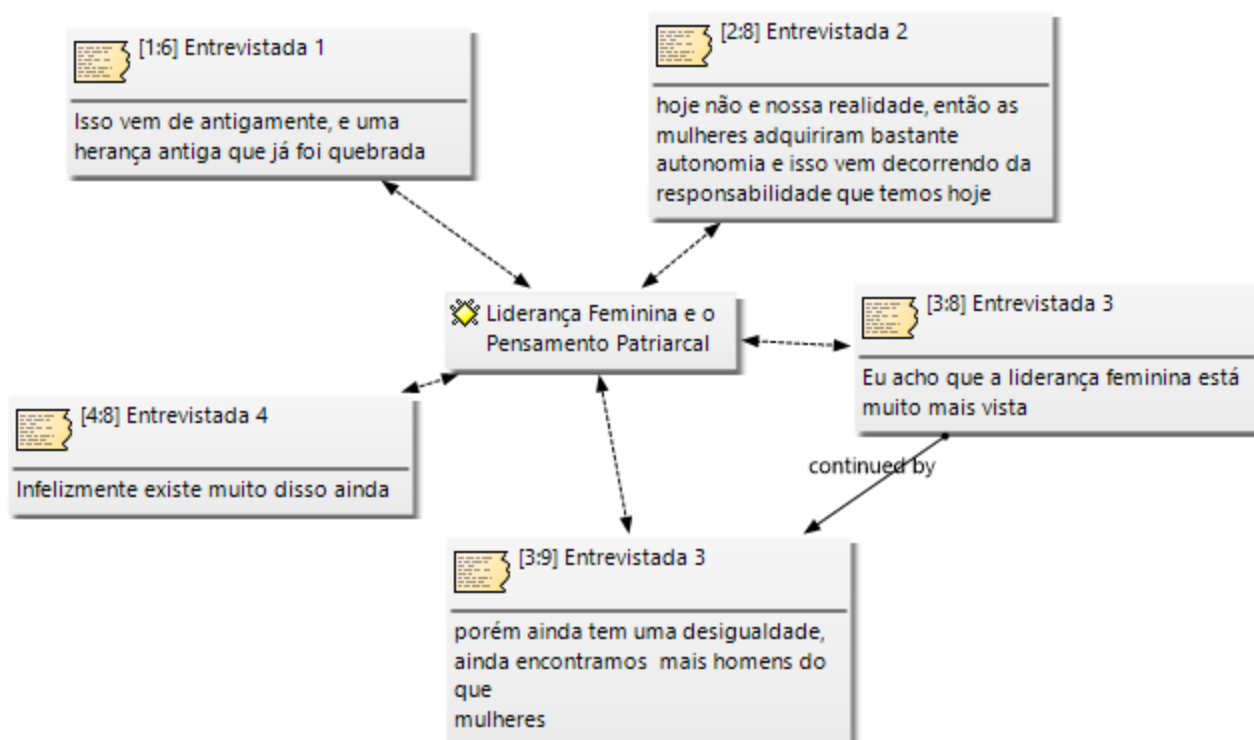
O terceiro tópico abordado na gama de questões relacionado a preconceito foi a resistência de seus colaboradores nas decisões tomadas por elas, onde a entrevistadas 01 e 04 disseram nunca terem tido ou sentido contrariedade as suas ordens, em contrapartida a entrevistada 02 e 03 disseram que já sentiram resistência de alguns colaboradores. Resistência ocorrida devido alguns fatores como a idade, pois deram início a sua carreira assim que concluíram a graduação, tendo muitas vezes como duvidosa sua capacidade na efetividade de execução do cargo, que resultada na resistência dos colaboradores mais velhos, que tiveram dificuldade de ser orientados por uma mulher mais jovem e recém-formada, como relatou a entrevistada 03.

Figura 2. Questões relacionadas a preconceitos sob a ótica das entrevistadas



Fonte: Elaborado pelos autores.

Ao serem questionadas as entrevistadas sobre a liderança feminina frente ao um pensamento patriarcal, onde os homens mantem o poder primário e está à frente da casa em cargo de líder. De acordo com as entrevistadas 01 e 02, o pensamento patriarcal é uma herança antiga que já foi quebrada, assim não sendo mais uma realidade. Para ambas a liderança vai além de ser homem ou mulher e sim o esforço para chegar. Em divergência com as anteriores as entrevistadas 03 e 04 concordaram que hoje a liderança feminina é mais vista, contudo o pensamento patriarcal ainda existe. Um exemplo disso é a organização da entrevistada 04 onde na área que ela atua hoje possui apenas sete mulheres ocupam cargo de gerência regional de um total de setenta vagas. Como citado acima há um maior número de homens em cargo de liderança com relação as mulheres.

Figura 3. Liderança feminina e o pensamento patriarcal sob a ótica das entrevistadas

Fonte: Elaborado pelos autores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme pesquisa desenvolvida sobre liderança feminina observou-se que o número de mulheres a frente de cargos de liderança está em crescimento. As mulheres estão buscando cada vez mais se profissionalizar, hoje as mesmas não aceitam mais a diferença salarial, como qualquer outra diferença, visto que estão atualmente buscando seu lugar no cenário atual.

As organizações têm buscado trabalhar o autodesenvolvimento dos seus funcionários de maneira mais igualitária, como citado acima uma organização com maior diversidade de colaboradores possui uma visão privilegiada tendo assim uma maior oportunidade de crescimento.

Por meio das entrevistas realizadas conseguimos observar que no presente cenário as inserções das mulheres em altos cargos se fazem mais presente, porém não de maneira equiparada aos homens, mas seu número segue em desenvolvimento. Observou-se também que em sua maioria não sofreram quaisquer tipos de preconceito em sua trajetória seja ele por capacidade e/ou atributos físicos.

Os resultados positivos que nos deparamos desmistificaram a ideia de que todas as mulheres em altos cargos sofriam algum tipo de preconceito por parte de seus colaboradores, tendo as mesmas oportunidades de desenvolvimento, tendo em vista que independente de gênero masculino ou feminino esse desenvolvimento se dá pela dedicação de cada um.

De fato, as mulheres seguem quebrando paradigmas a respeito de seu plano de carreira e seu tempo dedicado a ele. Entretanto a dedicação exige tempo disponível, questiona-se esse tempo se dá de maneira igualitária para ambos, mulheres e homens de modo a se prepararem de maneira igual, levando em consideração a dupla jornada feminina ser um fato que atinge sua maioria, um questionamento que se dá para possíveis estudos futuros.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise do conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BONI, V.; QUARESMA, S. J.; **Aprendendo a entrevistar**: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC, 2005.

BURGIN, Vanessa; MENEGHEL, Lirian, 2014, **O Líder Comunicador na Organização**. Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação XV Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul – Palhoça - SC – 8 a 10/05/2014.

CRESWELL, J. W. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. Disponível em: <<http://www.portalintercom.org.br/anais/sul2014/resumos/R40-1381-1.pdf>> Acesso em: 14 de julho de 2019.

FONSECA, Lucia Helena Fonseca. **O líder nas organizações e evolução da liderança feminina**, 2013. Revista Semana Acadêmica. Disponível em: <<https://semanaacademica.org.br/artigo/o-lider-nas-organizacaoes-e-evolucao-da-lideranca-feminina>> Acesso em: 13 de julho de 2019.

GIL, A. C. **Metodologia do ensino superior**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

JAIME, P. Para além das pink collars: **Gênero, trabalho e família nas narrativas de mulheres executivas**. Civitas-Revista de Ciências Sociais, v. 11, n. 1, p. 135-155, 2011. <https://doi.org/10.15448/1984-7289.2011.1.6811>

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico**. 4. Ed. São Paulo: Saraiva, 1992.

LAVINAS, L.; VEIGA, A.; GUERREIRO, M. **Estratégias femininas para conciliar trabalho remunerado e trabalho doméstico no século XXI**. Revista da ABET, São Paulo, v. 10, n. 2, p. 56-79, jul./dez. 2011.

MOREIRA, Rejane de Melo. **O Papel do líder na motivação da equipe**. 2010, 9 f. Artigo acadêmico produzido para a disciplina Estágio Supervisionado V, curso de Psicologia do Centro Universitário Newton Paiva, Belo Horizonte, MG, 2010.

SCHERER, A. Diversidade na liderança traz resultados, diz presidente da SAP. Revista Exame, Publicado em 1 nov 2017, 16h55. Disponível em : <<https://exame.abril.com.br/negocios/diversidade-na-lideranca-traz-resultados-diz-presidente-da-sap/>> Acesso em: 3 de agosto de 2019.

SCHLICKMANN, Eugenia; PIZZARO, Daniella ,2012, **A evolução da mulher no mercado de trabalho: uma abordagem sob ótica da liderança**. Revista Borges, Estudos Contemporâneos em Ciências Sociais Aplicadas, v. 3, nº 1, julho de 2013. Disponível em: <<https://www.revistaborges.com.br/index.php/borges/article/view/43>> Acesso em: 13 de julho de 2019.

TONANI, V. A. Gestão Feminina: Um diferencial de liderança mito ou nova realidade. Disponível em: <http://www.excelenciaemgestao.org/portals/2/documents/cneg7/anais/t11_0452_2131.pdf> Acesso em: 14 de julho de 2019.

VERGORA, S. C. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2012.

NOVAS PROFISSÕES E EMPREGO: CENÁRIOS PROSPECTIVOS A SERVIÇO DO MERCADO DE TRABALHO

Ivan Marcio Gitahy Junior

Universidade do Oeste Paulista – UNOSTE. E-mail: ivan@unoeste.br

RESUMO

O artigo tem como objetivo gerar uma reflexão acerca da metodologia de construção de cenários prospectivos e sua capacidade de auxiliar na escolha de uma profissão. A justificativa recai sobre a relevância de tal ferramenta para identificar como se inserir no mercado de. Apresentam-se, à guisa de conclusão, passos relevantes do caminho percorrido para a elaboração do trabalho. Da revisão teórica sobre os temas: novas profissões, emprego, cenarização e o Método Grumbach pode-se verificar uma relação dialética encontrada nelas. Percebe-se que a busca por novas oportunidades, profissões decorre, principalmente, do aumento das funções no mercado de trabalho considerando alterações em bases tecnológicas. Como parte do referencial teórico, foi apresentado o item, cenarização, sendo contextualizado pelo Método Grumbach. A escolha de tal método se deu, por possuir uma característica importante que é a sua capacidade de influenciar e ser influenciado pelo ambiente, sendo considerado, assim, um sistema aberto.

Palavras-Chave: Profissões, Empregabilidade. Cenarização.

EMPLOYABILITY, ENTERPRISE AND ENTREPRENEURSHIP: PROSPECTIVE SCENARIOS SERVING THE LABOR MARKET.

ABSTRACT

The article aims to generate a reflection on the methodology of construction of prospective scenarios and its ability to assist in choosing a profession. The justification lies on the relevance of such a tool to identify how to enter the market of. By way of conclusion, relevant steps of the path taken to prepare the work are presented. From the theoretical review on the themes: new professions, employment, cenarization and the Grumbach Method we can verify a dialectical relationship found in them. It is noticed that the search for new opportunities, professions stems mainly from the increase of functions in the labor market considering changes in technological bases. As part of the theoretical framework, the item, cenarization, was presented and contextualized by the Grumbach Method. The choice of such method was given that it has an important characteristic that is its ability to influence and be influenced by the environment, being considered, therefore, an open system.

Keywords: Professions, Employability. Scenarization.

INTRODUÇÃO

Esse artigo tem como objetivo gerar uma reflexão sobre como a metodologia de construção de cenários prospectivos, pode ser capaz de auxiliar na escolha de uma profissão. A justificativa recai sobre a importância e relevância da utilização de tal ferramenta para identificar como se inserir no mercado de trabalho considerando a empregabilidade e a trabalhabilidade. Aqui, temas como empreendedorismo e inovação, novas profissões e emprego, e a cenarização se farão presentes.

Estudos sobre cenários prospectivos representam uma importante ferramenta de auxílio na elaboração de todo e qualquer tipo de planejamento. Tal método propicia a elaboração e análise de conjecturas fundamentais a quem visualiza o mercado de trabalho como uma oportunidade, lembrando que tais análises e interpretações são geradas de forma específica. Originam-se de consulta a peritos e de consensos progressivos em torno das probabilidades salientadas por tais peritos consultados. Isto ocorre com a utilização de diversos *softwares* desenvolvidos especificamente para este fim.

NOVAS PROFISSÕES E EMPREGO

A cada ano a CBO, Classificação Brasileira de Ocupações faz uma atualização das profissões. A última realizada, em 2017, incluiu mais 14 ocupações no catálogo totalizando 2619 funções. Cabe ressaltar que tal documento descreve e delimita as profissões permitindo assim maior informação a população. É vinculado ao Ministério do Trabalho e Emprego e proporciona maior segurança tanto ao emprego quanto ao empregador. Tais ocupações devem ser regulamentadas pelo Congresso Nacional. Do total apresentado no documento atual, apenas 76 são regulamentadas. Tal aumento acompanha o movimento do mercado de trabalho.

Após se ter contato com o conteúdo do catálogo, vem outras indagações:

Qual profissão escolher? Como estará o mercado de trabalho daqui a 10 ou 15 anos?

Alguns setores parecem estar em alta, como por exemplo, o mercado digital. A percepção é que a tecnologia está aproximando as áreas na medida em que dá suporte ao processo de aprendizagem permitindo a construção de novas tecnologias.

Outro setor é o da saúde, com o aumento da expectativa de vida da população, a área de biotecnologia, dentre outras, está em pleno crescimento podendo assim, ser uma boa escolha.

Já a demanda por energia, que ainda se mostra em expansão, pode ser uma alternativa a profissionais do biocombustível. Considerando nosso litoral e clima, as oportunidades de exploração do potencial hoteleiro e gastronômico são enormes, considerando, é claro, setor turístico.

O futuro já chegou, e as profissões que eram ditas do futuro, já se encontram em nosso cotidiano. Biólogos que cuidam de clonagem, desenvolvedores de hologramas, desenvolvedores de sistema de reconhecimento biométrico e etc.

Pensando nisso, devem-se elencar alguns itens importantes nessa dinâmica sobre profissão, futuro, mercado e emprego:

- Formação: só a graduação não é suficiente, é o passo inicial;
- Mercado: volátil e dinâmico exige mais;
- Capacitação: deve ser contínua e constante.
- Interdisciplinaridade: relação entre as áreas de conhecimento.
- Não há dicotomia ente trabalho e estudo;
- Base cultural: deve ser valorizada e forte;
- Atividade coletiva: relacionamento profissional é a chave do sucesso;
- Rede de Relacionamentos: o Seade preconiza que 50% das pessoas conseguem emprego por sua rede de contatos;
- Fazer o que gosta: não só pelo dinheiro.
- Projeto Profissional: Você possui um? Qual?

Seu projeto de profissional é seu projeto de vida e deve ser orientado pelo prazer, satisfação, realização pessoal e remuneração, podendo ser alterado a todo e qualquer momento, ao longo do tempo.

O que, também, se deve enfatizar e nunca perder de linha é a necessidade de constatar capacitação e aperfeiçoamento profissional. O que falta, às vezes para alguns profissionais é o entendimento da importância do auto investimento para se manter no mercado.

Cabe ressaltar que a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) afirma que 65% das crianças trabalharão em profissões que ainda nem existem. Sugere aí o conceito de trabalhabilidade sobrepondo a empregabilidade.

Com tudo isso se volta a frase “aprender a aprender”, deve-se considerar sempre um novo aprendizado.

A CENARIZAÇÃO

Discutir o conceito de cenários prospectivos, apresentando os principais métodos de construção, bem como apresentar alternativas que levem a prospecções, buscando destacar não só tendências e ocorrências dominantes, mas também a possibilidade de transformação do ambiente, sempre fez parte da necessidade do ser humano. Estudos, segundo Amara (1988) e Coates (1994), apresentam uma natureza exploratória e uma abordagem interdisciplinar na pesquisa sobre os rumos e as possibilidades do futuro. O estudo, com cenários prospectivos abrange diversas áreas e setores.

A preocupação com o futuro, Segundo Khan e Wiener (1967), está ligada a alguns fatores de interesse: lucro, taxa de mudança, necessidade filosófica e questões militares. Seja qual for o fator que

impulsiona o conhecimento do futuro, o homem acredita que estudar cenários pode auxiliar a encontrar respostas desejadas.

O primeiro autor a utilizar o termo “prospectivo” foi Berger, com a seguinte definição:

A atitude prospectiva significa olhar longe, preocupar-se com o longo prazo; olhar amplamente, tomando cuidado com as interações; olhar a fundo até encontrar os fatores e tendências que são realmente importantes; arriscar, porque as visões de horizontes distantes podem mudar nossos planos de longo prazo; e levar, em conta, o gênero humano, grande agente capaz de modificar o futuro (BERGER, 1964 apud MARCIAL; GRUMBACH, 2008, p.28).

Aliando a ideia de prospecção a cenários, Kahn e Wiener (1967) foram os primeiros a popularizar, a partir de sua obra *The Year 2000*, a ideia de cenários prospectivos.

O termo cenário caracteriza-se por um estudo criativo sobre uma situação futura utilizando uma metodologia própria, na qual a construção de respostas está diretamente ligada às transformações que ocorrem no ambiente.

Para Porter (1992), os cenários podem ser entendidos como um conjunto de suposições plausíveis sobre as incertezas que podem influenciar o objeto de prospecção sempre com uma visão consistente sobre a realidade vindoura. Usando as próprias palavras de Porter, apresenta-se o conceito: “Cenários são uma visão internamente consistente da realidade futura, baseada em conjunto de suposições plausíveis sobre as incertezas que podem influenciar o objeto de prospecção”. (PORTER, 1992, p. 15)

Assim como Porter (1992), Heidjden (2004), define cenário como um conjunto de futuros razoavelmente plausíveis, mas estruturalmente diferentes concebidos por meio de um processo de reflexão mais causal que probabilístico usado para a reflexão e a formulação de estratégias, para atuar nos modelos de futuro. Para este autor, os cenários prospectivos envolvem a exploração, a definição e o desenvolvimento do futuro, resultando em um conjunto de objetivos desejados. O conhecimento deve ser compartilhado por uma massa de pessoas em conjunto, capazes de criar ações com base no consenso.

Rattner (1979, p.39), conceitua cenários como “caminhos possíveis em direção ao futuro”. Para Schoemaker (1995), um cenário não é a realidade futura, mas um meio de representá-la, com o objetivo de nortear a ação presente à luz dos futuros possíveis e desejáveis.

No pensamento de Schwartz (2000), cenários podem ser encarados como uma ferramenta que auxilia na adoção de medidas em longo prazo, na qual as incertezas permeiam o ambiente.

Bontempo (2000), descreve a importância dos cenários, salientando que, por meio destes, é possível transformar as incertezas do ambiente em condições racionais para a tomada de decisão. Cenários prospectivos podem ser entendidos como o detalhamento de uma situação futura, a partir de um conjunto de informações do presente, que compõem um provável futuro.

Segundo Becker (1983), a utilização de cenários serve, para assegurar as decisões tomadas, determinar estratégias e promover um *feedback*.

Já, para Schwartz (2000), a reflexão sobre os diferentes panoramas do presente e do futuro, a sensibilização das pessoas em relação ao ambiente e a facilitação na tomada de decisão, dentre outros, integram os objetivos dos cenários.

Para Godet e Roubelat (1996), a representação de cenários se dá a partir de diversos caminhos descritos por um conjunto de recursos prováveis e seu desenvolvimento gradual e ininterrupto, levando a um futuro por meio de inúmeros caminhos.

Godet (1993), afirma que cenário deve ser entendido como um conjunto de descrições de acontecimentos futuros imaginados, permitindo que se passe da situação atual para uma situação futura. Deve-se entender, como análise prospectiva, esse processo, à medida que se reflete, de forma estruturada, sobre as imagens futuras, objetivando clarear as ações presentes e considerando variáveis determinantes para o planejamento do estudo.

Segundo este autor, os cenários devem ser classificados quanto à natureza e à probabilidade de referência, em:

- Cenários possíveis: todos aqueles que se puder imaginar;
- Cenários realizáveis: passíveis de ocorrer, considerando o contexto;
- Cenários desejáveis: fazem parte do possível, mas não, necessariamente, são realizáveis;
- Cenários tendenciais: é a extrapolação das tendências, sendo provável ou não;

De acordo com Marcial e Grumbach (2008), com os cenários elaborados e seus diversos acompanhamentos, tem-se uma visão sistêmica e alinhada do tema, fazendo com que haja uma maior compreensão dos acontecimentos. Segundo os autores citados acima, prever o futuro não é objetivo dos estudos prospectivos, mas sim estudar as diversas possibilidades de futuros plausíveis.

Segundo Godet (2000), a técnica de construção de cenários é realizada pela descrição coerente de uma situação fática e pelo encaminhamento imaginado e criado dos acontecimentos que permitem passar de uma situação de origem a uma situação futura.

A partir dos cenários construídos¹, Segundo Gamboa, 2009, a adoção de uma perspectiva quanti/qualitativa, auxilia na compreensão interpretativa dos acontecimentos, considerando sua complexidade.

A construção de cenários prospectivos pode ser elaborado a partir de diversos métodos, a saber: Godet, Global Business Network, Porter, Delphi, Teorema de Bayes, Simulação de Monte Carlo e Método Grumbach

No presente escrito, o objeto será o de demonstrar, apenas, o Método Grumbach.

O METODO GRUMBACH

Segundo Grumbach (2010), após diversos estudos sobre cenários prospectivos associados a ideias de outros autores como Igor Ansoff, Michael Porter e Michel Godet, criou-se, em 1996, o método que leva seu nome, ou seja, o Método Grumbach. Uma das características mais importante de tal método está em sua capacidade de influenciar e ser influenciado pelo ambiente, sendo assim considerado em sistema aberto.

Ainda para Grumbach (2010), o método, em um primeiro momento, tinha por objetivo ser uma ferramenta de geração e análise de cenários prospectivos, evoluindo para a elaboração de planejamento estratégico com visão de futuro tendo como base cenários prospectivos.

A construção de cenários prospectivos utilizando o Método de Grumbach deve ser formada por três elementos básicos:

- Decisor: pessoa que determinará a realização do estudo.
- Gerente de controle: aquele que representa o setor, a área a ser estudado, com a responsabilidade de conduzir todo o processo.
- Peritos: pessoas, de notório saber, normalmente externas ao sistema, que respondem às sucessivas consultas formuladas pelo gerente de controle.

Segundo Marcial e Grumbach (2008), o Método Grumbach, exige a construção de um cenário que contemple os seguintes elementos:

- Título: representa a essência da realidade que se quer estudar.
- Filosofia: é a direção do sistema considerado.
- Variáveis: elementos relevantes do sistema, tendo em vista as cenas.
- Atores: especialistas que influenciam ou sofrem influência do cenário.
- Cenas: descrevem a vinculação entre atores e variáveis.
- Trajetórias: descreve o momento da cena inicial até a final.

Sabe-se que no método de construção de cenários prospectivos, é imprescindível a análise de hipóteses possíveis sobre o futuro das incertezas críticas. Sendo assim, a formulação das hipóteses por especialistas, faz delas relevantes, confiáveis e hipóteses, principalmente, possíveis.

CONCLUSÃO

Apresentam-se, à guisa de conclusão, alguns passos relevantes do caminho percorrido para a elaboração desse capítulo e as principais conclusões alcançadas.

Da revisão teórica sobre os temas: novas profissões e emprego, cenarização e o Método Grumbach pode-se verificar que o ponto comum presente em praticamente todas as abordagens teóricas é a relação dialética encontrada nelas.

Os conceitos ora apresentados vem se incorporando ao nosso cotidiano auxiliando na compreensão de sua mensuração. O que se percebe, é que a busca por novas oportunidades, profissões decorre,

¹ Para a criação de cenários prospectivos, com a utilização do Método Delphi, é necessária a participação de peritos.

principalmente, do aumento das funções no mercado de trabalho considerando alterações em bases tecnológicas tanto de produtos como de serviços.

Ainda como referencial teórico, foi apresentado o item, cenarização, sendo contextualizado pelo Método Grumbach. A escolha de tal método se deu, por possuir dentre outras uma característica importante que é a sua capacidade de influenciar e ser influenciado pelo ambiente, sendo considerado, assim, um sistema aberto.

Ao final desse capítulo, evidencia-se a ideia de que não se esgotou aqui o estudo sobre o tema exposto, apenas se pretendeu demonstrar, em um horizonte temporal restrito, a visão sobre novas profissões e emprego, a luz da construção de cenários prospectivos a serviço do mercado de trabalho.

REFERÊNCIAS

AMARA, R. *What we have learned about forecasting and planning*. *Futures*, v. 20, n. 4, p.385-401, 1988.

BECKER, H. S. *Scenarios: a tool of growing importance to policy analysts in government and industry. Technological forecasting and social change*, v. 23, p.95-120, 1983. [https://doi.org/10.1016/0040-1625\(83\)90049-5](https://doi.org/10.1016/0040-1625(83)90049-5)

BERGER, G. *Phénoménologie Du temp set prospective*. Paris: PUF, 1964.

GODET, M. *Manual De Prospectiva Estratégica - Da Antecipação À Acção*. Editora: Dom Quixote; Coleção: Gestão & Inovação, 2000.

GODET, M.; ROUBELAT, F. *Creating the future: the use and misuse of scenarios*. *Long Range Planning*, v.29, n.3, 1996. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(96\)00004-0](https://doi.org/10.1016/0024-6301(96)00004-0)

GRUMBACH, R. J. S. *Cenários Prospectivos – A Chave para o Futuro: Planejamento Estratégico*. Rio de Janeiro: Ed. Catau, 2010.

HEIJDEN, K. V. D. *Planejamento de cenários: a arte da conversação estratégica*. Porto Alegre: Bookman, 2004

PORTER, M.E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

RATTNER, H. *Estudos do futuro: introdução a antecipação tecnológica e social*. Rio de Janeiro. Fundação Getúlio Vargas, 1979

MARCIAL, E. C., GRUMBACH, R. J. S. *Cenários Prospectivos: Como Construir um Futuro Melhor*. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2008.

PORTER, M.E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

RATTNER, H. *Estudos do futuro: introdução a antecipação tecnológica e social*. Rio de Janeiro. Fundação Getúlio Vargas, 1979

SCHWARTZ, P. *A arte da visão de longo prazo: planejando o futuro em um mundo de incertezas*. São Paulo: Best Seller, 2000.

PROPOSTA DE INTERVENÇÃO: UMA ANÁLISE DA IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO EM UMA MICROEMPRESA

Andressa Francisco da Silva, Beatriz Florêncio Guabiraba, Geovana da Silva Rodrigues, Quezia Jemina Gonçalves dos Santos, Rayane Cristina Gomes Ramos, Taisnara Colnago Lima, Sabrina Paulo de Souza, Josélia Galiciano Pedro, Gustavo Yuhó Endo.

Universidade do Oeste Paulista – UNOESTE. Curso de Administração. Presidente Prudente – SP. E-mail: gustavo_endo@yahoo.com.br

RESUMO

Os empresários precisam vencer a resistência e se adaptarem ao ambiente, implementando métodos, técnicas e ferramentas visando melhorar os procedimentos internos da organização. Nesse sentido, a presente pesquisa tem como objetivo apresentar uma proposta de implantação de um sistema integrado de gestão em uma microempresa. A metodologia empregada foi o relato técnico-científico, sendo o produto final que descreve, propõe ou prescreve uma solução para problemas enfrentados pelas organizações. Os principais achados foram as dificuldades do gestor em estruturar as informações por falta de organização e controle. A intervenção apresentada ao gestor foi a informatização dos processos que irá auxiliar e facilitar as decisões e as operações da organização. Foi sugerido a utilização do Microsoft Excel e o Sistema Integrado Comercial. Foi sugerido ao gestor o investimento em publicidade pode tornar a empresa mais conhecida e alcançar novos consumidores e as mídias sociais são vistas como aliadas para atingir o maior número de consumidores.

Palavras-Chaves: Microempresa. Sistema Integrado de Gestão. Planejamento de Recursos Empresariais.

PROPOSAL FOR INTERVENTION: AN ANALYSIS OF THE IMPLEMENTATION OF AN INTEGRATED MANAGEMENT SYSTEM IN A MICRO-ENTERPRISE

ABSTRACT

Entrepreneurs need to overcome resistance and adapt to the environment by implementing methods, techniques and tools to improve the organization's internal procedures. In this sense, this research aims to present a proposal for the implementation of an integrated management system in a micro enterprise. The methodology used was the technical-scientific report, being the final product that describes, proposes or prescribes a solution to problems faced by organizations. The main findings were the manager's difficulties in structuring the information due to lack of organization and control. The intervention presented to the manager was the computerization of the processes that will help and facilitate the decisions and operations of the organization. It was suggested to use Microsoft Excel and the Commercial Integrated System. It has been suggested to the manager that investment in advertising can make the company better known and reach new consumers and social media are seen as allies to reach the largest number of consumers.

Keywords: Micro Enterprise. Integrated Management System. Enterprise Resource Planning.

INTRODUÇÃO

No Brasil existem 6,4 milhões de empreendimentos, sendo 99% deste número é composto pelas microempresas responsáveis por 52% dos empregos com carteira assinada no setor privado (SEBRAE, 2017). Diante da presença no mercado, as micro e pequenas empresas têm uma participação significativa no desenvolvimento econômico do país, pois contribuem na geração de emprego e, conseqüentemente, promovem maior distribuição de renda para a população.

As microempresas são iniciadas com baixo investimento e enfrentam dificuldades para obter empréstimos e financiamentos, por conta disso, tornam-se carentes em inovação tecnológica. Os registros contábeis, usualmente, são utilizados apenas para cumprir as obrigações perante à lei e não são utilizados

para tomada decisão. Outra característica das microempresas é a presença do proprietário nas atividades diárias da empresa, o que influencia na centralização das tomadas de decisões.

Diante disso, as micro e pequenas empresas encontram dificuldade de gestão, pois gestores/proprietários encontram-se despreparados para exercer suas funções, não dispoem de habilidades e conhecimentos para administrar a empresa. A falta de planejamento e de conhecimento são fatores determinantes para o insucesso, ou até mesmo, para o encerramento precoce das micro e pequenas empresas (SEBRAE, 2014).

Assim sendo, se faz necessário que os responsáveis, estabeleçam um planejamento prévio, busquem informações sobre o ramo de atuação; conheçam o mercado, principalmente seus concorrentes; e, adquiram conhecimentos voltados à gestão empresarial, para que exerçam suas atividades com maior segurança e permaneçam com o empreendimento ativo.

A falta de um sistema integrado de gestão pode dificultar o gerenciamento do empreendimento. Caiçara Júnior (2008) ressalta que a ausência de integração é um fator crítico no ambiente organizacional, visto que, o fornecimento de dados e informações torna-se limitado e precário tanto para os agentes internos que tomam as decisões, bem como, para os stakeholders.

Zaccarelli (2012) acrescenta que os empresários precisam vencer a resistência e se adaptarem ao ambiente comercial presente, para implementar métodos, técnicas e ferramentas visando melhorar os procedimentos internos.

Dessa forma, torna-se essencial fazer uso de ERP (*Enterprise Resource Planning*), pois facilita na gestão dos recursos empresariais e na integração de todos os setores da empresa. De acordo com Caiçara Júnior (2011, p. 88), ERP é “um sistema de informação adquirido na forma de pacotes comerciais de *software* que permitem a integração de dados dos sistemas de informação transacionais e dos processos de negócios de uma organização”.

Assim facilitando o controle e manutenção de atividades organizacionais em tempo real de forma automática, diminuindo assim, as possibilidades de erros e omissões de dados, que corroboram para o aumento da eficiência e produtividade da empresa.

Com isso, surgiu o SIC (*Sistema Integrado Comercial*), que segundo o portal *Casa da Consultoria* pode ser entendido como uma “plataforma que agrega todos os sistemas [...] *software* de controle de estoque, vendas, fluxo de caixa e emissão de cupons fiscais, além de, produzir relatórios e gráficos sobre o desempenho da empresa em um determinado período de tempo”.

Por meio desse sistema é possível integrar todos os setores da empresa, bem como, programá-lo para que esses operem simultaneamente, gerando informações instantâneas armazenando-as em local seguro e redução de tempo nos processos organizacionais.

Com base nisso, os problemas das micro e pequenas empresas estão os relacionados à falta de gestão financeira e gestão de recursos. Diante do exposto, a presente pesquisa tem como objetivo apresentar uma proposta de implantação de um sistema integrado de gestão em uma microempresa.

A presente pesquisa está estruturada da seguinte forma, nessa primeira etapa apresenta a contextualização do assunto, juntamente com o objetivo proposto; na segunda etapa a metodologia empregada para alcançar o objetivo proposto; na terceira etapa se faz a análise da situação problema identificada na organização; na quarta etapa, com base na identificação do problema é proposta uma intervenção e; por fim, na última seção são apresentadas as considerações finais do estudo.

METODOLOGIA

Para a consecução deste estudo, foi realizado um relato técnico de teor científico, visando auxiliar na descrição de uma situação real, vivenciada nas organizações. “Relato técnico é o produto final de uma pesquisa aplicada ou produção técnica que descreve, propõe ou prescreve uma solução para problemas enfrentados pelas organizações” (SEMEAD FEA/USP, 2013). Diante dos problemas encontrados, bem como, dos fatos vivenciados cotidianamente na empresa, foi realizada uma análise da real situação, para apresentar ao proprietário uma proposta de intervenção com recomendações e alternativas para melhorar a gestão empresarial, tornando-a mais eficiente.

No início, as pesquisadoras buscaram analisar a forma de gestão do proprietário e identificar os problemas que ocorriam, por meio de entrevistas, no qual, essa foi a base de coleta de dados durante todo o estudo. As etapas desse estudo foram realizadas com base nas entrevistas e visitas agendadas com o proprietário.

No Quadro 1 é possível observa-se, sinteticamente, as etapas que foram estabelecidas pelas pesquisadoras para se analisar a organização em estudo. As visitas e entrevistas foram previamente agendadas, para observar o desempenho da empresa e certificar se o empresário estava executando corretamente as recomendações propostas.

Quadro 1. Etapas do estudo

ETAPAS		
1º Análise situacional	2º Medidas Iniciais	3º Proposta de Intervenção
<ul style="list-style-type: none"> - Levantamento de informações; - Caracterização da gestão empresarial; - Identificação dos problemas e pontos fracos; - Elaboração da Matriz SWOT; 	<ul style="list-style-type: none"> - Análise de informações; - Apresentação das ferramentas SIC e <i>Microsoft Excel</i>; - Livro Caixa; - Participação nas mídias; - Investimento em tecnologia; 	<ul style="list-style-type: none"> - Aquisição de um computador; - Investimento em treinamento; - Aquisição do <i>software</i> SIC; - Contratação de um funcionário;

Fonte: Elaborado pelos autores.

O Quadro 2 apresenta as datas agendadas, para verificar os resultados da empresa após apresentar as recomendações, assim como, reformulá-las ao proprietário caso tivesse dúvidas e dificuldades.

Quadro 2. Entrevistas e visitas

Datas de acompanhamento	Descrição
23/03/2019 – 15h30	Levantamento das informações
26/03/2019 – 17h45	Análise situacional
17/04/2019 – 11h30	Apresentação das alternativas de melhoria
26/04/2019 – 09h15	Reformulação das recomendações apresentadas
13/05/2019 – 10h30	Análise dos resultados e desempenho

Fonte: Elaborado pelos autores.

Dessa forma, no primeiro contato com a empresa foi realizada uma entrevista com o proprietário com o objetivo de buscar informação sobre o negócio e ramo de atuação. Observou-se que a mesma não possui sistema operacional em sua gestão, atuando no modelo de uma gestão ultrapassada, somente com controles manuscritos feitos em um caderno de controle simples.

Identificou os pontos relacionados aos fatores internos e externos à empresa. Com base nisso, elaborou-se um plano de recomendação, por ordem de prioridade, para que fossem resolvidos os problemas da empresa. Nas datas finais, foi analisado os possíveis resultados empresa quanto à progressão no âmbito de gestão organizacional, após implantar as recomendações.

ANÁLISE DA SITUAÇÃO PROBLEMA

Na primeira visita à empresa, foi visível a principal dificuldade do gestor em estruturar as informações por falta de organização e controle. Dentre todas as informações, apenas algumas são registradas, e de forma incoerente. A empresa é gerida pelo proprietário, e não possui nenhum funcionário. Seu faturamento é medido diariamente para pagamento de contas e fornecedores, sendo considerado o que “sobra” como lucro, e caso falte capital o mesmo é tirado das economias privadas do próprio gestor.

O proprietário atua com vendas em uma mercearia de produtos diversos, situado em um bairro de Presidente Prudente. Sendo um local de consumidores fixo e considerado de pequeno porte, nunca foi levada em conta uma mudança para inovação nos processos. O modelo de negócio utilizado foi criado pelo antigo proprietário e não obteve nenhuma mudança com a atual direção, demonstrando a falta de inovação da empresa.

Pode-se verificar que além da total tradição que a empresa vem seguindo, sem nenhum modelo de gestão, outros pontos importantes foram encontrados como causa e consequência disso.

O primeiro fator relevante que deve ser alterado é a maneira que as vendas são registradas, sendo realizadas até mesmo vendas “fiado”, ou seja, produtos vendidos sem nenhum recebimento de dinheiro,

apenas por confiança no cliente. Além desse tipo de venda, não há controle do que entra e o que sai da empresa, os produtos vendidos não são marcados em lugar algum, não havendo nenhum controle de estoque. O valor das vendas é registrado apenas em papel, não levando em consideração nenhum tipo de tributo ou margem de lucratividade, tudo é realizado manualmente.

Como citado anteriormente, a empresa não possui colaboradores, logo, as responsabilidades são todas realizadas e cumpridas pelo proprietário, que administra o seu tempo entre o atendimento aos clientes, o fluxo de caixa, o estoque de produtos, o contato com fornecedores, entre outras atividades diárias. O elevado fluxo de clientes em alguns momentos do dia, como nos finais de tarde, impossibilita o proprietário de realizar outras tarefas, e acaba interferindo em sua atenção. A total falta de controle demonstra que a necessidade de um auxílio durante o expediente para melhor gestão.

Outro fator que tem prejudicado a empresa a longo prazo é a falta de investimentos em divulgação, não há preocupação em conquistar novos públicos e atender mais consumidores. Isso ocorre devido a falta de tempo do proprietário, da sua falta de conhecimento sobre o que deve ser feito para alcançar um público maior, da falta de colaboradores e ainda da falta de planejamento.

Para uma melhor compreensão, foi criada uma Análise SWOT. De acordo com Ribeiro Neto (2011, p. 17) a análise SWOT “é uma ferramenta estrutural da administração, utilizada na análise do ambiente interno e externo, com a finalidade de formulação de estratégias da empresa”. Logo, foi criada com o objetivo de identificar e analisar os principais pontos que precisavam ser mantidos e alterados.

Por meio da ferramenta SWOT, identificou-se as fraquezas da empresa como a falta de tecnologia, gestão ineficaz, a falta do controle de compra e vendas e a falta de inovação. Já as ameaças foram identificadas como a entrada de novos concorrentes, diminuição da clientela, crise financeira e aumento do preço de insumos. Os pontos fortes foram identificados como sendo os clientes fidelizados e o preço competitivo. As novas tecnologias a serem adquiridas como oportunidades para o empresário.

PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Sabendo que a empresa não faz uso de nenhum tipo de tecnologias em sua gestão, as propostas se basearam na aquisição de um computador e internet, utilização e elaboração de Livro Caixa e planilhas eletrônicas desenvolvidas no *Microsoft Excel* e a aquisição do *software* SIC (Sistema Integrado Comercial) para a informatização dos processos que irá auxiliar e facilitar as decisões e as operações da organização. Todo empreendimento gera dados e informações todos os dias, e é preciso organizar esses dados, processar e gerenciar as informações para que seja possível ganhar eficiência na organização e controle do empreendimento.

A proposta da aquisição do SIC é justamente para dar esse suporte no controle de dados e informações, dando praticidade e economia de tempo, tudo em um único *software*, sendo a necessidade do empresário, com a finalidade de organizar e controlar suas compras e vendas, contas a pagar e receber, estoques, fluxo de caixa, orçamentos, cupons fiscais, cadastro de clientes e fornecedores, além de fornecer relatórios contábeis e operacionais que possam auxiliá-lo nas tomadas de decisões.

Sugerimos também ao empresário a utilização da ferramenta *Microsoft Excel* e Livro Caixa para controlar as entradas e saídas de caixa da empresa todos os dias, o que é possível obter o histórico das transações da empresa e evolução financeira da mesma.

Analisando a empresa em busca de melhorias para o desenvolvimento do negócio identificamos a oportunidade de atrair novos clientes. Já que a mesma possui preços competitivos e clientes já fidelizados, investir em publicidade pode tornar a empresa mais conhecida e alcançar novos consumidores e as mídias sociais são vistas como aliadas para atingir o maior número de consumidores, assim aumentando as vendas e ganhando mercado.

Pensando na qualidade dos serviços prestados e na agilidade dos atendimentos aos clientes, sugerimos a contratação de um novo colaborador para ajudar o proprietário nas tarefas.

Para o proprietário do estabelecimento foi dada a ideia de um treinamento com cursos profissionalizantes na área de informática. Para que este, acompanhe com êxito a evolução tecnológica que o mercado exige hoje em dia, dotado de conhecimento para tomar decisões, anulando o modelo de gestão ultrapassado com um novo modelo gestão inovador e ágil.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho se propôs a analisar a gestão de uma microempresa, com o objetivo de implantar um sistema integrado comercial como forma de aprimoramento da gestão e resolução dos problemas identificados na empresa. Partindo desse princípio, pode-se observar que a microempresa estudada é carente de inovação e tecnologia em sua gestão, não acompanha as transformações que têm ocorrido velozmente para permanecer ativa e competitiva no mercado.

Conclui-se que para essa empresa a adaptação a nova gestão é inevitável, uma questão de sobrevivência no mercado, pois as empresas estão precisando mudar em função de pressões externas e internas, e também pela globalização e avanços tecnológicos.

A utilização do sistema integrado comercial (SIC) possibilitará minimizar a falta de controle de compra e vendas, e a falta de controle em fluxo de caixa, o que por vez diminuirá a chance de uma crise financeira.

Dessa forma o estudo em questão teve o seu objetivo alcançado, ao conseguir apresentar resposta aos problemas expostos no início pelo empresário e identificados por meio do relato técnico.

REFERÊNCIAS

CAIÇARA JUNIOR, C. **Sistemas Integrados de Gestão ERP: Uma abordagem gerencial**. 3. ed. Curitiba: IBPEX, 2008.

CAIÇARA JUNIOR, C. **Sistemas Integrados de Gestão ERP: uma abordagem gerencial**. 4.ed. Curitiba: IBPEX, 2011.

Portal Casa da Consultoria. **Sistema Integrado Comercial: Saiba Como Usar**. 2015. Disponível em: <<https://casadaconsultoria.com.br/sistema-integrado-comercial/>>. Acesso em: 05 maio 2019.

RIBEIRO NETO, E. **Análise Swot: Planejamento Estratégico para Análise de Implantação e Formação de Equipe de Manutenção em uma Empresa de Segmento Industrial**. 2011. Disponível em: <http://www.icap.com.br/biblioteca/172349010212_FORMATADA.pdf>. Acesso em: 05 maio 2019.

SEBRAE. **Causa Morti das empresas**. 2014. Disponível em: <http://m.sebrae.com.br/Sebrae/PortalSebrae/UFs/SP/Anexos/causa_mortis_2014.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2019.

SEBRAE. **Pequenos negócios em números**. 2017. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 04 maio. 2019.

SEMEAD. **Seminário em Administração**. 2016. FEA - USP. Disponível em: <<https://semead.com.br/19/relato-tecnico/>>. Acesso em: 03 maio 2019.

ZACCARELLI, S. B. **Estratégia e sucesso nas empresas**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

PROPOSTA DE MELHORIA DO *LAYOUT* DE UMA EMPRESA JÚNIOR

Gabriel Marcos Cavalheri, Lucas Nicolau Guimarães, Taynara Tais Dos Santos Soares, Gustavo Yuho Endo, Lechan Colares Santos.

Universidade do Oeste Paulista - UNOESTE. Curso de Administração. Presidente Prudente – SP. E-mail: gustavo_endo@yahoo.com.br

RESUMO

O *layout* deve ser planejado para que exista o equilíbrio entre pessoas, máquinas, equipamentos e materiais em uma organização. Em diversos casos se faz necessário analisar os *layouts* das organizações e, se necessário, propor um melhor arranjo físico. Nesse sentido, a presente pesquisa tem como objetivo analisar o atual *layout* e, propor um novo *layout* para a empresa júnior. A metodologia empregada foi o relato-técnico científico, sendo a coleta de dados divididos em duas etapas, sendo a primeira por meio de questionário e a segunda foi realizado um *brainstorming* para listar as principais dificuldades na empresa júnior. As principais dificuldades foram que no período noturno existem um maior fluxo de colaboradores na empresa júnior, acarretando a dificuldade de locomoção e de comunicação. A proposta de intervenção para melhorar as dificuldades encontradas foi o rearranjo físico do local, a qual objetivou a melhorar da comunicação, da movimentação e a distribuição física dos móveis.

Palavras-Chaves: Arranjo Físico. Layout. Empresa Júnior.

LAYOUT IMPROVEMENT PROPOSAL FOR A JUNIOR COMPANY

ABSTRACT

The layout must be designed so that there is a balance between people, machines, equipment and materials in an organization. In many cases it is necessary to analyze the layouts of the organizations and, if necessary, to propose a better physical arrangement. In this sense, this research aims to analyze the current layout and propose a new layout for the junior company. The methodology used was the scientific-technical report, and the data collection was divided into two stages, the first through a questionnaire and the second was brainstorming to list the main difficulties in the junior company. The main difficulties were that at night time there is a greater flow of employees in the junior company, causing the difficulty of mobility and communication. The intervention proposal to improve the difficulties encountered was the physical rearrangement of the place, which aimed to improve communication, movement and physical distribution of furniture.

Keywords: Physical arrangement. Layout. Junior Company.

INTRODUÇÃO

As empresas juniores, são instituições, estruturadas por alunos de universidades particulares ou públicas, cujo objetivo é colocar em prática, tudo o que se aprende em sala de aula, aproximando assim, do mercado de trabalho de forma voluntária. Assim como as empresas tradicionais, as juniores se faz necessário ter um ambiente físico planejado para que seus colaboradores possam ser produtivos para que diminuam desperdícios e que não sejam ineficientes em suas atividades (ABREU et al, 2018).

Segundo Araújo (2010) o *layout* deve ser planejado para que exista o equilíbrio entre pessoas, máquinas, equipamentos e materiais em uma organização. E um arranjo físico adequado pode ser uma estratégia competitiva proposta pela organização (GUIMARÃES; AGUIAR; PEIXTO, 2018).

Buscando aprofundar sobre a temática, Silva et al (2018) apresenta uma revisão sistemática a qual teve como objetivo analisar os estudos a respeito do *layout* e, seus principais achados foram que existem deficiências a respeito dos *layouts*, porém reforçam as vantagens de se rever o arranjo físico existente nas organizações. Pois, o rearranjo físico pode proporcionar a otimização do espaço físico. Além de destacarem a importância de analisarem os *layouts* e, se necessário, propor um melhor arranjo físico.

Diante desse contexto, o presente relato técnico-científico tem como objetivo analisar o atual *layout* e, propor um novo *layout* para a empresa júnior. O estudo está organizado da seguinte forma: na primeira seção é apresentada a contextualização da temática juntamente com o objetivo proposto. Na segunda etapa a metodologia para o desenvolvimento da pesquisa. Na terceira seção é apresentado a análise da situação problema e a proposta de intervenção e, por fim, na última seção as considerações finais do estudo.

METODOLOGIA

A presente pesquisa se enquadrado como relato técnico-científico, pois é considerado um trabalho final, a qual está descrito uma experiência vivenciada dentro de uma organização, na presente pesquisa essa organização é uma empresa júnior. Essa experiência é a apresentação de intervenções que tem como objetivo à resolução de problemas identificados dentro da organização (ROJO; WALTER, 2014; BIANCOLINO et al., 2012).

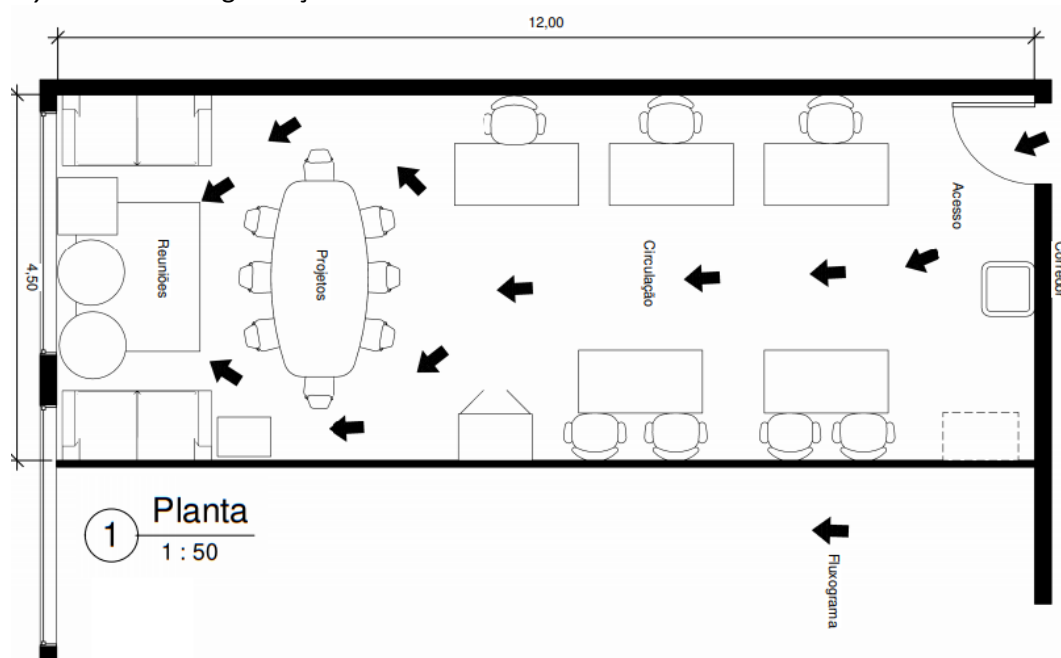
Para que pudessem identificar os principais problemas internos da empresa júnior. A coleta de dados foi dividida em duas partes, sendo a primeira a aplicação de um questionário aos membros que ocupavam os cargos de diretores e a presidência, o objetivo do questionário foi listar os principais problemas relacionados com a distribuição física do local. Na segunda etapa, foi realizado a técnica de *brainstorming* com a presidência e os diretores da empresa júnior para que os principais problemas fossem discutidos. Essa técnica é conhecida também como “tempestade de ideias” que tem como objetivo identificar diversas soluções para os problemas identificados (SCHIAVON, 2017).

ANÁLISE DA SITUAÇÃO PROBLEMA E PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

A aplicação dessa pesquisa foi realizada em uma empresa júnior (EJ) de Presidente Prudente/SP, constituída por 19 membros e 5 departamentos (presidência, financeiro, projetos, recursos humanos e marketing), onde no período noturno o fluxo de pessoas é maior, seja pelo horário e pela disponibilidade dos integrantes.

O *layout* atual da EJ, conforme a Figura 1 é dividido em espaços para cada departamento, sendo essa distribuição deficitária, por dificultar a comunicação e a organização dos setores, tendo como principal evidência os arquivos físicos, e sistematizados, devido à má distribuição das divisórias específicas, no caso dos arquivos físicos, logo, há agravantes que resultam em uma excessiva acumulação de problemas operacionais. Outro fato em evidência é uma desvantagem na proporção dos móveis espalhados pelo ambiente, resultando, na dificuldade do fluxo de pessoas, causando desconforto para os membros.

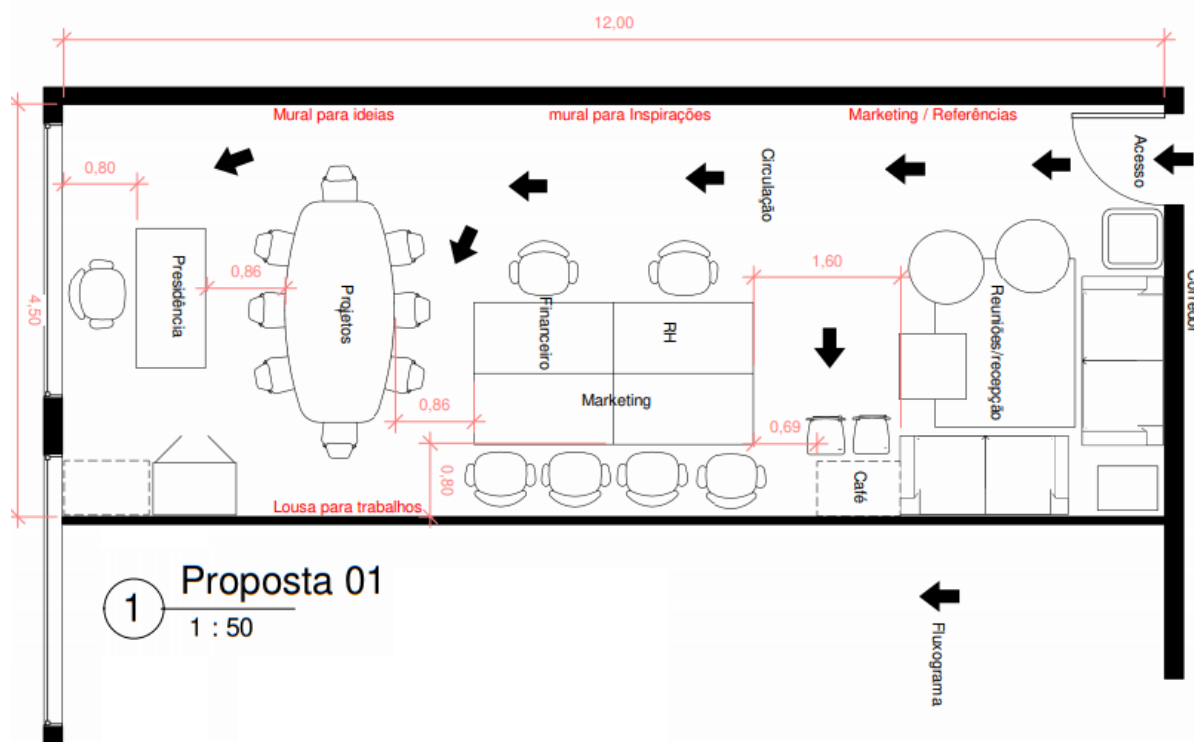
Figura 4. *Layout* atual da organização em estudo



Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

A proposta de *layout* por processo, conforme na Figura 2, é flexível para mudanças baseando-se na estrutura da EJ, ocorrendo assim, várias modificações, como por exemplo a redução do desperdício de materiais, organização de arquivos, departamentos inseridos de forma acessível e dinâmica, união dos membros na produção e a facilidade na comunicação, tendo um livre acesso para os painéis de ideias e inspirações para o departamento de marketing e uma recepção mais acolhedora para as pessoas. A ideia principal dessa reestruturação é a reutilização dos recursos já obtidos, com isso, não havendo futuros gastos com a parte estrutural da empresa, melhorando o ambiente e trazendo qualidade para com os colaboradores, visando uma maior comunicação e produtividades entre os membros.

Figura 5. Proposta do novo *layout* da organização em estudo



Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

Dado aos resultados, foi constatado a possibilidade de implementar um novo *layout* para melhorar a empresa júnior, sendo o alvo a organização e a comunicação entre os membros. Foram escolhidas e estipuladas etapas para colocar a reestruturação em prática na EJ. Desta forma, os integrantes terão tempo hábil para uma adaptação gradativa e linear dos métodos utilizados hoje, para não haver rupturas nos trabalhos ou rejeição por parte dos membros da EJ.

O projeto parte de fases correlatas, dando forma ao projeto aos poucos. Essa relação é importante para um acompanhamento maior dos departamentos, sendo facilitada a observação de dificuldades de implementação ou adequação por parte dos membros de cada departamento logo, causa um facilitador no alinhamento do projeto para ao final, todos estejam evoluindo na reestruturação da organização. Há também fases distintas, pois com as informações obtidas foi constatado dificuldades particulares em cada departamento, tendo certa atenção especial para essas questões, a fim de alinhar os trabalhos. Essas questões serão trabalhadas antes e durante as outras fases, para uma melhor adaptação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As fases de coleta de dados foram importantes para obtermos informações entre os departamentos da EJ, por meio dos mesmos, constatando uma ineficiência entre os setores na comunicação e na organização, incluindo os fatores de dificuldades nas atividades internas e externas. Contudo, analisando e propondo o novo *layout*, os colaboradores da EJ terão uma reestruturação do espaço físico.

Levando em consideração a economia dos recursos monetários, sem adição de custos, o projeto em questão trabalhará com a utilização dos recursos já existentes no ambiente da empresa, visando a sustentabilidade do projeto e reutilização dos móveis.

A proposta do novo *layout* busca melhoria e reaproveitamento do espaço para os colaboradores e clientes do mesmo, gerando conforto e dinamismos nas tarefas diárias da empresa. A reestruturação tem como finalidade o aproveitamento do espaço, causando eficiência no fluxo de pessoas e na comunicação, motivando os membros a utilizarem a totalidade dos recursos presentes no EJ. Melhorando assim a qualidade de vida e o fluxo de pessoas, resultando em uma maior motivação e uma melhoria das atividades internas.

REFERÊNCIAS

ABREU, A. A., et al. Análise e proposta de melhoria do arranjo físico: um estudo de caso na lanchonete de uma instituição de ensino em Campos dos Goytacazes. **Revista Perspectiva Online: Exatas e Engenharias – Anais do VI CICC**, v. 8, n. 22, 2018.

BIANCOLINO, C. A.; KNISS, C. T.; MACCARI, E. A.; RABECHINI JR., R. Protocolo para elaboração de relatos de produção técnica. **Revista de Gestão e Projetos – GeP**, v. 3, n. 2, p. 294-307, mai./ago., 2012. <https://doi.org/10.5585/gep.v3i2.121>

GUIMARÃES, S. P.; AGUIAR, B. S.; PEIXOTO, L. S. Análise e proposta de reestruturação do arranjo físico como estratégia competitiva: estudo de caso em uma drogaria em Campos dos Goytacazes. **Revista Perspectiva Online: Exatas e Engenharias – Anais do VI CICC**, v. 8, n. 22, 2018.

ROJO, C. A.; WALTER, S. A. Relato técnico: roteiro para elaboração. **Revista Competitividade e Sustentabilidade – ComSus**, v. 1, n. 1, p. 1-18, jan./dez., 2014. <https://doi.org/10.5935/2359-5876.20140005>

SCHIAVON, A. **Criativamente**: seu guia de criatividade em publicidade e propaganda. Curitiba: InterSaberes, 2017.

SILVA, B. P. M. et al. Layout e arranjo físico: uma revisão bibliográfica sistemática. **Revista Engenharia em Ação UniToledo**, v. 3, n. 1, p. 35-45, 2018.

TRANSPORTE FERROVIÁRIO: UMA ANÁLISE DA MALHA BRASILEIRA E SEU IMPACTO LOGÍSTICO

Murilo Jefferson Ferreira Soares, Lechan Colares-Santos, Gustavo Yuho Endo, Marco Antonio Catussi Paschoalotto.

Universidade do Oeste Paulista – UNOESTE. Curso de Administração. Presidente Prudente - SP. E-mail: lechan@unoeste.br

RESUMO

O presente artigo teve por objetivo identificar a influência do modal ferroviário no desempenho logístico brasileiro. Para tanto, aplicou-se uma pesquisa de caráter qualitativo, executado por meio de pesquisa exploratória junto a artigos acadêmicos e instituições oficiais. Desta forma, a pesquisa utilizou-se de dados secundários. Os dados foram analisados por meio de análise de conteúdo. Os resultados demonstram que o Brasil, país de dimensões continentais perde competitividade pela falta de infraestrutura dos modais de transporte, principalmente considerando que a produção é caracterizada predominantemente por commodities agrícolas, cujo o modal ferroviário é o mais recomendado. Por fim, a análise propõe que se invista de forma significativa em ferrovias, uma vez que essas podem melhorar a eficiência e eficácia da distribuição de mercadorias no Brasil, reduzindo assim os custos associados ao transporte, proporcionando aumento da competitividade de diversas cadeias de suprimentos.

Palavra-chave: transporte ferroviário, eficiência, privatização.

RAIL TRANSPORT: AN ANALYSIS OF BRAZILIAN MESH AND ITS LOGISTIC IMPACT

ABSTRACT

This article aimed to identify the influence of rail modal in the Brazilian logistics performance. To this end, a qualitative research was applied, carried out through exploratory research with academic articles and official institutions. Thus, the search used secondary data. Data were analyzed by content analysis. The results show that Brazil, a country with continental dimensions loses competitiveness due to the lack of infrastructure of transport modes, especially considering that production is predominantly characterized by agricultural commodities, whose rail mode is the most recommended. Finally, the analysis proposes to invest significantly in railways, as they can improve the efficiency and effectiveness of the distribution of goods in Brazil, thus reducing the costs associated with transportation, thus increasing the competitiveness of several supply chains.

Keyword: rail transport, efficiency, privatization.

INTRODUÇÃO

A ferrovia sempre foi um dos modais mais importantes para o transporte de cargas e pessoas, teve presente em toda a história e no Brasil não foi diferente. Foi através das ferrovias que houve o surgimento de muitas cidades, pois com a extração das madeiras e das grandes fazendas de café que haviam, muitos desses trabalhadores se instalavam por perto das ferrovias, formando assim pequenos povoados e mais tarde vindo a se tornar municípios.

Com o surgimento das cidades e o transporte de suprimentos para esses locais, as ferrovias foram se expandindo para dentro do país começaram a surgir várias companhias ferroviárias, aonde atuava em setores de transporte de cargas em geral e pessoas. Por volta da década de 50, o governo começa a deixar de investir no setor ferroviário, focando assim no modal rodoviário.

A partir de 1957 surge a Rede Ferroviária Federal Sociedade Anônima (RFFSA), que foi uma sociedade econômica mista integrante da administração do Governo Federal, que mediante a consolidação de 18 ferrovias regionais, tinha como objetivo promover e gerir interesses da União no setor ferroviário (RFFSA, 2007).

Juntamente com a RFFSA, no ano de 1971 surgiu a Ferrovias Paulista Sociedade Anônima (FEPASA), sociedade integrante do Governo do Estado de São Paulo, que teve como objetivo unificar cinco ferrovias do Estado de São Paulo que abrangia parte do Estado de Minas Gerais e do Paraná. Juntando a malha ferroviária administrada pela RFFSA e a FEPASA, o Brasil tinha quase 30 mil quilometro de linhas férreas operante entre as décadas de 50 e 90, onde ainda esse tipo de transporte era o principal dentro do país (RFFSA; FEPASA, 2019).

Em meados da década de 90, as ferrovias que eram administradas por essas duas sociedades econômicas (RFFSA; FEPASA, 2019), começaram a desestatização das ferrovias, sendo assim elas oferecidas para o setor privado e a partir daí começou a decadência do transporte ferroviário dentro do país (NUNES, 2006).

Com o início da privatização das ferrovias durante a década de 90, muitas das empresas que adquiriram a concessão das antigas RFFSA e FEPASA, acabaram deixando de investir nas ferrovias, diminuindo muito a frota dentro de toda a malha que antes era de quase 30 mil quilometro de estrada de ferro, conseqüentemente assim iniciando-se a decadências de nossa malha ferroviária (RFFSA; FEPASA, 2019).

Diante do exposto, questiona-se: qual a atual infraestrutura da malha ferroviária brasileira? Qual a influência da malha ferroviária para o desempenho logístico no Brasil? Para responder tais questões formulou-se o seguinte objetivo de pesquisa: identificar a influência do modal ferroviário no desempenho logístico brasileiro.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

METODOLOGIA

O presente estudo se caracteriza por uma pesquisa qualitativa, exploratória, descritiva, realizada por dados secundários.

A pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise dos dados. Parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve. Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo. (GODOY, 1995, p. 2).

De acordo com estudos de Raupp e Beuren (2006, p. 6) podemos notar que:

Pesquisa exploratória normalmente ocorre quando há pouco conhecimento sobre a temática a ser abordada. Por meio do estudo exploratório, busca-se conhecer com maior profundidade sobre o assunto, de modo a torna-lo mais claro ou construir questões importantes para a condução da pesquisa.

Por fim as pesquisas descritivas se caracterizam por:

As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou ainda, o estabelecimento de relações entre variáveis. Entretanto, algumas dessas pesquisas vão além da simples identificação da existência de relações entre variáveis. (DUARTE, 2009, p. 8).

Para levantamento dos dados de setores de transportes logísticos, dentro desses, dando destaque aos modais ferroviário e rodoviário. Foram consultados por meio de plataformas de periódicos científicos como SPPEL e SCIELO. Além dos artigos nas plataformas supracitadas foram empregadas buscas em sites de instituições oficiais e jornais eletrônicos não acadêmicos.

Para análise dos dados foi empregada a técnica de análise de conteúdo, que contribuiu para sintetizar e categorizar as informações coletadas e dirigir as discussões observadas no presente estudo.

ANÁLISE E DISCUSSÃO

Infraestrutura logística

“Não há crescimento econômico sustentável sem a existência de infraestrutura eficiente e eficaz, que atenda aos objetivos diversos de uma nação” (BARBOZA, 2014). Um dos grandes desafios para o investimento do modal ferroviário no Brasil é a questão da infraestrutura, ou seja, a falta de cuidado e investimento das empresas privadas e entidades do governo desde 1984. Com a privatização da malha

ferroviária na década de 90, muitas empresas que tinham assumido a concessão desse serviço, acabaram deixando de investir, e devido a isso começaram a surgir problemas como a má conservação da malha, tornando assim o reparo com um custo elevado.

Deve-se levar em consideração que devido a isso, muitas empresas que dependiam do serviço ferroviário, acabaram por optar pelo serviço rodoviário, tornando assim o modal rodoviário como o principal meio logístico de transporte do país (RIBEIRO; FERREIRA, 2002, p. 6). Levando em consideração o alto valor dos pedágios e combustíveis e a pequena quantidade de carga que pode transportar, em comparação com o modal ferroviário, torna esse serviço com um dos valores mais altos de fretes, deixando claro que o investimento no setor logístico ferroviário seria uma opção interessante e bastante viável (RIBEIRO; FERREIRA, 2002, p 5).

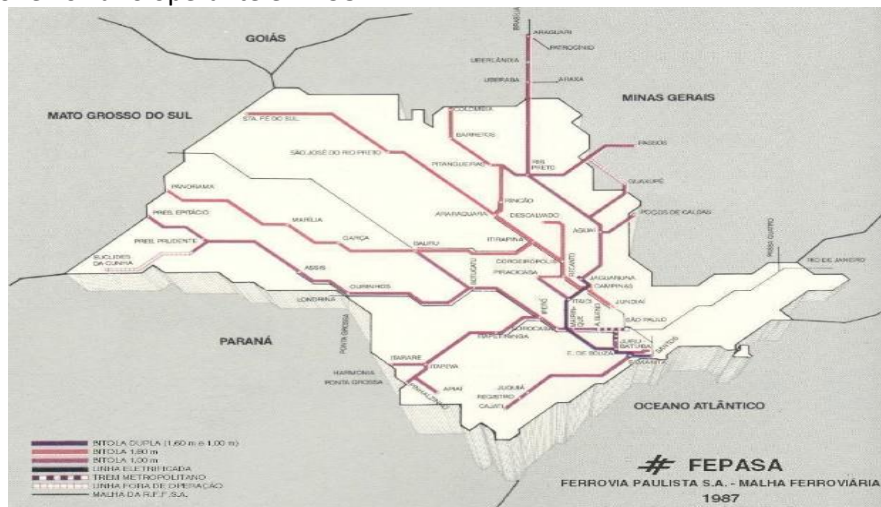
Vantagens de investimentos no setor ferroviário

O setor ferroviário é um dos principais modais em questão de transporte de cargas em longas distancias, pelo fato de conseguir transportar grandes volumes e gastar menos energia (combustível), devido a isso torna um meio barato e conseqüentemente rápido, por não enfrentar engarrafamentos, conseguindo sempre entregar seus produtos no prazo (RIBEIRO; FERREIRA, 2002, p. 2).

Devido ao não investimento das concessionárias no setor, a grande malha ferroviária operante que o país tinha entre as décadas de 50 e 90, diminuíram muito, tornado muito pequeno o uso das ferrovias para o transporte das cargas até os portos (RIBEIRO; FERREIRA, 2002, p 7).

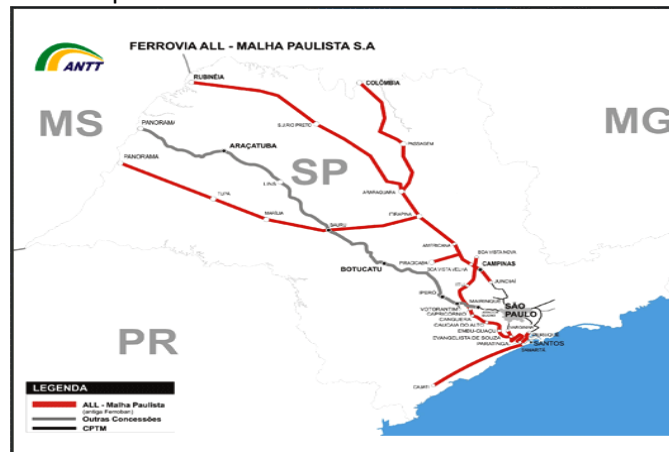
Se compararmos hoje a malha ferroviária operante que havia no Estado de São Paulo, veremos que diminui muito, e isso não ocorre somente neste Estado, mas como em todo o país. Nas figuras abaixo veremos essa diferença.

Figura 1. Trafego ferroviário operante em 1987.



Fonte: (FEPASA, 1987)

Figura 2. Atual malha ferroviária operante.



Fonte: (ANTT, 2018)

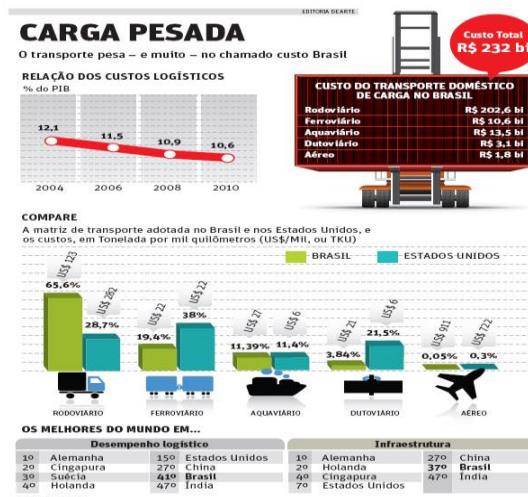
Para o melhoramento da malha ferroviária, é importante a participação do Governo juntamente com as concessionárias em investimentos nos terminais, onde ocorre o carregamento de toda a composição, e criações de terminais intermodais, onde todos os transportes (rodoviário, ferroviário, aéreo e hidroviário), possam atuar juntos, ou seja, formando uma espécie de cadeia onde um dependerá do outro, agilizando em tempo de entrega, diminuindo os custos nas opções logísticas, e não sobrecarregando assim determinado setor (RIBEIRO; FERREIRA, 2002, p. 5)

Vale lembrar também que cerca de 20% de imposto cobrado sobre um produto aqui no Brasil é referente ao frete, ou seja, a questão de depender somente de um modal. (RIBEIRO; FERREIRA, 2002, p. 2)

Com o investimento em ferrovias, surgira uma concorrência para o modal rodoviário, pois quando comparados podemos notar que o transporte ferroviário resultaria em desfechos mais baratos, e também conseguiria transportar grandes quantidades em uma única viagem (RIBEIRO; FERREIRA, 2002, p. 2). Como podemos notar, em teoria, isso levaria o modal rodoviário rever suas tabelas de frete e poderia assim haver uma solução para que houvesse uma redução nos preços finais, com essa redução, os produtos que chegassem ao consumidor, em tese, deveriam chegar com um custo mais baixo (CRAINIC & LAPROTE, 1997 *apud* BOZOKY, 2014, p. 4).

Um fato interessante é que o Brasil poderia economizar cerca de R\$ 90 bilhões em custos logísticos por ano, caso investisse em ferrovias, se dobrasse toda a malha operante. Os Estados Unidos em comparação com o Brasil, tem como transporte principal de cargas, o transporte sobre trilhos (ROSSI, 2012). Em questão de desempenho logístico o Brasil ocupa a 41ª lugar, já os Estados Unidos ocupa a posição de número 15, e em questão de Infraestrutura ocupa a 37ª colocação, enquanto o Estados Unidos está na 7ª posição, como mostra a imagem a baixo (ROSSI, 2012).

Figura 3. Comparação de modais logísticos: Brasil x USA.



Fonte: (ROSSI, 2012)

Ferrovias Norte-Sul

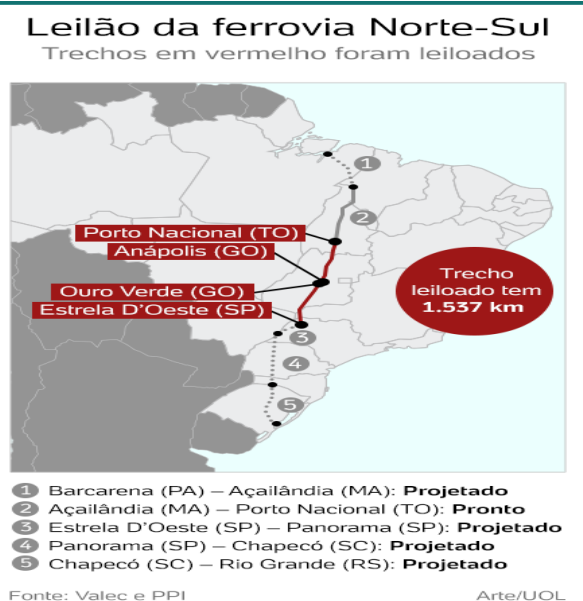
Um dos importantes investimentos que o governo planejou em questão da logística ferroviária, foi a criação da Ferrovia Norte-Sul, onde tem como objetivo ligar a região norte do Brasil com a região sul. Iniciada sua construção no ano de 1987 até os dias de hoje, 2019, ela ainda não foi concluída, tem como importância fazer o escoamento da soja e outros produtos até os portos do país (VALEC, 2019).

O Brasil enfrenta dificuldades em relação do escoamento de sua maior renda de economia, que é o setor agrícola, como por exemplo, a soja, já que boa parte dela é transportada em rodovias, causando muitas das vezes atrasos nas entregas, devido à má conservação das estradas, provocando por muitas vezes a perdas ou danos ao produto, e os riscos de acidentes, devido ao grande fluxo de veículos nas estradas e o atraso no descarregamento do produto até o destino final (BOZOKY, 2014 p. 7). Outro problema é o alto valor do transporte até a chegada aos portos, pois muitos deles ficam a mais de 1000 quilômetros de distância do local de carregamento do produto (BOZOKY, 2014 p. 7).

Com o transporte ferroviário, esses problemas vividos pelo transporte rodoviário iriam diminuir muito, pois os trens conseguiriam levar boa parte de toda a carga até os portos e terminais, para o descarregamento, e em razão da capacidade de carga de um trem ser maior que de um caminhão, tornaria os custos logísticos das empresas e da União mais econômicos (CAIXETA FILHO, 2008 *apud* BOZOKY, 2014 p. 4).

Uma notícia que foi muito comemorada no 1º semestre de 2019, foi o leilão feito por parte da ferrovia norte-sul, onde a empresa Rumo Logística adquiriu 1.537 quilômetros, ligando a cidade de Estrela D'Oeste (SP) até a Porto Nacional (TO), isso trará muitos benefícios para o escoamento da safra produzidas na região Centro-Oeste do Brasil, como também para a economia nacional. (UOL, 2019).

Figura 4. Trecho leiloado da ferrovia Norte-Sul.



Fonte: (VALEC, 2019)

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para que o transporte ferroviário no Brasil possa se desenvolver é necessário a participação do governo e das empresas que são responsáveis pelos trechos operante, em questão de um melhoramento na infraestrutura desse modal, isso envolve a construção de novas linhas e reformas naquelas que já são existentes.

Embora se defende a importância do sistema ferroviário no país, vale lembrar que todos os outros modais logísticos são importantes para a economia, e o investimentos de terminais intermodal seria uma forma de fazer o ligamento de todos os transportes, aumentando mais a segurança no transportes dos produtos, fazendo que o sistema rodoviário não fique sobrecarregado com tanta demanda, diminuindo assim os movimentos nas rodovias.

Vale lembrar que o transporte sobre trilho, é um meio sustentável, por não consumir muita energia e produzir assim menos poluentes, como por exemplo o CO², que é um dos causadores do aquecimento

global. O transporte ferroviário é um meio ágil pelo fato de não enfrentar engarrafamentos, seguro e barato, por transportar grandes quantidades em uma única viagem. (RIBEIRO; FERREIRA, 2002)

REFERÊNCIAS

ANTT. Programa de parcerias e investimentos. **PPI**, 2019. Disponível em: <<https://www.ppi.gov.br/rumo-malha-paulista-sa>>. Acesso em: 10 Julho 2019.

BARBOZA, M. A. M. A Ineficiência da Infraestrutura Logística do Brasil. **Revista Portuária**, Setembro 2014.

BOZOKY, M. J. et al. ANÁLISE DO MODAL FERROVIÁRIO NO TRANSPORTE DE SOJA DO CENTRO OESTE. **INOVAE**, São Paulo, v. 2, p. 12, Jan / Abr 2014.

DUARTE, E. N. et al. ESTRATÉGIAS METODOLÓGICAS ADOTADAS NAS PESQUISAS DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA PREMIADAS NA UFPB: EM FOCO A SÉRIE “INICIADOS”. **Científicas da América Latina, Caribe , Espanha e Portugal**, Florianópolis, v. 14, p. 22, 2009.

FEPASA, RFFSA. – Rede Ferroviária Federal S.A. – RFFSA. **museus ferroviarios**, 2015-2019. Disponível em: <<http://museusferroviarios.net.br/antigas-companhias/rffsa-fepasa/>>. Acesso em: 15 Julho 2019.

GODOY, A. S. INTRODUÇÃO À PESQUISA QUALITATIVA E SUAS POSSIBILIDADES. **RAE artigos** , São Paulo , v. 35, p. 7, Mar/Abr 1995. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901995000200008>

NUNES, I. Ferrovia brasileira: concessão pública para uso privado. **Gerenciais**, São Paulo, v. 5, p. 12, 2006.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Metodologia de pesquisa aplicável as ciencias sociais. **Metodologia da pesquisa aplicável as ciências sociais**, p. 22, Jan 2006.

RFFSA. Inventariança da extinda Rede Ferroviária Federal S.A. **RFFSA**, 2007. Disponível em: <<https://www.rffsa.gov.br/>>. Acesso em: 16 Julho 2019.

RIBEIRO, P. C. C.; FERREIRA, K. A. LOGÍSTICA E TRANSPORTES: UMA DISCUSSÃO SOBRE OS MODAIS DE TRANSPORTE E O PANORAMA BRASILEIRO. **ABEPRO**, Curitiba, p. 8, Outubro 2002.

ROSSI, P. Opção por modelo rodoviário faz Brasil perder R\$ 90 bilhões. **IETEC - Instituto de Educação Tecnológica**, Belo Horizonte, 2012

UOL. Rumo vence concorrente e leva ferrovia Norte-Sul, com oferta de R\$ 2,7 bi. **economia uol**, 2019. Disponível em: <<https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2019/03/28/leilao-ferrovia-norte-sul.htm>>. Acesso em: 08/07/2019 Julho 2019.

VALEC. Ferrovia Norte-Sul (FNS). **valec gov**. Disponível em: <<http://www.valec.gov.br/ferrovias/ferrovia-norte-sul/a-ferrovia-norte-sul>>. Acesso em: 11 Julho 2019.

RESUMOS DE PESQUISA

A CONSTRUÇÃO DO MERCADO DE AVIAÇÃO REGULAR NO BRASIL	2034
A GESTÃO DOS RESÍDUOS TECNOLÓGICOS EM PRESIDENTE PRUDENTE/SP: UM ESTUDO BASEADO NA VISÃO DA ECONOMIA CIRCULAR.....	2035

Pesquisa (ENAPI)
Comunicação oral

UNIVERSIDADE DO OESTE PAULISTA - UNOESTE
Ciências Sociais Aplicadas
Administração

A CONSTRUÇÃO DO MERCADO DE AVIAÇÃO REGULAR NO BRASIL

RAFAEL MEDEIROS HESPANHOL

A aviação brasileira tem passado por inúmeras mudanças institucionais que vem moldando o seu mercado, que possui ainda grande potencial de expansão e crescimento. A visão adotada no presente trabalho é a de que o marketing é capaz de produzir e formatar mercados, inclusive, no setor da aviação brasileira. Essa premissa altera completamente o atual paradigma no estudo de marketing, que considera que uma visão muito mais reativa, por parte das empresas, do que proativa. Busca-se compreender, portanto, como o mercado da aviação de linhas aéreas regulares no Brasil foi criado e formatado, sob uma perspectiva de Market Making e Market Shaping. O presente trabalho buscou compreender o mercado da aviação aérea regular no Brasil adotando a perspectiva de práticas de mercado, entendendo a criação e formatação do mesmo bem como a participação dos agentes nesse processo, por meio de análise documental e revisão bibliográfica não sistemática. O estudo foi dividido entre as ações institucionais antes da criação da agência reguladora e dos resultados do mercado após o início das atividades da agência reguladora, utilizando algumas informações da própria agência. Conforme o Estado diminuiu sua ação performativa, maior foi a participação da iniciativa privada. No entanto, essa participação ficou condicionada à aprovação e regulação de uma agência reguladora, o que melhorou o consumo do serviço prestado, apesar da imensa lacuna de melhoria e desenvolvimento, que pode ser suprida com a diminuição das barreiras a entrada de novas empresas. Por mais que as empresas influenciem muito no mercado por meio de pressões à agência reguladora, essas pressões nunca se dão de maneira completamente de acordo com o planejado. Isso pode ser compreendido pelos conceitos de framing e overflowing, ou seja, por mais que a empresa tenha intenções de moldar o mercado (framing), as ações das agências reguladoras e dos usuários do transporte aéreo regular vão além do que era esperado, overflowing, pois mesmo que se tente moldar mercados, é impossível controlá-los. O crescimento da demanda observado durante os anos que aconteceram após a flexibilização do mercado demonstram uma oportunidade que deve ser considerada pelos atuantes na aviação civil, visto que permitiram aumento da competição de custos e preços com as companhias de menores tarifas, a melhoria no nível de serviço, algo que provavelmente será seguido, por outros integrantes do sistema, como os aeroportos recentemente concessionados.

Pesquisa (ENAPI)

UNIVERSIDADE DO OESTE PAULISTA - UNOESTE

Ciências Sociais Aplicadas

Comunicação oral

Administração

A GESTÃO DOS RESÍDUOS TECNOLÓGICOS EM PRESIDENTE PRUDENTE/SP: UM ESTUDO BASEADO NA VISÃO DA ECONOMIA CIRCULAR

JULIENE MALDONADO OROSCO DE ANDRADE

O avanço do desenvolvimento da tecnologia, da globalização e do consumismo tem levado a um aumento considerável de resíduos tecnológicos. Um dos principais problemas deste fato está relacionado aos métodos de descarte desses resíduos e aos possíveis impactos que eles provocam no meio ambiente, pois esses resíduos contêm em sua composição produtos químicos, tóxicos. A base para esse estudo concentra-se no conceito da Economia Circular, embora tenha surgido há 50 anos, sua implementação é recente no Brasil. Trata-se de um modelo em que todos os tipos de materiais são criados para circular de forma eficiente e serem reconduzidos para a produção, sem perda da qualidade. A pesquisa teve como objetivo discutir a gestão integrada dos resíduos tecnológicos em Presidente Prudente/SP, à luz da teoria da Economia Circular. A metodologia utilizada foi a pesquisa aplicada exploratória, por meio de uma abordagem dedutiva e qualitativa. Como instrumento de coleta de dados foram utilizadas a pesquisa documental e o trabalho de campo; as técnicas utilizadas foram a entrevista, o questionário e a observação assistemática. Os resultados evidenciaram que 94% dos resíduos tecnológicos produzidos no município são passíveis de reaproveitamento e comercialização. A pesquisa mostrou que existem programas de capacitação de cooperativas, entretanto verificou-se que o Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos (PGRS) do município não atende aos resíduos tecnológicos conforme determina a Lei nº 12.305/2010, que institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS). Concluiu-se com os resultados, que oferecem importantes ferramentas para o gerenciamento dos resíduos tecnológico, promovendo informações relevantes para a gestão ambiental no município, vindo ao encontro dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Órgão de fomento financiador da pesquisa: CAPES Protocolo CAAE: 74751617.2.0000.5515

RELATOS DE EXPERIÊNCIA

DINÂMICA: EXPERIÊNCIAS COMO CONSUMIDOR DENTRO DAS EMPRESAS.	2037
--	------

Extensão (ENAEXT)

UNIVERSIDADE DO OESTE PAULISTA - UNOESTE

Ciências Sociais Aplicadas

Comunicação oral

Administração

DINÂMICA: EXPERIÊNCIAS COMO CONSUMIDOR DENTRO DAS EMPRESAS.**MARIANA ZORATO VERNILO TURESSO**

Aula ministrada no Curso técnico de administração integrado ao ensino médio na ETEC Professor Adolpho Arruda Mello, de forma expositiva, dialogada, com aplicação de atividade prática, através de uma dinâmica para exemplificar experiências positivas e negativas dos alunos como consumidores dentro de empreendimentos comerciais no qual tiveram vivência como clientes. De acordo com suas próprias experiências e de seus colegas de sala entender como os consumidores de uma empresa vivenciam determinadas situações, como ser mal atendido dentro de um estabelecimento comercial, ou ser surpreendido com um colaborador atencioso, e identificar quais delas são boas (agregam valor a empresa) e ruins (desvalorizam a empresa). A cada relato de experiência os alunos já conseguiam identificar se ela era positiva ou negativa para a empresa e muitas vezes a mesma empresa era citada na mesma situação por mais de um indivíduo. Com a participação de todos e a troca de experiência de cada relato, os alunos conseguiram, através de exemplos, identificar o que é experiência do consumidor e quais delas são positivas e negativas para as empresas. No centro da sala de aula com todos os alunos em pé e as carteiras afastadas foi colocada uma linha centralizada. A cada situação apresentada em voz alta, os alunos que já tiveram aquela experiência se aproximam da linha, assim, cada um relatava o ocorrido e qual o sentimento diante daquela situação. Foram colocadas quinze situações entre positivas e negativas. Entre elas: Alguém já teve a experiência de ser atendido por um funcionário grosseiro? Já passou por um problema com um produto e foi solucionado imediatamente?