

# RGSN

#12

RGSN V. 6, Nº2  
OUTUBRO DE 2018

REVISTA DE GESTÃO, SUSTENTABILIDADE E NEGÓCIOS  
ISSN 2318-4981



Faculdade  
São Francisco  
de Assis

REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE SÃO FRANCISCO DE ASSIS – UNIFIN  
WWW.SAOFRANCISCOEASSIS.EDU.BR – REVISTA@SAOFRANCISCOEASSIS.EDU.BR





**RG**  
**SN**

REVISTA DE GESTÃO, SUSTENTABILIDADE E NEGÓCIOS  
REVISTA ACADÊMICA DA FACULDADE SÃO FRANCISCO DE ASSIS – UNIFIN  
WWW.SAOFRANCISCODEASSIS.EDU.BR – REVISTA@SAOFRANCISCODEASSIS.EDU.BR

EDIÇÃO V. 6, Nº2 – OUTUBRO DE 2018  
ISSN 2318-4981



## CORPO EDITORIAL

### Editor Presidente

01	EDSON ROBERTO OAIGEN	FACULDADE SÃO FRANCISCO DE ASSIS / UEP
----	----------------------	--

### Comitê Editorial

02	ANA PAULA MELCHIORS STAHLSCHMIDT	FACULDADE SÃO FRANCISCO DE ASSIS
03	DANIELE VASCONCELLOS DE OLIVEIRA	CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIFEBE
04	JOSÉ LUIZ DOS SANTOS	FACULDADE SÃO FRANCISCO DE ASSIS
05	JOSÉ VICENTE LIMA ROBAINA	ULBRA
06	MÁRCIA BIANCHI	UFRGS
07	NILSON PERINAZZO MACHADO	FACULDADE SÃO FRANCISCO DE ASSIS
08	PAULO ROBERTO PINHEIRO	FACULDADE SÃO FRANCISCO DE ASSIS
09	PAULO SCHMIDT	UFRGS

### Comitê Ad hoc

10	ALTYVIR LOPES MARQUES	SECD/RR
11	ANTONIO BATISTA PEREIRA	UNIPAMPA
12	CLAUDIA ALVES DE SOUZA	INSTITUTO IES DE BRASÍLIA
13	EDUARDO PÉRICO	CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIVATES
14	ERNANI OTT	FACULDADE SÃO FRANCISCO DE ASSIS
15	GASTÃO OCTÁVIO FRANCO DA LUZ	UFPR
16	JAIR PUTZKE	UNISC
17	JARLAN BATISTA GONÇALVES	UNIVIRR
18	JOCELEI MARIA DE OLIVEIRA PINTO	UCS
19	LILIAM DOUSSOU ROMERO	FACULDADE SANTA FÉ/SÃO LUIZ/MA
20	MARCO AURÉLIO LOCATELI VERDADE	UNIVERSIDAD NIHON GAKKO
21	MARIA MARTHA DALPIAZ	UFRGS
22	MEIRE MOURA SOAVE RODRIGUES	SMEC/ NOVA MARILANDIA/MT
23	NICOLLE ALBORNOZ PESOA	SMAM /ALVORADA/RS
24	PEDRO CRISÓLOGO CARMONA CARRERAS	UNIVERSIDAD NACIONAL DE ASUNCIÓN - UNA ADMINISTRACIÓN NACIONAL DE ELECTRICIDAD ANDE/ASUNCIÓN/PY
25	RICARDO PEDROSO OAIGEN	UNIPAMPA
26	ROSSANO ANDRÉ DAL-FARRA	ULBRA
27	TANIA BERNHARD	UNISC
28	TERESINHA SALETE TRAINOTTI	ULBRA

### Comitê das normas

01	JOSIANE FONSECA DA CUNHA	FACULDADE SÃO FRANCISCO DE ASSIS
----	--------------------------	----------------------------------

## APRESENTAÇÃO EDITORIAL

A **REVISTA GESTÃO, SUSTENTABILIDADE E NEGÓCIOS - RGSN** é um periódico semestral da Faculdade São Francisco de Assis, com contribuições de autores do Brasil e do Exterior. Publica trabalhos vinculados às áreas de conhecimento: Gestão, Sustentabilidade, Ambiente e Negócios, com enfoque multidisciplinar, na forma de artigos científicos.

A **RGSN** aceita para publicação artigos inéditos resultantes de estudos teóricos, pesquisas e relatos de experiências. Excepcionalmente poderão ser publicados artigos de autores brasileiros ou estrangeiros editados anteriormente em livros e periódicos que tenham circulação restrita no Brasil.

A publicação de artigos está condicionada a pareceres de membros do Comitê Científico ou de Colaboradores *Ad hoc*. A seleção de artigos para publicação toma como critérios básicos sua contribuição às áreas de conhecimento aceitas pela Revista e à linha editorial da Revista, a originalidade do tema ou do tratamento dado ao mesmo, assim como a consistência e o rigor da abordagem teórico-metodológica. Eventuais modificações de estrutura ou de conteúdo, sugeridas pelos pareceristas ou pela Comissão Editorial, só serão incorporadas mediante concordância dos autores.

A RGSN busca colaborar no processo de disseminação da produção científica e tecnológica, mostrando a capacidade dos profissionais-pesquisadores e, também, dos alunos em processo de Iniciação à Educação Científica e Tecnológica em produzir, elaborar e difundir suas produções científicas relevantes para a transformação e melhoramentos em Ciências e Tecnologias na sociedade atual.

Com isso, a RGSN favorecerá a difusão da produção intelectual oriundas de trabalhos concluídos ou em processo investigativos provenientes de diferentes origens dentro do ensino superior.

A RGSN conta com o apoio da comunidade da Faculdade São Francisco de Assis e das demais Instituições de Ensino Superior do Rio Grande do Sul, do Brasil e do exterior. Agradecemos a confiança em nossa iniciativa e desejamos uma ótima leitura!

**Faculdade São Francisco de Assis**

## SUMÁRIO

A evolução da contabilidade através da sua história e as principais escolas que doutrinam o pensamento contábil - Judah Ben Hur Soares de Jesus.....	4
A importância da Metodologia do COSO - Daiana Maffi.....	27
A importância do papel do analista de visual merchandising: estudo de caso de uma rede varejista de roupas no Rio Grande do Sul - Franciele Boeira Terres e Andréia Castiglia Fernandes.....	50
As percepções dos professores quando à contribuição da formação continuada para o desenvolvimento das competências tecnológicas e pedagógicas - Eva dos Santos Silva Galvão.....	65
Espaços livres urbanos: uma análise do Parque Mascarenhas de Moraes - Macklaine M. Miranda, Barbara M. Badia e Vitor B. Farias.....	88
Estudo comparativo entre o ensino da contabilidade presencial e a distância no Paraguai - Elisiane Alves Fernandes e Diego Hernán Fleitas Recalde.....	104
Indicadores lúdicos nas práticas educativas: uma tecnologia lúdica para a aprendizagem significativa - José Rodrigues dos Santos, Meire Moura Soave Rodrigues e Kelly Christina José de Assis.....	125
O protagonismo do marketing de relacionamento na relação entre agência e cliente no meio rádio - Camila Barcelos Bitencourt.....	136
Reconhecimento do amor à marca FSFA entre os estudantes da Instituição - Mariane da Silva Rocha.....	161
The principle of stakeholder fairness in an organization - Lucas Horlle Torres.....	193



## A EVOLUÇÃO DA CONTABILIDADE ATRAVÉS DA SUA HISTÓRIA E AS PRINCIPAIS ESCOLAS QUE DOUSTRINAM O PENSAMENTO CONTÁBIL

### THE EVOLUTION OF ACCOUNTING THROUGH HIS HISTORY AND THE MAIN SCHOOLS THAT DOCTRINE THE ACCOUNTING THOUGHT

JESUS, Judah Ben Hur Soares de <sup>1</sup>

**Resumo:** O presente artigo tem por objetivo, apresentar de forma resumida, a evolução da contabilidade através do tempo, juntamente com as escolas que doutrinarão e doutrinarão o pensamento contábil. Buscar as primeiras evidências de registros contábeis e procurar entender como a Contabilidade se tornou uma ferramenta essencial para o funcionamento das empresas, passando por diversas modificações e aprimoramentos. Entender como os principais pensadores e doutrinadores das escolas contribuíram para a evolução da Contabilidade, desde o período pré-científico até o período científico e evidenciar as principais contribuições de cada escola para evolução através do tempo.

**Palavras-chave:** Evolução. Contabilidade. Escolas. Pensadores.

**Abstract:** The purpose of this article is to present, in a summarized way, the evolution of accounting over the time, together with the schools that have indoctrinated and doctrine the accounting thinking. Look for the first evidence of accounting records and to try to understand how accounting has become an essential tool for the operation of companies, undergoing various modifications and

<sup>1</sup> Bacharel em Ciências Contábeis pela Faculdade São Francisco de Assis. E-mail: benhur\_ben@hotmail.com

improvements. Understand how key thinkers and school teachers contributed to the evolution of accounting from the pre-scientific period to the scientific period and highlight the key contributions of each school to evolution over time.

**Keywords:** Evolution. Accounting. School. Thinkers.

## 1 INTRODUÇÃO

A contabilidade é tão presente em nossas vidas, que as vezes nem percebemos que ela está lá. O simples fato de decidir fazer um investimento, como, comprar um veículo, uma casa ou até mesmo aplicar recursos em uma poupança, já é contabilidade, quando pensamos em grandes indústrias que possuem diversos recursos para movimentar grandes quantias de dinheiro, lá está a contabilidade também. Porém tudo tem um início e a contabilidade não foge disso.

O objeto formal da contabilidade, que delimita o campo de abrangência dessa ciência que se pretende estudar, analisar, interpretar e verificar de modo geral é o estudo do patrimônio das entidades em seus aspectos qualitativos e quantitativos. (SANTOS et al., 2011, p. 25).

Sá (1997) relata que a história da contabilidade começa a cerca de 20.000 anos atrás, muitos anos antes de existir toda essa complexidade em gerar informações com números, visando a tomada de decisão de um gestor, e muitos anos antes de o homem começar a pensar a contabilidade como ciência, já existiam os primeiros registros contábeis, claro que, nada parecido com o que conhecemos de contabilidade hoje, mas os primeiros registros datam de 8.000 a 3.000 a.C.

Schmidt (2000) diz que o ponto fundamental para o desenvolvimento da contabilidade, foi a invenção da escrita alfabética criada pelos Fenícios em 1.100 a.C., a criação da escrita foi o principal instrumento de difusão das ideias entre os povos. O surgimento da atividade econômica trouxe a contabilidade como um instrumento de extrema relevância para o comércio.

“Com o surgimento da atividade econômica, renasce a importância da contabilidade, o século XIII foi o período que marcou o fim da era da Contabilidade Antiga e o início da Contabilidade Moderna.” (SCHIMIDT, 2000, p. 23).

O objetivo desse estudo visa, explorar a evolução da contabilidade através dos anos, entendendo o caminho que foi percorrido até se tornar ciência, passando pelas principais escolas que doutrinaram o pensamento contábil e chegando nos

dias atuais. No primeiro momento será demonstrada a evolução da contabilidade através do tempo, passando pelas escolas que doutrinam o pensamento. No segundo momento chegaremos aos dias atuais relatando como a contabilidade influencia no dia a dia das empresas e como é utilizada para a tomada de decisões.

A metodologia científica utilizada para a realização deste estudo foi baseada em buscas em livros, artigos, internet, e conversas com professores para melhor entendimento de tudo que será abordado neste artigo.

[...] o método científico é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo - conhecimentos válidos e verdadeiros -, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista. (LAKATOS; MARCONI, 2003, p. 83).

## **2 ORIGEM DA CONTABILIDADE**

Schmidt e Santos (2008) relatam que a contabilidade é mais antiga que a escrita, sendo assim a necessidade de controlar a riqueza antecedeu as demais necessidades. Não é possível datar, especificamente, quando a contabilidade teve seu início exato em sítios arqueológicos, foi possível identificar os primeiros registros contábeis, os sítios ficam localizados em Israel, Síria, Iraque, Turquia e Irã, onde foram encontrados artefatos que datavam de 8.000 a 3.000 a.C., parecidos com fichas feitas de barro e com imagens gravadas.

Segundo Schmidt e Santos (2008), as fichas tinham classificações para diferenciar umas das outras, sendo elas simples e complexas, as fichas simples continham indicações de 8.000 a.C. e as complexas datavam de 6.500 a.C., o que nos leva a pensar que, já nessa época as pessoas se preocupavam em controlar o que tinham, como por exemplo, animais, tecidos, perfumes, metais, cordas, ferro e etc. Como nessa época o escambo era o método tradicional de comércio, surgiu a necessidade dos comerciantes controlar tudo o que possuíam, então, cada vez que um produto era trocado por outro uma ficha correspondente a tal produto saía de um envelope de barro e entrava em outro envelope e uma nova ficha correspondente ao produto que chegou entrava no envelope de produtos que ainda possuía.

Podemos perceber que as transações comerciais nessa época eram feitas através de fichas de barro e que o controle era feito em envelopes de barro que controlavam as entradas e saída física dos ativos do comerciante. As transferências

de mercadorias de um comerciante para o outro, ou de um lugar para o outro, começou a se tornar cada vez mais importante para todos e a necessidade de controlar tudo que entrava e saía começou a ficar cada vez necessária e a utilização das fichas começou a cair no desuso.

Por volta dos anos 2.000 a.C, foram encontradas as tábuas Uruk, que segundo Schmidt e Santos (2008) eram utilizadas para contabilizar fisicamente pão e cerveja em virtude de que ainda não existia o conceito de valor econômico. Foram os egípcios que deram um passo fundamental para a história da contabilidade, estruturando as contas contábeis e dando valor monetário aos seus bens, através da sua moeda.

“Com o surgimento da moeda e das medidas de valor, o sistema de contas ficou completo, sendo possível determinar contas contábeis representantes de patrimônio e seus respectivos valores.” (SCHIMIDT; SANTOS, 2008, p. 10).

Sá (1997) diz que na Mesopotâmia a contabilidade já estava mais evoluída na questão monetária, tendo em seus controles, demonstrações, sumários patrimoniais, orçamentos de receita e despesas e despesa pública, já fazia controle de custos e possuía balanços de muita qualidade. Com o avanço das práticas contábeis os comerciantes foram obrigados a começar a realizar os seus controles mais aprofundados, a fim de obter melhores respostas sobre seu comércio, sendo assim, a contabilidade deixou de ser praticada somente por órgãos públicos e religiosos.

## **2.1 Egito e a importância na evolução da contabilidade**

Segundo Sá (1997), a evolução da escrita da contabilidade se deu muito pelo fato da necessidade de registrar os atos e fatos contábeis, ou seja, conforme a necessidade evoluiu, os recursos para realizar a escrituração também devem evoluir. Esse era o pensamento dos Egípcios, e eles deram passos extremamente importantes para que a contabilidade evoluísse, e o papiro deu o primeiro passo para que a contabilidade saísse do barro e fosse para as folhas e destas foram criados os livros.

Os sinais ideográficos dos Egípcios sofreram diversas alterações dos anos 2.000 a.C., aos anos 100. a.C., com o intuito de simplificar a escrita e sempre partindo dos símbolos, um símbolo de uma boca poderia ter diversos significados na

forma escrita, dependendo da maneira que fosse empregado e do contexto no qual estava inserido.

No Egito existiu uma classe social de muita importância para a escrita e para a evolução da escrita chamada Escribas. Segundo Sá (1997), o escriba era considerado como uma pessoa que atingia o máximo que um profissional poderia atingir, sendo assim, o patamar mais digno que os profissionais poderiam alcançar.

Os escribas deviam saber ler, escrever, desenhar, pintar, bem como dominar na perfeição o idioma, a literatura, e a história do seu país. Deviam ainda ter um grande conhecimento na área da matemática, astronomia, contabilidade e mecânica. (VALENTE CONTABIL, 2018, não paginado).

Os contadores nessa época tinham atribuições diplomáticas e por vezes militares, porém tudo que envolvia movimento econômico, eles eram chamados.

Sá (1997), diz que quando as pirâmides começaram a ser construídas e existiam caravanas longas, os contadores eram designados para acompanhar a caravana e controlar os gastos. Nessa época as caravanas eram comuns e possuíam conta específicas de controle contábil, possuindo também, apurações específicas, onde essas atribuições eram do contador, ele precisava passar todas as informações para os superiores.

### 2.1.1 A importância da escrita para evolução da contabilidade

Schmidt (2000) relata que um dos documentos mais evoluídos, em relação a contabilidade, foi encontrado na Grécia, datando de 454 a 406 a.C., esses registros pertenciam ao templo de Atenas na Grécia, e neles era possível identificar a relação de todos os pagadores de impostos ao império grego. Nas ilhas Cícladas, norte do litoral Grego, foram descobertos documentos que datavam de 454 a 90 a.C. onde registravam preços relacionados a produtos, o poder de aquisição que a moeda trazia, juntamente com o custo de vida, etc.

Sá (1997), fala que a contabilidade do tempo e do Poder Público, na Grécia eram independentes, sendo que a parte do setor público era gravada em mármore para que todos pudessem ver as entradas e saídas que ocorreram em certo período.

A chefia da contabilidade pública era dada aos contadores públicos, a escrita era centralizada e a gestão financeira eram feitas por tipo de pagamento onde era dividida em diversos caixas especiais.

“Normalizações contábeis eram adotadas para os regimes de caixa, e os trabalhadores contábeis eram de rara importância no mundo grego, observados dentro do maior rigor e da maior seriedade.” (SÁ, 1997, p. 29).

Pode-se observar que ao longo dos anos, a escrita passou de imagens em placas de barro para fichas de barro, para o controle das fichas foram feitos envelopes, também de barro, para controlar as entradas e saídas dos produtos, chegamos no Egito com a invenção do papiro o que facilitou os registros contábeis, porém ainda com símbolos e imagens.

Ao longo dos anos 8.000 a.C, aos anos 1.100 a.C, chegamos aos fenícios, que como já citado anteriormente, foram os inventores da escrita alfabética e com a evolução da escrita, em conjunto com a evolução da contabilidade, após períodos de cruzadas onde cidades cristãs foram arrasadas com o intuito de expulsar os muçulmanos, que até então, eram o povo mais evoluído no controle contábil, as guerras e destruições de povos contribuíram para o crescimento das cidades costeiras que tinham o mar mediterrâneo como seu principal meio de transporte. Schmidt (2000) relata que o mar mediterrâneo servia como uma via marítima que dava vigor as cidades costeiras da Itália, a cidade de Florença se tornou um grande centro comercial na fabricação de lã e seda.

### 2.1.2 A evolução da escrita

A evolução da escrita, segundo Ludícibus e Marion (2006), começou com a necessidade de controle das quantidades de bens que cada pastor possuía em sua fazenda. Na chegada de cada inverno, se fazia necessário, contar quantas cabeças de ovelha tinha, para assim, poder controlar o crescimento do rebanho. Por volta dos anos 4.000 a.C., ainda não existiam números, letras, muito menos valor econômico para as ovelhas, o controle era feito com pedras, cada ovelha era equivalente a uma pedra.

Depois de passar por símbolos na argila, placas de barro, desenhos em pedras para identificar o patrimônio existente, o homem, conforme relata Ludícibus e Marion (2006), começa a fazer desenhos em árvores para controlar seu rebanho.

Como já vimos neste estudo, o papiro, criado pelos Egípcios, foi uma contribuição de extrema importância para a evolução da escrita e da contabilidade.

Após os greco-romanos criarem o seu sistema numérico, conforme relata Ludícibus e Marion (2006), por volta do século XIII (ano 1.200), os números indo arábicos (0, 1, 2, 3...), começaram a ser utilizados na contabilidade, o que gerou um enorme avanço contábil, pois agora, era possível colocar preço nos bens.

## 2.2 Sistemas de partidas dobradas

Segundo Schmidt (2000), o sistema de partidas dobradas teve seu início com as fichas de barro, onde existia um envelope também de barro, para produtos que entravam e outro envelope para produtos que saíam, evidenciando o que conhecemos hoje por Débito e Crédito respectivamente. O sistema começou a ser utilizado mesmo, no período da revolução comercial que ocorreu após o século XII.

Schmidt (2000) cita ainda, que dois motivos podem ter contribuído para a alavancagem do sistema de partidas dobradas:

a) Desenvolvimento econômico das cidades de Veneza, Gênova e Florença, gerando um ambiente comercial sofisticado, fazendo com que o sistema contábil se tornasse mais sofisticado também;

b) O avanço tecnológico da impressão de livros na Alemanha pode ter contribuído com a disseminação do sistema de partidas dobradas, para o restante do continente europeu, principalmente o norte da Itália.

Schmidt (2000) diz que os primeiros manuscritos onde o sistema de partidas dobradas foi evidenciado, foram encontrados na cidade de Florença na Itália, por volta dos anos 1330 a 1340. Não há uma evidência de onde o sistema de partidas dobradas foi criado, porém a cidade de Veneza tornou-se a mais conhecida na utilização do sistema, pois, foi nesta cidade o primeiro registro de livro impresso que apresentava o sistema.

Sá (1997) define que o sistema de partidas dobradas é baseado em uma equação onde para todo débito existe um crédito onde evidencia um fato em sua causa e efeito.

As denominações *débito* e *crédito*, impróprias para um conceito de realidade do fenômeno patrimonial, absorviam uma tradição, apenas, mas, na prática, encontrava-se uma forma de registrar que alcançaria, para o tempo, o máximo de relações lógicas mais evidentes detectáveis (causa e efeito). (SÁ, 1997, p. 34).

Santos et al. (2011) relatam que o fim do feudalismo na Europa trouxe uma transformação econômica direcionando para o Capitalismo, o aumento dos negócios e com o crescimento das atividades comerciais fez com que a demanda de controles contábeis aumentasse, assim, sistemas mais sofisticados e sistematizados foram criados, e nele o principal era o sistema de partidas dobradas.

Conforme relatam Schmidt e Santos (2008), o primeiro sistema de partidas dobradas foi criado por um funcionário público que era responsável pela tesouraria da cidade de Gênova na Itália. Ao final de um ano, o que conhecemos hoje como ciclo contábil, o funcionário tinha relatórios das contas de caixa e de outros itens e utilizava estes relatórios para prestar contas à comunidade. O procedimento adotado pelo funcionário para realizar a contabilidade da tesouraria, ajudou muito na evolução e na expansão dos métodos contábeis na cidade.

Segundo Schmidt e Santos (2008) existem diversos indícios de que os sistemas de partidas dobradas surgiram em várias localidades diferentes ao mesmo tempo, o desenvolvimento do sistema ajudou o homem a atravessar o período medieval vivido na Europa, assim, novas formas de administrar e comercializar, foram implantadas.

A contabilidade moderna, segundo Schmidt e Santos (2008) pode ser vista como uma parte do resultado de mudanças sociais e econômicas na sociedade que vivia no norte da Itália. Com isso, diversas obras sobre o assunto foram escritas e publicadas com teorias diferentes, mas, Luca Pacioli com a sua obra tornou a cidade de Veneza imortal para os estudiosos da contabilidade.

Conforme Sá (1997), Luca Pacioli, foi um grande matemático que viveu no século XVI, e que em uma de suas inúmeras obras escritas, destaca-se a obra cujo o nome é *“Tractatus de computis et scripturis”*, com 36 capítulos. Muitas pessoas acreditam que o Frei Luca Pacioli foi o grande inventor do sistema de partidas dobradas, porém a realidade histórica é outra e como pudemos perceber durante este artigo, este sistema foi criado e aperfeiçoado durante anos, e os principais desenvolvedores dele foi o povo Islâmico.

Schmidt (2000) diz que, o Frei decidiu incluir em seu tratado o sistema de partidas dobradas com o intuito de demonstrar aos mercadores que eles, além de saber do seu negócio, devem saber contabilidade, com os débitos e créditos, lucros e prejuízos. Luca Pacioli foi o grande divulgador do sistema de registro contábil, a divulgação ocorreu em Veneza.

“Tratado XI *De computis et scioturis*, é o tratado que tornou Pacioli imortal. Pela primeira vez, o método das partidas dobradas, segundo o modo de Veneza, foi apresentado em uma obra impressa.” (SCHMIDT, 2000, p. 42).

Antes de Luca Pacioli, um outro matemático ficou conhecido na Itália e teve papel importante na evolução da contabilidade na história, trata-se do Leonardo Fibonacci (1170 - 1250) , assim como outros matemáticos do seu tempo, contribuiu muito para a evolução das ciências exatas no início da idade média. “Fibonacci ficou conhecido pela descoberta da sequência de Fibonacci e pelo seu papel na introdução dos algarismos arábicos (1, 2, 3, 4...), na Europa.” (WIKIPEDIA, não paginado).

### **2.3 As principais escolas que doutrinam o pensamento contábil**

A Contabilidade evoluiu com o passar dos anos, desde as fichas de barro, até a primeira impressão do livro que tratava das partidas dobradas, deixou de ser praticada somente por comerciantes e passou a ser levada a sério pelos estudiosos, tudo isso levando em consideração a evolução social e econômica vivida pelas cidades do norte da Itália.

A Contabilidade moderna pode ser vista, portanto, como o resultado de uma mudança social e econômica vivida por cidades do norte da Itália. O sistema de partidas dobradas foi uma resposta dada pela Contabilidade aos novos e complexos problemas enfrentados pelos novos homens de negócios surgidos a partir do século XII. (SCHMIDT, 2000, p. 27).

Schmidt e Santos (2008) citam que a contabilidade começou a ganhar espaço como um instrumento útil para auxiliar no gerenciamento de negócios, mostrou ser capaz de ajudar nos momentos decisivos na tomada de decisão das empresas e dessa maneira, começaram a surgir as escolas contábeis que com seus pensadores, olhavam para a contabilidade de uma maneira diferente.

### **2.4 Escola contista**

Schmidt e Santos (2008), relatam que até o século XVIII, tudo o que se tinha por teoria contábil era baseada na obra do Frei Luca Pacioli, mas, os primeiros contatos com a sistematização da contabilidade ocorreram muito tempo depois das primeiras publicações que tratavam das partidas dobradas.

A preocupação dos primeiros autores estava em descrever e apresentar exemplos de como registrar transações em livros contábeis através de partidas simples ou dobradas. A Contabilidade, para eles, deveria preocupar-se especialmente com o processo de escrituração e com as técnicas de registro através dos sistemas de contas. (SCHMIDT; SANTOS, 2008, p. 18).

A escola Contista surgiu com a premissa de que a contabilidade deveria se preocupar somente com o processo de escrituração juntamente com as técnicas de registro através do sistema de contas. O objetivo das contas conforme Schmidt e Santos (2008), para a escola contista, é o de registrar uma dívida a receber ou a pagar, essa preocupação com o registro de contas a receber e a pagar se dá na origem do crédito nas relações comerciais, onde para a mesma pessoa existem duas situações distintas e relação ao crédito, ou está devendo ou tem em haver.

“Seguindo essa teoria contista, todas as contas representam pessoas, mesmo que tenham denominação de coisas ou pessoas, e seus saldos representam créditos e débitos de seus titulares.” (SCHMIDT; SANTOS, 2008, p. 20).

Sá (1997) diz que na teoria das contas, elas eram separadas em quatro grandes grupos:

- a) contas de proprietário;
- b) contas dos gerentes ou administradores;
- c) contas dos consignatários;
- d) contas dos correspondentes que resumiam-se em, contas patronais, contas dos agentes, contas pessoais ou dos correspondentes.

Conforme relata Schmidt (2000), a teoria contista teve grande impulso pelos franceses, e dentre eles o que mais se destacou foi Edmundo Degranges. Foi Degranges que expôs a teoria das cinco contas, essa teoria foi baseada no estudo de Jacques Savary, onde as contas dividem-se em: mercadorias, dinheiro, efeitos a receber, efeitos a pagar, e lucros e perdas.

O processo de funcionamento da teoria das cinco contas exige que, para visualizar em conta separada o que recebe e o que paga, como também os lucros e perdas, o comerciante deve abrir uma conta para cada um dos cinco objetos gerais. (SCHMIDT, 2000, p. 30).

Dentro da escola contista, vários foram os personagens que contribuíram para o desenvolvimento, porém dentre eles, Benedetto Cotrugli e Luca Pacioli se destacam. “Benedetto Cotrugli nasceu em 1416, na Croácia, e foi o inventor de um

dos primeiros manuscritos que tratavam das Partidas Dobradas em 1458.” (SO CONTABILIDADE, 2018, não paginado).

Como já vimos neste artigo e conforme Schimdt (2000) Luca Pacioli nasceu em San Sepulcro entre 1445 e 1450, era matemático e a obra que o tornou imortal foi o Tratado XI *De computis et scripturis*, onde falou sobre, e difundiu o sistema de partidas dobradas por toda a Europa.

## 2.5 Escola administrativa ou lombarda

Lunelli (2018) cita que a ideia principal da base doutrinária da escola baseava-se nas contas abertas em valores e não em relações pessoais. A escola lombarda contribuiu para a evolução da parte científica da Contabilidade que começou a deixar de ser simplesmente escrituração onde era somente débito e crédito, mas passou a ser um instrumento analítico e gerencial para a tomada de decisões.

Schmidt (2000) relata ainda que, a ligação entre os elementos contábeis, técnicos e doutrinários com os econômicos-administrativos, foi o principal fator do movimento contábil. A administração das empresas começou a ser alvo de estudos dos principais pensadores.

Os principais pensadores da Escola Administrativa foram Francesco Villa e Antonio Tonzig, mas, conforme relatam Schmidt e Santos (2008) Giuseppe Cerboni também se interessou pelo assunto e traçou algumas diretrizes que tratavam da Contabilidade com a Administração das empresas. Em um outro momento Cerboni definiu a Contabilidade como sendo uma ciência da Administração das empresas, falando que o objeto de estudo eram as leis que doutrinavam os comércios. “Giuseppe Cerboni (1827 - 1917) foi um matemático italiano que é citado como precursor da Contabilidade como ramo científico não só limitado a registros.” (WIKIWAND, não paginado).

Francesco Villa foi o mais renomado pensador da Escola Lombarda, para ele segundo Schmidt e Santos (2008), a Contabilidade deveria ser considerada uma disciplina com o fim de interpretar o dinamismo das empresas voltando-se para o controle de gestão da empresa. Para Villa a Contabilidade não poderia limitar-se somente a escrituração, mas era composta de um conjunto que tinha como

principais elementos, o conhecimento e as operações objetivando o controle da gestão.

Conforme relata Schmidt (2000), Antonio Tonzig contribuiu para os pensamentos de Villa afirmando que a Contabilidade ensina a maneira mais segura de obter com certeza e clareza a continuidade e a representatividade de tudo o que acontece em toda a administração da empresa. Para Tonzig a Contabilidade e a Administração deveriam sempre andar juntas para que a empresa tivesse êxito em suas operações, sem a Contabilidade a Administração ficaria exposta a desordem e ao caos.

Antonio Tonzig nasceu em Pádua no ano de 1804. Foi chamado, em 1839, para ser o primeiro professor de Ciência da Administração e de Contabilidade Privada e Pública na Universidade de sua cidade natal. Foi professor dessa disciplina desde o ano de sua instituição até a sua supressão no ano de 1866. (SCHMIDT; SANTOS, 2006, p. 44).

## 2.6 Escola Personalista

Conforme relatam Schmidt e Santos (2008), as contas, para os teóricos do personalismo, deveriam representar pessoas sendo físicas ou jurídicas. A personificação das contas é um fato já existente desde o início das partidas dobradas, porém não existia um enfoque científico, era utilizado somente para explicar a movimentação das contas, ou seja, tudo o que havia em dever e haver era representado por débitos e créditos nas contas. Um dos primeiros pensadores da teoria foi o Francesco Marchi.

Schmidt e Santos (2006) afirmam que, para Marchi a empresa era de total responsabilidade do administrador, pois, ele era o responsável por todo o ativo e passivo, para tanto, Marchi classificou as contas em quatro categorias:

- a) Consignatários;
- b) Correspondentes;
- c) Administradores;
- d) Proprietários.

Francesco Marchi adotou o caminho honesto no campo científico, ou seja, não só fez críticas, mas apresenta a doutrina que acreditou ser competente para substituir à outra. Ele quem lançou as bases do personalismo científico, abrindo caminho para outros pensadores. (PATRIMONIO E CONTABILIDADE, 2018, não paginado).

A teoria personalista teve seu impulso quando Giuseppe Cerboni desenvolveu seu trabalho com base nos caminhos traçados por Marchi. Para Sá (1997) Cerboni partiu do raciocínio de que tudo o que move a empresa está relacionado com os débitos e créditos, ou seja, direitos e obrigações, e tais relações são de relevante importância para a empresa.

Segundo Schmidt e Santos (2006), dentro da teoria personalista uma outra doutrina, chamada logismografia foi estudada, fundamentava-se no relacionamento da Economia, Administração e Contabilidade. Com essa inter-relação Cerboni acreditou que com o pensamento logismógrafo, era capaz de abraçar e sintetizar os fatos econômicos, administrativos e contábeis.

A logismografia é composta de dois sistemas de escrituração do sistema patrimonial, cujo objetivo é o de elaborar o balanço patrimonial, exigindo para isso o uso de duas contas: a conta proprietário e a conta terceiros e correspondentes. Já o segundo sistema de escrituração é o sistema financeiro, cujo objetivo é o de elaborar o balanço de previsões, exigindo para isso a abertura de uma conta para o proprietário e uma para o administrador. (SCHMIDT; SANTOS, 2006, p. 48).

## **2.7 Escola veneziana ou controlista**

Segundo Schmidt e Santos (2008), as primeiras afirmações feitas por Fábio Besta, principal mentor da escola, foram as distinções ente Administração geral e Administração econômica. Para Besta administrar toda a operação da empresa, desde a produção, passando por colaboradores e chegando na gestão, é chamado de ação de administrar, sendo portando Administração, já a administração econômica se dá pela busca de novas riquezas.

“Por administração econômica entendia Besta, que é o governo dos fenômenos dos negócios ou relações que se vinculam com a vida da riqueza nas empresas.” (SCHMIDT; SANTOS, 2008, p. 38).

Conforme relatam Schmidt e Santos (2008), Besta ainda dividiu a administração econômica em três séries de esforços: A gestão propriamente dita, direção e verificação e controle. Fabio Besta ainda disse que a Contabilidade poderia ser considerada como ciência do controle econômico.

Schmidt e Santos (2008), afirmam que Vittorio Alfieri, seguidor de Fabio Besta, ao observar um controle demasiado nas empresas, disse que esse controle poderia desanimar os agentes e entediar os clientes.

A avaliação, ou estimativa conforme sua denominação, representa a determinação de valores que ocorrem com a ausência de comércio dos bens econômicos. (SCHMIDT; SANTOS, 2008).

A escola Controlista ainda teve Carlo Ghidiglia e Pietro D'Alvise como pensadores e contribuíram para a evolução dos pensamentos de Fabio Besta.

“Em 1986, Ghidiglia atribuiu ao controle econômico um amplo conteúdo, relacionando contabilidade com Economia Política, dando à contabilidade um caráter de ciência social e econômica.” (SCHMIDT; SANTOS, 2008, p. 38).

Sá (1997) relata que D'Alvise foi um brilhante estudioso que produziu um dos mais clássicos tratados de contabilidade, *Principii e precetti di ragioneria*, e ainda definiu a contabilidade como sendo uma ciência que estuda e enuncia os princípios e preceitos a serem seguidos para que seja possível organizar e atuar racionalmente as funções ou serviços de sentidos e regulação do campo econômico e científico das empresas.

## 2.8 Escola norte-americana

Schmidt (2000) relata que a escola Norte-Americana teve seu início caracterizado na praticidade das relações econômico-administrativos, porém as suas construções teóricas são limitadas. Porém as questões que essa escola levantou, foram de extrema relevância para o avanço das outras áreas da contabilidade, ditando regras em questões ligadas à contabilidade de custos, controladoria, análise das demonstrações contábeis, gestão financeira e controle orçamentário.

Conforme Schmidt (2000) os norte-americanos dividiram a escola em dois campos de atuação, sendo o primeiro preocupado no progresso da doutrina da contabilidade financeira e de relatórios contábeis, com as associações atuando fortemente no desenvolvimento prático e teórico. O segundo campo a contabilidade gerencial foi o enfoque, dando ênfase na informação para a tomada de decisão interna.

Uma característica peculiar citada por Schmidt e Santos (2008), é que a escola norte americana é rodeada de associações profissionais da classe contábil, associações foram as principais responsáveis pelo desenvolvimento da contabilidade financeira nos EUA e essa escola deve muito às associações pelo seu estágio atual no cenário contábil mundial.

Schmidt e Santos (2006), citam a *American Accounting Association (AAA)* e a *American Association of Public Accountants (AICPA)*, as principais contribuições da AAA foram:

- a) Publicação da *Accounting Review* a partir de 1926, sob chefia de Paton;
- b) Em 1940 monografia de Paton e Littleton sobre os padrões da contabilidade.

Já a AICPA foi marcada por cinco fazes de contribuição, onde nessas fazes, lutou pela regulamentação da profissão contábil, cria revistas com o enfoque contábil, começou a aplicar testes para poder fazer parte da associação, regulamentou a obrigatoriedade da publicação de demonstrações contábeis, e etc.

Hoje a contabilidade mundial basicamente segue os padrões adotados e estudados pela escola norte-americana, pois, é lá que ficam os principais institutos regulamentadores da contabilidade, onde surgem novas regras, novas leis, onde cada país faz a sua adaptação sem fugir muito do padrão original.

Schmidt (2000) relata que muitos foram os nomes que deram origem a escola norte-americana, mas em destaque estão, Charles Ezra Spague, Henry Rand Hatfield, William Andy Paton, Ananias Charles Littleton, Carman George Blough, Maurice Moonitz, Raymond Chambers, Richard Mattessich, Lawrence Rodert Dicksee, Kenneth Most e Kenneth Forsythe MacNeal.

## 2.9 Escola matemática

Segundo Schmidt e Santos (2006), a ideia central dessa escola, que não teve o mesmo destaque das outras escolas já vistas neste artigo, era uma oposição a Contabilidade como uma ciência social. Para Giovanni Rossi, a Contabilidade pode ser apresentada como uma ciência matemática em sua essência e métodos.

“Ele compara a Contabilidade com outras ciências aplicadas, como a Física, a Cinemática e a moderna Economia Política positiva, e outras ciências que são estudadas com princípios e métodos da Matemática abstrata e aplicada.” (SCHMIDT; SANTOS, 2006, p. 113).

Schmidt (2000) relata que os para teóricos desta escola as contas contábeis são fundamentais e apresentam o que a Contabilidade quer evidenciar. Para Rossi, as contas contábeis apresentam uma natureza abstrata, não estando de acordo com os valores que representam, a Escola Matemática evidencia que o ponto central são as grandezas matemáticas e não o que elas representam.

Seguindo nessa teoria a Contabilidade, não tem por objetivo a evidenciação dos valores e atividades sujeitos a uma gestão, nem estuda e interpreta os fenômenos patrimoniais.

O balanço poder ser a representação de qualquer complexo de valores, não necessariamente patrimoniais. Qualquer representação estatística formada pela confrontação de duas unidades de qualquer espécie pode ser considerada um balanço [...]. (SCHMIDT, 2000, p. 152).

Schmidt e Santos (2008) relatam que, para Rossi, não é possível nem coerente somar duas coisas distintas sendo consideradas como concretas, citamos o exemplo de somar um veículo com a conta caixa de uma empresa.

Para os pensadores desta escola, na Contabilidade todas as grandezas que podem ser contabilizadas não representam nada mais que qualquer espécie de valor.

## **2.10 Escola Neocontista ou francesa**

A escola Neocontista segundo Schmidt e Santos (2006), surgiu para contrariando a teoria personalista, defendendo que as contas devem estudadas em seu valor e não nas pessoas que compunham o valor de cada conta contábil.

Conforme relatam Schmidt e Santos (2008), a ideia do valorismo doutrinou alguns pensadores que fundamentaram pesquisas que tratavam de teoria das escriturações e teoria das contas, e isso aconteceu principalmente na França, onde entre tantos outros pensadores, podemos citar como principais: Jean Dumarchey, René Delaporte, Jean Bournisien, Albert Calmés, Léon Batardon e L. Quesnot. Dentre todos os pesquisadores da escola Neocontista podemos destacar o Jean Dumarchey como o precursor doutrinal da escola, onde além de questionar e criticar o personalismo das contas, colocou como principal fundamento das contas o valor, Dumarchey ainda cita que o valor é o que doutrina a Contabilidade.

Jean Dumarchey nasceu na França, em 1874, e morreu em 1946. Dumarchey foi considerado o mais importante teórico francês da primeira metade do século vinte. Dedicou grande parte da sua vida à Contabilidade, especialmente como professor da Universidade de Lyon, na França. (SCHMIDT; SANTOS, 2008, p. 98).

Segundo Schmidt (2000), a teoria Neocontista, tem como objetivo final acompanhar as mutações do patrimônio das empresas, sempre observando a composição e valor. Os doutrinários Neocontistas afirmam que as contas são divididas em Ativo, Passivo e Situação Líquida.

“As contas de ativo e passivo, ou contas representativas do patrimônio, são representadas por valores concretos (ou valores diretos ou reais), e a conta da situação líquida é representada por valores abstratos (ou derivados).” (SCHMIDT, 2000, p. 156).

Sobre os registros contábeis, conforme relatam Schmidt e Santos (2006), as principais regras para elaboração do balanço está expressa da seguinte maneira:  $A = P + S$ , que quer dizer,  $ATIVO = PASSIVO + SITUAÇÃO LÍQUIDA$  (que pode ser positiva ou negativa).

Os neocontistas baseavam-se em algumas regras para interpretar a dinâmica vista a pouco, e as regras eram baseadas em dois fatos:

a) Fatos modificativos;

- Sempre que houver um aumento no lucro, ocorrerá um débito em contas concretas e um crédito em contas abstratas,

- Sempre que houver um uma redução no lucro (prejuízo), ocorrerá um crédito nas contas concretas e um débito nas contas abstratas,

b) Fatos permutativos;

- Sempre que ocorrer uma alteração na composição do ativo no balanço, irá ocorrer um débito na conta que sofreu alteração positiva e um crédito na conta que sofreu alteração negativa,

- Sempre que houver uma alteração no capital próprio da empresa, ocorrerá um crédito na conta positiva e um débito na conta negativa.

A teoria Neocontista preocupava-se em evidenciar as mutações patrimoniais ocorridas, olhando principalmente os registros contábeis, em detrimento dos aspectos econômicos-administrativos. Segundo Schmidt e Santos (2006, p. 98) “O objeto de estudo da contabilidade, na realidade dos neocontistas, é a própria revelação patrimonial.”

## 2.11 Escola alemã

Schmidt e Santos (2006), relatam que o surgimento da escola Alemã surgiu no final do século XIX, início do século XX, o que acarretou o desenvolvimento doutrinário da escola foram as mudanças em tudo o que envolvia contabilidade, ou seja, mercado financeiro, aumento da aceleração crescente das empresas e expansão dos grupos empresariais, tudo isso somado as crises sociais dos períodos de guerra e pós-guerra. Dentre outros nomes, dois se destacam na escola Alemã e são considerados os fundadores do pensamento contábil na Alemanha, Eugen Schmalenbach e Fritz Julius August Schmidt.

Eugen Schmalenbach foi um economista alemão, autor da teoria do balanço dinâmico, a teoria Schmalenbach fala sobre o cálculo real do resultado da empresa. O foco dos seus trabalhos foram na gestão empresarial e análise dos custos fixos. (BIOGRAFIAS Y VIDAS, 2018, não paginado).

Fritz Julius August Schmidt, conforme relatam Schmidt e Santos (2008), foi considerado o grande nome e idealizador das ideias da teoria de valor na Contabilidade, foi o primeiro a desenvolver uma estrutura teórica totalmente consistente tratando da contabilidade inflacionária.

Duas disciplinas foram a base para a doutrina contábil na Alemanha, *Betriebstwirtschaftlehre*, pode ser traduzida como teoria econômica das empresas ou economia da empresa e procura, estudar e aprender sobre as atividades das empresas, buscando determinar princípios para melhorar o gerenciamento, e *Rechnungswesen* pode ser traduzida como Contabilidade ou sistema de Cálculo que controla os lançamentos realizados na empresa e que afetam a vida econômica da mesma, servindo como suporte para demonstrações da gestão, e como ferramenta de controle para os administradores e outros usuários internos.

Seguindo a teoria de *Betriebstwirtschaftlehre*, e segundo o que relatam Schmidt e Santos (2006), Schmalenbach buscou passar que o resultado de uma exploração, que exerce uma função social, deve se basear no valor econômico-social e realizar uma distinção importante entre resultado financeiro e econômico, sendo assim podendo elaborar um Balanço Patrimonial estático e dinâmico.

Por outro lado olhando a teoria *Rechnungswesen*, ela é abrangida por outras teorias que contribuíram para o pensamento, são elas:

- a) Estática: O resultado é apurado comparando o saldo inicial e saldo final do balanço;
- b) Orgânica: O Balanço patrimonial passa a informação do estado patrimonial e os verdadeiros resultados do exercício;
- c) Dinâmica: O balanço patrimonial é separado em estático e dinâmico onde o estático, informa o valor do patrimônio em um determinado período e o dinâmico apura resultados.

Schmidt e Santos (2006), dizem que, além de diversas outras contribuições, a escola Alemã trouxe as consideradas mais importantes:

- a) Contabilidade em nível de preços;
- b) Ativos avaliados por valores correntes;
- c) Custos foram considerados meios de produção;
- d) Gasto é considerado como bens e serviços adquiridos;
- e) Pagamento é a entrega do ativo;
- f) Contabilidade de custos objetiva, checar o comportamento do negócio, fixando preços, determinando preços internos e dando suporte a conta de lucros;
- g) Custo Padrão.

## **2.12 Escola moderna italiana**

Conforme Schmidt e Santos (2008), a escola Italiana, também conhecida como economia aziendale, é o fruto do processo de evolução natural da Contabilidade italiana, que começou com Leonardo Fibonacci e quem encerrou foi Gino Zappa.

A ideia central da escola é o resultado, onde é determinado o fenômeno mais importante da empresa. A escola pode ser dividida em dois grandes segmentos:

- a) Integrar em uma só disciplina os conhecimentos da economia empresarial;
- b) Criar uma teoria para a Contabilidade a partir dos resultados.

Seguindo na ideia central da escola, a Contabilidade é considerada a ciência da administração econômica das empresas e visa estudar:

- a) Doutrina da gestão;
- b) Doutrina da organização;
- c) A Contabilidade.

Na escola ocorreu a passagem do sistema patrimonial para o sistema de resultado. O sistema patrimonial tem como objetivo demonstrar o patrimônio da empresa, já o sistema de resultado visa dividir o resultado em vários períodos e todas as operações da empresa são interdependentes, não sendo possível apurar o resultado de uma operação ou um conjunto de operações de maneira isolada. Schmidt e Santos (2008) relatam que a teoria Zappiana, para a determinação do resultado, é necessário que o patrimônio da empresa seja completamente conhecido, e o resultado pode ser definido como aumento ou redução sofrida pelo capital em determinado período tudo levando em consideração as decisões de gestão

Conforme relatam Schmidt e Santos (2006), a escola italiana desenvolveu-se para se tornar a disciplina que estuda o comportamento da empresa, e para Zappa a escola italiana foca em três momentos da administração, sendo o subjetivo, que é o momento onde empresa se organiza, objetivo, onde a gestão toma as medidas necessárias e o momento cognitivo onde a contabilidade entra em ação.

### **2.13 Escola patrimonialista**

Objetivo da escola Patrimonialista, segundo Schmidt e Santos (2006), é o estudo do patrimônio das empresas. A escola criticou os contistas por darem muito valor a escrituração contábil, sendo que a escola Patrimonialista via a escrituração como uma ferramenta utilizada pela Contabilidade, criticou também a escola moderna italiana, pois, falou em um sentido muito amplo da contabilidade e incluiu Administração e Economia nos estudos. O principal pensador da escola patrimonialista foi Vincenzo Masi.

Vincenzo Masi nasceu em Rimini (Itália), em 6 de fevereiro de 1893. Foi um dos participantes do curso de magistério para o ensino da Contabilidade, ministrado por Fabio Besta no Instituto Superior de Ciências Econômicas e Comerciais de Veneza, conhecida como escola de "*Cá Foscari*". (SCHMIDT; SANTOS, 2006, p.146).

O estudo do patrimônio compreende três momentos distintos:

- a) Estática patrimonial: equilíbrio funcional e financeiro dos elementos;
- b) Dinâmica patrimonial: recursos (capital);
- c) Revelação patrimonial: Representação qualitativa e quantitativa do patrimônio.

Schmidt (2000) diz que os seguidores de Mais acreditavam que a contabilidade não é apenas uma disciplina que objetiva a revelação patrimonial, mas uma ciência que tem suas leis e princípios que estuda e interpreta os fenômenos do patrimônio.

Os maiores críticos da teoria patrimonialista foram os italianos, onde relataram que Mais colocou a disciplina contábil como sendo uma matéria que abrange toda, ou em sua maior parte, a matéria chamada Economia Aziendale, chegando a conclusão de que Mais colocou como controle patrimonial o que outros autores definem como gestão financeira.

Sá (1997) diz que, desde o início da era científica da contabilidade, as contas são o fator mais relevante, porém, em nenhum momento o patrimônio deixou de ser apreciado, pois, na verdade, a contabilidade sempre se dedicou em cuidar das riquezas das pessoas, ou seja, seu patrimônio.

### **3 CONCLUSÃO**

A Contabilidade evoluiu juntamente com a humanidade, e conforme a evolução humana foi acontecendo, a necessidade de controle e gerenciamento dos seus bens, foi se tornando cada vez mais necessário, a Contabilidade não pode ser vista meramente como uma ferramenta que registra atos e fatos, mas como uma ferramenta que é utilizada para controle de usuários internos e externos e para tomada de decisões.

Diversas foram as teorias, ao longo do tempo, sobre a Contabilidade, as escolas Contista, Administrativa, Personalista, Controlista, Norte-Americana, Matemática, Neocontista, Alemã, Italiana e Patrimonialista, juntamente com seus doutrinadores, fizeram com que a Contabilidade chegasse em outro patamar e fez com que a profissão de contador passasse de um guarda-livros, para uma pessoa que pega a informação, transforma e passa para os usuários utilizarem como ferramenta de tomada de decisão.

Poderíamos destacar diversas contribuições das escolas para a evolução da Contabilidade, mas ao meu ver, a escola Norte-Americana, com o pensamento de regulamentação da profissão de contador, com o surgimento de órgãos que tocam a contabilidade até hoje, foi a que mais contribuiu no tempos modernos.

Em todas as escolas citadas a ideia central é a mesma, onde a principal função é registrar e evidenciar a fim de expor as causas e efeitos no resultado da empresa, mas o objeto de estudo é o que muda, sendo ele as contas, o patrimônio e etc. Santos et al. (2011), definiram que o objeto de estudo da Contabilidade é estudar, analisar, interpretar e verificar, de maneira ampla, o estudo do patrimônio nos aspectos qualitativos e quantitativos, de maneira simples e eficaz, os autores conseguiram colocar as ideias de praticamente todas as escolas doutrinárias em um parágrafo somente, o que deixa claro a evolução da contabilidade com o pensamento de ciência.

Santos e Schmidt (2008), resumem a contabilidade quanto a uma organização, relatando que a doutrina contábil está direcionada para o estudo da constituição e harmonia da empresa, a função da Contabilidade é demonstrar os resultados da gestão através da observação dos fenômenos quantitativos empresariais.

Diversas serão as definições sobre a Contabilidade, e isso tende a ser um processo contínuo levando em consideração o processo evolutivo da Contabilidade através dos anos. Baseado em fatores passados, trazendo para os dias de hoje e levando em consideração o avanço tecnológico que as empresas vem passando, a Contabilidade irá permanecer no processo de entregar informações para tomada de decisões, porém não serão simplesmente informações para tomadas de decisões pura e simplesmente, mas relatórios que terão informações gerenciais. A contabilidade tende a ser cada vez mais participativa nas empresas, com a finalidade de sempre aprimorar os resultados e otimizar os lucros, desde que as informações nela contidas respeitem o princípio da fidedignidade. Parafraseando os professores José Luiz dos Santos e Fernando Florentino da Silva, é linda essa contabilidade.

## REFERÊNCIAS

BIOGRAFÍAS Y VIDAS. **Eugen Schmalenbach**. Disponível em: <<https://www.biografiasyvidas.com/biografia/s/schmalenbach.htm>>. Acesso em: 27 mar. 2018.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARION, José Carlos. **Introdução à teoria da contabilidade, para o nível de graduação**. São Paulo: Atlas, 2006.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LUNELLI, Reinaldo Luiz. **A evolução do pensamento contábil**. Disponível em: <<http://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/evolucao-pensamento-contabil.htm>>. Acesso em: 15 abr. 2018.

SANTOS, José Luiz et al. **Introdução a contabilidade**: edição atualizada pela Lei nº 11.941/09 e pelas normas do CPC. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

SÁ, Antonio Lopes de. **História geral e das doutrinas da contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1997.

SCHMIDT, Paulo. **História do pensamento contábil**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

SCHMIDT, Paulo; SANTOS, José Luiz dos. **História da contabilidade**: foco na evolução das escolas do pensamento contábil. São Paulo: Atlas, 2008.

\_\_\_\_\_. **História da contabilidade**: foco nos grandes pensadores. São Paulo: Atlas, 2008.

\_\_\_\_\_. **História do pensamento contábil**. São Paulo: Atlas, 2006.

SO CONTABILIDADE. **Benedetto Cotrugli**. Disponível em: <[http://socontabilidade.com.br/conteudo/biografia\\_autores2.php](http://socontabilidade.com.br/conteudo/biografia_autores2.php)>. Acesso em: 29 abr. 2018.

PATRIMÔNIO E CONTABILIDADE. **Materialismo substancial e personalismo**. Disponível em: <<http://patrimonioecontabilidade.blogspot.com.br/2009/04/materialismo-substancial-e-personalismo.html>>. Acesso em: 23 mar. 2018.

VALENTE CONTABIL. **Os escribas egípcios**. Disponível em: <[www.valentecontabil.com.br/portal/cultura/escribas.html](http://www.valentecontabil.com.br/portal/cultura/escribas.html)>. Acesso em: 02 abr. 2018.

WIKIPEDIA. **Leonardo Fibonacci**. Disponível em: <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Leonardo\\_Fibonacci](https://pt.wikipedia.org/wiki/Leonardo_Fibonacci)>. Acesso em: 17 abr. 2018.

WIKIWAND. **Giuseppe Cerboni**. Disponível em:

<[http://www.wikiwand.com/pt/Giuseppe\\_Cerboni](http://www.wikiwand.com/pt/Giuseppe_Cerboni)>. Acesso em: 20 abr. 2018.



## A IMPORTÂNCIA DA METODOLOGIA DO COSO

## THE IMPORTANCE OF COSO METHODOLOGY

MAFFI, Daiana <sup>1</sup>

**Resumo:** O presente trabalho foi desenvolvido com o objetivo de mostrar a importância dos controles internos dentro das empresas, pois ele compreende o plano da organização, e são através deles que as atividades vão ser seguidas de maneira correta, e a cada erro ou fraude encontrado será possível revertê-los e assim funcionar como um mecanismo de proteção do patrimônio e das informações da empresa. O COSO por ser uma entidade sem fins lucrativos e patrocinada por cinco grandes associações profissionais desenvolve sistemas de controles internos, onde podem ser aplicados em qualquer instituição que tenha como finalidade obter um controle eficaz e eficiente dentro de seu ambiente de trabalho, além de propor resultados que reduzem os riscos para níveis aceitáveis e que ajudem no processo para a tomada de decisões, pois todo o processo é desenhado e aplicado com base nos controles propostos. Surgiu com o intuito de verificar a ocorrência de erros e fraudes na organização, e através do gerenciamento de riscos proposto por ele com base em oito componentes que o compõe, pode se verificar a importância que esse cubo tem e que pode trazer para as empresas que o adotarem.

**Palavras-chave:** COSO. Controles internos.

<sup>1</sup> Especialista em Controladoria e Finanças Corporativas pela Faculdade São Francisco de Assis. Bacharel em Ciências Contábeis com ênfase em Controladoria pelo Centro Universitário Metodista IPA. E-mail: daiana.maffi.zanatta@gmail.com

**Abstract:** The present work was developed with the purpose of showing the importance of the internal controls within the companies, since it understands the organization's plan, and through them the activities will be followed in the correct way, and every mistake or fraud found will be possible Reverse them and thus function as a mechanism for protecting the company's equity and information. COSO, being a non-profit organization and sponsored by five major professional associations, develops internal control systems, where they can be applied in any institution that aims to obtain effective and efficient control within their work environment, in addition to proposing results Which reduce risks to acceptable levels and help in the decision-making process because the whole process is designed and applied based on the proposed controls. It arose in order to verify the occurrence of errors and fraud in the organization, and through the risk management proposed by him based on eight components that compose it, can verify the importance that this cube has and that can bring to the companies that Adopt it.

**Keywords:** COSO. Internal controls.

## 1 INTRODUÇÃO

Em 1985, nos EUA houve a criação do COSO (*The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*) formado para patrocinar a Comissão Nacional de Fraude de Relatório Financeiro com o objetivo de identificar porque ocorriam tantas fraudes nas demonstrações contábeis publicadas nos EUA.

Composto por cinco grandes associações profissionais sediadas nos Estados Unidos, sendo elas:

AAA - *American Accouting Associantion* (Associação Americana de Contadores)

AICPA - *American Institute of Certified Public Accounts* (Instituto Americano de Contadores Públicos)

FEI - *Financial Executives Internationl* (Executivos Financeiros Internacional)

IIA - *The Institute of Internal Auditors* (Institutos dos Auditores Internos)

IMA - *Institute of Management Accountants* (Instituto dos Contadores Gerenciais) (CANDIDO, 2007).

O COSO é uma organização sem fins lucrativos dedicada à melhoria dos relatórios financeiros através da ética, da efetividade dos controles internos e da governança corporativa, tendo como finalidade estudar as causas de ocorrência de fraudes em relatórios financeiros e contábeis. Auxilia também na identificação dos objetivos que são considerados essenciais ao negócio de cada organização, além de definir e implantar o controle interno e seus respectivos componentes,

fornecendo, assim, os critérios necessários a partir dos quais os sistemas de controle possam ser avaliados. (REGO et al, 2017).

O método COSO pode ser aplicado em qualquer tipo de instituição, desde que seus objetivos e metas sejam claras para que os devidos controles internos que forem aplicados sejam desempenhados de forma correta e de maneira transparente. Essa metodologia traz para a empresa sua efetiva e eficiente utilização, pois se adaptam em ambientes corporativos e operacionais, trazendo confiança em seus processos, e mitigando perdas ou até mesmo deficiência de cada operação na estrutura organizacional.

A estrutura tridimensional do cubo do COSO é uma das ferramentas considerada mais importante para se obter um controle mais eficiente, eficaz e desejado dentro do ambiente de trabalho das organizações, sendo fornecidas por esse método todas as dimensões que compreendem os objetivos de avaliação, as categorias de atividades de controle e os componentes de controle.

O controle interno compreende o plano da organização além dos métodos e medidas que são adotadas visando à proteção dos ativos. Ele age contra fraudes protegendo a empresa de ações que possam parecer corretas, mas que foram aplicadas para prejudicá-la, trazendo danos em benefício a terceiros. A empresa tem de estar preparada tanto para a ocorrência de erros quanto para sua rápida reversão, pois quando o sistema interno mostra-se falho, cria-se a tentação de fraude, o que por sua vez, trará para a empresa um risco maior e mais trabalho para a reversão das possíveis distorções que ocorreram nesse meio tempo. (CANDIDO, 2007).

O controle, dentro de uma organização, permite constantemente avaliar como está se sucedendo o alcance dos objetivos estratégicos e operacionais da empresa, podendo assumir a forma de dependente ou independente, assim como em manuais ou computadorizados. (IMONIANA; NOHARA, 2005).

De acordo com o site do Comitê de Procedimentos de Auditoria do Instituto Americano de Contadores Públicos Certificado (AICPA), o controle interno compreende:

O plano da organização e todos os métodos e medidas coordenados, aplicados a uma empresa, a fim de proteger seus bens, conferir a exatidão e a fidelidade de seus dados contábeis, promover a eficiência e estimular a obediência às diretrizes administrativas estabelecidas. (AICPA, 2017).

O controle interno é um processo importante dentro da empresa quando realizado da melhor forma e atendendo as necessidades da mesma, pois é através da execução de suas atividades que se terá o retorno esperado com mais precisão e maior confiabilidade. São através desses controles que pode ser evitado os erros e fraudes que podem ocorrer, tendo um sistema eficiente e que seja controlado por pessoas autorizadas a realizar determinadas alterações.

Conforme Attie (2010), a fraude, entretanto, assume múltiplas modalidades. Das diversas classificações de fraudes até hoje apresentadas, reveste-se de interesse a que as divide em:

- a) **não encobertas:** são aquelas em que o autor ao considera necessário esconder, porque o controle interno é muito fraco.
- b) **encobertas temporariamente:** são feitas sem afetar os registros contábeis.
- c) **encobertas permanentemente:** nesses casos, os autores da irregularidade preocupam-se em alterar a informação contida nos registros e outros arquivos, para assim ocultar a irregularidade.

Dentro das organizações o controle interno tem se tornado uma ferramenta importante nas atividades organizacionais, pois tem como objetivo assegurar o cumprimento dos objetivos e metas propostas pela empresa. É através dele que os processos a serem executados serão padronizados de acordo com as atividades estabelecidas, traçando assim quais os objetivos que a empresa tem a realizar, oferecendo maior segurança e eficiência em seus trabalhos.

Após a aplicação dos controles necessários dentro da organização, o gerenciamento de riscos tem o objetivo de identificar, avaliar e controlar os possíveis riscos que possam vir ocorrer, além de proporcionar os controles necessários para minimizar os riscos e até mesmo aproveitar as oportunidades a eles associados com o intuito de melhorar seus processos.

No primeiro momento será relatada a origem do COSO, desde o início de sua formação até o momento da aplicação de seus controles com base no método COSO Report e da nova metodologia chamada Enterprise Risk Managment (ERM) criada no ano de 2004. A importância dos controles internos necessários para evitar a ocorrência de fraudes nos relatórios contábeis e financeiros com base na

metodologia criada para a realização de seus trabalhos, além de trazer para as organizações maior segurança e confiabilidade em relação as suas informações e processos e a seriedade que o Comitê possui dentro das empresas.

No segundo momento será abordada a importância que o gerenciamento de riscos corporativos exerce dentro das organizações possibilitando que os administradores possam identificar, avaliar e administrar os riscos que surgirem, além de prevenir os que podem ocorrer através dos controles internos implantados com base nos oito componentes do cubo do COSO, que são os seguintes: ambiente interno, fixação de objetivos, identificação de eventos, avaliação de riscos, resposta a risco, atividades de controle, informações e comunicações e o monitoramento.

A pesquisa caracteriza-se como bibliográfica, pois todas as informações coletadas foram retiradas com base nos livros, site do próprio Comitê e artigos científicos, tanto impressos como também em arquivos digitais. Toda documentação apresentada foi preparada e analisada para que fossem utilizadas adequadamente em cada tópico, assunto e demais citações que foram tratados dentro desse artigo.

De acordo com Gil (2002) é considerada uma pesquisa bibliográfica quando:

É desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho dessa natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas. (GIL, 2002, p. 44).

## **2 HISTÓRIA DO COSO**

Ferreira, Valente e Asato, (2002) apud Silva e Cavalcanti (2006, p. 4) relatam a história de formação do COSO:

Em 1985, foi criada, nos Estados Unidos, a National Commission on Fraudulent Financial Reporting (Comissão Nacional sobre Fraudes em Relatórios Financeiros), uma iniciativa independente, para estudar as causas da ocorrência de fraudes em relatórios financeiros/contábeis. Esta comissão era composta por representantes das principais associações de classe de profissionais ligados à área financeira. Seu primeiro objeto de estudo foram os controles internos. Em 1992 publicaram o trabalho "Internal Control - Integrated Framework" (Controles Internos – Um Modelo Integrado). Esta publicação tornou-se referência mundial para o estudo e aplicação dos controles internos, e é a base que fundamenta o presente texto. Posteriormente a Comissão transformou-se em Comitê, que passou a ser conhecido como COSO – The Committee of Sponsoring Organizations (Comitê das Organizações Patrocinadoras).

O COSO é uma entidade sem fins lucrativos, dedicada à melhoria dos relatórios financeiros através da ética, efetividade dos controles internos e governança corporativa. É patrocinado por cinco das principais associações de classe de profissionais ligados à área financeira nos Estados Unidos. O Comitê trabalha com independência, em relação a suas entidades patrocinadoras. Seus integrantes são representantes da indústria, dos contadores, das empresas de investimento e da Bolsa de Valores de Nova York. O primeiro presidente foi James C. Treadway, de onde veio o nome "Treadway Commission". Atualmente John Flaherty ocupa a presidência. (FERREIRA; VALENTE; ASATO, 2002 apud SILVA; CAVALCANTI, 2006, p.4)

Através da AICPA (2004) apud Silva e Cavalcanti (2006, p. 5), a história do COSO pode ser apresentada de outra forma:

COSO é um voluntário, organização do confidencial-setor dedicada a melhorar a qualidade do relatório financeiro com a ética de negócio, controles internos eficazes, e governança corporativa. Os membros de COSO são o instituto americano de contabilistas públicos certificados, a associação americana da contabilidade, executivos financeiros internacionais, o instituto de contabilistas da gerência, e o instituto de revisores de contas internos. COSO foi dado forma originalmente em 1985 para patrocinar a comissão nacional no relatório financeiro fraudulento, sabido como a comissão de *Treadway*, uma iniciativa independente do confidencial-setor que estudaram os fatores causais que podem conduzir ao relatório financeiro fraudulento e recomendações desenvolvidas para companhias públicas e seus revisores de contas independentes, para a comissão de seguranças e de troca e outros reguladores, e para instituições educacionais. (AICPA, 2004 apud SILVA; CAVALCANTI, 2006, p. 5).

## 2.1 Formação do Comitê

De acordo com Carvalho (2003, p. 27), o Comitê denominado COSO é formado por cinco organizações, sendo elas:

**a) American Institute of Certified Public Accounts** (Instituto Americano de Contadores Públicos) – organização americana que congrega todos os contadores públicos dos Estados Unidos e tem como missão prover seus membros com recursos, informações e liderança que os habilitem a prestar serviços altamente profissionais para o público em geral, para as organizações, clientes e para os empregados.

**b) American Accounting Association** (Associação de Contadores Americanos) – Associação que promove a excelência mundial para educação em contabilidade, pesquisa e prática. É uma associação que congrega pessoas voluntárias interessadas no ensino e pesquisa em contabilidade.

**c) The Institute of Internal Auditors** (Institutos dos Auditores Internos) – Fundado em 1941, o referido instituto congrega mais de 70.000 profissionais em auditoria interna, controles internos, auditoria de tecnologia da informação, educação em auditoria, e outros, e está presente em mais de 100 países. É líder mundial em certificação de auditores, pesquisa e guias profissionais para a profissão de auditor interno. Este instituto é como um porto seguro para a profissão com seus recursos e publicações sobre auditoria interna.

**d) Institute of Management Accountants** (Instituto dos Contadores Gerenciais) – Fundado em 1919, o IMA é uma associação profissional voltada para a contabilidade gerencial e financeira e sistema de informação gerencial. Tem aproximadamente 73.000 membros e oferece duas certificações: Contador Gerencial (CMA) e Gerenciamento Financeiro (CFM) e possui uma fundação de pesquisa aplicada.

**e) Financial Executives International** (Executivos Financeiros Internacional) – Associação profissional de executivos de finanças, que congrega cerca de 15.000 profissionais, inclusive das principais organizações americanas. Provê informações, pesquisas e recursos acerca de assuntos financeiros.

## 2.2 Finalidade do COSO

O COSO tem como princípio a identificação dos objetivos essenciais de negócio da organização com vista à definição dos controles internos, fornecendo os critérios necessários para serem avaliados, gerando um auxílio para que a administração, a auditoria e outros interessados possam utilizar, avaliar e validar os controles. (PEREIRA et al, 2017).

De acordo com Boynton et al (2002) apud Carvalho (2003, p. 27), as duas principais finalidades do COSO foram:

- a) Estabelecer uma única definição de controles internos que atendesse às necessidades de diferentes interessados; e
- b) Fornecer um padrão contra o qual empresas e outras entidades pudessem avaliar seus sistemas de controles e determinar como poderiam aperfeiçoá-los.

O COSO tem a finalidade de estudar a ocorrência de fraudes nos relatórios financeiros e contábeis das empresas e propor os controles necessários para que a mesma consiga estabelecer seus objetivos de forma clara e com mais precisão para que possa alcançá-los.

## 2.3 A metodologia de gerenciamento de controle interno do COSO

Conforme Moraes (2003) apud Farias, De Luca e Machado (2009, p. 64), a metodologia COSO:

Identifica os objetivos essenciais do negócio de qualquer organização e define o controle interno e seus componentes, assim como fornece critérios a partir dos quais os sistemas de controle podem ser avaliados e ofereçam subsídios para que a administração, auditoria e demais interessados possam utilizar e avaliar um sistema de controle.

O COSO criou uma metodologia para a realização de seus trabalhos sendo o método *COSO Report*, ou relatórios do COSO, que tem como finalidade garantir que as empresas alcancem seus objetivos em relação ao uso contínuo de seus recursos com base no método criado pelo próprio COSO.

O *COSO Report* se tornou referência mundial na gestão do controle interno, principalmente por identificar os objetivos dentro da organização e através dos relatórios fornecidos pelo COSO estabelecer os controles apropriados para atividade que será realizada. (FARIAS; DE LUCA; MACHADO, 2009).

Segundo Rego et al (2017, p. 3) [...] o sistema *COSO Report*: “Auxilia na identificação dos objetivos essenciais do negócio de qualquer organização e define controle interno e seus componentes, fornecendo critérios a partir dos quais os sistemas de controle podem ser avaliados.”

De acordo com as citações referentes ao *COSO Report*, os relatórios fornecidos pelo COSO se tornaram importante na gestão do controle interno dentro da organização, pois através dele serão verificados quais os controles e os componentes necessários que devem ser aplicados em cada setor para que as atividades propostas sejam realizadas e conseqüentemente os objetivos sejam atingidos da melhor maneira.

No ano de 2004 o COSO criou uma nova metodologia para seu trabalho chamada de *Enterprise Risk Management (ERM)*, ou Gestão de Riscos Empresariais, que tem como objetivo proporcionar para a empresa uma tranquilidade em relação à conquista dos objetivos de negócios.

O *COSO ERM* trouxe para as empresas uma dimensão mais ampla sobre o gerenciamento de riscos e os controles internos, além de possibilitar um enfoque dos aspectos que são específicos da própria ferramenta na qual estão incluídos os controles internos (REGO et al, 2017).

Segundo COSO (2004) apud Farias, De Luca e Machado (2009, p. 64), a Gestão de Risco Empresarial:

É um processo implementado pelo Conselho de Administração, diretores (gestores) e outras pessoas, aplicado no nível estratégico e demais níveis da organização, concebido para identificar eventos potenciais que podem afetar a entidade, assim como para gerenciar os riscos de modo a se manterem dentro do limite de aceitação, buscando dar razoável segurança de que os objetivos da entidade serão atingidos.

O COSO ERM fornece um foco mais amplo em relação ao gerenciamento de riscos e os controles internos, onde tem como objetivo identificar os eventos que podem vir afetar a empresa, direcionando e gerenciando os riscos para que eles fiquem dentro do limite de aceitação que a empresa espera.

### **3 GERENCIAMENTO DE RISCOS CORPORATIVOS**

O gerenciamento de riscos corporativos possibilita que os administradores possam identificar, avaliar e também administrar os riscos perante as incertezas que surgem, pois nem todos têm o mesmo grau de problemas, e se concentrarem nos riscos que apresentam um impacto maior na organização, a fim de agregarem valor para os acionistas. (PEREIRA et al, 2017).

Segundo COSO (2004) apud Farias, De Luca e Machado (2009, p. 58), o gerenciamento de riscos corporativos:

É o processo conduzido em uma organização pelo Conselho de Administração, pela diretoria executiva e pelos demais funcionários, aplicado no estabelecimento de estratégias formuladas para identificar, em toda a organização, eventos em potencial, capazes de afetar a referida organização, e administrar os riscos para mantê-los compatíveis com o seu apetite ao risco e possibilitar garantia razoável de cumprimento dos objetivos da entidade.

O gerenciamento de riscos é muito importante dentro da empresa, pois ele consiste em um processo onde os administradores irão identificar, avaliar e controlar os eventos que possam vir ocorrer, diminuindo ou até mesmo eliminando os riscos que possam afetar os sistemas de trabalho e até as pessoas que trabalham nela, além de proporcionar uma proteção maior sobre os ativos e patrimônios da empresa e dos acionistas.

#### **3.1 Componentes de controle do cubo**

O cubo é formado por oito componentes, sendo eles:

- Ambiente Interno;
- Fixação de Objetivos;
- Identificação de Eventos;
- Avaliação de Riscos;

- Resposta a Risco;
- Atividades de Controle;
- Informações e Comunicações;
- Monitoramento.

Figura 1: Coso II - Gerenciamento de Riscos



Fonte: PRICEWATERHOUSECOOPERS. **Gerenciamento de riscos na empresa - estrutura integrada**: sumário executivo e estrutura e gerenciamento de riscos a empresa.

A Figura 1 acima demonstra os componentes da estrutura do Cubo do COSO com base em suas três dimensões.

### 3.1.1 Ambiente interno

O ambiente interno é considerado a base para todos os outros componentes do gerenciamento de riscos por compreender o funcionamento da organização, o qual possui grande influência sobre a história e a cultura da organização. Além disso, ele compreende muitos elementos, como os valores éticos, a competência, o acompanhamento do desenvolvimento do pessoal, além da filosofia da administração e como são atribuídas as alçadas e responsabilidades dentro do ambiente de trabalho.

O ambiente interno apresenta à organização as disposições e o comportamento das pessoas que trabalham nela, mostrando a importância dos controles para prevenção dos riscos que podem vir a ocorrer, os resultados que a empresa pode apresentar no futuro. Esse componente influencia como as estratégias e os objetivos são determinados, como os negócios são estruturados e os riscos são identificados, avaliados e depois administrados. (PRICEWATERHOUSECOOPERS, 2007).

De acordo com Ferreira, Valente e Asato, (2002) apud Silva e Cavalcanti (2006, p. 5):

Ambiente de controle é a consciência de controle da entidade, sua cultura de controle. Ambiente de controle é efetivo quando as pessoas da entidade sabem quais são suas responsabilidades, os limites de sua autoridade e se têm a consciência correta. Ambiente de controle envolve competência técnica e compromisso ético; é um fator intangível, essencial à efetividade dos controles.

Segundo Candido (2007, p. 45):

O profissional que irá aplicar o COSO como metodologia para avaliar o Controle Interno deve considerar que o ambiente de controle representa a cultura da organização com relação a evitar riscos e assimilar a prática de controles.

O ambiente interno é muito importante dentro da empresa, pois além de representar a cultura da organização é através dele que serão passados todos os valores, as responsabilidades e o comportamento das pessoas que trabalham nela. Se a empresa não transparecer um ambiente agradável tanto para as pessoas que trabalham nela como para seu público alvo, ela terá mais dificuldade para que possa atingir os objetivos que foram propostos para a realização de seu trabalho.

### 3.1.2 Fixação de Objetivos

A fixação de objetivos é uma condição prévia em relação à identificação de eventos, às respostas aos riscos e também à avaliação de riscos, estabelecendo uma base para os objetivos operacionais, de comunicação e o cumprimento de normas.

É necessário que dentro de uma organização existam objetivos claros para que a administração possa facilmente identificá-los e, assim, avaliar se existem riscos e para que se adotem medidas consideradas necessárias para melhor administrá-los. O gerenciamento de riscos certifica que a administração tenha um processo altamente adequado para que possam ser estabelecidos os objetivos e que proporcionem um suporte. Também devem estar direcionados para a missão da organização e ser compatíveis com a necessidade dos riscos. (PRICEWATERHOUSECOOPERS, 2007).

Segundo Pereira et al (2017, p. 5), a fixação de objetivos:

consiste na identificação e análise de risco externo ou interno que são importantes e podem impactar nos objetivos da empresa. Esta avaliação deve considerar a severidade dos riscos, a frequência com que estes ocorrem e o seu grau de impacto. Assim a empresa poderá determinar como administrar tais riscos.

Com base na fixação de objetivos fica mais nítido para a empresa identificar e avaliar os possíveis riscos que possam vir ocorrer, trazendo assim as medidas necessárias a serem tomadas pela administração de forma clara e objetiva.

### 3.1.2.1 Objetivos Estratégicos

A missão de uma organização é estabelecida em relação ao que se deseja alcançar, como os motivos de sua existência em um sentido amplo. Depois dos motivos direcionados, a administração irá fixar os objetivos estratégicos formulando estratégias e estabelecendo quais são os objetivos da organização em relação às operações, à conformidade e a própria comunicação.

Os objetivos estratégicos são metas que se deseja atingir e estão alinhados com a missão e a visão da organização. Refletem como a alta administração escolheu dada forma para gerar valores para as partes interessadas. A administração também irá identificar quais os riscos associados e o que pode trazer de implicação para a organização. (PRICEWATERHOUSECOOPERS, 2007).

### 3.1.2.2 Objetivos Correlatos

Para que se possam estabelecer os objetivos correlatos que darão suporte à administração, os mesmos devem estar alinhados com a estratégia delimitada e estar definidos conforme as atividades da organização; estes são fatores críticos para o êxito.

A organização estará pronta para definir os objetivos correlatos se souber orientar seu enfoque, tanto para os objetivos estratégicos quanto para a tática, pois essa realização gerará e preservará o valor. No âmbito da organização, os objetivos gerais são associados a objetivos mais específicos, os quais transitam pela própria organização através dos subobjetivos que foram determinados dentre as atividades, por exemplo: no setor de vendas, produção, funções de engenharia e infraestrutura. De acordo ainda com (PRICEWATERHOUSECOOPERS, 2007), quando ocorre a fixação de objetivos nos âmbitos da organização e de atividade, pode se obter a identificação de fatores críticos para seu êxito, que são essenciais para que as metas possam ser alcançadas. Se os objetivos se mostrarem consistentes perante as práticas e os desempenhos anteriores, a associação entre as atividades será conhecida, mas se os objetivos se afastarem das práticas anteriores da organização, a direção terá de identificar quais os vínculos que pode vir a ter ou que riscos maiores podem vir a enfrentar futuramente.

O gerenciamento de riscos corporativos requer que as pessoas, de acordo com o nível onde estejam, devem ter um entendimento sobre os objetivos que a organização deseja alcançar, pois esses os objetivos se relacionam com a competência de cada indivíduo. (PRICEWATERHOUSECOOPERS, 2007).

Os objetivos correlatos classificam-se nas seguintes categorias:

**a) Objetivos Operacionais:** esse objetivo tem a finalidade de aprimorar a eficácia e a eficiência operacional da organização com metas de desempenho e de aumento de lucro, como as reservas de recursos contra os prejuízos, que estimulará a organização a atingir seus objetivos conforme planejado. Os objetivos devem refletir a situação específica do negócio, da indústria e da economia na qual a organização atua. A administração é responsável por assegurar que esses objetivos possibilitem um ponto de referência para o encaminhamento dos recursos conforme alocados e que reflitam a realidade e as exigências do mercado, para que possibilite um melhor desempenho. (PRICEWATERHOUSECOOPERS, 2007);

**b) Objetivos de Comunicação:** uma comunicação confiável traz à administração informações precisas e completas que são adequadas ao processo em que elas estão inseridas além dar suporte ao processo decisório da administração, realizando o acompanhamento e o desempenho das atividades propostas. A comunicação relaciona-se também com os relatórios internos a serem divulgadas externamente, sendo as demonstrações financeiras, a divulgação em notas explicativas e os relatórios entregues às entidades normativas. (PRICEWATERHOUSECOOPERS, 2007);

**c) Objetivos de Conformidade:** as organizações devem conduzir suas atividades de acordo com as medidas que forem consideradas necessárias e adequadas, mas que estejam de acordo com o cumprimento das leis e dos regulamentos. Esses requisitos podem se relacionar com diversos ambientes, sendo eles os mercados, meio ambiente, preço, impostos, bem-estar social de empregados e o próprio comércio internacional. São estabelecidos padrões mínimos de comportamento através dos quais a organização irá se relacionar em seus objetivos de conformidade, o que pode gerar uma grande influência no mercado, tanto quanto ao aspecto positivo quanto ao negativo. (PRICEWATERHOUSECOOPERS, 2007).

### 3.1.3 Identificação de Eventos

Os eventos ocorrem a partir de fontes internas e externas que podem influenciar a implementação da estratégia e o cumprimento dos objetivos da organização. Devem ser identificados e classificados em: riscos, oportunidades ou em ambos ao mesmo tempo, sendo que os mesmos podem provocar um grande impacto na vida da organização.

De acordo ainda com (PRICEWATERHOUSECOOPERS, 2007), depois que forem identificados os eventos, a administração tem a função de reconhecer se existe alguma incerteza, mas não saberá quando um evento poderá vir a ocorrer e nem mesmo o impacto que poderá provocar na implementação de estratégias e de alcançar seus objetivos. A administração considerará os eventos em potencial, sendo originados de fontes internas ou externas, mas não levará em conta se o impacto poderá ser favorável ou desfavorável. A partir dessa análise a administração poderá identificar os impactos negativos, além daqueles que representam oportunidades que podem ser de grande valor e serem aproveitados.

Os eventos variam muito, onde pode ser de fácil ou de difícil observação e também podem ser de nível zero a altamente significativos. Deve-se ter um cuidado enorme com os eventos para que eles não passem despercebidos, o correto seria identificá-los de forma independente em relação a sua probabilidade de ocorrência e o impacto que poderá provocar. Por mais que os eventos tenham uma probabilidade baixa de ocorrência, não podem ser ignorados se o impacto na realização de um objetivo importante for elevado. (PRICEWATERHOUSECOOPERS, 2007).

De acordo com Pereira et al (2017, p. 5):

A identificação de eventos determina quais riscos podem afetar a organização positivamente ou negativamente. Eventos de impacto positivo representam oportunidades que são canalizadas de volta aos processos e objetivos da organização. Eventos de impacto negativo representam riscos e exigem avaliação e resposta. A identificação de eventos de riscos é um processo iterativo porque novos riscos podem ser conhecidos durante a execução da atividade.

A identificação de eventos tem por objetivo verificar quais os impactos que podem vir ocorrer, sendo eles de fontes internas ou externas e que podem impactar a empresa positivamente ou negativamente nos objetivos que foram propostos pela organização. Depois que a empresa verificar esses eventos, a administração terá que analisá-los para ver quais os procedimentos que serão realizados para que esses impactos negativos não ocorram e quais as vantagens que os impactos positivos poderão trazer para o crescimento da empresa e também aos seus colaboradores.

#### 3.1.4 Avaliação de Riscos

A avaliação de riscos é um processo de identificação e análise que permite que a organização examine as atividades ocorridas com o objetivo de identificar quais os riscos são considerados relevantes e qual o grau de impacto que trarão para a realização dos objetivos, permitindo, assim, que a empresa alcance os resultados conforme planejados ao longo do ano.

Segundo ainda (PRICEWATERHOUSECOOPERS, 2007), se o controle que a empresa utiliza para reverter os possíveis erros estiver com problemas, deve ser revisado imediatamente, para que não traga possíveis enganos na divulgação de suas informações.

Deve ser realizada uma avaliação para verificar quais os pontos negativos e positivos que estão em desacordo, considerando tanto o ambiente interno e externo. Esse processo tem por objetivo evitar surpresas desagradáveis, pois mostrará para a empresa quais os riscos que podem estar afetando o cumprimento de suas atividades, fazendo com que ela não consiga cumprir com seus objetivos. (PRICEWATERHOUSECOOPERS, 2007).

De acordo com Candido (2007, p. 46):

A avaliação de riscos é a identificação e análise dos riscos associados ao não cumprimento das metas aos objetivos operacionais, aos de informações e aos de conformidade. Esse conjunto forma a base para definir como esses riscos serão gerenciados.

A avaliação de riscos é um processo que analisa as atividades diárias da empresa com o objetivo de identificar os riscos e evitar surpresas posteriores para a empresa, com o intuito de avaliar quais os pontos positivos e negativos que estão em desacordo com o processo que realiza. E através dessa análise será possível verificar se o controle que a empresa utiliza está apontando erros, para que seja solucionada imediatamente a revisão, e que as informações que a empresa irá transmitir sejam passadas de forma correta.

### 3.1.5 Resposta a Risco

A administração responderá aos riscos após ter realizado uma avaliação pertinente sobre os mesmos, sendo que as respostas oferecidas pelas avaliações devem evitar, reduzir, compartilhar ou aceitar os riscos.

Depois de considerada a resposta, a administração avaliará qual o efeito que terá sobre a probabilidade e o impacto de ocorrência do risco, como também os custos e os benefícios selecionados com o objetivo de se manter os riscos dentro dos limites de tolerâncias a riscos desejados e permitidos pela empresa. Serão identificadas quais as oportunidades que possam existir e assim se obter uma visão dos riscos da organização, determinando se esses riscos residuais gerais são compatíveis em relação ao apetite a riscos da organização. (PRICEWATERHOUSECOOPERS, 2007).

Segundo Pereira et al (2017, p. 6): “A resposta ao risco é o processo de desenvolver e determinar ações para aumentar a produtividade e reduzir as ameaças aos objetivos da organização.”

As respostas a riscos classificam-se nas seguintes categorias:

**d) Evitar:** prevenir a descontinuação das atividades que possam gerar os riscos pode implicar no andamento de uma linha de produtos, a queda na expansão de um novo mercado geográfico ou a venda de uma divisão. (PRICEWATERHOUSECOOPERS, 2007);

**e) Reduzir:** serão adotadas medidas que possam reduzir a probabilidade ou o impacto dos riscos, ou até mesmo, de ambos. Esse procedimento abrange muitas decisões de negócios dia após dia no ambiente de trabalho. (PRICEWATERHOUSECOOPERS, 2007);

**f) Compartilhar:** reduzir a probabilidade ou o impacto dos riscos que possam afetar os controles dentro da empresa, pelo compartilhamento ou transferência de uma boa parte dos riscos. As técnicas comuns compreendem a aquisição de produtos de seguro, a realizações de transações ou até mesmo a terceirização de alguma atividade. (PRICEWATERHOUSECOOPERS, 2007);

**g) Aceitar:** nenhuma medida será adotada pela empresa para afetar a probabilidade ou o grau de impacto dos riscos que possam vir a acontecer. (PRICEWATERHOUSECOOPERS, 2007).

As empresas devem analisar as respostas com base nos procedimentos adotados, para que se possam desenvolver ações para reduzir as ameaças e aumentar as oportunidades para seu crescimento. Cada resposta obtida deve trazer uma nova oportunidade para o gerenciamento de seu processo produtivo em relação aos objetivos estabelecidos pela organização.

### 3.1.6 Atividades de controle

São as atividades ocorridas durante o processo de trabalho que, uma vez realizadas de maneira correta e em tempo hábil, possibilitam a redução dos riscos além de contribuírem para que as respostas aos riscos sejam executadas com eficiência. Representam os procedimentos e as políticas que ajudam na implementação das diretrizes da administração e também propiciam uma avaliação

do desempenho das atividades verificando os objetivos que foram propostos pela empresa. (PRICEWATERHOUSECOOPERS, 2007).

Essas atividades podem ser consideradas de natureza de prevenção ou de detecção. As principais atividades de controle e suas respectivas naturezas são:

**a) Alçadas (prevenção):** as alçadas compreendem os limites que são determinados a cada funcionário, ou seja, cada um tem sua responsabilidade dentro da empresa e só alguns podem tomar decisões que sejam definitivas no ambiente de trabalho. (IMONIANA; NOHARA, 2005);

**b) Autorizações (prevenção):** as autorizações têm grande importância dentro da administração, pois é esta que irá determinar quais as atividades e transações que deverão ser efetuadas e passadas ao supervisor para os pagamentos necessários. Para que ocorra essa efetivação, é necessário que o responsável verifique se todos os documentos estão corretos e, caso haja alguma divergência, deve ser diretamente questionada, Assim que as divergências estiverem solucionadas poderá se realizar a transação do pagamento. (IMONIANA; NOHARA, 2005);

**c) Conciliação (detecção):** a conciliação é o meio pelo qual ocorre o confronto de uma mesma informação com vários dados que sejam obtidos de fontes diferentes. O objetivo é trazer a solução para a empresa adotando as medidas que forem corretas e precisas quando necessário. (IMONIANA; NOHARA, 2005);

**d) Avaliação de desempenho (detecção):** a avaliação de desempenho compreende em avaliar como está sendo a realização de certa atividade ou até mesmo do processo. Tem a função de avaliar como está se sucedendo os objetivos que foram propostos e se as metas que foram traçadas na empresa estão sendo alcançadas. (IMONIANA; NOHARA, 2005);

**e) Salvaguarda Física (prevenção e detecção):** a salvaguarda física é um dos melhores controles que visa proteger os ativos de uma empresa para que não corra o risco de serem roubados, usados ou objeto de compra e vendas sem a devida autorização. Estabelece todos os controles possíveis de acessos, de entradas e saídas de funcionários, de materiais da empresa, além de senhas e outros controles que são importantes para a proteção da mesma. (IMONIANA; NOHARA, 2005);

**f) Segregação de Funções (prevenção):** a segregação de funções é um dos principais controles internos que estabelece que uma pessoa não pode ter,

inteiramente sobre sua responsabilidade, a função de uma única atividade. Ela deve estar segregada entre mais funcionários para que a empresa não corra o risco de que esse funcionário tenha o poder de decisões que possam trazer graves problemas para a empres. (IMONIANA; NOHARA, 2005);

**g) Sistemas informatizados (prevenção e detecção):** os sistemas informatizados trazem às empresas maiores controles em relação às aquisições e desenvolvimento dos programas e sistemas, além de terem, como finalidade, garantir que os dados e transações realizados sejam os mais corretos possíveis. (IMONIANA; NOHARA, 2005);

**h) Normatização Interna (prevenção):** estabelece as regras internas necessárias para o funcionamento da empresa, devem ser de fácil acesso para os funcionários, além de indicar qual a postura adequada e as responsabilidades que deve se ter no ambiente de trabalho. (IMONIANA; NOHARA, 2005).

Com base nas atividades desenvolvidas dentro das organizações o controle tem se tornado um processo extremamente importante, pois é com base nele que será verificado se as atividades estão sendo executadas de uma forma eficiente conforme os procedimentos e diretrizes estabelecidas, para que ocorra a minimização dos riscos durante o processo operacional e que auxiliem no crescimento da organização.

### 3.1.7 Informações e Comunicações

As informações pertinentes devem ser identificadas, coletadas e comunicadas de forma corrente e no momento que são distribuídas, permitindo que as pessoas cumpram com suas responsabilidades e deveres dentro da empresa.

A comunicação é o fluxo de informações dentro de uma organização e é eficaz quando flui em todos os níveis da empresa, sendo considerada muito importante, pois é através dela que serão passadas todas as informações necessárias para a realização dos objetivos e do funcionamento dos controles estabelecidos.

Todas as pessoas que estão envolvidas nos processos devem ser informadas pela administração de forma clara sobre as funções e responsabilidades que devem ser desempenhadas, além de todos os eventos que vêm ocorrendo, tanto as conquistas da empresa como os erros que afetam os controles, para que numa

futura ocorrência o problema possa ser solucionado a tempo. (PRICEWATERHOUSECOOPERS, 2007).

De acordo com Klein (2008, p. 47) o componente informação e comunicação:

Relaciona-se ao fato de que informações pertinentes, tanto provenientes de fontes internas como de fontes externas, devem ser identificadas, capturadas e comunicadas de forma tempestiva e adequada, de modo a possibilitar às pessoas o cumprimento de suas responsabilidades e a compreensão do seu papel no sistema de controles internos.

Dentro do ambiente de trabalho a comunicação é um ponto essencial, pois é através dela que serão passadas as informações necessárias para a realização das atividades do trabalho, fazendo com que cada pessoa cumpra com as suas responsabilidades dentro do setor.

### 3.1.8 Monitoramento

O monitoramento é um processo que consiste em avaliar a presença, a qualidade dos controles e o funcionamento de seus componentes, para se ter a certeza de que estão sendo aplicados de forma correta na empresa ao longo do tempo.

Conforme (PRICEWATERHOUSECOOPERS, 2007), esse processo é considerado como o melhor indicador, pois é através dele que será observado se os controles internos estão sendo suficientes e adequados. O monitoramento pode ser realizado através de diferentes formas: mediante atividades gerenciais contínuas de monitoramento, avaliações independentes ou uma combinação de ambas.

As atividades de monitoramento contínuo são diferenciadas das atividades realizadas para o cumprimento da política nos processos do negócio, pois essas atividades são conduzidas pelos gerentes de operação de linha ou de suporte funcional com a profunda consideração referente às implicações das informações que são recebidas.

As avaliações independentes fornecem o importante *feedback* sobre a eficácia de outros componentes de gerenciamento de riscos corporativos. Esse procedimento também oferece a oportunidade de medir a relação entre os resultados obtidos e os objetivos dos procedimentos de monitoramento contínuo. (PRICEWATERHOUSECOOPERS, 2007).

Conforme Candido (2007, p. 48):

A monitoração é a avaliação dos controles internos ao longo do tempo. É o melhor indicador para saber se os controles internos estão sendo efetivos ou não. É feito através do acompanhamento contínuo das atividades quanto por avaliações eventuais, como autoavaliação, revisões e auditoria interna.

A empresa deve monitorar os controles diariamente para que seja verificado se eles estão funcionando de maneira correta junto com os componentes que o compõe, para que assim se tenha um controle eficiente e adequado em relação aos processos que a empresa opera.

#### **4 CONCLUSÃO**

A presente pesquisa buscou mostrar a importância de ter um sistema de controles internos eficiente se aplicado junto com a metodologia do COSO, pois fornece um controle mais adequado com base no gerenciamento de riscos corporativos através de seus oito componentes, sendo que cada um deles fornece um suporte diferente e que todos aplicados tanto na empresa como no setor de estudo oferecerão um controle mais adequado.

Com a aplicação do gerenciamento de riscos corporativos será possível identificar e avaliar os possíveis erros e fraudes encontrados com o objetivo de administrá-los em tempo hábil, além de prevenir o surgimento de operações não identificadas pelo sistema no qual realizará parametrizações nas operações realizadas por cada setor. O sistema utilizado pelas organizações deve estar preparado para eventual risco que possa vir ocorrer, sendo por lançamento não regularizados e pessoas não autorizadas a desempenhar certas atividades.

O sistema de controle quando aplicado de forma correta no ambiente interno compreende o plano da organização, além de todos os procedimentos e métodos que proporcionem um melhor controle em relação aos registros contábeis e patrimônios que estão inseridos dentro do sistema da empresa.

Deve se conhecer qual o sistema que a empresa adota, verificando como é o seu funcionamento, além dos princípios e os procedimentos que a operam. Não basta simplesmente implantar qualquer sistema de controle e sim analisar qual o sistema mais adequado para determinada atividade, pois se não for seguido

corretamente ele será incapaz de fornecer os cuidados e a garantia que um bom sistema oferece para as atividades que a empresa realiza.

Os controles aplicados com base no cubo do COSO trazem para a empresa cada vez mais confiabilidade e clareza em suas informações processadas e assim transmitindo para o administrador uma segurança maior em relação aos processos executados. Os processos devem ser mapeados desde o momento de sua inclusão, alteração e exclusão para que seja gerado um relatório com todas essas movimentações perante aquele registro e assim minimizar cada vez mais os erros e também as possíveis fraudes que podem ocorrer devido às alterações de pessoas autorizadas ou não.

O controle interno é fundamental para o fortalecimento nas organizações, pois garante que o funcionamento das atividades sejam executadas de forma correta e junto com a monitoração em cada atividade se torna cada vez mais eficiente nos processos realizados, e assim minimizando os possíveis erros e fraudes que possam vir ocorrer e dessa forma diminuindo os níveis de riscos para a geração das informações que resultem no melhor resultado esperado pela empresa. Para a verificação da efetividade dos controles é possível analisar os relatórios obtidos pelo sistema e avaliá-los cuidadosamente para ver se estão respondendo de acordo com as parametrizações associadas.

Com a aplicação do uso dos controles internos dentro das organizações a obtenção do seu resultado é cada vez mais claro e real no seu desempenho, dessa forma resultando na minimização do tempo em relação a execução dos processos e garantindo cada vez mais integridade em suas informações. Com a efetivação desses controles as organizações podem controlar de uma forma mais adequada o patrimônio de sua entidade, reduzindo o tempo com a verificação de erros e aumentando a precisão nos resultados obtidos.

## REFERÊNCIAS

AICPA. **American Institute of Certified Public Accountants**. Disponível em: <[http:// portaldeauditoria.com.br/conceito-de-controle-interno/](http://portaldeauditoria.com.br/conceito-de-controle-interno/)>. Acesso em: 20 maio 2017.

ATTIE, William. **Auditoria**: conceitos e aplicações. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CANDIDO, Juliane. **Levantamento de risco operacional e avaliação dos controles internos**: contribuição ao estudo de uma metodologia. 2007. 145f. Dissertação (Mestrado). – Universidade Estadual de Santa Catarina, UDESC, Florianópolis, 2007.

CARVALHO, Ronaldo Fróes de. **Um estudo sobre os conceitos, aplicações e responsabilidade dos controles internos**. 2003, 128f. Dissertação (Mestrado). – Centro Universitário Álvares Penteado, UNIFECAP, São Paulo, 2003.

FARIAS, Rômulo Paiva; DE LUCA, Márcia Martins Mendes; MACHADO, Marcus Vinicius Veras. A metodologia COSO como ferramenta de gerenciamento dos controles internos. **Contabilidade, Gestão e Governança**, Brasília, v. 12, n. 13, p.55-71, set./dez. 2009.

FERREIRA, Ricardo. **Contabilidade de custos**. 2.ed. Rio de Janeiro: Ferreira, 2004.

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

IMONIANA, Joshua Onome; NOHARA, Jouliana Jordan. Cognição da estrutura de controle interno: uma pesquisa exploratória. **BASE - Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, São Leopoldo, RS, v. 2, n. 1, p. 37-46, jan./abr. 2005.

KLEIN, Lara Maria Leite Bastos. **Avaliação da efetividade dos controles internos do programa nacional de alimentação escolar a partir da aplicação da metodologia COSO**. Trabalho final (especialização. Curso de Orçamento Público, Instituto Serzedello Corrêa do Tribunal de Contas da União, Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento da Câmara dos Deputados e a Universidade do Legislativo Brasileiro (Unilegis), 2008. Disponível em: <<http://www2.senado.gov.br/bdsf/item/id/177989>>. Acesso em: 02 maio 2017.

PEREIRA, Eduardo Martins; et al. **COSO - The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission**. Disponível em: <<http://www.infosegura.eti.br/artigos/COSO.pdf>>. Acesso em: 26 abr. 2017.

PRICEWATERHOUSECOOPERS. **Gerenciamento de riscos na empresa - estrutura integrada**: sumário executivo e estrutura e gerenciamento de riscos a empresa. v. 2, set. 2007. Disponível em: <[http://www.coso.org/documents/COSO\\_ERM\\_ExecutiveSummary\\_Portuguese.pdf](http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary_Portuguese.pdf)>. Acesso em: 29 abr. 2017.

REGO, Antônio Marcos Passos de Souza; et al. **A utilização do COSO na controladoria**: um estudo no Brasil. Disponível em: <[http://www.infinitaweb.com.br/albruni/artigos/a0704\\_IntCustos\\_COSO.pdf](http://www.infinitaweb.com.br/albruni/artigos/a0704_IntCustos_COSO.pdf)>. Acesso em: 02 maio 2017.

SILVA, Adriana de Almeida Moura de; CAVALCANTI, André Luiz Cordeiro. **Avaliação de ambiente de controle em empresas do DF**. 2006. 19f. Trabalho de Graduação. Universidade Católica de Brasília, UCB. Brasília, 2006. Disponível em: <<http://www.contabeis.ucb.br/sites/000/96/00000019.pdf>>. Acesso em: 14 maio 2017.



**A IMPORTÂNCIA DO PAPEL DO ANALISTA DE VISUAL MERCHANDISING:  
ESTUDO DE CASO DE UMA REDE VAREJISTA DE ROUPAS  
NO RIO GRANDE DO SUL**

**THE IMPORTANCE OF THE ROLE OF THE VISUAL MERCHANDISING  
ANALYST: A CASE STUDY OF A RETAIL CLOTHING NETWORK  
IN RIO GRANDE DO SUL**

TERRES, Franciele Boeira <sup>1</sup>

FERNANDES, Andreia Castiglia <sup>2</sup>

**Resumo:** A presente pesquisa tem como tema a importância do *visual merchandising* no processo de vendas de um setor de vestuário feminino de uma rede varejista localizada no estado do Rio Grande do Sul e delimita-se a abordar a apuração dos dados de vendas de peças de roupas femininas de uma determinada estação do ano, com o objetivo geral de demonstrar se as lojas que possuem um profissional analista de *visual merchandising* possuem um volume de vendas maior do que as outras filiais. E, como objetivos específicos, busca identificar os números de vendas/faturamento das lojas da rede varejista analisada, bem com a existência ou não de um profissional de *visual merchandising* em cada uma das filiais e comparar os desempenhos das lojas de acordo com os critérios estabelecidos. O estudo de natureza qualitativa quantitativa descritiva tem como delineamento a pesquisa bibliográfica, documental e um estudo de caso de uma rede varejista,

<sup>1</sup> Bacharel em Administração pela Faculdade São Francisco de Assis. E-mail: franciele.terres@lebes.com.br

<sup>2</sup> Doutora em Educação pela Universidad Evangelica Del Paraguay. E-mail: andreia@looz.com.br

utilizando-se dados referentes ao ano de 2017. Após as análises, concluiu-se que os profissionais analistas de *visual merchandising* tem um papel importante no processo de vendas. Portanto, respondendo à questão, as lojas que possuem um profissional analista de *visual merchandising* fixo possuem um volume de vendas maior do que as outras filiais.

**Palavras-chave:** *Visual merchandising*. *Marketing*. Consumidor.

**Abstract:** The present research has as its theme the importance of visual merchandising in the sales process of a women's clothing sector of a retail network located in the state of Rio Grande do Sul and delimits to approach the calculation of sales data of women's clothing of a certain season of the year, with the general objective of demonstrating if the stores that have a professional visual merchandising analyst have a larger sales volume than the other branches. And, as specific objectives, it seeks to identify the sales / billing numbers of the stores of the analyzed retail network, as well as the existence or not of a visual merchandising professional in each of the subsidiaries and compare the performances of the stores according to the established criteria . The descriptive quantitative qualitative study is based on the bibliographical, documentary and case study of a retailer network, using data referring to the year 2017. After the analysis, it was concluded that professional analysts of visual merchandising have an important part of the sales process. Therefore, answering the question, stores that have a professional fixed visual merchandising analyst have a larger sales volume than other affiliates.

**Keywords:** *Visual merchandising*. *Marketing*. Consumer.

## 1 INTRODUÇÃO

*Marketing* é um processo que inicia pensando no cliente e sua satisfação. Já passou por outras fases menos interessadas no consumidor e sim em produção e em diferenciação de produtos, porém, agora está não só fixado no consumidor, mas principalmente, compreende que ele tem coração, mente e espírito. Isso mostra que o *marketing* evolui conforme a sociedade evolui, e se os consumidores exigem, mostrando essas mudanças, as empresas acabam se moldando, melhorando e, conseqüentemente, fazem deste mundo um lugar melhor para se viver. Juntamente com tudo isso, a ideia de aumentar a experiência deste cliente vem ganhando força no mercado. Ferramentas como *Design Thinking* fazem parte do escopo de trabalho e pretendem resolver os problemas deste cliente de forma maior, trazendo ganhos nunca antes pensados para criar vínculo e fidelidade dele, através da melhor experiência possível. Neste contexto novo é que pode surgir o PDV (como experiência) e depois o Visual Merchandising com suas vantagens.

A rede varejista estudada consta com 142 lojas que comercializam roupas no estado do Rio Grande do Sul. Dentre as 142 lojas analisadas somente 9 possuem um analista de *visualmerchandising* fixo por loja, apesar da conhecida importância do profissional de marketing para a alavancagem de vendas no mercado.

Ao ser inaugurada uma das filiais, em agosto deste ano, foi possível observar que esta filial utiliza-se claramente de diversos conceitos de *marketing* e possui um analista de *visual merchandising* fixo. A partir desta observação foi levantada a ideia de mensurar a influência do *visual merchandising* em relação às vendas realizadas nas lojas da rede analisada, enfatizando assim a importância do papel do analista de *visual merchandising*.

O *merchandising* é considerado uma ferramenta de suma importância dentro do *marketing*, pois ao envolver criatividade e organização de forma estratégica torna-se capaz de encantar o cliente e fazer com que ele sinta plena satisfação na hora da compra. Segundo Rugai (2009), o *visualmerchandising* tem sido utilizado de um modo especial com o objetivo de dar destaque ao produto e provocar a compra por impulso.

De acordo com Ferracciù (2007), constitui papel do *merchandising* transformar o ponto de venda da empresa numa atração ao dispor e exibir os produtos com profissionalismo, tornando-os visíveis, bem iluminados, colocados estrategicamente, num clima sugestivo e com ideal atmosfera de venda.

Os consumidores quase sempre julgam as lojas usando uma avaliação geral, e esse sentimento global pode ter mais a ver com intangíveis, como design do interior e os tipos de pessoas que frequentam a loja, do que com aspectos como a política de devolução ou disponibilidade de crédito. (SOLOMON, 2002, p. 243).

Para Rugai (2009, p. 75), o *visual merchandising*, como um componente do *merchandising*, consiste em uma ferramenta de *marketing* largamente utilizada no varejo e configura-se como “uma modalidade mais sofisticada e específica para a exposição dos produtos e ambientação da loja”.

Considerando a influência do *visual merchandising* em relação às vendas realizadas nas lojas da rede analisada, foi desenvolvida uma revisão bibliográfica sobre os temas relacionados. Assim, este artigo apresenta os conceitos de *marketing*, *merchandising*, *merchandising editorial*, *visual merchandising* e *design*

*thinking*. Também descreve o processo de decisão de compra do consumidor e o comportamento de compra dos consumidores.

Após a revisão bibliográfica são apresentadas: a metodologia, os dados coletados juntamente com sua análise, as considerações finais e as referências bibliográficas.

## **2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

Com base na revisão bibliográfica serão apresentados os conceitos de *marketing*, *merchandising*, *merchandising editorial*, *visual merchandising* e *design thinking*. Também serão apresentados o processo de decisão de compra do consumidor e o comportamento de compra dos consumidores.

### **2.1 Marketing**

Marketing é o processo de realizar trocas de forma a atingir objetivos de todos os envolvidos: de quem produz e de quem necessita dos produtos e serviços disponibilizados. Como conceito:

Marketing é a atividade que se dedica a criar um sistema que possibilite levar o produto ou serviço, do produtor ao consumidor, de maneira correta e eficiente, de acordo com os recursos e objetivos do produtor e interesses do consumidor. (FREITAS; NATALI, 1995, p. 29).

### **2.2 Merchandising**

São técnicas de mercado que auxiliam nas exposições dos produtos de maneira que os torne mais adequados e atraentes aos clientes.

Conforme Las Casas (2012) o *Merchandising* pode ser trabalhado de duas formas: através do *Merchandising Editorial* ou do *Visual Merchandising*.

#### **2.2.1 Merchandising editorial**

São formas sutis de demonstração da marca, através da propaganda.

O Merchandising Editorial, também conhecido como tipo de propaganda, é a aparição (verbal ou visual) de uma marca, produto ou serviço, de uma forma discreta

e dentro do contexto de algum programa de televisão, novela, filme, seriado, revista, livro, peça de teatro ou similar e geralmente é utilizado na dramaturgia (novelas, minisséries etc), espetáculos humorísticos, programas de auditório, dentre outros (LAS CASAS, 2012).

Blessa (2014) afirma que o Merchandising Editorial é toda ação de divulgação integrada ao desenvolvimento do esquema editorial e por encomenda. Apesar desta estratégia se diferenciar das propagandas comerciais, geralmente utilizam personagens ou personalidades formadoras de opinião que sejam referência para o público-alvo da mensagem e aparece em pequenas aparições durante um programa.

### 2.2.2 *Visual merchandising*

É uma técnica visual usada com o objetivo de chamar a atenção para uma mercadoria específica.

“O visual merchandising é uma estratégia varejista para ambientar a loja, adequar os produtos visando funcionalidade, agilidade e harmonia para o cliente.” (RUGAI, 2009, p. 75).

Deste modo os aspectos de comunicação que formam a imagem da loja são preocupações do *visual merchandising*.

Para Churchill e Peter (2005, p. 430): “A imagem da loja envolve tudo o que os consumidores pensam sobre uma determinada loja”. Portanto, o objetivo é construir uma imagem positiva por intermédio de uma atmosfera exclusiva, ou seja, criação de arquitetura, layout, iluminação, esquema de cores, temperatura, acesso, ruído, sortimento, preços, eventos especiais etc. que servem como estímulos e chamativos para a loja. “Essas dimensões [...] operam em conjunto em uma loja bem planejada para gerar sentimentos positivos a seu respeito e sobre fazer compras nessa loja.” (CHURCHILL; PETER, 2005, p. 430).

Representam ainda operações de merchandising, e também do visual merchandising:

Exposição e apresentação adequada dos produtos; verificação do nível de estoques; verificação dos preços; aferição da data de validade dos produtos; treinamento adequado nos pontos de venda; comunicação adequada no ponto de venda; verificação do estado do material promocional no ponto de venda; e, ações como amostragens ou degustações no ponto de venda. (MINADEO, 2008, p. 403).

Com base no conceito de *visual merchandising* é possível compreender a importância de um profissional analista de visual merchandising trabalhando de modo fixo em apenas uma loja, pois há uma necessidade do controle de inúmeros itens que têm variação constante e que influenciam diretamente na decisão de compra dos consumidores.

### **2.3 O processo de decisão de compra do consumidor**

É um processo do qual apresentam diversas etapas que os consumidores passam, antes, durante e até mesmo depois de realizar alguma compra.

Dentre os diversos tópicos a serem analisados no estudo do comportamento do consumidor encontra-se o processo de tomada de decisão que, segundo Mowen e Minor (2003, p. 3): “É o estudo das unidades compradoras e dos processos de troca envolvidos na aquisição, no consumo e na disposição de mercadorias, serviços, experiências e ideias.”

Inúmeros autores abordam que o processo de decisão de compra é composto por etapas, dentre estes, Engel, Blackwell e Miniard (2000) afirmam que as etapas do processo decisório de compra são: reconhecimento da necessidade, busca, avaliação de alternativa pré-compra, compra, consumo e avaliação pós-consumo.

Cada etapa será sucintamente descrita a seguir:

#### **a) Reconhecimento da necessidade**

Consiste na etapa inicial na qual o consumidor é impulsionado a agir ao perceber mudanças em relação ao seu estado de satisfação. Ao comparar a situação ideal à condição real o consumidor reconhece a necessidade de satisfazer esta diferença.

#### **b) Busca**

Quando os clientes lembram de experiências anteriores ou procuram outras fontes, como por exemplo as redes sociais que estão em alta nos dias de hoje devido a inúmeras informações disponíveis.

Engel, Blackwell e Miniard (2000) define este estágio como “um processo de busca interna e externa” cujo objetivo é encontrar possíveis soluções para a necessidade ou problema percebido. Já Mowen e Minor (2003) afirmam que é um conjunto de ações tomadas para identificar e obter informações que resolvam o

problema ou necessidade percebida, tanto por fontes internas ou externas, anteriores à compra ou contínuas.

c) Avaliação de alternativa pré-compra:

Nesta etapa são avaliadas as alternativas. É o momento de se comparar diferentes produtos e marcas de acordo com os critérios de avaliação do consumidor. É o estágio em que, segundo Mowen e Minor (2003), o consumidor compara as opções identificadas como potencialmente capazes de resolver seu problema.

d) Compra:

“Após a avaliação das alternativas, o consumidor passa ao processo de escolha entre diferentes marcas, serviços, lojas e alternativas não relacionadas e, por fim, escolhe uma das alternativas para resolver o seu problema.” (ENGEL; BLACKWELL; MINIARD et al., 2000).

e) Consumo e avaliação pós-consumo:

O consumidor decide se consumirá ou não consumirá o produto ou serviço escolhido.

f) Avaliação pós-consumo:

Depois de concretizada a compra e o consumo, o consumidor avaliará sua escolha e ficará satisfeito ou insatisfeito com a mesma.

## **2.4 O consumidor e seu comportamento de compra**

De acordo com Kotler (2000), existe um conjunto de fatores que exercem influência sobre o comportamento de compra dos consumidores de um bem ou serviço, sob os quais os profissionais de marketing não têm controle, porém, devem levá-los em consideração para tomar suas decisões. De acordo com Kotler e Armstrong (2007), esses fatores são agrupados em quatro categorias: fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos.

Estes fatores são descritos a seguir.

a) Fatores Culturais: segundo Kotler e Armstrong (2007), é através do aprendizado do indivíduo durante toda a sua vida perante a sociedade, que serão moldados seus valores e percepções, as quais são transmitidas basicamente por sua família e instituições que permeiam sua criação, como escolas e igrejas. Kotler e Keller (2006) também abordam, como fator cultural envolvido em uma decisão de

compra, a classe social, que eles definem como divisões ordenadas e relativamente permanentes e homogêneas de uma sociedade a qual seus membros possuem interesses, valores, percepções e preferências semelhantes, que dentre outras variáveis, pode ser medida por grau de instrução, renda, riqueza ou mesmo ocupação.

b) Fatores Sociais: Engel, Blackwell e Miniard (2000) classificam como variáveis sociais, o estilo de vida, os valores sociais e a demografia, que respectivamente, se referem às mudanças nos padrões de vida e, por consequência, mudanças na demanda e na procura por produtos, aos distintos valores que cada indivíduo carrega que são determinantes em suas escolhas de compra e o aumento da população que afetam a oferta de mão de obra e a localização de consumo de acordo com os diferentes padrões de consumo.

c) Fatores Pessoais: Segundo Kotler e Keller (2006, p. 179): “As decisões dos compradores são influenciadas por características pessoais, como idade, estágio no ciclo de vida, ocupação, circunstâncias econômicas, personalidade, autoimagem, estilo de vida e valores.”

d) Fatores Psicológicos: há, segundo Kotler e Armstrong (2007) seis fatores psicológicos que influenciam as escolhas dos consumidores: motivação, percepção, aprendizagem, memória, crenças e atitudes.

## **2.4 Design thinking**

O *design* tem sido muito estudado como método de desenvolvimento de inovações, capaz de provocar rupturas no mercado pela sua arquitetura, funcionalidade e estética. Devido às técnicas de resolução de problemas e de concepção de soluções o *design* tem ganhado o status de ir além da aparência do produto ao englobar aspectos estratégicos de negócio e com isso têm trazido inúmeros benefícios para as empresas com relação ao desenvolvimento de inovações focadas no usuário e em suas necessidades, ainda que latentes.

Uma das abordagens do *design* é o *design thinking* que utiliza sensibilidade e métodos do designer para resolver problemas e atender às necessidades das pessoas com uma tecnologia viável e comercialmente factível. Em outras palavras, o *design thinking* é a inovação centrada no usuário, que exige colaboração, interação e abordagens práticas para encontrar as melhores ideias e soluções finais.

Cardon (2010) apud Bonini e Sbragia (2011, p. 9) descreve o *Design Thinking* como “uma ferramenta útil que aplica o pensamento criativo e crítico para compreender, visualizar e descrever os problemas complexos ou mal estruturados e, em seguida, desenvolver abordagens práticas para resolvê-los”. De fato, segundo Brown (2009) apud Bonini e Sbragia (2011) o caminho para conseguir a solução ideal passa por desvendar a necessidade dos clientes ao avaliar soluções tecnologicamente confiáveis e elaborar uma estratégia de negócio viável, de modo a ser convertido em valor, para o consumidor, e em oportunidade de mercado, para a empresa.

Segundo Brown (2008) apud Bonini e Sbragia (2011), o processo de *Design Thinking* gira em torno de três fases fundamentais: inspiração, ideação e implementação. Durante essas fases, os problemas são questionados, as ideias geradas e as respostas obtidas. Elas não são lineares, pois podem ocorrer simultaneamente e se repetir para construir as ideias ao longo do *continuum* da inovação.

### 3 METODOLOGIA

O presente artigo foi desenvolvido a partir de pesquisa aplicada de abordagem qualitativa quantitativa descritiva quanto aos objetivos e contempla a técnica de coleta de dados de análise documental, assim como pesquisas bibliográficas, que abordam a influência da ferramenta de *visual merchandising* na comercialização e efetivação da venda no varejo de vestuário de uma rede de lojas do RS.

A coleta dos dados utilizados no desenvolvimento do artigo configurou-se em uma leitura documental da empresa escolhida e que tem como objetivo principal analisar de qual forma a ferramenta de *visual merchandising* influencia na comercialização e efetivação da venda no varejo de vestuário de uma rede de lojas do RS. Também busca identificar os números de vendas/faturamento das lojas da rede varejista analisada, bem com a existência ou não de um profissional de *visual merchandising* em cada uma das filiais e comparar os desempenhos das lojas de acordo com os critérios estabelecidos.

Os critérios estabelecidos para análise são: setor de vestuário feminino, margem mercantil, e sellthrough, vendas por loja, número de lojas que possuem

analista de visual merchandising fixo, número de peças vendidas, valor total de vendas por loja e margem mercantil das lojas que possuem analista de visual merchandising fixo, grupos de distribuição de produtos e índice de ocupação das filiais. Todos os critérios estabelecidos são explanados a seguir.

A rede varejista escolhida para o desenvolvimento deste estudo localiza-se no estado do Rio Grande de Sul e possui 142 filiais que trabalham com diversos departamentos e dentre eles o setor de vestuário que trabalha com peças femininas, masculinas e infantis. Para a realização deste estudo foram levantados os dados de venda apenas do vestuário feminino de uma estação do ano que já havia sido encerrada.

O vestuário feminino foi escolhido para representar o setor de vestuário, pois o marketing desta rede varejista tem ênfase no público feminino. Uma vez que há uma parte da população feminina que efetua a compra de vestuários masculinos e infantis foi suposto que a análise apenas do vestuário feminino traria uma representatividade da venda do setor do vestuário em geral.

Para realização da análise, foram coletados primeiramente os dados gerais da estação e setor avaliado e posteriormente os dados foram especificados por lojas das quais possuem o analista de visual merchandising fixo.

Na estação do ano analisada foram compradas 71.139 peças de roupas, vendidas 53.314, apresentando uma margem mercantil geral de 51% e um *sellthrough* geral de 75%.

Das 53.314 peças vendidas foram divididas as vendas por loja em: até 250 peças, até 500 peças, até 750 peças ou mais de 750 peças. A partir da Tabela 1 é possível observar os dados de vendas da estação em relação ao número de peças de roupas vendidas por loja.

Tabela 1 - Dados de venda da estação analisada em relação ao número de peças de roupas vendidas por loja

<b>Vendas até</b>	<b>Até 250 peças</b>	<b>Até 500 peças</b>	<b>Até 750 peças</b>	<b>Mais de 750 peças</b>
Número de lojas	64	38	23	17
Porcentagem	45	26,75	16,25	12

Fonte: Dados da rede varejista, compilados pela Autora.

Com base nos dados analisados foi possível observar que 64 lojas venderam até 250 peças da estação analisada, 38 lojas venderam até 500 peças, 23 lojas venderam até 750 peças e 17 lojas venderam mais de 750 peças.

A distribuição das peças de roupas por loja é feita a partir de uma tabela de informações do índice de ocupação de cada filial. O índice de ocupação informa se a loja encontra-se cheia, quando o índice de ocupação encontra-se acima de 100%, ou vazia, quando o índice de ocupação encontra-se abaixo de 60%.

As informações da tabela são atualizadas semanalmente de forma sobreposta as informações existentes anteriormente, ou seja, não há um controle da evolução do índice de ocupação das lojas. Considerando que a distribuição das peças de roupas entre as filiais é realizada com base no índice de ocupação, ao variar o índice, varia também o número de peças distribuídas e devido à sobreposição de informações armazenadas não foi possível definir quantas peças cada loja recebeu para venda. Porém, devido ao fato desta parte da análise ser um controle quantitativo, logicamente, a melhor situação de venda é o maior número de peças vendidas com a maior margem mercantil possível.

As peças distribuídas por filiais são distribuídas em grupos que podem variar entre quatro níveis. O Quadro 1, a seguir, apresenta os quatro grupos existentes de mix de produtos a ser entregue por filial conforme seu índice de ocupação.

Quadro 1 - Grupos de distribuição de produtos

<b>GRUPO 1</b>	<b>GRUPO 2</b>	<b>GRUPO 3</b>	<b>GRUPO 4</b>
RECEBEM CÓDIGOS DE 60 PEÇAS, 300 PEÇAS, 672 PEÇAS E 1080 PEÇAS. OU SEJA, RECEBE TODO O MIX DE PRODUTOS. TEM A MAIOR VARIEDADE DE CÓDIGOS.	RECEBEM CÓDIGOS, 300 PEÇAS, 672 PEÇAS E 1080 PEÇAS. OU SEJA, RECEBE QUASE TODOS OS MIXS DE PRODUTOS. TEM A 2ª MAIOR VARIEDADE DE CÓDIGOS.	RECEBEM CÓDIGOS DE 672 PEÇAS E 1080 PEÇAS. OU SEJA, NÃO TENDO MUITA VARIEDADE.	RECEBEM SOMENTE CÓDIGOS DE 1080 PEÇAS. OU SEJA, NÃO TEM VARIEDADE.

Fonte: Dados da rede varejista, compilados pela Autora.

Os dados apresentados no quadro 1 são importantes pois servem de referência para a análise qualitativa realizada.

Com o intuito de atingir o objetivo principal que é demonstrar se as lojas que possuem um analista de *visual merchandising* possuem um volume de vendas maior do que as outras filiais foram analisados os dados referentes ao número de peças vendidas, assim como valor total de venda por loja e a margem mercantil das lojas que possuem analista de *visual merchandising* fixo. Estes dados podem ser observados na Tabela 2, a seguir.

Juntamente com a quantidade de peças vendidas por loja, são apresentados os valores de venda total por loja e a margem mercantil das nove lojas que possuem um analista de *visual merchandising* fixo. A partir destes dados foram feitas análises quantitativas que serão apresentadas na parte da análise desenvolvida.

Tabela 2 - Dados gerais de venda da estação analisada em relação as 9 filiais que possuem analista de visual merchandising fixo

<b>FILIAL</b>	<b>QTD VENDIDA</b>	<b>VENDA TOTAL</b>	<b>MARGEM</b>
7	2694	R\$ 106.305,96	27%
9	1531	R\$ 73.593,46	43%
13	1235	R\$ 60.942,55	44%
20	1914	R\$ 92.759,90	42%
38	1048	R\$ 58.455,22	48%
100	762	R\$ 45.389,43	53%
101	754	R\$ 46.079,81	55%
134	750	R\$ 46.896,79	55%
160	1015	R\$ 18.783,37	-59%
	<b>11703</b>	<b>R\$ 549.206,49</b>	

Fonte: Dados da rede varejista, compilados pela Autora.

#### 4 ANÁLISE DESENVOLVIDA

Com base nos dados apresentados na Tabela 1 é possível observar que apenas doze por cento de todas as lojas venderam mais do que 750 peças da estação analisada, ou seja, apenas 17 das 142 lojas analisadas venderam mais do que 750 peças de roupas.

Dentre as 17 lojas que vendem mais do que 750 peças encontramos as nove lojas que possuem um analista de *visual merchandising* fixo, cujos dados de quantidade de peças vendidas, total de venda em reais e valor de margem mercantil se encontram na Tabela 2.

A partir da Tabela 2 e dos dados totais de vendas apresentados na metodologia é possível concluir que seis por cento das lojas, as quais possuem um analista de *visual merchandising* fixo, são responsáveis pela venda de cerca de 21 por cento de todas as mercadorias vendida se por 18 por cento do faturamento total da estação analisada.

Com base na Tabela 2, deve-se ainda levar em consideração que a filial de número 160, inaugurada dentro do período de vendas da estação analisada apresenta uma margem mercantil extremamente negativa devido a inúmeras promoções realizadas com o intuito de chamar a atenção dos clientes e leva-los para dentro da loja. Promoções estas previstas apenas para o período de inauguração, deixando a expectativa para que aumente bruscamente o índice de faturamento futuro.

Deste modo a parte de análise quantitativa do trabalho analisou o número de peças vendidas, enfatizando que apesar da falta de informação do número de peças disponíveis para venda por filial por ser uma análise quantitativa é óbvio que quanto maior o número de peças vendidas melhor é a situação.

A análise qualitativa foi efetuada em relação ao mix de produtos apresentados no Quadro 1. Em relação às informações contidas no quadro foi analisado que o grupo 1 é um grupo de ótima qualidade de variedade, o grupo 2 é um grupo de uma boa qualidade de variedade, o grupo 3 é um grupo de uma média qualidade de variedade e o grupo 4 é um grupo de uma péssima qualidade de variedade.

Devido à falta de informações em relação ao controle dos índices de ocupação de cada filial não foi possível fazer um controle da qualidade do mix de produtos existente em cada filial ao longo da estação.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Com base no estudo desenvolvido é possível enfatizar a importância do analista de *visual merchandising* na efetivação de vendas realizadas na rede varejista de roupas estudada uma vez que foi possível confirmar através dos dados analisados que as lojas que possuem um analista de *visual merchandising* fixo vendem mais que as que não os tem trabalhando de modo contínuo.

Atualmente as filias que não possuem um analista de *visual merchandising* fixo tem o dever semanal de seguir um padrão de exposição disponibilizado pelo

coordenador de visual merchandising através da intranet da empresa, ou seja, todas as lojas têm acesso, porém não há um controle se as filiais realizam este trabalho.

Diversos autores abordam a importância da imagem do ponto de venda, ou seja, todas as lojas devem realizar a exposição das mercadorias de um modo igualitário e manter o layout padronizado independentemente da localização da filial. Esta necessidade imposta através das ferramentas de *marketing* também enfatiza a importância da existência de profissionais analistas de visual merchandising fixo por loja de modo a garantir que todas as orientações disponibilizadas pelo coordenador de visual merchandising sejam seguidas mantendo assim atualizadas todas as ferramentas de marketing utilizadas pela rede varejista analisada.

Um analista de visual merchandising fixo por loja seria de extrema importância na rede de lojas analisadas, pois através de um trabalho em conjunto seria possível eliminar a desigualdade existente atualmente do índice de ocupação das filiais. Algumas lojas que vendem mais recebem mais variedade de roupas e apesar da existência do índice de ocupação das lojas não há o controle efetivo sobre quando mudar o grupo de produtos enviados para cada loja, assim muitas lojas acabam abarrotada de roupas enquanto as lojas que vendem menos continuam recebendo poucas mercadorias sem variedades para vendas. Estas lojas muitas vezes acabam com um índice de ocupação muito baixo o que acaba por prejudicar as vendas e manter a loja com um índice de venda baixa, o que a deixa numa situação na qual não recebe variedade de produtos. Este problema, por exemplo, certamente poderia ser solucionado através de ferramentas de *Design Thinking*. Por ser este um assunto interessante e de influência direta sobre o índice de vendas e margem mercantil recomenda-se um estudo mais aprofundado sobre a importância do gerenciamento e controle do índice de ocupação desta rede varejista juntamente com o estudo do grupo de distribuição de produtos por loja.

## REFERÊNCIAS

BLESSA, R. **Merchandising no ponto-de-venda**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2014.

BONINI, L. A.; SBRAGIA; R. O modelo de design thinking como indutor da inovação nas empresas: um estudo empírico. **Revista de Gestão e Projetos - GeP**, São Paulo, v. 2, n. 1, p 3-25, jan./jun. 2011.

CHURCHILL, G.; PETER JR., P. **Marketing**: criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2005.

ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W. **Comportamento do consumidor**. 8.ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

FERRACCIÙ, J. S. S. **Marketing promocional**: a evolução da promoção de vendas. 6.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

FREITAS, S. N.; NATALI, M. **Merchandising na prática**. São Paulo: STS, 1995.

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

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 12.ed. Rio de Janeiro: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER, P; KELLER, Kevin L. **Administração de marketing**. 12.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAS CASAS, A. L. **Marketing de serviços**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MINADEO, R. **Gestão de marketing**: fundamentos e aplicações. São Paulo: Atlas, 2008.

MOWEN, J. C.; MINOR, M. S. **Comportamento do consumidor**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

RUGAI, R. F. **Avaliação da aplicação do visual merchandising como elemento de hospitalidade de uma padaria boutique de Campinas, SP**: estudo de caso. 2009. 112 f. Dissertação (Mestrado em Hospitalidade). – Universidade Anhembí Morumbi, São Paulo, 2009.

SOLOMON, M. R. **O comportamento do consumidor**: comprando, possuindo e sendo. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

UNDERHILL, P. **Vamos às compras! a ciência do consumo**. 21.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.



## AS PERCEPÇÕES DOS PROFESSORES QUANTO À CONTRIBUIÇÃO DA FORMAÇÃO CONTINUADA PARA O DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS E HABILIDADES TECNOLÓGICAS E PEDAGÓGICAS

## LAS PERCEPCIONES DE LOS PROFESORES CUANTO A LA CONTRIBUCIÓN DE LA FORMACIÓN CONTINUADA PARA EL DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS Y HABILIDADES TECNOLÓGICAS Y PEDAGÓGICAS

GALVÃO, Eva dos Santos Silva <sup>1</sup>

**Resumo:** As grandes mudanças ocorridas no cenário educacional devido à velocidade com que se tem acesso atualmente às informações requerem novas exigências na atividade docente. Por isso, o professor deve estar preparado para desempenhar com eficiência e de forma contextualizada sua profissão. Esta pesquisa objetivou analisar a formação continuada no ensino superior como ferramenta para o desenvolvimento das competências e habilidades tecnológicas e pedagógicas. O aspecto metodológico foi fundamentado pela abordagem qualitativa, utilizando-se dos métodos hermenêutico, associados à técnica da análise de conteúdo.

**Palavras-chave:** Formação continuada. Competências. Habilidades.

**Resumen:** Los grandes cambios ocurridos en el escenario educativo debido a la velocidad con que se tiene acceso actualmente a las informaciones requieren nuevas exigencias en la actividad docente. Por eso, el profesor debe estar

<sup>1</sup> Doutora em Ciências da Educação pela Universidad Evangélica del Paraguay-Py. E-mail: evagalvao@globo.com

preparado para desempeñar con eficiencia y de forma contextualizada su profesión. Esta investigación objetivó analizar la formación continuada en la enseñanza superior como herramienta para el desarrollo de las competencias y habilidades tecnológicas y pedagógicas. El aspecto metodológico fue fundamentado por el abordaje cualitativo, utilizando los métodos hermenéutico, asociados a la técnica del análisis de contenido.

**Palabras clave:** Formación continuada. Habilidades. Habilidades.

## 1 INTRODUÇÃO

A maioria das áreas do conhecimento humano e a execução dos mais diversos serviços de que a população necessita estão submetidas a informações que são oferecidas pelas instituições educacionais. Então, é natural a cobrança por qualidade da educação.

Embora a qualidade do ensino deva também ser examinada em um contexto mais amplo do que o da sala de aula, ainda que a remuneração do docente seja excelente, se o professor tiver uma formação deficiente, certamente haverá um ensino de baixa qualidade.

Dessa forma, há coerência ao se colocar sob o manto da formação continuada a política pública responsável por oferecer ao professor o suporte para o exercício da sua prática pedagógica.

Diante do entendimento de que a formação continuada visa também ao desenvolvimento do professor como pessoa e profissional, diversos estudos referentes a questões universitárias têm sido elaborados, sobretudo acerca da construção dos saberes docente e do seu papel no contexto atual.

Assim, a atividade docente no ensino superior, cuja qualificação se encontra nos cursos de graduação, passa por transformações na própria maneira de conceber a formação profissional. Consequentemente, essa formação passou a ser alvo de atenção, uma vez que o conhecimento ali produzido se constitui no novo jeito de se pensar e agir na dinamicidade do espaço universitário.

## 2 MARCO TEÓRICO

### 2.1 Competências e habilidades docentes: características

Do ponto de vista da organização curricular, as questões que envolvem a atividade pedagógica no ensino superior vêm sendo alvo de intenso debate, principalmente, quanto à formação do professor que deveria encorajá-lo a ser um agente de mudança. Disciplinas em cursos formativos, principalmente no ensino superior, são ministradas de forma estanques e dissociadas, sem conexão com outras disciplinas ou áreas afins.

De acordo com Japiassu (1979), deficiências podem ser constatadas na formação de profissionais do nível superior, devido aos currículos de diversos cursos se fecharem em suas áreas específicas de conhecimento, sem chance de ocorrer o fenômeno da interdisciplinaridade, que dá vazão a reconstrução de diferentes saberes. Tema que tem sido motivo de acirrados debates.

O motivo pelo qual ocorrem debates acirrados no meio acadêmico sobre o tema da formação deve-se, na percepção de Pimenta e Anastasiou (2014, p. 218):

Ao fato de a maioria dos professores da educação superior ter nos seus cursos de formação uma formação pautada pela visão moderna do conhecimento. Derivada da especialização, cada disciplina é cursada em função de si mesma, sendo assim avaliadas, sem haver um entrelaçamento curricular das disciplinas.

A construção do conhecimento por meio de saberes desconectados, descontextualizados afeta, certamente, o desenvolvimento cognitivo do educando. O desafio da prática educativa na atualidade é superar a fragmentação das disciplinas e inseri-las no âmbito da prática multidisciplinar, atribuindo-lhes significação numa perspectiva global.

Cursos formativos podem desenvolver competência e habilidades as mais diversas possíveis. Na visão da fragmentação das disciplinas, cabe ao aluno tirar suas conclusões e aplicar toda a teoria estudada nas diferentes disciplinas. Essa fragmentação conduziu à chamada especialização, a despeito da perda de visão de totalidade e unicidade, que diz respeito à conexão entre o ontem e o hoje, que, na verdade, se resume ao pensar a atitude anterior.

É durante a práxis que o docente vivencia sua prática e se conscientiza que é sujeito/participante que tem suas peculiaridades próprias no ato de se expressar.

Embora seja importante saber o que deve fazer e como, mais importante ainda é saber por que fazê-lo. Daí a importância da habilidade docente voltada para a teoria e a prática, característica semelhante a um termômetro que dá noção ao professor do que ele faz bem e como agir para melhorar ainda mais a sua prática, até porque o conhecimento se dá não apenas pela razão, mas pelo diálogo dela com o sensitivo, com o emocional.

Na visão de Souza (2013), toda práxis pedagógica requer um método concreto e dialógico. Concreto porque deve partir da realidade e não pode ocorrer no vazio, dialógico porque vai da realidade à conscientização acerca da realidade.

Estar ciente da realidade que nos cerca já é um bom começo. Saber por que e para que se aprende também. É nesse tripé que se dá a práxis, que motiva e incentiva ao desenvolvimento e à aprendizagem.

Para isso, faz-se necessário:

Um professor que forme com seus alunos um grupo de trabalho com objetivos comuns, que incentive a aprendizagem mútua, estimule o trabalho em equipe, a busca de solução para problemas em parcerias, acredite na capacidade de seus alunos aprenderem com os colegas - o que é mais fácil do que aprender com o professor. (MASETTO, 2015, p. 36).

Um professor que motiva o aluno a realizar suas pesquisas e cria condições contínuas de *feedback* entre aluno e professor é considerado um profissional que exerce a competência e é consciente da sua participação no processo educacional. Tem a ver com competência a ser desenvolvida na formação continuada.

A ênfase na construção de competências, como ponto básico para a capacitação docente, leva-nos a entender o saber plural, multidisciplinar como base e apoio do desenvolvimento de competências.

Competência docente tem a ver com tomada de decisão em situações inusitadas, com saber ouvir, refletir, considerar fatos concretos e buscar solução para o momento.

Entende-se por competência como uma capacidade de agir reflexiva e eficazmente em um determinado tipo de situação, apoiada em um conjunto articulado e dinâmico de conhecimentos, saberes, habilidades, esquemas mentais, atitudes e posturas. (PERRENOUD, 2001, p. 71).

Além de saber tomar decisões, o docente precisa mobilizar recursos para atingir suas metas de trabalho, ter uma postura ética e profissional clara e definida, associando diversos conhecimentos para a sua prática. Nota-se que competência se associa ao trabalho em equipe, à atividade compartilhada, jamais de forma única e isolada.

Pode-se entender competência e habilidade demonstradas da seguinte forma: uma criança com sede, ao ver a água no copo saberá que ela deve levá-lo à boca para beber a água e matar a sede (isso é habilidade). É algo inato ao seu ser, a criança o faz por extinto. Mas se ela tiver que pegar a água para beber do filtro, por exemplo, terá que ter a habilidade de abrir a torneira do filtro e aparar a água (isso é competência).

O conceito de competência pedagógica adota também uma perspectiva intercultural crítica, que busca a preparação para a conscientização da pluralidade cultural da realidade em que se insere.

Os contextos e as condições diferenciadas de trabalho dos professores nas instituições de ensino superior interferem na construção da sua identidade. Um importante aliado dessa formação da identidade profissional é o processo de capacitação docente, que auxilia na atuação requerida no contexto escolar.

A identidade profissional docente se vincula às suas próprias experiências de vida, às múltiplas relações sociais e de trabalho que são compartilhadas, pois como afirma Pimenta e Anastasiou (2014, p. 118): “É preciso reconhecer na profissão docente sua especificidade epistemológica diferente da de outras profissões: plena de saberes próprios, construídos também em situações e dimensões éticas.”

Nessa lógica, a capacitação profissional é um excelente instrumento para desenvolver competências tanto tecnológicas quanto pedagógicas.

Entende-se por competência: “A capacidade de agir reflexiva e eficazmente em um determinado tipo de situação, apoiada em um conjunto articulado e dinâmico de conhecimentos, saberes, habilidades, esquemas mentais, atitudes e posturas.” (PERRENOUD, 2001, p. 74).

Ser competente diante de uma situação-problema, de acordo com essa visão, é saber mobilizar recursos e comportamentos disponíveis para serem utilizados em pontos estratégicos da situação, a fim de possibilitar a tomada de decisões adequadas ao enfrentamento de uma determinada situação.

A ênfase na construção de competências, como ponto básico para a capacitação docente, leva-nos a entender o saber plural como alicerce do desenvolvimento de competências.

Por isso, para enfrentar tais desafios do novo século, competências importantes estariam centradas não só na criatividade, mas também na capacidade de buscar, relacionar e integrar fatos e informações que poderiam tornar sua contribuição mais eficaz.

Atualmente define-se competência como aptidão para enfrentar um conjunto de situações análogas, mobilizando de uma forma correta, rápida, pertinente e criativa múltiplos recursos cognitivos: saberes, capacidades, informações, valores, atitudes, esquemas de percepção, de avaliação e de raciocínio. (PERRENOUD et al., 2002, p. 19).

Além de o docente ter competência profissional ele precisa saber tomar decisões, ter uma postura ética e profissional clara e definida, associando diversas dimensões para o exercício de suas funções. Competência também se associa ao trabalho em equipe.

O conceito de competência pedagógica busca a conscientização da pluralidade cultural da realidade em que se insere. É realizado com conceitos teóricos e contextualização desses conceitos entre competências tecnológica e pedagógica.

A seguir apresenta-se uma categorização de saberes e habilidades com base nas competências docentes, baseadas em Perrenoud (2000) e Pimenta (2012):

- a) Os saberes teóricos são entendidos como fundamentação teórico-conceitual e metodológica das diversas áreas da educação;
- b) os saberes técnicos podem ser entendidos como ações metodológicas, tecnológicas e operacionais, vinculados aos conhecimentos teórico-conceituais,
- c) os saberes práticos envolvem conhecimentos prévios, advindos da história de vida e da experiência cotidiana;
- d) as habilidades interpessoais se expressam por relacionamentos sociais coletivos em compartilhamentos e socialização de saberes;
- e) as habilidades pessoais, são características individuais onde o docente reflete sobre conhecimentos e novos pontos de vista;
- f) as habilidades éticas constituem-se na intersubjetividade das relações, que desenvolve a sensibilidade e exercita a tolerância e a solidariedade;

g) as habilidades estéticas são capacidades de potencializar a imaginação e a criatividade como processos psicológicos favoráveis à atuação docente. A cada competência principal, muitas vezes, segundo Perrenoud (2000) existem algumas competências mais específicas, que são, de certa forma, seus componentes principais. Por exemplo, a competência “administrar a progressão da aprendizagem” mobiliza outras competências menores, como, por exemplo, conceber e administrar situações-problema ajustadas ao nível e às possibilidades dos alunos.

Observa-se que a classificação de competências a partir de seu valor de uso e do contexto em que são demandadas é uma importante ação que pode ser utilizada, sobretudo por docentes universitários, na atividade pedagógica. Contudo, segundo Perrenoud (2000), “não se pode esquecer que as competências não são elas mesmas saberes, mas mobilizam, integram e orquestram tais recursos.”

Por meio da formação continuada permite-se aos profissionais da educação um aporte teórico consistente para subsidiar não só a prática pedagógica, mas também ajudá-lo a construir a argumentação conceitual-metodológica coerente e segura durante sua jornada de trabalho.

Pretende-se, através da educação por competências, saberes e habilidades, sejam tecnológicas, sejam pedagógicas, sejam metodológicas, permitir ao educando refletir quanto ao novo paradigma proposto para a formação da sociedade em seus avanços científicos e tecnológicos.

Assim, entendendo-se a universidade como instituição educativa cuja finalidade é o permanente exercício da crítica sustentada pelo ensino, pela pesquisa e extensão, é na produção do conhecimento que ela se sustenta, pois ao mesmo tempo em que a universidade gera saberes, incluindo aí as competências e habilidades, ela se incumbe de reexaminá-los, atualizá-los e transmiti-los à sociedade.

### 2.1.1 Conceitos de Perrenoud: foco nas competências

As antigas marcas de uma universidade caracterizada pela reprodução do conhecimento e moldada pelo tecnicismo ainda estão presentes nas universidades, voltadas mais para o ensino do que para a pesquisa.

Entende-se que a prática docente nos dias atuais não mais pode ser moldada nas perspectivas tradicionais de ensino, com base na memorização e na repetição do conhecimento, sem dar abertura à criticidade do aluno. Esse não mais pode fazer parte do perfil do docente nos tempos atuais.

Assim sendo, há necessidade de uma formação continuada que dê condições ao professor de participar efetivamente do processo educacional, que sofre constantes mudanças.

Os cursos de formação continuada, segundo Perrenoud (2002, p. 22):

Geralmente são curtos e fragmentados. Além de curtos e não terem uma continuidade, essas ações geralmente têm à frente profissionais de fora da região que, por não conhecerem a realidade local, acabam produzindo um tipo de ação distanciada da realidade dos professores.

A necessidade de desenvolver a liberdade intelectual do professor, motivando-o e estimulando sua interação social deveria ser a tônica desses processos formativos. O ideal é que esses cursos visassem atender aos anseios da comunidade e às necessidades dos docentes, mudando sua concepção de mundo. Ensinar é também estimular o desejo de aprender sempre.

A prática docente lida necessariamente com o fator humano e por isso mesmo produz saberes que podem ser desenvolvidos para a aprendizagem. É prudente refletir sobre o papel dos processos educativos e não os reduzir à dimensão cognitiva. Somos formados a partir desses processos educativos, que nos trazem influências, pois possuímos história de vida, sonhos e perspectivas diferenciadas.

Competência vai além da mobilização de saberes, somando-se a isso a reflexão sobre a ação. É comum confundir-se competência com habilidade. Com um exemplo simples pode-se visualizar essa diferença: uma criança recém-nascida quando mama no peito da mãe, está manifestando habilidade, porque não foi treinada para isso. Simplesmente ela sentiu necessidade e sugou o leite da sua mãe, por extinto. Mas quando ela cresce e quer tomar água do filtro, por exemplo, tem que aprender a manejar a técnica de abertura da torneira para que dali saia água. Isso é competência.

Na concepção de Perrenoud (2000, p. 7) competência é “uma capacidade de agir eficazmente em um determinado tipo de situação, apoiada em conhecimentos, mas sem limitar-se a eles.”

Quantas vezes os professores não são pegos de surpresa ao se depararem com problemas que fogem ao ensino tradicional? Nesse momento o que vem à mente do professor são recordações de situações passadas semelhantes às que foram dadas a um determinado problema. A resposta advém de experiências e bagagens profissionais anteriormente vividas, o que só é possível mediante reflexão sobre o acontecido.

Contudo, esse comportamento não pode se dá por condicionamento completo, mas por reconstruções pedagógicas que ocorrem durante a vida profissional. Cada ação é suprimento para a reflexão, que se transformará numa nova ação, ação-reflexão-ação, e assim sucessivamente.

Utilizamos esses conhecimentos e fazemos associações no momento em que lançamos mão da prática, pois, segundo Perrenoud (2002), “é na possibilidade de se relacionar os conhecimentos prévios e os problemas que se reconhece uma competência.”

Quanto à profissionalização do professor, tem-se que:

A competência ao mesmo tempo em que mobiliza a lembrança das experiências passadas, livra-se delas para sair da repetição, para inventar soluções parcialmente originais, que respondem, na medida do possível, à singularidade da situação presente. (PERRENOUD, 2000, p. 31).

Para Perrenoud a formação profissional deve auxiliar o professor a fazer conexões entre os diferentes saberes na prática docente, de modo a vincular esses saberes a situações e mobilizá-los para a construção do novo.

A formação continuada auxilia o docente nas suas deficiências, dúvidas e angústias e faz com que o professor eleve o seu aporte teórico, compartilhe experiências e as aplique em contextos educativos.

### **3 MARCO METODOLÓGICO**

Uma pesquisa é desenvolvida mediante o desenrolar dos conhecimentos disponíveis e a utilização cuidadosa de métodos, técnicas e outros procedimentos

científicos, que tem como principal objetivo encontrar respostas para os objetivos propostos. É o mesmo que *methodos*<sup>6</sup>, ou seja, a maneira de proceder ou um caminho para se alcançar o objetivo.

### 3.1 Tipo de pesquisa

O processo de investigação desenvolvido na pesquisa realizada valeu-se dos princípios da abordagem qualitativa, priorizando o uso dos Métodos Hermenêutico, aliados à Técnica da Análise de Conteúdo.

Segundo Bardin (2011, p. 123): “A pesquisa qualitativa, para o tratamento dos resultados, parte da inferência e da interpretação, baseada numa amostra, que é parte representativa do universo inicial”. No caso específico, a amostra foi constituída de docentes que atuam no ensino superior em uma instituição privada, representando parte do universo desse segmento.

#### 3.1.1 Pesquisa Qualitativa

Na abordagem qualitativa, segundo Bardin (2011): “O referencial é a presença ou a ausência de características de um dado fragmento”, ou seja, considera-se a presença ou a ausência de características de conteúdo ou conjunto de características num determinado fragmento da mensagem.

Optou-se pela utilização da abordagem qualitativa uma vez que os dados numéricos representados por percentagens numéricas indicam a frequência simples, sem necessidade de tratamento estatístico.

A pesquisa qualitativa não é traduzida em números, pretende verificar a relação da realidade com o objeto central de estudo. Segundo Bardin (2011), a “abordagem qualitativa possui a facilidade de interpretar particularidades do comportamento ou atitudes humanas.”

O aspecto qualitativo na presente pesquisa enfatiza a subjetividade do pesquisador ao analisar de maneira mais detalhada a fala, os depoimentos; diferentes opiniões, pontos de vista relatados e a interpretação das particularidades do comportamento ou atitudes explícitas dos entrevistados, aplicando-os à dimensão mensurável da realidade.

### **3.2 Metodologia - Métodos e seus fundamentos**

A preocupação em enumerar e explicar fatos ou acontecimentos é uma constância na vida do homem. Para essa descoberta há que existir a utilização de métodos científicos.

Métodos qualitativos são caracterizados, segundo Bardin (2011), pela quantificação qualitativa, ou seja, deixa-se de considerar prioritariamente dados estatísticos como base do processo de análise de um problema. São atividades sistematizadas que indicam caminhos a serem seguidos para chegar-se ao objetivo proposto.

A pesquisa ocorre de fato quando o pesquisador examina a mesma história com um novo olhar confrontando dados.

#### **3.2.1 Método Hermenêutico**

É o método que estuda a coerência interna dos textos. Como arte de âmbito universal de interpretar o sentido das palavras, das leis, dos textos, dos signos, da cultura e de outras formas de interação humana, a hermenêutica pode ser considerada, segundo Bardin (2011), como um ramo da filosofia que tem como principal finalidade a compreensão humana.

A hermenêutica busca ao máximo uma aproximação do sentido, ao compreender e interpretar os fatos ou acontecimentos. Na compreensão dos relatos, dos depoimentos alheios, analisa e reelabora opiniões.

O processo hermenêutico permeou a pesquisa na interpretação dos dados obtidos com referência à problemática e à apresentação dos objetivos à luz da fundamentação teórica apresentada.

## **4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE PESQUISA**

Partindo-se do princípio de que a pesquisa com abordagem qualitativa trabalha com dados não numéricos, mas, sim, com dados qualitativos, com expressões, palavras oral e escrita, as técnicas e os instrumentos de pesquisa foram selecionados de acordo com o tipo de abordagem proposta para a pesquisa.

#### 4.1 Análise de conteúdo

A Análise de Conteúdo é uma técnica de pesquisa que trabalha com a palavra, com muitos aspectos passíveis de observação que podem colaborar significativamente na elucidação dos conteúdos.

Para que haja pesquisa é necessário haver interpretação. Tem que existir coleta de dados, interpretação e confronto de ideias. A Análise de Conteúdo na abordagem qualitativa, segundo Bardin (2011), considera a presença ou a ausência de uma dada característica de conteúdo ou conjunto de características num determinado fragmento da mensagem. Designa sob o termo de Análise de Conteúdo:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção dessas mensagens. (BARDIN, 2011, p. 48).

Em outras palavras, as evidências é que confirmam o fenômeno ou o fato. Como suporte do processo de análise, a pesquisa se fundamenta em Bardin (2011), que define a análise de conteúdo, enquanto método, a análise das comunicações e do conteúdo das mensagens.

A análise dos dados alcançados facilitará na elucidação do problema e objetivos propostos vinculados ao tema da pesquisa.

Após a exploração do material e de posse dos dados para que se pudessem conduzir as operações sucessivas de análise, deu-se início ao tratamento dos resultados, com inferências e interpretações que deram margem à produção de significados e sentidos acerca do objetivo a que se propôs quando do início do desenvolvimento da pesquisa: analisar a formação continuada como contributo para o desenvolvimento das competências e habilidades pedagógicas e tecnológicas docentes.

#### 4.2 Entrevista semiestruturada realizada com os docentes

Nas entrevistas “o entrevistador lida com uma fala relativamente espontânea, com um discurso falado que o entrevistado expõe conforme a sua vontade”,

(BARDIN, 2011). Devem ser registradas e integralmente transcritas, incluindo hesitações, risos, silêncios, bem como estímulos do entrevistador.

O objetivo da entrevista consiste na obtenção das respostas sobre o objeto analisado. No caso específico, a intenção é analisar as percepções dos professores por meio do diagnóstico do conhecimento prévio quanto à contribuição da formação continuada para o desenvolvimento das competências e habilidades tecnológicas e pedagógicas.

Vale ressaltar que este instrumento ICD 2/2016 (entrevista semiestruturada) estava programado para ser aplicado no segundo semestre de 2015. No entanto, devido ao movimento de greve dos professores naquele ano, não foi possível realizá-la naquele momento.

Segundo Bardin (2011), o entrevistador deve estar atento a qualquer movimentação que possa atrapalhar a normalidade do dia a dia do professor, para não incorrer ao erro de obter informações segmentadas, devendo esperar o momento certo para iniciar a entrevista. A entrevistadora agendou a entrevista para um momento pós-greve, o que ocorreu no primeiro semestre deste ano de 2016.

A entrevista foi aplicada individualmente aos professores que participaram da amostra, em um total de oito docentes. O tempo utilizado para cada participante foi, em média, vinte minutos, sendo que a entrevista foi gravada, com o devido consentimento do participante, para facilitar posteriores consultas.

Os professores que participaram deste instrumento de pesquisa foram, a pedido da Direção, identificados anonimamente. O primeiro professor foi denominado P1; o segundo, P2, seguindo enumeração até ao oitavo professor, designado P8.

A entrevista aplicada aos docentes ficou assim organizada:

a) Aplicação da entrevista a um grupo de professor, com as mesmas características dos professores da amostra, com a finalidade de evitar possíveis exageros e efetuar observações e ajustes, em forma de pré-teste.

b) Agendamento de data e horário para aplicação da entrevista.

c) Informação dos objetivos a serem alcançados por meio da aplicação da entrevista e solicitação de permissão para que os dados constassem nos resultados finais da pesquisa a título de contribuição.

## 5 ICD 02/2016 - MATRIZ ANALÍTICA DOS DADOS COLETADOS POR MEIO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA, REALIZADA COM OS DOCENTES

Os dados obtidos por meio desse instrumento de pesquisa, entrevista semiestruturada, destinado aos docentes, no total de oito docentes, possibilitaram encontrar aspectos significativos no que se refere à compreensão teórica e à prática pedagógica desses profissionais na atividade docente.

Neste instrumento, composto de oito itens, foi analisado o nível de conhecimento existente entre os envolvidos na amostra, levando-se em consideração a sua percepção referente à contribuição da formação continuada para o desenvolvimento das competências e habilidades pedagógicas.

Segundo Bardin (2011), um bom entrevistador é aquele que sabe ouvir de forma ativa, demonstrando ao entrevistado que está interessado em sua fala.

Abaixo detalhamento contextualizado dos pontos relevantes da coleta de dados realizada por meio deste instrumento de pesquisa:

1) Com base no senso comum, como você conceituaria: formação continuada, competência e habilidade?

A esse questionamento obteve-se como respostas, num apanhado de palavras com semelhança de significados, as seguintes expressões, em se tratando de **formação continuada**: “*cursos para melhorar a competência do professor*”, “*estudo contínuo, porque o conhecimento é cumulativo*”, “*cursos feitos após a graduação inicial ou não*”, “*aprendizagem contínua para obter qualificação*”; quanto ao significado de **competência**: “*são professores preparados para orientar*”, “*fazer bem feito*”, “*fazer com eficiência*”, “*professor que exerce a eficácia no ensino*”, “*capacidade de usar conhecimentos, valores, informações*”; quanto ao significado de **habilidade**: “*vários métodos de ensino de que o professor dispõe*”, “*praticar sempre*”, “*capacidade de fazer algo*”.

Tais respostas afirmam que, com base no senso comum, os professores, de um modo geral, têm conhecimento homogêneo do que venha a ser formação continuada, competência e habilidade.

Referindo-se à formação continuada, Freire (2000) argumenta que “todo conhecimento é provisório e inacabado”. Com base nessa afirmação, conclui-se que o conhecimento precisa ser constantemente renovado, atualizado. A

formação continuada é uma política pública que pode auxiliar o professor na atualização de conhecimentos e saberes.

Uma das formas de acompanhar o ritmo das informações que chegam até nossos alunos e trabalhar o conhecimento na dinâmica da sociedade multimídia é buscar desenvolver, por meio da permanente formação, competência para atender de forma eficiente a necessidade dessa nova geração de estudantes, uma vez que a escola se faz com interação, trabalho e cooperação.

Segundo Perrenoud (2001, p. 71):

Entende-se por competência a capacidade de agir reflexiva e eficazmente em um determinado tipo de situação, apoiada em um conjunto articulado e dinâmico de conhecimentos, saberes, habilidades, esquemas mentais, atitudes e posturas.

O conceito de competência pedagógica adota também uma perspectiva intercultural baseada em ações críticas, que busca a conscientização da pluralidade de conhecimentos e de culturas da realidade em que se está inserido.

A identidade do professor é formada com base nesses contextos. Importante aliado da formação da identidade do professor é o processo de formação docente, que auxilia na atuação pedagógica requerida para o contexto escolar.

Para cada competência existem habilidades outras a serem desenvolvidas e aplicadas, que, de acordo com Masetto (2015), criam motivação especial para a aprendizagem.

Ao analisarmos os dados apresentados por este instrumento de pesquisa, concluímos que é fundamental que o professor participe ativamente de cursos formativos, sobretudo na forma de pós-graduação, que são os destinados ao ensino superior, para potencializar conhecimentos e enriquecer competências e habilidades específicas, fazendo a devida correlação dos estudos à prática educativa, que devem ser voltadas para a resolução de problemas a serem enfrentados no próprio ambiente da sala de aula.

2) Ao mencionar quais seriam os *saberes, na opinião do professor, que serviriam de base ao ofício de professor*, vislumbrou-se que os saberes teóricos e metodológicos, o saber fazer com a utilização de competências e habilidades são importantes para a atividade docente. Teoria e prática caminham por via única quando há o entendimento de que a formação encerra um projeto de ação.

Na resposta do Professor 1 (P1), que cita: *“Acho que os saberes do professor devem ser, em primeiro lugar, rejeição de toda e qualquer discriminação, capacidade de reflexão, capacidade de agregar, compartilhar, ética”*, pode-se observar que o docente encara o ensino de forma mais humanizada ao citar *“rejeição de toda e qualquer discriminação”*. Até há bem pouco tempo não se ouvia professor comentar sobre aspectos voltados para o relacionamento. Geralmente o comentário girava em torno apenas do conteúdo, da avaliação e do comportamento dos alunos.

Essa atitude demonstra mudança no pensamento do professor de acordo com o contexto. Atualmente, como cita a LDB/96, o ensino sugere uma tendência mais humanizada, o que também está em consonância com a argumentação de Pimenta e Anastasiou (2014) quanto à humanização do ensino.

Nesse sentido, Perrenoud (2000, p. 14) tece um resumo de saberes docentes:

Organizar e dirigir situações de aprendizagem, administrar a progressão das aprendizagens, conceber e fazer evoluir os dispositivos de diferenciação, envolver os alunos em suas aprendizagens e em seu trabalho, trabalhar em equipe, participar da administração da escola, informar e envolver os pais, utilizar novas tecnologias, enfrentar os deveres e os dilemas éticos da profissão e administrar sua própria formação continuada.

O desenvolvimento dessas competências confirma a existência de conteúdos um pouco mais humanizados, ao citar a concepção do fazer evoluir os dispositivos de diferenciação, trabalhar em equipe, envolver os pais na educação e interesses dos filhos, como a própria LDB/96 exige.

3) Questionado se o docente *considera importante constar dos cursos de formação continuada conteúdos que auxiliem no desenvolvimento de competências e habilidades*, sugerindo em seguida uma justificativa para a resposta dada, todos os professores, à unanimidade, consideraram importante o desenvolvimento de competências e habilidades nos cursos.

Quanto às explicações chama a atenção a resposta do Professor (P3), que diz: *“Sim. Porque só por meio do conhecimento é possível melhorar o ser humano, ampliar a capacidade de ação e conquistar a liberdade”*.

A afirmação acima nos lembra Freire (1989, p. 24), que argumenta: *“Quanto mais conscientemente faça a sua História, tanto mais o povo perceberá, com lucidez, as dificuldades que tem a enfrentar no domínio econômico, social e cultural, no processo permanente da sua libertação.”*

Certamente a libertação, um dos maiores anseios do ser humano, de que trata Freire (1989), diz respeito a que o docente tenha mais segurança, domínio e conseqüentemente mais autonomia e liberdade em sala de aula para auxiliá-lo nas dinâmicas e estratégias de ensino.

O Professor (P2) justificou sua resposta afirmando: *“Sim. Isso é a própria razão de ser da profissão de professor, que deve ter consciência de que está formando um ser humano. Por isso é importante desenvolver competências e habilidades”*.

A afirmação acima sinaliza o grau de importância que se atribui à vida humana e sua libertação. Como argumenta Freire (1981), não tem o menor sentido pensar o ser humano desvinculado da ideia e da prática da liberdade.

As respostas sinalizam consciência docente quanto à importância de saber lidar com pessoas, que apesar de terem valores, crenças e saberes diversificados, com sabedoria, habilidade e competência pode-se, sim, ter esse recurso como um grande aliado da prática educativa.

O professor possui competências, regras, recursos que são incorporados ao seu trabalho, mas sem que ele tenha, necessariamente, consciência explícita disso. Nesse sentido, o saber-fazer do professor parece ser mais amplo que o seu conhecimento discursivo. (TARDIF, 2008, p. 213).

Quanto mais o docente atua mais competências e habilidades lhes são acrescentadas. Competência e habilidade podem ser trabalhadas pelo profissional. Contudo, estudos dão prova de que para incorporar esses recursos na prática pedagógica é preciso conhecê-los, investigá-los e aprender a usá-los na abordagem educativa.

4) Sobre expressar *opinião quanto ao papel dos saberes da vida, saberes cotidianos dos professores em relação a outros conhecimentos sistematizados que definem a atividade educativa*, chama atenção a fala do Professor (P5), que comentou: *“Os saberes da vida são muitos e aprendidos de diversas formas. Cada um tem a sua cadeia de experiências e estas servem para basilar a profissão. Também saber o que está acontecendo na política é importante”*.

Pela manifestação observada pode-se dizer que o professor aplica, até mesmo inconscientemente, seus saberes da vida em sala de aula. Além disso, a manifestação se caracterizou pela referência à política.

Vale ressaltar que, na época em que se efetivou a entrevista com os docentes, ocorria no país momentos conturbados. Havia manifestações a todo tempo contra a corrupção e desserviço dos deputados e senadores na política, inclusive discursos contrários e favoráveis ao *impeachment* da atual presidente da república do país.

Creio que esses acontecimentos reforçaram a importância de se escolher bem os representantes e buscar conhecer a dinâmica que ocorre em outros segmentos que não apenas da educação, até mesmo para poder orientar os alunos.

Diante disso, observa-se que a prática docente é múltipla e diversificada. Existe também a necessidade de o profissional ter ciência do seu contexto histórico, que na visão de Freire (2011, p. 102):

O conhecimento do profissional acerca das circunstâncias que o rodeia, do contexto sociopolítico não só em relação ao seu espaço de atuação, mas também em relação a outros aspectos e realidades, estimula a reflexão, facilita o entendimento acerca das coisas a sua volta e provoca reações geradoras de mudanças.

A leitura do contexto, do que ocorre a nossa volta auxilia-nos a refletir sobre fatos e acontecimentos, atitude que pode favorecer a aplicação de métodos e técnicas para o que realmente interessa.

5) Quanto ao questionamento *como o professor percebe o seu desempenho após participar dos cursos formativos*, o Professor (P1) responde: “O desempenho é sempre ‘originado’ quando participamos de cursos formativos”.

Embora cada um dos sujeitos possua sua particularidade, sua história de vida singular, observa-se entre eles pensamentos comuns, inclusive com relação à sua prática docente, mesmo diante de inovações tecnológicas hoje tão presentes no nosso dia a dia.

Dos oito docentes entrevistados, a maioria, mais precisamente seis, respondeu que percebeu alguma mudança na prática educativa após participar de cursos formativos. Salto aos olhos a expressão “o desempenho é sempre ‘originado’ [...]”, o que fica evidenciado que o conhecimento é adquirido por meio de tomada de decisão, de atitude. Depreende-se que o desempenho pode ser originado a partir do momento em que haja participação, entrosamento e vontade de mudar.

Para o fazer cotidiano da escola exige-se preparo e descobertas contínuas:

Já não se pode entender a formação continuada apenas como utilização científica, pedagógica e cultural do professor, mas, sim, como a descoberta da teoria para organizá-la, fundamentá-la, revisá-la e combatê-la, se for preciso. Trata-se de remover o sentido pedagógico comum e recompor o equilíbrio entre os esquemas práticos e os esquemas teóricos que os sustentam. (IMBERNÓN, 2010, p. 69).

Do ponto de vista do equilíbrio entre os esquemas prático e teórico que sustentam a prática pedagógica, o ponto central desse equilíbrio tem a ver com preparação e poder reflexivo.

Os professores aos poucos vão adquirindo concepções acerca da própria prática, em função até mesmo da sua vida diária e de suas necessidades. Seus conhecimentos vão se moldando conforme suas práticas, suas trocas de experiências entre as áreas, seus estudos e suas pesquisas, enfim, como expressado pelo Professor P1, *“o desempenho é originado”*. Tudo isso colabora para que o docente se liberte do ensino moldado na perspectiva tradicional e passe a viver um ensino libertário, conforme afirma Freire (2000).

6) O questionamento quanto à elaboração do projeto pedagógico, se o *professor considera importante a participação docente na sua elaboração*, foram selecionadas as expressões mais chamativas em termos de pertinência ao tema. O Professor (P3) respondeu: *“O PPI é o que norteia as práticas acadêmicas [...]”*; Professor (P8), *“É necessário conhecer antes a realidade da escola”*, o Professor (P5), *“É por meio do qual se manifesta a responsabilidade social”*.

Percebe-se que as manifestações, de um modo geral, são homogêneas em relação à importância da participação na elaboração do PPI. Grande parte se manifestou concordando com a participação, tendo em vista ser por meio do PPI que são traçados os objetivos a que se quer chegar, dependendo da necessidade e da realidade de cada instituição.

Contudo, percebi divergência na fala de um professor que comentou: *“Apesar de eu nunca ter lido todo o PPI, sei que é importante participar dele”*, demonstrando que, apesar de saber da sua importância, ele está alheio a esse conhecimento. Dessa resposta depreende-se que o professor não participa ativamente quando da elaboração do planejamento da instituição escolar.

7) Questionados *como a formação continuada poderia integrar diversos valores doentes na formação dos professores*, o Professor (P5) respondeu: *“Essa integração, penso, partiria do princípio da valorização tanto do aprendizado*

*científico, cognitivo, como também do aprendizado de valores e experiências”, Professor (P8), “A integração deve partir de quem elabora os conteúdos para o curso. Então, eu acho que devem inserir no programa, nos conteúdos temas que valorizem também o conhecimento não formal de cada um. Elaborar o planejamento de forma que os conhecimentos não formais, saberes da vida pudessem fazer parte dos outros saberes, aqueles que se aprende nas escolas”.*

Também o Professor (P6) respondeu: *“Acho que professor de português, por exemplo, deve saber matemática muito bem e vice-versa. Não ficar só na sua disciplina sempre”.*

Um aspecto a ser destacado na resposta do Professor (P5) é o reconhecimento de que é necessário valorizar as experiências dos docentes na elaboração dos programas e conteúdos.

Segundo Masetto (2015, p. 160):

Duas são as grandes preocupações dos professores do ensino superior quando vão planejar suas disciplinas: organizar o conteúdo que será trabalhado e montar o cronograma das aulas para garantir que todo o conteúdo seja cumprido.

Considera-se importante essa iniciativa com o objetivo de favorecer a integração dos conhecimentos, dos saberes, da própria abrangência dos conceitos, que compõem o planejamento. Características que valem a pena serem observadas na elaboração do planejamento, porque dependendo do profissional que se pretende formar e de suas necessidades, influenciarão de forma significativa no seu desenvolvimento.

8) Quanto à descrição do que seja um *professor competente*, o Professor (P6) respondeu: *“Aquele que vai além do conhecimento puro da matéria”*, o Professor (P2): *“O que leva em consideração que cada aluno é um ser único”*, o Professor (P7): *“Aquele que se aproveita das experiências individuais para acrescentar algo de bom na vida das pessoas”*, o Professor (P3): *“Professor competente precisa ser criativo e estimular a criatividade, ser livre e dar liberdade aos seus alunos”.*

A afirmação de ambos os professores, dentro de suas peculiaridades individuais e cognitivas, levam ao entendimento de que professor competente é aquele que detêm além de conhecimentos cognitivos formalizados, sistematizados, os que se utilizam também de seus saberes, de suas vivências e experiências para

transmitir sua mensagem de forma significativa. Atitudes que dependem de ações reflexivas e de revisão de atitudes e comportamentos, até porque, como afirma Tardif (2008), “a todo o momento o professor adquire novas competências e elas precisam ser revistas”.

Para Tardif (2008), “competências docentes têm a ver com pensamento, com reflexão, razão, raciocínio, aspectos intrinsecamente ligados à prática pedagógica”.

As competências do professor estão diretamente ligadas às suas capacidades de racionalizar suas próprias práticas, de criticá-las, de objetivá-las, buscando fundamentá-las em razões de agir. Nesse sentido, o prático reflexivo corresponde ao profissional dotado de razão [...], que se concebe em função de um enfoque argumentativo e deliberativo, e não apenas cognitivo. (TARDIF, 2008, p. 223).

Para que a escola seja um ambiente de democratização, de discussão e participação social, os professores necessitam exercer consciência crítica. A começar da maneira como ele próprio se vê, porque de especialista ele passou a ser visto como um mediador do conhecimento, alguém que também precisa estudar sempre e estar aberto a aprender e obter novos saberes.

A intenção ao se utilizar esse modelo de instrumento de pesquisa foi proporcionar uma visualização de como o professor compreende a formação continuada como sendo uma aliada no desenvolvimento de sua tarefa, se utilizando de suas competências e habilidades. Conhecer como o docente almeja a elaboração dos cursos de formação continuada e como avalia a importância de essa formação ser voltada para as competências e habilidades, aproveitando-as na sua prática pedagógica com atenção voltada especificamente à aprendizagem significativa do aluno.

Os dados levantados pela pesquisa revelam que não basta delinear o profissional que se deseja, mas atentar para a sua formação, como ela está sendo elaborada e desenvolvida pelos atores envolvidos no processo, e como é aceita não só pelos nossos governantes, como também pelo próprio corpo docente e seus administradores.

O docente, em geral, tem consciência dessa importância, mas muitas vezes se vê limitado por apresentação de propostas e currículos fechados, perdendo a oportunidade de se utilizarem desses valiosos recursos que são as habilidades e competências apreendidas ao longo da vida em sua atividade educativa.

É preciso que haja um novo olhar para a formação desse profissional que lida a todo instante com situações as mais diversas possíveis e que requerem profissionais que correspondam efetivamente aos anseios desse segmento.

## 6 CONCLUSÃO

A formação docente tal como evidenciada por meio das respostas mostra que mais significativo do que o tempo trabalhado em uma instituição é a forma como o professor visualiza o seu trabalho.

A utilização das falas dos docentes com seus pontos de vista diferenciados acerca da formação continuada docente qualificou o processo investigativo, fornecendo dados contributivos para a análise.

A pesquisa comprovou por meio das percepções docentes acerca da contribuição da formação continuada para o desenvolvimento das competências e habilidades pedagógicas, definida como ICD 2, que os cursos formativos, por não abordarem conteúdos que lembrem a aplicação dessas competências e habilidades em suas atividades, geralmente não contribuem para o seu desenvolvimento.

Assim, demonstrou a necessidade de se reformarem esses programas formativos, de forma que neles constem conteúdos que trabalhem essas competências e habilidades tão importantes e necessárias na atividade docente e que certamente influenciam o comportamento e melhoram a capacidade reflexiva do profissional.

Sabe-se que a dinamicidade da prática pedagógica exige dos professores uma formação profissional adequada e processos de atualização profissional constantes, pois a práxis é construída de maneiras diferentes, segundo os diversos tipos de atuação na sociedade e na instituição.

## REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: LDA, 2011.

FREIRE, P. **A importância do ato de ler**. São Paulo: Cortez, 1989.

FREIRE, P. **Educação como prática da liberdade**. 14.ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2011.

FREIRE, P. **Pedagogia da indignação: cartas pedagógicas e outros escritos**. São Paulo: UNESP, 2000.

IMBERNÓN, F. **Formação docente profissional**: formar-se para a mudança e a incerteza. 8.ed. São Paulo: Cortez, 2010.

JAPIASSU, H. **Introdução ao pensamento epistemológico**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1979.

MASETTO, M. T. **Competências pedagógicas do professor universitário**. 3.ed. São Paulo: Summus, 2015.

PERRENOUD, P. **10 novas competências para ensinar**. Porto Alegre: Artmed, 2000.

PERRENOUD, P. O trabalho sobre o *habitus* na formação de professores: análise das práticas e tomada de consciência. In: PERRENOUD, P.; PAQUAY, L.; ALTET, M. (orgs.). **Formando professores profissionais**: quais estratégias? quais competências?. Porto Alegre: Artmed, 2001.

PERRENOUD, P.; PAQUAY, L.; ALTET, M. (orgs.). **Dez novas competências para ensinar**: convite à viagem. Porto Alegre: Artmed, 2002.

PIMENTA, S. G. (org.). **Saberes pedagógicos e atividade docente**. 8.ed. São Paulo: Cortez, 2012.

PIMENTA, S.; ANASTASIOU, L. G. C. **Docência no ensino superior**. 5.ed. São Paulo: Cortez, 2014.

SOUZA, R. C. C. R. Formação de professores: tempos de vida: tempos de aprendizagem. In: SANTOS, A.; SUANNO, J. H.; SUANNO, M. V. R. (orgs.). **Didática e formação de professores**: complexidade e transdisciplinaridade. Porto Alegre: Sulina, 2013.

TARDIF, M. **Saberes docentes e formação profissional**. 9.ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.



## ESPAÇOS LIVRES URBANOS: UMA ANÁLISE DO PARQUE MASCARENHAS DE MORAES

## URBAN FREE SPACES: AN ANALYSIS OF THE MASCARENHAS DE MORAES PARK

MIRANDA, Macklaine M. <sup>1</sup>

BADIA, Barbara M. <sup>2</sup>

FARIAS, Vitor B. <sup>3</sup>

**Resumo:** Este artigo baseia-se em uma análise do Parque Mascarenhas de Moraes, como um exercício de pesquisa para o entendimento dos espaços livres e seu papel quanto espaço de reunião, convívio social e além de promover a qualidade ambiental e transformar imagem urbana. O Sistema de Espaços Livres Públicos desempenha um importante papel na organização das cidades, na medida em que grandes parcelas das atividades cotidianas da população são realizadas em ruas, praças, parques, etc. e a apropriação destes espaços pelos cidadãos tem um papel fundamental no desempenho da cidadania. O Parque Mascarenhas de Moraes está localizado na cidade de Porto Alegre, no 4º Distrito, no bairro Humaitá. Como resultado tem-se a análise física e a percepção ambiental do parque enquanto único, na região.

<sup>1</sup> Professora Doutora do Curso de Arquitetura e Urbanismo da Faculdade São Francisco de Assis. E-mail: macklaine.msm@gmail.com

<sup>2</sup> Acadêmica do curso de Arquitetura e Urbanismo da Faculdade São Francisco de Assis. E-mail: barbara\_badia@yahoo.com.br

<sup>3</sup> Acadêmico do curso de Arquitetura e Urbanismo da Faculdade São Francisco de Assis. E-mail: vitorbotta11@gmail.com

**Palavras-chave:** Espaços Livres. Parque. Apropriação.

**Abstract:** This article is based on an analysis of the Mascarenhas de Moraes Park, as a research exercise for the understanding of free spaces and their role as meeting space, social interaction and besides promoting environmental quality and transforming urban image. The Public Free Spaces System plays an important role in the organization of cities, inasmuch as large portions of the daily activities of the population are carried out in streets, squares, parks, etc. and the appropriation of these spaces by citizens has a fundamental role in the performance of citizenship. Parque Mascarenhas de Moraes is located in the city of Porto Alegre, in the 4th District, in the Humaitá neighborhood. As a result we have the physical analysis and the environmental perception of the park as unique in the region.

**Keywords:** Free Spaces. Park. Appropriation.

## 1 INTRODUÇÃO

Os espaços livres no meio urbano, além de promover ventilação e insolação, contribuem para qualificar a paisagem, recreação e o convívio social da população no ambiente urbano. A escolha do estudo de caso teve como base as características dos parques urbanos, principalmente no que se refere às dimensões e às formas de inserção dos mesmos na estrutura morfológica urbana, à presença de uma massa vegetal e às várias possibilidades de usos que ele pode oferecer aos frequentadores. Neste sentido, este artigo relata a análise do parque Mascarenhas de Moraes quanto a questões referentes à localização, distribuição e permeabilidade física e visual e à qualidade paisagística, como também questões que se referem à legibilidade e apropriação por parte da população.

O Parque Marechal Mascarenhas de Moraes está inserido no atual bairro Humaitá, ao norte da cidade, onde originalmente localizava-se o Arraial Navegantes. O Bairro Humaitá foi um dos setores residenciais projetados pela iniciativa privada nos anos de 1970, com o objetivo de responder aos problemas de habitação da cidade.

O Parque Marechal Mascarenhas de Moraes foi o primeiro parque com origem em parcelamento do solo e o primeiro a ser urbanizado pelo próprio loteador, a Construtora Guerino. A lei do parcelamento de solos prevê que uma parte de um loteamento deve ser doada ao poder público com fins de uso público. O loteamento está localizado onde se encontrava a várzea do Rio Gravataí, servindo de aterro sanitário até 1973, do qual uma parte foi envolvida pelo parque. No local originou-se

um banhado que acabou transformando-se em importante área de proteção ambiental. Com a evolução da cidade em direção à zona norte e a construção de prédios, fábricas e mesmo o aeroporto, o habitat de aves da região acabou sendo alterado. O parque acabou se transformando em um refúgio, abrigando diversas espécies da fauna.

## **2 CONTEXTO PARA O ESTUDO DE CASO**

### **2.1 Porto Alegre**

A cidade de Porto Alegre no Estado do Rio Grande do Sul, no extremo meridional do Brasil. O Estado apresentava em 2010, segundo dados do IBGE, uma população de 10.693.929 habitantes, aproximadamente 6% do total da população brasileira, e uma área de 281.784 km<sup>2</sup>. Faz fronteira com o Uruguai e Argentina, Oceano Atlântico e Estado de Santa Catarina.

A configuração da vegetação de Porto Alegre é resultante da integração de espécies que migram de diferentes regiões da América do Sul, como a Amazônia, o Chaco, a Patagônia, o Pampa e a Mata Atlântica.<sup>4</sup> No entanto, a ocupação humana vem rapidamente provocando alterações. Da cobertura vegetal original restam 24% com diferentes graus de alteração humana, sendo que desta área a grande maioria está localizada na zona sul da cidade. Mesmo assim a cidade de Porto Alegre é considerada uma das mais arborizadas capitais do Brasil.

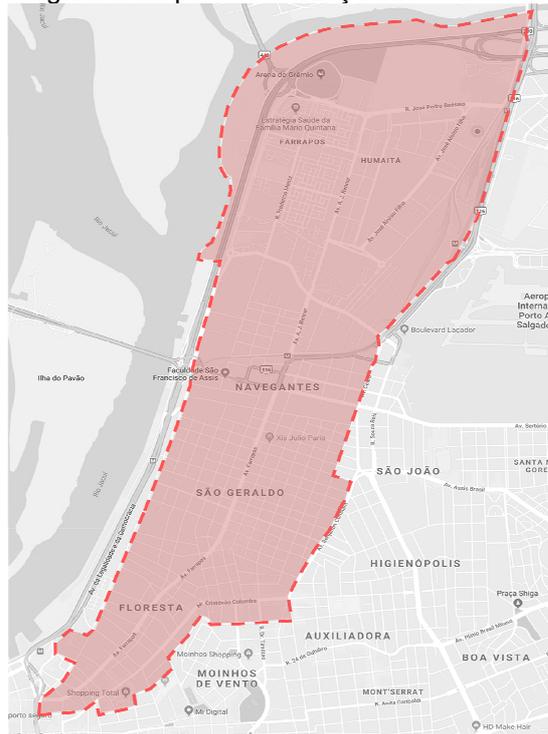
### **2.2 O Quarto Distrito e o Bairro Humaitá**

Conforme a Prefeitura Municipal de Porto Alegre (PMPA), a região do 4º Distrito abrange cinco bairros: Floresta, São Geraldo, Navegantes, Humaitá e Farrapos. É delimitada a Norte pela cidade de Canoas, próxima a Arena do Grêmio, no bairro Farrapos; a Sul pela Rua da Conceição e a Estação Rodoviária, no bairro Floresta; a Leste pela Avenida Farrapos/BR 116 e a Oeste pelo Lago Guaíba, tendo como eixo estruturador a Avenida Voluntários da Pátria.

---

<sup>4</sup> Diagnóstico ambiental de Porto Alegre

Figura 1: Mapa de localização do 4º Distrito



Fonte: Google Maps. Alterado por Farias, 2018

Essa região foi o polo de desenvolvimento econômico e industrial da cidade no século XIX, mais especificamente por encontrar-se nos arredores do cais do Lago Guaíba e próximo da linha férrea. Essa proximidade facilitava o transporte de mercadorias para os armazéns e indústrias, impulsionando o crescimento da cidade.

As fábricas atraíram trabalhadores imigrantes, em sua grande maioria, que buscavam por moradias próximas aos seus empregos. Dessa forma, construções começaram a ser erguidas por eles, criando uma miscigenação tanto social quanto arquitetônica.

O ápice do desenvolvimento econômico ocorreu entre os anos 1960 e 1970, com a instalação de grandes centros comerciais e industriais entre as avenidas Farrapos e Presidente Franklin Roosevelt, tais como a Neugebauer, Fiateci, Brahma, entre outras. Nesse mesmo período também houve a construção da linha do Trensurb e do muro da Mauá, o que distanciou as pessoas do Lago Guaíba e, possivelmente, iniciou o esquecimento da área.

A fábrica da Neugebauer, fundada em 1891, trouxe riqueza para a região e realizava diversos eventos na praça pública Pinheiro Machado e na Av. Presidente Roosevelt, à época considerada um importante eixo comercial e de lazer. Em 2010 a fábrica foi oficialmente fechada, devido a sua relocação para a cidade de Guaíba.

Figura 2: Fábrica da Neugebauer



Fonte: Geração Urbana POA, 1950.

Em 1950, devido ao crescimento populacional da cidade, a Prefeitura precisou tomar providências para solucionar problemas como habitações, infraestruturas e transportes. Então, iniciou-se a prática de aterrar as áreas alagadas com resíduos, em consequência da proximidade ao Lago Guaíba.

Em 1977, foi firmado um contrato entre o Departamento Municipal de Limpeza Urbana (DMLU) com uma empresa local para o aterramento inicial de cerca de 10 hectares. Em sequência, um novo aterramento foi realizado, mas dessa vez em 140 hectares. Dessa forma, surgiu o Aterro Sanitário Benópolis, antes conhecido como Parque Benópolis (TRINDADE; FIGUEIREDO, 1982).

Figura 3: Área de aterro próximo à Avenida Voluntários da Pátria



Fonte: <<http://prati.com.br/FotosAntigas/index.htm>>

Os aterros são notórios em razão aos resíduos nele dispostos, pois a decomposição de matéria orgânica do solo gera um líquido que, caso não seja destinado de forma correta, pode ser nocivo ao meio ambiente. Parte do bairro Humaitá está sob o aterro Benópolis.

Figura 4: Fotografia aérea e imagens de satélite do bairro Humaitá - 1991, 2002 e 2009



Fonte: Google Earth, Metroplan, Martins (2010)

Em consequência a toda essa movimentação, grande parte da vegetação nativa foi removida. Todavia, uma porção com aproximadamente 8 hectares do banhado permanece e encontra-se inserida no Parque Mascarenhas de Moraes.

Atualmente, a região do bairro Humaitá é predominantemente residencial, com poucos comércios e possui grande segregação residencial urbana. A construção da Arena do Grêmio impulsionou o setor a construir luxuosos condomínios em sua proximidade e melhorias de infraestrutura local, porém, simultaneamente, a periferia é marcada por favelas e zonas com infraestrutura debilitada para os moradores mais pobres.

### 3 SISTEMA DE ESPAÇOS LIVRES PÚBLICOS DE PORTO ALEGRE

Porto Alegre, assim como qualquer outra cidade, apresenta um sistema de espaços livres e que estão sendo produzido durante o processo de formação da cidade. O sistema de espaços livres também está em constante transformação e adequação às novas necessidades de seus usuários sem perder suas principais

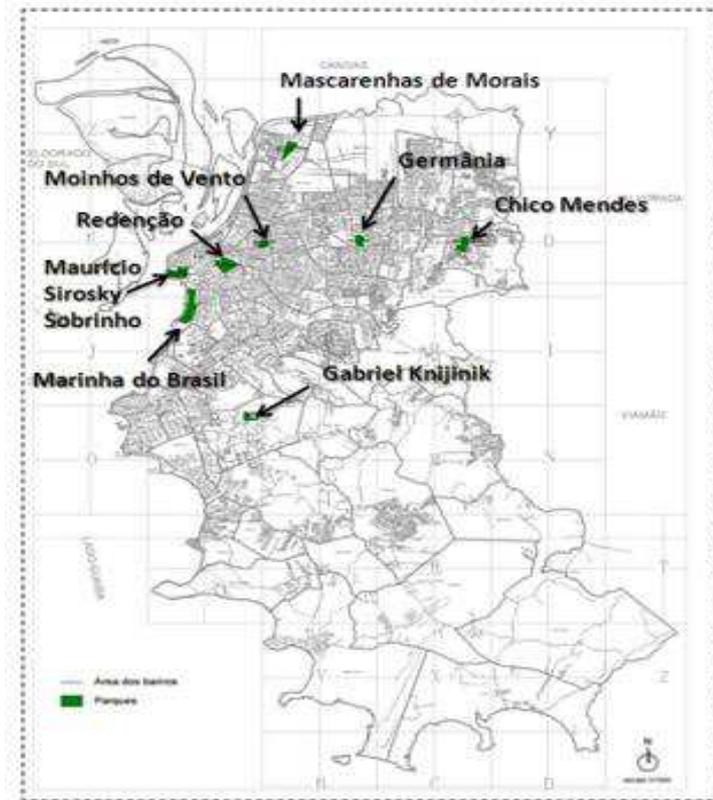
relações. Os elementos básicos componentes de um sistema de espaços livres de edificações dentro do contexto urbano são quatro: (a) de elementos de conexão: sistema viário; (b) de reunião: parques, praças, praias, etc; (c) de contemplação: jardins, bosques, gramado, alagados, lagos, etc; (d) de preservação, conservação ou amenização ambiental. Este artigo foi baseado no estudo dos Sistema de Espaços livres de reunião, mais especificamente o parque.

Os Parques são considerados por Macedo e Sakata como “todo espaço de uso público destinado à recreação de massa, qualquer que seja seu tipo, capaz de incorporar intenções de conservação” e, quanto à morfologia, os autores classificam os parques como autossuficientes, isto é, o espaço “não é diretamente influenciado em sua configuração por nenhuma estrutura construída em seu entorno”. (MACEDO; SAKATA, 2010). Diferenciando-se das praças, que são resultantes da configuração do seu entorno, o parque direciona seu entorno na medida em que valoriza os investimentos imobiliários de suas proximidades.

O parque público, como nós o conhecemos hoje, é um elemento típico das grandes cidades e cada vez mais se faz necessária a construção de novos espaços. Devido ao incremento da densidade populacional, aumenta a demanda de uma grande diversidade de solicitações de lazer, tanto esportivo como culturais, e não o lazer contemplativo, característica dos primeiros grandes parques públicos.

No ano de 2017, segundo a Prefeitura Municipal de Porto Alegre, o município possui oito parques administrados pela Secretaria do Meio Ambiente - SMAM, especificamente pela supervisão de Praças, Parques e Jardins - SUPPJ, exceto o Parque Germânia, que foi adotado pela empresa Goldsztein e o Parque Moinhos de Vento, adotado pelas empresas Zaffari e Hospital Moinhos de Vento. Na Figura 5, pode ser observada a distribuição dos oito parques da cidade.

Figura 5: Mapa de Porto Alegre com a demarcação dos Parques Urbanos



Fonte: Base fornecida pela UFRGS. Alterada por Miranda (2012)

## 4 ESTUDO DE CASO: O PARQUE MASCARENHAS DE MORAES

### 4.1 Metodologia

Para compreender a apropriação do parque Mascarenhas de Moraes foram utilizados métodos de avaliações, com a intenção de compreender as relações homem-ambiente. O processo de avaliar o ambiente está relacionado à maneira como as pessoas experienciam não somente os aspectos físicos, mas também os aspectos sociais, culturais e históricos. Nesse contexto, a percepção ambiental exerce um papel fundamental no processo de apropriação e identificação dos espaços e dos ambientes por eles propiciado.

No processo de avaliar as interações entre pessoas e ambiente estão envolvidos aspectos mensuráveis e outros extremamente subjetivos. Neste sentido optou-se pela utilização de mais de um método sendo que todos eles centrados no ambiente. A observação assume um papel importante. Várias abordagens, assim

como a de Roger Barker (1968), assumem a observação como meio de investigação de comportamento e de suas relações com o ambiente na vida real.

O primeiro instrumento utilizado na avaliação ambiental foi a visita exploratória: caminhada despreocupada feita pelos pesquisadores no local de estudo com o objetivo de proporcionar um primeiro contato mais atento do pesquisador com o local pesquisado.

O segundo instrumento foi guiado pela Análise *Walkthrough*<sup>5</sup> neste momento os diálogos aconteceram com os funcionários, com frequentadores assíduos ou não, os diálogos aconteceram com pessoas que exercem funções variadas dentro do parque.

O terceiro instrumento utilizado foi o mapa comportamental. Os Mapas Comportamentais aplicados nesta avaliação foram do tipo 'centrado no lugar', onde o pesquisador observa o local e realiza os registros em intervalos regulares de tempo. A aplicação do instrumento foi realizada a partir de um croqui pré-definido e anotações referentes ao parque analisado. Foram realizadas nos domingos no período da manhã ou tarde ou em dias da semana no período da tarde.

O quarto instrumento incluiu algumas entrevistas estruturadas<sup>6</sup> aplicadas junto aos frequentadores dos parques. No entanto, as entrevistas nem sempre foram finalizadas por falta de interesse dos entrevistados. Quando as conversas foram mais informais, as respostas foram mais íntegras e atendiam melhores à proposta da pesquisa.

A última etapa metodológica consistiu na Síntese Analítica na qual se retomaram as questões iniciais da pesquisa referentes o papel do parque Mascarenhas de Moraes no sistema de espaços livres da cidade de Porto Alegre, aprofundando o estudo sobre seus usos, forma e apropriação.

---

<sup>5</sup> Análise *walkthrough*: é um instrumento flexível onde, através de um percurso dialogado complementado por fotos e croquis, o observador tem uma maior familiaridade com o objeto de estudo.

<sup>6</sup> A Entrevistas estruturadas é uma das principais e a mais utilizada técnica de trabalho em pesquisa, pois, através de questionamentos sobre o local de estudo, os entrevistados passam informações sobre suas relações com o ambiente: o que fazem, quando utilizam, o que sentem, o quanto conhecem etc.

## 4.2 Análise

### 4.2.1 Identificação e características Gerais

**Nome Popular:** Parque Humaitá ou Campão

**Endereço:** Rua Aloísio Filho, 570

**Bairro:** Humaitá

**Região de Planejamento:** Humaitá/Navegantes/Ilhas

**Área do Parque:** 18,3 ha

**Inauguração:** 02/07/1982

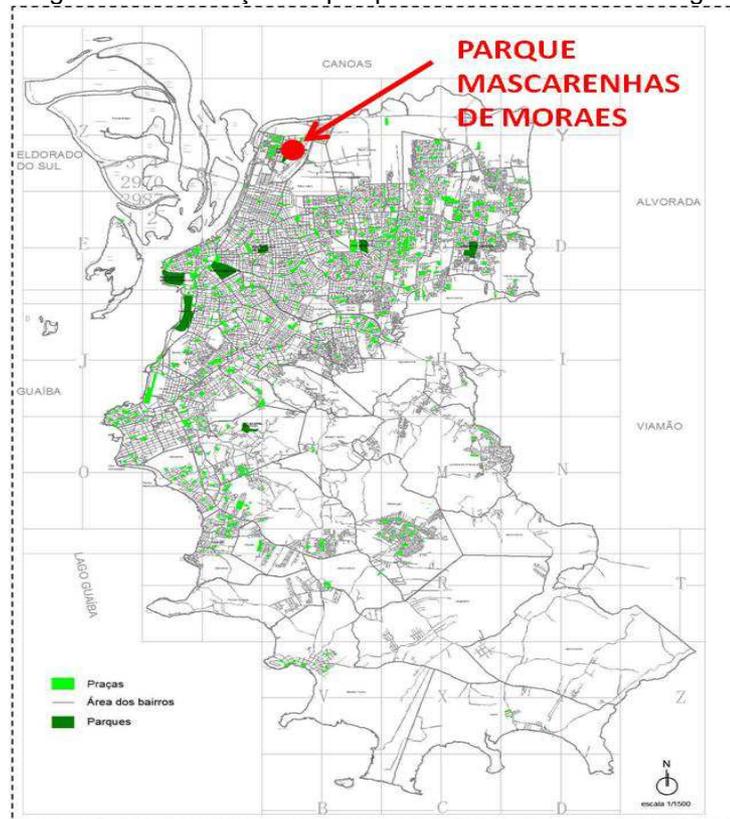
**Projeto:** Original: Léo Ferreira da Silva

Reformulado em 2007 pela Arq. Ana Maria Godinho Germani.

**Tipologia:** Moderno

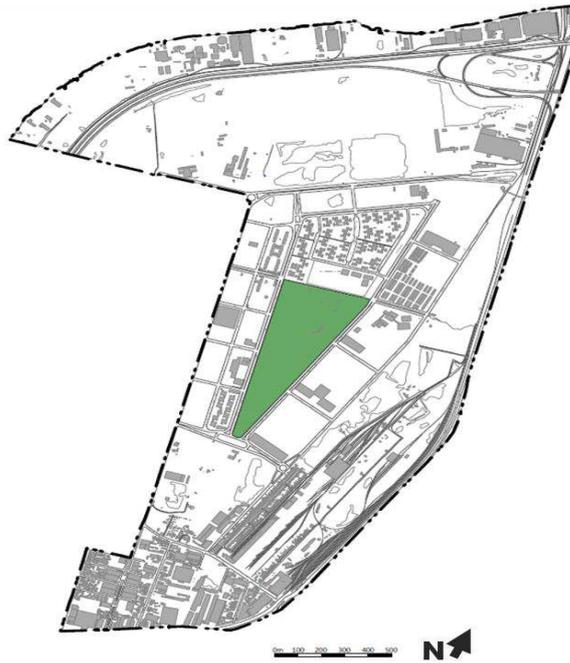
O parque Mascarenhas de Moraes foi o primeiro parque originado da lei de parcelamento do solo. É caracterizado como um parque de vizinhança.

Figura 6: Localização do parque na cidade de Porto Alegre



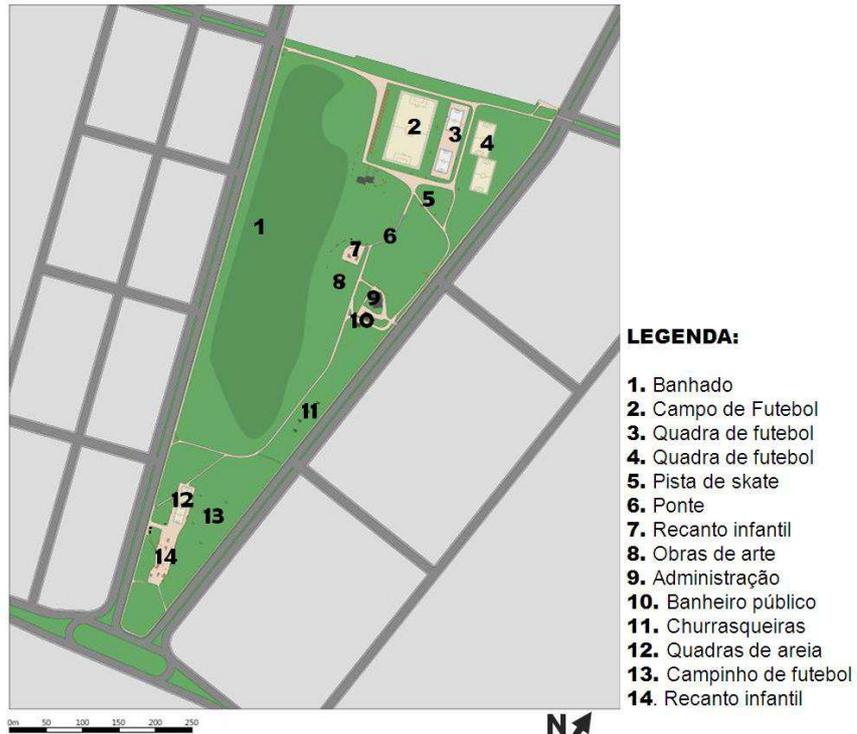
Fonte: Prefeitura Municipal de Porto Alegre. Alterado por Miranda (2013)

Figura 7: Inserção do parque no bairro



Fonte: Mapa cedido pela Prefeitura. Alterado por Miranda (2013)

Figura 8: Parque Mascarenhas de Moraes



Fonte: Miranda (2014)

#### 4.2.2 Histórico do Parque

Com a evolução da cidade em direção à zona norte e a construção de prédios, de fábricas e mesmo do aeroporto, o habitat de aves localizado nesta região acabou sendo alterado e, com o tempo, o parque acabou se transformando em um refúgio, abrigando diversas espécies da fauna. O parque possui uma área de 18,3 ha, sendo 21% de mata ciliar, 35% campos limpos e 44% de área úmida, segundo Martins (2010). Foi inaugurado em 2 de julho de 1982.

Na década de 1990 o parque recebeu melhorias significativas e, em 22 de junho de 2011, a Secretaria Municipal do Meio Ambiente e a incorporadora Rossi Residencial promoveram uma festa junina para marcar a entrega de novas melhorias. Entre elas, o parque recebeu as seguintes intervenções: telamento do campo de futebol, colocação de marcos de caminhada em concreto de 100 em 100 metros, instalação de um playground em toras, com casinha, estrutura, balanços e escorregador duplo, instalação de 60 novos bancos e de cem novas lixeiras, distribuídos por toda área do parque, complementação das arquibancadas com colocação de 59 lajes de concreto e colocação de mais 1.100 metros de cabo de aço no cercamento da área.

#### 4.2.3 Uso e Função do Parque

Para análise dos usos e funções foram observados cinco itens:

- **Ecológico:** Possui uma reserva ecológica de aproximadamente 6 ha, com muitas espécies da fauna e flora. Em uma pesquisa realizada em 2009, foram encontradas 103 espécies de aves no parque (SCHERER et al, 2009). O local era várzea do Rio Gravataí. Foi utilizado como aterro sanitário com resíduos domésticos até o ano de 1973, com a finalidade de permitir a ocupação urbana. Contudo, onde se encontra a área natural do parque foram recuperadas as características do banhado original. Pelas características do solo e por possuir muito pouca pavimentação, tem uma alta porcentagem de permeabilidade do solo e pode ser considerado úmido, principalmente na estação do inverno.

- **Social:** Por ser o único parque da região, é bastante usado por moradores de todas as idades. Os frequentadores, em sua maioria, são moradores do bairro e utilizam o parque regularmente. Famílias inteiras, assim como grupos de amigos, se

reúnem para fazer churrasco nos finais de semana e feriados, assim como tomar chimarrão e as crianças utilizam os brinquedos dos dois parquinhos de forma bem intensa. Grupos se reúnem para praticar esportes e promover campeonatos. Com bastante frequência são promovidos eventos municipais ou particulares de caráter cultural ou esportivos.

- **Estético:** Com áreas com características distintas, o local onde se encontra o banhado é de vegetação nativa e se destaca por uma paisagem peculiar e um grande número de garças brancas e pretas chamam atenção pela beleza natural. As diversidades de vegetações, com tons variados de verde, juntamente com o marrom do piso natural, lembram uma paleta de cores pastéis.

- **Educativo:** As atividades educativas são feitas através de programas de educação ambiental.

- **Psicológico:** Através da observação, percebe-se que as pessoas utilizam o parque como um meio de relaxar, através do contato com a vegetação, de exercícios, de relações sociais, sendo este um dispositivo anti-stress, promovendo a saúde e o bem-estar físico e emocional. As relações entre grupos com características semelhantes são identificadas no parque, apesar de idades distintas, e parecem todos pertencer ao mesmo grupo social.

#### 4.2.4 Tradições e Apropriação Simbólica

Através de entrevistas e observações feitas no local, percebe-se que, apesar de ser relativamente novo, a população já se apropriou do espaço e o utiliza como o “quintal de sua casa”. De um modo geral, se identifica e qualifica o lugar como de valor afetivo. Alguns chamam de “o Parcão do Humaitá”, fazendo uma alusão ao Parcão, Parque Moinhos de Vento, que é conhecido como um dos parques mais elegantes de Porto Alegre.

Foi o primeiro parque localizado na zona norte da cidade. Está localizado em um bairro de baixa renda e com muitos conjuntos habitacionais. Em todas as estações do ano é bastante frequentado nos finais de semana e, durante a semana, o número de frequentadores diminui consideravelmente. No inverno a procura do sol e no verão a possibilidade de sair de casa e se refrescar são lembradas pelos frequentadores.

#### 4.2.5 Perfil do Público Usuário

A maioria dos frequentadores são moradores do bairro ou de bairros próximos, e vêm ao parque caminhando. São pessoas de todas as faixas etárias. O maior público ocorre nos finais de semana. Durante a semana observa-se um público mais específico: mães com filhos pequenos nos parquinhos ou adolescentes praticando esporte nas quadras ou na pista de skate. Nos finais de semana são frequentes campeonatos nas quadras esportivas e no campo de futebol. Apesar de possuir postes altos de iluminação, não é frequentado a noite. O bairro é considerado violento e uma das grandes queixas da população é a segurança a partir do final da tarde.

#### 4.2.6 Relações com o Entorno

O entorno imediato do parque é composto em sua maioria por conjuntos de edifícios residenciais de 7, 9, e 4 pavimentos, algumas residências de dois pavimentos e edificações com um pavimento de uso comercial e serviços. Chamam a atenção alguns galpões, uma escola, uma igreja e o SESC/SENAT. Ainda existem muito terreno sem um fim definido.

As duas grandes avenidas que delimitam o parque, a leste e a oeste, Palmira Gobbi e Aloísio Filho são de médio porte com canteiro no meio da avenida e com árvores de pequeno e médio porte. Ao Sul, o parque é lindeiro a uma avenida de acesso ao bairro e neste ponto compreende uma rótula de difícil fluxo, todas com um grande fluxo de carros. A vinda da Arena do Grêmio para as proximidades do parque alterou a tranquilidade da área, principalmente em dias de jogos onde aumenta o número de carros nas vias do entorno do parque.

Ao Norte o parque faz divisa com um dos primeiros conjuntos habitacionais do bairro, edifícios de apartamentos com 4 pavimentos. Não fosse o cercado e um córrego quase completamente cobertos pela vegetação, a divisa ficaria imperceptível.

#### 4.2.7 Fatores de Risco e Vulnerabilidade

A segurança, principalmente no final da tarde e à noite, foi o problema mais citado em conversas e entrevistas. Em torno do banhado não existe nenhuma proteção e parece ser um local que oferece risco principalmente às crianças e animais que distraidamente podem cair.

### 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo se propôs a descrever a experiências e os resultados obtidos da pesquisa feita sobre o parque Mascarenhas de Moraes, localizado dentro do 4º Distrito da cidade de Porto Alegre. Este resultado parcial, faz parte de uma pesquisa maior onde pretende-se conhecer os espaços livres públicos do 4º Distrito e entender o seu contexto dentro do sistema de espaços livres públicos da cidade.

Ao analisar o parque Mascarenhas de Moraes e seu contexto, percebe-se que este, associado a possibilidade de proporcionar lazer à população em ambiente ao ar livre, junto a elementos vegetais, também gera a sociabilização, podendo promover a saúde física, mental e emocional dos usuários. A convivência entre diferentes grupos funda um espaço democrático reforçando o caráter público do lugar e a valorização da cidadania.

### REFERÊNCIAS

HASENACK, H.; et al (coord). **Diagnóstico ambiental de Porto Alegre**: geologia, solo, drenagem, vegetação/ocupação e paisagem. Porto Alegre: Secretaria Municipal do Meio Ambiente, 2008.

JACOBS, J. **Morte e vida das grandes cidades**. 2.ed. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2009.

KLIASS, R. G. **Parques urbanos de São Paulo**. São Paulo: Pini, 1993.

KUHNEN, A. Percepção ambiental. In: CAVALCANTI, S.; ELALI, G. A. (orgs.). **Temas básicos em psicologia ambiental**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

LAMAS, J. M. **Morfologia urbana e desenho da cidade**. 5.ed. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2010.

MACEDO, S. S; SAKATA, F. **Parques urbanos no Brasil**. São Paulo: EDUSP, 2010.

MACEDO, S. S. **Quadro do paisagismo no Brasil**. São Paulo: [s.e.], 1999.

MACEDO, S. S.; ROBBA, F. **Praças brasileiras**. São Paulo: Edusp, 2003.

\_\_\_\_\_. **Paisagismo Brasileiro na Virada do Século - 1990-2010**. São Paulo: Universidade de São Paulo; Campinas, SP: UNICAMP, 2012.

MARTINS, D. P. **O Humaitá de ontem, de hoje e de amanhã**: as transformações socioambientais de um bairro de Porto Alegre, RS. 2010. 104 f. Dissertação (Mestrado em Geografia). UFRGS, Porto Alegre, 2010.

MIRANDA, M. M. S. **O papel dos parques urbanos no sistema de espaços livres de Porto Alegre/ RS**: uso, forma e apropriação. 2014. 425f. Tese (Doutorado em Ciências em Arquitetura). – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Faculdade de Arquitetura e Urbanismo, Programa de Pós-Graduação em Arquitetura, Rio de Janeiro, 2014.

PREFEITURA MUNICIPAL DE PORTO ALEGRE. **Plano diretor de desenvolvimento urbano e ambiental de Porto Alegre**. Porto Alegre: Prefeitura Municipal de Porto Alegre, 1999.

RHEINGANTZ, P.; et al. **Observando a qualidade do lugar**: procedimentos para avaliação pós-ocupação. Rio de Janeiro: PROARQ, 2009.

SANTOS, M. **Pensando o espaço do homem**. 5.ed. São Paulo: Edusp, 2009.

\_\_\_\_\_. **A natureza do espaço**: técnica e tempo, razão e emoção. 2.ed. São Paulo: Hucitec, 1982.

SCHERER, J. F. M.; et al. Estrutura trófica e ocupação de hábitat da avifauna de um parque urbano em Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil. **Biotemas**, v. 23, n. 1, p.169-180, mar. 2010. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/biotemas/article/download/2175-7925.2010v23n1p169/17489>>. Acesso em: 14 jul. 2018.

SOMMER, R. **Espaço pessoal**: as bases comportamentais de projetos e planejamentos. São Paulo: EPU, Editora da Universidade de São Paulo, 1973.

TRINDADE, O. S.; FIGUEREDO, M. A. R. **Aterro sanitário**: aspectos estruturais e ambientais. Porto Alegre: Palloti, 1982.



## ESTUDO COMPARATIVO ENTRE O ENSINO DA CONTABILIDADE PRESENCIAL E A DISTÂNCIA NO PARAGUAI

### COMPARATIVE STUDY IN PARAGUAY BETWEEN THE TEACHING OF ACCOUNTING IN CLASSROOM AND DISTANCE

FERNANDES, Elisiane Alves <sup>1</sup>

FLEITAS RECALDE, Diego Hernán <sup>2</sup>

**Resumo:** Um estudo comparativo tem objetivo de analisar dois ou mais serviços e práticas, sendo uma forma de conhecer e analisar suas semelhanças e diferenças. Um bom estudo comparativo permite: identificar e analisar as melhores práticas; aprendizagem e desenvolvimento; formular recomendações; idealizando o aperfeiçoamento de práticas e mudanças organizacionais. A comparação entre o estudo da contabilidade presencial e a distância no Paraguai tem o objetivo de conhecer, identificar e analisar as principais diferenças e semelhanças e apontar as dificuldades que os alunos do ensino a distância enfrentam nas disciplinas práticas principalmente com a falta de interação entre professores e alunos. Esse estudo apontará as semelhanças e as diferenças entre as grades curriculares na mesma instituição privada que oferece as duas modalidades de ensino e também a comparação da grade curricular do curso de Contabilidade de uma instituição de ensino superior privada e de uma instituição pública, com o intuito de demonstrar que as modalidades são diferentes, mas o ensino e o exercício da profissão podem ser equivalentes.

<sup>1</sup> Mestre em Ciências da Educação pela Universidad Evangélica del Paraguai. Email: elisiane543@gmail.com

<sup>2</sup> Bacharel em Contabilidade Pública pela Universidad Nacional de Asunción. Email: fleitasdie@hotmail.com

**Palavras-chave:** Contabilidade. Ensino Superior. Ensino Presencial. Ensino a Distância.

**Abstract:** A comparative study has as an objective to analyze two or more services and practices, been a form to know and analyze their similarities and differences. A good comparative study permits: identify and analyze the better practices, knowledge and development; formulating recommendations, idealizing and improving the practices and organizational changes. The comparison between the study of accounting in a classroom and distance in Paraguay has the objective to know, identify, and analyze the main differences and similarities and to appoint the difficulties that the students of a distance learning may have in the practical courses primarily with the lack of interaction between professor and student. This study will show the similarities and the differences between the academic credits in the same private institution that offers the two ways of study and also the comparison of the academic credits of the Accounting Course in a private undergraduate institution and a public institution, with the intent to demonstrate that they are different but the teaching and the exercise of the profession may be equivalent.

**Keywords:** Accounting. Undergraduate. Classroom Study. Distance Study.

## 1 INTRODUÇÃO

A contabilidade é uma ferramenta fundamental porque fornece informações úteis, oportunas e precisas sobre a situação financeira de empresas e instituições. Com o passar do tempo, a evolução da tecnologia e a complexidade das operações financeiras, o Contador Público foi forçado a manter um constante desenvolvimento de seu conhecimento acadêmico e tornou-se necessário obter a maior experiência possível.

Por ser um curso extremamente prático questiona-se sobre o ensino a distância como uma forma de aprendizado. Essa inquietude gerou um problema de investigação é possível aprender contabilidade à distância?

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

No referencial teórico apresenta-se a História da Contabilidade, a Contabilidade no Paraguai, o Ensino Superior no Paraguai, Legislação do Ensino a Distância no Paraguai, a Caracterização e Mensalidades do Curso Presencial e a Distância, Outras Instituições que Oferecem o Curso de Contabilidade a Distância e Presencial.

## 2.1 História da Contabilidade

Não há como determinar exatamente como surgiu a contabilidade, mas ao fazer uma relação com a humanidade, percebe-se que a contabilidade é tão antiga quanto à própria humanidade.

Para Augusto (2009) a história da Contabilidade surge com o desenvolvimento da sociedade.

O surgimento e a evolução da contabilidade confundem-se com o próprio desenvolvimento da humanidade. Nesse contexto os estudos sobre as civilizações da Antiguidade nos mostram que o homem primitivo já “cuidava da sua riqueza”, através, por exemplo, da contagem e do controle do seu rebanho. Porém, alguns estudiosos fazem remontar os primeiros sinais objetivos da existência das contas e os primeiros exemplos completos da contabilidade, mesmo sendo uma forma de contabilidade rudimentar, a aproximadamente 4000 anos a.C na civilização sumério-babilônica. A contabilidade aprimorou-se de acordo com as necessidades de cada período histórico. O aparecimento da escrita, o surgimento da moeda, a prensa de Gutemberg, o descobrimento da América, a invenção da máquina a vapor, que deu impulso à Revolução Industrial, são marcos da nossa história que fizeram desencadear o desenvolvimento da ciência contábil. (AUGUSTO, 2009).

A partir de Luca Pacioli muitas publicações surgiram sobre evolução do pensamento contábil. Augusto (2009) continua afirmando que:

O desenvolvimento da contabilidade em toda a sua história esteve intimamente ligada ao desenvolvimento econômico e as transformações sociopolíticas e socioculturais experimentadas em cada época. O homem foi sentindo a necessidade de aperfeiçoar seu instrumento de avaliação da situação patrimonial ao mesmo tempo em que as atividades econômicas foram-se tornando mais complexas. Podemos delimitar a evolução histórica da contabilidade em duas grandes escolas: a italiana e a norte-americana. A partir do século XII até o início do XVII, a Europa e, mais particularmente, a Itália “explodiram” em desenvolvimento econômico e cultural, trazido pela grande expansão comercial. Concomitantemente, verificou-se nesse período soberbo desenvolvimento da contabilidade na Europa. A Itália exportou para o mundo a sua descoberta de como registrar as variações ocorridas na riqueza de uma entidade. Porém, por meio de pesquisas desenvolvidas por outros países, principalmente pelos Estados Unidos, observou-se que a contabilidade, por agregar todas as informações econômicas de um período, ou ainda de diversos, poderia ter um papel mais intenso e relevante na gestão das empresas, e assim foram desenvolvidos diversos estudos sobre: a contabilidade como base para tomada de decisões empresariais e as necessidades dos vários usuários da contabilidade.

Existem inúmeras definições encontradas na literatura, pode-se considerar que a contabilidade é uma ciência que estuda e controla o patrimônio. Portanto, o seu objeto principal é o patrimônio.

## 2.2 A Contabilidade no Paraguai

A profissão de contador no Paraguai está amparada na Lei nº 371, de 6 de dezembro de 1972, dentre outras coisas prevê as seguintes funções em entidades públicas e privadas.

- a) organização e abordagem contábil;
- b) estudo de viabilidade;
- c) concordata;
- d) análise e certificação de demonstrações financeiras;
- e) contabilidade;
- f) revisão contábil e certificação de avaliação;
- g) assessoria em assuntos contábeis;
- h) assessoria em matéria tributária;
- i) interpretação de balanços, manifestação de ativos e tabelas de desempenho de negócios;
- j) liquidação de danos e seguros;
- k) avaliação de bens econômicos em geral;
- l) perícia em bolsas de valores, em operações de depósitos gerais de depósitos e em arbitragem comercial em geral;
- m) elaboração e subscrição de projetos de participação patrimonial em processos de inventário, a pedido do representante legal;
- n) auditoria contábil;
- o) intervenção nas demonstrações contábeis, na liquidação e dissolução de empresas civis e comerciais e na prestação de contas para a gestão de ativos.

Para Silva, Madeira e Assis (2004, p. 9):

A lei é incapaz de habilitar e qualificar a profissão contábil, pois não atribuem as capacidades, aptidões e habilidades exclusivamente para os contadores e não prevê a criação de um conselho que fiscalize a atuação profissional e não estabelece sanções ao exercício legal da profissão.

Para exercer a profissão de contador não existe a obrigatoriedade de estar vinculado a um conselho. Mesmo assim existem o Colégio de Contadores del Paraguay que foi fundado em 09 de junho de 1916 e o Consejo de Contadores Públicos del Paraguay que foi fundado em 10 de março de 2005. O profissional contador também pode solicitar uma licença para a Municipalidad de Asunción que para assinar os balanços é imprescindível.

De acordo com Beuren e Brandão (2001, p. 56): “O mundo globalizado fez com que os países percebessem a necessidade de adotar as normas internacionais do IASB (International Accounting Standards Board).”

No Paraguai as normas do processo de contabilidade são baseadas na legislação sendo as principais delas: a Lei do Comerciante, a Legislação Bancária, a Legislação das Seguradoras, a Lei do Mercado de Capitais, a Legislação Fiscal e a do Imposto de Renda, além de seguir as normas da Comissão Nacional de Valores e as do Colégio de Contadores do Paraguai. (BEUREN; BRANDÃO, 2001, p. 48).

As normas contábeis são regulamentadas por leis aprovadas pelo Ministério e la Hacienda - Subsecretaria de Estado de Tributación - Dirección General de Contabilidad Pública.

O Ministério da Fazenda do Paraguai possui um Departamento de Normas e Técnicas de Contabilidade que é a área responsável por estabelecer as regras e procedimentos para solicitar o registro contábil das operações econômico-financeiras da Agência e Entidades Estaduais, em virtude das disposições da Lei nº 1535/99 Da Administração Financeira do Estado e suas principais funções são: Estabelecer o Marco Regulatório do Sistema Contábil do Setor Público, de acordo com os princípios contábeis geralmente aceitos e as Normas Internacionais de Contabilidade do Setor Público; Analisar e aprovar o Plano Geral e Institucional de Contas e o Manual de Procedimentos Contábeis; Analisar e aprovar o Plano de Contas e autorizar a implementação no Sistema Integrado de Contabilidade SICO; Definir com todas as dependências da Direção Geral de Contabilidade Pública os Regulamentos e Procedimentos Contábeis, Patrimonial para o encerramento do ano-exercício, anualmente; Estabelecer os regulamentos, instruções ou circulares referentes aos Princípios e Normas Contábeis Geralmente Aceitos, de acordo com as solicitações das Entidades e Palestrar para as Organizações e Entidades Estaduais de acordo com as necessidades.

### **2.3 O Ensino Superior no Paraguai**

A primeira universidade de ensino superior do Paraguai foi a Universidade Nacional de Assunção - UNA, que depois de inúmeras tentativas que datam da era colonial, foi fundada em 24 de setembro de 1889.

O projeto foi aprovado durante o governo do presidente constitucional Patricio Escobar, pela persistência do congresso ou parlamento nacional. Esta lei estabeleceu a constituição de três faculdades, sendo elas: Direito e Ciências Sociais, Medicina e Matemática.

A UNA foi à única instituição universitária no Paraguai até 1960, quando foi fundada a Universidade Católica Nuestra Señora de la Asunción.

O país possui atualmente 6 (seis) instituições públicas e 54 (cinquenta e quatro) privadas para o ensino presencial e 1 (uma) instituição pública e 7 (sete) privadas para o ensino a distância para uma população de 6.725 milhões de habitantes, de acordo com o Banco Mundial em 2016.

## **2.4 Legislação do Ensino a Distância no Paraguai**

Na Lei nº 4995 de 26 de junho de 2013 a Educação a Distância ou Educação Não Presencial é tratada na Seção IV e de acordo com o artigo 69 a Educação à distância ou não Presencial é aquela cuja metodologia educacional é caracterizada pelo uso de ambientes de aprendizagem em que são utilizados muitos meios de informação e de comunicação e mediações pedagógicas que permitem criar uma dinâmica de interações orientadas para a aprendizagem autônoma e aberta, superar o ensino por exposição e aprendizagem por recepção, bem como barreiras espaço-temporais e as limitações da realidade objetiva através de simulações virtuais; relações antecipadas reais ou mediadas e facilitar a aprendizagem pela investigação e através da colaboração de vários agentes educativos.

O artigo 70 da mesma lei determina que as instituições que podem oferecer a educação à distância devem ser legalmente qualificadas, devem possuir infraestrutura, equipamentos e professores treinados especificamente para esta metodologia educacional, bem como os seus respectivos programas e sistemas de avaliação de cursos e disciplinas, aprovados pelas autoridades competentes. Neste artigo a lei também prevê a regulamentação do ensino a distância pelo Conselho Nacional de Educação Superior.

A regulamentação foi publicada pelo Conselho Nacional de Educação - CONES através da resolução 63 de 2016. O documento é composto das normas do ensino a distância no Paraguai.

## 2.5 Caracterização

Como comparação escolheu-se analisar a Grade Curricular da Universidad Autónoma de Asunción e da Universidad Columbia que oferecem o curso de Contabilidade Pública presencial e a distância e da Universidad Nacional de Asunción que é pública e somente presencial, porém considerada como informação relevante para o estudo, uma vez que é a melhor universidade do país, ainda que o Paraguai nem apareça no QS University Ranking que avalia as universidades mundiais e publica as 950 melhores. Em uma busca na internet o site Ranking Web de Universidades aponta a Universidade Nacional de Asunción na melhor posição do país com a classificação de 2.653, tendo a segunda colocada a Universidad Del Norte Paraguay que ocupa a posição 4.691.

A Universidad Autónoma de Asunción oferece o curso de Contabilidade Pública nas modalidades presencial e a distância e a grade curricular é a mesma, a carga-horária total do curso é integralizada com 2.880 horas/relógio, em no mínimo 5 (cinco) anos. O título é de Contador Público.

No site da universidade verificam-se informações sobre o curso e sobre o perfil do profissional de Contabilidade Pública onde constam visão, missão, valores, objetivos, perfil do egresso, campo de trabalho e as capacidades dos profissionais que são resumidas em: Contador Geral de empresas e instituições dos diferentes setores do mercado; Auditor interno e externo nas áreas financeira, tributária, governamental e operacional; Analista Financeiro e Administrativo, Assessor e Consultor em questões financeiras tributárias e trabalhistas; Profissional apto a planejar, organizar, liderar e avaliar transações econômicas e financeiras do setor público e privado.

A Universidad Columbia também oferece o curso de Contabilidade Pública nas modalidades presencial e a distância, a grade curricular é a mesma para ambas as modalidades, grade curricular é a mesma e a carga-horária total de 3.264 horas/relógio, integralizada em no mínimo 5 (cinco) anos. O título é de Contador Público.

Dentre as informações disponíveis no site da internet pode-se destacar o objetivo do curso que é formar profissionais com conhecimentos sólidos, capazes de atuar nas áreas tributária, contábil, auditoria, financeira e orçamentária em empresas privadas, entidades públicas e organizações não governamentais, bem como de

forma independente, prestando serviços de consultoria, atuando desde o início do desempenho de sua profissão de acordo com as Normas Internacionais e Nacionais de Contabilidade, Informações Financeiras e Auditoria.

A Universidad Nacional de Asunción é pública e oferece o curso de Contabilidade Pública somente na modalidade presencial e grade curricular e carga-horária totaliza 3.612 horas/relógio, integralizada em no mínimo 5 (cinco) anos. O título é de Contador Público.

O curso de Contador Público é equivalente ao Bacharel em Ciências Contábeis formado no Brasil.

Quadro 1: Quadro Comparativo da Grade Curricular

UNA	UAA	COLUMBIA
ADMINISTRACIÓN DE LAS PERSONAS O ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
ADMINISTRACION PRESUPUESTARIA	ADMINISTRACION GENERAL	PRESUPUESTO Y CONTROL PRESUPUESTARIO
AUDITORIA EN INFORMATICA	AUDITORIA INFORMÁTICA	AUDITORÍA INFORMÁTICA Y GUBERNAMENTAL
AUDITORIA GUBERNAMENTAL	AUDITORIA GUBERNAMENTAL	
AUDITORIA I	AUDITORIA	
AUDITORIA II	AUDITORIA DE GESTIÓN	AUDITORÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA
AUDITORIA III (AMBIENTAL Y FORENSE)	AUDITORIA FORENSE	AUDITORÍA AMBIENTAL FORENSE
CONTABILIDAD DE GESTION I	CONTABILIDADE DE GESTIÓN	
CONTABILIDAD DE GESTION II	CONTABILIDAD DE GESTIÓN INTERMEDIA	
CONTABILIDAD FINANCIERA I	CONTABILIDADE FINANCIERA	CONTABILIDAD FINANCIERA
CONTABILIDAD FINANCIERA II	CONTABILIDADE FINANCIERA INTERMEDIA I	CONTABILIDAD FINANCIERA
CONTABILIDAD FINANCIERA III	CONTABILIDADE FINANCIERA INTERMEDIA II	CONTABILIDAD FINANCIERA 3
CONTABILIDAD FINANCIERA IV (Agrícola, Ganadera, Hotelera de Construcción, Importación y Exportación)	CONTABILIDADE FINANCIERA AVANZADA	
CONTABILIDAD FINANCIERA V (SEGUROS Y COOPERATIVAS)	CONTABILIDAD DE EMPRESAS FINANCIERAS Y DE SEGUROS	
CONTABILIDAD FINANCIERA VI (BANCOS)		GESTIÓN BANCARIA Y FINANCIERA

UNA	UAA	COLUMBIA
CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL	CONTABILIDAD PÚBLICA Y DEL ESTADO	CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL
CONVOCACION DE ACREEDORES Y QUIEBRA	CONVOCACIÓN DE ACREEDORES Y QUIEBRAS	LEY DE QUIEBRA
DERECHO DEL TRABAJO	LEGISLACIÓN LABORAL	DERECHO LABORAL

DERECHO PRIVADO		DERECHO CIVIL Y COMERCIAL
DISEÑO DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN	DISEÑO DE SISTEMAS CONTABLES	DISEÑO DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN
EMPRENDEDORISMO I	DESARROLLO DE EMPREENDEDORES	EMPRENDEDURISMO
ESTADISTICA	ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA E INFERENCIAL	ESTADÍSTICA
ÉTICA	ÉTICA EN LOS NEGÓCIOS	ÉTICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL
FINANZAS DE EMPRESAS	FINANZAS GERENCIALES	FINANZAS EMPRESARIALES
GABINETE I	GABINETE DE CONTABILIDAD	GABINETE CONTABLE
GABINETE II		GABINETE PROYECTO CONTABLE
INFORMATICA APLICADA	SUFICIENCIA EM INFORMÁTICA	INFORMÁTICA APLICADA
INGLES I	INGLÉS PARA NEGÓCIOS I	INGLÉS 1
INGLES II	SUFICIENCIA EM IDIOMA INGLÉS	INGLÉS 2
MACROECONOMIA		MACROECONOMÍA
MATEMATICA I	MATEMÁTICA APLICADA	MATEMÁTICAS
MATEMATICA II	MATEMÁTICA FINANCIERA	
MERCADO DE CAPITALES O COMÉRCIO INTERNACIONAL	MERCADO DE CAPITALES	MERCADO DE CAPITALES
MERCADOTECNIA	MARKETING	MERCADOTECNIA
METODOLOGIA Y TECNICA DE INVESTIGACION	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN SOCIAL	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN
MICROECONOMIA	INTRODUCCION A LA ECONOMIA	MICROECONOMÍA
PASANTÍA SUPERVISIONADA	PRÁCTICA ASISTIDA	
REGIMEN LEGAL DE LAS EMPRESAS		RÉGIMEN FISCAL DE LA EMPRESA
RELACIONES HUMANAS Y COMUNICACION		RELACIONES PÚBLICAS Y HUMANAS
SOCIOLOGIA	SOCIOLOGIA EMPRESARIAL	SOCIOLOGÍA
TECNOLOGIA DE LA INFORMACIÓN Y DE LA COMUNICACIÓN	INTRODUÇÃO A LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN	TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN
TEORIA DE LA ADMINISTRACION	TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACION	ADMINISTRACIÓN I - FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN
TRABAJO FINAL DE GRADO	TRABAJO DE GRADO	
TRIBUTACION I	TRIBUTACIÓN DE EMPRESAS	TRIBUTACIÓN 1
TRIBUTACION II	IMPUESTO A LA RENTA: EMPRESAS Y PERSONAS	TRIBUTACIÓN 2
	AUDITORIA TRIBUTARIA	AUDITORÍA CONTABLE OPERACIONAL
	COMUNICACIÓN: ORAL Y ESCRITA	COMUNICACIÓN ESCRITA Y ORAL
	CONTABILIDADE DE COSTOS	
EMPRENDEDORISMO II	PROCESOS Y FUNDAMENTOS DE GESTIÓN DE EMPRESAS	FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN
ORGANIZACION, SISTEMAS Y METODOS I Y II	DISEÑO ORGANIZACIONAL Y DE PROCESOS	DISEÑO Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Fonte: Elaborado pelos autores

As grades curriculares analisadas são muito semelhantes. A Universidad Nacional de Asunción possui 54 disciplinas na grade curricular do curso, das quais 35 são equivalentes com a Universidad Autónoma de Asunción e 36 são equivalentes com a Universidad Columbia. Entre a Universidad Autónoma de Asunción e a Universidad Columbia são 30 equivalentes. As disciplinas específicas são quase todas equivalentes para o bom exercício da profissão após a conclusão do curso, inclusive por exigência do mercado e da própria legislação do ensino da contabilidade.

## 2.7 Mensalidades do Curso Presencial e a Aistância

As mensalidades do curso a distância são mais acessíveis que as do curso presencial, conforme podemos avaliar na tabela abaixo:

Quadro 2: Quadro Comparativo das Mensalidades do Curso a Distância e Presencial

MENSALIDADES				
UNA	UAA		COLUMBIA	
Presencial	Presencial	Distancia	Presencial	Distancia
Gratuito*	**	*** Gs 530.000	Gs 540.000	Gs390.000
Gratuito*	**	R\$ 378,00	R\$ 385,00	R\$ 279,00

\* O aluno é responsável pelo pagamento das provas

\*\* Não foi possível obter a informação

\*\*\* Valor Médio

Fonte: Elaborado pelos autores

## 2.8 Outras instituições que oferecem o Curso de Contabilidade a Distância

As 8 (oito) instituições de ensino a distância atualmente no Paraguai também oferecem os cursos presenciais. O curso de Contabilidade é oferecido a distância e presencialmente pela Universidad Autónoma de Assunción (UAA), pela Universidad Politécnica y Artística del Paraguay (UPAP) e pela Universidad Columbia del Paraguay.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esse capítulo tem como objetivo a caracterização do tipo de pesquisa, os métodos e a metodologia utilizados nesta investigação.

Uma boa investigação é aquela que não deixa dúvidas sobre o uso dos métodos científicos, esclarece as relações entre as variáveis que afetam os estudos e, de igual forma, planeja com cuidado os aspectos metodológicos com a finalidade de assegurar a validade e a confiabilidade dos seus resultados, afirmam Sampieri, Collado e Lucio (2010).

A pesquisa qualitativa utiliza os dados sem preocupação com a medição numérica para descobrir ou ajustar perguntas de investigação no processo de interpretação, de acordo com Sampieri, Collado e Lucio (2010). Para Bogdan e Biklen (1994) a mesma tem o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento chave para o êxito do estudo.

O método comparativo destina-se a interpretação dos fenômenos e propicia analisar o dado concreto, retirando desse “os elementos constantes, abstratos e gerais.” (LAKATOS; MARCONI, 2007, p. 107).

Para Gil (2008) o método comparativo percorre pela investigação de indivíduos, classes, fenômenos ou fatos, com vistas a ressaltar as diferenças e as similaridades entre eles. “Sua ampla utilização nas ciências sociais deve-se ao fato de possibilitar o estudo comparativo de grandes grupamentos sociais, separados pelo espaço e pelo tempo.” (GIL, 2008, p. 16-17).

Esse método consiste em explorar semelhanças e diferenças, promovendo comparações com o intuito de confirmar as semelhanças e desvendar as divergências.

Para atender aos objetivos dessa pesquisa escolhemos dentre as diferentes técnicas de coleta de dados o questionário que, de acordo com Richardson (2008), é uma entrevista estruturada e desempenha duas funções: descrever as características e medir determinadas variáveis de um grupo social. Os dados coletados por meio do questionário possibilitam analisar as características de um indivíduo ou de um grupo de sujeitos.

Não se encontrou número oficial de profissionais de contabilidade no Paraguai, como o país não conta com um conselho de regulamentação da profissão essa informação é desconhecida, por esse motivo a amostra utilizada é a por acessibilidade que de acordo com Gil (2008) essa amostragem é a menos rigorosa de todos os tipos de amostragem.

Por isso mesmo é destituída de qualquer rigor estatístico. O pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam de alguma forma, representar o universo. Aplica-se este tipo de amostragem em estudos exploratórios ou qualitativos, onde não é requerido elevado nível de precisão. (GIL, 2008, p. 97).

O questionário composto de 16 questões, sendo de 01 a 03 questões pessoais e de 04 a 16 de questões específicas, foi aplicado no período de 02/10/2018 a 10/10/2018, na internet por meio do formulário do Google Docs enviado a 30 (trinta) profissionais da contabilidade paraguaios, eleitos por serem colegas de profissão de um dos autores através do email, destes 4 (quatro) responderam.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

As grades curriculares o curso de Contabilidade do ensino presencial e do ensino a distância são iguais nas instituições analisadas, portanto o aluno do ensino a distância tem a mesma estrutura curricular que os alunos do ensino presencial e com isso poderá ser considerado um egresso com as mesmas condições de exercer a profissão que um aluno do curso presencial. No Regulamento da Educação Superior a Distância e Semipresencial (CONES, 2016), Título III, Artigo 31 prevê que as instituições de educação superior expedirão os respectivos títulos, certificados ou diplomas correspondentes em conformidade aos mecanismos estabelecidos para tal efeito por cada instituição. O reconhecimento e a validade outorgados aos títulos de um curso na modalidade a distancia serão os mesmos que os cursados na modalidade presencial.

### **4.1 Pesquisa e Resultados**

As perguntas pessoais que servem para conhecer o perfil do respondente foram conhecidas através das questões 01 a 03, sendo perguntas como idade, sexo, ano de conclusão e universidade que concluiu.

Portanto baseado nas respostas do questionário apresenta-se o perfil dos sujeitos da pesquisa que ficou assim caracterizado: Os quatro são formandos no curso de Contabilidade Pública, três são do sexo feminino e a média de idade é de 25,66 anos, dos respondentes três são da Universidade Nacional de Assunção e um da Universidade Columbia.

As questões 04 a 16 foram de caráter específico para conhecer a opinião dos profissionais da contabilidade sobre a educação à distância.

O objetivo dessa questão foi de analisar as disciplinas da grade curricular e apontar as disciplinas com maior dificuldade.

Figura 1: Disciplinas mais difíceis na opinião dos entrevistados



Fonte: Elaborado pelos autores

De acordo com as respostas podemos avaliar que as disciplinas citadas em sua maioria são disciplinas específicas da área da contabilidade, porém a única disciplina citada mais de uma vez não é específica do curso, como não houve uma unanimidade, entende-se que as disciplinas são mais fáceis ou mais difíceis de acordo com as competências e habilidades do próprio aluno.

Para Guerra (2011) o aprendizado depende de muitos fatores.

O cérebro é o órgão da aprendizagem, mas a aprendizagem não depende apenas do funcionamento cerebral. A aprendizagem requer funções mentais como atenção, memória, percepção, emoção, função executiva, entre outras. Portanto, depende do cérebro. Mas a aprendizagem depende também de outros fatores, como condições gerais de saúde, ambiente familiar, estímulos na infância, interação social, tipos de escola, aspectos culturais, políticos, socioeconômicos e muitos outros. (GUERRA, 2011, p.3).

Essa questão solicitou que o entrevistado analisasse as grades curriculares dos cursos à distância, utilizando a experiência profissional e acadêmica e respondesse se a grade curricular é adequada para formar um bom contador.

**Resposta 1:** Sim, pelo nível de exigência para o aluno que quer ser um contador é adequado.

**Resposta 2:** Sim porque me parece que tem todos os materiais necessários para treinar eficientemente um contador.

**Resposta 3:** É adequado. As disciplinas profissionais são adequadas para formar um bom contador. Porque os assuntos são necessários e adequados para um conhecimento abrangente da carreira da conta.

**Resposta 4:** Sim.

Todos os entrevistados acreditam que as grades curriculares dos cursos a distância da UAA e da Columbia são adequados. As duas instituições utilizam as mesmas grades curriculares para as duas modalidades.

Na Resolução 63 do Consejo Nacional de Educación Superior - CONES não deixa claro que a grade curricular do ensino a distancia seja igual a do presencial, porém como o artigo 14 prevê que os alunos do ensino a distância gozarão dos mesmos benefícios dos alunos da modalidade presencial, recebendo um serviço de educação de qualidade com acesso aos recursos da tecnologia, da informação e da comunicação e ter acesso a equipamentos e materiais adequados aos requerimentos da aprendizagem mediada, presume-se que as disciplinas oferecidas devem ser as mesmas.

A questão indagou quais seriam as disciplinas que o aluno do ensino a distância teria dificuldades de aprendizado para conclusão do curso de Contabilidade Pública.

**Resposta 1:** Os assuntos práticos que têm um passo a passo para serem resolvidos.

**Resposta 2:** Eu acho que poderia ser o Gabinete I e II.

**Resposta 3:** As práticas e as disciplinas que necessitam uma troca de experiências instantânea, como por exemplo, Contabilidade de Custos, Contabilidade Financeira, Formulação de Projetos de Investimentos, Contabilidade de Bancos, Gabinete de Contabilidade e Economia.

**Resposta 4:** Contabilidade de Custos - Contabilidade Financeira – Finanças.

Os respondentes acreditam que algumas disciplinas específicas do curso de contabilidade que exigiriam à prática, a intervenção do professor, a troca de experiência e explicações simultâneas poderiam causar mais dificuldades entre os alunos a distância.

A legislação da educação a distância no Paraguai é recente, de 2013 e a Regulamentação de 2016, os primeiros formandos dessa modalidade devem estar concluindo o curso em 2018 ou 2019, portanto é prematuro diagnosticar as dificuldades e os impactos da educação a distância do Curso de Contabilidade Pública no Paraguai.

Essa questão procurou saber se o respondente acredita que a grade curricular das universidades analisadas é adequada para o curso de Ciências Contábeis.

**Resposta 1:** Porque há disciplinas que não são importantes para a carreira.

**Resposta 2:** As grades curriculares está correta.

**Resposta 3:** É adequado.

**Resposta 4:** Sim.

Três respondentes acreditam que as grades curriculares são adequadas e um acredita que não. A questão teve uma pergunta complementar caso a resposta fosse não for não, ela deverá ser justificada. Os que responderam sim, também justificaram.

A Lei 4995 de 2013 no artigo 6º da Seção III estabelece regras para as instituições de ensino superior e as universidades e/ou faculdades buscam cumpri-las incluindo em suas grades curriculares disciplinas de formação geral.

#### Seção III

#### DOS OBJETIVOS DO ENSINO SUPERIOR

Artigo 6º- Os objetivos do ensino superior são:

- a) Formar profissionais e líderes competentes com pensamento criativo e crítico, com ética e consciência social.
- b) Oferecer uma educação científica, humanística e tecnológica do mais alto nível acadêmico.
- c) Investigar e treinar os alunos para pesquisa e pensamento teórico, contribuindo para o desenvolvimento científico, tecnológico e cultural da sociedade.
- d) Estender o conhecimento, serviços e cultura para a sociedade.

e) Contribuir para salvaguardar e consolidar os valores que sustentam uma sociedade democrática, a pré-proteção do meio ambiente, a defesa da soberania nacional, o respeito aos direitos humanos e a busca de uma sociedade mais livre, justa e igualitária.

f) Estabelecer e fortalecer relações e intercâmbios com instituições de outras nações e com organizações nacionais e internacionais. (CONES, 2016)

A questão teve o intuito de conhecer quais disciplinas de conhecimento geral, ou seja, aquelas que não específicas do curso, não seriam necessárias no currículo do curso de Ciências Contábeis na visão dos entrevistados.

Figura 2: Disciplinas não específicas não necessárias na opinião dos entrevistados



Fonte: Elaborado pelos autores

Na interpretação dos resultados pode-se perceber também que os respondentes possuem visões diferentes sobre as necessidades de cada disciplina de conhecimentos gerais.

Para Pereira, Wassen e Caldas (2013) as disciplinas são valorizadas pelos alunos de acordo com a sua área de formação.

Os estudantes dos cursos das áreas humanas se preocupam em receber uma formação mais geral, enquanto os estudantes dos cursos das áreas exatas, tecnológicas e da terra se preocupam em receber formação mais profissional. Há um entendimento geral de que estudantes das áreas humanas são mais preocupados com as questões sociais e por isso se preocupam com essa perspectiva na sua formação. Por outro lado, há um entendimento de que os estudantes das outras áreas estão mais focados nas questões técnicas de sua própria área de formação e a perspectiva de uma formação mais ampla e geral não é solicitada nem valorizada por eles; Os estudantes que trabalham tendem a valorizar a ênfase profissionalizante como predominante. Grande número de estudantes universitários são trabalhadores e, por estarem no mercado de trabalho, tendem a valorizar uma formação que os auxilie a ganhar melhor colocação nesse mercado. Assim, a perspectiva cultural é pouco enfatizada por eles. (PEREIRA; WASSEN; CALDAS, 2013).

Com o objetivo de conhecer a opinião dos respondentes foi perguntado se o tempo de integralização da grade curricular de, no mínimo, 5 anos, é adequado.

Três dos profissionais acreditam que sim e um entende que quatro anos seriam suficientes.

No Brasil os cursos de Bacharelado em Ciências Contábeis são integralizados em 4 anos e o bacharel para exercer a profissão de Contador precisa fazer a prova de suficiência do Conselho Federal de Contabilidade, no Paraguai os cursos são de 5 anos e o profissional exerce a profissão sem a obrigatoriedade de se filiar a nenhum conselho e não é submetido a análise.

A questão perguntou se o respondente acredita que o aluno de um curso de contabilidade a distância pode receber conhecimento da parte prática de forma adequada.

**Resposta 1:** Sim, é possível, porém depende muito do aluno para aprender o conteúdo.

**Resposta 2:** Eu acredito que não é o mesmo aprendizado, porque presencialmente é mais fácil esclarecer dúvidas e esclarecer qualquer inquietude na realização da parte prática.

**Resposta 3:** Não, porque somente teria o conhecimento básico da contabilidade e não terá a oportunidade de discutir suas ideias e contrastar com a dos outros. Permaneceria somente com o que o autor dos livros diz e não com as ideias que podem desenvolver com a convivência em sala de aula entre professores e alunos, as perguntas são as ferramentas que um aluno tem para aprender.

**Resposta 4:** Sim, mas cada aluno tem que levar a sério e realmente querer adquirir conhecimento através de cursos à distância.

Como podemos observar as opiniões são divididas e todos os argumentos são coerentes, porém mesmo os que acreditam ser possível entendem que os alunos do ensino a distância precisam se esforçar, levar a sério, buscar informações e conhecimento.

Morini (2006) que pesquisou sobre o perfil do aluno do ensino a distância entende que:

A aprendizagem em EAD, sendo mediatizada por novas TICs, requer dos alunos comportamentos e habilidades distintas dos exigidos no ensino convencional. Schrum e Hong, 2002 (apud RURATO, 2005) identificaram sete fatos significativos para que um aluno a distância seja bem sucedido:

- Acesso às ferramentas apropriadas;
- Experiência anterior com a tecnologia para assim, conseguirem utilizar corretamente todas as potencialidades da EAD.

- Preferências na aprendizagem;
- Hábitos e capacidades de estudo;
- Objetivos e propósitos;
- Fatores relacionados com o estilo de vida, como por exemplo, conseguir cumprir os prazos, desempenha um papel importante para conseguirem terminar um curso ou programa de EAD.
- Características pessoais, como a disciplina, a auto-organização, representam um dos fatores mais importantes e decisivos que contribuem para o sucesso ou não do aluno em curso a distância: os alunos bem sucedidos tendem a ter um forte comprometimento para colocar o seu tempo e esforço nos estudos.

Os educadores dizem que as diferenças individuais, tais como a falta de vontade, de autodisciplina e de organização, são fatores críticos que têm um forte impacto no sucesso de um aluno à distância, pois, existe um alto nível de responsabilidade pessoal que é solicitado aos estudantes para conseguir completar um curso. (MORINI, 2006).

A pergunta seguinte indagou a opinião do respondente sobre se um aluno em um curso de contabilidade a distância tem as mesmas condições para praticar sua profissão de forma adequada como um estudante presencial.

Três responderam que sim e um respondeu que não pelos mesmos motivos da pergunta anterior.

Na conferência Mundial sobre a Educação Superior (UNESCO, 2009) no item 11 recomenda "preparar os alunos com conhecimentos, competências e habilidades que necessitamos no século XXI, no item 13, sugere que o aprendizado aberto e a distância e o uso das TICs oferecem oportunidades de ampliar o acesso a educação de qualidade e no item 51 convoca os estados membros a colaborar e apoiar uma maior integração das TICs e fomentar o aprendizado aberto e a distância com visão para satisfazer o aumento da demanda da educação superior.

A questão seguinte perguntou: O que você pensa sobre os cursos à distância?

**Resposta 1:** Eles estão acessíveis quando não há tempo suficiente para assistir às aulas.

**Resposta 2:** Esses cursos são acessíveis para todas as pessoas que não conseguem o tempo para ir para sala de aula ou por qualquer outra razão, não conseguem comparecer.

**Resposta 3:** Eles são bons para um aprendizado superficial, mas não para um aprendizado abrangente, bem empírico, porque se basearia somente na experiência do trabalho e ficaria sem saber o porque das coisas.

**Resposta 4:** Eles parecem excelentes porque você economiza tempo, tem a possibilidade de acessar muito mais tecnologia para investigar, conhecer e buscar informações.

Para Niskier (2000) a Educação a Distância é fundamental para que todos tenham acesso à educação superior.

A Educação a Distância tornou-se a modalidade fundamental de aprendizagem e ensino, no mundo inteiro. Antes cercada de mistério, hoje é até mesmo reivindicada por sindicatos poderosos, no Brasil, onde o seu prestígio cresce de forma bastante visível. Parte-se de um conceito extremamente simples: alunos e professores separados por certa distância e, às vezes pelo tempo. A modalidade modifica aquela velha ideia de que, para existir ensino, seria sempre necessário contar com a figura do professor em sala e de um grupo de estudantes. (NISKIER, 2000)

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O caminho percorrido ao longo deste estudo pôde concluir que os alunos da modalidade à distância devem ter as mesmas obrigações e direitos dos alunos do ensino presencial. A legislação no mundo, como foi possível analisar lendo artigos e outros trabalhos sobre o assunto, prevê a proteção dessa modalidade e dos alunos que dela se utilizam para estudar, concluir e exercer uma profissão, na legislação e nas conferências mundiais.

Também foi possível perceber certa desconfiança e preconceito perante os alunos dessa modalidade de ensino, mesmo que o número de alunos tenha crescido nos últimos anos.

Neste estudo foi possível identificar que o aprendizado tem fatos bem relevantes porque de acordo com Guerra (2011) o cérebro é o órgão da aprendizagem, mas a aprendizagem não depende apenas do funcionamento cerebral. A aprendizagem requer funções mentais como atenção, memória, percepção, emoção, função executiva, entre outras. Portanto, depende do cérebro. Mas a aprendizagem depende também de outros fatores, como condições gerais de saúde, ambiente familiar, estímulos na infância, interação social, tipos de escola, aspectos culturais, políticos, socioeconômicos e muitos outros.

O aprendizado depende muito do sujeito que o busca e o aluno do curso a distância precisa de disciplina e muita concentração para obter o mesmo aprendizado. O aluno de um curso a distância é um aluno autodidata porque precisa aprender sozinho, precisa buscar informações, ler e pesquisar.

## REFERÊNCIAS

- AUGUSTO, J. P. A. **Origem, evolução e objetivos da contabilidade**. 2009. Disponível em: <[http://professorprates.blogspot.com/2009/08/origem-evolucao-e-objetivos-da\\_25.html](http://professorprates.blogspot.com/2009/08/origem-evolucao-e-objetivos-da_25.html)>. Acesso em: 07 set. 2018.
- BEUREN, I. M.; BRANDÃO, J. F. **Demonstrações contábeis no Mercosul**. São Paulo: Atlas, 2009.
- BOGDAN, R.; BIKLEN, S. Características da investigação qualitativa. In: \_\_\_\_\_. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. Porto, Portugal: Porto, 1994.
- BRASILEIRO, A. M. M. **Manual de produção de textos acadêmicos e científicos**. São Paulo: Atlas, 2013.
- COLEGIO DE CONTADORES DEL PARAGUAI. Disponível em: <<https://www.ccpy.org.py/>>. Acesso em: 25 set. 2018.
- COGRESSO NACIONAL DE PARAGUAY. Disponível em: <[http://www.mic.gov.py/mic/site/comercio/dgcs/pdf/7\\_ServiciosProfesionales/Ley371.pdf](http://www.mic.gov.py/mic/site/comercio/dgcs/pdf/7_ServiciosProfesionales/Ley371.pdf)>. Acesso em: 25 set. 2018
- CONSEJO DE CONTADORES PÚBLICOS DEL PARAGUAI. Disponível em: <<http://www.consejo.com.py/index.php>>. Acesso em: 24 set. 2018.
- CONSEJO NACIONAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR. Disponível em: <<http://www.cones.gov.py/ley-4995-de-educacion-superior/>>. Acesso em: 26 set. 2018.
- CONSEJO NACIONAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR. Disponível em: <<http://www.cones.gov.py/wp-content/uploads/2016/03/REGLAMENTO-DE-LA-EDUCACION-SUPERIOR-A-DISTANCIA-Y-SEMIPRESENCIAL.pdf>>. Acesso em: 25 set. 2018.
- EL PORTAL DE LOS ESTUDIANTES. Disponível em: <[https://www.altillo.com/universidades/universidades\\_Paraguayi.asp](https://www.altillo.com/universidades/universidades_Paraguayi.asp)>. Acesso em: 26 set. 2018.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GUERRA, L. B. O diálogo entre a neurociência e a educação: da euforia aos desafios e possibilidades. **Revista Interlocação**, v. 4, n. 4, p. 3-12, jun. 2011. Disponível em: <<https://ufsj.edu.br/portal2-repositorio/File/napecco/Abordagens/Ensino%20e%20Aprendizagem%20no%20Ensino%20Superior.pdf>>. Acesso em: 26 set. 2018.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MINISTÉRIO DE HACIENDA. DEPARTAMENTO DE NORMAS Y TECNICAS CONTABLES. Disponível em: <<http://www.hacienda.gov.py/web-hacienda/archivo.php?a=f6k2fakff4f6f9k3f4fbfek4f6k4f8fefak8f6c4k2fakfc6cac8cac2ceceb5c2b5f9fab5f6f9k3fek4fek9kak8f6f8fek5k4b5fbfek4f6k4f8fefak8f6b5f9fak2b5fak9kaf6f9k5c3k6f9fbf6095&x=f1f1090&y=cdcd06c>>. Acesso em: 04 out. 2018.

MORINI, A. M. **Um estudo sobre o perfil do aluno do ensino à distância**. Palhoça, 2006. Disponível em: <[http://pergamum.unisul.br/pergamum/pdf/88702\\_Ana.pdf](http://pergamum.unisul.br/pergamum/pdf/88702_Ana.pdf)>. Acesso em: 07 out. 2018.

NISKIER, A. **Educação à distância**: a tecnologia da esperança. São Paulo: Loyola, 1999.

PEREIRA, E. M. A.; WASSEN, J.; CALDAS, T. A. Formação profissional, básica ou geral: o que pensam estudantes da Unicamp. **Revista Ensino Superior**, n. 10, jul.-set. 2013.

RANKING WEB DE UNIVERSIDADES. Disponível em: <[http://www.webo-metrics.info/es/Latin\\_America\\_es/Paraguay](http://www.webo-metrics.info/es/Latin_America_es/Paraguay)>. Acesso em: 07 out. 2018

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

RIVAROLA, D. M. **La Educación Superior Universitaria en Paraguay**. Disponível em: <<http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001492/149229so.pdf>>. Acesso em: 28 set. 2018.

RURATO, P.; GOUVEIA, L. B. **Uma reflexão sobre o perfil dos aprendentes adultos no ensino a Distância (EAD)**. Portugal: CEREM - UFP, 2005.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. B. **Metodología de la Investigación**. 5.ed. Mexico: McGraw-Hill, 2010.

SILVA, C. B.; MADEIRA, G. J.; ASSIS, J. L. Harmonização de Normas Contábeis: um estudo sobre as divergências entre Normas Contábeis Internacionais e seus reflexos na Contabilidade Brasileira. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 1, n. 1, p. 115-139, jan./jun. 2004.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ASUNCIÓN. Disponível em: <[http://www.uaa.edu.py/educacion\\_a\\_distancia/contabilidad.php](http://www.uaa.edu.py/educacion_a_distancia/contabilidad.php)>. Acesso em: 23 set. 2018.

UNIVERSIDAD COLUMBIA. Disponível em: <<https://www.columbia.edu.py/>>. Acesso em: 24 set. 2018.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE ASUNCIÓN. Disponível em: <<http://www.una.py/>>. Acesso em: 02 out. 2018.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.



## INDICADORES LÚDICOS NAS PRÁTICAS EDUCATIVAS - UMA TECNOLOGIA LÚDICA PARA A APRENDIZAGEM SIGNIFICATIVA

### LUDIC INDICATORS IN EDUCATIONAL PRACTICES - A LOGICAL TECHNOLOGY FOR SIGNIFICANT LEARNING

SANTOS, José Rodrigues dos <sup>1</sup>  
RODRIGUES, Meire Moura Soave <sup>2</sup>  
ASSIS, Kelly Christina José de <sup>3</sup>

**Resumo:** O presente estudo tem como objetivo principal identificar se os educadores reconhecem no ato de brincar indicadores que possibilitam a construção de uma aprendizagem significativa. Como também, oferecer subsídios aos professores sobre a importância da ludicidade no contexto escolar, para que possa incrementar sua prática pedagógica e possivelmente, mudar sua postura frente a essa proposta da Inclusão do Brincar na sala de aula. Para tal, foi realizada uma pesquisa direcionada a 190 alunos e 19 professores de duas escolas: Escola Pública de Ensino Fundamental X e a Escola Privada de Ensino Fundamental Y, ambas situadas no município de Cuiabá, Mato Grosso. A análise e interpretação das

<sup>1</sup> Pedagogo. Especialista em Pedagogia Escolar. Mestre do Programa de Pós-Graduação em Ensino de Ciências e Matemática - PPGECIM/ULBRA. Professor da rede pública e particular de ensino em Boa Vista, Roraima. E-mail: jrdsppgecim@gmail.com

<sup>2</sup> Pedagoga. Especialista em Pedagogia Escolar. Mestre e Doutora do Programa de *Postgrado en Ciencias de la Educación* - PPGCE/UEP. Professora da rede pública e particular de ensino Básico e Superior em Diamantino e Nova Marilandia, Mato Grosso. E-mail: drasoave@hotmail.com

<sup>3</sup> Pedagoga. Mestranda do Programa de *Postgrado en Ciencias de la Educación* - PPGCE/UEP. Professora da rede pública de ensino, Educação Básica e Superior, em Diamantino Mato Grosso. E-mail: kellyassis00@hotmail.com

respostas às questões da entrevista, assim como das observações de situações vivenciais no cotidiano da escola, mostrou claramente a adesão maciça à inclusão da proposta. Foi feita uma analogia entre concepções de vinte autores escolhidos, sobre a importância do brincar e sua concepção nas escolas pesquisadas. Por esse paralelo foi possível perceber o quanto a escola precisa mudar, não só no que se refere a uma maior aquisição de referenciais teóricos, mas também e principalmente, na alteração de paradigmas, uma vez que há necessidade de professores preparados e qualificados, sabendo usar as contribuições que o brincar proporciona e utilizá-las de forma planejada para cada objetivo que se deseja atingir. Conclui-se que o universo lúdico das crianças pesquisadas é muito diversificado, pois se entrelaçam brinquedos e jogos tradicionais com eletrônicos, jogos de faz de conta com jogos de regras. Mas detecta-se também que a coletânea de brincadeiras aplicadas a essas crianças despertou grande interesse por parte dos alunos e dos professores. Foi possível detectar que não basta só reconhecer a importância e o lugar do brincar nos anos iniciais do ensino fundamental. É preciso pensar na formação continuada e sistemática dos educadores e na integração teórico-prática do seu fazer pedagógico, pois se o brincar é livre e espontâneo, a atuação do adulto junto à criança precisa ser muito bem fundamentada e preparada.

**Palavras-chave:** Currículo. Brincar. Aprendizagem significativa.

**Abstract:** The present study it has as objective main it is to identify if the educators recognize in the act to play indicating that they make possible the construction of a significant learning. Environment, but also to subsidize the teacher with the need of playfulness in the context of school, so that the teacher may increment the pedagogical practice and possibly, change the behavior towards this proposal of inserting the classroom playing. A research of 190 students and 19 teachers in 2 different schools was made: The junior high school X and the junior high school Y. Both in Cuiaba, the capital of the State of Mato Grosso. The findings and interpretations of the answers to the questions in the interview, as well as the observation of the situations lived in a daily life of school, showed us a complete acceptance of the proposal. An analogy with conceptions of twenty other chosen authors relating to the importance of playing and the conception of the schools researched was made. Due to this we could notice how much the school has to change, not only in a larger acquisition of theoretical references, but also and mainly, in a alteration of the paradigms, once that there is the need of having better prepared and qualified teachers who know of the contributions that the playing offers and use them in a planned way to each target aimed. We may understand that the playfulness universe of the children questioned is very diversified, for there a mix of traditional games and toys with electronic ones, make-believe games with ruled games. But we also noticed that the collection of games we used with these children awaken a big interest not only in them but also in the teachers. We are conscious that only knowing the importance of games and its role in the elementary years is not enough. It is make necessary to have a continuous and systematic preparation of the ones in charge of education and make the link between the theoretical and practical in the pedagogical approach, for the playing is free and spontaneous, but the adult performance towards the children must be well fundamented and prepared.

**Key words:** Curriculum. Play. Apprenticement significative.

## 1 INTRODUÇÃO

O lúdico tem contribuído e muito no ensino e aprendizagem das crianças, no entanto poucas pesquisas têm sido realizadas como contribuição significativa para o processo ensino e aprendizagem. Atualmente já existem preocupações com o uso dos multimeios ludo pedagógico para o ensino. A proposta de pesquisa em sua fase inicial se utiliza das vertentes epistemológica e metodológica usada por Maluf e Oaigen, 2006, em sua pesquisa de mestrado.

O conteúdo lúdico inseridos nos cursos tem sido pouco explorado no sentido de direcionar a aprendizagem para o ensino. É um assunto que tem levado a ciência ir à busca de meios que interaja no ensino e aprendizagem dos jovens e adultos, de maneira que facilite a compreensão e assimilação dos assuntos estudados.

O estudo realizado por Maluf (2006), como dissertação de mestrado na UAA- Universidad Autónoma de Assunción-PY, serviu de base metodológica para este estudo. Acreditamos em Bartholo que afirma:

O lúdico e o criativo são elementos constituintes do homem que conduzem o viver para formas mais plenas de realização; são, portanto, indispensáveis para uma vida produtiva e saudável, do ponto de vista da autoafirmação do homem como sujeito, ser único, singular, mas que prescinde dos outros homens para se realizar, como ser social e cultural, formas imanentes à vida humana. (BARTHOLO 2001, p. 92).

O uso de brincadeiras permite que os alunos assimilem com maior rapidez o assunto abordado, pois, tendo conhecimentos prévios fica mais fácil a aprendizagem. Para o uso de multimeios ludopedagógicos sempre se teve em mente que seria um privilégio da criança, mas com o passar do tempo se verificou que o adulto também tem a necessidade de aprender brincando, pois através dos jogos ele vai desenvolver sua capacidade cognitiva. O aluno da EJA muitas vezes com os métodos tradicionais de ensino e aprendizagem não consegue assimilar o conteúdo da maneira como é repassado no programa.

Portanto, se a capacidade simbólica faz parte do aparecimento biológico do homem, o jogo é de origem sócio cultural e este ocorre quando a ação está subordinada ao significado. Preparar-se para atuar sobre o simbolismo é o desafio de todos aqueles que atuam sobre o âmbito lúdico, já que a representação de papéis enriquece e alavanca os processos de desenvolvimento e de aprendizagem humana. (NEGRINE apud SANTOS, 1997, p. 52).

Nesses processos há uma procura constante de alternativas para solucionar o desafio que é o de trabalhar o lúdico na Educação Fundamental, na sua formação e que o ajude na sua aprendizagem através do que ele já sabe e que torne pessoas capazes de produzir conhecimentos, de analisar e avaliar suas práticas e ações. A formação inicial para os alunos teve como ponto fundamental o lúdico como ferramenta principal, pois através dessa forma de aprender o aluno terá como suporte fundamental atingindo seu cognitivo, fazendo com que ele assimile mais rápido os jogos ou brincadeiras em um ambiente puro e agradável, organizado adequadamente as atividades lúdicas de acordo com a realidade de cada série.

De acordo com alguns autores:

[...] as imagens percebidas e interpretadas têm forma singular e personalizada. Em outras palavras, podemos dizer a imagem exerce influência através de sua dimensão simbólica, ao mesmo tempo em que mantém vínculo com uma ação interiorizada baseada no ritmo evolutivo dos processos cognitivos, e se relaciona com a imagem e o imaginário. (PORTAL; AZEVEDO; SOUZA, 1994, p. 9).

O estudo, realizado por Maluf (2006), teve por características os seguintes aspectos: o problema da pesquisa analisou os indicadores ligados à aprendizagem significativa que são detectados pelos educadores no ato de brincar nos anos iniciais do ensino fundamental possibilitando a construção de uma aprendizagem significativa para os educandos.

Como hipótese norteadora desta pesquisa, partiu-se do pressuposto de que brincar é de suma importância para o desenvolvimento humano, possibilitando ao educador detectar indicadores nas práticas educativas com os educandos, que validam o ato de brincar como uma ferramenta para a aprendizagem significativa.

O objetivo geral proposto foi identificar se os educadores reconhecem no ato de brincar indicadores que possibilitam a construção de uma aprendizagem significativa.

Se eu tivesse que reduzir toda psicologia educacional a um único princípio, diria isto: O fator isolado mais importante que influencia a aprendizagem é aquilo que o aprendiz já conhece. Descubra o que ele sabe e baseie nisso os seus ensinamentos. (AUSUBEL, 1978)

O estudo realizado teoricamente em seu início mostrou muitos aspectos de estudiosos que mostram a importância do uso de multimeios ludo pedagógicos para uma aprendizagem significativa. O que tem que ser feito é uma atividade que venha

de encontro com a realidade dos alunos. Cada professor tem que planejar os jogos lúdicos de acordo com a disciplina que será ministrada, de forma com que ele não ultrapasse o tempo de execução da atividade surtindo assim o efeito desejado.

Para reafirmar Fumagalli diz que:

Crianças, jovens e adultos construímos, na nossa prática social cotidiana, um conhecimento do mundo que nos cerca. Esse conhecimento cotidiano ou do senso comum permite nos interagir de uma forma bastante eficiente com nossa realidade natural e social. (FUMAGALLI, 1998, p. 17).

Os alunos em sua maiorias, necessitam serem estimulados para dar continuidade aos seus estudos, a forma lúdica (jogos e brincadeiras) de aprendizagem fará com que ele descubra que também se aprende com objetos que muitas vezes ele próprio não acreditava ter um significado para a aprendizagem escolar.

O adulto que volta a jogar (brincar) não se torna criança como se costuma dizer, mas vivencia sensações de prazer que desbloqueiam suas resistências. Neste sentido, suas expressões estão muito mais a serviço do inconsciente. (NEGRINE apud SANTOS, 1997, p. 91).

É preciso rever a prática pedagógica dos docentes. Será que eles estão preparados para trabalhar com o lúdico em período reduzido de aula, sabendo que é necessário e imprescindível que os professores estejam integrados nesse processo, incluindo as alternativas oriundas das mídias eletrônicas. Não pretendemos estabelecer regras, pois o mesmo não é unilateral em relação ao lúdico.

O instinto, bem como todas as outras formas de conduta, surgiu da adaptação ao meio, mas, como os instintos representam formas de adaptação muito antigas, é lógico que, com a mudança do meio, essas formas de adaptação tenham se tornado inadequadas, então, a educação é que terá de eliminar essa falta de harmonia e fazer com que os instintos novamente entrem em concordância com as condições do meio. Toda a cultura humana relativa ao próprio homem e ao seu comportamento não passa instinto dessa adaptação do ao ambiente. (VIGOTSKI, 2003, p. 92).

Multimeios ludo pedagógicos possibilitam que alunos que geralmente chegam desgastado do seu dia de trabalho, cansados e cheios de preocupações da vida cotidiana não pode chegar na sala de aula e encontrar um professor totalmente tradicional que só aplica o conteúdo que consta nos programas de ensino, é necessário que ele encontre um ambiente, tranquilo, descontraído e favorável a sua aprendizagem.

Crianças, jovens e adultos constroem na nossa prática social cotidiana, um conhecimento do mundo que nos cerca. Esse conhecimento cotidiano ou do senso comum permite nos interagir de uma forma bastante eficiente com nossa realidade natural e social. (FUMAGALLI, 1998, p.17).

A maioria dos educadores tem a visão de que o brincar não pode integrar-se às atividades educativas, ocupa lugar fora da sala, não sendo sua tarefa interagir com a criança por meio da brincadeira, do jogo e da confecção de brinquedo; cabe mesmo ao professor de Educação Física esse papel.

As razões da dicotomia entre o educar e o brincar indicam as dificuldades enfrentadas pelos educadores de compreender o lúdico. Acredita-se que o brincar, entendido como linguagem, é uma possibilidade rica e única que a infância oferece para que o ser humano descubra meios de integrar-se ao grupo com o qual convive e desenvolver sua identidade pessoal e cultural.

O processo de associação de informações inter-relacionadas é que se denomina aprendizagem significativa. Segundo Ausubel (1978, p. 156): “Quanto mais relações os educandos construírem entre aquilo que já sabem e os novos conteúdos que lhes são apresentados, mais significativa será a aprendizagem”. Ausubel (1978) acredita que o educando relaciona uma nova atividade com algum aspecto já existente na sua estrutura cognitiva e que seja relevante para o jogo ou a brincadeira que pretende aprender. A nova atividade chega à memória e estabelece novas conexões com os dados que ali estão armazenados mediante aprendizagens prévias.

A atividade (o jogo ou a brincadeira) a ser aprendida precisa fazer algum sentido para o educando. Isto acontece quando a nova atividade “ancora-se” nos conceitos relevantes já existentes na estrutura cognitiva do educando. Quando a atividade a ser aprendida não consegue ligar-se a algo já conhecido, ocorre o que Ausubel chamou de aprendizagem mecânica (“rote learning”). Ou seja, isto ocorre quando as novas atividades são aprendidas sem interagirem com conceitos relevantes existentes na estrutura cognitiva.

Segundo Ausubel (1978, p. 157) para haver aprendizagem significativa é preciso haver duas condições:

- a) o educando precisa ter uma disposição para aprender: se o educando quiser memorizar a atividade arbitrariamente e literalmente, então a aprendizagem será mecânica;
- b) a atividade a ser aprendida tem que ser potencialmente significativa: significado lógico e significado psicológico. Logicamente o significado depende somente da natureza da atividade, e o significado psicológico é uma experiência que cada educando tem. Cada educando faz uma filtragem das atividades que têm significado ou não para si próprio.

Ausubel (1978) se preocupa mais no processo de instrução com a apresentação do ato de brincar com sentido, do que com os processos cognitivos do educando; afirma que a aprendizagem no ato de brincar não necessita necessariamente da motivação. Ela ocorre por si só. Para ele, quando se aprende algo, há uma satisfação inicial que estimula que o ato de brincar continue se desenvolvendo. O aspecto cognitivo é a sua maior preocupação. A motivação para ele é a própria aprendizagem no momento em que o educando conhece os objetivos da atividade, que devem ser claros e relacionados com o imediato.

## **2 CARACTERIZANDO A METODOLOGIA UTILIZADA**

A pesquisa foi de cunho qualitativo, experimental de caráter socializador. Utilizou-se de métodos analíticos (processo que fornece uma evidência documentada através de estudos), empíricos (baseado na experiência e na observação) e interpretativos (identificar os fundamentos e subsídios que se prestam para provar, retificar ou negar uma proposição do assunto que se está pesquisando). A pesquisa usou como amostra crianças dos anos iniciais do ensino fundamental com idade de 7 a 12 anos, tendo como objeto de estudo avaliar o ato de brincar nos anos iniciais do ensino fundamental como uma ferramenta para a aprendizagem significativa. Foram escolhidas as duas escolas do ensino fundamental Cuiabá- MT, nas quais seria feita a pesquisa, sendo uma escola pública, a Escola Estadual X (nome fictício) e a escola de 1º privada Y (nome fictício), conta com 337 alunos nos anos iniciais. A escolha deu-se pelo fato de possuírem realidades sócio-econômicas bastante diferentes.

Para os educadores e educandos foi aplicado um instrumento aberto buscando identificar as opiniões sobre os indicadores selecionados. Aplicou-se o instrumento para um total de 190 educandos dos anos iniciais do ensino fundamental, sendo escolhidos aleatoriamente 10 alunos de cada turma, e os 19

educadores envolvidos nas turmas pesquisadas, sendo os registros feitos *in loco* durante as brincadeiras, registrando as opiniões dos envolvidos e também as observações feitas.

### **3 ANALISANDO RESULTADOS OBTIDOS E CONCLUINDO PARCIALMENTE**

Neste artigo vamos apenas discutir os principais indicadores e justificativas detectadas nas práticas educativas sobre a validade do ato de brincar como ferramenta para a aprendizagem significativa, conforme dados coletados por Maluf (2006).

Os indicadores destacados possibilitaram aos educadores refletirem sobre o conhecimento que possuem sobre a relação entre o ato de brincar e a aprendizagem. Perceberam que no ato de brincar o educando não só incorpora regras socialmente estabelecidas, mas também cria possibilidades de significados e desenvolve conceitos que justifica a adoção do brincar como aliado importante nas práticas pedagógicas, viabilizando a construção do conhecimento de forma interessante, significativa e prazerosa, garantindo nos educandos a motivação intrínseca necessária para uma boa aprendizagem.

A matriz (quadro 1) a seguir analisada apresenta os principais indicadores detectados pelos educadores durante as brincadeiras e jogos desenvolvidos com os educandos que validam o ato de brincar e que possibilitam sua utilização para construção da aprendizagem significativa. No quadro a seguir os resultados foram organizados de forma a propiciar uma visão ampla e significativa dos dados coletados durante uma das fases de campo.

Quadro1: Principais indicadores e justificativas detectados nas práticas educativas sobre a validade do ato de brincar como ferramenta para a aprendizagem significativa

Indicadores	Justificativas
<b>a) Desenvolvimento da criatividade</b>	Oportuniza a criança para que libere sua capacidade de criar e reinventar o mundo, podendo explorar seus próprios limites.
<b>b) Desenvolvimento da expressão corporal e habilidades motoras.</b>	Desenvolve a saúde em especial a do físico, capacita a criança para a espontaneidade nas manifestações corporais e para aquisição de habilidades motoras, promovendo mudanças significativas na forma de pensar e experimentar a realidade.
<b>c) Desenvolvimento da socialização.</b>	Todas pessoas necessitam aperfeiçoar sua forma de se comunicar e de se relacionar. Brincar atua como um instrumento valioso; ele é a própria comunicação da criança, pois permite abrir possibilidades de distinção entre diferentes tipos de comunicação: reais e imaginários, como também facilita a sua interação com outras pessoas.
<b>d) Desenvolvimento da atenção e rapidez de reação.</b>	Ao brincar a criança desenvolve muitos estímulos, possibilitando estimular sua atenção e rapidez de reação.
<b>e) Desenvolvimento de noções de valores</b>	Um ambiente de grande ludicidade e afeto são uma forma concreta para a transmissão de valores importantes para a formação da criança, como: autodescoberta, autoconfiança, senso crítico, auto estima entre outros.
<b>f) Desenvolvimento da coordenação motora.</b>	Através dos gestos que os educandos realizam nas atividades lúdicas, possibilitam aprimorar e desenvolver a sua coordenação.
<b>g) Desenvolvimento da iniciativa.</b>	Ao participarem de brincadeiras e jogos, os educandos em algumas situações são estimulados a terem iniciativas, é esta é uma ferramenta para o seu aprendizado.

Fonte: Elaborado pelos autores

As brincadeiras e jogos, enquanto atividades lúdicas, permeiam formas de expressões dos educandos, diversas reações puderam ser vistas: comportamental-motoras, afetivas, cognitivas e sociais, que se constituem em indicadores que contribuem para a construção de aprendizagem significativa.

Os indicadores destacados possibilitaram aos educadores refletirem sobre o conhecimento que possuem sobre a relação entre o ato de brincar e a aprendizagem. Perceberam que no ato de brincar o educando não só incorpora

regras socialmente estabelecidas, mas também cria possibilidades de significados e desenvolve conceitos que justifica a adoção do brincar como aliado importante nas práticas pedagógicas, viabilizando a construção do conhecimento de forma interessante, significativa e prazerosa, garantindo nos educandos a motivação intrínseca necessária para uma boa aprendizagem.

A busca do conhecimento torna-se prazerosa quando o educando aprende brincando. Comprovou-se que é possível através do ato de brincar formar indivíduos com autonomia, motivados para muitos interesses e novos saberes, com capacidade de aprender muito mais rápido. Para isto basta acreditar e inserir o brincar nas práticas pedagógicas dos anos iniciais do ensino fundamental, pois estaremos fazendo dele uma ferramenta para aprendizagem significativa.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Ao analisarem as situações vivenciadas pelos educandos durante as brincadeiras e jogos desenvolvidos, os educadores perceberam indicadores que possibilitam a construção de aprendizagem significativa e também reconheceram o valor das vivências lúdicas entre os educandos e educadores pela utilização do brincar. Vale salientar que todas as atividades aplicadas foram bem aceitas tanto pelos educandos como pelos educadores e que durante as atividades aplicadas aos educandos, os mesmos demonstraram interesse e valorizaram os materiais utilizados nas brincadeiras e jogos, pois estes não são suficientemente explorados em suas práticas educativas.

Os educadores, após conversas informais, durante as visitas nas duas escolas da amostra, responderam um questionário com 8 perguntas objetivas, com o objetivo de perceberem o valor do brincar e a utilização do mesmo como uma ferramenta para a aprendizagem significativa. O que se observou nas duas escolas pesquisadas é que a maioria dos educadores direciona o brincar dos educandos, enquanto que alguns deixam os educandos brincarem espontaneamente e que nem sempre possibilitam a realização do brincar em diferentes ambientes.

## REFERÊNCIAS

AUSUBEL, Davi P. **Psicologia educativa**: um ponto de vista cognitivo. México: Trillas, 1978.

BARTHOLO, Márcia Fernandes. O lazer numa perspectiva lúdica e criativa. **Cinergis**, Santa Cruz do Sul, RS, v.2, n. 1, p. 89-99, jan./jun., 2001.

PORTAL, Leda Iisia Franciosi; AZEVEDO, Vandemarina Bidoni de; SOUZA, Luiza CARRAVETA. Multimeios e Interdisciplinaridade. **Cadernos EDIPUCRS**, Porto Alegre, Série Educação 1, 1994.

FORTUNA, Tânia Ramos. Conhecendo o Grupo: jogos ajudam a estabelecer a interação na sala de aula. **Revista do Professor**, Porto Alegre, n. 57, p. 44-46, jan./mar. 1999.

FUMAGALLI, Laura. **Didática das ciências naturais**: contribuições e reflexões. Porto Alegre: Artmed, 1998.

MALUF, Angela Cristina Munhoz. **Brincar prazer e aprendizado**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

PIAGET, Jean. **A formação do símbolo na criança**. Rio de Janeiro: Afiliado-LTC, 1975.

SANTOS, Santa Marli Pires dos. (org.) **Brinquedoteca**: o lúdico em diferentes contextos. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

VIGOTSKI, Liev Semionovich. **Psicologia pedagógica**: edição comentada. Porto Alegre: Artmed, 2003.



## O PROTAGONISMO DO MARKETING DE RELACIONAMENTO NA RELAÇÃO ENTRE AGÊNCIA E CLIENTE NO MEIO RÁDIO

### THE PROTAGONISM OF RELATIONSHIP MARKETING IN THE RELATIONSHIP BETWEEN AGENCY AND CLIENT IN THE MIDDLE RADIO

BITENCOURT, Camila Barcelos <sup>1</sup>

**Resumo:** O objetivo deste estudo é compreender o impacto que o marketing de relacionamento tem junto às agências de publicidade para o alcance dos resultados da rádio. O relacionamento com cliente aparece como fator fundamental para a geração de lucro a longo prazo, bem como o domínio do conhecimento de mercado no que diz respeito a comunicação em mídias de rádio, e tendo também como aliado uma boa estratégia de vendas para que o resultado seja o esperado. Satisfazer as necessidades dos clientes que compram rádio exige muito mais que um esforço apenas do executivo, contam com aliados estratégicos como agências de publicidade para que a força deste trabalho em conjunto gere resultado, é o marketing de relacionamento puro. O executivo de vendas precisa ter paciência e muita calma no trato com seu cliente, pois seu investimento não é de decisão imediata, o mesmo necessita ser assessorado pela sua agência. Ambos precisam estar sempre motivados para que as três expectativas sejam atendidas. Apresenta-se uma pesquisa exploratória descritiva com abordagem qualitativa e coleta de resultados realizada através de entrevistas com cinco executivos de vendas da área comercial. Como resultados obtidos, foi possível compreender o principal motivo da fidelização e satisfação dos clientes da rádio, que se resume em uma ótima

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso de Administração da Faculdade São Francisco de Assis. E-mail: camilabarcelosbit@gmail.com

estratégia de marketing de relacionamento entre os executivos de contas, clientes e agências. Através do presente estudo, também conseguimos identificar que as agências de publicidade podem ter uma visão errada nas relações comerciais, afastando o cliente de um correto investimento nas mídias de rádio.

**Palavras-chave:** Executivo de Contas. Agências de Publicidade. Marketing de Relacionamento. Estratégia.

**Abstract:** The purpose of this study is to understand the impact that relationship marketing has with advertising agencies to reach radio results. The relationship with the client appears as a fundamental factor for the generation of long-term profit, as well as the mastery of market knowledge with respect to communication in radio media, and also having as a partner a good sales strategy so that the result is expected. Satisfy the needs of customers who buy radio requires more than just an executive effort, rely on strategic allies as advertising agencies for the strength of this work to generate results, is pure relationship marketing. The sales executive needs to be patient and very calm in dealing with his client, because his investment is not an immediate decision, he needs to be advised by his agency. Both need to be always motivated so that all three expectations are met. We present a descriptive exploratory research with a qualitative approach and results collection conducted through interviews with five sales executives from the commercial area. As a result, it was possible to understand the main reason for loyalty and customer satisfaction of the radio, which is summarized in an excellent relationship marketing strategy between account executives, clients and agencies. Through the present study, we have also been able to identify that advertising agencies may have a misguided view of business relationships, diverting the customer from a correct investment in radio media.

**Keywords:** Account Executive. Advertising Agencies. Relationship Marketing. Strategy.

## 1 INTRODUÇÃO

Nos dias de hoje a contínua transformação do mercado faz com que necessitemos estar sempre atualizando nosso conhecimento, especialmente diante de inúmeras tecnologias que surgem a uma extrema velocidade. Com essa constatação de que tudo muda e rapidamente, já pode-se antecipar que teremos mais mudanças logo a frente, fazendo desta forma com que tenhamos um novo olhar perante os clientes e também na forma de como vamos atendê-los para que se tenha a confiança do mesmo (LIOTA, 2014).

Ainda para Liota (2014) investir na marca e no relacionamento com o cliente são os dois principais pilares do valor da empresa perante o mercado.

O rádio é uma ferramenta de prestação de serviços com grande influência entre a população e, no decorrer de sua história, portou-se como uma mídia em

constante evolução, sendo capaz de adaptar-se às novas tecnologias existentes na comunicação (ORTRIWANO, 2002-2003).

Com o objetivo de entender melhor o relacionamento com o cliente na Rádio Gaúcha e como o alcance dos resultados se dá utilizando a influência da agência, se faz necessário realizar pesquisas de identificação do executivo de contas, com a finalidade de traçar assim seu perfil, suas características, seu preparo, e seu comportamento perante as etapas de captação do cliente até a longevidade do relacionamento que o mesmo mantém com a empresa.

A Rádio Gaúcha é uma emissora de rádio que possui sua sede em Porto Alegre, capital do Rio Grande do Sul. A Rádio Gaúcha pertence ao Grupo RBS e é transmitida pelas frequências 600 AM e 93.7 FM. O conteúdo de suas transmissões tem como focos principais o jornalismo e o futebol, fazendo desta forma com que seu slogan seja: Rádio Gaúcha - A fonte da informação.

O principal objetivo desta pesquisa é compreender o impacto que o marketing de relacionamento tem junto às agências de publicidade para o alcance dos resultados da rádio.

Para realizar a pesquisa conta-se com os seguintes objetivos específicos: Analisar como está estruturado hoje o trabalho entre o executivo de contas e as agências de publicidade, como também conhecer quais são as ferramentas utilizadas para o relacionamento com as agências e identificar o que pode causar a ruptura ou ruído na relação executivo-agência.

A motivação da pesquisadora para realização deste estudo referente ao comportamento do executivo de vendas se torna cada vez mais importante na medida em que a empresa venha a conhecer a melhor forma de atender e principalmente fidelizar seus clientes, tornando assim o profissional que representa a empresa mais eficaz no atendimento constante em longo prazo.

Segundo Madruga (2010), o marketing de relacionamento atualmente facilita e muito a comunicação entre a empresa, agência e cliente, tendo como objetivo promover para o cliente um amplo conjunto de valores que está ligado à satisfação e ao duradouro relacionamento com a empresa. Inclusive, conforme nos dizem Morgan e Hunt (1994), abrange não somente clientes diretos, mas também indiretos, visto que entende-se que os benefícios são recíprocos. Em razão deste contexto se compreende que é mais amplo do que o esperado, uma vez que, para

consolidar essa troca, toda e qualquer ação de marketing direta ou indireta é envolvida.

A referida pesquisa foi feita em uma rádio do segmento *news* (jornalismo), que enfrenta o obstáculo crescente onde os clientes migram para outras plataformas multimídia, gerando assim uma gradual baixa de audiência. Este conteúdo aborda o principal fator que leva à durabilidade das empresas, o relacionamento com o cliente através do intermédio das agências e a preparação necessária ao profissional de vendas, ligação de suma importância perante a este mercado tão característico que demanda de tal fidelidade.

O presente artigo foi desenvolvido da seguinte forma: fundamentação teórica, metodologia da pesquisa, análise e discussão dos resultados e finalmente as considerações finais.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Para Sissors e Bumba (2001), a mídia existe para levar comunicação, propaganda e entretenimento a um vasto número de pessoas, e deve ser entendida como um processo tanto distribuidor como condutor.

A mídia leva as publicidades e as entrega para as pessoas que compram ou decidem pelas formas de divulgação que tem como base o critério de qualidade, tipo de entretenimento e tipo de publicidade que oferecem. (SISSORS; BUMBA, 2001).

De acordo com Veronezzi (2009), hoje o termo mídia tem o mesmo sentido de meios ou veículos de comunicação. Já para Sissors e Bumba (2001) as palavras meio e veículo não significam precisamente a mesma coisa.

Sissors e Bumba (2001) nos trazem que meio significa um conjunto de meios de comunicação como jornais, tv, rádios, revistas, etc, isto é, seria uma forma de locomover a informação. Em contrapartida, veículo refere-se ao membro de um grupo de meios de comunicação. Tendo como exemplo uma das empresas estudadas para a realização deste artigo e utilizando o conceito de Sissors e Bumba (2001), a Rádio Gaúcha é um veículo dentro do meio rádio.

Os tópicos apresentados da fundamentação teórica que vem logo após, focam no entendimento da mídia de rádio, especificamente da Rádio Gaúcha, escolhida dentre as demais devido ao seu histórico, por ser o maior e mais rentável veículo do meio rádio. E principalmente na explicação de fatores importantes para a

construção de uma parceria entre executivo e agência, assim como as ferramentas e estratégias do marketing de relacionamento utilizadas nas abordagens, visando o aumento nos resultados.

## **2.1 Caracterização do meio rádio**

Em 1927 inaugurou-se a Rádio Sociedade Gaúcha sucessora da primeira emissora de rádio do Rio Grande do Sul - a Rádio Sociedade Rio-grandense, que foi inspirada na Rádio Sociedade do Rio de Janeiro (fundada em 1923 por Roquette Pinto) e originada a partir da organização em sociedades de transmissão, originando as primeiras rádios do estado (FERRARETTO, 2002). O surgimento do aparelho de rádio foi reflexo da inovação tecnológica e suas possibilidades exaltadas pela alta sociedade da década de 1920.

A alta sociedade rio-grandense identificou, de 1930 até o final do ano de 1949, oportunidade de investimentos na difusão de ondas de rádio, criando sociedades comerciais focadas em lucro através da veiculação de publicidade paga (FERRARETTO, 2002). A programação da época baseava-se em noticiários, coberturas esportivas, difusão de informações, além de espetáculos como radioteatro.

O foco no entretenimento (a exemplo dos programas de auditório) difundiu o rádio a partir de uma programação mais eclética, com espaços para o jornalismo (FERRARETTO, 2007), no período de 1950 a 1960.

A primeira transmissão do Repórter Esso no Brasil ocorreu em 1941. Um programa precursor em rádio jornalismo, que não limitou a entrega de notícias a meros recortes dos jornais impressos, passou a apresentar novo conteúdo, conciso e direcionado (ORTRIWANO, 2002-2003). O Repórter Esso, além de agregar notícia ao cotidiano das pessoas, por sua credibilidade, auxiliou no desenvolvimento da técnica de jornalismo de rádio.

De acordo Ortriwano (1985), o surgimento dos programas direcionados para a música, notícias e serviços de utilidade pública, além dos conteúdos focados nas necessidades da região da sede de cada emissora, é devido ao surgimento da televisão, que ao imitar o conteúdo do rádio entretenimento, força-o a procurar novas linguagens de comunicação, impulsionando o rádio jornalismo brasileiro.

O *all news* (apenas notícias) e o *talk news* (notícias, entrevistas e comentários) foram dois importantes modelos desenvolvidos no jornalismo. Parte das emissoras tornaram-se populares no Brasil, a partir de 1990, a exemplo da Rádio Gaúcha, mesclando os gêneros, produzindo programações de diversos tipos. (ORTRIWANO, 2002-2003).

Segundo Ortriwano (2002-2003), o rádio, mais uma vez, teve que se adaptar às mudanças a partir das diversas evoluções tecnológicas das duas últimas décadas. A ampliação do alcance da transmissão, a partir do surgimento das redes de rádio difundidas através do satélite e, por meio de afiliadas em diferentes municípios e estados, é possível disseminar a informação além das dificuldades naturais detectadas pelas ondas de rádio. A maior rede do país, a Rede Gaúcha Sat, com 131 afiliadas está presente em quase 300 municípios do Brasil.

A transmissão de áudio, imagens e dados pelo rádio digital, com a frequência ampliada pelo espectro da radiofusão é outra inovação (ORTRIWANO, 2002-2003), que evita interferências e proporciona a melhora na qualidade do som. Permite ainda, ouvir as emissoras conforme demanda, sendo possível ao ouvinte optar se quer, por exemplo, ouvir o noticiário ao vivo ou resgatá-lo horas depois quando houver tempo disponível. O sinal digital permite, também, a transmissão da programação das emissoras através de canais de TV por assinatura. O rádio digital, porém, ainda está em processo de implantação no Brasil, sem alcançar seu potencial de desempenho (FERRARETO, 2010).

Outra contribuição transformadora para as emissoras de rádios é a Internet. Através dos websites, as rádios permitem streaming (transmissão dados de áudio e vídeo instantânea) da programação ao vivo sendo difundida no dispositivo de rádio, mas também disponibilizam podcasts (áudio digital de arquivos) e recortes de conteúdo para resgate futuro por parte do ouvinte de notícias e matérias (FERRARETO, 2010).

A crescente tecnologia atingiu os aparelhos celulares e smartphones, colaborando com a ampliação do acesso ao rádio, através da disponibilização de recursos para recepção de rádio FM ou aplicativos para streaming. De acordo com Ortriwano (2002-2003, p. 81), “um celular de tamanho mínimo permite cumprir outra característica tão cara ao rádio: o imediatismo, ou seja, a simultaneidade na emissão”. Outras plataformas digitais que também oferecem o acesso imediato ao conteúdo do rádio são os mp3, mp4, o iPod e o tablet.

A unilateralidade do processo de interação com ouvinte sobrevive apesar de todas as evoluções tecnológicas, o ouvinte ainda não interage de forma plena com os comunicadores produzindo conteúdo, não sendo caracterizado como ouvinte-falante (ORTRIWANO, 2002-2003).

Considerado como um meio de comunicação gratuito e de fácil acesso, o rádio está presente em 90% dos lares gaúchos e 86% das residências no Brasil, conforme aponta o SindiRádio (2018). A praticidade do consumo e a confiabilidade que faz deste veículo um importante formador de opinião, demonstram sua importância e a forte relação com a população brasileira e gaúcha, principalmente.

## **2.2 Executivo de Contas/Vendas**

De acordo com Wareham (1991), executivos eficientes apresentam bons hábitos de trabalho. Existem quatro principais hábitos de trabalho, são eles: Diligência (trabalhar de modo constante, produtivo, voluntário e consciente); Perseverança (insistir em uma atividade frente à obstáculos até atingir o objetivo almejado); Autoconfiança (permanecer firme e solucionar seus problemas, apesar das dificuldades e oposições; e Ordem (impôr ordem, plano ou sistema de trabalho. Organização é influência e poder).

Ainda conforme nos diz Wareham (1991), executivos sagazes compreendem que bons clientes são difíceis de localizar e conservar. Que diferentemente dos executivos ingênuos que tentam lograr o cliente e tratá-lo como um inimigo, o executivo sensato e sagaz verá o cliente como um aliado, o qual retornará e tornar-se-á fiel se o produto e/ou serviço for tão bom quanto foi prometido.

A venda pessoal é definida por Levy e Weitz (2000), como um processo de comunicação em que as necessidades do cliente são satisfeitas para um benefício próprio e de longo prazo.

Para Peppers e Rogers (1994), venda pessoal é uma ramificação do marketing, pois é o instante em que os executivos de contas que são os representantes da empresa passam a imagem da mesma para os compradores em potencial. Entre a empresa e os clientes existe um elo, chamado força de vendas. Na visão de muitos dos clientes o vendedor é a empresa, pois essa personificação do profissional é diretamente associada com a empresa. A força de vendas pode ter um papel de diferencial para uma empresa, pois muitas vezes além de ser o elo de

comunicação com o cliente, também faz o papel de distribuição de produtos ou serviços.

A venda consultiva ou o consultor de vendas sugere o atendimento personalizado, ou seja, deve-se estreitar o máximo possível a relação com o cliente até que se conheça seus valores e preferências, e como resultado será possível reconhecer o padrão de qualidade esperado pelo cliente (LIOTA, 2014).

### **2.3 Agências de Publicidade**

A agência de publicidade, também chamada de agência de comunicação ou propaganda, pode, segundo Lupetti (2003), auxiliar no planejamento e implementação do composto de comunicação em um empenho integrado com a organização. Dito isso, a agência necessita conhecer a empresa, os produtos, os concorrentes, a mídia, além de compreender a missão, objetivos e estratégias de marketing de seus clientes.

Lupetti (2003), ainda nos diz que a quantidade e variedade de serviços que uma agência pode oferecer a um anunciante é bastante ampla. Em complemento a isso, Corrêa (2005) que dentre a gama de serviços que podem ser oferecidos a clientes midiáticos, estão: promoção de vendas e merchandising, relações públicas, assessoria de imprensa, eventos, web design, entre outros.

Na maioria dos casos, o processo de remuneração da agência é através de comissão. Na área de mídia é o veículo quem paga à agência, não o cliente. Valor este que já está embutido no preço do veículo de comunicação. Como consequência disso, uma atitude incorreta acontece por conta de algumas agências, que visam cobrar o mais caro possível do cliente para faturar uma grande comissão, sem pensar que desta forma pode afetar negativamente o relacionamento com o cliente, podendo perdê-lo sem qualquer perspectiva de reconquistá-lo. (CORRÊA, 2005).

### **2.4 Marketing de Relacionamento**

O Marketing de relacionamento, de acordo Berry (1983), é o processo realizado pela empresa para conseguir não apenas captar o cliente, mas também fazer com que este se conserve fiel à empresa através de um bom relacionamento.

Mckenna (1993) apresenta algumas características importantes do Marketing de Relacionamento, sendo a principal delas o cliente, este deve ser integrado ao planejamento de produtos para que dessa forma, suas estratégias sejam atendidas e suas necessidades saciadas, e logo após o autor enfatiza que o desenvolvimento de estratégias não depende apenas dos clientes, e deve abranger todos os envolvidos como fornecedores e parceiros.

Já Kotler (1998) afirma que o Marketing de Relacionamento é constituído por todas as ações que a empresa realiza para conhecer melhor o seu cliente e conseqüentemente atendê-lo melhor, o que positivamente levará a criação de um resistente elo de lealdade entre fornecedores e clientes.

O destaque do Marketing de Relacionamento é o cliente, uma vez que este deve ter suas necessidades descobertas e atendidas. O cliente tem que ser ouvido até mesmo antes da empresa desenvolver produtos e serviços para dessa forma, saber os gostos e interesses dos clientes e fazer com que a satisfação esteja sempre presente (STONE; WOODCOCK, 2002).

Na visão de Zeithsndl e Bitner (2003, p. 139), “o Marketing de Relacionamento representa uma mudança de paradigma para a área de Marketing, migrando de um foco de compras/transações para outro em retenção/relações;”

Ao mesmo tempo em que Drucker (1999) indica a empresa como a grande responsável em criar o relacionamento com os clientes, sendo que também é de sua responsabilidade buscar melhorias e facilidades aos consumidores, Hooley et.al (2001) afirmam que é necessário a empresa desenvolver um bom relacionamento com o cliente para que possa haver um feedback, onde o cliente apresenta sua opinião a respeito dos serviços recebidos, e dessa forma, a empresa consegue espaço para poder eliminar os erros e tentar fidelizar o cliente.

Borba (2004) defende que é importante conhecer os clientes, pois dessa forma, seus gostos e desejos serão identificados e os produtos e serviços serão elaborados conforme sua necessidade, na qual surgirá uma vantagem em relação à concorrência.

Diante de tantos elementos que levam à fidelidade do cliente com a empresa, nada bastaria se não existisse uma estratégia apropriada para cada um, ou seja, atendimento e serviço personalizado. Cada pequena ação faz parte de uma estratégia maior, e é isso que veremos no tópico a seguir.

## 2.5 Estratégia

De acordo com Bueno (1996), estratégia é a arte de traçar planos de guerra, a partir de sua origem derivada do grego *stratégia* – o comando do general ou a arte de comandar o exército. Além dessa, existem diversas definições de diferentes autores.

Bethlen (2009) define estratégia como planejamento, elaboração, execução, implantação, acompanhamento, controle e avaliação, que precisa ser ensinada e aderida como válida e útil pelo grupo. A partir do condicionamento do sistema nervoso de cada indivíduo pela aprendizagem, primeira etapa da maior parte dos processos humanos volitivos, o ser humano só pode executar algo que foi aprendido, internalizado, sabendo utilizar conceitos, técnicas e processos de acordo com a ação.

As descrições de estratégia sugerem que o processo de elaboração da administração estratégica seja constante, flexível e sensível ao ambiente, aspirando à manutenção da organização como um conjunto integrado (CERTO; PETER, 1993). As estratégias militares têm muito a ensinar à administradores e organizações, que devem, entretanto, fazer o uso de forma prudente, ética e excluindo a filosofia da aniquilação. O direcionamento da estratégia voltada para serviços, como é o caso do foco deste artigo, é consequência de decisões acertadas que podem definir o grau de competitividade da organização.

No próximo item será apresentada a metodologia de pesquisa utilizada para este estudo e a explicação de como cada passo foi realizado.

## 3 METODOLOGIA

O presente capítulo apresenta os procedimentos metodológicos empregados à pesquisa visando cumprir os objetivos pré-determinados. Com o intuito de realizar um estudo sobre a temática central do artigo, apresentado na introdução do mesmo, a abordagem escolhida foi uma pesquisa descritiva de vertente qualitativa e caráter exploratório realizado na empresa do Grupo RBS, Rádio Gaúcha, no setor comercial. As perguntas da pesquisa encontram-se no apêndice A deste artigo.

Para que se possa compreender melhor as características que envolvem a pesquisa, serão apresentadas as formas metodológicas usadas como base, e após a empresa será caracterizada.

O trabalho aqui exposto se utiliza dos métodos de pesquisa qualitativa. Malhotra (2006) diz que para uma análise de contexto mais apurada de fatores que não podem ser analisados e medidos, usam-se os métodos qualitativos. Para esta pesquisa, cada opinião e sua interpretação têm valor em separado. “No entanto, cabe destacar que por não serem dados quantitativos, os resultados da pesquisa qualitativa não devem ser considerados conclusivos.” (MALHOTRA, 2006, p. 155).

A pesquisa qualitativa tem o objetivo de permitir ao investigador o melhor conhecimento dos aspectos como pensamentos, intenções e comportamentos dos entrevistados, que não são observáveis diretamente. A pesquisa qualitativa substitui as tabelas e relatórios apresentados nas pesquisas quantitativas pela detecção direta das reações dos entrevistados em relação às perguntas que estão sendo feitas. (MCDANIEL; GATES, 2003).

Para este projeto as entrevistas individuais serão conduzidas pela autora com cinco entrevistados participantes da área comercial do Grupo RBS, focando no meio rádio, especificamente o veículo Rádio Gaúcha, sendo os cinco executivos de contas, e registrados através de gravação de áudio.

Dentre os entrevistados, citados acima, são cinco mulheres com idade variada e o tempo de empresa das entrevistadas também é variado, todas têm mais de um ano de experiência e são residentes em Porto Alegre ou grande Porto Alegre, demonstrando vasto conhecimento no ramo e entendimento do negócio. A identidade dos entrevistadas não será revelada, porém, as mesmas receberam um número para identificação do quadro de perfil apresentado abaixo:

Quadro 1: Perfil dos entrevistados

ENTREVISTADOS	IDADE	SEXO	FORMAÇÃO	CARGO	TEMPO DE EMPRESA
1	28	Feminino	Bacharel em Publicidade	Executiva de contas	4 anos
2	32	Feminino	Bacharel em Publicidade	Executiva de contas	10 anos
3	55	Feminino	Bacharel em Publicidade/ Pós-Graduada em Marketing e Mestre em Gestão e negócios	Executiva de contas	5 anos (20 de exper.)
4	46	Feminino	Bacharel em Comércio Exterior	Executiva de contas	21 anos
5	53	Feminino	Bacharel em Publicidade e Propaganda. MBA Marketing	Executiva de Contas	18 anos

Fonte: Dados da entrevista adaptados pela Autora

Mattar (2008) define os instrumentos de coleta de informações como documentos que roteirizam as questões apresentadas aos perguntados e onde são registradas as respostas recebidas. Ainda segundo Mattar (2008), o método de entrevistas tem por característica existir um entrevistador que conduz as perguntas e registra as respectivas respostas do entrevistado.

Malhotra (2006, p. 163) define a entrevista em profundidade como “uma entrevista não-estruturada, direta, pessoal, em que um único respondente é testado por um entrevistador altamente treinado para descobrir motivações, crenças, atitudes e sentimentos subjacentes sobre um tópico”. As entrevistas foram conduzidas por um roteiro semiestruturado que se encontra no apêndice A.

Todo o material reunido nas entrevistas, após a composição do referencial teórico, foi preparado para análise de informações, com enfoque qualitativo da análise de conteúdo, da análise de Bardim (1977), trata-se de um método que permite o detalhamento do conteúdo manifesto das comunicações que são empreendidas e submetidas à interpretação conclusiva.

Na forma de categorização se deu a análise de conteúdo das informações, isso permite que os resultados obtidos das entrevistas sejam entendidos e analisados de acordo com as teorias abordadas no estudo. A categorização feita de forma elaborada, permite ao pesquisador ressaltar pontos em comum contidas nas respostas dos entrevistados, para que posteriormente sejam compreendidas as informações coletadas nesta pesquisa (MORAES, GALIAZZI, 2007).

### **3.1 Caracterização da empresa estudada**

Com estúdio de transmissão de áudio situado em Porto Alegre e composta por uma rede de afiliadas de mais de 146 rádios em oito estados brasileiros (Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Amazonas, Alagoas e Rondônia), a Rádio Gaúcha tem alcance de quase 300 municípios, através de ondas curtas (FM 93.7 MHz) e ondas médias (AM 600 kHz).

A emissora é uma das mais respeitadas e antigas do Brasil, completando 91 anos em 2018 e segue, desde a sua fundação, sendo referência na implantação de tecnologias para oferecimento de seu serviço.

Contando com grandes nomes do rádio jornalismo brasileiro, como Pedro Ernesto Denardin, Rosane de Oliveira e Antônio Carlos Macedo, entre outros, a Gaúcha tem como núcleos norteadores o esporte e o jornalismo.

A Gaúcha encontra-se entre os veículos de rádios do Brasil com maior faturamento em seu segmento, chegando ao equivalente a 73,8% de audiência. Dentro do segmento das rádios esportivas da Região Metropolitana de Porto Alegre, as principais concorrentes hoje em dia são CBN 1340 AM, Guaíba AM, Band AM, Band News e Pampa AM.

#### **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Neste tópico serão exibidas as categorias escolhidas pela pesquisadora, e que através do alcance dos resultados da análise de dados das entrevistas possibilitou fazer uma comparação com a teoria estudada.

Foram escolhidas categorias que durante todo o processo de entrevistas se destacaram como as mais relevantes, como executivo de contas, agências, marketing de relacionamento e estratégia. Todas as categorias serão apresentadas na ordem que foram citadas anteriormente.

Abordando primeiramente a categoria de executivos de contas, através das entrevistas realizadas e em resposta à pergunta de número 01 acerca do significado do termo executivo de contas ou executivo de vendas, uma opinião comum em todos os entrevistados foi evidenciada. Todos, sem exceção, concordam que o papel de um vendedor não é apenas negociar produtos e valores, e sim dar um assessoramento completo aos seus clientes. Quatro das cinco entrevistadas ainda arriscaram trocar o nome executivo de contas por gerente de contas, pois acreditam que esse seria o nome mais adequado ao profissional que necessita gerir uma grande carteira de clientes e consolidar um vínculo entre o cliente e a empresa. Todos os executivos são responsáveis pela confiabilidade da informação e também fazem o papel de representação da empresa ante ao cliente, o que vai de encontro ao dito por Peppers e Rogers (1994), que as imagens são vigorosamente associadas pelo cliente, fazendo desta forma com que o mesmo tenha no vendedor a visão da própria empresa representada.

Essa informação se confirma na teoria de Levy e Weitz (2000), dizendo que o vendedor identifica e satisfaz as necessidades do cliente através de um longo

processo de comunicação pessoal, onde conseqüentemente o retorno será benéfico para ambas as partes em longo prazo.

No que se refere às estratégias de venda e das respostas obtidas através da pergunta de número 02 da entrevista, cada executivo de contas tem sua própria maneira de captação do cliente, os métodos utilizados variam de acordo com o segmento de atuação do cliente. Tanto captação quanto à venda perfeita de forma customizada, fazendo assim o que os clientes se sintam mais à vontade. Todos os entrevistados concordam que a forma mais importante e eficiente para alcançar esse atendimento é saber ouvir o cliente acima de tudo, somente conversando muito com o cliente se poderá entender sua real necessidade e verificar fatores que podem contribuir para um planejamento mais eficiente.

Atualmente, diante de inúmeras crises, ser um executivo de contas para segmento de rádio depende de muito trabalho para que se consiga alcançar o objetivo, segundo o autor a rádio precisa estar sempre se adaptando às mudanças e sua tecnologia evoluiu muito nas últimas duas décadas (ORTRIWANO, 2002-2003). Todas as entrevistadas creem que o perfil do executivo para vender a rádio nos dias de hoje, necessita dispor de uma especialização em comunicação, compreender de marketing, ser capaz de prever os passos do cliente com base na troca de informações que o relacionamento propicia, podendo assim vender soluções ao cliente.

Dentre os muitos fatores citados pelas entrevistadas, o executivo necessita ter alguns atributos de níveis motivacionais, a entrevistada 2 ressaltou a perseverança como um dos principais desses atributos, já as entrevistadas 1 e 5 citaram a paciência como ponto principal, visto que os retornos negativos dos clientes superam os positivos. É neste momento que o marketing de relacionamento entra em ação, uma vez que ter a calma de manter contato com cliente ao longo de vários meses ou até mesmo anos, irá resultar positivamente no futuro. Criatividade foi um aspecto mencionado pelas executivas 2, 3 e 4, pois cada cliente possui uma característica específica, desta forma podem estudar o melhor projeto que se adeque as necessidades o mesmo. Fazer pouco caso de um cliente que não comprou a mídia de imediato ou também o que já virou cliente, poderá ser a ruína de qualquer profissional desta área. Albrecht (1992) afirmava que frieza, dispensa e apatia são três dos sete pecados que julga como postura imprópria no trato com o cliente.

Um bom entendimento dos produtos disponíveis para serem comercializados também é um fator determinante e unânime na opinião das entrevistadas para captar e manter o cliente, visto que encaixá-lo no programa certo com o público correto que deseja impactar é a fórmula para o sucesso da negociação. Todas as executivas, sem exceção, utilizam alguns procedimentos básicos para um contato inicial, como convites para almoço, para eventos da rádio, para eventos do mercado, e-mails informativos, visitas periódicas ao cliente e ligações com o intuito de deixar o cliente confortável e sabendo que pode contar com eles para qualquer situação.

A venda da mídia de rádio é um dos principais influenciadores no alcance das metas de quatro das cinco entrevistadas. As executivas 1 e 2 compartilham da mesma opinião que a venda da mídia de rádio pode não ser a principal em termos de receita, porém é a mais volumosa em quantidades de pequenas vendas, sendo o meio com maior facilidade de entendimento do cliente e por conseguinte maior proximidade do público alvo. A executiva 5 é a única exceção, onde informa que a venda da mídia de rádio não é relevante para o atingimento de suas metas. Essa análise foi feita através das respostas dadas à pergunta de número 03 da entrevista.

A próxima categoria avaliada aborda a agência de publicidade, um dos principais itens do presente artigo, a qual divergiu opiniões das entrevistadas na pergunta de número 04, que se refere ao grau de importância das mesmas em suas carteiras de clientes. Para 3 das entrevistadas a agência de publicidade é de suma importância, visto que seus clientes quase em sua totalidade fazem suas negociações por intermédio de agência, pois conforme nos disse Lupetti (2003), um grande leque de opções de serviços e atendimento é oferecido pela agência para suprir as necessidades do cliente. Já para as demais, não tem o mesmo grau de importância, pois poucos dos clientes que são de sua carteira trabalham com agências, devido ao seu valor menor de investimento.

Entretanto, na pergunta de número 05 ao serem questionadas sobre a importância da agência não só de sua carteira, mas sim para vender a mídia de rádio como um todo, todas as entrevistadas concordaram que a importância é extrema. A entrevistada 5 afirma que as agências acreditam muito no meio rádio. A entrevistada 2 complementa que se o cliente possui extrema confiança na agência, a mesma será uma grande influenciadora na decisão do cliente.

Dessa forma foi possível constatar o que o primeiro objetivo específico deste artigo propõe, que foi analisar como está estruturado o trabalho entre o executivo de

contas e as agências, baseando-se que a divisão de agência para cada executivo está ligada diretamente ao cliente, já que os executivos possuem carteiras subdivididas por carteiras de clientes categorizadas da letra A até F e os clientes que compõem essas carteiras são filtrados para cada um conforme seu grau de investimento. Logo, a agência é destinada ao executivo dependendo exclusivamente do seu cliente.

A terceira categoria analisada foi o marketing de relacionamento, que nos demonstra ser muito presente nas ações de vendas de qualquer empresa, pois é ele que vai criar a confiança necessária para que o cliente possa investir grandes quantias de valor. Para os executivos de contas da rádio, marketing de relacionamento serve para agregar valor ao serviço prestado ao cliente. Todos os entrevistados creditam o sucesso do marketing de relacionamento ao fato de serem conhecedores de várias áreas da administração, pois é essa soma de diversas áreas que se forma o marketing de relacionamento. O resultado das respostas a seguir foi embasado na pergunta de número 06, onde aborda a relevância do marketing de relacionamento como ferramenta direcionada ao cliente.

Para o executivo, atualmente não basta saber apenas a tabela de valores e produtos, se faz necessário ter amplo conhecimento de marketing, finanças, projetos, economia, planejamento, mercado, dentre outros, e que juntos com a emoção se transforma no marketing de relacionamento perfeito. A entrevistada 5 afirma que esse marketing de relacionamento ideal não é aprendido em cursos ou afins, e sim apenas com a experiência de anos na área, fazendo assim com que essa fórmula funcione.

De acordo com todos os executivos entrevistados, para a Rádio Gaúcha o marketing de relacionamento é o elemento principal que faz com que sejam gerados lucros a médio e longo prazo, pois, um contato que é feito hoje vai ocasionar uma estratégia de marketing que como consequência trará o resultado nos meses seguintes.

Para todas as entrevistadas a proximidade com o cliente é o que vai estreitar vínculos de confiança e dar abertura para maiores oportunidades de negócio e consequentemente vai abrir possibilidades para novos investimentos em longo prazo, tal como diz Berry (1983), que a fidelização do cliente é fruto de um bom marketing de relacionamento. As executivas 3 e 4 mantêm uma relação mais informal com seus clientes para que esse vínculo de confiança venha a se tornar

ainda mais forte, através da utilização de redes sociais e demais formas de contato fazendo com que o cliente ou o futuro cliente se sinta mais próximo do executivo. Destas duas citadas anteriormente, a entrevistada 3 afirma trabalhar muito forte a motivação do cliente e ainda diz que seus clientes são mais amigos do que propriamente clientes. Já dizia Kotler (1998) que toda e qualquer ação que possa ser caracterizada como marketing de relacionamento de forma a atender bem o cliente, virá a resultar em uma lealdade extremamente forte entre cliente e fornecedor.

Não restam dúvidas de que todos os executivos têm absoluta certeza que o marketing de relacionamento é essencial para vender rádio, especialmente nesse segmento tão peculiar. Assim sendo a entrevistada 3 salienta um ponto muito importante que ocorre praticamente em todas as empresas que necessitam em alguns momentos cortar verbas, pois na maioria delas as áreas de marketing ou comunicação são sempre as primeiras a serem cortadas. Este relacionamento faz com que exatamente o motivo anterior citado não aconteça com a rádio, visto que mantendo uma boa relação com o cliente, o mesmo irá repensar suas estratégias e conseqüentemente não deixará de investir na rádio mesmo em tempos difíceis e redução de gastos. A rádio torna-se tão importante na vida da empresa quanto a empresa na vida da rádio.

Os cases de sucesso dados como exemplo pelos entrevistados referente ao marketing de relacionamento com os clientes, são extremamente variados, contudo todos possuem uma particularidade em comum, o longo tempo de relacionamento que precisaram ter com o cliente para que ele passasse a investir na rádio futuramente. Três das entrevistadas hoje possuem clientes ativos devido ao fato de terem usado fortemente marketing de relacionamento por pelo menos um ano até que fosse fechado um bom negócio. Esse tempo foi útil para que o executivo viesse a conhecer extremamente bem seu cliente, pois Borba (2004) afirma que conhecer os clientes é demasiadamente importante, descobrir seus gostos e desejos, para que assim possam ser criados serviços customizados de acordo com a necessidade, e no momento certo surgirá a oportunidade do retorno positivo.

A executiva 2 ainda destaca outro ponto de extrema relevância não comentado pelas colegas, que é o marketing de relacionamento atuando de forma a aumentar o investimento do cliente ao invés de somente captá-lo, ou seja, clientes com pouco investimento na rádio, e que através dessas ações de relacionamento e feedback acabaram criando maior confiança no executivo representante da rádio e

consequentemente acreditando que um investimento mais alto seria a melhor forma de obter um retorno maior para empresa. A teoria de Holley et.all (2001) afirma essa posição, dizendo que com a construção de um bom relacionamento com o cliente o mesmo passa a dar feedbacks diversos, o que faz com que se possa saber a opinião sobre os serviços recebidos e desta forma a empresa pode empenhar-se para corrigir erros e manter o cliente fidelizado.

O marketing de relacionamento como já vimos anteriormente, é essencial para que se venda rádio, entretanto, conforme a pergunta de número 07 da entrevista, cabe salientar que a agência, que é um elemento de fundamental importância neste artigo, tem para os executivos um grau de relevância tão alto quanto o cliente, e se o marketing de relacionamento é essencial para a venda da mídia, isso engloba todas as partes da negociação, inclusive a agência. Para 4 das entrevistadas, fazer marketing de relacionamento com a agências é de suma importância para se obter sucesso nas vendas e ter na agência uma verdadeira parceira de negócios.

A entrevistada 3 ressalta ainda que a parceria com a agência pode vir a ser uma moeda de troca, mesmo que não resulte em maior investimento de verba, o estreitamento do relacionamento com a mesma é capaz de dar acesso à importantes informações que podem estruturar seu negócio de vendas futuras. Já a entrevistada 2 nos informa que o marketing de relacionamento com as agências diminuiu drasticamente e não faz mais tanto sentido, visto que hoje um contato direto e mais próximo do cliente gera maior resultado.

O marketing de relacionamento é uma categoria muito importante do presente artigo, uma vez que nele conseguimos atender dois objetivos específicos deste trabalho, a conclusão e complemento de como está estruturado hoje na rádio o trabalho entre executivos de contas e as agências de publicidade, que é o primeiro objetivo específico já citado na categoria anterior e ainda nos mostra métodos e ferramentas utilizadas para o relacionamento com a agência.

Por último, mas não com menor importância, a categoria estratégia, está muito presente nas práticas de marketing de relacionamento que os executivos colocam em ação em conjunto com clientes e agências. Todas as entrevistadas fazem uso de fortes estratégias de relacionamento e obtêm resultado altamente positivo. Dizia Bethlen (2009) que estratégia deve ser aplicada por qualquer grupo que tem um objetivo. O mapeamento do cliente é o elemento de maior utilização pelos

executivos de vendas da rádio, pois acreditam que seja o início de todo o relacionamento, e é de suma importância que os mesmos cheguem ao cliente bem embasados no que se refere a informações, para que assim não passem a impressão de despreparo e que estão ali somente para efetuar a venda, mas sim para ouvir o cliente, criar expectativa e sanar quaisquer dúvidas que ele possa vir a ter. Essa informação nos reporta ao autor que em sua tese diz que antes da empresa desenvolver o produto e serviço para o cliente, ele necessita ser ouvido, para descobrir os gostos e os interesses, só assim a satisfação estará sempre presente (STONE; WOODCOCK, 2002).

Trazer o cliente e parceiros de agências para próximo da rádio é mais uma estratégia que três das executivas utilizam regularmente, ocasionando encontros dos mesmos com os principais locutores da rádio e possibilitando assim uma emocionante experiência que é estar perto de grandes nomes desse segmento. Estes encontros fazem com que os clientes e parceiros sintam-se parte da família Rádio Gaúcha, pois conseguem ter a oportunidade de ver a equipe da rádio utilizando de seus produtos, que por consequência passará maior credibilidade e precisão nas veiculações por terem usado produto ou serviço desse cliente. O vem de encontro ao que Mckenna (1993) cita, que o desenvolvimento das estratégias não pode depender exclusivamente dos clientes, mas deve englobar todos os demais envolvidos como outros parceiros e fornecedores.

Todas as estratégias utilizadas pelos executivos de contas só se tornam possíveis por possuírem ferramentas que lhes dão o apoio que precisam para que o objetivo seja atingido, que é alcançar o cliente e fazer com que o mesmo se sinta seguro e confiante no que está sendo apresentado. Todos os executivos desfrutam de equipamentos para assistência como ipads para apresentações menores, projetores para apresentações em grande escala e utilizam também as equipes da rádio como auxílio para transmitir tal confiança. Habitualmente estas equipes de apoio são compostas por colaboradores de outras áreas da rádio, tal como planejamento de mídia, negociações, marketing e mídia eventos. Neste caso pode-se identificar que a estratégia do cliente não é composta somente de ferramentas físicas, mas também com suporte de pessoal, que entendem que juntos construirão uma estratégia que vai gerar o resultado esperado ou além. Dito isso, ainda pode-se citar novamente o autor do parágrafo anterior, que afirma que o cliente necessita

estar compenetrado no planejamento dos produtos e serviços, para com isso fazer com que suas estratégias sejam atendidas (MCKENNA, 1993).

É claro que nem sempre as estratégias têm o resultado que se espera, pois como a agência é intermédio e grande parceira nas estruturas de negócio como já citado anteriormente, a agência nem sempre é parceira do executivo, o que pode vir a prejudicar em algumas negociações. Em resposta à pergunta de número 08, todas as entrevistadas concordam que muitas agências enxergam o executivo como um concorrente ao invés de um parceiro. As entrevistadas 2, 4 e 5 compartilham da opinião de que a agência para obter vantagem e se tornar o centro das atenções do cliente, acaba retendo informações importantes para o êxito da venda e por consequência atrapalhando uma boa negociação. A entrevistada 3 arrisca dizer que o principal motivo deste comportamento oriundo da agência é o medo que a mesma tem de que essa proximidade entre executivo e cliente acabe descartando-a em contratos futuros.

Em complemento ao que foi citado anteriormente e respondendo a pergunta de número 09, nestes poucos casos onde a agência não é parceira de negócios, 3 das entrevistadas afirmam já terem perdido algum cliente por decorrência unicamente da agência. As demais informaram não ter perdido clientes, porém já tiveram perdas significativas de negócios ou investimentos mais altos motivados pela agência.

A ausência da parceria é uma grande dificuldade e faz com que nenhum lado saia ganhando, tanto a rádio quanto agências e clientes.

Estratégia é uma categoria tão importante quanto a que foi mencionada anteriormente, visto que foram discutidas e detalhadas outras formas e ferramentas utilizadas pelos executivos de contas. Como encerramento da pesquisa, a pergunta de número 10 engloba todas as demais categorias e perguntas feitas anteriormente, visando mostrar o impacto que os executivos teriam em suas carteiras ao deixarem de vender a mídia de rádio. Em resposta, as entrevistadas 1, 2, 3 e 4 afirmam que deixar de vender a mídia de rádio impactaria em no mínimo 50% do resultado de suas carteiras. Seria inadmissível deixar de vender, visto que rádio possui grande representatividade e alcance do público. Já a entrevistada 5 ressaltou que dentre os veículos que atende hoje, rádio é a de menor relevância em sua carteira, sendo completamente indiferente deixar ou não de vendê-la.

Com isso o segundo objetivo do artigo foi complementado e foi ainda atendido o terceiro objetivo do mesmo, que busca identificar o que pode causar a ruptura ou ruído na relação executivo/agência.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em resposta ao objetivo principal desta pesquisa, que é compreender o impacto que o marketing de relacionamento tem junto às agências de publicidade para o alcance dos resultados da rádio, foi possível constatar através das entrevistas realizadas, que na visão das executivas, a rádio valoriza muito o relacionamento com o cliente e agência de publicidade, ao qual trabalham juntos, fazendo assim dessa união a sua principal ferramenta de fidelização e que conseqüentemente gera lucros em longo prazo. No momento que agência de publicidade em conjunto com o marketing de relacionamento, gera um efeito positivo para o executivo de contas, o cliente satisfeito permanece por um tempo maior como patrocinador de algum dos programas da rádio, fazendo assim com que o retorno financeiro seja garantido por esse período, visto que a agência recebe comissão, conseqüentemente havendo resultado para ambas as partes. Os executivos de vendas, intitulados por eles mesmos como gerentes de contas, levam a marca da empresa para o mercado, valendo-se assim de todas as ferramentas indispensáveis para captação, comunicação, fidelização e retenção dos clientes da Rádio Gaúcha.

É de conhecimento de todos os executivos de contas que o retorno em curto prazo para a Rádio Gaúcha é praticamente inexistente, até existem compras de programações avulsas imediatas, mas que são ínfimas e não impactam positivamente no resultado da empresa. E é por esse motivo que as agências são tão importantes nessa jornada, pois direcionam grande parte do investimento do cliente na ferramenta de melhor estratégia definida com o executivo. Eles utilizam de toda a experiência adquirida no decorrer do tempo, e ainda se mantêm em constante aperfeiçoamento, ainda mais quando se trata de um marketing de relacionamento bem executado. Hoje em dia as expectativas do cliente mudam a cada momento, fazendo assim com que essa estratégia de relacionamento seja sempre uma busca incansável pelo atendimento perfeito, não há rotina, o executivo precisa sempre estar acompanhando as tendências e novas tecnologias. Atualmente o cliente ao buscar um serviço ou produto sabe muito mais dele do que a pessoa que o está

comercializando, fazendo assim com que aquele velho hábito da leitura matinal se faça necessário pelo executivo.

Assim sendo, todas as características respondem, positivamente, aos objetivos específicos propostos neste artigo, tanto quanto as ferramentas e métodos utilizados para o relacionamento, quanto a forma que está estruturado o bom trabalho dos executivos junto às agências e também na habilidade de identificar problemas e solucioná-los sem ocasionar grandes perdas de clientes, evitando assim um ruído desnecessário no que tange ao valor da marca Rádio Gaúcha.

Como limitações desta pesquisa, é possível apontar a estrutura da entrevista, onde foi possível o contato somente com executivos que possuíam experiência neste veículo de comunicação, pois os demais não trabalhavam pelo intermédio de agências de publicidade e/ou não comercializavam a mídia em questão, fazendo assim com que o impacto financeiro seja pouco relevante para o resultado deste estudo.

Para estudos futuros, através de uma pesquisa qualitativa e questionário semiestruturado, pode-se complementar ao assunto abordado neste artigo o quesito que envolve o marketing de relacionamento feito entre agências de publicidade e cliente, pois a mesmas possuem também métodos próprios para captação de contas. Sabemos hoje em dia que uma agência só se sustenta quando tem um numero relevante de clientes em sua carteira de atendimento, são as principais responsáveis pela correta orientação dos recursos investidos nas mais diversas plataformas de comunicação e marketing direcionado. Um investimento mal feito ou um precário atendimento faz com que o cliente, facilmente, troque de agência, tornando assim as relações mais delicadas. É mais fácil um cliente não querer ser atendido por uma agência, porém mais difícil o mesmo não querer investir no mesmo veículo de comunicação, a exemplo do que foi abordado neste artigo, a Rádio Gaúcha.

## REFERÊNCIAS

ALBRECHT, K. **Revolução nos serviços**: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes. São Paulo: Pioneira, 1992.

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

BERRY, L. L. **Relationship marketing**: emerging perspectives on services marketing. Chicago: American Marketing Association, 1983.

BETHLEM, A. **Estratégia empresarial**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BORBA, V. R. (org.). **Marketing de relacionamento para organizações de saúde**. São Paulo: Atlas, 2004.

BUENO, F. S. **Mini Dicionário da língua portuguesa**. São Paulo: FTD, 1996.

CERTO, S.; PETER, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implementação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.

CORRÊA, R. **O atendimento na agência de comunicação**. 2.ed. São Paulo: Global, 2013.

DRUCKER, P. F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1999.

FERRARETTO, L. A. **Rádio no Rio Grande do Sul (anos 20, 30 e 40): dos pioneiros às emissoras comerciais**. Canoas, RS: ULBRA, 2002.

FERRARETTO, L. A. **Rádio e capitalismo no Rio Grande do Sul: as emissoras comerciais e suas estratégias de programação na segunda metade do século 20**. Canoas, RS: ULBRA, 2007.

FERRARETTO, L. A. Possibilidades de convergência tecnológica: pistas para a compreensão do rádio e das formas do seu uso no século 21. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 30., 2007, Santos, SP. **Anais...** Santos: Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, 2007.

HOOLEY, G.; et al. Market-focused resources, competitive positioning and firm performance. **Journal of Marketing Management**, v. 17, n. 5/6, p. 503-520, 2001.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LEVY, M.; WEITZ, B. A. **Administração de varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.

LIOTA, R. **Técnicas de vendas da tática à prática**. Porto Alegre: Imprensa Livre, 2014.

LUPETTI, M. **Administração em publicidade**. São Paulo: Pioneira Thomson Learnig, 2003.

MADRUGA, R. **Guia de implementação de marketing de relacionamento e CRM**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: edição compacta**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MCDANIEL, C.; GATES, R. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

McKENNA, R. **Marketing de relacionamento: estratégias bem-sucedidas 142 para a era do cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

MORAES, R.; GALIAZZI, M. C. **Análise textual discursiva**. Ijuí, RS: Unijuí, 2007.

MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, v. 58, jul. 1994.

ORTRIWANO, G. S. **A informação no rádio: os grupos de poder e a determinação dos conteúdos**. São Paulo: Summus Editorial, 1985.

ORTRIWANO, G. S. Radiojornalismo no Brasil: fragmentos de história. **Revista USP**, São Paulo, n. 56, p. 66-85, dez.-fev. 2002-2003.

PEPPERS, D.; ROGERS, M. **Marketing um a um: marketing individualizado na era do cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

RÁDIO GAÚCHA. **Atuação**. Disponível em: <<http://www.gruporbs.com.br/atuacao/gaucha/>>. Acesso em: 02 nov. 2018.

SINDIRÁDIO. **Jovem, Confiável e Regional, Rádio impacta 86% da população em 13 regiões metropolitanas do Brasil**. Disponível em: <[http://www.sindiradio.org.br/mostra\\_noticias.php?id=8423](http://www.sindiradio.org.br/mostra_noticias.php?id=8423)>. Acesso em: 02 nov. 2018.

SISSORS, J. Z.; BUMBA, L. **Planejamento de mídia: aferições, estratégias e avaliações**. São Paulo: Nobel, 2001.

STONE, M.; WOODCOCK, N. **Marketing de relacionamento**. 4.ed. São Paulo: Littera mundi, 2002.

VERONEZZI, J. C. **Mídia de A a Z: conceitos critérios e formulas dos 60 principais termos de mídia**. 3.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

WAREHAM, J. **Anatomia do grande executivo**. São Paulo: Best Seller, 2000.

## APÊNDICE - ROTEIRO SEMIESTRUTURADO DE ENTREVISTA

<b>QUESTÕES DA ENTREVISTA:</b>
1 – Para você o que significa o termo “Executivo de vendas” ou “Executivo de contas”?
2 – Quais são as estratégias usadas pelo executivo de contas para vender a mídia rádio?
3 – Você concorda que rádio é um dos principais veículos comercializados que influenciam no atingimento das suas metas? Por quê?
4 – Qual é a importância da agência de publicidade na sua carteira de clientes?
5 – Você acha que as agências de publicidade são importantes para vender rádio?
6 – Você acha relevante utilizar o marketing de relacionamento como ferramenta para reter e fidelizar clientes?
7 – Além das ações de marketing de relacionamento que você faz com seus clientes, você faz com as agências de publicidade também?
8 – Que dificuldades você enfrenta na sua relação com as agências de publicidade?
9 – Você já perdeu algum cliente importante por causa da agência de publicidade?
10 – Para você, deixar de vender a mídia de rádio impactaria no alcance das suas metas? Por quê?

Fonte: Elaborado pela Autora



## RECONHECIMENTO DO AMOR À MARCA FSFA ENTRE OS ESTUDANTES DA INSTITUIÇÃO

## RECOGNITION OF LOVE TO THE FSFA BRAND BETWEEN STUDENTS OF THE INSTITUTION

ROCHA, Mariane da Silva <sup>1</sup>

**Resumo:** O apego dos consumidores com uma determinada marca tem sido apontado como um tema importante para a competitividade de empresas e produtos, a compreensão desse fator pode ser de grande importância para a competitividade das marcas. A pesquisa teve como objetivo identificar a existência de indícios de amor à marca FSFA entre os estudantes da Instituição. A estratégia da pesquisa foi de levantamento quantitativa e, de caráter descritivo. Foram aplicados questionários fechados de forma estruturada em 104 alunos de diferentes cursos da FSFA. Utilizaram-se 13 indicadores que avaliam a relação do respondente com a marca estudada. Na avaliação de identificação de amor à marca FSFA, pode-se perceber que a maioria dos indicadores mostrou negatividade no que diz respeito ao apego dos alunos sobre a marca, como a importância da marca para os respondentes, a qualidade percebida pelos mesmos e outras variáveis apresentadas. No entanto, também houve discordâncias como na questão da disposição em pagar mais pelos serviços prestados e dependência pela marca. Concluindo-se assim, que há indícios de amor à marca entre os estudantes da instituição e a marca FSFA, porém com algumas limitações.

**Palavras-chave:** Consumidores. Marca. Competitividade.

<sup>1</sup> Acadêmica do curso de Administração da Faculdade São Francisco de Assis. E-mail: marianedasilvarocha@hotmail.com

**Abstract:** The attachment of consumers to a particular brand has been pointed out as an important theme for the competitiveness of companies and products, understanding this factor can be of great importance for the competitiveness of brands. The research had as objective to identify the existence of signs of Love to the FSFA brand among the students of the Institution. The strategy of this research was quantitative and descriptive. A structured questionnaire was applied to 104 students from different FSFA courses. We used 13 indicators that evaluate the relation of the respondent with the brand studied. In the evaluation of the FSFA brand's Love of Brand identification, it can be seen that most of the indicators showed negativity regarding the students' attachment to the brand, such as the importance of the brand to the respondents, the quality perceived by them and other variables presented. However, there were also disagreements as in the issue of willingness to pay more for services rendered and dependence on the brand. In conclusion, there are signs of brand Love among the institution's students and the FSFA brand, but with some limitations.

**Keywords:** Consumers. Brand. Competitiveness.

## 1 INTRODUÇÃO

A vinculação dos consumidores com uma marca tem sido apontada como um tema importante para a competitividade de empresas e produtos. Assim, o estudo do comportamento do consumidor é relevante para o entendimento desse envolvimento consumidor-marca.

O envolvimento do consumidor com uma marca é determinado pelo grau de importância com que o consumidor percebe um objeto ou uma situação (VIEIRA, 2011). Quando a marca é sentida como importante para o consumidor, o mesmo tem uma relação de interdependência com o produto/serviço.

Há diversas razões que levam o cliente ao consumo e conseqüentemente apego pela marca ou produto. Uma das razões que é interessante ressaltar é a influencia da classe social, que, de acordo com Carreteiro (2004), são diferenciadas por um conjunto de valores tais como renda e educação, que influem na preferência por determinados produtos ou serviços. O autor cita também que o comportamento do consumo é influenciado pelos grupos de referencia, pela família e pelos papéis sociais. Tais grupos de referência para Kotler (2002) são aqueles que conduzem as pessoas a novos estilos de vida, influenciam atitudes e autoconceito e criam pressões para a conformidade que podem afetar as decisões sobre produtos e marcas.

Contudo, grande parte das vezes, os consumidores mesmo de uma classe social mais baixa, compram produtos de renome e alto padrão. Se os consumidores continuam a comprar a marca mesmo existindo concorrentes com características superiores, preço e conveniência, existe valor na própria marca. (AAKER, 1998 p. 40).

O fator citado pelo autor refere-se à lealdade do cliente à marca, ou seja, sua ligação com a mesma. Assim, surge o sentimento mais forte, o Amor à marca. Quando existe Amor à Marca, o cliente se sente emocionalmente ligado à mesma, tornando improvável sua troca por concorrentes.

De acordo com Carroll e Ahuvia (2006), a variável do Amor à Marca tem sido bastante debatida recentemente. A concepção do Amor à Marca poderá basear o grande sucesso de marcas. A compreensão desse fator pode ser de grande importância para a competitividade das marcas. É ressaltante o valor desse sentimento para as marcas, pois solidifica as mesmas no mercado e faz com que o relacionamento do consumidor e a marca amada seja duradouro.

Cada vez mais o Amor à Marca tem se mostrado presente no dia a dia. Exemplo deste fato é o que diz uma matéria do site UOL “Donos de iPhone revelam "evangelização" e amor primeira vista com marca”<sup>1</sup>, que diz que os consumidores do aparelho realmente têm o apego e idolatram o smartphone. É comentado que os usuários do aparelho Iphone não somente são consumidores, mas também espalham o amor para usuários de outras marcas, “o smartphone provoca nas pessoas uma espécie de relação de fidelidade, uma espécie de caso de amor. Quem compra um, geralmente, acaba convencendo as pessoas próximas a comprar em um”.

Aaker (1998) acrescenta que um consumidor com certo apego com uma determinada marca, tem o orgulho de ser usuário dessa marca, a mesma lhe é tão importante, que ele recomendará a marca para outras pessoas. O autor traz o exemplo do consumidor da Harley Davidson, cujo símbolo ele tem tatuado; o usuário do Macintosh, que divulga o prazer e a felicidade de utilizar a marca; ou o proprietário do Fusca dos anos 60 que espalhava a singularidade do carro. Quando uma marca tem um grupo de consumidores que são extremamente comprometidos e envolvidos a ela, ela pode gerar apego e fidelidade com os mesmos.

Em um ambiente competitivo, onde os concorrentes parecem iguais, a marca pode fazer a diferença. Pinho (1996) explica essa ideia, citando que há casos em que, a respeito das características superiores de outro produto, de seu preço mais

vantajoso e de maior conveniência, o consumidor continua dando preferência a determinada marca, por apresentar valores substanciais que constroem a firme lealdade do usuário, de uma maneira que não seja possível passar a outra marca.

Havendo essa relação de apego e preferência pelas marcas de consumo, pode estar ocorrendo o mesmo fenômeno quando o assunto é a escolha e permanência na faculdade. A Faculdade pode ser uma das oportunidades para entrada no mercado de trabalho, aonde o estudante busca uma área de atuação. E, na hora de eleger sua instituição de ensino, leva-se em consideração a qualidade do ensino, o reconhecimento do MEC (Ministério da Educação) e das empresas, o prestígio da Faculdade ao se comparar com as outras, e além de tudo a afeição do estudante pela instituição. Contudo, quando um aluno prefere e escolhe a Faculdade a qual irá estudar, ele pode levar em consideração a marca da mesma, por haver tantas marcas concorrentes de outras faculdades com características muito parecidas.

Assim, a pesquisa irá apresentar essa relação de afeição entre os estudantes e a marca FSFA, afim de uma melhor compreensão do comportamento dos mesmos. Os estudos sobre a relação dos consumidores com as marcas se torna relevante para as organizações, por lhes oferecer o entendimento da importância referente à gestão da sua marca e quanto este aspecto deve ser desenvolvido.

O presente trabalho divide-se em cinco partes, sendo a primeira a introdução do tema, uma breve descrição da pesquisa, apresentação do problema de pesquisa e justificativa do estudo. A segunda parte compreende o referencial teórico, abrangendo uma breve revisão da literatura sobre marca, relacionamento do consumidor perante a marca, as teorias do Amor à Marca em si e a relevância do tema segundo os teóricos. A terceira parte apresenta a metodologia utilizada na pesquisa, bem como a caracterização da amostra e os métodos adotados. Na quarta parte são abordados os resultados do estudo, com a apresentação da análise descritiva, comparação das respostas com a bibliografia e de acordo com o relacionamento dos respondentes perante a marca. Finalmente, na quinta parte é apresentada a conclusão da pesquisa, contendo as respostas para os objetivos levantados, com apoio acadêmico, limitações do estudo e sugestões para futuros estudos.

## **1.1 Situação problemática e pergunta de pesquisa**

De acordo com Prodanov e Freitas (2013), o problema de pesquisa é qualquer questão que é objetivo de discussão, em qualquer campo do conhecimento. É então, um assunto que mostra uma situação que requer investigação, discussão, decisão ou solução. O autor ainda comenta que “o problema é a questão a que a pesquisa pretende responder, todo o processo de pesquisa se desenvolverá em torno de sua solução”. (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 84).

Neste contexto, o debate do tema é de fundamental importância para que se tenha uma ajuda na definição de ações de fortalecimento da marca, por parte da gestão de marketing dos responsáveis pela marca e auxílio na compreensão do consumidor perante a marca.

Portanto, com base nestas considerações, propõe-se a seguinte questão de pesquisa:

Existem, entre os estudantes da instituição, indícios de amor à marca FSFA?

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo geral**

Identificar se existem, entre os estudantes da Faculdade, indícios de amor à marca FSFA.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

a) Identificar quais os benefícios que o aluno entende como associados à marca FSFA;

b) Identificar a flexibilidade em relação ao preço entre os clientes da marca FSFA;

c) Identificar a localidade onde moram; renda e idade dos alunos mais fiéis à marca.

### 1.3 Justificativa

O estudo da presente pesquisa pode ajudar a definir ações de fortalecimento da marca, por parte da gestão de marketing dos responsáveis pela marca. Além de possibilitar e desenvolver uma linguagem e uma mensagem específica para os clientes fiéis, pois pode auxiliar em uma melhor compreensão do comportamento do consumidor em relação à marca amada.

Para um melhor entendimento da importância da gestão de marca, Kotler e Pfoertsch (2006) citam que essa gestão cada vez mais tem saliência e significado. Os mesmos trazem que a marca pode representar uma das únicas vantagens competitivas de importância em diversas áreas, e que o futuro das marcas é o futuro dos negócios das empresas. Então, torna-se fundamental para os gestores das marcas analisarem regularmente a relevância da marca existente e adaptá-la constantemente às novas situações e tendências.

A FSFA tem se mostrado sustentável no Rio Grande do Sul, sendo assim, é relevante entender se existe apego dos estudantes, pela marca FSFA, para possibilitar uma melhoria na gestão da marca por parte da mesma. Conforme opinião de Fontenelle (2002), ter uma marca forte no mercado é extremamente importante, pois, possibilita ao seu proprietário chegar antes da concorrência e conquistar seus clientes.

Com os resultados da pesquisa, a FSFA poderá avaliar alguns pontos que os estudantes respondentes da pesquisa consideram como importantes e outros não importantes em relação à sua marca.

Dentre os motivos da execução deste trabalho destaca-se a simpatia pelo tema, por estar relacionado diretamente ao interesse de estudos futuros da autora.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem como objetivo apresentar os tópicos relevantes para a compreensão e o estudo da relação do apego entre os estudantes da própria instituição e a marca FSFA.

Primeiramente, será abordado o conceito do marketing dentro de um contexto geral, bem como a utilização deste para a estruturação de marca das empresas. Também serão abordadas as teorias de valor de marca e sua importância em

serviços. Serão relatados desde o relacionamento do consumidor com a marca até o comportamento do consumidor e a fidelidade perante a mesma. Após serão apresentados os principais preceitos de amor à marca, bem como o valor desse fator para o marketing, com a finalidade de estabelecer uma relação entre estes itens.

## **2.1 Relacionamento do consumidor com a marca**

O estudo do relacionamento do cliente com a marca é de grande importância para o sucesso de grandes marcas. Aaker (2011) cita que a marca e a categoria ou subcategoria podem ser definidas em parte ou como um todo por aspectos do relacionamento cliente-marca que vão além da oferta entre si. Estes incluem interesses em comum, nenhum deles afeta a oferta, mas todos afetam o relacionamento entre o cliente e a marca e são muito mais difíceis de imitar do que os benefícios funcionais produzidos pela oferta. O autor ainda posiciona que se a marca puder demonstrar que também se interessa e se envolve com uma atividade ou meta dos clientes, então o interesse comum pode formar a base de um relacionamento e mudar o que as pessoas compram. Esse aspecto pode revelar que as marcas devem mostrar e compartilhar os interesses comuns com os clientes, para que os mesmos tenham mais confiança e identificação com a marca.

As marcas podem ser parceiras de relacionamento, de acordo com as experiências vivenciadas. Elas servem como repositores de significados e são empregadas na substanciação, criação e reprodução de conceitos pessoais. Há evidências do papel ativo dos consumidores na construção da cultura atual através da relação com marcas. Os sujeitos dependem dos produtos para sua autodefinição e também solução de temas de vida e preocupações existenciais. Neste sentido, o relacionamento com marcas tem um papel fundamental na vida dos consumidores (FOURNIER, 1998). Com esse pensamento o autor demonstra que as interações com a marca são relevantes para o consumidor construir uma relação de interdependência com a mesma.

## **2.2 Fidelização à marca**

O consumidor pode tomar sua decisão de compra por vários motivos, preço, características do produto, etc. Mas Pinho (1996) traz a ideia de que há casos em

que, a respeito das características superiores de outro produto, de seu preço mais vantajoso e de maior conveniência, o consumidor continua dando preferência a determinada marca, por apresentar valores substanciais que constroem a firme lealdade do usuário, de uma maneira que não seja possível passar a outra marca.

A lealdade ou fidelidade com a marca, para Grewal e Levy (2012), ocorre quando um consumidor compra repetitivamente um produto ou serviço da mesma marca. Desta forma, os clientes fiéis à marca são uma fonte de valor importante para a empresa, pois são menos sensíveis ao preço. Além deste fator, os autores revelam outras vantagens para a empresa quando os clientes são fiéis: os custos de marketing para os clientes já leais são baixos, os consumidores leais não precisam ser persuadidos a comprar a marca da empresa e tendem a louvar as virtudes de seus produtos ou serviços favoritos para outras pessoas.

Fazendo uma comparação, Aaker (1998) revela que ao medir a lealdade a uma marca, devem-se levar em consideração as medidas de comportamento do consumidor, a satisfação pela marca, o comprometimento, gosto e confiança pela mesma. Dentre essas, é relevante destacar o gosto e a confiança do consumidor com a marca. O conceito de confiabilidade pode, em alguns casos, representar um atributo específico, mas frequentemente é também altamente correlacionado com a afeição geral.

Quando os clientes de uma determinada marca têm fidelidade à mesma, torna muito difícil a entrada de concorrentes no mercado. Para Jones e George (2011) as marcas recém-chegadas devem suportar imensos custos de publicidade para construir a consciência que o cliente tem dos bens e serviços que eles pretendem consumir. Serralvo (2009) acrescenta dizendo que a fidelidade da base dos consumidores reduz a vulnerabilidade da ação competitiva. Os concorrentes podem ver-se desencorajados a investir recursos para atrair consumidores satisfeitos.

Com este entendimento, Baye (2008) diz que as empresas podem usar diversos métodos para induzir a fidelidade à marca. Ressalta que um dos mais comuns é praticar campanhas publicitárias que promovam o produto como o melhor do mercado. Se as propagandas fazem os consumidores acreditarem que outros produtos no mercado não são substitutos perfeitos, as empresas que praticam competição de preços podem obter lucros maiores. Ou seja, se o consumidor estiver induzido pela fidelidade à marca, permanecerão fiéis à mesma e a empresa obterá lucros positivos.

Muitas marcas têm diversos consumidores extremamente fiéis a elas, e ao mesmo tempo com concorrentes que oferecem produtos muito parecidos, que tentam atingir o mesmo desempenho (CLEMENTE, 2013). Aaker (2011) cita que, as pessoas tendem a ser fiéis a marcas autênticas. Ele ainda comenta que, uma marca que se afirma autêntica e pode representar os concorrentes como imitadores oportunistas, cria uma vantagem significativa.

### **3 PESQUISA**

Neste capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, o delineamento de pesquisa, a definição dos modelos de pesquisa aplicados, bem como as técnicas de coleta e análises de dados.

#### **3.1 Delineamento da pesquisa**

A presente pesquisa foi de abordagem quantitativa e de caráter descritivo.

Conforme Malhotra (1996, p. 114):

A pesquisa quantitativa procura quantificar os dados. Ela busca evidência conclusiva, que é baseada em amostras grandes e representativas e, de alguma forma, aplica análises estatísticas, enfatizando a utilização de dados padronizados que permitem ao pesquisador elaborar sumários, comparações e generalizações.

Segundo Roesch (1999), este tipo de pesquisa tem por finalidade obter informações sobre determinada população de forma objetiva; desta forma, os resultados encontrados são observáveis e mensuráveis. Assim, garante a melhor avaliação e evita a distorção dos dados apurados.

A estratégia utilizada na presente pesquisa foi a *survey* ou levantamento, caracterizada, segundo Gil (1999), pela coleta de informações de um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado. Os quais serão observados mediante análise quantitativa. Ela abrange coleta de dados descritivos, por meio do instrumento de questionário.

A pesquisa com levantamento pode ser referida como um método de coleta de informações diretamente de pessoas a respeito de suas ideias, sentimentos, saúde, planos, crenças e de fundo social, educacional e financeiro (MELLO, 2012).

Fonseca (2002) completa dizendo que esse tipo de pesquisa é empregue em áreas como marketing, ciências sociais e políticas. Para Gil (2008), a pesquisa descritiva traz a ideia de que as pesquisas apresentam a descrição das características de uma população, fenômeno ou de uma experiência, visando informar o pesquisador sobre situações, fatos, opiniões ou comportamentos, buscando mapear a distribuição de um fenômeno na população estudada.

Na pesquisa descritiva, o problema está claro contendo as informações necessárias, o modelo é estruturado e tem como principal foco a descrição de algo (MALHOTRA, 2006). Esse caráter descritivo de pesquisa foi escolhido por se buscar um perfil de inferência sobre a relação dos estudantes da Instituição com a marca FSFA, ressaltando o aspecto não probabilístico da amostra.

### **3.2 Definição da população e amostra**

A população corresponde ao agregado de todos os elementos que compartilham um conjunto comum de características de interesse para o problema sob investigação (MALHOTRA, 1996). Assim, a população é um conjunto de elementos com características que serão o objeto do estudo.

Geralmente, o pesquisador estuda um pequeno grupo de indivíduos retirados da população. Este grupo denomina-se amostra, segundo Levin (1987). Ainda segundo o autor, o pesquisador trabalha com tempo, energia e recursos econômicos limitados, portanto, são raras às vezes em que pode trabalhar com todos os elementos da população.

Utilizou-se na presente pesquisa o tipo de amostragem por conveniência, ou seja, amostragem não probabilística. Nela, os elementos são incluídos na amostra sem probabilidades previamente especificadas ou conhecidas de eles serem selecionados (ANDERSON et al., 2007). Os autores ainda ressaltam que as amostras por conveniência permitem que a escolha de amostras e a coleta de dados sejam relativamente fáceis; entretanto, é impossível avaliar a excelência da amostra em termos de sua representatividade da população.

A população alvo escolhida para o presente estudo foram os estudantes da FSFA. Mesmo sendo uma amostra não probabilística e não sendo estatística, e com a finalidade de determinar o tamanho da amostra, tendo como fonte Gil (1999), foi

utilizada uma forma de cálculo para população infinita ou estimada, apenas para uma aproximação do tamanho da amostra.

Visto que a faculdade forneceu de forma oficial a quantidade de alunos em 2018/2, constando que o número de estudantes da FSFA é de 1.270, chegou-se, então, a um tamanho mínimo de amostra de 104 alunos.

### **3.3 Técnicas de coleta de dados**

A etapa de coleta de dados é a parte da pesquisa em que o pesquisador aplica todos os instrumentos elaborados e as medidas definidas com o objetivo de efetuar a coleta de dados prevista. (LAKATOS; MARCONI, 1991).

Nesta pesquisa foi utilizado um questionário fechado de forma estruturada, sendo aplicados impressos e em um arquivo Word via internet. A parte dos que foram inquiridos diretamente, foram abordados pela pesquisadora, os quais preencheram o questionário de forma rápida e informal.

Para Roesch (1999) a coleta de dados primários é caracterizada por entrevistas, questionários, observações ou testes, sendo importante citar as fontes dos dados, ou seja, a população e os documentos analisados. Gil (2008), completa citando que construir um questionário consiste basicamente em traduzir os objetivos da pesquisa em questões específicas. As respostas irão proporcionar dados ao pesquisador para descrever as características da população pesquisada.

Os dados da presente pesquisa foram obtidos por perguntas fechadas, onde os assuntos abrangentes são: preferência pela marca, flexibilidade em relação ao preço, identificação com a marca e outras variáveis relacionadas.

O questionário utilizado nesta pesquisa foi adaptado de Prado et al. (2009), artigo validado na Enanpad (2009), onde o mesmo busca apresentar o desenvolvimento da escala de interdependência com marca, de acordo com a sua aplicação no contexto de marketing. Foi utilizado, além disso, a abordagem de Lindstrom (2005) referente à marca, onde são relacionados os sentidos de relação do consumidor com a marca: grande experiência, clareza e liderança. No Apêndice A está apresentado o questionário adaptado pela pesquisadora a partir das referências de Prado et al. (2009) e Lindstrom (2005).

A escala utilizada foi uma escala Likert, que exige que os entrevistados indiquem um grau de afirmações sobre objetivos de estímulo. Cada item da escala

tem cinco categorias de resposta que vão de “discordo totalmente” a “concordo totalmente” (VIEIRA, 2011). As respostas variam de ‘Discordo totalmente’ até ‘Concordo totalmente’ em 5 pontos de variação. Sendo que 1 constitui o ‘discordo totalmente’, 2 ‘discordo’, 3 ‘neutralidade’, 4 ‘concordo’ e 5 ‘concordo totalmente’.

### **3.4 Técnica de análise de dados**

Segundo Prodanov e Freitas (2013), a análise e coleta dos dados consistem na interpretação e análise dos dados tabulados, a qual deve ser feita a fim de atender aos objetivos da pesquisa. A análise, ainda segundo os autores, deve comparar e confrontar os dados com o objetivo de confirmar ou reprovar as hipóteses da pesquisa. A análise, além disso, desenvolve-se a partir das evidências observadas, de acordo com a metodologia, com relações feitas através do referencial teórico e complementadas com o posicionamento do pesquisador. (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Esta análise foi feita a partir dos dados coletados, obtendo valores descritivos como técnica de análise. Os dados coletados foram agrupados e interpretados de acordo com os objetivos por gráficos, através de cálculos de medidas: moda e frequência.

A moda segundo Stevenson (1981), funciona como medida descritiva quando se trata de contar dados. No caso de uma distribuição de frequência a classe modal será a que apresenta maior frequência. A vantagem da moda é que é uma medida fácil de calcular e não é comprometida por valores extremos.

Para a análise não probabilística, é necessário que ao tempo em que os questionários forem sendo aplicados, o pesquisador responsável pela entrevista deverá transcrever e analisar os dados gerados. Para cada pergunta analisada, foi feito um gráfico, para uma melhor análise, utilizando como apoio o programa Microsoft Excel e afins.

## **4 REGISTRO E ANÁLISE DE RESULTADOS**

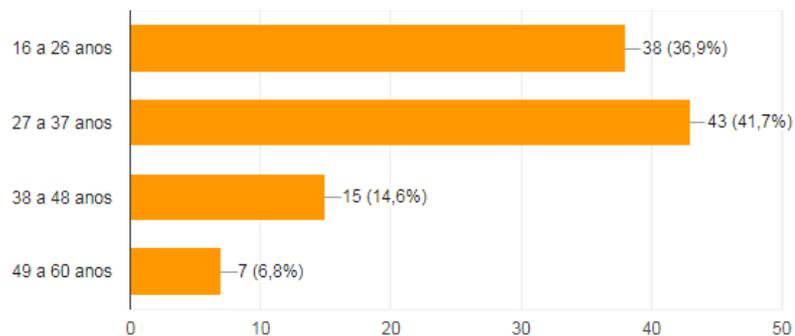
Neste capítulo serão apresentados os resultados da pesquisa de campo realizada com uma amostra de 104 alunos de diversos cursos da FSFA e as análises dos dados obtidos com este estudo. Cada pergunta será representada por um gráfico, variando de tipo para melhor ilustrar a pergunta em análise, cada um será comentado, analisado e o resultado comparado com a bibliografia.

Visando retomar a avaliação da escala, as respostas variam de 'Discordo totalmente' até 'Concordo totalmente' em 5 pontos de variação. Sendo que 1 constitui o 'discordo totalmente', 2 'discordo', 3 'neutralidade', 4 'concordo' e 5 'concordo totalmente'.

Os gráficos de 1 a 4 serão o perfil da amostra.

O gráfico 1 - Distribuição por idade, mostra a faixa etária dos entrevistados, onde 36,9% tem de 16 a 26 anos, 41,7% tem de 27 a 37 anos e 14,6% tem de 38 a 48 anos. Assim pode ser observado que a maior parte da amostra é de pessoas entre 27 a 37 anos.

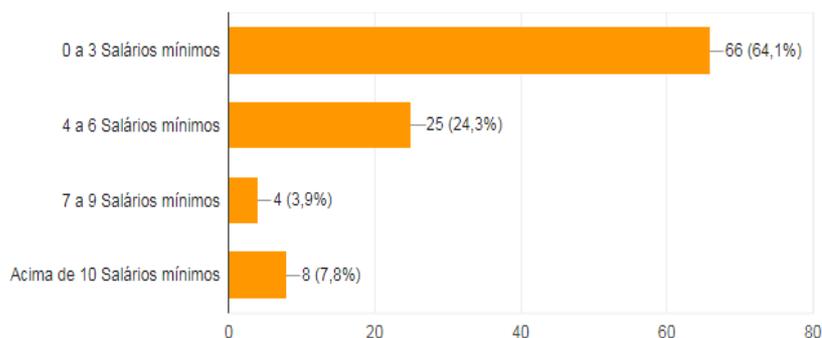
Gráfico 1: Distribuição por idade



Fonte: Elaborado pela Autora

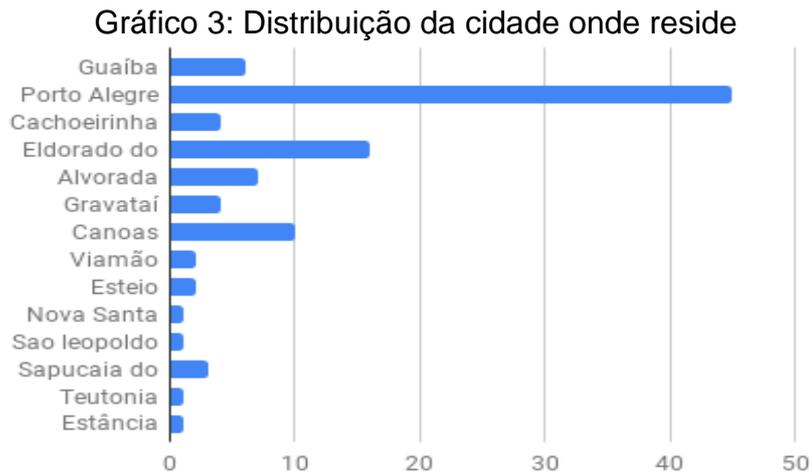
O gráfico 2 mostra a distribuição de frequências da renda média dos entrevistados. A amostra apresenta que, 64,1% dos respondentes tem renda de 0 a 3 salários mínimos, 24,3% recebem de 4 a 6 salários mínimos, 3,9% tem renda de 7 a 9 salários mínimos e 7,8% acima de 10 salários mínimos. Analisa-se então, que a maior parte da amostra tem salário de 0 a 3 salários mínimos.

Gráfico 2: Distribuição da renda mensal



Fonte: Elaborado pela Autora

No gráfico 3 estão identificadas as cidades onde moram os entrevistados. Visto que a maioria dos respondentes residem nas proximidades da FSFA Porto Alegre/RS. Seguidos por Eldorado do Sul e Canoas. Logo após, Alvorada, Guaíba, Gravataí, Cachoeirinha, Sapucaia do Sul, Viamão, Esteio, Nova Santa Rita, São Leopoldo, Teutonia e Estância Velha.



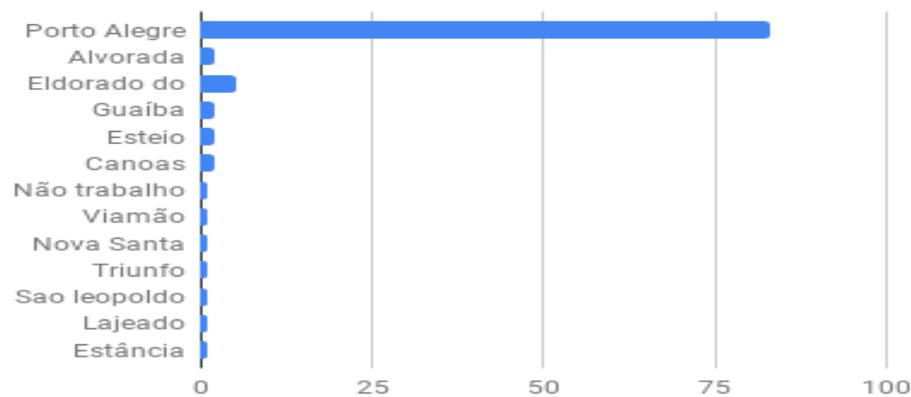
Fonte: Elaborado pela Autora

O gráfico 4 apresenta a distribuição das cidades onde os entrevistados trabalham. Onde lê-se que a maior parte da amostra trabalha nas cidades de Porto Alegre. Seguem as cidades de Eldorado do Sul, Alvorada, Guaíba, Esteio, Canoas, Viamão, Nova Santa Rita, Triunfo, São Leopoldo, Lajeado, Estância Velha, e somente 1 da amostra não trabalha.

Fazendo um comparativo do gráfico 3 e do gráfico 4, é possível verificar que a maior parte dos entrevistados moram nas proximidades da FSFA, Porto Alegre e nas cidades de Guaíba e Eldorado do Sul, porém a maior parte da amostra que não reside em Porto Alegre de qualquer forma se locomovem até a cidade, pois trabalham em Porto Alegre.

Analisa-se assim, que o perfil da amostra com mais frequência, são pessoas com idade de 27 a 37 anos, que recebem uma renda salarial teoricamente baixa, de 0 a 3 salários mínimos. Onde a maior parte dos respondentes mora nas proximidades da Faculdade FSFA. E ainda pode ser observado que a maior parte da amostra trabalha nas cidades de Porto Alegre.

Gráfico 4: Distribuição da cidade onde trabalha



Fonte: Elaborado pela Autora

Os gráficos de 5 a 17 serão referentes à avaliação de Amor à Marca junto à amostra.

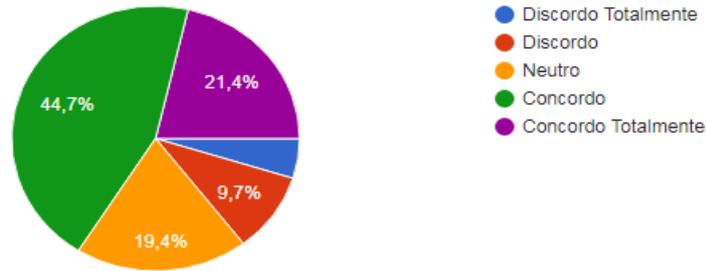
O gráfico 5, Importância da marca, apresenta o quanto os entrevistados consideram importante a marca FSFA, levando em consideração as vantagens que a mesma os proporciona. Na questão da importância, a maioria das pessoas considera que a marca é importante, pois na escala responderam que concordam que a marca seja importante para eles, com 44,7% de representatividade e 21,4% dos respondentes concordam totalmente com a questão. Estes são seguidos por 19,4% de neutralidade (nem concordam, nem discordam), 4% discordam totalmente em considerar a marca importante para eles e 9,7% apenas discordam com a afirmação.

Cabe o destaque para o grau de concordância que foi bastante alto em relação à questão, pois 66,1% concordam e concordam totalmente em considerar a marca FSFA importante em relação às vantagens proporcionadas, o que é um número bastante significativo para a pesquisa.

Considerando a opinião de Vieira (2011), “a importância com que o consumidor percebe um objeto ou uma situação é determinada pelo grau de envolvimento do consumidor com uma marca” (VIEIRA, 2011). Quando a marca é sentida como importante para o consumidor, o mesmo tem uma relação de interdependência com o produto/serviço.

No caso do resultado da presente questão, ficou claro que a maioria dos respondentes tem como importante a marca FSFA, podendo ter uma relação de interdependência com a mesma.

Gráfico 5: Importância da marca



Fonte: Elaborado pela Autora

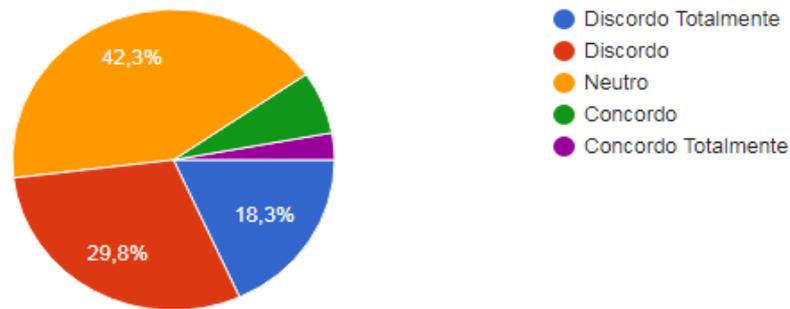
O gráfico 6 mostra as frequências para a avaliação do grau de dependência dos entrevistados pela marca FSFA, levando em consideração as vantagens que a mesma proporciona. A maior parte da amostra foi neutra, respondendo grau 4 de dependência. 7% das pessoas concordam com a afirmativa. Já 18,3% dos respondentes discordam totalmente e 29,8% discordam, não se sentindo dependentes pela marca. Por último, apenas 7% dos entrevistados concordam totalmente com a questão.

Diferente do gráfico 5, que tem um grau de concordância de 66,1%, o grau de discordância em relação ao gráfico 6 é alto, pois 48,1% dos respondentes consideram que não são dependentes da marca FSFA.

Se tratando da relação de dependência do consumidor com a marca, Vieira (2011) comenta que o consumidor que é dependente de uma marca ou produto compra com as emoções, e não com a razão. O mesmo nomeia essa relação, de interdependência do consumidor com a marca. Essa relação de interdependência gera interações com a marca, e assim provoca a lealdade do cliente com a mesma. De acordo com Prado *et al.* (2009), a teoria da interdependência pode auxiliar na compreensão da relação consumidor-marca, que desenvolvida dentro da perspectiva da psicologia social pode ser inserida também dentro do contexto do marketing. Essa relação fornece o entendimento das interações, onde possibilita o melhor relacionamento entre cliente e marca.

Como a maioria dos respondentes responderam que não se sentem dependentes da marca FSFA, há uma certa dúvida de que os mesmos tenham uma relação de interdependência com a marca. Conforme o gráfico 5, os inquiridos consideram a marca importante para eles, mas na presente questão discordam em ter dependência pela mesma.

Gráfico 6: Dependência pela marca



Fonte: Elaborado pela Autora

O gráfico 7 apresenta a distribuição das frequências de acordo com a afirmação “Pelas vantagens que a Marca FSFA me proporciona sinto-me dependente dela”. Percebe-se que a maior frequência, com 29,4%, é neutra em relação à questão: nem concordam, nem discordam que teriam disposição em pagar mais pelos serviços da marca. Já 12,7% concordam e 15,7% dos respondentes discordam totalmente desta afirmação. O gráfico 7 também mostra que 2,9% dos respondentes concordam totalmente com a afirmativa e 39,2% discordam em relação a pagar mais pelos serviços da FSFA, considerando a marca como referência.

Ainda com índice bastante alto de neutralidade, o grau de discordância dominou a questão, totalizando 54,9%, ou seja, a maioria dos respondentes não tem disposição em pagar mais pelos serviços da marca. Mas é importante destacar que o grau de concordância foi de 15,6%, uma diferença de 39,3% dos que discordam em ter disposição em pagar mais pelos serviços da marca.

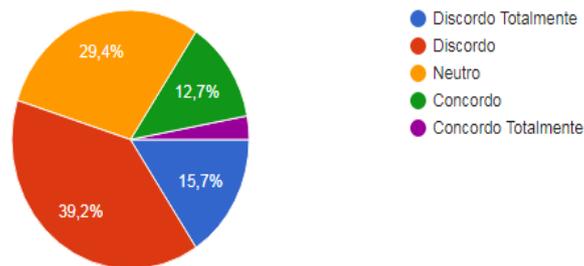
Realizando uma comparação dos resultados entre o gráfico 5 e o gráfico 7, pode ser verificado que a maior parte dos respondentes sentem que a marca FSFA é importante para eles, porém não tem disposição de pagar mais pelos serviços da mesma. Não sendo coerente com a opinião de Richers (1992), que diz que quando o consumidor considera a marca importante, o mesmo tende a pagar qualquer valor pela mesma.

Quando o consumidor percebe valor no produto ou marca, na maioria das vezes ele tende a pagar qualquer preço pelo mesmo. De acordo com Richers (1992), o valor que um consumidor atribui a um produto é muito mais uma função da sua imagem de marca e dos benefícios que derivam do consumo, do que do preço

do produto em si. O autor ainda complementa dizendo que, o aspecto intuitivo, ou aquilo que o consumidor “acha” do produto ou marca, é o mais importante, pois a disposição de pagar mais ou menos depende dessa atitude. Esse aspecto é muitas vezes chamado de valor percebido pelo consumidor.

Com o resultado da presente questão, pode-se perceber que talvez não há valor percebido pelos respondentes na marca FSFA. Esse valor de marca pode estar estimado pela percepção dos alunos pela marca, podendo não considerar a imagem da marca como benéfica. Porém é interessante o destaque de que, a quantidade de pessoas que não pagariam a mais pela marca é alta, com uma diferença de 39,2%, a das que tem disposição em pagar mais pelos serviços da marca. Há, portanto, um limite de valorização da marca na questão.

Gráfico 7: Disposição em pagar mais pelos serviços



Fonte: Elaborado pela Autora

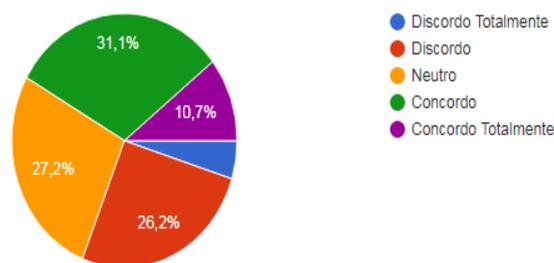
O gráfico 8 apresenta a distribuição das frequências de acordo com a afirmação “ao compará-la com as demais marcas, ainda tenho preferência pela Marca FSFA”. Assim, ficou evidenciada a concordância dos entrevistados pela marca, pois 10,7% dos respondentes concordam totalmente e 31,1% concordam que tem preferência pela marca, se comparada com as demais marcas. Já 27,2% dos respondentes nem concordam e nem discordam, sendo neutros com a afirmativa. Há uma discordância de 26,2% e 4,9% discordaram totalmente da afirmativa, considerando que não têm preferência pela marca FSFA.

Nesta questão, a concordância predomina na afirmação, com 41% de representatividade. Assim, as pessoas ainda têm preferência pela marca FSFA, quando comparada com as demais marcas.

Interessante destacar a opinião de Pinho (1996), sobre a preferência das pessoas em relação à marca. O mesmo traz a ideia de que há casos em que, a respeito das características superiores de outro produto, de seu preço mais vantajoso e de maior conveniência, o consumidor continua dando preferência à determinada marca, por apresentar valores substanciais que constroem a firme lealdade do usuário, de uma maneira que não seja possível passar a outra marca.

Se a maioria dos respondentes tem preferência pela marca FSFA, se comparada com as demais marcas, os mesmos podem estar mostrando lealdade à marca. Assim, as pessoas que concordaram com essa questão podem estar enxergando um valor substancial na marca, que não veem em outras marcas.

Gráfico 8: Preferência pela marca



Fonte: Elaborado pela Autora

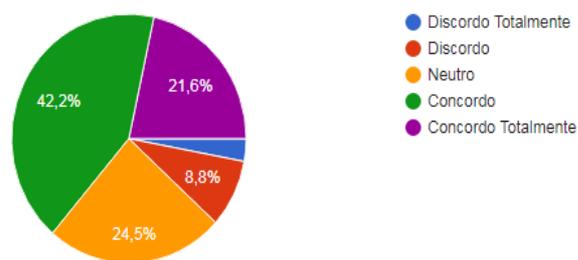
O gráfico 9 apresenta a intenção de trocar a marca FSFA. O gráfico 9 mostra que a maioria dos inquiridos não tem a intenção de trocar a marca FSFA por outra concorrente, pois 21,6% concordam totalmente e 42,2% concordam que não tem a intenção de trocar a marca. Já 24,5% dos respondentes são neutros em relação à afirmativa, ou seja, nem concordam, nem discordam. O gráfico 9 também mostra que 2,9% discordam totalmente e 8,8% das pessoas afirmam que discordam em relação a não ter a intenção de trocar a marca FSFA. É marcante que, o grau de concordância predomina na questão, com 63,8%, para estes entrevistados não é levado em consideração trocar a marca FSFA.

É possível fazer uma comparação do resultado da questão com a opinião de Aaker (1998) que diz que, se os consumidores continuam a comprar a marca mesmo existindo concorrentes com características superiores, preço e conveniência, existe valor na própria marca. O fator citado pelo autor refere-se à lealdade do cliente à marca, ou seja, sua ligação com a mesma. Quando existe

esse tipo de sentimento, o cliente se sente ligado à marca, tornando improvável sua troca por concorrentes.

Há uma valorização da marca na presente questão, pois havendo concorrentes, os respondentes ainda não têm a intenção de trocar a mesma. Percebe-se novamente que, há uma probabilidade de haver lealdade ou apego à marca entre os alunos que responderam o questionário.

Gráfico 9: Intenção de trocar a marca



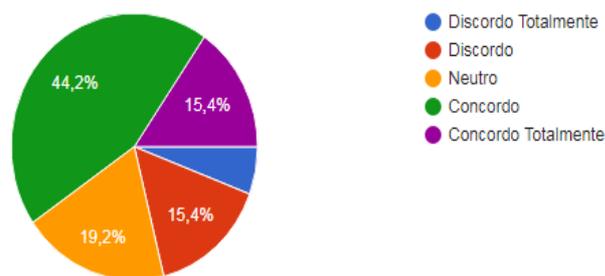
Fonte: Elaborado pela Autora

O gráfico 10 mostra o quanto os entrevistados consideram que a marca FSFA possui características únicas. A maior frequência desta análise é de concordância (concorda) com 44,2%, em sentir que a marca FSFA tem características únicas. Já 15,4% dos respondentes concordam totalmente com a afirmativa. O gráfico 10 também mostra que 19,2% das pessoas demonstram neutralidade com a questão, ou seja, nem concordam, nem discordam e 15,4% discordam em dizer que a marca FSFA possui características únicas. Dos respondentes discorda totalmente somente 5,8%. A concordância dominou nesta questão. Com 59,6%, composto pelos 15,4% que concordam totalmente mais os 44,2% dos que concordam, ou seja, a maioria das pessoas concorda que a marca FSFA possui características únicas.

Para explicar essa questão, Aaker (2007) diz que é difícil desenvolver muita simpatia por uma marca cujas características são iguais às de várias outras. Para o mesmo autor, a lealdade da marca precisa se basear em características únicas. As marcas realmente fortes já estão um passo à frente no alcance da visibilidade e diferenciação para desenvolver relações profundas com um grupo de clientes. Ou seja, para a marca se destacar entre as outras ela tem que ter a diferenciação e características únicas.

Fazendo uma ligação com a opinião do autor, como a maioria dos respondentes da questão concorda que a marca FSFA possui características únicas, pode-se afirmar que a marca pode estar um passo à frente das marcas concorrentes. É possível dizer, então, que a marca FSFA possui uma diferenciação para desenvolver certas relações mais intensas com o grupo de alunos que concordaram com a questão.

Gráfico 10: A marca possui características únicas

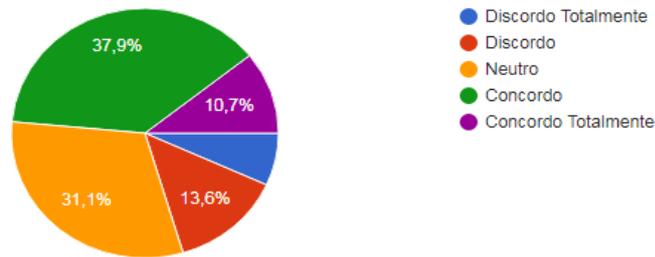


Fonte: Elaborado pela Autora

O gráfico 11 apresenta a distribuição de frequências sobre a afirmação “eu realmente gosto de utilizar os serviços da FSFA mais do que de outras Instituições de Ensino”. Novamente percebe-se que maior parte da amostra concorda com a afirmação, sendo que 10,7% concordam totalmente e 37,9% concordam que realmente gostam de utilizar os serviços da FSFA mais do que de outras Instituições de Ensino. O gráfico 11 também mostra que 13,6% discordam da afirmativa e 6,8% discordam totalmente, ou seja, não gostam realmente de utilizar os serviços da FSFA, quando comparado aos demais. Há também aqueles que se colocam de maneira indiferente à questão, nem concordando, nem discordando. Esses que se encontram neutros, equivalem a 31,1% dos resultados da pesquisa.

Analisando o gráfico, nota-se que o grau de concordância desta questão é bastante alto, totalizando 48,6% das pessoas que concordam que realmente gostam de utilizar os serviços da FSFA mais do que de outras Instituições de ensino. Este resultado já era esperado, visto que as análises do gráfico 8, que tratou da preferência pela marca, tiveram bastante representatividade, pois 41% das pessoas ainda tem preferência pela marca ao compará-la com as demais marcas.

Gráfico 11: Gostar de utilizar dos serviços da marca



Fonte: Elaborado pela Autora

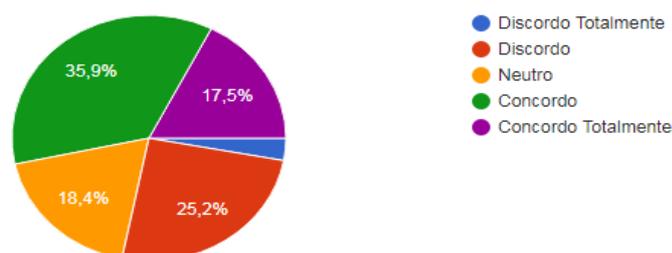
O gráfico 12 apresenta a distribuição das frequências a partir da afirmação “para mim, o preço das cadeiras é mais atraente do que os benefícios oferecidos.”.

Através do gráfico 12, é possível observar que 35,9% dos entrevistados concordam e 17,5% concordam totalmente que o preço das cadeiras é mais atraente do que os benefícios oferecidos. Segundo a pesquisa, 18,4% das pessoas se mostram neutras com a questão, alegando indiferença em relação ao preço das cadeiras ser mais atraente do que benefícios oferecidos. Também se tem uma quantidade significativa de pessoas que discordam de 25,2%, e somente 2,9% dos respondentes afirmam que discordam totalmente da questão.

O grau de concordância é bastante alto, totalizando 53,4% dos resultados sendo que 17,5% dos entrevistados concordam totalmente e 35,9% concordam que o preço é mais atraente.

Muitas marcas têm diversos consumidores extremamente fiéis a elas, e ao mesmo tempo com concorrentes que oferecem produtos muito parecidos, que tentam atingir o mesmo desempenho (CLEMENTE, 2013). Fazendo uma ligação da opinião da autora com a afirmação desta questão, pode-se afirmar que a maioria dos respondentes sente que o valor das cadeiras é um fator bem atraente na marca FSFA, mesmo havendo outros concorrentes.

Gráfico 12: O preço das cadeiras é mais atraente que os benefícios



Fonte: Elaborado pela Autora

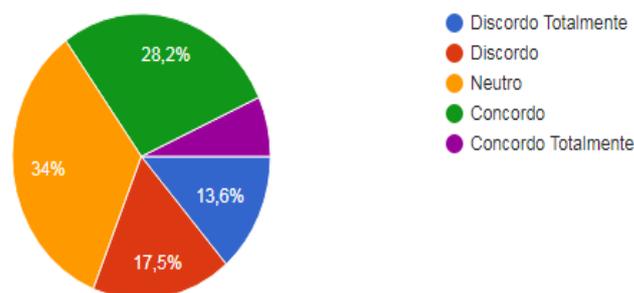
O gráfico 13 apresenta a distribuição das frequências de acordo com a afirmação “eu acredito que a qualidade dos serviços da instituição seja maior que as demais”. 28,2% concorda com a afirmativa e 6,8% dos respondentes concordam totalmente que a qualidade dos serviços da marca da instituição seja maior que as demais. Já 34% dos respondentes afirmam que são neutros em relação à afirmativa, 17,5% discordam e 13,6% discordam totalmente de que a qualidade dos serviços da instituição seja maior que as demais.

Pode ser constatado que o grau de neutralidade desta afirmação é bastante alto, pois 34% dos respondentes foram neutros, ficando próximo dos que afirmam que a qualidade dos serviços da instituição é maior que as demais, de 35%.

Em relação à percepção de qualidade da marca, é possível dizer que uma marca poderosa deve ter qualidade percebida em seus produtos ou serviços. Segundo Aaker (1995), a qualidade percebida é uma variável estratégica fundamental para muitas empresas. Muitas empresas consideram a qualidade como um de seus principais valores, algumas marcas são para o mercado de massa, outras têm preços mais altos, para um público mais sofisticado. Dentro dessas categorias, a posição da qualidade percebida é frequentemente o ponto que define a diferenciação.

Sendo assim, percebemos que uma parte dos respondentes preferem ficar neutros do que opinar sobre essa situação.

Gráfico 13: A qualidade dos serviços da instituição é maior que as demais



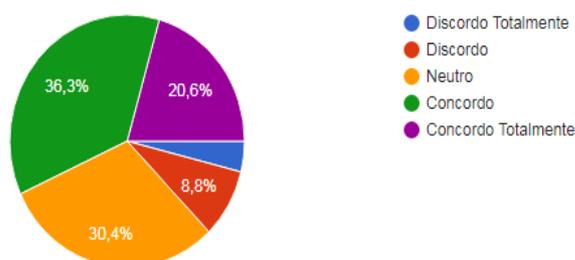
Fonte: Elaborado pela Autora

O gráfico 14 exibe a afirmação que leva em consideração a “levo em consideração a Marca FSFA por que está associada a uma boa nota avaliada pelo MEC”. De acordo com a análise, a maior parte da frequência dos resultados, com

20,6%, concorda totalmente com a afirmativa e 36,3% concordam que levam em consideração a marca FSFA por que a mesma está associada a uma boa nota avaliada pelo MEC. Outra parte dos pesquisados significativa, 30,4% dos respondentes, demonstram neutralidade. Somente 3,9% dos respondentes discorda totalmente que leva em consideração a marca FSFA por que a mesma está associada a uma boa nota avaliadas pelo MEC.

Percebe-se que o grau de concordância desta afirmação é bastante alto e é maior que os resultados do gráfico 13, pois 56,9%, formado pelos 20,6%, concordam totalmente com a afirmativa e 36,3% concordam, dos respondentes afirmam que levam em consideração a marca FSFA por ela estar associada a uma boa nota no MEC. Comparando os resultados do gráfico 13 e do gráfico 14, nota-se que a maior parte dos respondentes leva em consideração a qualidade e avaliação do MEC quando avaliam a marca da faculdade.

Gráfico 14: Levo em consideração a Marca FSFA por que está associada a uma boa nota avaliada pelo MEC



Fonte: Elaborado pela Autora

O gráfico 15 expõe a opinião dos entrevistados com relação à FSFA possuir uma identidade bem distinta das outras marcas. Podemos verificar que há um empate no gráfico, com 34,3% das pessoas, mostra que elas concordam com a afirmativa e 34,3% são neutras nem concordando, nem discordando que a marca FSFA possui uma identidade bem distinta das outras marcas. Apenas 17,6%, discorda com a afirmativa e 4,9% dos respondentes discorda totalmente de que a FSFA possui uma identidade bem distinta das outras marcas. A concordância predomina na questão, com um total de 43,1% dos pesquisados. Sendo assim, a maioria das pessoas acredita que a FSFA possui uma identidade bem distinta das outras marcas.

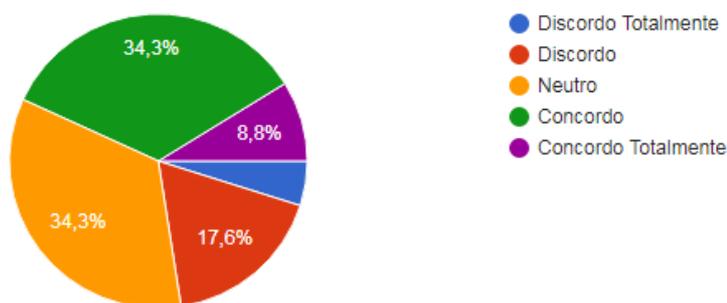
Fazendo uma análise paralela do gráfico 10 e o gráfico 15, é possível notar que os respondentes que consideram a marca FSFA com características únicas, com 58,6%, novamente concordam que a mesma tem uma identidade bem distinta das demais marcas de instituições de ensino.

Quando uma marca possui uma identidade distinta das outras marcas, o relacionamento com o consumidor se torna muitas vezes duradouro e leal. Para explicar essa questão, Aaker (1996) comenta que as marcas fortes em geral ultrapassam as características do produto, buscando uma identidade de marca baseada em sua personalidade e no relacionamento com os clientes. Implementados de forma adequada, esse relacionamento e a identidade da marca têm o potencial para criar uma lealdade intensa e duradoura à marca.

Pinho (1996) acrescenta dizendo que uma marca deve ter identidade para se destacar das demais. A identidade é o conjunto dos ingredientes da corporação e possibilita sua comunicação para os mercados e público-alvo. Como uma marca, a identidade corporativa diferencia a empresa de modo positivo e inesquecível, projetando assim uma personalidade única e posicionando adequadamente a marca no mercado (PINHO, 1996).

Neste entendimento, é percebido que a maioria dos respondentes, conforme Aaker (1996), pode estar intensamente ligada e leal a marca FSFA.

Gráfico 15: A marca possui uma identidade bem distinta das outras marcas



Fonte: Elaborado pela Autora

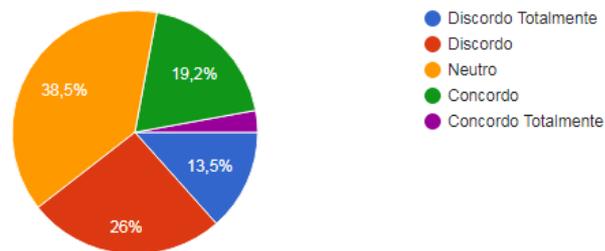
No gráfico 16 está apresentado o quanto os entrevistados consideram que a marca FSFA é a mais autêntica entre as faculdades. O resultado obtido foi bastante negativo. A maior frequência dos resultados, com 38,5% neutros, 26% dos respondentes discordam, e 13,5% discordam totalmente que a marca FSFA seja a mais autêntica entre as faculdades.

Percebe-se que o grau de discordância da afirmativa é de 40% dos resultados. A metade das pessoas afirma que para elas, a marca FSFA não é a mais autêntica entre as faculdades.

Ao mesmo tempo, é interessante ressaltar o grau de neutralidade da questão que é bastante alto, 38,5%, parecido com o gráfico 15 e mais alto que o 10, onde a maioria da amostra respondeu que concorda que marca FSFA possui característica únicas e uma identidade bem distintas das outras marcas.

Quando a marca é percebida como autêntica pelo consumidor, ela se torna mais valiosa e atraente entre as demais marcas. Aaker (2011) comenta que as pessoas tendem a ser fiéis a marcas autênticas. Ele ainda complementa que, uma marca que se afirma autêntica e pode representar os concorrentes como imitadores oportunistas, cria uma vantagem significativa.

Gráfico 16: A marca é a marca mais autêntica entre as faculdades

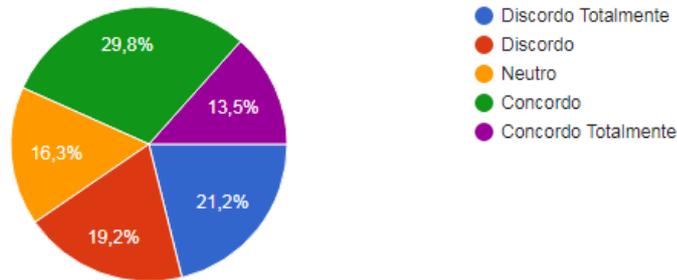


Fonte: Elaborado pela Autora

Por último, o gráfico 17 mostra a distribuição das frequências para a questão “levo em consideração a escolha da FSFA pela localidade.”. Para 16,3% dos respondentes da amostra, essa informação é neutra, são, portanto, indiferentes e 29,8% concordam com a questão. A outra parte dos respondentes se divide em três, onde, 13,5% concordam totalmente, 19,2% discordam e 21,2% discordam totalmente que levam em consideração a escolha instituição pela localidade.

Através da análise, observa-se que o grau de concordância é de 43,3% (composição) e 40% das pessoas não acreditam que a localidade seja importante, vemos que os resultados ficaram bem distribuídos, com poucas diferenças.

Gráfico 17: Levo em consideração a escolha da FSFA pela localidade



Fonte: Elaborado pela Autora

Contudo, é possível apontar a identificação dos alunos respondentes da pesquisa em relação à marca FSFA. Destacando a importância e a preferência que os respondentes dão à marca. Porém há algumas contradições negativas em respostas em relação à dependência da marca e a disponibilidade em pagar mais pela mesma. Com isso, há certa dúvida em existir Amor à Marca entre os estudantes da instituição e a Marca FSFA.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo identificar a existência de indícios de Amor à Marca FSFA entre os estudantes da instituição.

Considerando que o questionário utilizado foi adaptado de Prado *et al.* (2009) onde foi publicado na Enanpad (2009), e Lindstrom (2005), e que foram utilizados 13 indicadores que avaliam a relação do respondente com a marca estudada, o mesmo pode dar consistência no resultado da pesquisa. Indicadores estes que abrangem: preferência pela marca, flexibilidade em relação ao preço, identificação com a marca, dependência, associação de benefícios. Foram questionados 104 alunos de diversos cursos da FSFA, amostra estimada com a fórmula utilizada por Gil (1999).

Na análise, se tratando da importância e preferência pela marca ao compará-la com as demais, constatou-se um forte grau de concordância dos respondentes, bem como considerar a qualidade da marca como diferencial, pois 66,1% dos pesquisados concordou com a afirmativa. No entanto, quando a questão foi a disposição dos estudantes em pagar mais pelos serviços, o grau de discordância se destacou. Do mesmo modo, a dependência dos mesmos pela marca se mostrou negativa na pesquisa, com 54,9% de discordância.

É possível concluir que, os indícios de amor à marca apurados entre os estudantes e marca FSFA indicam que há indícios positivos, mas podemos obter limitações. Dos 13 indicadores utilizados para avaliar o amor à marca, 10 foram de respostas positivas na relação de concordância da ordem de 30% a 65%. Como por exemplo, a questão de considerar a qualidade da marca FSFA, por estar associada a uma boa nota avaliada pelo MEC, houve 56,9% de concordância. Ou, do mesmo modo, a questão de não ter a intenção de trocar a marca, 63,8% dos pesquisados responderam que não tem essa intenção.

Quando analisadas as questões considerando o local onde residem e trabalham, faixa etária e renda, o grupo da amostra que se apresentou mais fiel e com apego a marca FSFA, foram de alunos de 27 a 37 anos e que recebem uma média salarial de 0 a 3 salários mínimos. Além de ser a maior frequência apresentada na pesquisa, com 43% e 63% respectivamente, apareceu predominante em todas as questões afirmativas. Entretanto, levando em consideração a localidade onde moram e trabalham, as respostas afirmativas se mostram bem diversificadas na pesquisa, aparecendo tanto de cidades próximas a faculdade, como cidades mais distantes.

Porém, fazendo um filtro referente à questão da importância da marca, por exemplo, o grupo todo aponta para uma concordância de 66,1% e quando se seleciona somente Porto Alegre esta sobe para 85%, desta forma esse fator aponta para uma força da marca na região onde está sediada. No entanto, é interessante destacar que alguns dos alunos, desconsiderando o perfil mais fiel, que tem uma relação de apego com a marca FSFA, escolheram a faculdade mesmo morando e trabalhando em cidades distantes da mesma. Esse fato demonstra um indício de apego entre os mesmos e a marca FSFA, por se tratar da preferência mesmo existindo faculdades mais próximas aos respondentes.

Abordando o assunto da flexibilidade em relação ao preço entre os clientes da marca, é possível verificar a rejeição dos estudantes em pagar um preço maior que já pagam pelos serviços prestados. Pois na questão, o grau de discordância foi evidenciado, com 54,9% de rejeição. Considerando que esse assunto poderá ser estudado em uma pesquisa complementar, é ressaltante entrar no mérito de que a FSFA reconhecidamente é a faculdade mais barato da região. Sendo assim, não é totalmente relevante alegar que não haja o amor à marca entre os respondentes e a marca, somente levando em consideração essa questão.

Desta forma, pode-se dizer que por um lado existe esse apego, ou seja, indícios de amor à marca FSFA entre os estudantes da faculdade, quando se trata da importância, qualidade percebida, preferência, consideração da marca por estar associada a uma boa nota avaliada pelo MEC e considerar a identidade da marca distinta das outras. Por outro lado, há certas restrições por parte dos respondentes quando se trata em pagar mais pelos serviços e dependência pela marca. Todavia, apesar dessas restrições, é possível concluir que os estudantes respondentes apresentaram um apego com a marca FSFA, levando em consideração a quantidade saliente de indicadores positivos dos negativos.

Apesar da conclusão, pode-se dizer que o limite da presente pesquisa é a visão dos indicadores de amor, pois não temos elementos para identificar quais os dados que fariam a diferença entre as faculdades. Porém para futuras pesquisas complementares, podem ser realizados estudos para identificação de quais os atributos e benefícios que melhor representam o conceito da marca FSFA. Uma comparação entre a marca FSFA e as diversas faculdades da região, também complementar este estudo, na medida em que podem apontar elementos de construção mais próximos e mais distantes da marca e identificar se há indícios mais fortes de amor com outras marcas do que com a FSFA.

## REFERÊNCIAS

- AAKER, David A. **Criando e administrando marcas de sucesso**. São Paulo: Futura, 1995.
- AAKER, David A. **Construindo marcas fortes**. São Paulo: Bookman, 1996.
- AAKER, David A. **Marcas Brand Equity**: gerenciando o valor da marca. São Paulo: Negócio, 1998.
- AAKER, David A. **Como construir marcas líderes**. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- AAKER, David A. **Relevância da marca**. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- ANDERSON, D. R.; et al. **Estatística aplicada à administração e economia**. 2.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2007.
- BAYE, M. R. **Economia de empresas e estratégias de negócios**. São Paulo: Bookman, 2008.
- CARROLL, B. A.; AHUVIA, A. C. Some Antecedents And Outcomes Of Brand Love, **Marketing Letters**, v. 17, n. 2, p. 79-89, 2006.

- CARRETEIRO, R. P. **Orientação para resultados**. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2004.
- CLEMENTE, C. **O amor à marca e seus determinantes**: um estudo comparativo entre as marcas Apple e Samsung. Coimbra: [s.e.], 2013.
- FONTENELLE, I. A. **O nome da marca**: Mc donald's, fetichismo e cultura descartável. São Paulo: Boitempo, 2002.
- FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa cCientífica**. Ceará: UECE, 2002.
- FOURNIER, S. Consumers and their brands: developing relationship theory in consumer research. **Journal of Consumer Research**, 1998.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GREWAL, D.; LEVY, M. **Marketing**. 2.ed. São Paulo: Bookman, 2012.
- JONES, G. R.; GEORGE, J. M. **Administração contemporânea**. 4.ed. Porto Alegre: AMGH, 2011.
- KOTLER, P. **Dirección de marketing**: conceptos esenciales. México: Pearson Educación, 2002.
- KOTLER, P.; PFOERTSCH, W. **Gestão de marcas em mercados B2B**. São Paulo: Bookman, 2006.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- LEVIN, J. **Estatística aplicada a ciências humanas**. 2.ed. São Paulo: Harbra, 1987.
- LINDSTROM, M. **Brand sense**: a marca multissensorial. São Paulo: Bookman, 2005.
- MALHOTRA, N. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Pearson, 2006.
- MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**: foco na decisão. São Paulo: Pearson, 1996.
- MELLO, C. **Métodos quantitativos**: pesquisa levantamento ou Survey. Disponível em: <[http://www.carlosmello.unifei.edu.br/Disciplinas/Mestrado/PCM-10/Slides-Mestrado/Metodologia\\_Pesquisa\\_2012-Slide\\_Aula\\_9\\_Mestrado.pdf](http://www.carlosmello.unifei.edu.br/Disciplinas/Mestrado/PCM-10/Slides-Mestrado/Metodologia_Pesquisa_2012-Slide_Aula_9_Mestrado.pdf)>. Acesso em: 19 out. 2018.
- PINHO, J. B. **O poder das marcas**. 3.ed. São Paulo: Summus Editorial, 1996.

PRADO, P. H. M; et al. A Relação de Interdependência do Consumidor com Marca – o desenvolvimento de uma escala de mensuração. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS PROGRAMAS DE PÓS- GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO-ENANPAD. **Anais...** Rio de Janeiro, 2009.

PRODANOV; C. C.; FREITAS E. C. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. Novo Hamburgo, RS: Universidade Feevale, 2013.

RICHERS, R. **Marketing**: uma visão brasileira. Rio de Janeiro: Elsevier, 1992.

ROESCH, S. M. A. **Projeto de estágio de pesquisa em administração**. 9.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SERRALVO, F. A. **Gestão de marcas e produtos**. Curitiba: IESDE Brasil, 2009.

STEVENSON, W. **Estatística aplicada à administração**. São Paulo: Harper &Row do Brasil, 1981.

VIEIRA, V. A. **Escalas de marketing**. São Paulo: Atlas, 2011.

## APÊNDICE A - FORMULÁRIO DA PESQUISA QUANTITATIVA

Marque um "x" no grau de sua concordância ou discordância. A escala varia de Discordo Totalmente até Concordo Totalmente em 5 pontos de variação. Avalie a marca FSFA					
	Discordo Totalmente			Concordo Totalmente	
Pelas vantagens que a Marca FSFA me proporciona considero que ela é importante para mim.	1	2	3	4	5
Pelas vantagens que a Marca FSFA me proporciona sinto-me dependente dela.	1	2	3	4	5
Tenho disposição em pagar mais pelos serviços, considerando a marca FSFA como referência.	1	2	3	4	5
Ao compará-la com as demais marcas, ainda tenho preferência pela Marca FSFA.	1	2	3	4	5
Não tenho a intenção de trocar a Marca FSFA.	1	2	3	4	5
A Marca FSFA possui características que são únicas.	1	2	3	4	5
Eu realmente gosto de utilizar dos serviços da FSFA mais do que de outras Instituições de Ensino que conheço.	1	2	3	4	5
Para mim, o preço das cadeiras é mais atraente do que os benefícios oferecidos pela FSFA.	1	2	3	4	5
Eu acredito que a qualidade dos serviços da instituição seja maior que as demais.	1	2	3	4	5
Levo em consideração a Marca FSFA por que está associada a uma boa nota avaliada pelo MEC.	1	2	3	4	5
A FSFA possui uma identidade bem distinta das outras marcas.	1	2	3	4	5
Para mim, a Marca FSFA é a marca mais autêntica entre as Faculdades.	1	2	3	4	5
Levo em consideração a escolha da FSFA pela localidade.	1	2	3	4	5



## THE PRINCIPLE OF STAKEHOLDER FAIRNESS IN AN ORGANIZATION

### O PRINCÍPIO DE EQUIDADE DO STAKEHOLDER EM UMA ORGANIZAÇÃO

TORRES, Lucas Horlle <sup>1</sup>

**Abstract:** In the field of the stakeholder theory, Phillips (2003) proposed the principle of stakeholder fairness (PSF), which is a proposal that aims to guarantee an ethical relationship between an organization and its stakeholders. Although, there is no work where the PSF is applied, even Phillips has only theoretical works about it (without empirical evidence). Thus, this study applies it in a Organization. The main objective is to comprehend how the PSF is, or is not, present in the management of an organization's stakeholders. By means of a qualitative research, we were able to comprehend that Phillip's principle is present in the studied case. The relevance of this research is not in generalizing its findings, what according to its methodology cannot be done. This paper aims a better understanding of this theoretical proposal, contributing on its improvement and creating paths for new studies on this stakeholder theory's approach. The major findings were: unexpected low frequency of derivative stakeholders; ethics, morals and justice as unclear concepts for the interviewers; good sense, honest behavior and the creation of ties leading to a good relationship with stakeholders.

**Keywords:** Business ethics. Stakeholder. Stakeholder theory. Principle of stakeholder fairness.

<sup>1</sup> Mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS (2013). Bacharel em Administração pela Escola Superior de Propaganda e Marketing – ESPM-RS (2010). Professor da Faculdade São Francisco de Assis. POA/RS. E-mail: lucas@saofranciscocodeassis.edu.br

**Resumo:** No campo da teoria do stakeholder, Phillips (2003) propõe o princípio de equidade do stakeholder (*PSF*) como uma proposta que visa garantir um relacionamento ético entre uma organização e seus stakeholders. Apesar disso, não existe trabalho acadêmico no qual esse princípio é aplicado. Dessa forma, esse estudo o aplica em uma organização de um país em desenvolvimento. Além de aplicá-la, o estudo apresenta um ponto de vista de como ética é pensado em tal local. O objetivo principal é o de compreender como o *PSF* está, ou não, presente na administração de stakeholders dessa organização. Através de um estudo qualitativo, foi possível compreender que o princípio de Phillips está presente no caso estudado. Entre os achados estão: inesperada baixa frequência de stakeholders derivativos; ética, moral e justiça como conceitos confusos para os entrevistados; bom senso, comportamento honesto e a criação de laços como relevantes para um bom relacionamento com stakeholders.

**Palavras-chave:** Ética empresarial. Stakeholder. Teoria do stakeholder. Princípio de equidade do stakeholder.

## 1 INTRODUCTION

Unfortunately, people hear about frauds everywhere, everyday. It can happen at any level: politics, companies, streets, home, internet and so on. The world already knows what people can make because of money, because of more profit. Hartley and Shally-Jensen (2011) recall the actions of Enron, WorldCom, Global Crossing, and its managers and directors. Transactions that go beyond billions of dollars. These kinds of acts create a belief that business and ethics are two separate instances. That is what Freeman et al (2010) call the separation thesis. In spite of the fact that some people think this way, they defend the integration thesis, in which ethics and business are integrated. These authors believe that the stakeholder theory is a possibility to show that these two "separate" instances are actually integrated. In the same direction, Phillips (2003) argues that the stakeholder theory should be seen as a theory of organizational ethics. This author proposes a principle of stakeholder fairness that shows that both stakeholder and organization have additional moral obligations among them. Although this is a very interesting proposal, Phillips (2003) does not provide an applied example of his thesis. This work chooses as a field of study a Brazilian company, with the aim of understanding how far or close ethics and business are. This company will be called Organization X because it asked not to be recognized. In a more specific way, the research problem is: How does the principle of stakeholder fairness appear in Organization X?

To answer this question, the general objective of this work was created: Understanding how the principle of stakeholder fairness appears in Organization X. The specific objectives are three:

- a) Comprehend what Organization X and its stakeholders understand by morals, ethics and justice;
- b) Identify Organization X's Cooperative Scheme;
- c) Analyze whether Organization X has its stakeholders as ways or endings.

There are two main reasons for this study. First, it is an attempt to apply the concept of the principle of stakeholder fairness developed by Phillips (2003), what has not been done yet. Even Phillip's work is only a theoretical work without an empirical analysis. The second reason is the study of this point of view of stakeholder theory in Brazil, where the Organization X is. There is no translation of the main works of stakeholder theory into Brazilian Portuguese language and were found only three books which have stakeholder as its focus: **Gestão dos Stakeholders: como gerenciar o relacionamento e a comunicação entre a empresa e seus públicos de interesse** organized by Rocha and Goldschmidt (2010), **Gestão do fator humano – uma visão baseada em stakeholders** organized by Hanashiro (2008) and **O valor da empresa e a influência dos stakeholders** by Souza and Almeida (2006). Eventhough they have stakeholder as focus, they do not have a point of view according to Freeman et al (2010) and Phillips (2003). Besides, in the Brazilian literature, on the annals of the **Encontro da Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD)**, from 1997 to 2011, from the total of 9866 papers there were only 44 with stakeholder as main focus. From this 44, only one paper used the same approach as Freeman's Stakeholder Theory: **Administração de stakeholders: uma questão ética ou estratégica** by Campos (2002).

## 2 THE STAKEHOLDER THEORY

The word *stakeholder* first appeared in business in the 1960's in an internal memorandum in the Stanford Research Institute. From that moment on, people slowly started using this word in the business world. At that time, *stakeholder* was described as someone "[...] who has a legitimate claim on something of value." (FREEMAN et al, 2010, p. 46). Nowadays, it is common to say "[...] a stakeholder is

any group or individual that can affect or be affected by the realization of an organization's purpose." (FREEMAN et al, 2010, p. 26). It is interesting because it is possible to find different meanings for stakeholder. Freeman et al (2010) point out that it is very difficult to find a consensus in this discussion and that it is not something really crucial. The relevance lies in using a meaning adequate to the purpose of the study or work. In the same way, Freeman et al (2010) say that in spite the fact that some authors divide the stakeholder theory in descriptive, prescriptive and instrumental, they believe this kind of classification is not something extremely important.

One of the main problems that the stakeholder theory tries to solve (or at least discuss) is the problem of the ethics of capitalism. Freeman et al (2010) argue that capitalism has predominantly paid too much attention to the economic aspects. This restrictive interpretation makes it easy to see ethics problems being created. An example of this apparent disassociation between ethics and business can be heard every day in statements such as: "[...] this is a business decision', or 'I've got to do this for the good of the business'" (FREEMAN et al, 2010, p. 69). Regarding this topic, it is possible to identify two main points of view: the shareholder's view, in which the organization should give priority to its shareholders' profits, and the stakeholder's view, in which the organization should give attention to all its stakeholders, not only the shareholders (the profit should not be above everything else). These two points of view are called the stakeholder's paradox, as cited by FREEMAN et al, 2010, p. 204):

At the heart of the tension lies the idea that consideration of stakeholder interests seems to be what is required by ethics, but it is simultaneously forbidden by the law (i.e. it undermines the fiduciary duty owed to shareholders). For Goodpaster, this conflict boiled down to a choice between business without ethics [...] or ethics without business [...]

This shows how complex and comprehensive this field of study can be, opening a lot of possibilities.

## **2.1 The Principle of Stakeholder Fairness**

Phillips (2003) saw in the stakeholder theory a gap to a theory of organizational ethics, which has as basis on the principle of stakeholder fairness.

This principle allows to think of duties and obligations among an organization and its stakeholders and it is based on John Rawls's proposal of justice as fairness and also the fair play principle. Thus, it is important to understand the fair play principle before understanding Phillips' principle. Briefly, according to Almeida (2006), Silveira (2007), Pogge (2009) and Reis (2009), the idea of justice as fairness can be thought as considering fairness above the good, differently from the utilitarian point of view where the general good can be above fairness.

According to Rawls (1964) apud Phillips (2003, p. 86) the fair play principle can be understood as follows:

Suppose there is a mutually beneficial and just scheme of cooperation, and that the advantages it yields can only be obtained if everyone, or nearly everyone, cooperates. Suppose further that cooperation requires a certain sacrifice from each person, or at least involves a certain restriction of his liberty. Suppose finally that the benefits produced by cooperation are, up to a certain point, free: that is, the scheme of cooperation is unstable in the sense that if any one person knows that all (or nearly all) of the other will continue to do their part, he will still be able to share a gain from the scheme even if he does not do his part. Under these conditions a person who has accepted the benefits of the scheme is bound by a duty of fair play to do his part and not to take advantage of the free benefit by not cooperating.

In short, the fair play principle consists of the idea that even if it is not necessary for an individual to perform a particular activity previously arranged with another individual, he should do it because this is the right thing to be done (fulfill the agreement).

Phillips (2003, p. 87) shows the six qualifications of the fair play principle in a cooperative scheme. Note that two of the qualifications of the fair play principle do not apply to the stakeholder principle of fairness. The qualifications are:

- **Mutual Benefit:** It consists of both parts of the scheme receiving benefits for being part of it. It is important to remember that this benefit does not need to be directly enjoyed by one of its parts. It can be an indirect benefit, for someone who the part appreciates, for example, a son.

- **Justice:** It says that questions between the individuals from a cooperative scheme should occur in a fair way. Although, differently from what John Rawls proposed to society, in the case of an organization, Phillips (2003) does not think of it as a pre-condition for the principle of stakeholder fairness. First, to build his argument, Phillips (2003, p. 87) describes how Rawls defends this condition: "It is

generally agreed that extorted promises are *void ab initio*. But similarly, unjust social arrangements are themselves a kind of extortion, even violence, and consent to them does not bind”.

The reading that Phillips (2003) makes is that, in an unjust system, obligations would not exist, once they would be extortionate because of the system’s injustice and, consequently, also unfair obligations. Thus, the author says that the problem of this argument is in the word "extortion" because consent to an unfair individual, or in an unfair system, does not mean, necessarily, coercion (extortion). To Phillips (2003), it is necessary to make a deliberation between the obligation and the one that has it as a right to understand how much of justice or injustice exists. At this point, Phillips (2003) disagrees with John Rawls because of his *ab initio* argument. It has been stated that since the beginning, the obligation or promise is null (by being in an unfair system). While to Phillips (2003), even if the individual that has a right is classified as unfair, it is necessary to deliberate about what obligations these are and about how unfair this individual is. Because of this, it is possible to understand the degree of justice or injustice of the situation. Phillips (2003) defends that some accuse the economic system in which we live (like the United States, Brazil and much of the rest of the world) of being unfair. He believes that, even considering it unfair, there are those individuals and organizations that are fair. Thus, he finishes his thoughts about this saying that this is not the objective of his work and that he opts for not discussing it, since it is possible to consider our system as fair or as unfair. As a result, for Phillips, when talking about fair obligations, justice is important but not a precondition for obligations at an individual or organizational level, which are the case of his proposal.

- **Benefits That Accrue Only Under Conditions of Near Unanimity of Cooperation:** As the name suggests, it is about benefits that accrue under unanimity or almost unanimity. However, Phillips (2003) excludes this characteristic from the cooperative scheme of his stakeholder principle of fairness because of two reasons. The first is grounded in the idea that the principle of stakeholder fairness serves to know who should be, or not, included in the cooperative scheme. The second reason is about not being possible to determine unanimity inside a stakeholder group. For example, it is not possible to determine exactly who the people that contribute to the group customers are. Without delimiting it, how is it possible to verify if there is unanimity? Besides, Phillips (2003) reminds us that this characteristic of the

cooperative scheme was thought of by John Rawls with a view to unanimity among political obligations which, as previously stated, are part of the basic structure of society, and this way, differ from what an organization is, for instance.

- Cooperation That Requires Sacrifice or Restriction of Liberty On The Part of Participants: When in a change, individuals lose something in exchange for what they receive. For example, a city that loses physical space or taxes and a factory that receives this from the city but has to support the community surrounding its buildings.

- The Possibility of Free-Riders: Individuals are free to participate in a cooperative scheme.

- Voluntary Acceptance of Benefits of Cooperative Scheme: The participants of the cooperative scheme voluntarily accept to participate in it. Thus, they accept benefits as well as obligations according to their role in the cooperative scheme.

Besides these four qualifications from the fair play principle incorporated in the principle of stakeholder fairness, Phillips (2003) created one more qualification. This one is called the Proportionality Condition and it is characterized by the obligation being proportional to its benefit.

Phillips (2003, p. 116) defines the principle of stakeholder fairness as follows:

Whenever persons or groups of persons voluntarily accept the benefits of a mutually beneficial scheme of co-operation requiring sacrifice or contribution on the parts of the participants and there exists the possibility of free-riding, obligations of fairness are created among the participants in the co-operative scheme in proportion to the benefits accepted.

Phillips (2003) explains that in every relationship between an organization and its stakeholders there are obligations. These are from the organization to its stakeholders and also from its stakeholders to the organization. It is important to remember that the principle of stakeholder fairness does not state which are the obligations between organization and its stakeholders. This principle only states they exist. Besides, it is relevant to understand what the meaning of *obligation* is for the principle of stakeholder fairness. Phillips (2003, p. 94) explains it through four conditions:

1. An obligation is a moral requirement generated by the performance of some voluntary act (or omission).
2. An obligation is owed by a specific person (the "obligor") to a specific person or persons (the "obligee[s]").

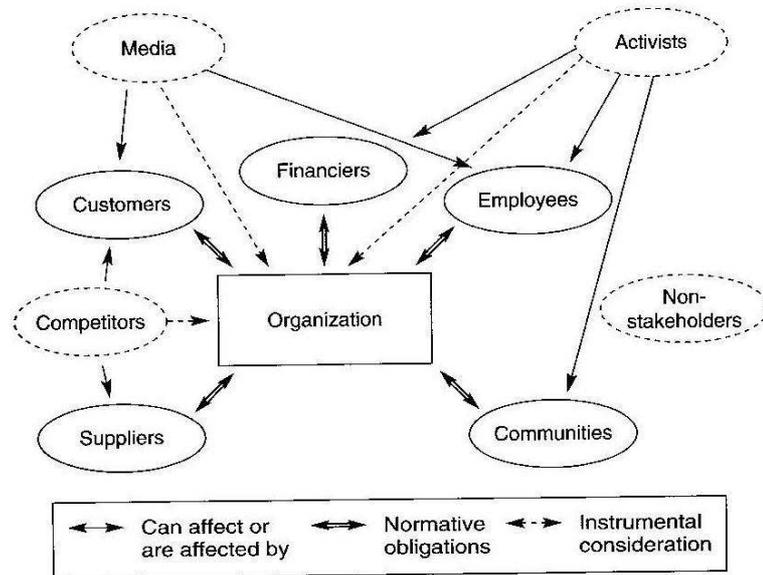
3. For every obligation generated, a correlative right is simultaneously generated.
4. It is the nature of the transaction or relationships into which the obligor and obligee enter, not the nature of the required act, which renders the act obligatory.

According to Phillips (2003), the principle of stakeholder fairness also distinguishes who is and who is not stakeholder. The first one has additional moral obligations between organization and its stakeholders, meanwhile non-stakeholders only have what people expect to have to other human beings, such as moral duties, in a general sense. It should be highlighted that it does not mean that there are no moral obligations for the non-stakeholder, there should only be the traditional ones, without additional moral obligations.

The organization only has these additional moral obligations with its stakeholders. Robert Phillips also explained by email, in 21 March 2013, that additional moral obligations can have different intensities. An example regarding a company's employees: all of them, by being employees, have additional moral obligations to the organization, which makes them different from those who are not stakeholders. Among the employees, there are those who work harder and thus will have more benefits, such as holidays and so forth. In these cases, the additional moral obligations are considered more intensive (stronger) than those of regular employees.

Thus, according to Phillips (2003), normative stakeholders are those which participate in a cooperative scheme along the organization. Consequently, they have obligations to each other. In the stakeholder group it is possible to think generically of those involved in the cooperative scheme like financiers, employees, suppliers, customers and community. On the other hand, derivative stakeholders are not involved in the cooperative scheme in the organization. In spite of the fact that they are not in the cooperative scheme, they are in touch with the organization's stakeholders or the organization itself. Thus, they can affect them and that is the reason they are considered derivative stakeholders. Generically speaking, it is possible to consider competitors, media and activists as derivative stakeholders. Finally, there are also non-stakeholders, who do not have the qualifications to be considered normative nor derivative stakeholders. As shown by Phillips (2003, p. 127), a generic stakeholder map follows:

Figure 1 - Phillips' (2003) stakeholder map: legitimate, derivative and non-stakeholders



Source: (PHILLIPS, 2003, p. 127)

### 3 METHODOLOGY

This research is classified as qualitative exploratory and the data was collected through in-depth interviews. According to Born (2007), the choice of the interviewees depends on the interviewers' perspicacity. In this work we chose to interview the directors of Organization X and some of its stakeholders. It was used three criteria: (1) time of contact with Organization X; (2) frequency of contact with Organization X; (3) access to the interviewee.

The size of the group is also something important to explain: 12 individuals were interviewed following the information's saturation criteria. As Born (2007) explains, saturation is reached when the introduction of new information does not produce modification on the results previously obtained.

The analysis technique used was the content analysis, which used the transcriptions of the interviews. In summary, Roesch (2005) explains that it consists in investigating the texts, searching for words or phrases in order to classify them in categories. In these groups it is possible to find related or unrelated points among them.

Bardin (2004), Triviños (1987) and Born (2007) explain that this analysis has three phases. The first one is called pre-analysis and is about the organization of the

analysis, in which the material to be studied is selected and prepared. The second phase is the analysis itself, in which what was proposed in the first step occurs. The last one is about data treatment in which the differences and similarities of the interviews are studied. It is possible to use different techniques for content analysis. In this case the categorical technique was chosen, as suggested by Roesch (2005). According to Bardin (2004) this categorization can happen by different criteria. The one chosen for this study is the semantic criteria. In the case of this study, categories were created *a priori*, taking the study's objectives as its basis. This way, there are three categories of analysis: (A) Morals, Ethics and Justice; (B) The Cooperative Scheme; and (C) Stakeholders: ways or endings?

The in-depth interviews were done between the months of September and December of 2012. All the interviews had their audios recorded, with the interviewees authorization and were conducted through a guide based on the objectives and theoretical references of this study. The average time of the interviews was 17.23 minutes, following Triviños (1987) opinion that the time of an interview is something flexible and depends on the circumstances around the interviewee and the subject. He defends that an interview should not take more than 30 minutes because it can become repetitive and, thus, impoverish it.

#### **4 ORGANIZATION X**

The organization analyzed in our study, denominated Organization X, is an industry and commerce that works in the food sector. The company produces and sells quick snacks (hotdogs, small cheeseburgers, cakes and confectionary) through delivery. Besides the delivery, the company also sells its products in supermarkets.

Organization X was founded in 1993 in a Brazilian city called Porto Alegre, the capital of the state of Rio Grande do Sul, in the south of Brazil. It was started by two sisters along their father. This family business started a small production of hot dogs using a family recipe and working only through delivery. The enterprise grew and in 2003 it received an entrepreneur prize and was also nominated for a magazine prize as the city's best delivery in the food category.

The year of 2007 was a new moment for the company. Another society acquired Organization X. Although at that moment one of the associates became the main director, the former owners agreed to stay two more years in the business in

order to keep its original values. In the same year, the company won another business award.

In 2008, besides the delivery, the company started the operation of two small kiosks in two shopping malls of the city. Because the expected results were not met, the kiosks were closed after two years.

In 2010, the company developed a profit sharing program aiming to evaluate and stimulate its employees' performance. The program, called "Action Point" (a free translation of "Ponto Ação", in Portuguese), enables the employees to earn up to a 100% of their monthly salary a year.

In 2012, Organization X started its delivery operation in the city of São Paulo, the capital of the state of São Paulo, in the southeast of Brazil. In spite of the fact that the company sells its goods in another city, they are still baked in Porto Alegre. They are shipped frozen to São Paulo, where the baking process is finished.

At the moment of this study the company was composed by 70 employees. It is important to comment that although the two directors are at the same hierarchical level, the production director is somehow subordinated to the commercial director because this one is also associated to Organization X.

## **5 ANALYSIS**

On this section, the three categories of analysis are approached along with their pertinent comments. They are: (A) Morals, ethics and justice; (B) The Cooperative Scheme; (C) Stakeholders: ways or endings?

### **5.1 Morals, Ethics and Justice**

To understand the additional moral obligations between Organization X and its stakeholders, in the cooperative scheme, it is important to understand what the interviewees understand by morals, ethics and justice. Thus, these concepts were approached in the (A) category of analysis which derive from the specific objective (a).

It was identified that the interviewees have certain difficulties in defining what ethics, morals and justice mean. Through the interviews it is possible to understand that they believe that justice, in an exchange, is present when what is given equals

what is received. This refers to the characteristic of proportionality in Phillips (2003) principle of stakeholder fairness. It was also said by some interviewees that besides the amount between what is given and what is received, the agreement between the two sides must be fulfilled. These ideas are aligned with what Phillips (2003) says when explaining the principle of stakeholder fairness. Therefore, it was considered that what the interviewees think of justice is aligned with what is used in this theoretical line of thought of the stakeholder theory. Specially this finding helps to find a path on answering one of the questions that Freeman et al (2010, p. 289) consider as questions on horizon of this theory: "How do stakeholders make sense of equity and fairness?". As said before, on this study it was identified an alignment among stakeholders and Phillips (2003) principle of stakeholder fairness, the next step would be to look for more evidences of this regarding other organizations.

In spite of considering different things, some interviewees did not know how to define ethics and morals. Others said they believed that the former is related to a society while the latter is related to an individual. In general, when trying to define these concepts, the interviewees said both concepts were related to the idea of doing the right thing. To explain this thought, they included as the right thing to be done the values used in society, for instance, not stealing and not harming others. Thus, like the idea of justice, what the interviewees think about ethics and morals is also aligned with what is proposed in the stakeholder theory. Although there is differences between ethics and morals, in the stakeholder theory ethics is treated as it is by common sense, as a synonym of morals. This happens due to its neopragmatic approach as explained by Freeman et al (2010) and previously discussed (see Torres, 2016). According to Vázquez (2007), morals consists in the rules and behaviors, not necessarily legal, but practiced by members of society.

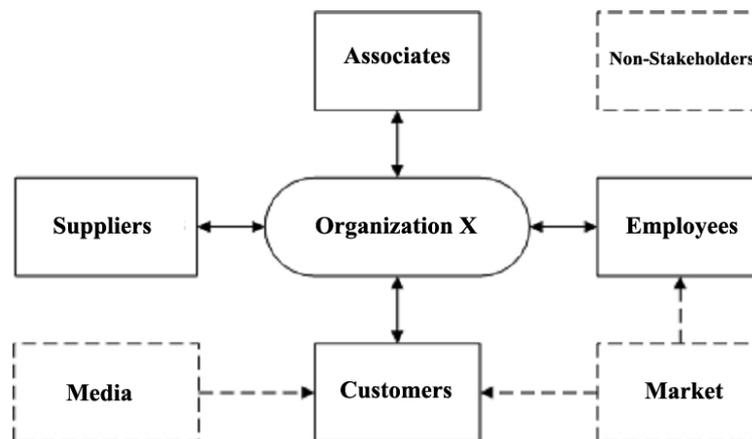
Thinking about the knowledge of the interviewees about morals, ethics and justice it was possible to see that they had some difficulties to explain what they believe these concepts mean. As a result, an opportunity arises to explore what Brazilians understand by these concepts. It could also help the teaching of these disciplines.

## 5.2 The Cooperative Scheme

According to the specific objective (b) and the category of analysis (B), one of the main interests of this study is to identify the cooperative scheme in which Organization X is. Therefore, it is possible to specify who are its normative stakeholders, who are its derivative stakeholders as well as who is not a stakeholder.

In accordance with Phillips (2003), normative stakeholders are those groups of individuals that are part of a cooperative scheme with an organization and as such, have additional moral obligations toward the organization. Besides, in this relationship with the organization it is possible to identify five characteristics, which according to Phillips (2003), qualify the principle of stakeholder fairness. They are: Mutual benefit; Cooperation that requires sacrifice or restriction of liberty on the part of participants; The possibility of free-riders; Voluntary acceptance of benefits of a cooperative scheme; and the Proportionality condition. Yet, the derivative stakeholders are those groups of individuals that can influence the relationship between the organization and its normative stakeholder. Finally, the non-stakeholders are those that do not fit in the requirements to be a derivative or normative stakeholder. Therefore, through the interviews with the organization's representatives and normative stakeholders it was possible to reveal the cooperative scheme as shown in Figure 2. We conclude that the normative stakeholders are: customers, suppliers, employees and associates. As derivatives stakeholders the organization has: the media and the market. The former can influence Organization X's customers, meanwhile the latter can influence its customers and also its employees. As non-stakeholders quoted by the interviewees we have: the government, the labor union and other individuals and groups which are not included as normative or derivative stakeholders.

Figure 2 - Organization X's cooperative scheme



Source: Phillips (2003)

Besides the understanding of the composition of Organization X's cooperative scheme another observation about the derivative stakeholders was made. As suggested by Phillips (2003) in his generic cooperative scheme map, competitors are derivative stakeholders. During the present research it was possible to realize that in Organization X's cooperative scheme, the competitors do not influence Organization X's customers. Apparently, there are three possible reasons for this. The first one is that Organization X is in a kind of market niche where there is no other well-known competitor. The competitors which sell the same kind of goods and services are mostly very small or informal. The second possible reason is that the customers do not need a competitor to evaluate Organization X's products and pricing. They can evaluate it by comparing its price in the supermarket because basically all of Organization X's products can be made at home; it is not necessary to compare the competitors' products in order to evaluate them. These two reasons were conceived through the customer's point of view. Yet, the third possible reason is from the employee's view and is very close to the first one. As there is no well-known competitor, the employees cannot be hired by a competitor. They can be hired by other companies but not competitors. Besides, the interviewees' associates and the suppliers, normative stakeholders, said they do not consider that an individual or group could influence their relationship with Organization X. According to the suppliers interviewed, they could only be influenced if another supplier tried to supply for Organization X. Although, considering Organization X's cooperative scheme, it is not another group, it is part of the same group of stakeholders (suppliers).

Consequently, it is recommended not to take generic derivative stakeholders for granted when studying stakeholders and cooperative schemes. Furthermore, in this studied case, the normative stakeholders said that when they realize they can be influenced by someone else (derivative stakeholder), they consider it a low influence, with very small effects. Therefore, it is proposed further exploration of the derivative stakeholder concept in order to understand its real influence and importance in a cooperative scheme. Would it be the case for this specific company?

The additional moral obligations are also relevant in the understanding of the cooperative scheme. These, as previously observed by Phillips (2003), go beyond those obligations with other individuals of society. They arise when there is a relationship and where there is a trade. According to Organization X's cooperative scheme, this kind of obligation is present in the relationship of the organization with its customers, suppliers, employees and partners. Briefly, the involved exchanges are: the partners invest their capital in Organization X, which in exchange gives them return on the investment and also gives them the satisfaction of seeing their business grow. The customers pay the company for the products, and in exchange, the company gives them the products and quality support. Besides supplying Organization X through its services and being paid for it, the interviewed suppliers explain there is also an informal partnership. This means they can communicate honestly and sincerely about the negotiations, while looking for something good for both sides. Finally, the employees give their work and dedication to Organization X and it gives them their payments, a good working atmosphere and also personal support when it is needed.

The pertinent observation about additional moral obligations is that the interviewees from Organization X, as far as their stakeholders, describe their relationship as ethical and fair. For them, things go according to what was previously agreed except when good sense says there is no need for it, as mentioned by the Associate Director when interviewed in 28 September 2012. For example, there is a contract penalty when a supplier delays a delivery. However, if the supplier gives a fair reason for the delay and when this delay does not damage Organization X, the supplier is free from paying the penalty. It is important to remember that not doing what was stated in the agreement does not mean doing something illegal or that can damage someone else. When interviewed in 28 September 2012, the idea transmitted by the Associate Director is of forgiving a small problem or mistake. In a

more objective way, one of the findings of this category of analysis is to use good sense in the day to day life, independently of what is in the agreement (only if it is not going to damage someone else). It is interesting that the use of good sense is also a proposal defended by Nash (1993). The author says that people should take good intentions off the mental field and put them into practice. This, according to the interviewees, makes Organization X an example that it is possible and gives positive results. Besides the use of good sense, it is important to comment the question of different intensities (strength) in the additional moral obligations of the stakeholders, as Robert Phillips quoted by email in 21 March 2013. As observed, stakeholders customers have less intensity in their additional moral obligations than other normative stakeholders. It occurs possibly because they have less personal contact with Organization X than its suppliers, employees and partners. Thus, also as a possibility of future studies is the better understanding of the intensity (strength) of additional moral obligations in different groups of stakeholders as well as in the same group of stakeholders.

### **5.3 Stakeholders Are Endings**

The last category of analysis, (C), which answers the specific objective (c), is about understanding whether Organization X has its stakeholders as means to ends, as more profit, or if it has its stakeholders as end themselves. We consider it important because the idea of Phillips' (2003) stakeholder principle of fairness sees the stakeholder theory as a proposal of business ethics. Thus, it is aligned with the proposal of Freeman et al (2010) of bringing ethics and business together. Therefore, as defends Slinger (1999), having stakeholders as ends, instead of means, is an important aspect of this dimension of the stakeholder theory.

Through the interviews carried out for this study it was comprehended that Organization X has its stakeholders as ends. As Slinger (1999) explains, this does not mean that the company does not have profits. This author defends, as also was pointed out by a business customer, when interviewed in 20 November 2012, that taking good care of the stakeholder, in an honest manner, not trying to delude him, brings as one of its benefits a bigger esteem from the stakeholder and, as a consequence, possibly brings a better financial return.

The findings of this category of analysis are similar to those found in category (B). It is possible to quote use of good sense, work with honesty and bound creation

as very important characteristics for having a good relationship with stakeholders. This and everything that was quoted by the interviewees are nothing more than eliminating small behaviors that lead to frauds such as the Enron problem, quoted in the beginning of this work. It reminds us of the importance of acting morally, following the moral rules of society. About the bound creation, it was realized, as mentioned by an employee when interviewed, that organizations do not have feelings but that the people who make them have it. When people are well treated, like moral and additional moral obligations suggest, respect and esteem are created, which is beneficial for people and the business.

## **6 FINAL CONSIDERATIONS**

After the analysis and pertinent comments to each category of analysis, this sector leads to the final considerations of this paper, which answers the initial problem of this research: "How does the principle of stakeholder fairness appear in Organization X?". It is important to remember that these findings are only valid for this Organization and as explained in the methodology section, this study does not intend to generalize its finds. Its aim is to contribute to a better understanding of this stakeholder's theory's approach and create paths for new studies.

It is possible to say that the stakeholder principle of fairness is in the relationship between Organization X and its stakeholders in a very close way as proposed by Phillips (2003). There were some differences which are important to be known and they all were discussed on the analysis section. Here on the final considerations some of the most important of the findings are revised. In Phillip's framework there are a lot of derivative stakeholders what leads to think they are very important. On the other hand, on this research it was seen that in Organization X there was a lower frequency of derivative stakeholders, what also reduces its importance. The reason of this was not clear on this study and it opens a path for this investigation: Have the frequency and relevancy of derivative stakeholders relation to the organization's size or market? Or maybe, are they not relevant at all? (this goes against Phillip's framework). Another finding was that ethics, morals and justice were unclear concepts for the interviewers. Although part of the principle of stakeholder fairness, this is a path that goes beyond stakeholder theory because it is related to people's life (learning and living conditions). The last biggest finding is related to what surrounds the content of the moral obligations. Phillips (2003) says there is no normative content for moral obligations, its content is something that varies from

organization to organization. On Organization X it was seen that good sense, honest behavior and the creation of ties are attributes that leads to a good relationship with stakeholders. This is another path for studies: Are these characteristics valid for any organization? Different from Phillip's proposal, are they normative for a good relationship among organization and its stakeholders?

It is believed that it is easy to read these observations (mainly honest behavior and use of good sense) with a disbelieving look, through the separation thesis' prism. Nonetheless, since authors such as Freeman et al (2010), Phillips (2003) and Slinger (1999), as the interviewees of this study also corroborate, it is possible, and necessary, that everyone starts thinking and acting morally, in order to produce a better world. A quotation that illustrates these thoughts was said by a supplier when interviewed: “[..] if every company could work with a more open relationship, it would be better for everybody, everybody would have something to gain from this”. Thus, it is defended that the stakeholder theory and the principle of stakeholder fairness proposal should be more explored, propagated and practiced by those who administrate and study organizations.

## REFERENCES

ALMEIDA, G. B. Os princípios de justiça de John Rawls: o que nos faria segui-los? **Cadernos de Ética e Filosofia Política**, São Paulo: Departamento de Filosofia da Universidade de São Paulo, v. 1, n. 8, p. 7-18, 2006.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3.ed Lisboa, Portugal: Edições 70, 2004.

BORN, R. Análise Textual Discursiva: pressupostos teóricos de um método para pesquisa qualitativa. **Think: caderno de artigos e casos ESPM/RS**, Porto Alegre, v.5, n. 1, p. 21-8, jan./jun. 2007.

CAMPOS, T. L. C. Administração de Stakeholders: uma questão ética ou estratégica. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO \_\_\_\_\_, 26. 2002, Salvador-BA. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2002. CD-ROM.

ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 21. 1997, Rio das Pedras-RJ. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 1997. CD-ROM.

\_\_\_\_\_, 22. 1998, Foz do Iguaçu-PR. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 1998. CD-ROM.

\_\_\_\_\_, 23. 1999, Foz do Iguaçu-PR. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 1999. CD-ROM.

- \_\_\_\_\_, 24. 2000, Florianópolis-SC. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2000. CD-ROM.
- \_\_\_\_\_, 25. 2001, Campinas-SP. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2001. CD-ROM.
- \_\_\_\_\_, 26. 2002, Salvador-BA. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2002. CD-ROM.
- \_\_\_\_\_, 27. 2003, Atibaia-SP. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2003. CD-ROM.
- \_\_\_\_\_, 28. 2004, Curitiba-PR. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2004. CD-ROM.
- \_\_\_\_\_, 29. 2005, Brasília-DF. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2005. CD-ROM.
- \_\_\_\_\_, 30. 2006, Salvador-BA. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2006. CD-ROM.
- \_\_\_\_\_, 31. 2007, Rio de Janeiro-RJ. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2007. CD-ROM.
- \_\_\_\_\_, 32. 2008, Rio de Janeiro-RJ. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2008. CD-ROM.
- \_\_\_\_\_, 33. 2009, Rio de Janeiro-RJ. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2009. CD-ROM.
- \_\_\_\_\_, 34. 2010, Rio de Janeiro-RJ. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2010. CD-ROM.
- \_\_\_\_\_, 35. 2011, Rio de Janeiro-RJ. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2011. CD-ROM.
- FRANCO, M. L. P. B. **Análise do conteúdo**. 3.ed São Paulo: Liber Livro, 2008.
- FREEMAN, R. E.; et al. **Stakeholder theory: the state of the art**. New York: Cambridge University Press, 2010.
- HANASHIRO, D. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI, L. M. (org.). **Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- HARTLEY, R. D.; SHALLY-JENSEN, M. Corporate Crime. In: SHALLY-JENSEN, Michal (org). **Encyclopedia of Contemporary American Social Issues**. Santa Barbara, EUA: ABC-CLIO, 2011, p. 398-414.
- MEIRA, F. B. A Ética empresarial em movimento: as (de)Limitações do campo. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 11, n. 1, p. 119-138, jan./jul. 2010.

NASH, L. **Ética nas empresas: boas intenções à parte**. São Paulo: Makron Books, 1993.

PHILLIPS, R. **Stakeholder theory and organizational ethics**. São Francisco, EUA: Berrett-Koehler Publishers, Inc, 2003.

\_\_\_\_\_; FREEMAN, R. E.; WICKS, A. C. What Stakeholder Theory Is Not. **Business Ethics Quartely**. n. 13, p. 479-502, 2003.

POGGE, T. **John Rawls: his life and theory of justice**. Nova York: Oxford University Press, 2007.

REIS, F. A. A posição Original em Rawls. **Primeiros Escritos**, São Paulo: Departamento de Filosofia da Universidade de São Paulo, v. 1, n. 1, p. 109-118, 2009.

ROCHA, T.; GOLDSCHMIDT, A. (Coord). **Gestão dos stakeholders: como gerenciar o relacionamento e a comunicação entre a empresa e seus públicos de interesse**. São Paulo: Saraiva, 2010.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SILVEIRA, D. C. Teoria da justiça de John Rawls: entre o liberalismo e o comunitarismo. In: \_\_\_\_\_. **Trans/Form/Ação**. São Paulo: Universidade Estadual Paulista, 2007, p. 169-90.

SLINGER, G. Spanning the gap: the theoretical principles that connect *stakeholder* polices to business performance). **Corporate Governance: An International Review**, v. 7, n. 2, p. 136-151, apr. 1999.

SOUZA, A. F.; ALMEIDA, R. J. **O valor da empresa e a influência dos stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações: o desafio das formas de gestão**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

TORRES, L. H. Neopragmatismo na Teoria do Stakeholder. **Revista de Gestão, Sustentabilidade e Negócios**, v. 4, n. 2, p. 83-97, 2016.

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

VÁZQUEZ, A. S. **Ética**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2007.