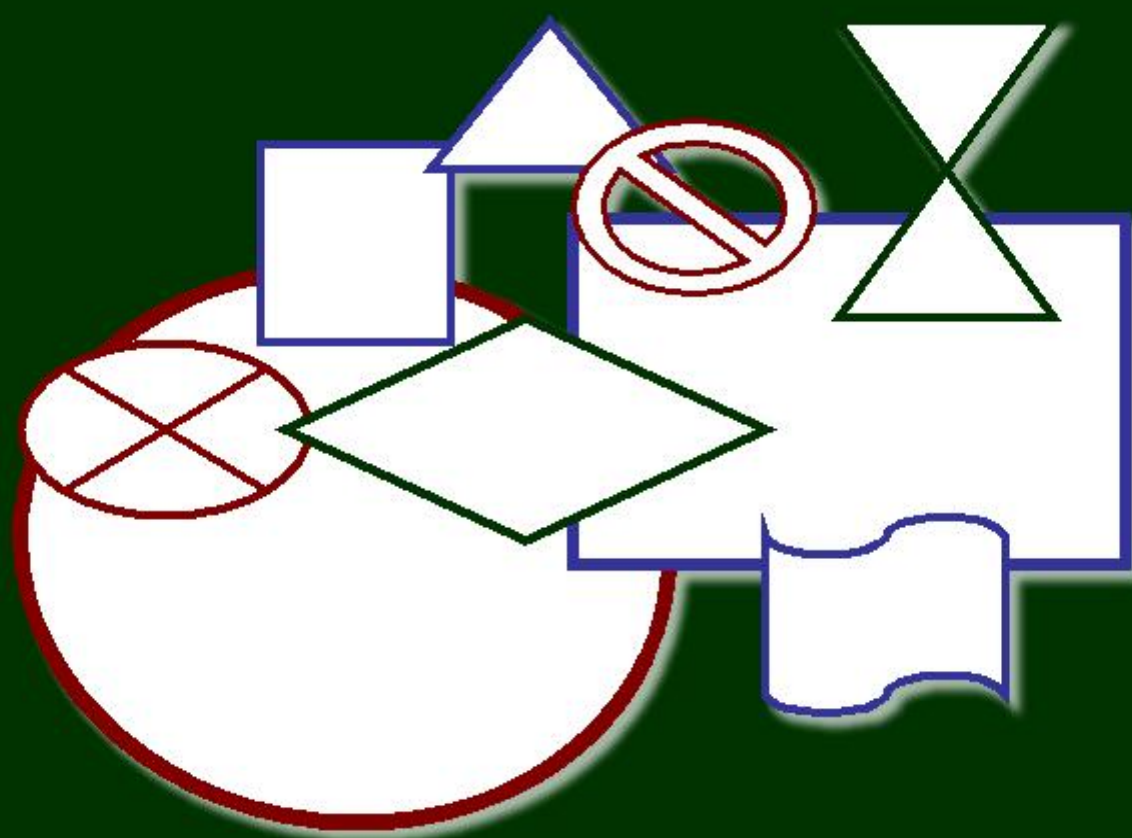


# GESTÃO DE NEGÓCIOS

Reflexões Sobre Marketing e Operações

Organizadores  
Dalva Maria Righi Dotto  
Carlos Alberto Mello Moyano



**GESTÃO DE NEGÓCIOS:  
REFLEXÕES SOBRE O MARKETING E OPERAÇÕES**



Reitor

**Vilmar Thomé**

Vice-Reitor

**José Antônio Pastoriza Fontoura**

Pró-Reitora de Graduação

**Carmen Lúcia de Lima Helfer**

Pró-Reitora de Pesquisa  
e Pós-Graduação

**Liane Mählmann Kipper**

Pró-Reitor de Administração

**Jaime Laufer**

Pró-Reitor de Planejamento  
e Desenvolvimento Institucional

**João Pedro Schmidt**

Pró-Reitor de Extensão  
e Relações Comunitárias

**Ana Luisa Teixeira de Menezes**

#### EDITORA DA UNISC

Editora

*Helga Haas*

#### COMISSÃO EDITORIAL

*Helga Haas - Presidente*

*Liane Mählmann Kipper*

*Ademir Muller*

*Cristina Luisa Eick*

*Eduardo Alexis Lobo Alcayaga*

*Eunice Terezinha Piazza Gai*

*Sérgio Schaefer*

*Valter de Almeida Freitas*



Avenida Independência, 2293

Fones: (51) 3717-7461 e 3717-7462 - Fax: (051) 3717-7665

96815-900 - Santa Cruz do Sul - RS

E-mail: [editora@unisc.br](mailto:editora@unisc.br) - [www.unisc.br/edunisc](http://www.unisc.br/edunisc)

**Dalva Maria Righi Dotto  
Carlos Alberto Mello Moyano  
Organizadores**

**GESTÃO DE NEGÓCIOS:  
REFLEXÕES SOBRE O MARKETING E OPERAÇÕES**

**Santa Cruz do Sul  
EDUNISC  
2009**

© Copyright: *Dos autores*  
1ª edição 2009

Direitos reservados desta edição:  
Universidade de Santa Cruz do Sul

Editoração: Clarice Agnes, Julio Mello

G393

Gestão de negócios [recurso eletrônico] : reflexões sobre o marketing e operações / organizadores: Dalva Maria Righi Dotto, Carlos Alberto Mello Moyano. - Santa Cruz do Sul : EDUNISC, 2009.

Dados eletrônicos.

Texto eletrônico.

Modo de acesso: [www.unisc.br/edunisc](http://www.unisc.br/edunisc)

Inclui bibliografia.

ISBN: 978-85-7578-262-0

1. Administração. 2. Negócios. 3. Satisfação do consumidor. 4. Marketing de relacionamento. 5. Marketing. . I. Dotto, Maria Righi. II. Mello Moyano, Carlos Alberto.

CDD: 658.4

Bibliotecária: Muriel Esperança Thürmer CRB10/1558

## PARTE 1: MARKETING

### CAPÍTULO 1

A SATISFAÇÃO DAS CONSUMIDORAS DO VAREJO DE SANTA CRUZ DO SUL E VENÂNCIO AIRES / RS E A RELAÇÃO COM A LEALDADE

*Carlos Mello Moyano, Dalva Maria Righi Dotto, Dorivaldo Brites. ....6*

### CAPÍTULO 2

A PERCEÇÃO E O COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR EM RELAÇÃO A PRODUTOS SOCIALMENTE RESPONSÁVEIS: OS CONSUMIDORES VALORIZAM A RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL CORPORATIVA?

*Jorge Francisco Bertinetti Lengler, Ângela Lemos .....17*

### CAPÍTULO 3

MARKETING DE RELACIONAMENTO: UMA ABORDAGEM REFLEXIVA SOBRE A RELAÇÃO EMPRESA E MERCADO

*Ana Claudia Schaack Lima, Dalva Maria Righi Dotto .....37*

## PARTE 2 - OPERAÇÕES

### CAPÍTULO 4

A EFICIÊNCIA NO SETOR PÚBLICO: LIMITES E POSSIBILIDADES

*Leonardo José Andriolo .....52*

### CAPÍTULO 5

ABERTURA DE MERCADO RESSEGURADOR NO BRASIL: PRINCIPAIS MUDANÇAS

*Juliane Machado Louzada, Frederike Monika Budiner Mette, Marco Antônio dos Santos Martins .....69*

### CAPÍTULO 6

A PRODUÇÃO DE BIODIESEL COMO NOVA FONTE DE RENDA SUSTENTÁVEL NO CONTEXTO AGRÍCOLA-FAMILIAR DO RIO GRANDE DO SUL: CONQUISTAS E DESAFIOS

*Daiane Mülling Neutzling, Eugenio Ávila Predozo, Tania Steren dos Santos .....80*

## CAPÍTULO 1

# A SATISFAÇÃO DAS CONSUMIDORAS DO VAREJO DE SANTA CRUZ DO SUL E VENÂNCIO AIRES / RS E A RELAÇÃO COM A LEALDADE

Carlos Mello Moyano<sup>1</sup>  
Dalva Maria Righi Dotto<sup>2</sup>  
Dorivaldo Brites<sup>3</sup>

### RESUMO

A satisfação e a lealdade foram os temas contemplados neste trabalho, sendo que o estudo foi executado em duas partes. Na primeira fase, o objetivo foi identificar as dimensões que integram a satisfação das compradoras das cidades de Santa Cruz do Sul e Venâncio Aires/ RS. Os resultados encontrados nesta fase foram utilizados como base para a elaboração do instrumento de coleta de dados. Na segunda fase, foi realizada uma pesquisa quantitativa junto a 335 compradoras. O primeiro resultado é a identificação de 18 dimensões em relação à satisfação. O segundo resultado refere-se às diferenças significativas em 16 das 18 dimensões estudadas.

**Palavras-chave:** marketing, comportamento do consumidor, pesquisa de mercado.

### 1 INTRODUÇÃO

Segundo Kotler (2006), as organizações de varejo são o elo entre os produtores e os consumidores finais; são as organizações que disponibilizam os produtos aos consumidores finais para uso e consumo, ajustando discrepâncias entre as necessidades dos consumidores e dos fabricantes de quantidade, variedade, tempo, local e outras.

O papel de atacadistas e varejistas é cuidar das funções de distribuição com maior eficiência e eficácia do que seria possível aos produtores. Eles executam seu papel com eficiência quando podem poupar dinheiro para outros membros do canal por meio de atividades de distribuição física. Eles realizam sua função com eficácia quando entregam alta qualidade e atendem às necessidades dos outros participantes do canal de distribuição (CHURCHILL, 2000).

---

<sup>1</sup> Professor da Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC, e-mail: carlos@unisc.br

<sup>2</sup> Professora da Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC, e-mail: dalva@unisc.br

<sup>3</sup> Professor da Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC, e-mail: dbobrites@gmail.com

O comércio do Rio Grande do Sul apresentou, no mês de fevereiro de 2008, uma variação positiva de 11,9% no seu volume de vendas, considerando como período de comparação o mesmo mês de 2007 (FEE/NPE, 2008), quando Tecidos, Vestuário e Calçados tiveram uma variação de 1,1% e Móveis e Eletrodomésticos de 11,4%. A variação de volume de vendas no comércio – IVC na cidade de Santa Cruz do Sul salienta que o acumulado no mês de fevereiro de 2008 é de 4,2% no comércio em geral e de 4,8% no varejo.

O desenvolvimento, nas empresas em geral e no varejo em particular, de vantagem competitiva tornou-se um desafio para as organizações e uma chave para o sucesso e a sobrevivência das empresas.

Nesse contexto de crescimento, e considerando que o país iniciou e consolidou um processo de abertura econômica que trouxe transformações nas atitudes dos consumidores e das empresas, muitas organizações já desenvolveram ou estão desenvolvendo programas de qualidade. Uma das finalidades desses programas é aumentar o número de clientes ou mantê-los, mediante o melhoramento do serviço de atendimento ao consumidor e avaliações formais de satisfação de clientes, entre outras ações.

Möwen & Minor (2003) definem a satisfação do consumidor como uma atitude geral e como um julgamento de avaliação pós-compra resultante de uma compra específica. Esse posicionamento teórico é crucial na construção do presente estudo, que tem entre seus objetivos avaliar a satisfação dos compradores.

O objetivo central do estudo é que compradores de varejo apresentarão níveis de satisfação diferentes segundo o grau de lealdade que apresentem.

## 2 OBJETIVOS DO ESTUDO

O objetivo central do presente estudo é o de examinar a influência dos valores pessoais na satisfação dos compradores do varejo de Santa Cruz do Sul. Mais especificamente, busca-se:

- a) medir a satisfação com o varejo;
- c) identificar o grau de lealdade das compradoras com o varejo; e
- d) examinar a influência da lealdade com a satisfação com o varejo.

## 3 HIPÓTESES DO ESTUDO

As hipóteses do estudo em relação são as seguintes:

H0 = compradoras com grau de lealdade diferente possuem satisfação similar;

H1 = compradoras com grau de lealdade diferente possuem satisfação diferente;



A aceitação das hipóteses alternativas e a consequente rejeição da hipótese nula formulada estão condicionadas à identificação de diferenças significativas em mais de 25% das variáveis vinculadas à satisfação (18 em total). A forma de testar as hipóteses será com o teste ANOVA.

#### 4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA: SATISFAÇÃO DO CONSUMIDOR

A satisfação do consumidor constitui uma filosofia e um objetivo no marketing moderno, onde o consumidor é proclamado rei. Kotler (2006) afirma que o conceito social de marketing dispõe que a tarefa da organização é determinar as necessidades, os desejos e interesses dos mercados - alvo e atender às satisfações ideais mais eficazmente e mais eficientemente que os concorrentes, de maneira a preservar ou melhorar o bem-estar dos clientes e da sociedade.

A Satisfação do Consumidor (SC) foi definida de várias formas. Howard e Sheth (1969) a definem como "o estado cognitivo do comprador de estar sendo atendido adequada ou inadequadamente por um esforço que ele realizou". Oliver (1981) argumenta que a SC "pode ser mais bem entendida como uma avaliação da surpresa relacionada a uma experiência de compra e/ou consumo de um produto ou serviço", propondo uma integração entre teorias relacionadas ao julgamento perceptual e a respostas emocionais. Tse e Wilton (1988) definem a SC como "a resposta do consumidor a uma avaliação da discrepância entre as expectativas anteriores (ou outra norma predefinida) e a *performance* corrente de um produto (serviço) depois do seu consumo". Segundo Engel, Blackwell e Miniard (1995), a SC é "a avaliação, após o consumo, de que a alternativa escolhida é consistente com as expectativas anteriores referentes a ela". Conforme Hunt (1977), a satisfação é "uma espécie de distância de uma experiência para avaliá-la. Alguém pode ter uma experiência gratificante que gere insatisfação, pois mesmo sendo gratificante, não é como deve ser. Logo, a insatisfação não é uma emoção, mas sim a avaliação de uma emoção".

Howard e Sheth (1969) afirmam que satisfação e insatisfação são polos de uma escala, na qual existe um ponto intermediário de neutralidade, ao qual corresponde um estado que não é nem satisfeito, nem insatisfeito. Dessa forma, o termo satisfação será empregado como satisfação positiva ou satisfação negativa.

A satisfação é afetada por três antecedentes, conforme Anderson, Fornell & Lehmann (1994), que são: qualidade percebida, preço (valor percebido) e expectativas. Segundo Fornell *et al.* (1996), dois componentes auxiliam na avaliação da qualidade percebida: o grau de customização da oferta da empresa e a credibilidade dessa oferta com relação à inexistência de deficiências. O valor percebido é o segundo antecedente da SC (ANDERSON, FORNELL & LEHMANN, 1994) e a qualidade relativa ao preço tem impacto direto na SC (VOSS, PARASURAMAN & GREWAL, 1998; FORNELL *et al.* 1996; ANDERSON, 1996).

Quando o resultado não é previsível, o preço é utilizado para formar as expectativas de desempenho (GREWAL, 1995).

Dubois (1990) define a satisfação como um estado psicológico traduzido na ausência de afastamento ou desvio entre as expectativas e as *performances* do produto. Conforme Evrard (1980) o consumidor, ao consumir, tem um sentimento de satisfação ou de insatisfação.

Alguns autores sugerem que a medida da satisfação seja feita por meio de medições objetivas, através do monitoramento de reclamações, do retorno para uma nova compra, ou da fidelidade à marca (BLOEMER & POLESZ, 1989), ou de medições subjetivas, em que se utilizam escalas de medidas abordando os atributos referentes ao produto ou ao serviço consumido (OLIVER, 1980, 1981; TSE & WILTON, 1988).

Segundo Evrard (1993), a satisfação pode ser medida de maneiras diferentes. Numa aplicação mais simples, é vista com um *continuum* unidimensional entre dois pólos opostos: satisfação (*satisfaction*) e insatisfação (*dissatisfaction*) (LABARBERA & MAZURSKY, 1983; CADOTTE, WOODRUFF & JENKINS, 1987). Essa característica unidimensional (*continuum* bipolar de satisfação/insatisfação) é bastante utilizada pela sua simplicidade.

Westbrook (1980) sugere a utilização da escala D-T (Delighted -Terrible; Encantado-Terrível), com sete pontos, para avaliação de vida, adaptando-a para o estudo da satisfação do consumidor. O autor mostra que essa escala possui maior validade que o caso simples da escala bipolar "satisfeito - não-satisfeito". Apesar das vantagens apresentadas, o autor apenas testou e utilizou essa escala com um único item, o que não indica, necessariamente, que ela tenha desempenho superior também para escalas multi-itens.

Evrard (1993) afirma que a medição das expectativas *a posteriori* do consumo reforça a correlação dos construtos estudados, envolvendo uma parte de racionalização. Möwen & Minor (2003) definem SC como uma atitude geral e como um julgamento de avaliação pós-compra resultante de uma compra específica. Esse conceito, conjuntamente com a abordagem de Oliver (1980, 1981) e Tse & Wilton (1988), de utilizar medições subjetivas, com escalas de medidas abordando os atributos referentes ao produto ou ao serviço consumido, são essenciais na realização do presente estudo que se propõe avaliar a satisfação dos compradores de varejo.

Existem varias formas de analisar a lealdade. Segundo Morgan (2000), a lealdade pode ser vista de duas maneiras: A.- O que o consumidor sente com relação à marca - ligações emocionais do consumidor com a marca. B. - Como o consumidor age em relação à marca – compras repetidas ao longo do tempo. Neste estudo será utilizada a primeira maneira.

## 5 METODOLOGIA

Para alcançar os objetivos propostos por este estudo, foi realizada uma pesquisa de caráter exploratório-descritivo, considerando que, para explicar a base da tomada de decisão individual e o comportamento subsequente, o pesquisador precisa identificar as variáveis mais importantes para a pessoa e aplicar uma técnica sistemática para medi-las. É por isso que a pesquisa de marketing, baseada somente em variáveis escolhidas pelo pesquisador e mensuradas de maneira objetiva, em vez de incluir variáveis identificadas pelo próprio indivíduo e medidas de forma subjetiva, corre o risco de incidir em dois tipos de erros: a) o uso de variáveis irrelevantes; e b) o uso de mensuração incorreta ou inadequada.

O estudo exploratório, segundo Malhotra (2001), tem como principal objetivo aumentar o conhecimento sobre o tema pesquisado, clarificando conceitos e fornecendo subsídios para as etapas subsequentes da investigação. A pesquisa exploratória é importante para as situações em que o pesquisador não dispõe de informações suficientes para executar o projeto de pesquisa e é caracterizada pela flexibilidade e versatilidade com respeito aos métodos.

A pesquisa descritiva caracteriza-se por ser um tipo de pesquisa conclusiva que tem como principal objetivo a descrição de algo, normalmente características ou funções de mercado (MALHOTRA, 2001). Na fase exploratória, de natureza qualitativa, foram identificadas as dimensões pelas quais são avaliados os varejos, além de permitir ao pesquisador um maior grau de conhecimento a respeito do tema em foco. Nessa etapa optou-se por empregar a técnica de entrevista com informantes qualificados (n= 25), escolhidos pelo conhecimento do comportamento do consumidor, na qual o entrevistador pergunta ao interlocutor a respeito do tema analisado. A partir das informações obtidas nessa fase, desenvolveu o instrumento de coleta de campo – um questionário estruturado – para levantar os dados necessários para a consecução da etapa descritiva, cuja natureza é quantitativa.

A população deste estudo consiste em compradoras de Santa Cruz do Sul e Venâncio Aires. A amostra utilizada para se efetuar o levantamento dos dados do estudo é do tipo de conveniência, de 335 casos selecionados entre mulheres que moram na cidade de Santa Cruz do Sul e Venâncio Aires e que tinham comprado algum produto nos últimos 60 dias (vestimenta ou calçado). A pesquisa foi desenvolvida nas seguintes etapas:

Passo 1 - Geração de 18 dimensões de avaliação dos varejos pela pesquisa qualitativa. Foram realizadas 25 entrevistas em profundidade.

Passo 2 - Medição do “eu atual” e do “eu ideal” via 335 entrevistas pessoais com mulheres na cidade de Santa Cruz do Sul e Venâncio Aires e que tinham comprado algum produto nos últimos 60 dias. Nessa fase, utilizaram-se escalas, procurando estabelecer a satisfação.

## 6 RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados das duas fases realizadas: qualitativa e quantitativa. Na primeira parte, a identificação das dimensões de avaliação e na segunda, a medição dele.

### 6.1 Fase qualitativa

Nessa fase se realizaram as entrevistas com informantes qualificados ( $n=25$ ), com a finalidade de identificar as dimensões de avaliação. As dimensões identificadas são 39 e as selecionadas, 18. O critério para selecionar as dimensões foi o de incorporar a maior quantidade possível evitando as repetições. A seguir foi elaborado um questionário estruturado, aplicado na fase seguinte, utilizando escalas de diferencial semântico de 5 pontos, onde os extremos das escalas representaram os polos opostos da dimensão. Na medição da lealdade utilizou se uma escala Likert de 5 pontos.

### 6.2 Fase quantitativa

Neste capítulo serão apresentadas, inicialmente, as características da amostra, logo, a seguir, os resultados das avaliações. Na seqüência, serão apresentados os resultados em relação ao teste das hipóteses.

#### 6.2.1 Caracterização da amostra

A amostra do tipo não-probabilística, selecionada pela conveniência do pesquisador, mas considerando a formação universitária e a idade, foi composta por 335 entrevistadas. As entrevistas foram realizadas em locais de estudo ou de trabalho.

A seguir, serão explicitadas as características da amostra pesquisada, no referente à idade, e escolaridade, é de salientar que a distribuição das 335 entrevistadas foi controlada pelo pesquisador.

##### 6.2.1.1 Escolaridade da entrevistada

Considerando a escolaridade da entrevistada, 55% possuem algum grau de formação universitária e 45% não possuem (tabela 1).

TABELA 1- Distribuição por escolaridade da entrevistada (%)

ESCOLARIDADE	%
COM FORMAÇÃO UNIVERSITÁRIA	55
SEM FORMAÇÃO UNIVERSITÁRIA	45
TOTAL	100
n	335

Fonte: Pesquisa realizada pelo autor.

### 6.2.1.2 Idade da entrevistada

Considerando a idade das entrevistadas 50% possuem de 18 a 24 anos; 50% 25 a 30 anos (tabela 2).

TABELA 2- Distribuição por idade da entrevistada (%)

IDADE	%
ATÉ 24	50
25 ATÉ 30	50
TOTAL	100
n	335

Fonte: Pesquisa realizada pelo autor.

### 6.2.2 Resultados da fase quantitativa

#### 6.2.2.1 Lealdade

A lealdade foi medida em uma escala Likert de cinco pontos, onde o valor um significa totalmente em desacordo com assertiva e cinco o acordo total. A partir das respostas foram conformados três grupos. O primeiro com as compradoras que responderam um ou dois; o segundo com aquelas que não tinham posição (valor três) e finalmente o terceiro grupo com respostas quatro ou cinco. Na tabela 3 expõem-se as frequências dos três grupos.

TABELA 3 – Frequências em relação à assertiva  
 “Tenho um sentimento de lealdade aos varejos de minha cidade.” (n=335).

RESPOSTAS	%
Grupo 1: Um e dois	16
Grupo 2: Três	33
Grupo 3: Quatro e cinco	51
Total	100
n	335

Fonte: Pesquisa realizada pelo autor.

Como pode ser observado na tabela, 16% das compradoras responderam que se encontra em total desacordo ou desacordo com dita assertiva; 33% não possui posição e 51% responderam que estão em total acordo ou de acordo.

### 6.2.2.2 Teste das hipóteses

A satisfação foi medida em escalas de cinco pontos, onde o valor um significa o mínimo de satisfação e cinco o valor máximo. Ao relacionar os três grupos, percebe-se que o grupo um, aqueles de mínima tendência à lealdade possui os escores mais baixos nas variáveis de satisfação e o grupo de maior tendência à lealdade os escores mais elevados (Tabela 4).

TABELA 4 - Resumo de médias segundo a atitude face à lealdade, distribuídas por grupo, e o anova das variáveis de satisfação com o varejo (n=335)

VARIÁVEIS	A NOVA	GRUPO		
		1	2	3
atendimento geral	1%	3,80	3,88	4,25
agilidade	10%	3,88	3,91	4,10
conhecimento do produto	1%	3,68	3,87	4,15
ser prestativos	1%	3,80	3,83	4,18
ser agradável	1%	3,64	3,75	4,02
senso de humor	1%	3,48	3,71	4,09
asseio	NS	3,84	3,99	4,04
fechamento da compra	1%	3,59	4,02	4,20
localização da loja	1%	4,18	4,17	4,43
climatização da loja	1%	3,94	4,06	4,23
loja confortável	1%	3,68	3,88	4,12
iluminação da loja	1%	3,85	4,04	4,30
música ambiental	5%	2,70	3,27	3,34
interior da loja	1%	3,30	3,53	3,80
vitruve da loja	1%	3,34	3,96	4,23
disposição dos produtos	1%	3,38	3,78	4,01
variedade de produtos da loja	10%	3,72	3,84	4,01
variedade de marcas da loja	1%	3,56	3,73	4,07

Fonte: Pesquisa realizada pelo autor.

O teste ANOVA deu significativo em 16 das 18 variáveis avaliadas. Ao comparar o grupo 1 com o grupo 2, as diferenças significativas segundo o teste de Waller – Duncan, foram 10. Ao comparar o grupo 1 com o grupo 3, elas foram 16. Finalmente ao comparar os grupos 2 e 3, as diferenças foram 12. A partir desses dados, rejeita-se a hipótese nula e se aceita a alternativa: a avaliação da satisfação dos três grupos é diferente (Tabela 5).

TABELA 5 - Teste de waller – duncan de diferenças de médias segundo a atitude face à lealdade e o anova das variáveis de satisfação com o varejo (n=335)

VARIÁVEIS	A NOVA	TESTE WALLER - DUNCAN		
		1 vs 2	1 vs 3	2 vs 3
atendimento geral	1%	NS	S	S
agilidade	10%	NS	S	S
conhecimento do produto	1%	NS	S	S
ser prestativos	1%	NS	S	S
ser agradável	1%	S	S	S
senso de humor	1%	S	S	S
asseio	NS	NS	NS	NS
fechamento da compra	1%	S	S	NS
localização da loja	1%	NS	S	NS
climatização da loja	1%	NS	S	S
loja confortável	1%	S	S	S
iluminação da loja	1%	S	S	S
música ambiental	5%	S	S	NS
interior da loja	1%	S	S	S
vitrine da loja	1%	S	S	S
disposição dos produtos	1%	S	S	S
variedade de produtos da loja	NS	NS	NS	NS
variedade de marcas da loja	1%	S	S	NS

Fonte: Pesquisa realizada pelo autor.

## 7 CONCLUSÕES

A partir do teste de hipóteses vinculadas à satisfação, o estudo indica que existem diferenças entre os grupos identificados segundo sua atitude face à lealdade. Isso indicaria que existe uma relação entre atitude face à lealdade e satisfação com o varejo entre as compradoras. Outra perspectiva está relacionada ao desenvolvimento de estratégias dos varejos das cidades antes ditas. Segundo os resultados, as compradoras satisfeitas são maior quantidade que as que possuem a sensação oposta; isto é um ponto forte das lojas dessa região. Outra linha de trabalho refere-se ao desenvolvimento de ações mercadológicas com a finalidade de aumentar o sentimento de lealdade. Ditas ações devem considerar o

atendimento, o mix de produtos e o ambiente da loja. No atendimento mediante uma estratégia de capacitação dos funcionários, mas considerando as particularidades culturais da região. Em relação ao mix de produtos deve ser considerada a variedade de produtos assim como de marcas, já que a capacidade das lojas locais é, geralmente, menor que aquelas outras de alcance estadual ou nacional, portanto, essa fraqueza deve ser solucionada mediante a utilização de um maior conhecimento do público alvo. O ambiente da loja deve ser acondicionado mediante uma adaptação à imagem que se deseja transmitir, se assim como o entorno cultural.

O presente estudo colabora para a compreensão da dinâmica da satisfação, assim como à lealdade no mercado de Santa Cruz do Sul e Venâncio Aires e salienta a necessidade da adaptação do composto de marketing a partir da perspectiva do consumidor.

## 8 CAMINHOS PARA NOVAS PESQUISAS

As pesquisas que podem suceder a este estudo assumem múltiplas formas. Uma linha de pesquisa refere-se ao estudo em outros contextos culturais com a finalidade de desenvolver uma análise comparativa dos resultados.

No presente estudo foram analisadas as opiniões somente de mulheres. Outros estudos podem abarcar a análise das opiniões de homens, ou ainda adolescentes de ambos os sexos, como forma de avaliar a relação entre a satisfação e à lealdade.

## REFERÊNCIAS

ANDERSON Eugene W.; FORNELL, Claes; LEHMANN, Donald R. *Customer satisfaction, market share, and profitability: findings from Sweden*. Journal of Marketing, v. 58, July, 1994.

ANDERSON, Eugene. *Customer Satisfaction and Price Tolerance*. Marketing Letters, 7 (3), 1996.

BLOEMER, J. M.; POLESZ, T. B. *The Illusion of Consumer Satisfaction*. Journal of Consumer Satisfaction / Dissatisfaction and Complaining Behavior, v. 2, 1989.

CADOTTE, E. R.; WOODRUF, R. B.; JENKINS, R. L. *Expectations and Norms in Models of Consumer Satisfaction*. Journal of Marketing Research, v. 24, August, 1987.

CHURCHILL, Jr. Gilbert; PETER, Raul. *Marketing: criando valor para o cliente*. São Paulo: Saraiva, 2000

DUBOIS, Bernard. *Comprendre le Consommateur*. Paris: Dalloz, 1990.

ENGEL, James; BLACKWELL, Roger D.; MINIARD, Paul W. *Consumer Behavior*. Orlando: The Dryden Press, 1995.



- EVARD, Ives. *Consumer Satisfaction as a Social Indicator*. Esomar Congress Proceedings, Social Change Analysis, 1980.
- EVARD, Ives; PRAS, Bernard; ROUX, Eliette. *Market: Études et Recherches en Marketing*. Paris: Nathan, 1993.
- FEE/NPE, *Índice de Vendas do Varejo*. Rio Grande do Sul, 2008
- FORNELL, Claes; JOHNSON, Michael D.; ANDERSON, Eugene W.; CHA, Jeasung; BRIANT, Barbara E. *The American customer satisfaction index :nature, purpose, and findings*. *Journal of Marketing*, v. 60, Oct. 1996.
- GREWAL, Dhruv. *Product Quality Expectations: Towards an Understanding of Their Antecedents and Consequences*. *Journal of Business and Psychology*, 9 (Spring), 1995.
- HOWARD, J.; SHET, J. A. *Theory of Buyer Behavior*. New York: Wiley, 1969.
- HUNT, Keith H. *Conceptualization and Measurement of Consumer Satisfaction and Dissatisfaction*. Boston: Marketing Science Institute, 1977.
- KOTLER, Philip. *Marketing Management*. New Jersey: Prentice-Hall, 2006.
- LABARBERA, P. A.; MAZURSKY, D. *A Longitudinal Assessment of Consumer Satisfaction / Dissatisfaction: The Dynamic Aspect of the Cognitive Process*. *Journal of Marketing Research*, v. 20, November, 1983.
- MALHOTRA, N. *Pesquisa de Marketing. Uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MORGAN, Rory P.; *A Consumer Oriented Framework of Brand Equity and Loyalty*; *International Journal of Market Research*, 2000, Vol. 42 (1).
- MOWEN John C.; MINOR Michael. *Comportamento do Consumidor*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.
- OLIVER, R. L. *A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions*. *Journal of Marketing Research*, v. 17, November, 1980.
- OLIVER, Richard. *Measurement and Evaluation of Satisfaction Process in Retail Settings*. *Journal of Retailing*, v. 57, 1981.
- TSE, D. K.; WILTON, P. C. *Models of Consumer Satisfaction: an extension*. *Journal of Marketing Research*, v. 25, May, 1988.
- VOSS, Glenn B.; PARASUMARAN, A.; GREWAL Dhruv. *The Roles of Price, Performance, and Expectations in Determining Satisfaction in Service Exchanges*. *Journal of Marketing*, v. 62, October, 1998.
- WESTBROOK, P. A. *Sources of Consumer Satisfaction with Retail Outlets*. *Journal of Retailing*, v. 57, Aug., 1980.

## CAPÍTULO 2

# A PERCEPÇÃO E O COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR EM RELAÇÃO A PRODUTOS SOCIALMENTE RESPONSÁVEIS: OS CONSUMIDORES VALORIZAM A RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL CORPORATIVA?

*Jorge Francisco Bertinetti Lengler  
Ângela Lemos*

### 1 INTRODUÇÃO

O presente artigo originou-se de estudo exploratório-descritivo que teve por objetivo geral de pesquisa identificar em que medida as ações de Responsabilidade Socioambiental Corporativa, por parte das empresas, determinam percepções e atitudes positivas da comunidade em relação a essas empresas. Os objetivos específicos que nortearam a realização do estudo foram os seguintes: (1) identificar o grau de valorização que os consumidores atribuem às ações de RSC praticadas pelas empresas e (2) identificar a provável decisão de compra em relação a produtos com apelo socioambiental.

O referencial teórico considerou, preponderantemente, o tema de responsabilidade socioambiental e suas implicações para as organizações. Percebeu-se que existem correntes divergentes com relação ao uso da RSC pelas empresas e, também, verificou-se que em recente pesquisa realizada pelo Instituto Ethos e outras organizações a RSC não estaria sendo valorizada por parte dos consumidores. Entretanto, os resultados deste estudo apontam para uma direção diferente. O estudo está dividido da seguinte forma: no primeiro capítulo apresenta-se o marco teórico sobre Responsabilidade Socioambiental Corporativa (RSC); no segundo capítulo discutem-se os procedimentos metodológicos do estudo. Em seguida, são apresentados os resultados do estudo. Por fim, discutem-se as conclusões do estudo.

### 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA - RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL CORPORATIVA (RSC)

Tendo em vista um ambiente competitivo tão turbulento e instável como o encontrado hoje em dia, muitos conceitos, valores e ideias têm passado por reavaliação e reformulação, em todos os segmentos da sociedade. Um desses conceitos reavaliados diz respeito ao que é esperado das empresas, enquanto entes sociais.

O movimento internacional relativo à responsabilidade social, mas relacionado às empresas, começou a ter maior visibilidade e reconhecimento geral a partir de 1994. Nessa época surgiu uma organização norte-americana denominada *Business for Social*

*Responsibility* (BSR), a qual conseguiu repercussão mundial rapidamente, pois dezenas de novos organismos independentes, mas operando de forma semelhante, foram criados em locais como Hong Kong, China e Indonésia. Em 1998, o Brasil também se engajou nesta ideia. O foco do BSR é a promoção da atuação empresarial ética. A organização surgiu da necessidade de mostrar ao empresário a importância de seu papel na promoção da qualidade de vida da comunidade que o cerca (GUIMARÃES, 2002; BSR, 2005).

Em 1998, cerca de 60 representantes dos mais diversos grupos de interesse de cinco continentes, reunidos sob os auspícios do Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável (WBCSD), lançaram, na Holanda, as bases do conceito de Responsabilidade Social Corporativa (GAZETA MERCANTIL, 1999). Esse conceito foi adaptado para este artigo, visando sua readequação às necessidades atuais. Assim, sugere-se que o mesmo contenha as seguintes alterações (as inclusões entre colchetes e grifadas são dos autores): Responsabilidade Social [trocar por **Socioambiental**] Corporativa é o comprometimento permanente dos empresários de adotar um comportamento ético e contribuir para o desenvolvimento econômico, melhorando, simultaneamente, [acrescentar **a qualidade ambiental**] e a qualidade de vida de seus empregados, de suas famílias, da comunidade local e da sociedade como um todo (adaptado de WBCSD *apud* Gazeta Mercantil, 1999, grifos nossos).

Pode-se dizer que esta é a mais delicada dimensão do desenvolvimento sustentável, calcada em valores fundamentais da vida em sociedade, tais quais os direitos humanos; os direitos dos empregados; a proteção ambiental; o envolvimento comunitário; a relação com fornecedores; o monitoramento e avaliação de desempenho; e os direitos dos grupos de interesse (GAZETA MERCANTIL, 1999). Assim, o conceito de RSC deve enfatizar o impacto das atividades da empresa para os atores com os quais ela interage (seus *stakeholders* internos e externos).

Sabe-se que nos desdobramentos do conceito original de desenvolvimento sustentável foram acrescentadas três grandes dimensões (econômica, social e ambiental), a fim de se começar a melhor compreender e aplicar o que foi estabelecido por este conceito tão amplo, mas tão impactante. O conceito original, cunhado no Relatório Brundtland, de 1987, chamado "Nosso Futuro Comum" preconiza que o desenvolvimento sustentável (DS) é aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade das gerações futuras atenderem às suas próprias necessidades (COMISSÃO, 1991). Esse conceito apresenta dois elementos-chave: (1) o conceito de "necessidades", sobretudo as necessidades essenciais dos pobres no mundo, que devem receber a máxima prioridade; (2) a noção das limitações que o estágio da tecnologia e da organização social impõe ao meio ambiente, impedindo-o de atender às necessidades presentes e futuras (...) (SANTOS, 1999; ECONOMIABR.NET, 2004).

Pelo conceito de DS, pode-se perceber que ele não diz respeito apenas ao impacto da atividade econômica no meio ambiente. Ele se refere também às consequências dessa relação na qualidade de vida e no bem-estar da sociedade, tanto presente quanto futura. Atividade econômica, meio ambiente e bem-estar da sociedade formam o tripé básico no qual se apoia a ideia de desenvolvimento sustentável (ECONOMIABR.NET, 2004). Portanto, é natural que se conclua que a responsabilidade socioambiental corporativa permeie os três pilares do desenvolvimento sustentável, englobando tanto a dimensão

social como a econômica e a ambiental (GAZETA MERCANTIL, 1999; DEMAJOROVIC, 2003).

O entendimento mundial e a implantação sistemática do conceito de DS é um processo longo, sendo que muitas dúvidas sobre sua aplicabilidade ainda permanecem. Contudo, percebe-se que, hoje em dia, as empresas que pretendem continuar sendo competitivas em um mundo globalizado devem satisfação não apenas aos seus acionistas, mas também à sociedade representada pelos diferentes grupos de interesse (conhecidos como *stakeholders* internos e externos). Isto envolve uma verdadeira cadeia, da qual fazem parte as associações de moradores, ONGs, grupos religiosos, legisladores, governos, sindicatos, empregados, fornecedores e consumidores, entre outras (GAZETA MERCANTIL, 1999; CEBDS, 1999; MAXIMIANO, 2002; DEMAJOROVIC, 2003).

Relativamente aos argumentos contra e a favor à prática de RSC, tem-se a seguir os pensamentos de Milton Friedman e Keith Davis, os quais são antagônicos.

O economista Milton Friedman, Prêmio Nobel de Economia de 1976, advoga que a tarefa da empresa é otimizar o lucro do acionista (proprietário) através do bom uso dos recursos organizacionais. Para ele, uma empresa lucrativa beneficia indiretamente a sociedade quando cria novos empregos, paga salários justos, melhora as condições de trabalho dos empregados e paga seus impostos. Friedman comenta que a empresa que concentra seus recursos em suas próprias atividades, e não em ações sociais, usa esses recursos com mais eficiência e eficácia, aumentando sua competitividade. Assim, para Friedman, a empresa não tem responsabilidade social, a não ser que exigido por lei (FRIEDMAN *apud* MONTANA & CHARNOV, 1998; REVISTA EXAME, 2005, p. 30).

O Professor Keith Davis da Universidade Estadual do Arizona, entretanto, tem outro ponto de vista. Davis afirma que se a empresa obtém poder na sociedade, ela deveria exercer seu poder para melhorar a sociedade e, portanto, tem obrigação de demonstrar sensibilidade social. Davis entende que ser socialmente responsável tem seu preço. Contudo, quando a sociedade melhora, a empresa se beneficia. Assim, para Davis, a empresa tem responsabilidade social porque lhe foi dado poder pela sociedade (DAVIS *apud* MONTANA & CHARNOV, 1998).

Para Montana e Charnov (1998), as áreas de preocupação social na prática atual da administração têm sido as seguintes: (1) poluição do ar; (2) poluição da água; (3) poluição por resíduos sólidos perigosos; (4) poluição sonora e visual; (5) preocupação social nas áreas humanas.

Montana e Charnov (1998) também comentam que existem graus diferentes de envolvimento organizacional na responsabilidade social, quais sejam: (1) abordagem da obrigação social; (2) abordagem da responsabilidade social; (3) abordagem da sensibilidade social. O Quadro a seguir demonstra estes graus.

Abordagem da <b>Obrigação Social</b>	Esta abordagem assume que as únicas <b>obrigações</b> de RSC da empresa são aquelas <b>exigidas por lei</b> . Uma empresa que acredita nesse método satisfaz <b>apenas</b> essas obrigações sociais, ou seja, não assume nenhum esforço voluntário.
Abordagem da <b>Responsabilidade Social</b>	Esta abordagem reconhece que a empresa tem responsabilidades econômicas e sociais. As responsabilidades econômicas são a otimização dos lucros e o aumento do patrimônio líquido dos acionistas. As RS consistem em lidar com os problemas sociais atuais, mas somente até o ponto em que o bem-estar econômico da empresa não é afetado de forma negativa. Os grupos de ação social são reconhecidos e pode-se até contribuir com eles, encorajando gerentes e funcionários a fazerem o mesmo. Esse método utiliza <b>adaptação reativa</b> - um processo de reação aos problemas.
Abordagem da <b>Sensibilidade Social</b>	Esta abordagem enfatiza que a empresa não tem apenas responsabilidades econômicas e sociais. Ela também precisa se antecipar aos futuros problemas sociais e destinar recursos organizacionais para lidar com esses problemas. Isso é feito através de <b>adaptação pró-ativa</b> , ou seja, prevendo problemas futuros e lidando com eles agora. Esses problemas podem não estar diretamente ligados à empresa, mas sua solução beneficiará a sociedade como um todo. É um método muito aberto e reconhece a responsabilidade do gerente para com os proprietários da empresa e também para com a sociedade.

QUADRO 1 - Níveis de sensibilidade social das empresas  
Fonte: Adaptado de Montana & Charnov, 1998, p. 36-37.

Conforme a *Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade* (2001), as organizações socialmente responsáveis devem abordar estas responsabilidades por meio de cinco estágios, que vão desde uma fase embrionária até a fase mais avançada (TACHIZAWA, 2002). Os cinco estágios são os seguintes, conforme o Quadro a seguir:

Estágios	Atitude organizacional
1	A organização não assume responsabilidades perante a sociedade e não toma ações em relação ao exercício da cidadania. Não há promoção do comportamento ético.
2	A organização reconhece os impactos causados por seus produtos, processos e instalações, apresentando algumas ações isoladas, no sentido de minimizá-los. Eventualmente, busca promover o comportamento ético.
3	A organização está iniciando a sistematização de um processo de avaliação dos impactos de seus produtos, processos e instalações e exerce alguma liderança em questões de interesse da comunidade. Existe envolvimento das pessoas em esforços de desenvolvimento social.
4	O processo de avaliação dos impactos dos produtos, processos e instalações está em fase de sistematização. A organização exerce liderança em questões de interesse da comunidade de diversas formas. O envolvimento das pessoas em esforços de desenvolvimento social é freqüente. A organização promove o comportamento ético.

continua...

Estágios	Atitude organizacional
5	O processo de avaliação dos impactos dos produtos, processos e instalações está sistematizado, buscando antecipar as questões públicas. A organização lidera questões de interesse da comunidade e do setor. O estímulo à participação das pessoas em esforços de desenvolvimento social é sistemático. Existem formas implementadas de avaliação e melhoria da atuação da organização no exercício da cidadania e no tratamento de suas responsabilidades públicas. O estágio 5 é o mais avançado e deve ser considerado como meta da organização.

## QUADRO 2 - Estágios e atitudes das organizações frente à RSC

Fonte: TACHIZAWA, 2002, p. 85-86.

Ao longo dos anos, as empresas têm demonstrado graus variados de responsabilidade diante da sociedade, mas cabe esclarecer que não existe nenhuma similaridade entre a RSC e a filantropia típica do início do século praticada nos Estados Unidos, Alemanha ou Inglaterra. Hoje em dia, conforme o pensamento do empresariado, tem-se que:

"... investir em RSC pode significar um "seguro" contra o impacto de acusações de injustiça social e ambiental, que normalmente leva a boicote de consumidores, impossibilidade de contratar empregados qualificados e perda de apoio dos existentes, gastos extras, com passivo ambiental, perda do foco gerencial, restrições à operação e dificuldade de obter empréstimo, o que, não raro, significa falência. Significa também gerir imagem e reputação. No novo contexto de negócios de um mundo globalizado, a credibilidade passa a ser uma importante vantagem, um diferencial competitivo, que só pode ser alcançada através de resultados tangíveis e demonstráveis. Mas investir em RSC é também investir na estabilidade social e na democracia, assim como na reputação empresarial, essencial para a sobrevivência. Quando valores corporativos estão em linha com a sociedade, aguça-se a percepção e, através do diálogo, encontram-se soluções para não estressar as relações com a vizinhança e o mercado. Sem dúvida, é o aperfeiçoamento do processo de lucro." (GAZETA MERCANTIL, 1999).

Em 3 abril de 2002, no Fórum Rio+10, em São Paulo, foi lançado o Movimento Nacional de Compromisso Empresarial pelo CEBDS - Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável na sede da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP). O documento chamado "Compromisso Empresarial" buscou dar forma ao compromisso dos empresários para com a sociedade. Conforme Fernando Almeida, presidente-executivo do CEBDS, os empresários brasileiros se prepararam e se organizaram melhor para a Rio+10 do que para a Rio-92, pois nessa época eles ainda viam as questões ambientais como algo "meio hippie" (CEBDS, 2002). Fernando Almeida, Presidente do CEBDS, relembra que em 1992, o setor empresarial estava arredo à questão ambiental e nem sabia o que significava sustentabilidade. O setor produtivo foi representado por um único grande empresário que é considerado referência mundial nesta questão: Stephen Schmidheiny. De seus próprios recursos, ele aplicou uma vultosa quantia para organizar os empresários no mundo e criar o *Business Council for the Sustainable Development*, o BCSD. A ideia inicial era de que esse organismo trabalhasse

até junho de 1992 e depois acabasse. Entretanto, isto não aconteceu e ele se tornou o WBCSD, que continua funcionando até hoje e é uma das grandes referências de um novo paradigma ético e responsável. Dentro do meio empresarial, talvez seja a maior referência (CEBDS, 2002).

Foi com este mesmo pensamento que também foi fundado no Brasil o *Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social* que levou a assinatura de empresários de porte no panorama nacional. Em 1999, o Instituto Ethos realizou sua primeira conferência nacional. Nessa época, já havia 158 empresas associadas, contribuindo com valores entre R\$ 150,00 e R\$ 1.000,00 mensais (GUIMARÃES, 2002; INSTITUTO ETHOS, 2005).

Para que se possa melhor compreender como é feita uma gestão empresarial ética, é importante observar alguns princípios adotados pelo Instituto Ethos, cuja missão tem sido a de mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerirem seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade mais próspera e justa. A visão das empresas socialmente responsáveis tem a ver com as seguintes questões, conforme Leno F. Silva, coordenador de marketing e comunicação do Instituto Ethos (*apud* GUIMARÃES, 2002, p. 31):

- São agentes de nova cultura empresarial e de mudança social;
- Produzem valor para todos: colaboradores, acionistas, fornecedores, comunidade;
- São diferenciadas e têm maior potencial de sucesso e longevidade;
- Responsabilidade social é uma atitude estratégica, não apenas postura legal ou filantrópica.

Um dos maiores desafios do Instituto Ethos é apoiar e orientar as empresas quanto à incorporação de conceitos e práticas de responsabilidade socioambiental nos processos de gestão empresarial. Para alcançá-lo, o Instituto Ethos desenvolveu um conjunto de ferramentas que podem ser utilizadas pelas empresas para gerenciar criativamente os impactos sociais e ambientais decorrentes de suas atividades. O Instituto Ethos desenvolveu quatro ferramentas básicas que respondem às necessidades da empresa nas diversas etapas do processo de gestão, quais sejam (INSTITUTO ETHOS, 2005):

1. Diagnóstico - Indicadores Ethos, versão 2004;
2. Transparência e Aprendizagem - Guia de Elaboração do Balanço Social;
3. Planejamento e Implementação - Localizador de ferramentas;
4. *Benchmarking* e Avaliação - Banco de práticas

De acordo com a publicação eletrônica "Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial (2004)", o questionário de avaliação da empresa está dividido em sete grandes temas: (1) Valores, Transparência e Governança; (2) Público Interno; (3) Meio Ambiente; (4) Fornecedores; (5) Consumidores e Clientes; (6) Comunidade; (7) Governo e Sociedade.

Salienta-se que existe uma correlação entre os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial e os Princípios do Pacto Global. O Pacto Global (*Global Compact*) é um programa da ONU - Organização das Nações Unidas que busca

mobilizar a comunidade empresarial internacional na promoção de nove princípios fundamentais abordando direitos humanos, relações de trabalho e meio ambiente, os quais, por serem aceitos pela maioria dos governos, são considerados universais (INSTITUTO ETHOS, 2005).

Em nível mundial e com ramificação também no Brasil existe outra organização chamada Ashoka, cuja missão é desenvolver a profissão do empreendedor social ao redor do mundo. A Ashoka investe nas pessoas e busca encontrar ao redor do mundo os empreendedores sociais - indivíduos extraordinários com ideias sem precedentes para a mudança em suas comunidades. Então, a Ashoka identifica e investe nesses empreendedores sociais, quando talvez ninguém mais o quisesse fazer (ASHOKA, 2005).

Para a Ashoka, um empreendedor social "é um indivíduo capaz de encontrar novos produtos sociais e promover a distribuição de seus benefícios ao maior número de pessoas no prazo menor possível. A verve do empreendedor social conforme definido pela Ashoka é: inovador, criativo, participante, estratégico, ético" (DE ROURE e PADUA, 2001, p. 242). Assim, as organizações que estão interessadas em desenvolver programas de RSC podem contratar pessoas que já possuam em seu perfil esse tipo de conhecimento, ou seja, o perfil de um empreendedor social.

Salienta-se que no Brasil ainda não existe nenhuma instituição credenciada para certificar empresas com relação à RSC. Entretanto, existem algumas organizações monitorando e oferecendo prêmios às empresas cidadãs, como por exemplo o Instituto Ethos; Fundação Neotrópica do Brasil (coordenadora do Projeto Formoso Vivo que oferece o prêmio "Parceiros da Natureza"); o consultor Stephen Kanitz, especialista em marketing social, que idealizou o Prêmio Bem Eficiente, que desde 1994 até 2000 já certificou 400 entidades assistenciais, dentre outros.

Stephen Kanitz (2000), em entrevista à AMANHÃ, afirma que o receio de fraudes era, até recentemente, a causa da relutância do empresariado em se envolver com a problemática social. Por isto, ele criou o Prêmio Bem Eficiente, visando certificar as entidades que recebem a ajuda dos empresários. Kanitz (2000) também explica o que a empresa ganha com ações pela cidadania. Para ele, o grande efeito dos projetos sociais se dá junto aos funcionários. "Não é necessariamente o lucro que aumenta, mas a motivação do público interno, que veste a camisa. Mas a verdade é que o foco dos projetos deve ser centrado na comunidade externa. Queremos que os atendidos sejam os excluídos da sociedade, e não os funcionários, que já estão incluídos." (AMANHÃ, 2000).

Tendo em vista a quantidade de excluídos do atual sistema econômico, brechas se abriram para o surgimento e proliferação das ONGs, no Brasil e ao redor do mundo. As ONGs surgiram devido à incompetência do Estado e do governo em apresentar soluções para os problemas sociais e ambientais que o Brasil e o mundo, em geral, estão apresentando. As ONGs tornaram-se os principais agentes de solução desse tipo de problema. O papel das entidades do Terceiro Setor (ONGs) tornou-se mais importante à medida que os problemas agravaram-se e o Estado tornou-se insuficiente para resolvê-los. Desta forma, as ONGs podem constituir-se em importantes parceiras do governo e das empresas privadas no exercício da cidadania empresarial (MAXIMIANO, 2002, p. 436).



Relativamente às ações de RSC e às atitudes de compra do consumidor, em pesquisa realizada pelos Instituto Ethos e Akatu e o Indicador GfK, foi detectado que as ações sociais estão sem prestígio frente ao público consumidor. Ou seja, as ações de RSC interferem de forma muito restrita na decisão dos consumidores. O brasileiro não toma atitudes para prestigiar ou punir uma empresa que não é cidadã.

O Relatório "Responsabilidade Social das Empresas - Percepção do Consumidor Brasileiro, Pesquisa 2004, foi divulgado na primeira quinzena semana de dezembro de 2004 e chega à conclusão de que há quatro anos atrás (em 2000), os efeitos das medidas sociais eram mais amplos, pois 24% das pessoas tomavam decisões de compra com essa consideração. Hoje, este número caiu para 17% (ZERO HORA, 19 dez. 2004, p. 1).

Os consumidores não atribuem valor ao comprometimento social no momento da decisão da compra e nem costumam falar bem das empresas cidadãs. Para Oded Grajew, presidente do Instituto Ethos, "uma atitude mais crítica do consumidor está condicionada ao ambiente econômico. Em momentos de crise, muitas decisões esbarram na questão do preço" (ZERO HORA, 19 dez. 2004, p. 1).

Esta mesma pesquisa indicou que as organizações que menos inspiram confiança para trabalhar pelo interesse da sociedade são as empresas internacionais, pois cerca dos 60% dos respondentes não confiam nessas empresas. Já as ONGs (Organizações Não-Governamentais) têm a aprovação de 65% dos respondentes (ZERO HORA, 19 dez. 2004, p. 1). Assim, as ONGs podem ser parceiras confiáveis para os programas de RSC das empresas (TACHIZAWA, 2002).

### 3 MÉTODO DE PESQUISA

Para alcançar os objetivos propostos por este estudo, realizou-se uma pesquisa de caráter exploratório-descritivo. O exploratório, segundo Malhotra (2001), tem como principal objetivo aumentar o conhecimento sobre o tema pesquisado, clarificando conceitos e fornecendo subsídios para as etapas subsequentes da investigação. A pesquisa exploratória é importante para as situações em que o pesquisador não dispõe de informações suficientes para executar o projeto de pesquisa e é caracterizada pela flexibilidade e versatilidade com respeito aos métodos.

A pesquisa descritiva caracteriza-se por ser um tipo de estudo conclusivo que tem como principal objetivo a descrição de algo, normalmente características ou funções de mercado (MALHOTRA, 2001). O presente estudo utilizou uma abordagem multimétodo que, de acordo com Brewer e Hunter (AAKER *et alli*, 2001, p. 203), é a utilização de mais de uma metodologia de pesquisa. A abordagem multimétodo enfoca o princípio de convergência, procedendo-se de modo que os resultados de um mesmo problema de pesquisa, com a utilização de métodos diferentes sejam similares ou idênticos.

Na fase exploratória, de natureza qualitativa, buscou-se avaliar os elementos considerados atinentes à questão da responsabilidade socioambiental na ótica dos consumidores, além de permitir ao grupo de pesquisadores um maior grau de

conhecimento a respeito do tema em foco. Nesta etapa optou-se por empregar a técnica de entrevista focalizada individual, na qual o pesquisador discute com um interlocutor a respeito do tema analisado. A partir das informações obtidas nesta fase, elaborou-se o instrumento de coleta de campo – um questionário estruturado – para levantar os dados necessários para a consecução da etapa descritiva, cuja natureza é quantitativa.

A amostra utilizada para se efetuar o levantamento dos dados do estudo foi do tipo não-probabilística, selecionada pela conveniência do grupo de pesquisadores. Os dados utilizados para o atingimento dos objetivos do estudo foram coletados junto a 251 estudantes de uma universidade particular da região central do Estado do Rio Grande do Sul.

#### 4 TRATAMENTO DOS DADOS

Antes de se trabalhar estatisticamente os dados, realizou-se a identificação de *outliers*, que se referem às respostas com características consideravelmente diferentes daquelas apresentadas pelo conjunto total dos respondentes. Os *outliers* identificados foram corrigidos no banco de dados utilizado na pesquisa.

De acordo com Bagozzi e Yi (1988), a existência de *outliers* em um banco de dados poderá acarretar distorções nos padrões de variância e covariância das amostras.

Outro problema enfrentado neste tipo de pesquisa diz respeito à não-resposta. De acordo com Tabachnick e Fidell (1989), há três formas de se lidar com os casos de não-resposta: (1) através da exclusão dos casos ou variáveis, (2) estimando os dados faltantes através da média dos demais valores, e (3) utilizando-se uma matriz de correlação para os casos de não-resposta. Nesse particular, no estudo adotou-se o critério de exclusão das observações que apresentam não-resposta.

#### 5 ANÁLISE DOS DADOS

O tratamento estatístico dos dados foi conduzido através de diferentes etapas: na primeira etapa foram realizados procedimentos estatísticos de análise multivariada, estatística descritiva e Análise Fatorial Exploratória, que têm por objetivo verificar o comportamento conjunto das variáveis. Em seguida, empregou-se a técnica de análise de regressão para verificar a natureza e força da relação existente entre as variáveis de importância das ações de RSC e a percepção dos indivíduos em relação às empresas desta natureza. Finalmente, na última parte do capítulo de análise avaliou-se o perfil dos indivíduos amostrados.

TABELA 1 - Fatores de importância das ações de empresas socioambientalmente responsáveis.

Fator/ Denominação	Item	1	2	3	4	5	6
Preocupação com a comunidade	Preocuparem-se com o futuro dos filhos de seus empregados	0,783					
	Destinarem razoável volume de recursos financeiros para projetos socioambientais	0,707					
	Realizarem ações de RSC junto a comunidade local	0,704					
	Preocuparem-se com a educação de seus empregados	0,686					
Competitivida de empresarial	Terem mais lucro do que as demais empresas		0,822				
	Serem mais competitivas		0,780				
	Fabricarem produtos mais caros		0,540				
	Se diferenciarem das demais empresas por sua imagem		0,509				
	Serem mais justas do que as demais empresas		0,483				
Solidariedade	Permitirem que seus empregados façam ações de voluntariado em parte do seu horário semanal de trabalho			0,727			
	Adotarem princípios cristãos em suas práticas comerciais			0,662			
	Concederam benefícios variados aos empregados			0,565			
Transparência	Serem mais presentes no mercado brasileiro atual				0,682		
	Buscarem o lucro como justa recompensa de sua boa atuação no mercado				0,666		
	Serem francas em suas comunicações com a comunidade				0,467		
	Serem mais cidadãs e éticas				0,439		
Ética empresarial	Serem pagadoras fiéis de impostos e demais compromissos					0,656	
	Estarem menos envolvidas em escândalos e falcatruas					0,626	
	Respeitarem o meio ambiente					0,505	
Respeito ao mercado	Produzirem melhores produtos e serviços						0,813
	Respeitarem os clientes						0,794

Fonte: Análise dos dados de pesquisa realizada em abril de 2005.

Com o conjunto de 21 variáveis, buscou-se identificar junto ao grupo de respondentes quais elementos julgava-se importante nas ações de responsabilidade

socioambiental. Para permitir melhor avaliação das variáveis de importância, realizou-se a análise fatorial exploratória, que agrupa escalas em conjuntos homogêneos de variáveis (HAIR *et alli*, 1998). A análise fatorial exploratória realizada para as variáveis de importância forneceu seis fatores. Cada um dos fatores foi denominado arbitrariamente pelos autores do estudo a partir do eixo organizador das variáveis que os compuseram. Os seis fatores indicam diferentes dimensões de comportamento e expectativa em relação às empresas socioambientalmente responsáveis. As cargas fatoriais das variáveis que compuseram cada fator (Tab.1) estão assinaladas em uma caixa com bordas destacadas na tabela acima.

○ primeiro fator, que reuniu quatro variáveis com elevada carga fatorial, foi denominado 'preocupação com a comunidade', e revela a preocupação que os indivíduos amostrados têm em relação à dedicação das empresas com seus colaboradores internos (funcionários) e com a comunidade local.

○ segundo fator (competitividade empresarial) diz respeito à capacidade competitiva das empresas socioambientalmente responsáveis e reúne questões como o lucro, a posição competitiva, a imagem e o senso de justiça das empresas. Quatro das cinco variáveis agrupadas neste fator apresentaram carga fatorial elevada, denotando consistência do fator. A quinta variável deste fator (serem mais justas do que as demais empresas), apresentou carga fatorial abaixo de .5 (.483), mas optou-se por mantê-la no grupo uma vez que apresenta coerência teórica com as demais.

○ terceiro fator foi denominado 'solidariedade', devido ao conjunto de variáveis que reúne. As três variáveis aqui agrupadas ('permitirem que seus empregados façam ações de voluntariado em parte do seu horário semanal de trabalho', 'adotarem princípios cristãos em suas práticas comerciais' e 'concederam benefícios variados aos empregados') indicam a orientação da organização para práticas solidárias junto a seus colaboradores internos e ao mercado de forma geral.

○ fator seguinte demonstra a importância da franqueza e transparência da empresa socioambientalmente responsável na concepção dos entrevistados. Portanto, o fator foi denominado 'transparência', pois reúne elementos como cidadania da empresa, transparência, franqueza, ética, justiça e dedicação ao mercado doméstico.

○ quinto fator reuniu três variáveis com elevada carga fatorial e foi denominado 'ética empresarial', por agrupar elementos como respeito ao meio ambiente, dissociação a escândalos e falcatruas e pagamento de impostos.

○ último fator identificado na análise fatorial reúne duas variáveis associadas ao respeito ao mercado, onde ambas obtiveram elevada carga fatorial.

TABELA 2- Percepção em relação às empresas socioambientalmente responsáveis

Item	Fator	1	2	3
Os produtos deveriam durar mais tempo	Qualidade dos produtos	0,848		
Os produtos deveriam ter garantias maiores		0,828		
Os produtos deveriam ser superiores aos outros		0,645		
Os produtos deveriam gerar maior valor e benefícios aos consumidores	Inovação		0,526	0,510
Os produtos e serviços deveriam ser mais caros			0,755	
Os produtos e serviços deveriam embutir em seu preço as ações de RSC praticadas pela empresa			0,712	
Os produtos deveriam ser testados em animais (reverso)			0,635	
Os produtos poderiam conter substâncias tóxicas (reverso)			0,505	

Fonte: Análise dos dados de pesquisa realizada em abril de 2005.

A Tab. 2 revela o resultado da análise fatorial exploratória realizada para as variáveis de percepção dos indivíduos em relação às ações de responsabilidade socioambiental. A análise fatorial forneceu duas variáveis latentes. O primeiro fator reuniu três variáveis com elevada carga fatorial, e foi denominado “qualidade dos produtos”, uma vez que indica uma percepção dos amostrados em relação às ofertas das empresas socioambientalmente responsáveis.

O segundo fator revela a percepção dos entrevistados em relação ao perfil inovador das empresas que praticam ações de responsabilidade socioambiental.

### 5.1 Análise de Regressão

A análise de regressão realizada neste estudo teve por finalidade verificar o grau de relação entre a percepção de importância das ações de responsabilidade socioambiental e o potencial comportamento dos indivíduos em relação às ofertas destas empresas.

O teste estatístico de natureza multivariada empregou o método *stepwise*, que teve por finalidade verificar quais variáveis produtoras determinavam o comportamento das variáveis dependentes (Hair et alli, 1998). Como variáveis independentes foram utilizadas dimensões sociodemográficas como idade do respondente, número de filhos na família, bem como valorização de ações de responsabilidade socioambiental praticadas pelas empresas.

O modelo obtido indica que aproximadamente 9% ( $R^2$ ) da variância atribuída ao fator ‘respeito com a comunidade’ se deve à idade, ao número de filhos e ao manejo correto dos descartes dos rejeitos por parte da empresa. Isto indica uma preocupação futura dos cidadãos com a destinação que as organizações dão aos produtos e rejeitos de seus processos produtivos (indicador ‘A’, na Fig. 1).

A importância das ações de responsabilidade socioambiental para a competitividade organizacional (B, na Fig. 1) foi influenciada por dois únicos elementos:

'a percepção de qualidade dos produtos' (Tab. 2) e 'inovação das empresas' ( $p < 0,01$ ). Para os indivíduos consultados, uma organização será mais competitiva em seu mercado quanto maiores forem as ações no sentido de assegurarem qualidade aos produtos através de ações socioambiental e de inovação.

A importância da transparência da ação organizacional foi influenciada pela valorização da não utilização de matérias-primas tóxicas e pela percepção de que empresas socioambientalmente responsáveis são aquelas que se preocupam em produzir produtos de qualidade. De acordo com a análise fatorial apresentada na Tab. 2, a percepção de produtos de qualidade está associada à produção de bens mais duráveis, superiores e que apresentam vida útil maior que os demais. Portanto, aquelas empresas que pretendem atender a um mercado sensível às questões socioambientais deveriam apresentar preocupações em relação à natureza da matéria-prima empregada na produção dos produtos, bem como na qualidade final dos produtos.

A importância de uma empresa desenvolver suas atividades de forma ética foi influenciada pela idade do respondente, além da percepção de que as empresas socioambientais são produtoras de produtos de qualidade superior. Assim sendo, ética empresarial e qualidade estão associadas numa relação de dependência, onde a percepção de qualidade dos produtos é formadora da percepção de ética da empresa.

A importância atribuída pelos indivíduos ao respeito que as empresas socioambientalmente responsáveis foi influenciada apenas pela qualidade dos produtos que são levados ao mercado. De acordo com os resultados do teste  $t$  e nível de significância obtidos, pode-se sugerir que a qualidade dos produtos é formadora da imagem que os consumidores têm do respeito das empresas ao mercado. As organizações que produzem este tipo de produtos devem, sobretudo, dar ênfase à natureza de seus produtos no que se refere à durabilidade, qualidade e benefícios superiores que são entregues ao mercado consumidor.

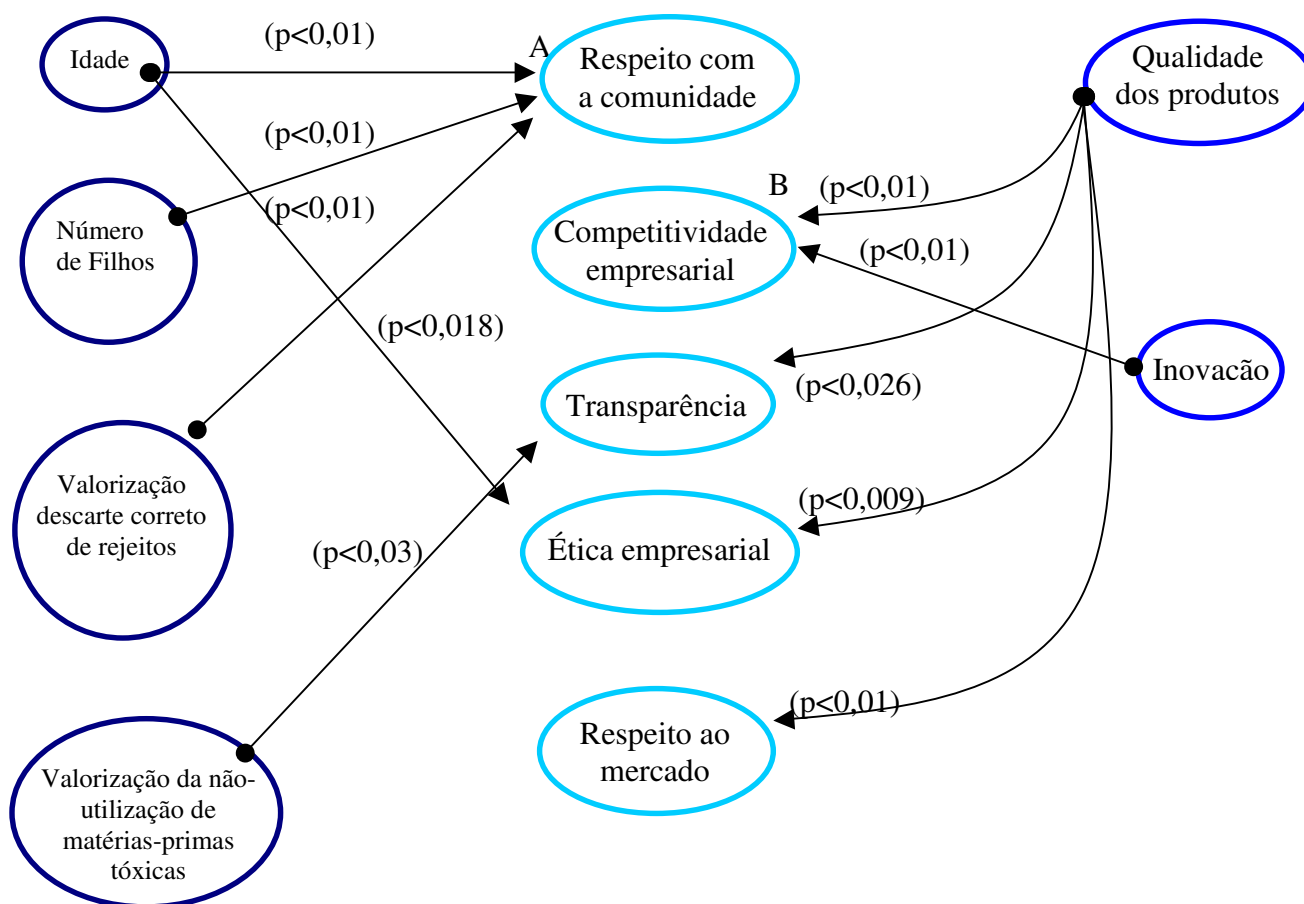


Figura 1 – Modelo de dependência entre as variáveis de responsabilidade socioambiental e o comportamento do mercado.

Fonte: Esta pesquisa, realizada em abril de 2005.

## 5.2 Comportamento dos indivíduos em relação à expectativa de consumo de produtos de empresas socioambientalmente corretas

Quando questionados sobre seu provável comportamento em relação à compra de produtos socioambientalmente responsáveis houve uma clara preferência por produtos orgânicos que representassem um volume de recursos significativamente menor na cesta de consumo dos indivíduos.

No caso da compra de um produto hortifrutigranjeiro como o repolho, mais da metade dos consultados (58,1%) indicaram preferir comprar o produto produzido organicamente, apesar de mais caro e menor. Em torno de 17% dos entrevistados afirmaram que comprariam o repolho 'B', produzido tradicionalmente (Tab. 3).

Quanto ao segundo produto proposto para os entrevistados – um par de sapatos – houve situação distinta à anterior. Aproximadamente 44% dos entrevistados afirmaram que comprariam o produto de uma empresa que produz a partir de um processo produtivo socioambientalmente responsável. Entretanto, a diferença de percentual não foi tão grande para o número de pessoas que compraria o produto produzido de forma tradicional, sem os preceitos de responsabilidade socioambiental. Mais de 30% dos

entrevistados disseram que prefeririam o produto da empresa que remunera mal seus empregados e que polui o meio ambiente (Tab. 4).

Este tipo de comportamento distinto entre a compra de um produto alimentar e de consumo (sapato) pode estar relacionado à percepção de uma vida mais saudável a partir da ingestão de alimentos mais saudáveis ou ainda ao peso dos dois produtos na cesta de consumo dos entrevistados. Deve-se observar que se trata de uma amostra de estudantes universitários, em sua maioria dependentes da renda familiar ou que ainda percebem salários modestos. Portanto, são suficientemente discricionários quanto ao dispêndio de sua renda na aquisição de alimentos e bens de consumo.

TABELA 3 - Decisão de compra entre dois tipos de repolho: 1) o repolho A foi cultivado organicamente; 2) o repolho B foi cultivado de forma tradicional (convencional)

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Cumulativo
Certamente compraria o repolho A	14	57,4	58,1	58,1
Certamente compraria o repolho B	42	16,7	16,9	75,0
Tanto Faz	19	7,6	7,7	82,7
Não tenho certeza qual compraria	43	17,1	17,3	100
Subtotal	24	98,8	100	
Não-resposta	3	1,2		
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100</b>		

Fonte: Esta pesquisa, realizada em abril de 2005.

TABELA 4 - Decisão de compra entre dois tipos de sapato: 1) a empresa A não é socialmente responsável e cobra R\$ 150,00; 2) a empresa B é socialmente responsável e cobra R\$ 200,00

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Cumulativo
Certamente compraria o sapato da empresa A	77	30,7	30,8	30,8
Certamente compraria o sapato da empresa B	111	44,2	44,4	75,2
Tanto faz	16	6,4	6,4	81,6
Não tenho certeza qual compraria	46	18,3	18,4	100,0
Subtotal	250	99,6	100,0	
Não-resposta	1	0,4		
<b>Total</b>	<b>251</b>	<b>100,0</b>		

Fonte: Esta pesquisa, realizada em abril de 2005.

### 5.3 Qualificação dos Respondentes

Relativamente à qualificação dos respondentes desta pesquisa, tem-se o seguinte perfil, conforme as tabelas a seguir:



TABELA 5 - Grau de instrução dos respondentes.

Variável	Frequência	Porcentagem
Superior incompleto	<b>245</b>	<b>97,6</b>
Superior completo	4	1,6
Pós-Graduação	2	0,8
Não Resposta	0	0,0
Total	251	100,0

Fonte: Dados desta pesquisa (abril/2005).

Como a população-alvo foi definida como estudantes de graduação, a imensa maioria dos respondentes apresenta, portanto, curso superior incompleto.

TABELA 6 - Profissão dos respondentes.

Variável	Frequência	Porcentagem
Atividades administrativas/gerenciais	69	27,5
Atividades técnicas	<b>81</b>	<b>32,3</b>
Profissional liberal	7	2,8
Funcionário público	5	2,0
Estudantes/estagiários	79	31,5
Não Resposta	10	3,9
Total	251	100,0

Fonte: Dados desta pesquisa (abril/2005).

Observa-se que o perfil profissional dos entrevistados está relativamente parecido para as atividades técnicas (32,3%), estudantes/estagiários (31,5%) e atividades administrativas/gerenciais (27,5%).

TABELA 7 - Sexo dos respondentes.

Variável	Frequência	Porcentagem
Feminino	<b>133</b>	<b>53,0</b>
Masculino	113	45,0
Não Resposta	5	2,0
Total	251	100,0

Fonte: Dados desta pesquisa (abril/2005).

O sexo feminino predominou entre os respondentes obtendo 53,0% de representatividade.

TABELA 8 - Região dos respondentes.

Variável	Frequência	Porcentagem
Vale do Rio Pardo	<b>208</b>	<b>82,9</b>
Vale do Taquari	14	5,6
Não Resposta	29	11,5
Total	251	100,0

Fonte: Dados desta pesquisa (abril/2005).

Os municípios que compõem o Vale do Rio Pardo são os que mais enviaram estudantes para universidade privada na qual o estudo foi realizado, conforme a tabela acima, perfazendo 82,9% dos respondentes.

TABELA 9 - Estado civil dos respondentes.

Variável	Frequência	Porcentagem
Casado	37	14,7
Divorciado	1	0,4
Separado	3	1,2
Solteiro	<b>202</b>	<b>80,5</b>
União estável	3	1,2
Não Resposta	5	2,0
Total	251	100,0

Fonte: Dados desta pesquisa (abril/2005).

Conforme observa-se na tabela acima, a maioria dos respondentes é de solteiros (80,5%).

TABELA 10 - Se os respondentes possuem filhos.

Variável	Frequência	Porcentagem
Sim	32	12,7
Não	<b>206</b>	<b>82,1</b>
Não Resposta	13	5,2
Total	251	100,0

Fonte: Dados desta pesquisa (abril/2005).

Observa-se que a tabela acima também ratifica o observado na tabela anterior, pois apresenta 82,1% de respondentes que não possuem filhos. Ou seja, a maioria dos respondentes ainda está envolvida com a sua qualificação profissional, portanto ainda não casaram e nem possuem filhos.

TABELA 11 - Número de filhos

Variável	Frequência	Porcentagem
1	23	9,2
2	7	2,7
3	1	0,4
4	1	0,4
Sem filhos	219	87,3
Total	251	100,0

Fonte: Dados desta pesquisa (abril/2005).

A maioria dos respondentes não possui filhos (87,3%). Mas daqueles que possuem filhos, o maior percentual é para os que possuem apenas um filho, com 23 citações.

## 6 CONCLUSÕES

A questão ambiental tem assumido proporções estratégicas nas organizações da atualidade. A prática de ações com base na responsabilidade socioambiental é vista pelo mercado como uma forma inovadora de diferenciar-se das demais organizações ou, ainda, se criar vantagens competitivas em mercados saturados e de concorrência sem fronteiras. Nesse sentido, o presente trabalho se propôs a compreender a percepção dos indivíduos em relação a empresas de responsabilidade socioambiental.

Entende-se que os objetivos específicos (OE) que nortearam a realização do estudo foram plenamente respondidos. Assim, o objetivo específico que visava avaliar a valorização que os consumidores atribuem às ações de RSC praticadas pelas empresas, apontou a existência de seis distintos fatores. As 21 variáveis observáveis empregadas para avaliar a importância das ações de responsabilidade socioambiental foram reunidas a partir de eixos organizadores que tiveram como centralidade a preocupação com a comunidade, a competitividade empresarial, a solidariedade, a transparência, a ética empresarial e o respeito ao mercado. Essas variáveis latentes, obtidas através de análise fatorial exploratória, servirão, em estudos futuros, para a proposição de uma escala para análise da percepção do mercado em relação às ações de responsabilidade socioambiental das organizações.

Observou-se que a importância das ações de responsabilidade sócio-ambiental foram afetadas por um conjunto distinto de variáveis, dentre estas variáveis de natureza demográfica e outras ações de responsabilidade socioambiental.

A importância que os entrevistados atribuem às questões de responsabilidade socioambiental foi afetada pela valorização ao manejo dos rejeitos, pela não-utilização de matérias-primas tóxicas e ainda pelo grau de inovação e qualidade dos produtos percebidos pelos indivíduos. Com o objetivo específico seguinte identificou-se a provável decisão de compra em relação a produtos com apelo socioambiental e obteve-se como resultado o indicativo de que o produto oriundo de um processo produtivo socioambientalmente responsável seria o preferido em detrimento de um bem produzido de forma tradicional. Entretanto, os resultados ainda indicam que, no caso de um

produto que representasse um maior peso na cesta de consumo dos indivíduos (sapato), por ser mais caro, haveria também um contingente de consumidores que preferiria o produto tradicional, produzido fora dos moldes de responsabilidade socioambiental. No caso dos dois produtos estudados, alimento e sapato, a hortaliça produzida a partir de premissas socioambientais obteve um maior percentual de preferência se comparado ao sapato produzido nestes padrões. Julga-se que este resultado tenha origem na percepção de danos à saúde que um produto alimentício possa causar ao consumidor, no caso do repolho. No caso do sapato, acredita-se que o preço mais elevado tenha causado um desestímulo à compra do produto socialmente responsável, apesar de ter sido preferido em relação àquele produzido tradicionalmente.

Desta feita, este estudo buscou lançar luz sobre elementos importantes para a questão competitiva das empresas e como a percepção das ações de responsabilidade socioambiental pode auxiliar as organizações e diferenciarem suas ofertas das demais empresas.

## REFERÊNCIAS

- AKER, D.; KUMAR, V.; DAY, G. *Pesquisa de Marketing*. São Paulo: Thompson, 2001.
- AMANHÃ Economia & Negócios. Edição nº155 - Junho, 2000.
- Disponível em: <[http://amanha.terra.com.br/edicoes/155/especial\\_05.htm](http://amanha.terra.com.br/edicoes/155/especial_05.htm)> Acesso em: 08 jan. 2005.
- ASHOKA. Disponível em: <http://www.ashoka.org>. Acesso em: 07 jan. 2005.
- BSR - Business for Social Responsibility. Disponível em: <http://www.bsr.org>. Acesso em: 07 jan 2005
- CEBDS - Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável. (2002) Fórum Rio+10 dá forma a compromisso de empresários com a sociedade. Disponível em: <http://www.cebds.com/asp/artigos.asp> Acesso: 16 ago. 2004.
- COMISSÃO Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento. *Nosso futuro comum*. 2 ed. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1991.
- DE ROURE, Mônica, PADUA, Suzana Machado (Orgs.). *Empreendedores sociais em ação*. São Paulo: Cultura Editores Associados, 2001.
- DEMAJOROVIC, Jacques. *Sociedade de risco e responsabilidade socioambiental - perspectivas para a educação corporativa*. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003.
- ECONOMIABR.NET. Disponível em: <[http://www.economiabr.net/economia/3\\_desenvolvimentosustentavel\\_conceito.htm](http://www.economiabr.net/economia/3_desenvolvimentosustentavel_conceito.htm)> Acesso em: 14 ago. 2004
- GAZETA MERCANTIL (15/06/1999). Disponível em: <<http://www.cebds.com/asp/artigos.asp>> Acesso em: 16 ago. 2004.
- GUIMARÃES, Suzana. *Terceiro Setor e responsabilidade social*. Porto Alegre: SEBRAE-RS, 2002.
- HAIR, J.; ANDERSON, R.; TATHAM, R.; BLACK, W. *Multivariate data analysis*. 5<sup>th</sup> ed. Upper Saddle River, New Jersey : Prentice Hall, 1998.

INSTITUTO ETHOS. Disponível em: [www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br). Acesso em 07 jan. 2005.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Teoria Geral da Administração - Da revolução urbana à revolução digital*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MALHOTRA, N. *Pesquisa de Marketing. Uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MONTANA, Patrick J., CHARNOV, Bruce H. *Administração*. São Paulo: Saraiva, 1998.

REVISTA EXAME. Empresa é para lucrar. Edição 839, ano 39, n. 6, 30 março 2005, p. 30.

SANTOS, Antônio Silveira Ribeiro dos. (1999) Programa Ambiental a Última Arca de Noé. Disponível em: <http://www.ultimaarcadenoe.com/desenvolvimento.htm> Acesso: 16 ago. 2004.

TACHIZAWA, Takeshy. *Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa. Estratégias de negócios focadas na realidade brasileira*. São Paulo: Atlas, 2002.

ZERO HORA. Ações sociais sem prestígio. *Zero Hora*, Porto Alegre, 19 dez. 2004. Caderno ZH Classificados, p. 1.

## CAPÍTULO 3

# MARKETING DE RELACIONAMENTO: UMA ABORDAGEM REFLEXIVA SOBRE A RELAÇÃO EMPRESA E MERCADO

*Ana Claudia Schaack Lima<sup>1</sup>  
Dalva Maria Righi Dotto<sup>2</sup>*

### 1 INTRODUÇÃO

Com uma variedade de informações e um mercado repleto de concorrentes, o aumento das exigências nos padrões de consumo tem trazido consumidores que exigem, cada vez mais, soluções personalizadas de acordo com suas próprias necessidades e expectativas. Diante desta evidência, percebe-se a necessidade das organizações pensarem constantemente as melhores práticas de relacionar-se com seus clientes.

Nessa perspectiva é necessário o aprimoramento do relacionamento com todos os públicos com os quais a empresa mantém ligação, dentre os quais os clientes externos, clientes internos, outras organizações, sejam da cadeia produtiva ou do mesmo setor na formação de associações em que defendem interesses comuns. Em relação ao cliente externo, é necessário compreender de maneira mais profunda e completa suas atitudes, crenças e valores, pois estes estão mais conscientes e mais exigentes nas suas transações. É vital ouvir e atender os desejos e preferências e saber o seu grau de satisfação em relação à empresa, produtos e atendimento. Nesse contexto, o pacote de valor para o cliente é tudo que se oferece ao cliente, sejam bens tangíveis e/ou intangíveis. O cliente 'mede' o valor recebido através da relação entre o que obteve e o quanto isso lhe custou. Empresas que possuem um relacionamento próximo com o cliente externo mantêm canais de acesso que são rotas que circulam sugestões, reclamações e solicitações dos clientes, bem como as respostas das organizações a eles, podendo ser utilizados canais por onde ingressam, transitam e retornam a comunicação com o cliente; formulários e padrões de atendimento que são as ferramentas por meio das quais são estruturadas, registradas e organizadas as interações com o cliente; e equipamentos e softwares para armazenar, processar e consolidar as interações.

Na gestão do relacionamento interno tem-se o marketing interno como ferramenta para criar, manter e promover relacionamentos entre as pessoas da organização, independente de sua posição como profissionais de contato com clientes, pessoal de suporte, chefes de equipe, supervisores ou gerentes, para que

---

<sup>1</sup> Professora da Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC, e-mail: [aschaack@unisc.br](mailto:aschaack@unisc.br).

<sup>2</sup> Professora da Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC, e-mail: [dalva@unisc.br](mailto:dalva@unisc.br).

estes, primeiro se sintam motivados a prestar serviços de uma maneira orientada e que adquiram as habilidades e os conhecimentos necessários e, também o suporte de superiores, prestadores internos de serviço, sistemas e tecnologia, para poder desempenhar seus serviços adequadamente (DOTTO & MOYANO, 2007).

A adoção de estratégias voltadas para a conquista de relacionamentos com clientes tem sido enfatizada como a forma mais adequada de manter a sustentabilidade e competitividade das organizações. Este enfoque do marketing para administrar as relações empresa/mercado culminou no que Berry em 1983 (*in* Berry 2000) denominou de marketing de relacionamento.

A partir de então, autores renomados no assunto como Sheth & Parvatiyar (2000) destacam que a formação do arcabouço conceitual sobre o tema vem sendo estudada com grande dedicação pela academia, resultando, inclusive, no lançamento do *Journal of Relationship Marketing*, um jornal exclusivo para o assunto.

Neste artigo faz-se uma abordagem teórica sobre o assunto com reflexões sobre a gestão do marketing de relacionamento nas transações com o mercado. Para isso, se ressalta aspectos teóricos acerca da evolução, conceituação, desenvolvimento, manutenção, barreiras e benefícios do marketing de relacionamento, bem como suas áreas de atuação.

## 2 MARKETING DE RELACIONAMENTO

### 2.1 Evolução do Marketing de Relacionamento

Sendo a troca considerada a base fundamental do marketing tradicional (HUNT, 1983), Grönroos (1991) salienta que também na abordagem do marketing de relacionamento a troca permanece como elemento central, sendo desenvolvida, contudo, através de um tratamento diferenciado. A evolução do processo de troca pode ser entendida através do estudo de Mcneil (1978, 1980 **apud** DWYER et al, 1987) que estabelece as principais diferenças entre *trocas discretas* e *trocas relacionais*.

As trocas discretas ocorrem na existência de uma mínima comunicação entre as partes, não havendo qualquer sinal de cooperação no curto espaço tempo de duração, ocorrendo inclusive, somente quando "... não há, nunca houve e jamais haverá qualquer relacionamento entre as partes" (DWYER et al, 1987, p.12). O marketing transacional enquadra-se nesta classificação, lembrando Reicheld & Sasser (1990) que tal abordagem - onde as empresas buscavam a conquista de novos clientes sem se preocuparem com a manutenção dos clientes antigos - prevaleceu somente até a década de oitenta, quando se descobriu que a conquista de novos clientes é mais custosa e a manutenção dos clientes antigos costuma ser mais rentável para a organização.

Por outro lado, as trocas relacionais, realizadas ao longo do tempo, reúnem esforços conjuntos na visualização das relações passadas e no planejamento das intenções futuras. O aumento da atenção no desenvolvimento da performance e na importância da satisfação pessoal através de comunicações formais e informais amplia o escopo desse tipo de troca que visa resolver os conflitos e problemas através do desenvolvimento de confiança e cooperação entre as partes. O marketing relacional – caracterizado por Morgan & Hunt (1994) como espécie de processo contínuo – é oriundo dessa troca de caráter duradouro capaz de desenvolver estreitos laços entre as partes envolvidas.

A partir da clássica teoria exposta por Mcneil (1978, 1980 *apud* DWYER et al, 1987), Webster (1994) salienta que a série de modificações ocorridas com a disciplina de marketing no início da década de oitenta – passando o seu foco a ser a busca da satisfação dos clientes através do atendimento de suas necessidades e desejos – auxiliou na transformação das trocas transacionais em relacionais. Lembram Sheth & Parvatiyar (2000) que até então, o sucesso do marketing era medido em termos meramente transacionais, sendo somente a partir dos anos oitenta o foco transferido para o consumidor, não mais bastando os indicadores baseados exclusivamente em produtos e vendas.

Essa nova abordagem que privilegiou as relações de longo prazo entre as empresas e seus clientes recebeu a denominação de marketing de relacionamento, sendo, para Zeithaml & Bitner (2000), o seu principal objetivo a criação e manutenção de uma base de clientes lucrativos através de seu comprometimento com a organização.

Sheth (1996) demonstra mais claramente a mudança do enfoque tradicional do marketing através da matriz apresentada na Figura 1.

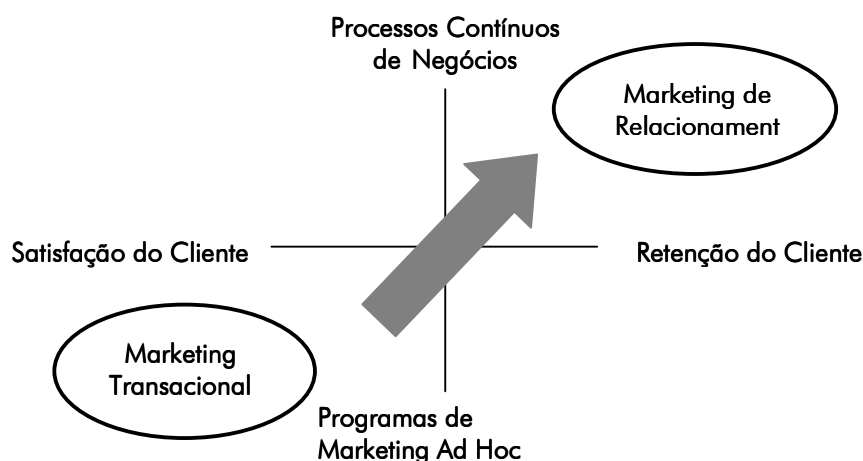


Figura 1: Mudança do Marketing Transacional para o Marketing de Relacionamento  
 FONTE: SHETH (1996 *apud* Rafael, 2002).

Naturalmente, o relacionamento entre os homens que transacionam bens e serviços sempre existiu, sendo aprimorado por causa de seu caráter estratégico (WILSON, 1995). Parvatiyar & Sheth (2000) ressaltam que apesar do termo



marketing de relacionamento ter sido introduzido formalmente por Berry em 1983 numa conferência de Marketing de Serviços da American Marketing Association, autores como Adler(1966), Mcneil (1974,1978) e Arndt (1979) – ainda na época da escola nórdica - já mencionaram o tema e contribuíram fundamentalmente para o seu desenvolvimento.

Também Gronroos (2000) salienta que embora a palavra marketing de relacionamento não tivesse sido utilizada até a década de oitenta, vários autores já haviam se referido ao relacionamento como ponto fundamental do marketing. Nesse sentido, Berry (1995) relembra que o marketing de relacionamento pode ser considerado como um “novo-velho” conceito devido ao fato da já existência de uma consciência da importância das necessidades dos compradores para a manutenção das vendas nos mercados da história antiga, sendo que, para Sheth & Parvatiyar (1993) os novos padrões de produção e a conseqüente padronização dos produtos trazidos pela Revolução Industrial é que diminuiriam quase totalmente a identificação entre os fornecedores e os compradores nos meados do século XX.

Independente do seu marco inicial, as maiores sistematizações acerca do tema vêm ocorrendo desde a década de oitenta, sendo importante ressaltar que o seu desenvolvimento deu-se inicialmente no mercado industrial, sendo esse definido por Webster (1984) como aqueles que transacionam bens e serviços para clientes industriais e institucionais, entre os quais se incluem empresas fabricantes, governos, instituições públicas, instituições educacionais, hospitais, atacados, varejos e outras organizações formais.

Para Kotler e Keller (2006), o processo de compra organizacional é bastante diferente do processo de compra vivenciado pelo consumidor final. Uma das principais diferenças é o objetivo da compra: visando obter lucro, as organizações utilizam bens e serviços de maneira direta ou indireta em suas operações diárias, utilizando técnicas e procedimentos diversos daqueles utilizados pelos consumidores finais.

Porém, apesar dos primórdios da construção teórica sobre o marketing de relacionamento ter predominantemente iniciado no mercado *business to business*, não ficou restrito a ele. Ainda na década de setenta, Arndt (1979) salienta o desenvolvimento dos mercados domesticados considerando o marketing de relacionamento adequado para o mercado de consumo final. A partir de então, o tema começou a ser discutido com veemência por um número muito grande de autores, dentre os quais destacam-se Leonard Berry, Robert Dwyer, Paul Shurr, Sejo Oh, Adrian Palmer, Christian Grönroos, Jagdish Sheth e Atul Parvatiyar.

Também Gummesson (2002) relembra que o marketing de relacionamento no mercado industrial requer princípios e técnicas diferentes quando comparadas às técnicas necessárias à implementação no mercado do consumidor.

Berry em 1995 afirmou que o desenvolvimento da qualidade no setor de serviços aumentou significativamente o interesse no marketing de relacionamento. Para esse autor, a qualidade poderia ser ampliada se a percepção do vendedor em

relação a cada cliente fosse bem desenvolvida, sendo o marketing de relacionamento usado como uma forma de melhor conhecer os clientes de forma individual. Também Palmer (2002) salienta o rápido desenvolvimento da prática do marketing de relacionamento no mercado consumidor nestas últimas duas décadas. Corroboram a ideia Sheth & Parvatiyar (1995) ao afirmarem que o marketing de relacionamento em mercados de consumo pode aumentar a produtividade.

Em 2002, Berry ainda mantém sua posição e justifica que a prática de tal técnica é mais aplicável a firmas de serviços devido a possibilidade dos consumidores selecionarem os serviços dentre inúmeros fornecedores com uma regular periodicidade. Para ele, nessas condições, a construção de relacionamentos é mais viável porque a implementação do serviço traz implícita a ideia de relacionamento.

Também para Gronroos (2000), o crescimento no interesse no termo se deu por causa do estrondoso desenvolvimento do marketing de serviços por meados da década de oitenta, sendo o marketing de serviços até mesmo citado como pilar do marketing de relacionamento.

Porém, essa conotação do marketing de relacionamento inicialmente surgido no mercado industrial e transportado para o mercado de consumo ainda traz diversas lacunas no que diz respeito aos bens de conveniência e aos consumidores finais, existindo ainda muitos questionamentos tanto nos campos acadêmicos quanto gerenciais.

## 2.2 Conceituação do Marketing de Relacionamento

A introdução formal do conceito de marketing de relacionamento deu-se através de Berry (1983), sendo o mesmo definido como a atração, manutenção e, em organizações de serviços, a melhora dos relacionamentos com os clientes (apud Morgan & Hunt, 1994).

Ainda na mesma década, Jackson (1985) conceitua o marketing de relacionamento no mercado organizacional como a predisposição para a construção de relacionamentos fortes e contínuos com clientes individuais, salientando que relações mais próximas e duradouras entre os compradores e fornecedores do mercado industrial podem ser muito relevantes para ambos.

Já Morgan & Hunt (1994, P.22) ampliam o conceito do marketing de relacionamento definindo-o como "... todas as atividades de marketing direcionadas a estabelecer, desenvolver e manter trocas relacionais bem sucedidas". Semelhantemente, Berry & Parassuraman (1991) conceituam-no como a preocupação em atrair, desenvolver e reter relações com os clientes.

Além dessas conceituações, Dwyer, Schurr & Oh (1987) reforçam a metáfora já utilizada por Levitt em 1983 (apud LEVITT, 1985) ao afirmarem ser o marketing de relacionamento uma espécie de casamento entre comprador e vendedor, pressupondo a existência de um envolvimento num processo contínuo de longo

prazo, ratificando a ideia de Gronroos (1994) que salienta a existência de uma troca mútua de benefícios e satisfações de promessas por ambas as partes em uma série de interações durante a vida útil da relação.

Enfim, o marketing de relacionamento parte da premissa de que a unidade de análise é o cliente, sendo o principal objetivo utilizar o relacionamento gerado como atributo diferenciador da oferta (SHANI & CHALASANI, 1992), como sintetiza Gordon (1998, p. 31) “o marketing de relacionamento é o processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria”.

### **2.3 Atributos necessários para a manutenção do Marketing de Relacionamento**

Morgan & Hunt (1994) ressaltam o papel fundamental da confiança e do comprometimento no marketing de relacionamento. Conceituando a confiança como a convicção de que o parceiro da troca é confiável e íntegro e o comprometimento como a crença de que o relacionamento contínuo com o parceiro é importante e valioso, afirmam tais autores que a presença desses elementos nas transações leva a um “estado de cooperação” capaz de produzir resultados que promovam uma maior eficiência, produtividade e eficácia nas organizações. Também Sullivan & Peterson (*apud* DWYER et al, 1987) salientam que a existência de confiança entre parceiros facilita a maneira de lidar com dificuldades, conflitos de poder, baixos lucros e outras situações complicadas comumente enfrentadas numa relação.

De maneira similar, Sheth & Parvatiyar (1992) ressaltam que os principais fatores que afetam a relação entre as empresas são a incerteza e a confiança. Para esses autores, há uma conciliação de autonomia quando o grau de confiança é alto e um grande controle administrativo através do uso do poder quando o grau de confiança é reduzido. Da mesma forma, quando a incerteza é alta, os parceiros comprometem-se uns com os outros em investimentos específicos, ao contrário das situações onde a incerteza é baixa.

Nessa mesma linha de pensamento, Rowe & Barnes (1998) salientam que o verdadeiro marketing de relacionamento deve ser capaz de desenvolver duas características importantes: (1) criação de um “status especial” na mente dos consumidores a ponto desses sentirem diferenciados e (2) mutualidade, sendo essa traduzida como o reconhecimento por ambas as partes da existência de um relacionamento. Ainda, outros autores citados nesse mesmo texto também deixam implícita a ideia do desenvolvimento de um “status especial”: Duck (1991) identifica alguns elementos essenciais para o desenvolvimento de relacionamentos (cuidado, apoio, lealdade, prioridade dos interesses do parceiro, honestidade, confiabilidade, auxílio imediato se necessário e empenho conjunto para resolver desacordos); Argyle & Henderson (1985) salientam a existência de regras universais de relacionamentos (desenvolvimento de privacidade, manutenção de confidência e ausência de críticas públicas); Gupta (1983) ressalva a necessidade do desenvolvimento de alguns sentimentos essenciais para haver um relacionamento

(confiança, afeição, respeito, reciprocidade, influência, elo entre as partes e compreensão) e Rushbult & Buunk (1993) concluem a essencial presença do comprometimento no relacionamento, sendo esse definido como estado subjetivo que envolve tanto componentes emocionais quanto cognitivos (apud ROWE & BARNES, 1998, p. 292).

Mohr & Speakman (1994), em seu artigo, apontam a necessidade de serem usadas técnicas de parceria, comunicação e resolução de conflitos para o sucesso dos relacionamentos. Em relação à primeira técnica denominada parceria, os autores destacam a exigência do desenvolvimento de maiores níveis de confiança, comprometimento, coordenação e interdependência entre as partes. Do desenvolvimento correto da técnica de comunicação decorrem três acontecimentos inevitáveis: o compartilhamento das informações permitindo uma visão geral do negócio, a qualidade das comunicações da qual resultam a credibilidade e a exatidão da informação e a participação conjunta. A última técnica ressaltada pelos autores – resolução de conflitos – baseia-se na solução conjunta de problemas e persuasão.

Já para Weitz & Jap (1995), a escolha do parceiro é um atributo fundamental para a manutenção de um relacionamento, devendo-se privar por relacionamentos com empresas que tenham valores, crenças e processos de operações similares e reputação histórica de honestidade e consideração.

## 2.4 Desenvolvimento e elementos motivadores para a formação do Marketing de Relacionamento

As interações do marketing de relacionamento se concretizam, segundo Boone e Kurtz (2009), num *continuum* em que, à medida que um indivíduo ou empresa avança do nível mais baixo para o nível mais alto da relação, a força do comprometimento entre as partes aumenta (tabela 01). No nível um, as interações são superficiais e o enfoque se concentra, principalmente, no preço e/ou outros incentivos financeiros. No segundo nível, as interações evoluem para o nível social para, no nível três, formar parcerias, com uma dependência recíproca crescente ao longo do tempo.

Tabela 01 - Três níveis de marketing de relacionamento

Característica	Nível 1	Nível 2	Nível 3
Elo principal	Financeiro	Social	Estrutural
Nível de personalização	Baixo	Médio	Médio e alto
Potencial de vantagem competitiva sustentada	Baixo	Médio	Alto

Fonte: Adaptado de BERRY, L. Relationship marketing of services – growing internet, emerging perspectives, *Journal of the academy of marketing science*, 1995, p.240

Buscando a criação de uma espécie de limitação de fronteiras entre a teoria e a prática, Dwyer, Schurr & Oh (1987) destacam em seus estudos a existência de um modelo de desenvolvimento de relacionamentos que se divide em cinco fases:

- ✓ Ciência das partes: fase em que há um reconhecimento entre os parceiros, havendo a aceitabilidade da possível troca ou relação;
- ✓ Exploração: fase experimental onde os parceiros consideram os direitos, deveres e inclusive a possibilidade do término da relação. Esta fase subdivide-se em cinco etapas, sendo essas a atração, comunicação e barganha, poder e justiça, desenvolvimento de normas e de expectativas;
- ✓ Expansão: crescimento da interdependência entre as partes devido aprofundamento da confiança e o aumento dos índices de satisfação observados no desempenho entre as partes;
- ✓ Comprometimento: fase avançada do relacionamento onde já existem promessas implícitas ou explícitas de continuidade relacional;
- ✓ Dissolução: fase que trata do término da relação, podendo esse ser iniciativa de apenas uma das partes e ocorrer em qualquer tempo do relacionamento.

Para diversos autores, a importância do marketing de relacionamento remete à compreensão do entendimento dos fatores capazes de motivarem sua formação.

Em um artigo clássico, Arndt (1979) ressalta a tendência dos mercados tornarem-se domesticados, podendo resultar na redução da agressividade observada até então em mercados competitivos. Para o autor, visando protegerem-se do turbulento ambiente econômico da época, as organizações poderiam atingir seus objetivos estabelecendo vínculos duradouros com os parceiros a ponto de comprometerem-se voluntariamente uns com os outros numa visão de longo prazo. Dentro dessa linha de pensamento, Arndt (1979) considera as principais motivações para a domesticação de mercados:

- ✓ Redução da incerteza de operações: organizações com maior controle sobre a oferta e a demanda e menor suscetibilidade às influências do mercado;
- ✓ Redução dos custos de operação: rotinas conhecidas de processos administrativos e negociáveis diminuem os gastos;
- ✓ Sinergia pela combinação de recursos complementares: compartilhamento de recursos produtivos levando a economia de escala.  
Madhavan et al (1994) ampliam a teoria sobre a existência de elementos motivadores de relacionamentos de marketing, propondo cinco principais motivações:
  - ✓ Controle: refere-se ao aumento das influências sobre a evolução e o desenvolvimento da indústria, sendo construída uma vantagem competitiva através do domínio e ciência dos atos dos concorrentes;
  - ✓ Eficiência: desenvolve-se na medida em que os relacionamentos mantêm a continuidade do negócio com o parceiro, diminuindo os custos de transação;
  - ✓ Aprendizagem: motiva as organizações à formação de relacionamentos e amplia o conhecimento tanto das habilidades gerais dos parceiros quanto dos processos tecnológicos e gerenciais;

- ✓ Estabilidade: maior precisão na previsão das ofertas e das demandas, assegurando os recursos essenciais para as negociações;
- ✓ Legitimidade: formação de relacionamentos pode levar a relações com organizações de prestígio, alavancando posições no mercado.

Ainda, Sheth & Parvatiyar (1995) ressaltam que o marketing de relacionamento – no mercado dos consumidores - conota uma espécie de cooperação infinita entre o consumidor e o fornecedor, refletindo um compromisso do consumidor continuar a se relacionar com o mesmo fornecedor, apesar das outras inúmeras escolhas existentes. Assim, a motivação dos fornecedores em se engajarem no marketing de relacionamento é moderada pela motivação dos consumidores em reduzirem suas escolhas no mercado e permanecerem fiéis ao mesmo fornecedor. Em outras palavras, tais autores afirmam, sob uma perspectiva da teoria do comportamento do consumidor, que o principal motivo dos consumidores praticarem marketing de relacionamento é a redução de suas escolhas no momento do processo de decisão de compra.

Visando a concretização dessa ideia de simplificação das escolhas no decorrer do processo de compra ser o axioma do marketing de relacionamento, Sheth & Parvatiyar (1995) salientam algumas razões ou motivações precursoras do marketing de relacionamento:

- ✓ Razões pessoais: os consumidores são naturalmente inclinados a redução de escolhas decorrente do relacionamento, principalmente por esse ser capaz de reduzir o risco associado a futuras decisões, otimizar experiências positivas, reduzir a tensão psicológica e a dissonância cognitiva, trazendo ganhos futuros em questões de relações;
- ✓ Razões sociológicas: diz respeito aos modelos de consumo aceitáveis pelos grupos sociais dos quais os consumidores pertencem, dentre esses se destacam a influência da família, das normas sociais e dos grupos de referências;
- ✓ Razões institucionais: influências de instituições como o governo, a igreja, os grupos de empregados e os grupos de fornecedores nas reduções de escolhas proporcionadas pelo marketing de relacionamento.

Também, para os mesmos autores, a redução das escolhas advinda da prática do marketing de relacionamento reduz a complexidade do processo de compra através da diminuição das incertezas, das tensões psicológicas e dos riscos percebidos.

Em um estudo posterior, salienta-se ainda que Sheth & Parvatiyar (2000) citam o desenvolvimento tecnológico, o desenvolvimento do setor de serviços, a qualidade total, o aumento das expectativas e exigências dos clientes, a necessidade de reter clientes para torná-los leais e a integração global como impulsionadores do marketing de relacionamento.

Por fim, Palmer (2002) associa o rápido desenvolvimento do marketing de relacionamento às atuais evoluções tecnológicas que permitem acesso simultâneo a todos os consumidores, ao aperfeiçoamento do ambiente social como um todo, às exigências do ambiente econômico que exige a construção de vantagens competitivas e a necessidade de cooperação exigida nos ambientes políticos e legais.

## 2.4 Barreiras para formação do Marketing de Relacionamento

Para Jackson (1985), é necessário analisar o desejo do parceiro antes de ingressar no relacionamento e optar pela adoção do marketing de relacionamento.

Ao afirmar que nem sempre os clientes estão dispostos a manter relacionamentos de longo prazo, Jackson (1985) definiu a existência de dois modelos de comportamento do cliente para com a empresa: *always-a-share* (motivador de trocas discretas) e *lost-for-good* (motivador de trocas relacionais). No primeiro, os baixos custos obtidos nas trocas de fornecedores e o pequeno compromisso do cliente com a empresa tornam muito baixas as chances do cliente ingressar numa relação exclusiva de longo prazo; o segundo modelo, ao contrário, demonstra a possibilidade do consumidor manter um relacionamento duradouro com o fornecedor em razão da onerosidade financeira no caso de troca do fornecedor. Assim, a manutenção de um relacionamento pode depender da consciência dos investimentos gastos na escolha do fornecedor e, conseqüentemente, na troca do mesmo. Os investimentos em pessoas, aplicação em ativos duráveis e procedimentos específicos podem criar uma espécie de inércia na relação, dificultando as iniciativas de escolha de novos fornecedores.

Os autores Rowe & Barnes (1998) salientam a necessidade de se estabelecer quando os relacionamentos devem ser desenvolvidos, observando ser essencial o fato do cliente querer e estar disposto a se engajar num relacionamento.

Day (1994) e Gronroos (1991) corroboram a ideia salientando que as estratégias de relacionamentos podem nem sempre ser apropriadas, podendo existir clientes que buscam nada além de um produto ou serviço num determinado tempo, não se preocupando nem um pouco com o estabelecimento de uma relação futura, sendo mais adequadas, nestes casos, as trocas discretas ou transacionais.

Também os comportamentos oportunistas dos participantes – geralmente desenvolvidos nas trocas transacionais – são salientados por Morgan & Hunt (1994) como impeditivos da formação de vínculos de longo prazo. Para os autores, a simples percepção da existência de oportunismo por parte de um dos parceiros tende a enfraquecer a confiança, sendo até mesmo capaz de levar o relacionamento à dissolução precoce.

Por fim, partindo do pressuposto que o desafio central para o gerente de marketing é minimizar os conflitos interfuncionais, Hutt (1995) coloca que o desenvolvimento e o aperfeiçoamento de relacionamentos entre os membros funcionais e o gerente de marketing tem se tornado crucial para o sucesso das

estratégias organizacionais. Assim o artigo faz menção à existência de três tipos de barreiras ao efetivo relacionamento interfuncional: barreiras turfes (disputas entre departamentos), barreiras interpretativas (conflitos criados por diferentes pensamentos entre departamentos), barreiras comunicativas (dificuldade de interpretação entre os departamentos). Para o mesmo autor, essas três barreiras, juntas, são a principal origem da tensão nos trabalhos de relacionamentos interfuncionais.

## 2.5 Benefícios do Marketing de Relacionamento

Para Zeithaml & Bitner (2000), existem vantagens para ambas partes envolvidas numa relação de longo prazo, variando essas de acordo com os tipos de empresa e clientes envolvidos no relacionamento.

Os relacionamentos contínuos são estabelecidos pelos clientes pelo desejo de reduzir as escolhas, ou seja, através do relacionamento é possível simplificar a coleta de informações e todo o processo de compra com a diminuição do risco de insatisfação. Somando-se aos elementos elencados, os clientes podem economizar dinheiro com descontos e outras práticas em virtude do reconhecimento especial em programas de relacionamento implementados pelas empresas (Boone e Kurtz, 2009).

Dentre as vantagens para as empresas, a propaganda gratuita pela comunicação boca-a-boca é um dos importantes fatores positivos decorrentes das trocas relacionais. Para Lovelock & Wright (2001), os comentários e recomendações que os clientes fazem sobre suas experiências podem ter uma influência poderosa nas decisões de outras pessoas ou organizações, funcionando como um agente de vendas eficiente e altamente digno de crédito.

Os autores Rowe & Barnes (1998), por sua vez, ressaltam o impacto do marketing de relacionamento na competitividade organizacional, afirmando que somente o desenvolvimento de “verdadeiro marketing de relacionamento” conduz as organizações a uma vantagem competitiva sustentável. Sustentando tais afirmações, os autores salientam o modelo teórico dos níveis de competitividade de Barneys (1997) denominado “VRIO”, sendo que nesse a estratégia de marketing de relacionamento deve simultaneamente ser capaz de criar valor, ser rara, ser de difícil imitação e ainda ser explorada ao máximo por todo conjunto organizacional.

Outro benefício do marketing de relacionamento para Hunt, Lambe & Witman (2002) é a formação de alianças de negócios, sendo essas definidas como o conjunto de esforços colaborativos entre dois ou mais parceiros visando atingir conjuntamente objetivos difíceis de serem atingidos de forma individual.

Também o aumento das vendas e a diminuição dos custos são citados como benefícios dos relacionamentos. Estudos de Reicheld & Sasser (1990) comprovam o aumento progressivo dos gastos do parceiro no decorrer dos anos da relação, sendo que os parceiros tendem a desembolsar mais recursos com a mesma parceria a cada ano que passa. A diminuição dos custos, por sua vez, decorre do fato de



que o gasto tende a ficar menor na medida que o relacionamento evolui, principalmente porque a conquista de novos relacionamentos tende a ser mais onerosa que a manutenção da mesma.

Por fim, Sheth & Parvatiyar (1992) identificam oito propósitos para formação de relacionamentos entre parceiros, sendo quatro desses estratégicos e quatro operacionais. Assim, os propósitos estratégicos capazes de auxiliarem na competitividade organizacional são a oportunidade de crescimento organizacional, a diversificação, a intenção estratégica e o desenvolvimento de proteções contra as ameaças e fatores externos. Os propósitos operacionais, por sua vez, dizem respeito à melhora da performance operacional, a melhor utilização de bens, a maior eficiência dos recursos e conseqüentemente ao aumento na competência central da organização. Lembram ainda os autores que apesar de ser viável a sobreposição das intenções estratégicas e operacionais, na maioria das vezes identifica-se a prevalência ou da parceria estratégica ou da parceria operacional.

## 2.6 Gestão do Relacionamento com o Cliente

O CRM (*Customer Relationship Management*) para Boone e Kurtz (2009, p. 353) é “a combinação de estratégias e tecnologias que capacita programas de relacionamento, reorientando toda a organização para que o enfoque seja satisfazer os clientes” enquanto que Bose, abub Madruga (2006, p. 105) conceitua CRM como

A integração de tecnologia e processos de negócios, usado para satisfazer às necessidades dos clientes durante qualquer interação. Especificamente, CRM envolve aquisição, análise e uso do conhecimento de clientes para venda mais eficiente de produtos e serviços.

Os principais benefícios do CRM referem-se a: (a) utilização de banco de dados e de softwares cujos sistemas permitem organizar e automatizar as informações sobre os clientes, suas demandas e agilizar as respostas e os contatos; e (b) simplificação de processos comerciais complexos, com segmentação, identificação e seleção de clientes, aprimorando canais de acesso e enfocando de forma mais eficaz os interesses dos clientes.

Para implementar o CRM, Macruga (2006) sugere o modelo DDI (Discutir, Descartar, Integrar) em que na primeira etapa a empresa deve **discutir** o planejamento estratégico orientado para o cliente; a estrutura organizacional e as áreas de contato com os clientes; as estratégias, os processos e os procedimentos; o foco e a relação com clientes e fornecedores. Na segunda etapa deve **descartar** crenças negativas em relação à visão do cliente; atitudes gerenciais em que subordinados não possuem autonomia; crer que a propaganda é a solução para resolver problemas com relacionamento e satisfação de clientes; e acreditar que o marketing significa criatividade e não possui relação com controles internos e externos que beneficiem os clientes. Na última etapa, a empresa precisa **integrar** todos os processos e interfaces que influenciam os clientes; os pontos de contato; e treinar as pessoas para que reajam favoravelmente ao ambiente do CRM.

### 3 CONCLUSÃO

A competitividade advinda, principalmente, da globalização dos mercados tem trazido à tona a necessidade das organizações unirem-se aos públicos que mantêm contato, através de estratégias de relacionamentos desenvolvidas das mais diferentes formas. Esse interesse na formação de relacionamentos duradouros tem impulsionado o desenvolvimento da área do Marketing de Relacionamento.

Pela relevância do tema, é importante o desenvolvimento de um processo sistêmico e uma compreensão mais ampla para ser possível a constituição de linguagens comuns entre os *players*, tanto do mercado *business to business*, quanto no *business to consumer*. Através desta consciência, muitas empresas têm compreendido que o seu ativo mais valioso está calcado no entendimento das formas de gestão de relacionamentos capazes de estabelecerem um aprendizado cada vez maior, visando o estabelecimento de um diálogo de interesse mútuo, pois as parcerias efetivadas comprometem e determinam o desempenho das empresas. Os fornecedores escolhidos e as negociações efetuadas refletem em benefícios que as empresas repassam aos consumidores e, por consequência, na rentabilidade das mesmas, através da maior quantidade de itens vendidos e na possibilidade de aumentar a margem de lucro dos produtos comercializados. As parcerias com clientes propiciam aumento substancial da comunicação entre as partes e um ajustamento maior do que realmente é importante e valioso, externalizando e aprimorando as relações nas diversas interfaces e pontos de contato em que a empresa mantém com o mercado e a sociedade.

### REFERÊNCIAS

BERRY, Leonard L. *Relationship marketing of services – perspectives from 1983 and 2000*. Journal of Relationship marketing, v. 1, n. 1, 2002.

\_\_\_\_\_. Relationship Marketing. American Marketing Association, 1983. Apud: MORGAN, Robert M.; HUNT, Shelby D. *The commitment-trust theory of relationship marketing*. Journal of Marketing, n 58, July, 1994.

\_\_\_\_\_. *Reflections on Relationship Marketing in Consumer Markets*. Journal of the Academy of marketing Science, 1995, Vol. 23, n. 4, p. 272-277.

\_\_\_\_\_. *Relationship marketing of services: growing interests, emerging perspectives*. Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 23, n. 4, 1995, p. 236-245.

BERRY, L.; PARASURAMAN A. *Marketing of Services*. New York, The Free Press, 1991 Apud: MORGAN, Robert M.; HUNT, Shelby D. *The commitment-trust theory of relationship marketing*. Journal of Marketing, n 58, July, 1994.

BOONE, L.E.; KURTZ, D.L. *Marketing Contemporâneo*. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

DAY, George S. *The capabilities of Market-Driven Organizations*. Journal of Marketing. Vol. 58, 1994, p. 37-52.

DOTTO, Dalva M.R.; MOYANO, Carlos M. - *Marketing interno – a importância do relacionamento com o cliente interno como estratégia de gestão*. In: DOTTO e MATTUELLA. Estudos Organizacionais – desafios contemporâneos (e-book), EDUNISC, 2007. Disponível [www.unisc.br](http://www.unisc.br) (Publicações Edunisc)

DWYER, F. Robert. SHURR, Paul H.; OH, Sejo. *Developing buyer-seller relationships*. Journal of Marketing, Vol. 51, 1987, p.11-27.

GORDON, Ian. *Marketing de Relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre*. São Paulo: Futura, 1998.

GRONROOS, Christian. *Relationship marketing: the Nordic School Perspective*. Alternative Perspective, 2000.

\_\_\_\_\_. *The marketing strategy continuum: towards a marketing concept for the 1990s*. Management Decision. Vol. 29. n.1, 1991, p.7-13.

\_\_\_\_\_. *From marketing Mix to Relationship Marketing: towards a paradigm shift in marketing*. Management Decisions, Vol. 32, n 2, 1994, p. 4-20.

GUMMESSON, Evert. *Relationship marketing in the new economy*. Journal of Relationship Marketing, v. 1, n.1 2002.

HOEKSTRA, Janny C.; HUIZINGH, Eelko K.R.E. *The lifetime value concept in customer-based marketing*. Journal of Market Focused Management, 3, 1999.

JACKSON, Barbara Bund. *Winning and Keeping Industrial Customer*. The Dynamics of Customer Relationship. Toronto: Lexington Books, 1985.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Administração de marketing: A Bíblia do Marketing*. 12 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

LEVITT, Theodore. *Imaginação em Marketing*. São Paulo: Atlas, 1985.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. *Serviços, marketing e gestão*. São Paulo: Saraiva, 2001.

MCKENNA, Régis. *Acesso Total: O novo conceito de marketing de atendimento*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

MADRUGA, R. *Guia de implementação de marketing de relacionamento e CRM*. São Paulo: Atlas, 2006.

MORGAN, Robert M.; HUNT, Shelby D. *The commitment-trust theory of relationship marketing*. Journal of Marketing, n 58, July, 1994.

REICHEL, Frederick; SASSER, Earl. *Zero Defection: Quality comes to services*. Harvard Business Review, September / October, 1990.

SHANI, David; SHALASANI, Sujana. *Exploiting niches using relationship marketing*. Journal of Consumer Marketing, 9, 1992, p. 33-42.

SHETH, Jagdish N.; PARVATIYAR, A. *Relationship marketing in consumer markets: antecedents and consequences*. Journal of the Academy of Marketing Science. V. 23, n. 4, 1995, p. 225-271.

\_\_\_\_\_. *Towards a Theory of Business Alliance Formation*. Scandinavian International Business Review. Vol 1, n. 3, 1992, p. 71-87.

\_\_\_\_\_. *The Evolution of Relationship Marketing*. Paper apresentado na *Sixth Conference on Historical Thoughts in Marketing*, Atlanta, May, 1993 Apud: SHETH, Jagdish N. & PARVATIYAR, A. *Relationship marketing in consumer markets: antecedents and consequences*. Journal of the Academy of Marketing Science. V. 23, n. 4, 1995, pp.225-271.

\_\_\_\_\_. *The domain and Conceptual Foundations of Relationship Marketing*. Handbook of relationship marketing. Thousands OAKS: Sage, 2000.

SULLIVAN, Jeremiah; PETERSON. *Factors Associated with Trust in Japanese – American Joint Ventures*. Management International Review, Vol, 22, 1982, p. 30-40. Apud DWYER, F. Robert. SHURR, Paul H. & OH, Sejo. *Developing buyer-seller relationships*. Journal of Marketing, Vol. 51(April 1987), 11-27.

WEBSTER, Frederick E. *Industrial marketing Strategy*. John Wiley & Sons, 1984.

\_\_\_\_\_. *Defining the new marketing concept*. Marketing Management. Vol..2 , n. 4, 1994, p.23-31.

WEITZ, Barton A.; JAP, Sandy D. *Relationship Marketing and Distribution Channels*. Journal of the Academy of marketing Science. Vol. 23, n.4, 1995, p.305-320.

ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary Jo. *Services Marketing – Integrating customer focus across the firm*. 2º ed. Irwin McGraw-Hill, 2000.

## CAPÍTULO 4

### A EFICIÊNCIA NO SETOR PÚBLICO: LIMITES E POSSIBILIDADES

*Leonardo José Andriolo*

#### 1 INTRODUÇÃO

Este trabalho parte do pressuposto, tacitamente aceito, de que o setor público é menos eficiente do que o setor privado. Nesse contexto, o objetivo principal é identificar as principais causas que limitam a eficiência no setor público e as alternativas possíveis para reverter esse fato.

○ estudo pode ser classificado como uma pesquisa exploratória, que tem o propósito de proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo explícito. ○ levantamento dos dados foi realizado principalmente a partir da pesquisa bibliográfica e de dados secundários de caráter público.

○ trabalho inicia destacando as diferenças essenciais entre o setor público e a iniciativa privada, que são determinantes dos níveis de eficiência desses setores. Em sequência, são analisadas as principais reformas administrativas realizadas que tiveram o objetivo de melhorar a produtividade da gestão pública brasileira. Finalmente, são relatadas algumas experiências bem-sucedidas, que indicam possibilidades de melhoria da eficiência do setor público, ressaltando-se a necessidade de adaptar esses exemplos às peculiaridades locais, visto que uma experiência bem-sucedida num determinado contexto pode não funcionar da mesma forma em outro.

Registra-se, contudo, que a avaliação do que é um bom governo não deve se restringir à dimensão da eficiência. Outros valores fundamentais têm que ser considerados, como cidadania, democracia, justiça, equidade e interesse público. No entanto, é inegável que um governo que presta serviços de baixa qualidade, que gerencia mal seus recursos, que não valoriza seus usuários, também não alcançará as dimensões da equidade, da justiça e do interesse público.

#### 2 A EFICIÊNCIA DO SETOR PÚBLICO EM COMPARAÇÃO COM O SETOR PRIVADO

A eficiência é um conceito que pode ser tomado em vários sentidos. Encontra-se na literatura, por exemplo, o conceito de eficiência tecnológica, de eficiência administrativa, de eficiência econômica e também de eficiência no campo do direito, que está relacionada com a edição da Emenda Constitucional nº 19/98, que incluiu o princípio constitucional da eficiência como de observação obrigatória no âmbito da administração pública.

Por ora, a eficiência será delimitada pelo seu conceito gerencial, que se refere à relação entre os produtos (bens e serviços) gerados por uma atividade e os custos dos insumos empregados, em um determinado período de tempo. Nessa concepção, a eficiência é a capacidade de uma organização utilizar os fatores de produção em proporção ótima, minimizando os custos de produção.

A questão inicial que se coloca é determinar quem é mais eficiente: o setor privado ou o setor público? A elaboração de um modelo comparativo para medir a eficiência geral das organizações públicas e privadas é praticamente inviável, diante da complexidade do estudo, pois envolveria múltiplas variáveis, com dados nem sempre existentes ou disponíveis. No entanto, é possível afirmar que uma empresa privada provavelmente terá menos custos do que uma organização pública para realizar um mesmo serviço<sup>1</sup>.

David Osborne, por exemplo, relata uma pesquisa feita nos Estados Unidos que indica que os serviços realizados diretamente pelo setor público são mais caros do que os terceirizados, num percentual que vai de 30 a 95%, incluída a taxa de administração nos custos dos serviços privados (VALENTE, 2001).

Outros autores apontam deficiências crônicas da gestão pública. É o caso de Xavier e Batista (1997), para quem a administração pública padece da ausência de princípios básicos de gestão, e da falta de uma logística eficiente, o que resulta na falta de competência para o gerenciamento dos recursos e no baixo padrão de atendimento.

Valente (2001) reconhece que a empresa privada consegue executar tarefas complexas ou técnicas com mais facilidade, em vista de ser mais eficiente na capacitação de pessoal e na gestão de recursos e de tecnologia.

Diante desse fato, pode ser apontado um conjunto de causas que limitam a eficiência do setor público, ressaltando-se que a qualidade da gestão é um dos fatores que influencia a produtividade da administração pública, mas está longe de ser o único.

Um dos principais fatores que afetam o desempenho de organizações públicas e privadas é a concorrência. Enquanto no setor privado as empresas trabalham submetidas à competição, a administração pública não costuma enfrentar concorrência.

Na iniciativa privada, as empresas lutam pela sobrevivência. Isso significa uma cadeia de relações que começa com a satisfação do cliente, que proporciona as receitas, que, por sua vez, remuneram o capital investido – o lucro, bem como garantem novos investimentos, fundamentais para a sobrevivência da empresa.

Para conquistar e manter clientes, as empresas competem entre si, adotando o menor preço ou a qualidade diferenciada como estratégias principais. Qualquer uma das estratégias que seja escolhida, preço ou qualidade, implica um esforço contínuo em obter eficiência empresarial, que se traduz em melhorar a qualidade dos produtos

---

<sup>1</sup> Ressalta-se que, para efeito deste trabalho, por 'organizações públicas' entendem-se aquelas que executam atividades típicas de Estado. Não estão incluídas as empresas públicas, em vista de suas peculiaridades de atuação, que as colocam em situação parecida com as empresas privadas.

e serviços, ou diminuir os custos. A busca da eficiência não é uma opção da empresa, mas é uma imposição do mercado como condição para a sobrevivência. Num ambiente caracterizado pela concorrência, os empreendimentos ineficientes são obrigados a fechar as portas.

O contexto da administração pública é totalmente diferente. A sobrevivência de um órgão público não costuma ter qualquer relação com a sua eficiência, ou com o grau de satisfação de seus usuários. Não existe também preocupação com a concorrência, visto que nas áreas de atuação dos órgãos públicos normalmente não há competição. E mesmo quando a administração pública atua em áreas em que há concorrência, a competição tem pouca relevância. Observe-se, como exemplo, a área da saúde: apesar de atuarem empresas privadas e órgãos públicos, não ocorre propriamente a concorrência entre eles, porque os serviços públicos de saúde têm como principal característica a gratuidade, o que lhes garante demanda de usuários, independentemente da qualidade do atendimento.

Por sinal, a demanda de usuários ou clientes tem significados completamente distintos para o setor público e para a iniciativa privada. Para as empresas, as receitas são resultado direto das transações com os clientes. Dessa forma, a regra geral é que quanto maior o volume de transações com clientes, ou seja, quanto maiores forem as quantidades de serviços ou produtos vendidos, maior será a receita e, conseqüentemente, o lucro da empresa. Já na administração pública, as receitas estão desvinculadas da prestação de serviços. Elas decorrem da carga tributária fixada pela legislação, sendo que os impostos, que representam o maior componente dos recursos governamentais, não têm relação com a efetiva prestação de serviços. Nesse sentido, o aumento da demanda de serviços da administração pública significa o aumento dos custos operacionais, sem, necessariamente, a correspondente elevação das receitas.

Esse conjunto de fatores relacionados com a concorrência existente no setor privado, e a falta dela na administração pública, afeta o nível de eficiência desses setores. A concorrência funciona como uma mola propulsora da produtividade, da inovação e da eficiência. Tanto é verdade que, mesmo na iniciativa privada, as empresas que operam sob a proteção de monopólio costumam ser menos eficientes do que as que operam em mercados competitivos.

Além disso, a concorrência é um processo de seleção natural, que exclui os menos eficientes, aumentando o nível de eficiência global das empresas sobreviventes. No setor público não ocorre processo semelhante, o que faz com que os ineficientes permaneçam indefinidamente em atividade, diminuindo a eficiência média do setor.

Outro fator que afeta a eficiência do setor público é o limite de atuação do administrador, fixado pelo princípio da legalidade. Esse princípio estabelece que o administrador público está sujeito ao texto da lei, de forma que, na administração pública, não há liberdade nem vontade pessoal. A lei para a iniciativa privada tem o significado de faculdade: "pode fazer assim"; mas, para a administração pública, é obrigação: "deve fazer assim". Na esfera pública, o gestor só pode fazer o que lei expressamente autorizar.

O objetivo do princípio da legalidade é submeter o administrador público a um conjunto de normas que impeça ações de favoritismo, perseguição ou desmando, buscando garantir que a gestão pública concretize a vontade geral. No entanto, do ponto de vista gerencial, significa que o campo de ação do gestor público é muito mais limitado que o do gerente da iniciativa privada, que pode fazer tudo o que a lei não proibir.

Outro aspecto relacionado com o princípio da legalidade é a gestão dos recursos humanos. No mundo privado, a gestão de pessoas tem poucas restrições, ou seja, é possível contratar e demitir funcionários com grande flexibilidade. A empresa privada dispõe de liberdade quase irrestrita para a contratação do funcionário que melhor se adapte às necessidades da organização. Se, contudo, esse funcionário não apresentar o desempenho esperado, ou não demonstrar os conhecimentos e habilidades requeridas para seu cargo, ele poderá ser demitido, sem maiores restrições, desde que observados os direitos trabalhistas.

No setor público, a contratação de servidores está vinculada, como regra geral, à prévia aprovação em concurso público, como forma de garantir a igualdade de oportunidades a todos os interessados e também para impedir que a admissão de pessoal atenda a interesses pessoais do governante ou sirva para objetivos políticos. Nesse sentido, o instituto do concurso público é fundamental para que seja respeitada a moralidade e a impessoalidade na gestão pública. Mas, novamente trazendo a visão estritamente gerencial, a regra do concurso retira a flexibilidade de escolha dos funcionários e pode significar, em algumas situações, que o candidato aprovado, apesar de ter obtido melhor pontuação, não seja o mais capacitado para a função.

O estatuto da estabilidade, no entanto, é ainda mais restritivo para a gestão de pessoal. Também nesse caso, é importante ressaltar que a estabilidade dos servidores tem o nobre objetivo de assegurar maior autonomia e independência à atividade dos servidores públicos e ao exercício do poder de Estado de que estão investidos. A estabilidade também visa a evitar que funcionários zelosos de suas funções venham a ser exonerados em função de razões políticas, ou de perseguições pessoais. No entanto, da mesma forma que a estabilidade protege o servidor contra o arbítrio da administração, ela inviabiliza a dispensa de funcionários com baixo desempenho. Ainda que, em tese, a lei preveja a possibilidade de demissão, na prática um servidor só é demitido se furtou, se cometeu ofensa grave, ou se abandonou o emprego. Nos outros casos dificilmente ocorre a demissão, em virtude da dificuldade de provar a falta grave, dos ritos do processo administrativo que devem ser observados ou do corporativismo.

O resultado é que tanto a regra do concurso público, como a estabilidade, restringem a flexibilidade de gestão dos recursos humanos, afetando a eficiência. É necessário observar, no entanto, que a simples supressão dessas regras tampouco viria a contribuir para o bom desempenho da administração pública, visto que a liberdade de gestão de pessoal certamente levaria parte dos gestores públicos a adotar critérios clientelistas e patrimonialistas para a gestão de pessoal, com efeitos ainda mais negativos para a eficiência das organizações públicas.



É relevante considerar também a relação dos objetivos organizacionais com a eficiência, que, uma vez mais, favorece a atividade privada. O objetivo primeiro de uma empresa privada é o lucro, ou seja, a remuneração do capital investido no empreendimento. Partindo desse objetivo principal, são definidas as áreas de atuação e as estratégias mais adequadas para produzir bens ou serviços em condições competitivas e com alto grau de satisfação ao cliente. Os objetivos organizacionais das empresas normalmente estão bem definidos, o que ajuda a concentrar esforços para atingi-los.

Já no setor público, o principal objetivo é atender ao bem comum, o que pode significar muitas coisas: propiciar segurança, cuidar da saúde, oferecer educação, manter a ordem pública, diminuir a desigualdade social. Os objetivos organizacionais nas organizações públicas são múltiplos, em diversas áreas e, às vezes, são conflitantes. O conflito entre os objetivos decorre do fato de que as necessidades são muitas, mas os recursos são limitados. Isso significa que quando se define uma área como prioritária, provavelmente outras serão preteridas. Dessa forma, pode-se dizer que o foco bem definido nos objetivos favorece a eficiência organizacional, enquanto que objetivos múltiplos e difusos exerce um efeito contrário.

Ainda com relação aos objetivos, os interesses pessoais dos executivos do meio empresarial também se manifestam de forma diferente em relação aos administradores públicos. No meio empresarial, a popularidade, a credibilidade e até a remuneração dos executivos estão diretamente relacionadas com o grau de êxito obtido pelas suas atividades gerenciais. E por serem donos de suas empresas ou para preservar seus empregos, os administradores privados procuram tomar as decisões mais vantajosas para a organização.

No setor público, nem sempre é assim. Há, é verdade, casos de gestores públicos que obtêm reconhecimento pela qualidade de suas gestões. No entanto, é comum que órgãos públicos sejam administrados por políticos que trazem consigo seus objetivos de caráter partidário. E no campo da política, nem sempre o sucesso está relacionado com a boa gestão. Muitas vezes valem mais o carisma, a empatia, a popularidade, quando o sucesso não é resultado de práticas clientelistas ou da compra de votos. Essa característica pode levar o gestor a tomar as decisões administrativas mais preocupado com sua própria carreira do que com os interesses da organização.

Esse conjunto de diferenças leva à constatação de que a administração pública tem natureza diferente da iniciativa privada. As empresas privadas se encontram num contexto de competição, que produz a necessidade constante de melhoria da qualidade e de atendimento às expectativas dos clientes para garantir o sucesso do empreendimento. Ao contrário, as organizações públicas não são atingidas pela concorrência, deixando de haver esse estímulo à eficiência.

Também podemos concluir que o setor público tem maiores restrições legais quanto aos seus atos, especialmente os relacionados com a gestão de pessoal, enquanto que a iniciativa privada goza de maior liberdade.

Uma importante implicação dessas conclusões é que a diferença de desempenho das organizações públicas e privadas transcende o modelo de gestão adotado. Outra implicação é que nem todas as técnicas e ferramentas que produzem bons resultados nas empresas privadas repetirão esse mesmo desempenho em organizações públicas. Haverá sempre a necessidade de adaptar cada técnica ao contexto do setor público.

### **3 AS REFORMAS ADMINISTRATIVAS E A EFICIÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA**

Houve três reformas administrativas com o objetivo de melhorar a eficiência da administração pública brasileira, todas com resultados limitados.

A primeira delas ocorreu no Governo Vargas, com a criação do DASP - Departamento de Administração do Serviço Público, com o objetivo de implantar um Estado moderno, tendo a racionalização e o treinamento técnico como sua principal orientação. Foram instituídos critérios profissionais para o ingresso no serviço público, desenvolvimento de carreiras e promoção baseada no mérito. De Willowghby (*apud* FISCHER, 1984) registra que a base da reforma recebeu contribuições de teóricos da Abordagem Clássica da Administração, como Fayol, Taylor e Gullick, todos orientados por princípios de eficiência. As pressões populistas-clientelistas, no entanto, restringiram o alcance das medidas. A modernização do DASP acabou dividindo espaço com os expedientes clientelistas utilizados pelo Estado intervencionista da era Vargas.

A segunda reforma se deu no regime militar, período também marcado pelo intervencionismo estatal, onde a administração de empresas estatais passou a ser dirigida pelo lema da competência e racionalidade técnica (KEINERT, 1994). Através do Decreto-Lei nº 200/67, foram estabelecidos princípios da administração para o setor público (planejamento, coordenação, descentralização, delegação de competência, controle e supervisão), e foi realizada a descentralização funcional do aparelho do Estado. De acordo com Fischer (1984), a década de 70 se caracteriza pelo declínio do papel do administrador público e pelo apogeu do tecnocrata, exacerbação máxima da racionalidade funcional e dos princípios desenvolvimentistas.

Embora essa reforma tenha incentivado a profissionalização da gestão pública, os seus efeitos ficaram praticamente restritos à administração indireta, principalmente às empresas estatais, enquanto a administração direta continuava com baixo desempenho, com um quadro de servidores de baixa qualificação e mal remunerados, onde a norma de admissão era a indicação clientelista e o critério de promoção baseado na antiguidade e não no mérito.

A terceira reforma, que vai merecer maior atenção neste estudo, foi iniciada em 1995 e adotou o chamado paradigma gerencial contemporâneo, fundamentado no modelo internacional denominado Nova Gestão Pública, que tem como premissa central a transição de um paradigma burocrático de administração pública para um novo paradigma gerencial. Dentro dessa perspectiva, o plano diretor da reforma do

aparelho do Estado define, como um dos objetivos globais, aumentar a capacidade administrativa de governar com efetividade e eficiência, voltando a ação dos serviços do Estado para o atendimento dos cidadãos.

Um dos pilares da Reforma foi a Emenda Constitucional nº 19/98, que incluiu o princípio da eficiência aos já consagrados princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade, que devem reger a administração pública.

É importante ressaltar que o princípio constitucional da eficiência vai além do conceito de eficiência (*strictu sensu*), mas abrange também os conceitos de eficácia – grau de alcance das metas programadas, e efetividade – impactos e efeitos dos resultados alcançados. Nesse sentido, Batista Júnior (2004) observa que o princípio da eficiência:

refere-se a um mandamento constitucional imperativo de eficiência e eficácia, de boa atuação da AP [Administração Pública], a ser observado por todos os poderes do Estado, para que se possa atingir, na coletividade, o bem comum, com justiça social, ou seja, com efetividade.

Outra alteração relevante introduzida pela Emenda nº 19/98 encontra-se no parágrafo 7º do artigo 39, que prevê a aplicação de recursos orçamentários provenientes da economia com despesas correntes, para aplicação no desenvolvimento de programas de qualidade e produtividade, treinamento e desenvolvimento, modernização, reaparelhamento e racionalização do serviço público, inclusive sob a forma de adicional ou prêmio de produtividade.

Por fim, o parágrafo 2º do artigo 39 determina que a União, os Estados e o Distrito Federal mantenham escolas de governo para a formação dos servidores públicos, constituindo-se a participação nos cursos um dos requisitos para a promoção na carreira.

A reforma, contudo, não se resume à Emenda Constitucional nº 19/98. A estratégia de implantação foi concebida a partir de três dimensões: a institucional-legal, que trata da reforma do sistema jurídico e das relações de propriedade; a cultural, centrada na transição de uma cultura burocrática para uma cultura gerencial; e a relativa ao aperfeiçoamento da administração burocrática vigente com a introdução da administração gerencial. O plano diretor da reforma do aparelho do Estado e a emenda constitucional da reforma administrativa tiveram como base as experiências de países da Comunidade Europeia, principalmente o Reino Unido (BRESSER PEREIRA, 2001).

Na exposição no Senado sobre a reforma da administração pública, o Ministro da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE) define o objetivo de, a médio prazo, tornar mais eficiente e moderna a administração pública, voltando-a para o atendimento dos cidadãos, além de, a curto prazo, facilitar o ajuste fiscal, particularmente nos Estados e Municípios (BRESSER PEREIRA, 1997).

Marini (2003) observa que as principais iniciativas da Reforma foram orientadas para a revisão do marco legal (reforma constitucional e da legislação corrente); a proposição de novos modelos organizacionais (agências reguladoras, executivas e organizações sociais); a adoção de instrumentos gerenciais (contratos de gestão, programas de qualidade na administração pública); e a valorização dos servidores integrantes das carreiras estratégicas (nova política de recursos humanos, revisão da política de remuneração e intensificação da capacitação de funcionários).

A implantação da reforma administrativa se fundamentou no pressuposto da superioridade da administração gerencial em relação ao modelo burocrático. Pollitt e Bouckaert (2002) chegam a comparar a administração gerencial a uma espécie de religião, um sistema de crenças baseado na fé, com os seus elementos característicos: missionários usando símbolos, provérbios e histórias, traduzidas para adaptar-se localmente às percepções dos grupos dominantes. Nesse mesmo sentido, Beckett (2000) visualiza a expressão de que “o governo deve funcionar como um negócio”, como uma espécie de mantra, que, de tanto ser repetido, acaba sendo assumido como uma verdade definitiva.

Quanto aos resultados efetivos da reforma, pode-se dizer que foram mais modestos do que os esperados. Uma boa fonte para a análise é um artigo do próprio ministro Bresser Pereira, em que considera que a reforma é um projeto bem-sucedido, principalmente em termos de definição institucional, haja vista que as principais mudanças legais previstas foram transformadas em leis (BRESSER PEREIRA, 2000). Essa afirmação evidencia que a reforma avançou no plano legal, mas, ao mesmo tempo, transparece que os resultados efetivos foram pouco significativos. Constata-se, dessa forma, que as normas são mudadas, mas os comportamentos sociais persistem, criando uma distância entre o que a lei prevê e o que realmente ocorre, caracterizando o que Riggs (1968) e Guerreiro Ramos (1983) denominam de formalismo. As características formalistas da reforma já haviam sido observadas também por Machado-da-Silva, Guarido Filho, Nascimento e Oliveira (2001).

Para Fleury (1996), o modelo se resumiu a uma estrutura formal, baseando-se mais na dimensão técnica que nos aspectos sócio-culturais, o que comprometeu o alcance dos objetivos. Dentro dessa perspectiva, verifica-se que a reforma se concentrou na dimensão institucional-legal, enquanto que os problemas que condicionam a eficiência e efetividade da administração pública se encontram na esfera cultural-política.

Conforme Junquillo (2004), a administração pública gerencial, como um ideal a ser buscado, não deve ser vista apenas pelo aspecto objetivo das práticas de gestão, mas também deve ser considerado o campo da subjetividade, ou sejam, as experiências reais do trabalho no setor público, onde os administradores têm suas práticas sociais apoiadas, no seu dia a dia, em traços culturais. A reforma administrativa, contudo, não contemplou uma reflexão sobre essas práticas gerenciais, desprezando a dimensão cultural que, neste caso, constituiria uma barreira à transformação de “burocratas” em “gerentes”.

Heisler (1995) aponta também o caráter voluntarista da reforma, com supervalorização da vontade dos governantes e condutores do processo e, ao mesmo tempo, uma subestimação dos interesses dos grupos hegemônicos no sistema político-administrativo. A implementação de uma reforma na gestão pública é um processo complexo, que não depende apenas da vontade dos governantes, mas, de acordo com Pollitt (2002), deve combinar pelo menos três elementos: a especialização em gestão técnica, o conhecimento funcional e a atenção ao contexto local.

Além desses aspectos, o sucesso da reforma foi comprometido pela perda da importância política do tema. Já no segundo mandato de Fernando Henrique Cardoso, o MARE é extinto, fazendo com que a reforma administrativa seja tratada no âmbito do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Essa mudança materializa a retirada da reforma da agenda prioritária do governo federal. Com a eleição do presidente Lula, o tema sai definitivamente da agenda política.

#### **4 EXPERIÊNCIAS BEM-SUCEDIDAS E POSSIBILIDADES DE MELHORIA DA EFICIÊNCIA DO SETOR PÚBLICO**

As experiências brasileiras de reforma administrativa, em especial a mais recente, indicam que as mudanças legais, por si só, não são suficientes para tornar a máquina pública mais eficiente. É preciso levar em conta também a questão da cultura política e institucional. Nesse sentido, a Organisation de Coopération et de Développement Economiques (2004) afirma que a mudança da estrutura das organizações é extremamente dependente do contexto, sendo que a dimensão informal, constituída pelos interesses, valores e atitudes dos indivíduos, importa mais que os sistemas formalizados.

A mesma preocupação é demonstrada por Argyriades (2004), que observa que as perspectivas uniformes e o pensamento unidimensional conduziram a um enfoque de reforma do Estado em que se privilegiam os fatores administrativos e econômicos. As intervenções, contudo, ocorrem em sistemas sociais complexos, nos quais se encontra oposição de interesses e conflitos, reduzindo a capacidade de prever e controlar a conduta.

A partir dessas observações, pode-se dizer que uma reforma administrativa, para ser bem-sucedida, ou seja, para que aumente a eficiência do Estado, deve levar em conta dois aspectos principais: a adequação à cultura política particular do país; e a reformulação dos processos ineficientes.

A experiência canadense de utilização da teoria da aprendizagem organizacional no setor público é um exemplo interessante de estratégia que leva em conta tanto o contexto cultural da organização pública como a melhoria dos processos de trabalho.

O termo 'aprendizado organizacional' foi criado por Chris Argyris e Donald A. Schön, em 1978, para descrever como as organizações tiravam lições da investigação contínua dos processos internos e do ambiente externo para detectar ameaças e

oportunidades emergentes e seguir o melhor caminho. A organização que aprende é identificada como aquela que utiliza a detecção e correção de erros por procedimentos que modificam os objetivos, políticas e rotinas-padrão da organização.

Para isso, é necessário assumir uma nova filosofia de administração, em que as mudanças e as incertezas sejam vistas com naturalidade. Essa nova filosofia também encoraja que os erros sejam aceitos, dentro do espírito de que somente corre o risco de errar aquele que assume o desafio de inovar, de trilhar caminhos ainda não explorados.

O Centro Canadense para o Desenvolvimento da Gestão (2001) avaliou que a aprendizagem organizacional poderia ser uma ferramenta útil à gestão pública, em função das novas tecnologias de informação, que estão acelerando o ritmo das mudanças; do maior grau de exigência dos cidadãos em relação à qualidade dos serviços públicos; da necessidade de profissionalização do serviço público; e da complexidade do sistema econômico, que exige novas estruturas governamentais.

A adoção desses conceitos foi favorecida pelo fato de tradicionalmente o serviço público canadense incentivar a aprendizagem e a profissionalização, através de iniciativas que tinham o objetivo de criar um serviço público altamente profissional, atraindo os melhores e mais brilhantes alunos formados nas universidades.

No final da década de 80, a aprendizagem organizacional foi tomada como referência para um conjunto de reformas no setor público do Canadá, com o objetivo de revigorar o sistema de pessoal. De acordo com o Centro Canadense para o Desenvolvimento da Gestão (2001), a estratégia era baseada em quatro pilares-chave:

- a) sensibilização para o projeto, que contou com a participação ativa dos funcionários mais antigos;
- b) consultas com mais de 1.000 gerentes públicos de todo o país;
- c) pesquisa e desenvolvimento de políticas e ideias práticas, através de equipes de pesquisadores; e
- d) proposição de um conjunto de recomendações possíveis de serem implementadas, com ações explícitas e viáveis.

Com essa estratégia, o serviço público canadense procurou proporcionar oportunidades de aprendizagem, valorizar as pessoas e a diversidade, e melhorar as práticas administrativas através da avaliação sistemática dos processos.

O Centro Canadense para o Desenvolvimento da Gestão (2001) afirma que essa estratégia gerou diversas iniciativas inovadoras. Uma que merece destaque é o sistema de mentores, que se baseia no conhecimento dos servidores mais antigos, que se aposentaram ou que estão próximos da aposentadoria, para preservar a memória corporativa. Outra inovação foi a criação de um fundo para semear a inovação do aprendizado, com o objetivo de financiar projetos que usem o aprendizado para aperfeiçoar questões como a prestação de serviços e o desenvolvimento das políticas públicas.

Apesar desses resultados, o próprio Centro (2001) reconhece que é cedo para avaliar os efeitos da estratégia, embora aponte várias iniciativas decorrentes dessa nova filosofia de gestão.

Um aspecto importante que costuma estar presente nas experiências internacionais recentes de aperfeiçoamento do serviço público é a ênfase na qualidade do serviço e na satisfação do usuário. Quando as organizações públicas voltam a atenção aos usuários dos serviços, ocorre uma mudança de comportamento organizacional, porque começa a haver preocupação com a qualidade dos serviços prestados e com a satisfação dos usuários/clientes. Ao mesmo tempo, a avaliação dos usuários torna-se um instrumento para a reavaliação dos processos, de maneira a promover a melhoria da eficiência organizacional.

Uma pesquisa da Escola Nacional de Administração Pública – ENAP – concluiu que as experiências internacionais de avaliação dos serviços públicos estão baseadas em um referencial de administração com foco no usuário dos serviços. Isso significa que são estabelecidos os padrões que um serviço adequado deve alcançar e os instrumentos para medir o grau de satisfação do usuário. A administração com foco no usuário dos serviços se concentra em dois aspectos principais:

- 1) a coleta de informações dos usuários dos serviços, através de opiniões, comentários, sugestões, avaliações, reclamações, etc; e
- 2) utilização dessas informações para melhorar o desempenho da organização e para aperfeiçoar os serviços prestados.

Nesse sentido, cabe mencionar o papel positivo dos programas de qualidade voltados para a gestão pública. Destaca-se o Programa de Qualidade no Serviço Público – PQSP, administrado pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, instituído em 1991, como um subprograma do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade, buscando fazer com que a organização pública passe a considerar o cidadão como parte interessada e essencial ao sucesso da gestão pública e, em função disso, que avaliação do desempenho institucional somente seja considerada aceitável se incluir a satisfação do cidadão como item de verificação.

Com objetivos semelhantes, foi lançado, em 1992, no Rio Grande do Sul, o Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade – PGQP, numa parceria entre o setor público e a iniciativa privada, com o objetivo de divulgar a filosofia e os princípios da qualidade. O Programa adota os seguintes critérios de gestão: liderança, planejamento estratégico, clientes e sociedade, informação e conhecimento, gestão de pessoas, gestão de processos e resultados. Várias organizações públicas participam do PGQP, o que tem contribuído para o aprimoramento dos serviços públicos prestados.

Apesar dos programas de qualidade, como esses citados, atingirem apenas uma pequena parte das organizações públicas, a sua contribuição é importante porque incentiva a melhoria dos processos de gestão, que afetam diretamente a eficiência organizacional.

O Instituto Nacional do Seguro Social – INSS – é um exemplo de organização pública que, pela melhoria de seus processos de trabalho, mudou sensivelmente o seu desempenho. As mudanças gerenciais acabaram com a antiga imagem de órgão desorganizado, que obrigava os usuários a formarem extensas filas para conseguirem acesso a um serviço que, além do mais, era de péssima qualidade. Hoje praticamente não há mais filas. Os usuários agendam previamente o atendimento. As aposentadorias são deferidas em menos de 30 minutos e o próprio INSS avisa o trabalhador quando sua aposentadoria já está em condições de ser solicitada. É um avanço significativo, principalmente quando o desempenho atual é comparado com o de algumas décadas atrás. Essa mudança foi tão saliente que mereceu destaque em editorial do jornal Zero Hora, na edição de 28/08/2009.

Nesse caso do INSS, além da reavaliação dos processos gerenciais, foi fundamental a utilização de sistemas computadorizados e das novas tecnologias de informação. Essas novas tecnologias mudaram o modo como as empresas são gerenciadas e como os negócios são realizados. Ao permitir a comunicação instantânea entre quaisquer pontos do planeta, sem limites de distância ou de fronteiras, a Internet faz com que o mundo seja visto como uma aldeia global. Nesse amplo processo de mudanças, também foram criadas novas condições de relacionamento entre o cidadão e o Estado.

Um exemplo inovador de aproveitamento da informatização e da Internet para melhorar a eficiência organizacional é a Secretaria da Receita Federal – SRF, vinculada ao Ministério da Fazenda. O aspecto mais visível desse processo é a declaração de Imposto de Renda pela Internet, que permite que, anualmente, milhões de contribuintes declarem seu imposto sem sair de casa. Também está acessível pela rede virtual a consulta de várias informações sobre tributos e a emissão de certidão negativa de débitos de tributos e contribuições federais. A modernização tecnológica, com ênfase para o ambiente Internet, foi o instrumento-chave para que a SRF se transformasse em um referencial de qualidade e eficiência na prestação de serviços públicos.

Ainda no campo dos avanços tecnológicos e sua contribuição para a melhoria da eficiência no setor público, pode ser citado o caso da urna eletrônica, uma tecnologia brasileira, desenvolvida totalmente no setor público, que permitiu maior agilidade para o processo de votação, rapidez da apuração dos resultados e menor suscetibilidade a fraudes.

Seguindo esses exemplos, outras organizações estão utilizando os processos informatizados para melhorar seus processos organizacionais, melhorando a performance de seus serviços. É o caso do Superior Tribunal de Justiça, terceira instância da Justiça brasileira, que pretende deixar de operar com papéis em 2010. A mudança produzirá várias consequências: a tramitação de recursos, que hoje leva até oito meses, poderá ocorrer em cinco minutos; documentos não serão mais extraviados; será facilitado o acesso para as partes.

Para os pesquisadores Pinho, Iglesias e Souza (2006), o processo de informatização do setor público está ocorrendo principalmente através da construção de portais



governamentais. Através dos portais, os governos expõem seus objetivos e realizações e possibilitam a concentração e disponibilização de serviços e informações, que facilitam a realização de transações e o atendimento às necessidades dos cidadãos.

A dimensão mais imediata e visível da informatização do serviço público é o acesso a informações, como legislação, dados estatísticos, decisões administrativas e judiciais. Os sistemas de compras dos governos também estão se reformulando nesse novo cenário, com a utilização cada vez maior da modalidade de licitação por pregão eletrônico, ampliando a competitividade e a transparência do processo. A agilização da tramitação de processos é outro ganho que a tecnologia da informação pode oferecer para aumentar a eficiência do serviço público. É importante lembrar, contudo, que a tecnologia não faz milagres. Ela apenas vai reproduzir os processos, as práticas e os objetivos reais de cada organização.

Por outro lado, um dos principais desafios é fazer com que a informatização da administração pública melhore os serviços para toda a população, o que depende da chamada inclusão digital, ou seja, a universalização do acesso à Internet. Ainda que o número de internautas cresça de forma rápida, os dados apontam que cerca de 75% da população ainda não conta com os benefícios da comunicação pela rede mundial de computadores. Essa parcela “sem-Internet” da população, que naturalmente já é menos favorecida econômica e culturalmente, acaba desassistida também no acesso às facilidades do governo eletrônico.

Há ainda um fator importante que pode ser utilizado para melhorar a performance do setor público. Já foi citado anteriormente que a ausência de competição na administração pública é uma das causas da baixa eficiência. A partir dessa evidência, várias experiências internacionais orientaram a reforma administrativa para a criação de estruturas de competição entre os prestadores de serviços públicos.

Nessa perspectiva, Osborne e Gaebler (1997), inspiradores do movimento ‘reinventando o governo’, defendem que a gestão pública deve orientar-se por objetivos; medir resultados; redefinir os usuários como clientes e estabelecer competição entre os prestadores de serviço.

Para esses autores, a competição não é um conceito restrito ao setor privado. O ambiente competitivo possui a grande virtude de acabar com o monopólio — que tanto pode existir no setor público como no privado — e estimular a inovação organizacional. Por isso, Osborne e Gaebler (1997) afirmam que o problema da prestação de serviços públicos não é ‘público versus privado’, mas ‘competição versus monopólio’.

Abrucio (1997) observa que o governo inglês também assumiu essa filosofia, expressa no documento *Citizen’s Charter*, que consiste na implantação de programas de avaliação de desempenho organizacional de acordo com os resultados de pesquisas feitas junto aos usuários dos serviços públicos. O governo britânico tem procurado incrementar a competição entre as organizações do setor público, para oferecer opções caso determinado equipamento social não esteja obtendo o desempenho esperado. Numa situação em que não há competição entre os serviços, ocorre o monopólio e os consumidores ficam sem

alternativa de escolha. O *Citizen's Charter* estabelece uma relação direta entre a competitividade e melhoria da qualidade dos serviços públicos.

Vale ressaltar, no entanto, que a introdução da competição e da lógica de mercado no setor público pode gerar disfunções. Aragão (1997) aponta que o sistema de competição entre serviços pode levar a uma distribuição injusta de recursos, uma vez que as organizações que prestam os serviços melhor avaliados pelo consumidor receberiam mais recursos, enquanto que as que prestam serviços piores ficariam com menos. Por essa lógica, a autora aponta que aumentaria a disparidade entre as melhores e as piores organizações.

Ressalvado esse risco de que a competição entre serviços públicos poderia acentuar a diferença entre os melhores e os piores serviços, não há dúvida que promover a competitividade incentiva a melhoria do desempenho. Um exemplo interessante de como está sendo construído um sistema positivo de competição no setor público é a educação básica. O Ministério da Educação instituiu, em 1990, o Sistema de Avaliação da Educação Básica – Saeb, com o objetivo de avaliar, em âmbito nacional, a educação básica. Outro passo importante do MEC foi a criação do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), com o objetivo de avaliar o aprendizado dos alunos. Esse índice leva em conta o rendimento dos alunos, a taxa de repetência e a evasão escolar e sua principal virtude é combinar informações de desempenho em exames padronizados com informações sobre rendimento escolar (aprovação). Tanto o Saeb como o IDEB fornecem dados segmentados por escola, permitindo a comparação de desempenho. Com isso, é possível estabelecer formas de premiação para as escolas que conseguiram bom desempenho e também montar um sistema de apoio àquelas que não têm.

É interessante observar que o simples fato de avaliar os alunos e estipular metas de desempenho parece estimular bons resultados. Pesquisas sobre a experiência norte-americana de avaliação da educação, por exemplo, indicaram que nas localidades onde é realizada avaliação por escola as notas aumentaram mais rapidamente. Foi verificado também que, nos Estados que primeiro criaram um sistema de avaliação, a evolução do desempenho dos alunos foi mais acentuada.

O mais importante, contudo, é considerar que esse conjunto de experiências, brasileiras ou internacionais, constitui um referencial para a reorganização dos serviços públicos, que pode ser realizada por meio de diferentes estratégias: reavaliação dos processos organizacionais, utilização de sistemas computadorizados, redefinição da forma de prestação de serviços, realização de pesquisas de satisfação com os usuários, treinamento e desenvolvimento dos servidores, etc. A melhoria da eficiência do setor público parece depender mais dessas iniciativas pontuais, do que de ousadas reformas administrativas, cujos resultados acabam restritos principalmente aos aspectos legal e institucional.

## 5 CONCLUSÃO

Há um conjunto de características que diferencia a natureza da administração pública em relação à iniciativa privada, afetando a eficiência das organizações. O setor público, por exemplo, tem maiores restrições legais quanto aos seus atos, especialmente os relacionados com a gestão de pessoal, enquanto que a iniciativa privada goza de maior liberdade. A diferença capital, no entanto, é o contexto de competição que envolve as empresas privadas, e que influencia diretamente a eficiência organizacional. A administração pública, que não costuma atuar em ambiente competitivo, deixa de receber esse estímulo à produtividade, ao aumento da qualidade e à satisfação dos usuários/clientes.

Esses fatores que restringem a eficiência no setor público podem, no entanto, ter seus efeitos reduzidos pela ação gerencial. Nesse sentido, observa-se que as reformas administrativas, implantadas com o objetivo de aumentar a eficiência da administração pública brasileira, obtiveram resultados limitados. Ocorre que a alteração do plano legal e institucional não tem sido suficiente para mudar o comportamento dos agentes públicos.

Nesse cenário, o processo de *benchmarking* é uma estratégia promissora para a melhoria do desempenho público, na medida que experiências inovadoras e iniciativas organizacionais bem-sucedidas sejam divulgadas, valorizadas, reproduzidas e multiplicadas. Esses casos pontuais de bom desempenho podem tornar-se um estímulo ao aperfeiçoamento dos processos organizacionais e à inovação gerencial, observada a necessária adequação às peculiaridades locais.

É importante ter presente, contudo, que os atributos de um bom governo não se esgotam na eficiência e na gestão adequada dos recursos públicos. Deve ser levado em conta também o desempenho político, que considera aspectos como a cidadania, a participação na gestão pública e o desenvolvimento de uma cultura de direitos. Para Bédard (1998), no plano político, os princípios fundamentais da gestão pública são a liberdade e a igualdade dos cidadãos. Assim, o fim da administração deve ser o criar canais de participação dos cidadãos e estar atenta às suas necessidades.

No entanto, esses princípios de cidadania, de justiça, de equidade, não se realizam plenamente sem que ocorra a eficiência organizacional. Um governo que administre mal seus recursos, que ofereça péssimos serviços aos cidadãos, que negligencie a satisfação dos usuários, também não será bem-sucedido no plano político. Dessa forma, a eficiência torna-se um requisito para que o Estado cumpra sua finalidade principal que é a de promover o bem comum, atendendo aos princípios da democracia, cidadania, liberdade e participação.

## REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, Fernando Luiz. O impacto do modelo gerencial na Administração Pública. *Cadernos ENAP*; n. 10, 1997.
- ARAGÃO, Cecília Vescovi de. Burocracia, eficiência e modelos de gestão pública: um ensaio. *Revista do Serviço Público*. Brasília, v. 48, n. 3, set-dez. 1997.
- ARGYRIADES, Demetrios. Resistencia al cambio. Algunas observaciones críticas sobre discursos contemporáneos respecto a la reforma administrativa. In: *Anais IX Foro de Investigación*. México, outubro, 2004.
- BATISTA JÚNIOR, Onofre Alves. *Princípio Constitucional da Eficiência Administrativa*. Belo Horizonte: Mandamentos, 2004.
- BECKETT, Julia. The "government should run like a business" mantra. *American Review of Public Administration*, v. 30, n. 2, jun 2000, p. 185-204.
- BÉDARD, Renée. A administração municipal revista a partir de quatro modos de pensamento e da trifuncionalidade. In: FACHIN, Roberto; CHANLAT, Alain (orgs.), *Governo municipal na América Latina: inovações e perplexidades*. Porto Alegre: Sulina/ Editora da Universidade/UFRGS, 1998.
- BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. Exposição no Senado sobre a reforma da administração pública. *Cadernos MARE da Reforma do Estado*, n. 3, 1997.
- \_\_\_\_\_. A reforma gerencial do Estado de 1995. *Revista de Administração Pública*. Brasília, v. 34, n. 4, jul./ago. 2000.
- \_\_\_\_\_. Do estado patrimonial ao gerencial. In: PINHEIRO, WILHEIM e SACHS (orgs.), *Brasil: um século de transformações*. São Paulo: Cia. das Letras, 2001.
- CENTRO CANADENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DA GESTÃO. Canadá: organizações de aprendizagem no setor público. *Revista do Serviço Público*. Brasília, v. 52, n. 3, jul-set, 2001.
- FISCHER, Tânia. Administração pública como área do conhecimento e ensino: a trajetória brasileira. *Revista de Administração de Empresas*. Rio de Janeiro, v. 24, n. 4, out/dez, 1984.
- FLEURY, Sonia. Diferentes abordagens sobre a reforma do Estado. *Revista de Administração Pública*, v. 30, n. 6, 1996, p. 185-190.
- GUERREIRO RAMOS, Alberto. *Administração e contexto brasileiro*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1983.
- HEISLER, Gleisi. Reflexões sobre a proposta de reforma do Estado brasileiro. *Texto para discussão*, n. 3. Brasília: ENAP, 1995.
- JUNQUILHO, Gelson Silva. Nem "burocrata" nem "novo gerente": o "caboclo" e os desafios do Plano Diretor de Reforma do Estado no Brasil do real. *Revista de Administração Pública*, v. 38, n. 1, 2004, p. 137-156.
- KEINERT, Tania Margarete Mezzomo. Os paradigmas da administração pública no Brasil (1900-1992). *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 34, n. 3, Mai/Jun, 1994.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; GUARIDO FILHO, Edson Ronaldo; NASCIMENTO, Maurício Reinert do; OLIVEIRA, Patrícia Tendolini. Formalismo como mecanismo institucional coercitivo de processos relevantes de mudança na sociedade brasileira. In: *Anais do ENANPAD*, 2001.

MARINI, Caio. Gestão Pública: o debate contemporâneo. *Cadernos da Fundação Luís Eduardo Magalhães*. Salvador, n. 7, 2003.

ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ECONOMIQUES - COMITE DE LA GOUVERNANCE PUBLIQUE. *Moderniser l'administration: synthese*. 2004.

OSBORNE, David; GAEBLER, Ted. *Reinventando o governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público*. Brasília: MH Comunicação, 1997.

PINHO, José Antonio Gomes de; IGLESIAS, Diego Moura; SOUZA, Ana Carolina Pereira de. Portais de Governo Eletrônico de Estados no Brasil: muita tecnologia e pouca democracia. *Anais do EnANPAD*. Salvador, 2006

POLLITT, Christopher. Reformas da gestão pública: a experiência internacional pode ser transferida? *Seminários Internacionais*. ENAP, 2002.

POLLITT, Christopher; BOUCKAERT, Geert. Avaliando reformas da gestão pública: uma perspectiva internacional. *Revista do Serviço Público*, v. 53, n. 3, jul-set/2002, p. 5-29.

RIGGS, Fred W. *Administração nos países em desenvolvimento*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1968.

VALENTE, Arnaldo. A gestão pública: desafios e perspectivas.: *Cadernos da Fundação Luís Eduardo Magalhães*. Salvador, n. 1, 2001.

XAVIER, Antonio Carlos da R.; BATISTA, Fábio Ferreira. *A Experiência do Hospital das Clínicas de Porto Alegre*. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Junho, 1997.

ZERO HORA. *Um exemplo de eficiência*. 28 de agosto de 2009, nº 16077.

## CAPÍTULO 5

### ABERTURA DE MERCADO RESSEGURADOR NO BRASIL: PRINCIPAIS MUDANÇAS

*Juliane Machado Louzada  
Frederike Monika Budiner Mette  
Marco Antônio dos Santos Martins*

#### 1 INTRODUÇÃO

*O resseguro é o seguro das Sociedades Seguradoras. É um dos principais instrumentos de administração de risco e de fornecimento de capital para essas empresas. As seguradoras adquirem resseguros para riscos que não podem ou preferem não assumir totalmente. (Fenaseg – 2008)*

O resseguro surge da necessidade das companhias seguradoras financiarem riscos com valores superiores ao seu patrimônio, ou seja, para casos onde ocorrendo o sinistro com estes riscos, não haja suporte por parte da seguradora para cumprir com sua responsabilidade diante do contrato de seguro estabelecido, é também um forma de garantir ao segurado o cumprimento deste contrato. (IRB, 2008)

Até o ano de 2007 o Brasil possuía monopólio estatal da carteira de resseguro, em que o órgão responsável por tais operações era o IRB (Instituto de Resseguro do Brasil), porém em dezembro deste ano foi promulgada a Resolução do Conselho Nacional de Seguros Privados nº168 que ampliou o poder de comercialização das seguradoras. Assim abriu-se a possibilidade de negociação com outras empresas resseguradoras, existindo também normas claras de operação. Inicia-se, assim, uma nova história para o Brasil.

Temos como objetivo principal fazer uma revisão dos trabalhos e pesquisas já realizadas sobre o mercado ressegurador no Brasil, a fim de documentar as possíveis mudanças que ocorrerão com o fim do monopólio do IRB (Instituto de Resseguro do Brasil) e a abertura do mercado ressegurador no Brasil. A partir de estudos publicados, pôde-se perceber que os profissionais do mercado segurador apresentam visões diferentes quanto aos novos rumos deste setor, tanto a médio, quanto longo prazo, devido às alterações recentes na legislação. Além disso, não se pode desconsiderar a “crise do subprime” que abala atualmente a economia mundial num fenômeno de recessão geral de *commodities*, atingindo todos os países.

Utiliza-se, também, a busca por pesquisas comparativas a outros países, onde também predominava o monopólio e, posteriormente, ocorreu à abertura para o capital estrangeiro. Exemplo disto é a Argentina, onde a abertura do mercado ressegurador ocorreu por motivos diferentes do Brasil, já que o governo não tinha o controle do governo brasileiro. No mercado argentino as empresas resseguradoras estrangeiras tinham licença para operar sem a necessidade de manter escritórios no país, e a estatal

argentina de resseguro teve falência, levando o governo a criar um imposto que cobrisse os prejuízos acumulados (Mello, 2002).

Já para o mercado chileno, a abertura ocorreu em 1991 pela necessidade de desenvolvimento do país. Foi registrado crescimento do setor após este acontecimento, apesar dos motivos serem os mesmos do Brasil, a situação chilena de catástrofes naturais é diferente da realidade brasileira, já que o Chile possui 10% de todos os vulcões do planeta, fazendo com que terremotos, tsunamis, erupções vulcânicas e abalos sísmicos sejam agravantes para a contratação de seguros, o risco existe e tem antecedentes de desastres como o terremoto ocorrido em 1995 que deixou 250 desabrigados (Mello, 2002).

Entretanto, no Brasil, a abertura do mercado de resseguro ocorreu através da resolução CNSP 168 de 17 de dezembro de 2007. Essa legislação altera as anteriores e abre a possibilidade para as seguradoras operantes no Brasil buscarem suporte no exterior, e para resseguradores estrangeiros abrirem escritórios no país, incentivando novos investimentos na economia emergente brasileira.

Alguns fatores importantes que impulsionaram a abertura do mercado de resseguro no Brasil, além da pressão das sociedades seguradoras foi o fato do IRB travar o crescimento do setor, já que possui limitações como qualquer órgão. Além disso, o mercado em expansão, com taxas de crescimento, as preocupações do governo em globalizar a economia que já é considerada emergente, também foram primordiais para a legislação ser aprovada. (Disponível em <[www.segurado.com.br](http://www.segurado.com.br)>)

## 2 REVISÃO TEÓRICA:

### Conceituação Seguro:

O Seguro é uma modalidade de transferência de risco na qual o segurador, mediante contrato, se obriga a indenizar o segurado na hipótese de ocorrência de fatos danosos à vida, à saúde, aos direitos ou ao patrimônio do segurado. Na verdade hoje os seguros têm uma amplitude extraordinária onde a cobertura para riscos podem alcançar não só fatos danosos, mas até mesmo situações de constrangimento ou de insucesso em qualquer campo das atividades humanas, entre outros. Este conceito quem nos traz é um site criado para utilização do consumidor, sendo Seguro um dos assuntos abordados. (Site [www.consumidorbrasil.com.br](http://www.consumidorbrasil.com.br), 2008)

Ou ainda, pode ser conceituado conforme explanação abaixo, fornecida pelo Dicionário Financeiro (2008):

Contrato em que uma das partes (SEGURADOR) se obriga para com a outra (SEGURADO), mediante o recebimento de uma importância estipulada (PRÊMIO), a indenizá-la de um prejuízo (SINISTRO), resultante de um evento futuro, possível e incerto (RISCO), indicado no contrato.

A Caixa Seguros e Previdência S/A (2008), conceituou o contrato de seguro através de seu site:

Denomina-se contrato de seguro aquele que estabelece para uma das partes, mediante recebimento de um prêmio de outra parte, a obrigação de pagar a esta, ou à pessoa por ela designada, determinada importância, no caso da ocorrência de um evento futuro e incerto ou de data incerta, previsto no contrato. É uma operação que toma forma jurídica por meio de um contrato, em que uma das partes (segurador) se obriga com outra (segurado ou beneficiário), mediante recebimento de uma importância estipulada (prêmio), a compensá-la (indenização) por um prejuízo (sinistro), resultante de um evento futuro, possível, incerto (risco), indicado no contrato.

Como em qualquer outro contrato, segurador e segurado possuem suas obrigações e deveres, onde na falta de cumprimento de uma das partes, o contrato se torna nulo, tendo em vista principalmente a quebra dos interesses baseados na boa-fé. As obrigações do segurado estão restritas à prestação de informações corretas para formulação do valor do prêmio de seguro, ou seja, na contratação do seguro, ao pagamento das parcelas que lhe couberem nos termos do contrato e à comunicação tempestiva à seguradora na hipótese de sinistro. As obrigações do segurador são amplas e iniciam-se pela prestação de informações completas ao segurado, sobre todas as condições do seguro antes da contratação, no fornecimento de cópia de documento que retrate os termos da apólice quando da contratação, e na correta, integral e rápida indenização ou cobertura quando da ocorrência do sinistro ou dos eventos previstos nas condições do seguro (Dicionário de Seguros, 2008).

## **2.1 História do Seguro no Mundo e no Brasil:**

Pode-se dizer que a prática da mutualidade – um dos fundamentos da atividade seguradora – é tão antiga quanto à civilização. Há registro da existência de modalidade rudimentar de contrato de seguro firmado entre condutores de caravanas da Mesopotâmia 2.250 anos antes da era Cristã, para proteção contra a perda de burros usados no transporte, quando esses caíam vítimas de feras ou de ladrões. Na Idade Média organizou-se a proteção coletiva em termos de socorros mútuos, que compreendiam os montepios, confrarias, misericórdias e associações de artes e ofícios. Desde então a Igreja Católica reconhece a importância do solidarismo que se articula em torno das formas de mutualidade. Nesse estágio de desenvolvimento, a mutualidade chegou ao Brasil, nas primeiras décadas após o descobrimento. Alinhando-se entre as mais antigas atividades econômicas regulamentadas em nosso país, o seguro e a previdência foram criação de jesuítas, e em especial o Padre José de Anchieta, incentivador do mutualismo ligado à assistência em 1808, com a abertura dos portos brasileiros, tivera início a exploração de seguros marítimos, através da Companhia de Seguros Boa Fé, sediada na Bahia, foi a primeira seguradora a funcionar no país. (Fenaseg, 2008)

A fiscalização da atividade teve início em 1831 com a instituição da Procuradoria de Seguros das Províncias Imperiais, que ainda atuava com base em leis portuguesas, em 1901, com a edição do Decreto 4270 (Regulamento Murtinho), é criada a



Superintendência Geral de Seguros, subordinada ao Ministério da Fazenda tendo este novo órgão como missão: estender a fiscalização a todas as seguradoras que operavam no país. (Fenaseg, 2008)

Localizou-se em artigos publicados na década de 90 por Francisco Galiza e Vivian Rios, a evolução do seguro nos últimos anos e sua correlação com o PIB. Já em 1995 apresentava crescimento considerável em relação às décadas anteriores, como nos mostra o gráfico 01:



Fonte: Galiza, pág. 03, 1995.

Segundo Rios (2005), a explicação para o desenvolvimento foi o acentuado crescimento na variedade de novos produtos e, principalmente, no faturamento do setor. Em 1996, a sua participação foi de aproximadamente 2,2% do PIB. Há vários motivos para explicar esta mudança tão radical, mas citamos como centrais, apenas três.

I) Primeiro, o inegável sucesso do Plano Real, com o fim das altas taxas inflacionárias e da ciranda financeira - ou seja, os ganhos de capital foram obtidos sem muito esforço. Essa mudança trouxe três corolários importantes: uma distribuição de renda, favorecendo as classes menos remuneradas, beneficiando principalmente o setor de capitalização e uma forma de pequena poupança, com fortes características lotéricas; um aumento na confiança dos contratos de longo prazo, sendo os mais típicos são os de previdência privada, fazendo com que esses fossem altamente estimulados; um ajuste na própria qualidade das carteiras de seguros das empresas, em vista da queda da rentabilidade financeira das companhias.

II) Uma diminuição na qualidade dos serviços oficiais de previdência, e de atendimento médico, levou o consumidor, se tivesse condições financeiras para tal, a buscar outras alternativas para a sua proteção. Assinalamos que o governo, consciente deste aspecto, tem de algum modo estimulado esta alternativa, através de incentivos fiscais para o segurado, como é o caso da previdência privada aberta.

III) A abertura na economia brasileira se espelhou também na área de seguros, fazendo com que aumentasse a concorrência no setor, com novas opções de produtos e mesmo de empresas - de inúmeras companhias estrangeiras, inclusive.

Com dados atuais, obtidos através do IRB, SUSEP e IBGE, foi avaliada a mudança de desempenho do mercado de seguros relacionado ao montante da riqueza nacional,

considerando os dados a partir do ano 2000. Embora, segundo Carlos Coqueiro (2007), a mudança na forma de cálculo do PIB brasileiro prejudicou o setor de seguros, e diminuiu a sua participação, sendo o crescimento comprovado ano a ano, conforme demonstra a tabela 01 sobre a participação do seguro no PIB Brasileiro, com dados a partir de 1995:

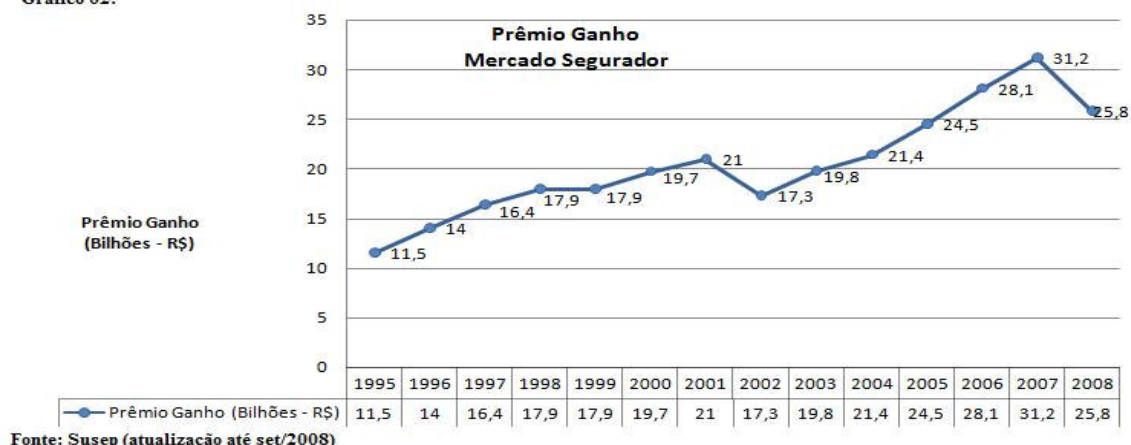
TABELA 1 - Participação do mercado segurador no PIB brasileiro

ANO	PRÊMIOS R\$ Milhões	Part. PIB (%)	PIB R\$ Milhões
1995	16.320	2,53%	646.192
1996	22.355	2,87%	778.887
1997	25.028	2,87%	870.743
1998	26.181	2,86%	914.188
1999	28.275	2,90%	973.843
2000	32.763	2,98%	1.101.255
2001	37.656	3,14%	1.198.736
2002	45.514	3,16%	1.346.028
2003	51.161	3,29%	1.556.182
2004	59.824	3,39%	1.766.621
2005	65.635	3,39%	1.937.598

Fonte: Susep, IRB, Fenaseg, Bacen e IBGE (2008).

Além do PIB, também foram considerados os dados fornecidos pela área de estatística do IRB, onde o crescimento em prêmios desde 1995 até 2007 (último ano integral) foi de R\$ 19,7 bilhões, conforme demonstra o gráfico 02 (atualizado até setembro de 2008).

Gráfico 02:



## 2.2 Mercado Ressegurador: História, conceitos e tipos de contratos de resseguro

De acordo com os documentos históricos, a primeira operação de resseguro, lavrada em contrato, teria ocorrido no ano de 1370. Por se tratar de operação complementar e indispensável, sua evolução foi semelhante à do seguro, sendo os primeiros resseguros feitos sobre os riscos marítimos. A exemplo do seguro, o resseguro, em seus primórdios, também teve caráter meramente especulativo, comportamento este que ocasionou a sua proibição na Inglaterra, pelo Marine Insurance Act, de 1745. Esta proibição foi mantida por mais de um século. Somente em meados do século seguinte é que o resseguro tomou impulso, como consequência da difusão do seguro contra incêndio. A Alemanha, considerada o berço do resseguro moderno, teve a hegemonia destas operações até a deflagração da Primeira Guerra Mundial, em 1914.

No Brasil, o resseguro era praticado, principalmente, por empresas estrangeiras, até o advento do Instituto de Resseguros do Brasil, criado pelo Decreto-Lei no 1.186, de abril de 1939. Em 2000, tentou-se realizar a abertura do mercado, contudo esta tentativa foi frustrada por causa de uma Ação Direta de Inconstitucionalidade, fundamentada em que o tipo de ato normativo usado para a abertura, uma Lei ordinária, era inadequado. Em 2007, foi sancionada pelo presidente em exercício a Lei Complementar nº 126, de 15 de janeiro de 2007, que realizou a abertura de mercado que não foi possível em 2000. No entanto, apenas em julho de 2007 foi publicada a resolução CNSP nº 164/07, que regulamentou a regra de transição de mercado fechado para mercado aberto, estando pendente ainda a regulamentação definitiva da abertura do mercado brasileiro de resseguro. Pela regra de transição, basicamente o IRB continua com o monopólio do mercado, mas, no caso de este recusar um risco, a seguradora pode fazer a oferta deste no exterior, diretamente ou através de brokers de resseguro. Antes, a colocação no exterior tinha que ser através do IRB.

Em 2008, diversas resseguradoras mundiais começaram a desembarcar no Brasil, dentre elas: Munich Re, Swiss Re, Lloyd's, algumas como admitida. Além disso, a J. Malucelli anunciou a criação da primeira resseguradora privada do país.

O resseguro surgiu da necessidade que as instituições seguradoras têm de transferir parte dos riscos para outra instituição. Existem basicamente quatro aspectos que levam a seguradora a buscar o resseguro: geração de capacidade, proteção, troca de experiência e financeiro. Ele deve acontecer quando uma operação ou um bem segurado apresenta muitos riscos.

O principal conceito de Resseguro e o mais conhecido no setor, de acordo com Rios (2005), é de que este é o seguro da seguradora, tendo em vista que estas sociedades recorrem a ele por que necessitam (falta de patrimônio líquido) ou para se protegerem de grandes catástrofes que tenham de assumir com seu próprio capital.

Analisando a bibliografia sobre o assunto, temos conceitos interessantes disponíveis sobre contratos de resseguro, introduzidos de diferentes formas e conforme a experiência e a necessidade do pesquisador:

Resseguro é a operação de que se vale um ou mais seguradores para transferir aos resseguradores o excesso de responsabilidade que ultrapassa o limite de sua capacidade de retenção de riscos. Diminui sua responsabilidade na aceitação de um risco considerado perigoso. (Glossário de Finanças, 2008).

A própria resseguradora também pode se segurar contra riscos que assumiu, através de uma operação de retrocessão, em que, num processo semelhante ao do resseguro, cede riscos, informações e parte do prêmio de seguro para outra ressegurador, ou ainda para uma sociedade seguradora local. (Wikipedia, 2008).

Os contratos de resseguro são classificados por características técnicas ou contratuais, citadas no quadro a seguir, entre todas as mais conhecidas e utilizadas são Automático e Obrigatório (IRB Brasil RE, 2008):

Tipos de Contrato de Resseguro				
Automático	Avulso	Catastrofe	Diferenciado	Condições Originais
É uma forma de contrato pelo qual se estabelece, automaticamente, a responsabilidade do ressegurador, até determinado limite de cobertura, desde o momento em que o seguro foi aceito pela seguradora direta ou pelo ressegurador retrocedente. O resseguro automático pode ser complementado por outro contrato de resseguro avulso, para garantir riscos de montante muito elevado, não totalmente cobertos pelo resseguro automático	É o resseguro que não dispõe de cobertura automática, ou que ultrapassa o referido limite. Neste caso é necessário que a seguradora direta ou a retrocedente solicite cobertura de resseguro para as propostas que recebe em tais condições, caso a caso.	É aquele no qual o ressegurador responde por parte proporcional, previamente definida, em relação ao risco integral. Os resseguros de Excedente de Responsabilidade, Quota e Misto (quota mais excedente) são exemplos de resseguro proporcional. De modo geral este tipo de resseguro é mais adequado quando se podem identificar indubitavelmente os riscos isolados e seus respectivos valores segurados.	É o sistema em que as condições dos planos de resseguro são negociadas especificamente, fora dos padrões habituais, em função do perfil de cada carteira de seguros.	É o resseguro onde o ressegurador assume o risco exatamente nas mesmas bases da aceitação da seguradora cedente como se segurador também fosse, embora sem se responsabilizar diretamente com o segurado, mas tão-somente com a cedente. É um tipo de resseguro proporcional, no qual o ressegurador se obriga a constituir as mesmas provisões da cedente, nas mesmas bases, matemáticas inclusive, quando for o caso.
Excedente de responsabilidade	Excesso de Danos	Excesso de sinistralidade	Facultativo	Facultativo/Obrigatório
É a forma mais difundida de resseguro. É um contrato de resseguro proporcional no qual a seguradora cedente ou retrocedente, se obriga a ceder ao ressegurador aceitante, parte ou totalidade do que exceder o seu limite de retenção (também chamado de pleno) em cada risco isolado.	É um tipo de resseguro não proporcional no qual o segurador direto fixa uma importância determinada para cada sinistro, ou uma importância global para todos os sinistros que venham a ocorrer em determinado prazo. Esta importância se denomina limite de sinistro, máximo de conservação de danos ou prioridade. Quando o limite de sinistro não é atingido, o segurador arca com a totalidade das indenizações e recupera do ressegurador as que excederem o referido limite.	Um tipo de resseguro não proporcional que consiste em o segurador cedente suportar determinado coeficiente sinistro/prêmio. Acima do valor deste coeficiente cabe ao ressegurador responder pela totalidade dos prejuízos verificados, e sua participação pode também ser limitada, em termos percentuais ou em valores absolutos.	É o resseguro em que cada uma das partes envolvidas (segurador e ressegurador) tem inteira liberdade para decidir sobre o oferecimento e a aceitação de responsabilidades.	É o tipo de resseguro no qual a seguradora cedente se reserva o direito de selecionar os riscos que vai ressegurar, cabendo, ao ressegurador, a obrigação de aceitá-los.
Misto	Não Proporcional	Obrigatorio	Por Quota	Proporcional
Em sentido geral, e notadamente europeu, é uma modalidade de resseguro proporcional também conhecida por Resseguro Misto de Quotas-Parte e de Excedentes. No Brasil, além deste tipo de resseguro, costuma-se combinar modalidades de resseguro proporcional e não proporcional, tais como Excedente de Responsabilidade e Excesso de Danos. Dá-se a esta combinação a denominação de Resseguro Misto.	É aquele no qual o ressegurador responde pela totalidade da carteira ou pela sinistralidade globalmente considerada e se responsabiliza pela parte que exceder o limite de sinistro da seguradora cedente. No que concerne aos resseguros não proporcionais, em que se desconsidera o exposto ao risco de forma isolada, computando-se carteiras ou sinistralidade global, as bases tarifárias são ajustadas por processos diferentes dos utilizados no resseguro proporcional.	É o resseguro que deve ser efetuado por força de lei (legalmente obrigatório) ou em decorrência de um contrato (contratualmente obrigatório). 16. PERCENTUAL – É uma forma de resseguro proporcional, efetuado sob a forma de excedente de responsabilidade e convertido em percentual. Não confundir com Resseguro por Quota.	É um tipo de resseguro proporcional no qual a seguradora cedente ou retrocedente, repassa ao ressegurador uma quota fixa percentual dos seus negócios, e o ressegurador se responsabiliza pela mesma proporção em cada um dos sinistros ocorridos, como se sócio fosse da sociedade cedente ou retrocedente. Esta forma de resseguro, isoladamente, tem restrita aplicação, sendo mais comum a sua utilização em conjugação com o resseguro Excedente de Responsabilidade.	É aquele no qual o ressegurador responde por parte proporcional, previamente definida, em relação ao risco integral. Os resseguros de Excedente de Responsabilidade, Quota e Misto (quota mais excedente) são exemplos de resseguro proporcional. De modo geral este tipo de resseguro é mais adequado quando se podem identificar indubitavelmente os riscos isolados e seus respectivos valores segurados.
Fonte: Wikipedia, 2008.				

### 2.3 Evolução da Legislação de Resseguro e Consequências no Mercado

A Resolução 168 de 17 de dezembro de 2007 abriu a possibilidade de negociação das seguradoras diretamente com os resseguradores, sendo um dos diferenciais desta nova legislação, pois até então a única possibilidade das seguradoras era o IRB, e este negociava os riscos no exterior, por isso o mercado era “monopolizado”. Esta mesma

resolução expõe de forma clara as regras para entrada de resseguradoras estrangeiras no mercado nacional, trazendo conceitos importantes quanto a operação e a classificação de resseguradores no País, tais como: Local (sediado no País, sob a forma de sociedade anônima), Admitido (sediado no exterior, com escritório de representação no País) e Eventual (empresa resseguradora estrangeira sediada no exterior, sem escritório de representação no País). No quadro a seguir seguem as legislações do setor atualizadas com suas principais características. Por operação de retrocessão entende-se aquela que ampara o segurador onde há um repasse ao mercado ressegurador nacional seus excessos e responsabilidades.

O IRB (Instituto de Resseguro do Brasil) foi criado no Governo Getúlio Vargas em 1939, assim, por se tratar da constituição antiga não tivemos acesso na íntegra, porém as legislações posteriores que montaram e parametrizaram a forma de operações. A tabela a seguir apresenta a evolução da legislação deste setor ao longo dos anos.

Decreto-Lei nº 73 – de 21/11/1966	Análise da Legislação			Resolução SUSEP nº 168 – de 17/12/2007
	Lei nº 9.952 – de 20/12/1999	Complementar nº 126 – de 15/01/2000	Resolução SUSEP nº 164 – de 17/07/2006	
Regula todas as operações de Seguros do País, exceto Previdência;	A partir desta Lei as atribuições de conceder autorizações, regular e fiscalizar passam a ser competência da SUSEP – Superintendência de Seguros Privados	Definições dos termos utilizados em legislações anteriores, conforme segue:	Esta resolução torna público a não existência de regulamentação necessária que defina as operações de resseguro e retrocessão para resseguradores admitidos e eventuais. Informa	Esta resolução regulamenta todas as operações de resseguro e retrocessão. Trata-se da continuidade da resolução anterior, com definições novas e oficializando a abertura do mercado ressegurador.
As operações de cosseguro, resseguro e retrocessão integram este decreto para pulverizar os riscos e fortalecer as relações econômicas do mercado;	Contratações de seguros no exterior dependerão da autorização da SUSEP, sendo limitada aos riscos que não encontrem	CEDENTE: Sociedade Seguradora que contrata operações de resseguro ou	Oficialmente o monopólio continua;	A cedente pode efetuar a colocação dos seus excedentes em resseguradores de sua livre escolha, observadas as exigências legais e regulamentares;
Institui-se o Sistema Nacional de Seguros Privados (SNSP), sob competência do Governo Federal;	O Conselho Monetário Nacional disciplinará a abertura e manutenção de contas em moeda estrangeira, tituladas por sociedades seguradoras, resseguradores locais.	CO-SEGURO: Operação de seguro em que duas ou mais sociedades seguradoras, com anuidade o segurado distribuem		Para fins de cumprimento do limite, a sociedade seguradora deve dirigir consulta formal a um ou mais resseguradores locais de sua livre escolha;
O SNSP passa a ser responsável pelo IRB;	O CNSP estabelecerá diretrizes para contratações de resseguro, corretagem de resseguro e escritório de representação do	RESSEGURO: Operação de transferência de riscos de uma cedente para um ressegurador;		Operações de resseguro relativas a seguro de vida e previdência complementar são exclusivas de resseguradores locais;
Criação do Conselho Nacional de Seguros (CNSP);	Os estabelecimentos de seguro deverão oferecer aos resseguradores locais, obrigatoriamente, preferência para o equivalente a 60% de toda e qualquer cessão	RETOCESSÃO: Operação de transferência de risco de resseguro de resseguradores para resseguradores ou de		Exclui-se desta resolução os seguros de: garantia, crédito à exportação, e crédito interno;
O capital social do IRB é dado por ações escriturárias, ordinárias e preferenciais, todas sem valor nominal;	Os estabelecimentos de seguro somente poderão contratar resseguro no exterior quando os resseguradores locais não aceitarem o resseguro nas condições e preços obtidos junto a resseguradores estrangeiros, comprometidos	As operações de resseguro e retrocessão podem ser realizadas com os seguintes tipos de resseguradores: Local, Admitido ou Eventual, vide conceitos		Esta resolução define ainda a forma como Resseguradores Locais e Admitidos devem operar obrigatoriamente para autorização da SUSEP e continuidade das operações no País;
Ações ordinárias do IRB (com direito a voto), representam no mínimo 50% do capital social;	Os estabelecimentos de resseguro e os seus retrocessionários não responderão diretamente ao segurado, pelo montante assumido de			<b>Conceitos Novos constantes nesta Resolução :</b>
<b>Competências do IRB:</b>				CONTRATO FACULTATIVO: Operação de resseguro através do qual o ressegurador ou resseguradores dão cobertura a riscos referentes a uma única apólice ou plano de benefícios ou grupo de apólices ou planos de
Elaborar e expedir normas regulamentadoras para resseguro e retrocessão; Aceitar o resseguro obrigatório e facultativo, do País ou do Exterior; Reter resseguro aceito, na totalidade ou em parte;				CONTRATO AUTOMÁTICO: Operação de resseguro através da qual a cedente acordou com ressegurador ou resseguradores a cessão de uma carteira de riscos previamente definidos entre as partes e compreendendo mais de uma apólice ou plano de benefícios, subscritos
- Promover a colocação, no exterior, de seguro, cuja aceitação não convenha aos interesses do País ou que nele não encontre cobertura;				CORRETORA DE RESSEGURO: Pessoa jurídica autorizada a intermediar a contratação de resseguros e retrocessão , que disponha de contrato de seguro de responsabilidade civil profissional, e que tenha como responsável técnico o corretor de seguros
- Impor penalidades as seguradoras por infrações cometidas nas três modalidades;				RESSEGURO: Operação de transferência de riscos de uma cedente, com vistas a sua própria proteção, para um ou mais resseguradores ou para sociedades
- Organizar e administrar consórcios, recebendo inclusive cessão integral de seguros;				RESSEGURO: Operação de transferência de riscos de uma cedente, com vistas a sua própria proteção, para um ou mais resseguradores ou para sociedades
- Proceder a liquidação de sinistros, de conformidade com os critérios traçados pelas normas de cada ramo;				
- Distribuir pelas Sociedades a parte dos resseguros que não tiver e colocar no exterior as responsabilidades excedentes da capacidade do mercado segurador interno, ou aquelas cuja cobertura fora do país convenha aos interesses nacionais;				
- Representar as retrocessionárias nas liquidações de sinistros amigáveis ou judiciais;				
- Publicar revistas especializadas e toda a capacidade do mercado nacional de seguros;				
<b>SEÇÃO IV – das operações do IRB:</b>				
Art. 56. O IRB opera em qualquer tipo de resseguro;				
Art. 57. As operações do IRB tem a garantia de seu capital e reservas e, subsidiariamente, a da União;				
Art. 58. A aceitação do resseguro pelo IRB é obrigatória, em princípio para as responsabilidades originárias e para os riscos acessórios;				
Art. 60. É obrigatória aceitação da retrocessão do IRB pelas Sociedades Seguradoras autorizadas a operar no País;				

Nos próximos quatro anos, o Governo Federal prevê em torno de R\$ 503 bilhões em investimentos no país, em um Programa denominado PAC (Programa de Aceleração do Crescimento), sendo que boa parte destes investimentos são para a infraestrutura, fazendo com o que mercado de seguros e de resseguros projete tendências de crescimento baseados no crescimento econômico. Pois, estima-se que melhorando a estrutura do país, melhoram-se as condições, o que possibilita novos investimentos em outras áreas, e, teoricamente todas as áreas necessitam de seguro, inclusive as obras. Os

principais investimentos são: ferrovias, hidrovias, rodovias e geração de energia elétrica. (Disponível em <[www.brasil.gov.br](http://www.brasil.gov.br)>, 2008)

Além dos investimentos, outro fator bastante promissor para o crescimento deste mercado, e que atrai resseguradores estrangeiros, é o fato do Brasil não ter incidência de catástrofes naturais, como tornados e terremotos. Mas vimos no decorrer desta pesquisa, que mesmo em mercados com incidência destes desastres, houve crescimento considerável. O Brasil, embora não tenha uma cultura de seguros desenvolvida, é o 2º mercado mais desenvolvido da América Latina, já no quesito resseguro é o menos, pois nos demais países não existe, atualmente, monopólio. (Fenaseg, 2008).

### 3 CONCLUSÃO

O estudo realizado sobre o resseguro e seu decurso histórico apresentado neste trabalho através dos gráficos estatísticos, e fundamentalmente, pela alteração na legislação brasileira, demonstra profunda relevância na evolução das operações de seguros a partir de dezembro de 2007. Embora as modificações evidenciem o desenvolvimento do setor de seguros, situação análoga aos exemplos dos países vizinhos quando de suas respectivas aberturas de mercados – referência a Argentina e Chile – é importante relevar que o mercado segurador brasileiro já vinha apresentando contínuo crescimento de sua representatividade no PIB.

A abertura do resseguro no Brasil, mesmo considerando alguns limitadores ainda presentes na legislação reguladora deste mercado, repercute no aumento da oferta de produtos e serviços provocados pela flexibilidade das operações junto aos resseguradores. Trará melhores condições para análises de riscos, produtos e precificação do prêmio do seguro provocada pela conseqüente concorrência, além de abrir um novo mercado de trabalho.

Contudo, mesmo o quadro de abertura apresentando um número maior de conseqüências positivas quanto à abertura do mercado, algo totalmente necessário para o acompanhamento do desenvolvimento do país, não menos obstante, cabe a consideração a um ponto negativo. Uma vez que, disponível o setor para entrada de resseguradores estrangeiros, estará o mercado mais vulnerável às conseqüências provocadas por catástrofes que porventura atinjam empresas resseguradoras de capital estrangeiro operantes no país. Pois, o mercado brasileiro já não conta com a tutela do IRB para se proteger das oscilações mundiais. Como exemplo disto é o caso do atentado terrorista de “11 de Setembro”, em que os preços de resseguro aumentaram, em virtude da insegurança do mercado americano.

Esta pesquisa foi realizada com o intuito de entender as operações do mercado ressegurador, sua importância, e o desenvolvimento gerado pelas suas seqüentes modificações, até a chegada de sua atual abertura no país, ficando presente a observação de que se trata de nicho promissor, não apenas fundamental ao desenvolvimento econômico. Mas, sim, por ser alvo de muitos estudos que estejam voltados à ampliação do conhecimento deste assunto, provocando assim uma aceitação cultural para este tipo serviço que se tornou indispensável na atualidade. Principalmente,

por se tratar de um produto intangível que tem como sua essência a boa-fé entre os contratantes, e possui como objetivo a preservação do patrimônio, passando apenas a ser percebido quando da necessidade de sua entrega, ou seja, na eventualidade de um sinistro coberto pela apólice de seguros.

## REFERÊNCIAS

BARRETO, Felipe Paes. A abertura do mercado de resseguros e a perspectiva de novos negócios em segmentos especializados. *Revista Apólice*, São Paulo, v. 12, n. 103, p. 28, jan./fev. 2007.

BOTTI, Paulo Eduardo de F. *Introdução ao Resseguro: para brasileiros*. São Paulo: Nobel, 1995.

BRASIL. *Decreto-Lei nº 73*, de 21 de novembro de 1966.

BRASIL. *Lei Complementar nº 126*, de 15 de janeiro de 2007.

BRASIL. *Lei nº 9.932*, de 20 de dezembro de 1999.

BRASIL. *Resolução CNSP nº 164*, de 17 de julho de 2007.

BRASIL. *Resolução CNSP nº 168*, de 17 de dezembro de 2007.

CASTRO, Roberto. *Panorama do seguro e de resseguro no Brasil*. Mercado Asegurador, Buenos Aires, v. 26, n. 296, p. 32-36, sept. 2004.

FARIA, Lauro Vieira de. *Abertura do Resseguro: Demanda de Resseguros e Impactos sobre o Mercado Segurador*. Revista do IRB, Rio de Janeiro. v. 3, n. 5, p. 133-174, set. 2007.

GALIZA, Francisco. *O mercado de seguros no Brasil – Um setor em expansão e suas características principais*. Disponível em: <[www.ratingdeseguros.com.br](http://www.ratingdeseguros.com.br)>. Acesso em: 10 nov. 2008.

GOLDBERG, Ilan. *Resseguro e Desenvolvimento: um estudo acerca dos principais fatores ocorridos nos últimos dez anos e as perspectivas para os próximos anos*. Revista do IRB, Rio de Janeiro. v. 2, n. 4, p. 93-110, mar. 2007.

GONÇALVES, Fernando. *O mercado brasileiro é promissor para a expansão do resseguro*. Funenseg; cadernos de seguro, Rio de Janeiro, v. 26, n. 135, p. 46-47, mar. 2006.

MARQUES, Henrique do Valle Magalhães. *Dicionário de Seguros: Vocabulário Conceituado de Seguros* (2ª ed.). Rio de Janeiro: Funenseg, 2000.

MELLO, Gustavo Cunha. *A indústria de seguros na América Latina*. Disponível em <[www.segurado.com.br](http://www.segurado.com.br)>. Acesso em: 14 set. 2008.

RIOS, Vivian Tristão. *O resseguro no Brasil*. Dissertação (bacharel em direito) – Pontifícia Universidade Católica, Rio de Janeiro. 2005.

SCHWEIZER, Jean-Paul. *Um novo ciclo: para onde vai o resseguro no mundo e no Brasil?* Funenseg. cadernos de seguro, Rio de Janeiro, v. 25, n. 128, p. 27-32, jan. 2005.

**Sites utilizados (sem identificação de autoria):**

- <[www.fenacor.com.br](http://www.fenacor.com.br)>. Acesso em 19 out. 2008.
- <[www.consumidorbrasil.com.br](http://www.consumidorbrasil.com.br)>. Definição Seguro. Acesso em 19 out. 2008.
- <<http://br.finance.yahoo.com/seubolso/glossario/>>. Acesso em 19 out. 2008.
- <[www.caixaseguros.com.br](http://www.caixaseguros.com.br)>. Acesso em 19 out. 2008.
- <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Resseguro#Hist.C3.B3ria>>. Acesso em 19 out. 2008.
- <[www.ressegurobrasil.com](http://www.ressegurobrasil.com)>. Acesso em 19 out. 2008.
- <[www.revistafatorbrasil.com.br](http://www.revistafatorbrasil.com.br)>. Acesso em 31 ago. 2008.
- <[www.bradescosauade.com.br](http://www.bradescosauade.com.br)>. Acesso em 31 ago. 2008.
- <[www.segurado.com.br](http://www.segurado.com.br)>. Acesso em 14 set. 2008.
- <[www.funenseg.com.br](http://www.funenseg.com.br)>. Acesso em 15 out. 2008.
- <[www.irb-brasilre.com.br](http://www.irb-brasilre.com.br)>. Acesso em 21 set. 2008.
- <[www.susep.com.br](http://www.susep.com.br)>. Acesso em 31 ago. 2008.
- <[www.brasil.gov.br](http://www.brasil.gov.br)>. Acesso em 22 nov. 2008.
- <[www.fenaseg.org.br](http://www.fenaseg.org.br)>. Acesso em 31 ago. 2008.



## CAPÍTULO 6

# A PRODUÇÃO DE BIODIESEL COMO NOVA FONTE DE RENDA SUSTENTÁVEL NO CONTEXTO AGRÍCOLA-FAMILIAR DO RIO GRANDE DO SUL: CONQUISTAS E DESAFIOS

*Daiane Mülling Neutzling*<sup>1</sup>

*Eugenio Ávila Predozo*<sup>2</sup>

*Tania Steren dos Santos*<sup>3</sup>

### 1 INTRODUÇÃO

O desenvolvimento do biodiesel no Brasil tem ressaltado a preocupação na estruturação de cadeias produtivas sustentáveis. Para isto, o Governo Federal criou através do Programa Nacional de Produção e Uso do Biodiesel (PNPB), formas para que as questões socioambientais fossem internalizadas no desenvolvimento produtivo do biodiesel buscando a consolidação de uma estrutura produtiva com benefícios aos setores rurais primários. Tais medidas abrangem, dentre outras, a inserção da agricultura familiar e dos produtores oriundos de regiões carentes do país como fornecedores das matérias-primas, possibilitando a criação de novas fontes de renda nestes setores rurais.

Dentre os Estados brasileiros que têm se destacado na produção de biodiesel está o Rio Grande do Sul, que combina dois importantes fatores: a existência de uma estrutura produtiva consolidada da soja, atualmente a principal matéria-prima utilizada a curto-prazo para o beneficiamento do biocombustível, e, a histórica organização da agricultura familiar, que, neste Estado, é uma das principais produtoras da soja, e que ao mesmo tempo, também possui condições para a introdução de novas variedades de oleaginosas destinadas á produção de biodiesel, salvo a avaliação das condições edafoclimáticas específicas das suas regiões.

No contexto do desenvolvimento do mercado de biodiesel no Estado, as agroindústrias têm sido observadas como importantes atores, por serem estas as responsáveis pela definição das estratégias e ações organizacionais sobre a cadeia produtiva, estabelecendo a origem das matérias-primas, o incentivo a tecnologias, a forma de relacionamento com os segmentos agrícolas e o Governo federal sendo regidas pelo estabelecimento das premissas do PNPB.

---

<sup>1</sup> Professora do Depto. de Ciências Administrativas da Universidade de Santa Cruz do Sul, mestre em Agronegócios - CEPAN/UFRGS. E-mail: daianeneutzling@yahoo.com.br

<sup>2</sup> Professor do EA/PPGA/PPG-Agronegócios - CEPAN/UFRGS. E-mail: eapedrozo@ea.ufrgs.br

<sup>3</sup> Professora do PPG-Agronegócios - CEPAN/UFRGS. E-mail: barquis@orion.ufrgs.br

O mercado do biodiesel tem sido apresentado por instituições públicas e privadas como um promissor promotor de mudanças na agricultura brasileira, principalmente na familiar, possibilitando uma nova opção de comercialização de culturas oleaginosas ou ainda a diversificação agrícola pela introdução de culturas alternativas. Além disso, o desenvolvimento deste mercado tem sido conduzido pelos objetivos do Governo Federal os quais buscam gerar benefícios nas dimensões econômicas, sociais e ambientais.

Deste modo, a questão principal que incita esta pesquisa é analisar as mudanças que a produção de biodiesel tem trazido para o setor agrícola familiar do Estado e verificar se tais mudanças correspondem aos benefícios promulgados pelo PNPB no desenvolvimento da cadeia do biodiesel de forma sustentável no Rio Grande do Sul.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1 A produção de biodiesel no Brasil**

O biodiesel pertence ao grupo dos combustíveis alternativos líquidos, também chamados de combustíveis de primeira geração. É definido como um biocombustível que pode ser produzido a partir de gorduras animais ou de óleos vegetais, obtido por meio de diferentes processos como craqueamento, esterificação ou ainda transesterificação. Sua principal finalidade é de substituição total ou parcial do óleo diesel de petróleo em motores ciclodiesel automotivos ou estacionários (PNPB, 2005).

No Brasil, o biodiesel foi inserido na matriz energética brasileira a partir da criação do Programa Nacional de Produção e Uso do Biodiesel (PNPB) com a lei 11.097/2005 estabelecendo percentuais mínimos de mistura do biodiesel ao diesel fóssil.

Os principais objetivos do PNPB são a implantação de um programa sustentável, promovendo inclusão social rural; fomentar garantias de preços competitivos, qualidade e suprimento e, por fim, incentivar a produção do biodiesel a partir de diferentes fontes oleaginosas e/ou incentivar o desenvolvimento da agricultura familiar.

O mercado nacional de biodiesel, desde sua criação em 2005, vem se desenvolvendo consideravelmente. De acordo com dados da ANP no final do ano de 2008 a produção chegou a 1.160 mil m<sup>3</sup>. Dentre os maiores Estados produtores destacam-se o Rio Grande do Sul, Mato Grosso, Goiás, São Paulo e Bahia.

Quanto as discussões mundiais sobre a competição pela produção de agroenergia ou de alimentos, estas são minimizadas por argumentos de que o Brasil é um dos poucos países no mundo que pode suportar ambas as produções, sem que haja competição de território, devido a disponibilidade de mais de 90 milhões de hectares de terras que podem ser utilizadas para novos cultivos (PERES; JUNIOR;

GAZZONI, 2005). Outros aspectos ressaltados são as condições edafoclimáticas favoráveis (solo e clima) que o país possui para a produção de diversas oleaginosas em todo o seu território; os sistemas de transporte e infraestrutura bem estruturados, sofisticados sistemas de pesquisa, desenvolvimento e extensão agrícola, e acesso aos mercados internacionais (ABIOVE, 2004; PINGALI; RANEY; WIEBE, 2008).

## 2.2 Cadeias produtivas – *Filière*

As abordagens a respeito de cadeias produtivas surgiram da constatação de que a atividade agrícola não poderia ser estudada com um olhar somente sobre a propriedade rural pelo fato de que ela significa apenas um elo que pertence a uma estrutura de consecutivos elos e que, ao final, formam uma cadeia de produção.

Uma abordagem de importante relevância nos estudos das cadeias produtivas surgiu na década de 60 no âmbito da escola industrial francesa sob o conceito de *filière*.

De acordo com Morvan (1991, p. 224) a *filière* pode ser conceitualizada como:

uma sequência de operações que conduzem à produção de bens cuja articulação é amplamente influenciada pela fronteira de possibilidades ditadas pela tecnologia e é definida pelas estratégias dos agentes que buscam a maximização dos seus lucros. As relações entre os agentes são de interdependência ou complementaridade e são determinadas por forças hierárquicas. Em diferentes níveis de análise a cadeia é um sistema, mais ou menos capaz de assegurar sua própria transformação.

Para Morvan (1991), a formação da *filière* se dá na conjunção de três elementos: (a) uma sucessão de operações de transformações, dissociáveis entre si, e ligadas entre elas por encadeamentos de técnicas; (b) um conjunto de relações comerciais e financeiras que se estabelecem entre todas as etapas da transformação e no fluxo de trocas entre fornecedores e clientes e, (c) um conjunto de ações econômicas que realizam uma valorização dos meios de produção bem como, asseguram a articulação das operações formando um “espaço para as estratégias”.

Neste trabalho, a noção de *filière* será utilizada para analisar uma cadeia produtiva de biodiesel no Estado do Rio Grande do Sul, buscando analisar a forma como está se organizando, de acordo com as relações existentes entre os agentes, as operações técnico-econômicas que estão sendo realizadas e os sucessos e desafios presentes nesta cadeia.

## 2.3 Discussões e contextos na construção do Desenvolvimento Sustentável

A partir das três dimensões clássicas de desenvolvimento promovidas pelo Desenvolvimento Sustentável (econômica social e ambiental) muitos autores e instituições discutem a importância da integração, comunicação, trocas e sinergia entre estas dimensões.

Para Munasinghe (2007), a construção de um modelo desenvolvimentista deve se dar com a integração e o balanço das necessidades das dimensões principais, onde cada uma possui suas forças condutoras e objetivos distintos.

Dessa forma, a dimensão econômica busca o bem-estar humano através da produção e consumo de bens e serviços salientando a conservação dos sistemas ambientais provedores dos recursos a serem transformados em bens e serviços e a harmonização das condições de vida sociais.

A dimensão ambiental deve preocupar-se com a viabilidade e a saúde de sistemas vivos por meio da conservação do vigor, resiliência e organização destes de forma que haja um monitoramento até onde os recursos naturais podem ser explorados.

Por fim as necessidades da dimensão social são, pelo autor, consideradas paralelas às da dimensão ambiental – resiliência e organização. A prosperidade no bem-estar individual e coletivo ocorre pelo aumento no capital social, ou seja, as relações econômicas ligadas às relações sociais e também culturais.

Para Munasinghe (2007), as interações entre as dimensões e os pontos anteriormente ressaltados pode ocorrer com a transformação dos programas de planejamento econômico-nacional tradicionais incorporando em suas estratégias, além da busca de ganhos econômicos, também os sociais e ambientais.

Programas governamentais que busquem incorporar questões socioambientais podem ser relacionados ao PNPB. Este programa visa em suas estratégias desenvolver um novo mercado de biocombustíveis, e não o está fazendo através de injeção própria de capital mas através da intervenção no formato organizacional de uma cadeia produtiva, impondo leis que estimulam um contato mais direto e equitativo entre as agroindústrias e setores da agricultura com menor poder de negociação, como é o caso da agricultura familiar.

Desta forma, o programa tem como meta o desenvolvimento de um próspero mercado que desenvolva uma demanda por combustíveis renováveis, neste caso o biodiesel (contemplando assim a dimensão ambiental), com crescimento nos setores industriais, e a inserção de pequenos agricultores na cadeia produtiva, atingindo as questões econômicas e sociais.

### 3 METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva, de natureza fundamentalmente qualitativa. Segundo Richardson (1999), os estudos que empregam esta metodologia podem analisar a complexidade de determinado problema, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, entre outros.

As fontes utilizadas para tal análise foram dados primários coletados a partir de entrevistas presenciais realizadas com especialistas ligados ao processo de estruturação da cadeia de biodiesel no Estado e também eventuais materiais bibliográficos referentes ao tema.

Em relação às entrevistas realizadas, aplicou-se uma combinação de perguntas fechadas e abertas, ou seja, uma entrevista semiestruturada (MINAYO, 1996). As entrevistas foram aplicadas nos locais de trabalho dos entrevistados e duraram em média 60 minutos, sendo conduzidas pela própria pesquisadora. As falas foram gravadas por meio de gravador de voz portátil com a permissão espontânea dos entrevistados, auxiliando, posteriormente, para uma transcrição cuidadosa e fiel aos depoimentos coletados.

Assim, os especialistas entrevistados foram profissionais pertencentes a uma entidade de pesquisa agrônoma: Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária Clima Temperado (área de Melhoramento Genético Vegetal e Agroenergia), Governo Federal: Ministério do Desenvolvimento Agrário e entidades representantes da agricultura familiar do Estado: Federação dos Trabalhadores na Agricultura no Rio Grande do Sul e União das Associações Comunitárias no Interior de Canguçu.

Quanto à apresentação dos resultados, estes foram organizados por tópicos onde são relatadas as opiniões dos especialistas, sendo eventualmente, confrontados e/ ou corroborados com dados secundários pertinentes ao assunto.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Diante da exposição dos resultados obtidos com os especialistas, nota-se que a *filière* do biodiesel no Estado do Rio Grande do Sul, encontra-se em processo de adequação dos sistemas produtivos agrícolas com negociações entre agroindústrias e agricultores familiares, objetivando benefícios sociais e econômicos mutuamente.

As instituições de pesquisa agrônoma do Rio Grande do Sul, como Embrapa, Fetag, Emater, associadas com instituições de outros Estados da região Sul, têm trabalhado no desenvolvimento de oleaginosas alternativas à soja, principal matéria-prima na obtenção do biodiesel, para serem inseridas na *filière* do biocombustível e assim possibilitarem novas fontes de renda na agricultura familiar.

Nesse ponto, a opinião dos especialistas diverge em relação a viabilidade de culturas alternativas que foram introduzidas no Estado, como o pinhão-manso e o tungue. Contudo, opiniões convergentes existem na consideração de viabilidade de culturas como a canola, girassol e mamona estendidas aos agricultores, por possuírem resultados mais contundentes na produção em propriedades rurais e também pela realização do zoneamento agroclimático conduzido pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) do país.

Contudo, apesar de significativos resultados de pesquisa e os incentivos governamentais às novas culturas, alguns problemas surgiram na adesão destas

culturas, por parte dos agricultores familiares e muitos são os desafios a serem vencidos para que estas possam ser incorporadas à agricultura do Rio Grande do Sul.

Um dos principais agravantes é a carência de mecanização aplicada aos processos produtivos, impossibilitando a implantação destas culturas em larga escala, pela falta de mão-de-obra necessária até mesmo no segmento agrícola familiar.

A ação de fomento e desenvolvimento de culturas alternativas que possam ser inseridas na cadeia produtiva do biodiesel se depara também em características da dimensão cultural, presentes nos agricultores familiares do Estado. Percebe-se que os agricultores, muitas vezes, não se encontram predispostos a assumir o risco de iniciar uma atividade agrícola, que ainda possui um desenvolvimento incipiente, tanto em termos de cadeia produtiva, quanto nos aspectos tecnológicos a ela aplicados.

Dentre as culturas alternativas, é interessante salientar a experiência da mamona no Estado. Esta cultura foi uma das que mais recebeu notoriedade dentre as matérias-primas para o biodiesel no Brasil, originalmente produzida em regiões do semiárido por suas características de resistência à seca, tornou-se uma das grandes apostas do programa por ser uma cultura com alto teor oleico, e ser produzida em baixa escala tornando-se uma alternativa produtiva para a mão-de-obra familiar.

Todavia no Rio Grande do Sul, os problemas com a mamona são explicados pelos especialistas pelo fato de ter havido uma euforia inicial na agricultura, com a possibilidade de implantação de uma cultura alternativa. Porém, o desconhecimento e a inexperiência de cultivo dessa planta por parte dos agricultores, aliado à cultivares não adaptadas as condições edafo-climáticas do Estado e falta de mecanização apropriada foram responsáveis pela desmotivação por parte dos agricultores nesta tão esperada “nova alternativa de renda”.

No entanto, experiências recentes de pesquisa e também de agricultores familiares, mostraram que a mamona, quando produzida com cultivares adaptadas e com um sistema de manejo desenvolvido, obteve rendimentos de produção que ultrapassaram consideravelmente os rendimentos médios de produção nos Estados nordestinos.

Neste aspecto percebe-se certa concordância por parte dos entrevistados em admitir que a mamona tenha, sim, possibilidades de grandes rendimentos, no entanto, precisará merecer mais atenção dos promotores de tecnologias para que a cultura avance como relata o especialista ligado à Embrapa “ nós vemos um ótimo potencial da cultura para quem realmente têm cuidado da lavoura, eu vejo como muito positivo ter baixado aquele inicial “boom” da mamona aqui no sul....agora teremos que fazer um trabalho de perto com alguns agricultores que aceitam as tecnologias desenvolvidas para recuperármos a cultura”.

Em se tratando das entidades representantes dos agricultores familiares no Estado – Federações, Cooperativas e Associações – estas têm desempenhado um importante papel na condução das negociações com as agroindústrias, estipulando condições de fomento e preços pelas matérias-primas, além de desenvolver projetos de mini-esmagadoras com o propósito de gerar maiores benefícios aos agricultores.

Um fato particular a ser salientado na introdução de culturas alternativas no Estado e na negociação que ocorre entre os agricultores e as agroindústrias, é o de que os óleos vegetais resultantes de algumas destas novas culturas, estão sendo adquiridos a preços estipulados para a produção de biodiesel, porém são comercializados em mercados de óleos paralelos e com uma agregação de valor considerável, contudo sem haver o repasse destes valores aos produtores agrícolas.

A explicação para este fato, segundo os especialistas entrevistados, é a de que as agroindústrias se utilizam destes “ganhos-extras” para compensar a elevação nos custos de produção que acompanharam em 2007 até meados de 2008, as constantes elevações do óleo de soja, seu principal insumo.

Essa realidade é conhecida por representantes do Governo Federal, que salientam que o programa estabelece o incentivo às culturas e, assim, o desenvolvimento sócio-rural, com a geração de renda ao agricultor com possibilidades de produção e comercialização a novos mercados que estão sendo criados ou fomentados, não restringindo, desta forma, o uso destes óleos somente para os fins de produção do biodiesel.

Desta forma, nota-se que a atuação de acompanhamento do Governo Federal estendida a esta *filière*, ocorre no início e no final dela, todavia, não há uma efetiva rastreabilidade, por parte do governo, nos processos que ocorrem entre estes dois extremos.

Quanto ao atendimento das dimensões do Desenvolvimento Sustentável nesta *filière*, os especialistas divergem em opiniões. Alguns afirmam que as dimensões estão sendo atendidas, ainda que lentamente, destacando a movimentação da agricultura no Estado e a valorização dos agricultores familiares. Contudo, outros veem que os ganhos econômicos por parte dos agricultores são ainda inexpressivos, destacando também a necessidade de uma maior integração das empresas com a agricultura familiar buscando parcerias que realmente beneficiem ambos os lados.

O fato de o mercado do biodiesel ser ainda recente, encontrando-se numa fase de estruturação das cadeias produtivas, com o envolvimento de agroindústrias, instituições de pesquisa, governos e entidades agrícolas, aplicando estratégias diversas e que ainda não estão integradas, é um fator que faz com que a afirmação da existência de uma cadeia produtiva do biodiesel no Estado seja ainda prematura. O que se percebe são elos, pertencentes a diversas cadeias produtivas iniciando um processo de negociação e construção em torno desta cadeia.

A partir das discussões realizadas, há a percepção de que as mudanças benéficas anunciadas pelo PNPB, no que tange a aspectos relativos ao

desenvolvimento sustentável da cadeia de biodiesel no Rio Grande do Sul, não se evidenciam. O que se verifica é um processo emergente de organização da *filière* do biodiesel, seja em decorrência de incentivos públicos ou de intervenções governamentais quanto à estruturação do mercado.

Assumindo como premissa o fato de que os incentivos somente tornam-se acessíveis se, no planejamento da cadeia forem consideradas as intenções de sustentabilidade do PNPB, verifica-se uma predisposição dos elos desta *filière* a trabalharem de forma cooperativa, visando adequar suas estratégias para que os princípios da sustentabilidade sejam considerados ainda que, no presente momento, não estejam sendo atendidos na sua totalidade.

## REFERÊNCIAS

- ABIOVE. Associação Brasileira das Indústrias de Óleos Vegetais. *A indústria de óleos vegetais e o biodiesel no Brasil*. 2004. Disponível em: <[http://www.abiove.com.br/palestras\\_br.html](http://www.abiove.com.br/palestras_br.html)>. Acesso em: 05 nov. 2008.
- ANP. Agência Nacional de Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis. *Biocombustíveis: biodiesel*. Disponível em: <<http://www.anp.gov.br>>. Acesso em: 05 nov. 2008.
- MINAYO, M. C. S. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. Rio de Janeiro: Hucitec-Abrasco, 1996.
- MORVAN, Y. *Fondements d'économie industrielle*. 2. ed. Paris: Econômica, 1991.
- MUNASINGHE, M. *Sustainomics and sustainable development*. 2007. Disponível em: <[http://www.eoearth.org/article/Sustainomics\\_and\\_sustainable\\_development](http://www.eoearth.org/article/Sustainomics_and_sustainable_development)>. Acesso em: 12 dez. 2008.
- PERES RODRIGUES, J. R, JUNIOR, E. de F; GAZZONI, D. L. Biocombustíveis: uma oportunidade para o agronegócio brasileiro. *Revista de Política Agrícola*, Brasília, v. 14, n. 1, p. 31-41, jan/fev/mar. 2005. Disponível em: [http://www.embrapa.br/publicacoes/tecnico/revistaAgricola/revista\\_XIV\\_n1.pdf](http://www.embrapa.br/publicacoes/tecnico/revistaAgricola/revista_XIV_n1.pdf). Acesso em: 26 maio 2008.
- PINGALI, P.; RANEY, T.; WIEBE, K. Biofuels and food security:missing the point. *Review of Agricultural Economics*, Washington, v. 30, n. 3, p. 506-516, Sept. 2008.
- PLÁ, J. A. Existe viabilidade econômica para o biodiesel no Brasil? *Indicadores Econômicos FEE*, Porto Alegre, v. 32, n. 4, p. 271-294, mar. 2005.
- PNPB. Programa Nacional de Produção e Uso de Biodiesel, 2005. Disponível em: <<http://www.biodiesel.gov.br>>. Acesso em: 10 out. 2007.
- RICHARDSON, R. J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.