

# Diálogos interdisciplinares em gestão

**Coordenadoras:**

Fernanda Paula Diniz e

Simone Tiessa de Jesus Alves





Volume 1

# Diálogos interdisciplinares em gestão

Coordenadoras:  
Fernanda Paula Diniz e  
Simone Tiessa de Jesus Alves

Universidade do Estado de Minas Gerais  
Campus Belo Horizonte  
Faculdade de Políticas Públicas e Gestão de Negócios

editora  
**Virtual Books**



## **Capa/Projeto gráfico/Diagramação:**

Felipe Míqueias Vilaça

## **Normas da ABNT:**

Profa. Miriam de Castro Possas

## **Bibliotecária:**

Kátia Vieira Ramos

D537 Diálogos interdisciplinares em Gestão [recurso eletrônico] /  
Fernanda Paula Diniz e Simone Tiessa de Jesus Alves  
(Coordenadoras). – Pará de Minas : Editora Virtual Books,  
2024.

E-book : il. ; color.

E-book, formato PDF

ISBN 978-65-5606-907-4 (v. 1)

1. Administração. 2. Negócios. 3. Política pública. I. Diniz,  
Fernanda Paula. II. Alves, Simone Tiessa de Jesus. III.  
Título.

CDU 658

CDD 658



# Universidade do Estado de Minas Gerais

## **Reitora**

Profa. Lavínia Rosa Rodrigues

## **Vice-Reitor**

Prof. Thiago Torres Costa Pereira

## **Chefe de Gabinete**

Raoni Bonato da Rocha

## **Pró-Reitora de Graduação**

Profa. Michelle G. Rodrigues

## **Pró-Reitor de Extensão**

Prof. Moacyr Laterza Filho

## **Pró-Reitora de Pesquisa e Pós-Graduação**

Profa. Vanesca Korasaki

## **Pró-Reitora de Planejamento e Gestão e Finanças**

Profa. Sílvia Cunha Capanema

# Faculdade de Políticas Públicas e Gestão de Negócios/CBH/UEMG

## **Direção**

Profa. Simone Tiesa de Jesus Alves

Profa. Fernanda Paula Diniz



# SUMÁRIO

## - CAPÍTULO I

### **ASSOCIAÇÃO PRESENTE:**

#### **um estudo de caso aplicado ao terceiro setor**

Carolina Marlene Quintino Martins, Ernani Mendes Botelho, Carlos Renato Theófilo e Igor Veloso Colares Batista \_\_\_\_\_ 7

## - CAPÍTULO II

### **PERDAS DE PRODUTOS LÁCTEOS: um obstáculo para a logística de distribuição no contexto do pós-venda**

Simone Gomes Da Silva, Thamisir Alves G. Matioli, Ricardo Marques Braga, Rodrigo Almeida Soares \_\_\_\_\_ 35

## - CAPÍTULO III

### **COMUNICAÇÃO NA GESTÃO DOS PROJETOS AMBIENTAIS**

Pedro Carmo Baggio \_\_\_\_\_ 53

## - CAPÍTULO IV

### **RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA: discurso e prática em dois grandes bancos**

Marcelo Aureliano Monteiro de Andrade \_\_\_\_\_ 74

## - CAPÍTULO V

### **RESPONSABILIDADE CIVIL POR PERDA DE CHANCE NO USO DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL EM DISCRIMINAÇÃO ÀS MULHERES**

Luciana Cristina de Souza \_\_\_\_\_ 102

## - CAPÍTULO VI

### **A GESTÃO DE RECURSOS HÍDRICOS E A FORMAÇÃO DO ESPAÇO URBANO DE BELO HORIZONTE: marginalização e periferização de rios e sujeitos**

Eduarda Carolina Moraes de Assis, Miriam de Castro Possas \_\_\_\_\_ 122

## - CAPÍTULO VII

### **GERAÇÃO Y E Z NO MERCADO DE TRABALHO: a atração e retenção como ferramenta do *employer branding***

Ana Clara Moreira Fuchs, Cacilda Nacur Lorentz \_\_\_\_\_ 140

## **- CAPÍTULO VIII**

### **“QUEM VAI AO EVENTO?”:**

#### **planejamento do encontro de serviços de forma multifocal**

Raul da Costa Diniz, Thiago Rocha Faria Guimarães de Oliveira, Christiane de Miranda

Silva e Correia \_\_\_\_\_ 167

## **- CAPÍTULO IX**

### **SUSTENTABILIDADE E VALOR DE MERCADO:**

#### **estudo de eventos relativos à participação no índice de sustentabilidade empresarial**

Gustavo Rodrigues Cunha, Júnea Tatiane Damasceno Oliveira \_\_\_\_\_ 199

## **- CAPÍTULO X**

### **VIOLÊNCIA PATRIMONIAL À LUZ DA CONSUMER CULTURE THEORY:**

#### **contribuições teóricas sobre a criminalidade na pós-modernidade**

Gustavo Tomaz de Almeida, Daniela de Castro Pinto, Anna Luiza Ulhôa Andrade Neves,

Fernando dos Santos Resende \_\_\_\_\_ 229

# ASSOCIAÇÃO PRESENTE: um estudo de caso aplicado ao terceiro setor

Carolina Marlene Quintino Martins<sup>1</sup>

Ernani Mendes Botelho<sup>2</sup>

Carlos Renato Theófilo<sup>3</sup>

Igor Veloso Colares Batista<sup>4</sup>

## RESUMO

Este estudo explora a Gestão Baseada em Valor (VBM) e a SROI como ferramentas para avaliação de desempenho em organizações do Terceiro Setor. Através de um estudo de caso na Associação Presente, os autores demonstram que a VBM é útil para avaliar a criação de valor financeiro, enquanto a SROI complementa essa análise com a mensuração do impacto social das atividades. A partir destas análises é possível mensurar o potencial que ambas as ferramentas podem ter para gestores tomarem decisões que melhorem o desempenho financeiro e social de suas organizações.

**Palavras-chave:** Gestão Baseada em Valor, Terceiro Setor, SROI, Desempenho Financeiro, Impacto Social.

---

1 Mestre em Desenvolvimento Econômico e Estratégia Empresarial pela Universidade Estadual de Montes Claros – MG (carolmarlene@live.com)

2 Professor da Faculdade de Políticas Públicas e Gestão de Negócios da Universidade do Estado de Minas Gerais (ernani.botelho@uemg.br)

3 Professor Titular do Departamento de Contabilidade da Universidade Estadual de Montes Claros – MG (carlos.theophilo@unimontes.br)

4 Professor Titular do Departamento de Contabilidade da Universidade Estadual de Montes Claros – MG (igor.batista@unimontes.br)

## ABSTRACT

This study explores Value Based Management (VBM) and SROI as performance evaluation tools in Third Sector organizations. Through a case study at Associação Presente, the authors demonstrate that VBM is useful for assessing financial value creation, while SROI complements this analysis by measuring the social impact of activities. Based on these analyzes, it is possible to measure the potential that both tools can have for managers to make decisions that improve the financial and social performance of their organizations.

**Keywords:** Value Based Management, Third Sector, SROI, Financial Performance, Social Impact.

## 1 INTRODUÇÃO

Diante de consideráveis e constantes transformações ocorridas nas organizações, da complexidade nas relações humanas e da necessidade, cada vez mais frequente, da utilização de ferramentas de gestão por todas as organizações, torna-se imprescindível a busca incessante por conhecimento e aperfeiçoamento gerencial pelas instituições.

A VBM é uma abordagem administrativa, de modo que os objetivos da empresa, suas técnicas analíticas e seus processos gerenciais são ordenados com a finalidade de maximizar seu valor. É, nesse sentido, aplicada ao processo decisório em todos os níveis organizacionais (Copeland; Collier; Murrin, 2000). Este trabalho apresenta esta abordagem como ferramenta estratégica para melhoria gerencial da Associação Presente, localizada em Montes Claros/ MG. A entidade, atua na prestação de assistência médica, alimentícia, de transporte e hospedagem, dentre outras, a pacientes carentes que se encontram na luta contra o câncer, do Norte de Minas Gerais e Sul da Bahia.

As organizações localizadas no que é conhecido como Terceiro Setor (TS), como é o caso da instituição desta pesquisa, objetivam, essencialmente, suprir alguma lacuna não preenchida pelo estado, em forma de serviços básicos à população. São instituições diferenciadas em toda a sua estrutura e que necessitam, como todo tipo de organização, de aperfeiçoamento no processo da tomada de decisões, a fim de apresentarem, da mesma forma, resultados positivos para que sobrevivam e obtenham novos investimentos (Voltolini, 2003).

Assaf Neto (2006) e Fregonesi (2005) elucidam, como importante característica relacionada à manutenção de mencionadas entidades, o fato de que estas precisam gerar resultados para que haja investimento em novos projetos sociais. No entanto, acrescenta Araújo (2005), que a maior parte das entidades do terceiro setor possui uma gestão amadora.

Para Fisher (2005) e Falconer (1999), a falta de competência gerencial, de planejamento, de conhecimento e de definição clara dos resultados esperados são limitações nessas instituições, fortalecendo suas dificuldades. Além disso, a carência de recursos também é um fator crítico e passível de atenção nessas organizações.

Lopes (2006), Merege (2004), Tenorio (2003) e Camargo (2001) são uníssonos em esclarecer que é imprescindível a profissionalização da gestão nas entidades sem fins lucrativos.

Por fim, este trabalho apresenta-se como alternativa gestão, apresentando uma análise do período proposto, para a organização estudada, uma vez que fornece informações financeiras sob a ótica da Gestão Baseada em Valor, que podem direcionar os próximos passos a serem galgados pela instituição, tendo por escopo a sua perpetuidade e a criação constante de valor.

O Estudo do Terceiro Setor apresenta grande relevância, uma vez que os recursos são escassos e os objetivos que envolvem o

setor dizem respeito à Responsabilidade Social, à solidariedade e ao auxílio aos menos favorecidos, ou desfavorecidos, de alguma forma, pelo Estado.

Dessa forma, com a intenção de contribuir, de forma específica, com a entidade aqui estudada, a indagação central do presente trabalho consiste em compreender: qual é o diagnóstico financeiro da Associação Presente, à luz da Gestão Baseada em Valor, analisando-se o período que compreende os anos de 2014 a 2016?

O objetivo geral do presente estudo é fornecer um diagnóstico financeiro sobre a criação ou destruição de valor na associação pesquisada, no período analisado, sob a ótica da VBM.

## **2 TERCEIRO SETOR**

A terminologia Terceiro Setor é relativamente nova, podendo ser definida como um setor que se encontra entre o público e o privado, isto é, entre o primeiro e o segundo setores. Nesse sentido, para melhor compreensão, torna-se necessário identificar o que seriam esses setores. O primeiro refere-se à figura do Estado e compreende as três esferas de governo: União, Estado e Município (Brandão; Silva; Guadagnin, 1998).

O surgimento do citado setor pode ser definido, numa perspectiva que resgata os primórdios da humanidade, quando se observam os primeiros atos de ajuda coletiva às necessidades básicas daqueles mais necessitados (Manãs; Medeiros, 2012).

No Brasil, o TS começou a ter forma a partir dos movimentos sociais ocorridos na década de 70, que, além de um ideal destinado ao favorecimento dos excluídos da sociedade, tinham caráter reivindicatório, assistencialista e filantrópico. Esses movimentos representavam ações políticas em oposição ao regime autoritário, com o propósito do fortalecimento da democracia (Gandolfi et al., 2008).

Dentro das organizações que fazem parte do citado setor, encontram-se as ONGs (Organizações Não Governamentais), as entidades filantrópicas, a Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), organizações sem fins lucrativos e outras formas de associações civis sem fins lucrativos. Este trabalho utilizou uma Associação como fonte única de observação e análises.

### **3 GESTÃO BASEADA EM VALORES**

A Gestão Baseada em Valor (VBM) é uma abordagem administrativa, de em que os objetivos da empresa, suas técnicas analíticas e seus processos gerenciais são ordenados com a finalidade de maximizar seu valor. É, nesse sentido, aplicada ao processo decisório em todos os níveis organizacionais (Copeland; Collier; Murrin, 2000).

Assaf Neto (2010) afirma que o modelo em estudo possui um objetivo principal, a maximização da riqueza dos proprietários de capital, visualizada no preço de mercado das ações. Esse modelo enfoca a perpetuidade da empresa, sua continuidade, sua capacidade de competir e de agregar riqueza a seus proprietários. O principal indício de agregação de riqueza ao acionista é a criação de valor, obtida mediante eficientes estratégias financeiras e capacidades diferenciadoras. Para o autor, “O valor é uma medida bem mais completa”, aborda uma visão vinculada à perpetuidade do empreendimento (Assaf Neto, 2010, p. 155).

Em relação às métricas tradicionais da contabilidade de apuração de lucros, a Gestão Baseada em Valor, a partir dos indicadores abaixo, tenta suprir as deficiências contidas nos métodos clássicos.

Ehrhardt et al. (2001, p. 68) esclarecem que o EVA® “foca a eficiência gerencial em um determinado exercício”, de modo que, além do lucro contábil, estabelece uma estimativa do lucro econômico real de uma empresa. Acrescente-se que os cálculos de valor

econômico dimensionam a medida de aumento de valor para o acionista. Dessa forma, referido indicador fornece uma base útil para determinar o desempenho gerencial em todos os níveis, e, conseqüentemente, é muito utilizado para determinar a remuneração da administração.

Para determinar o EVA<sup>®</sup>, estima-se o custo de capital, obtido a partir da média ponderada entre o custo de capital próprio e o custo do capital de terceiros após o imposto de renda. Assim, ao definir o custo de capital, a empresa terá um padrão de retorno mínimo a ser aceito em seus investimentos. Quando o retorno for maior que o custo de capital, a empresa estará criando valor, obtendo um EVA<sup>®</sup> positivo. Por outro lado, se esse indicador for negativo significa que a empresa destruiu valor (Frezatti; Cunha, 2004).

O MVA representa a diferença entre o “valor de mercado do patrimônio líquido da empresa e a quantia de capital próprio que foi fornecida pelo acionista” (Ehrhardt et al., 2001, p. 63). Neto acrescenta que o MVA “considera a criação de riqueza pelo valor contábil dos ativos” e indica uma agregação de riqueza pelo mercado (Neto, 2010, p. 153).

Ehrhardt et al. (2001) afirmam que existe uma relação indireta entre MVA e EVA<sup>®</sup>, enquanto este mostra o valor adicionado durante um período previsto de um ano e pode ser aplicado para divisões individuais, aquele reflete o desempenho contínuo ao longo da vida da empresa e deve ser aplicado para esta como um todo.

O indicador será calculado da seguinte maneira:

$$\mathbf{MVA = EVA^{\circ} / CMPC} \quad (2)$$

Por sua vez, Assaf Neto (1999, p. 11) salienta que o MVA é “uma avaliação do futuro, calculada com base nas expectativas

do mercado com relação ao potencial demonstrado pelo empreendimento em criar valor”.

Este trabalho aplicou as métricas acima, desenvolvidas inicialmente para entidades privadas e por isso, foram adaptadas as modificações contábeis sugeridas pela teoria e a realidade da entidade aqui apresentada.

#### **4 GESTÃO BASEADA EM VALOR APLICADA AO TERCEIRO SETOR**

Em seu artigo intitulado Gestão Baseada em Valor aplicada ao Terceiro Setor, Assaf Neto (2006) propõe a verificação da existência de compatibilidade do modelo para o mencionado setor, bem como a viabilidade de se encaixar o cálculo do valor adicionado.

Ao afirmar que a VBM possui a finalidade de proporcionar melhoria aos processos decisórios das organizações como um todo, o autor reitera sua aplicação às organizações sem fins lucrativos. O enfoque dessa teoria aliada à necessidade de melhoramento da gestão neste tipo de instituição contribui para melhoria da administração dos recursos, de modo que a VBM pode igualmente ser utilizada para aprimorar o processo de tomada de decisões nestas organizações (Assaf Neto, 2006).

Fregonesi (2005) acrescenta que a VBM é ferramenta de gestão eficaz na avaliação de desempenho para alavancagem de recursos no TS. Autores como Copeland, Kollier e Murrin (2000); Assaf Neto (2003); Frezatti e Cunha (2004); Young e O’Byrne (2003); Rappaport (2001) tratam do assunto em entidades privadas, apresentando como modelo ou ferramenta, e não apenas um simples indicador financeiro.

Para Melo, Fisher e Soares, (2003, p. 38), “todo superávit gerado nestas instituições deve ser reinvestido pois não existe distribuição de dividendos”.

O desempenho nas entidades sem fins lucrativos é abordado por Druker (1994) e Anthony e Govindarajan (2002) como importante e difícil de mensurar, ficando evidente a importância de desenvolver pesquisas, avaliar os resultados, medir o desempenho financeiro e relatá-los aos doadores e potenciais investidores, a fim de mostrar o que é realizado.

Abaixo é apresentado ao leitor uma metodologia desenvolvida exclusivamente para entidade do Terceiro Setor e que tem por objetivo averiguar a criação ou destruição de valor na tentativa de quantificar aspectos sociais que orientam estas instituições.

A metodologia SROI (*Social Return on Investment*) refere-se a uma opção criada em 1996, por uma fundação americana (*The Roberts Enterprise Development Fund* – REDF), para avaliação econômica do Terceiro Setor. Citada metodologia preocupa-se com a aplicação de indicadores tradicionais utilizados em empresas lucrativas e a adaptação às instituições sem fins lucrativos. A sua finalidade é quantificar o valor econômico e social criado a partir dos investimentos efetuados nas organizações sem fins lucrativos (*Roberts Enterprise Development Fund*, 2001).

A metodologia apresenta duas etapas para composição de seus cálculos: a apuração da criação de valor sob três aspectos: social, socioeconômico e econômico; e a comparação do valor gerado com o investimento necessário para gera-lo, a partir da apuração dos índices de retorno (*Roberts Enterprise Development Fund*, 2001).

Luke et al. (2013) e Nascimento (2013) concordam que tal metodologia fornece informações significativas para auxílio na avaliação de desempenho e na tomada de decisões, uma vez que transmitem as ações sociais de forma quantitativa, importantes para os stakeholders. Flockhart (2005) afirma ainda que o SROI, como ferramenta, pode ajudar na medição de

valores econômicos e sociais, além de contribuir na identificação de áreas que necessitam de aperfeiçoamento organizacional. Paula, Brasil e Mario (2009, p. 137) esclarecem que:

SROI é uma avaliação econômica de organizações sem fins lucrativos, ou seja, é uma forma de avaliar o desempenho, em termos de valor econômico gerado à sociedade por estas organizações; ela não tem uma fórmula única, mas sim um conjunto de indicadores que possibilitam, a princípio, a mensuração do retorno social dos investimentos geridos por essas organizações.

## 5 METODOLOGIA

Os aspectos que envolvem a metodologia do trabalho descrevem sua trajetória, suas limitações e seus pressupostos básicos. Assim, a estratégia utilizada para desenvolvimento desta pesquisa é considerada, de acordo com Martins e Theóphilo (2001), ideal, quando se pretende construir uma pesquisa empírica que esquadrinha os fenômenos dentro de suas realidades, em que o controle é mínimo sobre os eventos e as manifestações destes. Utilizou-se, assim, uma pesquisa qualitativa, com aprofundamento do estudo de uma singularidade social, a partir de uma inserção profunda e laboriosa num objeto de estudo restrito, isto é, um caso concreto, um estudo de caso único holístico.

Os procedimentos utilizados para coletar os dados no trabalho em questão foram: registros em arquivos (relatório anual de atividades - Associação Presente-2014 a 2016), documentos (relação simplificada de assistidos e relação de contribuintes -2014 a 2016) e observação direta. Foram coletados dados secundários e primários a partir da análise das principais demonstrações contábeis da Associação: Balanço Patrimonial e Demonstração de Déficit e Superávit, visando à aplicação dos indicadores de desempenho financeiros EVA®, MVA e Metodologia SROI, objetivando o diagnóstico financeiro do período que compreende os anos de 2014 a 2016. A escolha temporal deve-se a partir da disponibilidade das informações contábeis de forma integral e tempestiva.

A partir do exposto acima, percebe-se que houve o aproveitamento de várias fontes de dados, o que é conhecido como Triangulação de Fontes de Dados, a partir daquelas, avalia-se o mesmo fenômeno, aumentando-se a precisão e a confiabilidade dos resultados (Yin, 2001).

## **6 UM ESTUDO DE CASO NA ASSOCIAÇÃO PRESENTE**

A Associação Presente de Apoio a Pacientes com Câncer – Padre Tiãozinho, objeto desse estudo, é uma organização não governamental, sem fins lucrativos, que acolhe pacientes carentes em tratamento do câncer provenientes das cidades do norte de Minas Gerais (MG) e/ou sul da Bahia. Com sede própria em Montes Claros (MG), a instituição acolhe pessoas carentes, assistindo-as ao adentrarem à cidade para o tratamento do câncer.

No dia 28 de junho de 2013, começava em Montes Claros uma história de amor. Uma casa de apoio, construída no Bairro Canelas, abria as portas para receber, por vez, 32 (trinta e dois) pacientes e acompanhantes. Em 2004, o sacerdote Padre Sebastião Raimundo de Castro, acometido pelo câncer, realizou tratamento com a médica Priscila Miranda. Ambos se sentiram tocados com a dificuldade de pacientes carentes que tratavam a mesma doença na região do Norte de Minas Gerais.

A sede possui 791 (setecentos e noventa e um) metros quadrados de área construída para oferecer aos assistidos mais conforto para enfrentar a doença. A área foi totalmente doada pela Prefeitura da cidade de Montes Claros. A prioridade é atender aqueles que estão em tratamento radioterápico nos hospitais da cidade. O paciente desloca-se até a organização e é avaliado social e psicologicamente (assistente social e psicóloga da instituição).

Verificou-se que o assistencialismo da organização engloba os seguintes serviços: alimentação, suplementação alimentar, transporte, hospedagem, acolhimento (compreensão do paciente), cesta básica, advocacia (apoio em defesa dos direitos), fornecimento de perucas, sondas, cadeiras de rodas, roupas, calçados, medicamentos com prescrição médica, curativos, controle de peso corporal, terapias ocupacionais individuais ou grupais, passeios turísticos, apoio espiritual, inserção da suplementação alimentar e 120 (cento e vinte) marmitas semanais para Santa Casa e Dilson Godinho (almoço).

Diante de uma grande quantidade de serviços e atividades desenvolvidas, buscou-se fazer uma seleção, apurando o preço de mercado dos principais serviços ofertados aos 32 (trinta e dois) hóspedes mensais da Associação Presente. Vale observar que 16 (dezesseis) são pacientes em tratamento e outros 16 (dezesseis) são seus respectivos acompanhantes, que usufruem de hospedagem, alimentação, transporte e alguns atendimentos especializados (acompanhamento psicológico, espiritual e do serviço social). Assim, seguem algumas características de cada atendimento:

- **Hospedagem:** esse serviço disponibiliza 8 (oito) quartos e 32 (trinta e dois) leitos, estando cada assistido acompanhado por um parente ou cuidador;
- **Consultas Especializadas:** trata-se de atendimento médico e psicológico e acompanhamento de equipe de enfermagem, nutrição, psicologia, assistência social, bem como consultas de acompanhamento oncológico;
- **Alimentação:** os assistidos e seus acompanhantes recebem diariamente cinco refeições na sede da instituição. Complementarmente, são encaminhadas 120 marmitas diárias de almoço aos hospitais Dilson Godinho e Santa Casa. Por ano também, são entregues aproximadamente 295 (duzentas

e noventa e cinco) cestas básicas a diversos pacientes que procuram a Associação ou nesta se hospedam.

• **Transporte:** os assistidos têm transporte gratuito diário para hospitais, clínicas e ambulatórios da cidade, dependendo da necessidade de cada um. O transporte é feito a partir de micro-ônibus, fruto de doação no ano de 2014.

A Associação Presente sobrevive de recursos advindos de doações, receita de eventos, apoio de empresas parceiras, associados e contribuintes, vendas de produtos artesanais (desenvolvidos pelos próprios assistidos), venda de itens doados como roupas (vendas nos bazares da instituição), vendas de itens durante os eventos (broches, blusas, pulseiras, etc.) e através de projetos realizados com recursos do poder público e privado, voltados para o bem estar dos pacientes que sofrem com o câncer e seu tratamento.

A receita apresentada nos demonstrativos originais (Balanço Patrimonial e DRE -2014 a 2016) apura 5% (cinco por cento) dos recursos oriundos das vendas citadas e 95% (noventa e cinco por cento) de doações, sendo tais informações obtidas através da observação direta realizada com o acompanhamento da gestora financeiro/administrativo da Associação.

Desse modo, o capítulo será dividido em três etapas:

- ☒ **Etapa 1:** haverá detalhamento de todos os passos dados para levantamento do preço de mercado dos principais serviços prestados pela instituição;
- ☒ **Etapa 2:** irá avaliar e demonstrar o desempenho da organização a partir dos indicadores financeiros, no período de 2014 a 2016, sob a ótica e os pressupostos levantados pela Gestão Baseada em Valor, apresentando um diagnóstico financeiro da instituição;
- ☒ **Etapa 3:** serão analisados os resultados obtidos a partir das entrevistas feitas à Gestora Financeiro/

Administrativo, bem como aos gestores responsáveis pelas principais áreas da Associação.

Vale ressaltar que algumas adaptações foram imprescindíveis, uma vez que, segundo a teoria existente, para aplicação dos indicadores financeiros ligados à VBM, é necessário adaptações nos demonstrativos contábeis. Assim, serão apresentados, no próximo tópico do trabalho, todos os aspectos ligados aos indicadores financeiros de valor.

## **6.1 Etapa 1 – Adaptações Teóricas ligadas a atribuição de receita**

Esta etapa do trabalho tem por objetivo apresentar as adaptações feitas nos demonstrativos contábeis obtidos a partir da Gerente Administrativo/Financeiro da instituição. Foram coletados concomitantemente à Observação Direta.

Tentou-se, a partir do exposto por Fregonesi (2005, p. 72), atribuir receita aos valores de mercado dos serviços ofertados gratuitamente pela Associação. A Autora esclarece que os valores de receita apresentados pela contabilidade do Terceiro Setor não refletem o custo real ligado à prestação do serviço:

Entretanto, os gastos relacionados com o tratamento gratuito dos pacientes carentes, por definição estes não seriam despesas, são classificados dessa forma. Existe uma incompatibilidade das demonstrações de superávit/déficit das entidades filantrópicas, pois receitas e despesas não são diretamente relacionadas.

Paula, Brasil e Mário (2009) salientam que algumas demonstrações não são feitas a partir das características do TS, não retratando os aspectos econômico-financeiros. Vale ressaltar que a instituição se mantém exclusivamente por doações, sejam dos parceiros, sejam de pessoas jurídicas ou físicas e eventos no geral.

Para resolução dessa questão, seguiu-se a sugestão de Fregonesi (2005, p. 73), “adotar um valor de mercado para o serviço prestado gratuitamente”, isto é, “se a organização do Terceiro Setor é uma ‘creche gratuita’, a receita unitária seria a mensalidade cobrada, se ela fosse uma ‘creche paga’”.

Para adoção destes valores, Fregonesi (2005, p. 73-74) delinea três possibilidades: a primeira seria “calcular regularmente a média de preços de uma ‘cesta de instituições’”; a segunda, “seria utilizar os valores referenciais sugeridos pelos órgãos reguladores das classes de profissionais da saúde” e a terceira e última possibilidade de cálculo seria “utilizar como base os valores pagos pelo governo aos serviços prestados ao SUS”.

No caso, utilizou-se a primeira possibilidade no levantamento dos preços de mercado ligados aos serviços de Hospedagem, Alimentação, Transporte da Associação Presente e o serviço especializado de consulta oncológica. Quanto aos demais serviços especializados, seus preços foram definidos utilizando-se a segunda possibilidade.

A terceira possibilidade foi descartada neste trabalho, uma vez que os valores apresentados pelo governo são ínfimos e não condizem com a realidade do preço de mercado das empresas privadas que atuam com a mesma prestação de serviços.

As análises seguintes partiram das indagações:

- Caso a Associação Presente cobrasse pela assistência mínima ofertada (como uma empresa privada), quanto cada assistido pagaria por isto, tendo em vista o que é cobrado no mercado, por empresas que prestam o mesmo serviço?
- Se cada assistido procurasse separadamente pelos serviços oferecidos pela Associação, em uma empresa privada, quanto ele pagaria por este serviço?

A instituição proporciona diversos atendimentos à sociedade. Desse modo, delimitou-se o estudo, visando a aplicabilidade do

diagnóstico financeiro, a partir da VBM, da assistência mínima oferecida pela Associação àqueles pacientes que ficam hospedados mensalmente na instituição.

**Tabela 1 – Valores gerais de mercado de cada serviço prestado pela Associação Presente**

<b>Valores Gerais de Mercado dos Serviços Mínimos Prestados pela Associação Presente</b>			
<b>Tabela Geral de Serviços Prestados</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
	R\$	R\$	R\$
Refeições	226.406,40	226.406,40	226.406,40
Marmitas Enviadas aos Hospitais	R\$ 285.120,00	R\$ 285.120,00	R\$ 285.120,00
Psicologia	R\$ 141.262,08	R\$ 121.605,12	R\$ 76.131,84
Serviço Social	R\$ 20.279,04	R\$ 22.304,64	R\$ 22.304,64
Enfermagem	R\$ 12.685,44	R\$ 23.644,80	R\$ 18.063,36
Nutricionistas	R\$ 8.947,20	R\$ 9.394,56	R\$ 10.521,60
Consulta Oncológica	R\$ 67.200,00	R\$ 67.200,00	R\$ 67.200,00
Transporte	R\$ 132.000,00	R\$ 132.000,00	R\$ 132.000,00
Cestas Básicas	R\$ 15.316,40	R\$ 15.316,40	R\$ 15.316,40

Hospedagem	R\$ 718.080,00	R\$ 718.080,00	R\$ 718.080,00
<b>Receita Gerada dos Serviços Prestados</b>	<b>R\$ 1.627.296,56</b>	<b>R\$ 1.621.071,92</b>	<b>R\$ 1.571.144,24</b>
Promoções e Eventos	R\$ 127.368,90	R\$ 57.730,08	R\$ 22.806,41
<b>Receitas Finais</b>	<b>R\$ 2.317.151,29</b>	<b>R\$ 2.003.516,49</b>	<b>R\$ 1.775.526,72</b>

Fonte: Elaborado pelos Autores

Para levantamento dos valores de mercado dos serviços acima: hospedagem, alimentação, transporte e o atendimento especializado ligado a consulta oncológica, foi feita uma pesquisa de mercado com as principais empresas ligadas a estes serviços da cidade de Montes Claros/ MG, levando em consideração a situação de vulnerabilidade financeira dos pacientes da associação. Para apuração dos valores de mercado das demais consultas de atendimentos especializados utilizou-se os órgãos regulamentadores das respectivas categorias profissionais.

Como afirmado anteriormente, houve levantamento apenas de itens ligados à estrutura mínima, uma vez que a instituição oferece uma grande quantidade de serviços à comunidade.

## **6.2 Etapa 2 – Diagnóstico Financeiro da Associação Presente**

### **6.2.1 Indicador EVA®**

Feitas as adaptações nas receitas, como demonstrado no tópico anterior, e prosseguindo com o propósito da pesquisa, para cálculo do EVA®, é preciso conhecer alguns valores: o retorno sobre o investimento (ROI), o custo médio ponderado de capital (CMPC) e o valor do investimento (INV) sem o passivo oneroso.

Para calcular o ROI, segundo Fregonesi (2005) “é preciso conhecer as receitas, custos, despesas e impostos da organização, além do investimento (INV)”. Esses valores podem ser extraídos do Balanço Patrimonial e da Demonstração de Resultados do Exercício (Superávit ou Déficit) apresentados por entidades do TS.

Quanto aos valores do CMPC, foi utilizada a Taxa Selic do período definido nesse trabalho. Foi, assim, realizada pesquisa para apuração dos percentuais. Como justificativa para adoção dessa taxa, tem-se a questão do que pode ser caracterizado como capital próprio no TS. Referido capital existe a partir das doações ou da própria operação e, devido à dificuldade na obtenção de informações dessas instituições e à complexidade de aplicar os cálculos ligados ao custo do capital próprio, optou-se por utilizar o custo de capital de terceiros, uma alternativa já desenvolvida e que foi proposta em trabalhos anteriores (Fregonesi, 2005).

Nesse sentido, segue tabela apresentando cálculo do EVA® para os anos pesquisados:

**Tabela 2 – Cálculo do EVA® com adaptações para a Associação Presente**

Resultados	EVA®		
	2014	2015	2016
Receita Gerada	R\$ 1.627.296,56	R\$ 1.621.071,92	R\$ 1.571.144,24
Custos - Despesas Operacionais	R\$ 461.191,13	R\$ 539.894,20	R\$ 667.118,79
Lucro Operacional	R\$ 1.166.105,43	R\$ 1.081.177,72	R\$ 904.025,45
Investimento(pl)	R\$ 1.451.253,91	R\$ 1.526.070,07	R\$ 1.807.830,48

<b>CMPC</b>	12%	14%	14%
<b>ROI</b>	80%	71%	50%
<b>EVA® = (ROI - CMPC) x INV</b>			
<b>INV</b>	R\$ 1.166.105,43	R\$ 1.081.177,72	R\$ 904.025,45
<b>VPL</b>	R\$ 1.540.384,22	R\$ 1.290.299,50	R\$ 1.007.008,18

Fonte: Elaborado pelos Autores

Identificou-se um ROI (retorno do investimento) positivo e significativo no período, superior ao custo do capital de terceiros, com capacidade geradora de valor. A esse respeito, Assaf Neto (2002) afirma que o ROI é a taxa atribuída à sua capacidade geradora de resultados.

Consoante demonstrado, a Associação evidenciou EVAs® positivos nos três anos de estudo. Pode-se afirmar que a organização criou valor, adicionou valor, agregou valor econômico para a sociedade em que presta serviços, pois, quando o retorno for maior que o custo de capital, a empresa estará criando valor, obtendo EVA® positivo (Frezatti e Cunha, 2004). Desse modo, “O valor é uma medida bem mais completa”, indicando a perpetuidade do empreendimento (Assaf Neto, 2010, p. 155).

### **6.2.2 Indicador MVA**

Após cálculo do EVA®, foi calculado o MVA (Valor de Mercado), que igualmente apresentou valores positivos dos anos estudados. O cálculo utilizado para apuração dos valores foi a Fórmula 2, indicada no tópico 3.2.2.2:

### **Tabela 3 – Cálculo do MVA com adaptações para a Associação Presente**

	MVA		
	2014	2015	2016
EVA®	R\$ 1.166.105,43	R\$ 1.081.177,72	R\$ 904.025,45
CMPC	12%	14%	14%
<b>MVA</b>	R\$ 9.717.545,25	R\$ 7.722.698,00	R\$ 6.457.324,64
<b>VPL</b>	R\$ 12.836.535,14	R\$ 9.216.425,03	R\$ 7.192.915,54

Fonte: Elaborado pelos Autores.

Assaf Neto (2006) afirma que o MVA considera a criação de riqueza pelo valor contábil dos ativos, indicando uma agregação de riqueza pelo mercado. Segundo o autor, o principal indício dessa agregação ao acionista é a criação de valor, obtida mediante eficientes estratégias financeiras e capacidades diferenciadoras, fato comprovado a partir dos resultados apresentados acima. Desse modo, o MVA “É uma avaliação do futuro, calculada com base nas expectativas do mercado com relação ao potencial demonstrado pelo empreendimento em criar valor” (Assaf Neto, 1999, p. 11).

Ehrhardt et al. (2001) acrescenta que existe uma relação indireta entre MVA e EVA®. Enquanto este mostra o valor adicionado durante um período de um ano e pode ser aplicado para divisões individuais, aquele reflete o desempenho contínuo ao longo da vida da empresa e deve ser aplicado para esta como um todo.

O próximo tópico tratará da aplicação da metodologia SROI na organização pesquisada.

### 6.2.3 Metodologia SROI

A metodologia apresenta duas etapas para composição de seus cálculos: a apuração da criação de valor sob três aspectos: social, socioeconômico e econômico; e a comparação do valor gerado com o investimento necessário para gera-lo, a partir da apuração dos índices de retorno (Roberts Enterprise Development Fund, 2001).

$$\text{Valor do Negócio} = \text{LOP} / \text{CMPC}$$

Percebe-se, a partir da fórmula exposta, a presença do Lucro Operacional (LOP) facilmente disponível na Demonstração de Superávit/Déficit para a Associação Presente (Valor do Superávit ou Déficit). É importante observar que a instituição em questão não possui financiamentos com capitais de terceiros e também não está sujeita ao IR. Assim, tem-se:

**Tabela 4 – Definição dos indicadores do modelo SROI da primeira etapa – valor de negócio**

Valor do Negócio			
Cálculo do Valor do Negócio	2014	2015	2016
LOP/CMPC	R\$ 228.736,81	R\$ 306.771,81	R\$ 313.342,28
<b>Valor do Negócio</b>	R\$ 228.736,81	R\$ 306.771,81	R\$ 313.342,28
<b>VPL</b>	R\$ 275.691,95	R\$ 352.720,81	R\$ 314.328,82

Fonte: Elaborado pelos Autores.

O valor do negócio reflete o resultado econômico gerador ou não de valor. No caso, percebe-se que mencionado resultado representa apenas 5% (cinco por cento) da receita total

apresentada nas Demonstrações de Déficit e Superávit acima, considerando-se valores ínfimos, uma vez que a maior parte da instituição é financiada a partir de doações, e, ainda assim, constata-se o valor do negócio positivo e crescente para todos os anos em questão, refletindo a criação de valor econômico. Paula, Mário e Brasil (2009) salientam que as entidades que apresentam valores positivos no valor do negócio possuem receitas da atividade econômica suficientes para cobrir as despesas.

O próximo tópico a ser tratado é o cálculo do valor da causa social, que objetiva refletir o impacto das causas sociais para a comunidade. Na Associação Presente, a causa social é prestar assistência alimentícia, de hospedagem, de transporte e de acompanhamento clínico especializado (assistência geral) a todos os pacientes carentes em tratamento contra o câncer, preferencialmente radioterápico, do Norte de Minas Gerais e Sul da Bahia na cidade de Montes Claros (MG).

### **Tabela 5 – Definição dos indicadores do modelo SROI da primeira etapa – valor da causa social**

<b>Valor da Causa Social</b>			
Cálculo do Valor da Causa Social	2014	2015	2016
Receitas de Prest. Serviços Sociais	R\$ 1.627.296,56	R\$ 1.621.071,92	R\$ 1.571.144,24
Custos dos Serviços Prestados/Despesas	R\$ 459.131,46	R\$ 538.892,37	R\$ 663.299,40
Resultado da Prestação de Serviços Sociais	R\$ 1.168.165,10	R\$ 1.082.179,55	R\$ 907.844,84
Custo de Capital (Selic)	12%	14%	14%
<b>Valor da Causa Social</b>	R\$ 9.734.709,17	R\$ 7.729.853,93	R\$ 6.484.606,00

<b>VPL</b>	R\$ 12.859.208,07	9.224.965,06	R\$ 7.223.304,68
------------	-------------------	--------------	------------------

Fonte: Elaborado pelos Autores.

Para composição desses resultados, utilizaram-se as receitas referentes à Prestação dos Serviços Sociais apresentadas nas Demonstrações de Déficit e Superávit acima, desenvolvidas anteriormente retirando-se as despesas equivalentes à prestação dos serviços. Observa-se que esses valores foram utilizados também para cálculo dos indicadores EVA® e MVA. Após, há o desconto da Taxa Selic (custo do capital de terceiros – CPMC) para obter o Valor da Causa Social. Desse modo, ocorre uma aproximação entre os valores da causa social e o indicador MVA já apresentado.

É perceptível que os Valores da Causa Social são positivos, havendo diminuição de seus valores ao longo dos anos. Esta queda poderia ser justificada pelo aumento das despesas incorridas e pelo aumento da Taxa Selic no país durante o período analisado. Uma vez que a Instituição sobrevive 95% (noventa e cinco por cento) de doações, há criação de valor, isto é, um retorno explícito para a sociedade, significando que a instituição tem cumprido sua missão e sua causa social. Outrossim, a entidade apresentou-se eficiente no quesito social, na captação de recursos e na gestão dos recursos oriundos de doações.

Luke et al. (2013) e Nascimento (2013) esclarecem que tal metodologia fornece informações importantes para auxílio na avaliação de desempenho e na tomada de decisões, pois elucidam as ações sociais de forma quantitativa, informações significativas para os *stakeholders*.

O próximo cálculo a ser abordado é o Valor da Entidade, que compreende os dois cálculos anteriores. Segundo Fregonesi (2005), esse indicador representa o valor que a entidade sem fins lucrativos tem para a sociedade. Para calculá-lo, deve-se somar o valor do negócio com o valor da causa social e subtrair

as dívidas de longo prazo, caso existentes na entidade. É notável que não existem, na organização estudada, dívidas de longo prazo.

**Tabela 6 – Definição dos indicadores do modelo SROI da primeira etapa – valor da entidade**

Cálculo do Valor da Entidade	Valor da Entidade		
	2014	2015	2016
Valor do Negócio	R\$ 228.736,81	R\$ 306.771,81	R\$ 313.342,28
Valor da Causa Social	R\$ 9.734.709,17	R\$ 7.729.853,93	R\$ 6.484.606,00
Dívidas a Longo Prazo	0	0	0
<b>Valor da entidade</b>	R\$ 9.963.445,98	R\$ 8.036.625,74	R\$ 6.797.948,28
<b>VPL</b>	R\$ 11.890.579,29	R\$ 9.591.072,79	R\$ 7.572.341,58

Fonte: Elaborado pelos Autores

Os valores que a instituição apurou para a sociedade, obtidos pela soma dos outros indicadores acima, foram positivos em todos os anos. Complementarmente a citados indicadores, a Roberts Enterprise Development Fund (2001) propôs uma segunda etapa, que diz respeito à apuração dos índices de retorno. Para Fregonesi (2005, p. 86) “estas três medidas comparam o retorno com o investimento requerido para gerar tal retorno”. Dessa forma, levantaram-se os índices abaixo, que representam o percentual de geração de valor sob os três indicadores da metodologia: índice de retorno do negócio, índice de retorno da causa social e índice de retorno da entidade. Esses índices foram calculados dividindo-se os valores do negócio, da causa social e da entidade pelo Investimento (INV).

**Tabela 7 – Índices de Retorno**

<b>Índices de Retorno</b>			
	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Índice de Retorno do Negócio	16%	20%	17%
Índice de Retorno da Causa Social	7%	5%	4%
Índice de Retorno da Entidade	7%	5%	4%

Fonte: Elaborado pelos Autores

Em termos gerais, analisando as duas etapas de aplicação da metodologia, percebem-se resultados coerentes com a realidade da entidade estudada e uma gestão eficiente de seus recursos, exercendo seu papel eficazmente, pois, conforme Fregonesi (2005), o valor que deveria remunerar o capital aplicado nessa instituição, ou no TS, deve ser investido na produção de benefícios a uma determinada comunidade, o que foi demonstrado acima a partir do diagnóstico financeiro do período analisado e da metodologia proposta.

A partir dos resultados positivos e significativos em relação aos três indicadores nos anos pesquisados, depreende-se que existiu uma gestão eficiente dos recursos financeiros da entidade. Assim, é possível ter uma visão econômica, por meio da metodologia SROI, da Associação.

Não se pode ignorar que os resultados obtidos nos cálculos do EVA® e MVA corroboram e complementam o resultado dos indicadores do SROI, reiterando a criação de valor para a comunidade da entidade em questão, objetivo principal de uma organização do TS.

## **7 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A VBM prioriza o valor como uma medida completa com foco na perpetuidade da empresa e na capacidade de esta gerar riqueza aos seus investidores. O Terceiro Setor, por sua vez, tem crescido no Brasil e representa as organizações que, teoricamente, não

possuem a finalidade lucrativa. São entidades de diversos tipos, que contribuem para o crescimento do país, uma vez que tentam suprir algum setor ou atividade não alcançada pelo estado.

A instituição estudada apresentou, nos anos pesquisados, retornos satisfatórios de acordo com a teoria aplicada. Foi, dessa forma, possível visualizar nos indicadores financeiros de valor, os resultados positivos do EVA®, MVA e da metodologia SROI em todos os anos estudados, refletindo a criação de valor da Associação. Vale ressaltar que os indicadores aqui utilizados possuem limitações, tendo, no momento, superado tais dificuldades. Inferiu-se, além disso, uma relação entre esses resultados, reiterando a atuação eficiente na utilização dos recursos doados à instituição.

Sugere-se a continuidade do modelo de gestão com acompanhamento do processo de implantação da VBM completo, desde a mudança cultural até a operacional, ainda que possua pouco conhecimento técnico do assunto. Outra sugestão seria o levantamento de todos os serviços prestados pela organização e nova aplicação dos cálculos com acompanhamento da implementação e dos resultados obtidos após aplicação do novo modelo de gestão.

Conclui-se que a VBM pode ser generalizada a todas as instituições do Terceiro Setor. Foi demonstrado aqui a possibilidade de desenvolvimento e aplicação da VBM em outras entidades como método para avaliação do desempenho, com as devidas adaptações a qualquer entidade. Assim construiu-se uma proposição teórica da utilização dos indicadores aqui apresentados para auxílio e aperfeiçoamento gerencial destas instituições, como contribuições desta pesquisa. Este estudo podendo contribuir para perpetuação da organização e agregação contínua de valor à sociedade. Os resultados encontrados poderão, então, ser apresentados aos principais stakeholders gerando aumento de investimentos e resultados.

## REFERÊNCIAS

ANTHONY, R.N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de Controle Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.

ARAÚJO, O. C. **Contabilidade para organizações do Terceiro Setor**. São Paulo: Atlas, 1999.

ASSAF NETO, Alexandre. **Gestão Baseada em valor aplicada ao Terceiro setor**. 2. ed. São Paulo: R. Cont. Fin., 2006.

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças Corporativas e Valor**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010;

BRANDÃO, A. O.; SILVA, A. O.; GUADAGNIM, A. Das origens do Estado ao advento do Terceiro Setor. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração – ENANPAD. **Anais do XXII ENANPAD**. Paraná: ANPAD, 1998.

CAMARGO, M.F. et al. **Gestão do terceiro setor no Brasil**. São Paulo: Futura, 2001.

COPELAND, T. KOLIER, Tom; MURRIN, Jack. **Avaliação de Empresas "Valuation"**. 1. ed. São Paulo: Macron, 2000.

EHRHARDT, M. *et al.* **Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 2001.

FALCONER, A. P. **A promessa do terceiro setor**: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão. São Paulo: Dissertação de Mestrado, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. 1999. 186f.

FISCHER, R. M. Estado, mercado e terceiro setor: uma análise conceitual das parcerias intersetoriais. In: **Revista de Administração da USP**, jan.-mar, v. 40, num. 1, p. 5-18, 2005.

FLOCKHART, A. (2005). Raising the profile of social enterprises: the use of social return on investment (SROI) and investment

ready tools (IRT) to bridge the financial credibility gap. **Social Enterprise Journal**, 1(1), 29-42.

FREGONESI, M. S. F.A. **Gestão Baseada em Valor Aplicada ao Terceiro Setor**: um estudo prático. São Paulo: FEA USP, 2005.

FREZZATI, F.; CUNHA, D. **Gestão Baseada em Valor**: uma pesquisa no setor hoteleiro do Rio Grande do Norte. **REAd**. Edição 40, Vol. 10, No. 4, jul.-ago. 2004.

GANDOLFI, Peterson Elizandro; GANDOLFI, M. R. C.; REIS, Ernando Antônio; CRUZ, M. V. G. **Uma proposta de indicadores de eficiência no terceiro setor**. *In*: V Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2008, Resende. V Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2008.

LOPES, José Fernando Barriento. **Gestão de Organizações do Terceiro Setor em São José dos Campos**. Taubaté: Editora, 2006.

LUKE, B., BARRAKET, J.; EVERSOLE, R. (2013). Measurement as legitimacy versus legitimacy of measures Performance evaluation of social enterprise. **Qualitative Research in Accounting & Management**, 10(3/4), 3-3.

MAÑAS, A. V.; MEDEIROS, E. E. Terceiro setor: um estudo sobre a sua importância no processo de desenvolvimento socioeconômico. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 2, n. 2, p. 15-29, 2012;

MARTINS, G.; THEÓPHILO, C. **Metodologia da Investigação Científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MEREGE, L. C. **Sustentabilidade Institucional**. Integração. São Paulo, 2004. Disponível em <<http://integracao.fgvsp.br/ano7/08/editorial.htm>>. Acesso em: 20 nov. 2018.

MELO, V.P.; FISCHER, T.; SOARES JÚNIOR, J.S. **Diversidades e Confluências no Campo do Terceiro Setor**: Um Estudo de Organizações Baianas. *In*: Encontro da Associação Nacional de

Programas de Pós-graduação em Administração (ENANPAD), XXVII, 2003, Atibaia. Anais.

NASCIMENTO, S.; BORTOLUZZI, S. C.; DUTRA, A.; ENSSLIN, S. R. (2011). Mapeamento dos indicadores de desempenho organizacional em pesquisas da área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo no período de 2000 a 2008. **Revista de Administração**, 46(4), 373-391.

RAPPAPORT, A. **Gerando valor para o Acionista**: um guia para administradores e investidores. Tradução: Alexandre L.G. Alcântara. São Paulo: Atlas, 2001.

PAULA, C. L. S.; BRASIL, H. G.; MÁRIO, P. C. Mensuração do Retorno Social de Organizações sem Fins Lucrativos por meio do SROI – **Social Return On Investment**. **Contabilidade Vista & Revista**, 20(3), 127-155, 2009.

ROBERTS ENTERPRISE DEVELOPMENT FUND. **SROI Methodology**. San Francisco, 2001. Disponível em <<http://www.redf.org>>. Acesso em: 30 nov. 2018.

TENÓRIO, F. G. **Gestão de ONGs**: principais funções gerenciais. 7. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

VOLTOLINI, Ricardo. **Terceiro Setor**: planejamento e gestão. 2. ed. São Paulo: Senac, 2003.

YOUNG, S. David; O'BYRNE, Stephen F. **EVA® e Gestão Baseada em Valor**: Guia prático para implementação. Porto Alegre: Bookman, 2003.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: Planejamento e Métodos. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

# PERDAS DE PRODUTOS LÁCTEOS: um obstáculo para a logística de distribuição no contexto do pós-venda

Simone Gomes Da Silva<sup>1</sup>  
Thamiris Alves G. Matioli<sup>2</sup>  
Ricardo Marques Braga<sup>3</sup>  
Rodrigo Almeida Soares<sup>4</sup>

## RESUMO

Diante da dinamicidade do mercado e dos crescentes desafios que tornam a competitividade cada vez mais acirrada, as empresas tem buscado formas de criar estratégias para reduzirem suas perdas e conseguirem aumentar os seus ganhos. Diante deste cenário, este trabalho tem o objetivo de discutir pontos que tem contribuído para a ocorrência de perdas de produtos no pós-vendas o que acarreta em um grande desafio para as organizações no contexto dos canais de distribuição. Para cumprir este objetivo, o estudo foi realizado em uma consolidada empresa do ramo de laticínios, onde foi realizado um estudo descritivo e pesquisa documental na empresa pesquisada. Ao final, o estudo aponta que as perdas destes tipos de produtos têm ocorrido, em sua maioria, no varejo. Também aponta que as organizações devem adotar ações para buscar minimizar estes obstáculos que são vivenciados pelos canais de distribuição.

**Palavras-chave:** perdas; logística de distribuição; trade marketing; pós-venda.

---

1 Graduação em Engenharia de Produção-Centro Universitário Una (leilahsimone@hotmail.com)

2 Graduação em Engenharia de Produção-Centro Universitário Una (thamirisgui@yahoo.com.br)

3 Professor da Universidade do Estado de Minas Gerais. Doutorando em Administração da PUC Minas. Mestre em Infraestrutura e Gerência Viária – UFSC. (rimbraga@gmail.com)

4 Professor do Centro Universitário Una Graduado em Engenharia eletrônica e telecomunicação – PUC - MG (rodrigo.almeida@prof.una.br)

## ABSTRACT

Amid the market's dynamism and growing challenges that make competition increasingly fierce, companies have sought ways to create strategies to reduce their losses and increase their profits. In this context, this study aims to discuss points that have contributed to the occurrence of product losses in the post-sales, which represents a significant challenge for organizations in the distribution channels context. To fulfill this objective, the study was conducted in a consolidated dairy company, where a descriptive study and documentary research were carried out. Ultimately, the study points out that losses of these types of products have mostly occurred in retail. It also indicates that organizations should adopt actions to minimize these obstacles experienced by distribution channels.

**Keywords:** losses; distribution logistics; trade marketing; aftermarket.

## 1 INTRODUÇÃO

O controle de perdas em uma organização, é uma atividade de extrema importância para a sua gestão, principalmente pelo fato de que estas perdas influenciam diretamente o desempenho financeiro e nos seus resultados. Para se ter bons resultados frente ao mercado em que atua, as organizações precisam monitorar constantemente o seu desempenho, e considerar não apenas o seu faturamento, mas também os custos e as perdas que ocorrem ao longo de toda a cadeia de fornecimento.

Dentro desta perspectiva, muitas empresas estão preocupadas em reduzir seus custos e eliminar perdas. E quando nos referimos a empresas do ramo de bens perecíveis, esta preocupação é ainda maior, principalmente em virtude de suas particularidades de trabalharem com produtos que possuem prazos de validade menores, produzem em grandes quantidades, o que podem gerar perdas significativas ao longo de sua cadeia produtiva. Muitas dessas perdas, segundo Boff (2001), se devem ao fato das especificidades dos produtos perecíveis, para o qual o tempo é um fator decisivo de depreciação, e que impõe regras endógena para a tomada de decisão, tanto na produção como na comercialização.

Buscando entender melhor como as organizações conduzem suas atividades frente a estes desafios, este estudo buscou em alguns autores (Por exemplo, Kohls, 2004; Neves, 1999), contribuições que pudessem ajudar no entendimento de como os canais de distribuição se comportam diante desta realidade. Neves (1999) por exemplo, desenvolveu um modelo para planejamento de canais de distribuição no setor de alimentos, Hsien et al. (2011) estudou os aspectos sobre a decisão de canais no pequeno varejo. A importância de buscar respostas para estas questões está na necessidade de se obter um maior controle sobre os produtos comercializado pelas organizações para se evitar as

perdas, que além de representar prejuízos financeiros contribui para o alto índice de desperdício de alimentos no mundo.

As perdas de produtos causam prejuízos às organizações, e quando nos referimos ao ramo de produtos alimentícios esta realidade não é diferente. Para se ter uma ideia, as perdas na empresa objeto deste estudo, apresenta em média, uma perda monetária de R\$1.000.000,00 por mês em decorrência dos produtos não vendidos ao consumidor final em tempo hábil, o que significa um impacto negativo nos cofres da empresa

Contudo, este artigo tem como objetivo, estudar as perdas de produtos lácteos não comercializados em tempo hábil em uma consolidada empresa do ramo de laticínios. Com isso pretende-se investigar onde se concentram estas perdas no canal de distribuição, assim como indicar possíveis intervenções que possam contribuir para reduzir este impacto negativo, contribuindo assim para a redução das perdas desses tipos de produtos.

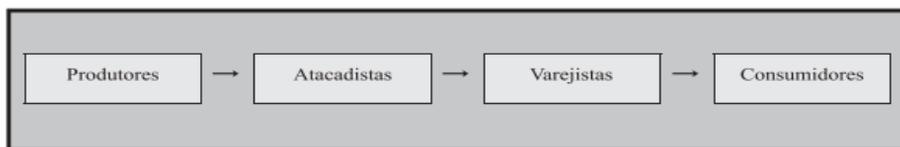
## **1 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Canais de distribuição**

Dentro das atividades da cadeia de suprimentos, a logística de distribuição é vista como parte essencial para as estratégias de marketing e pós-vendas (Novaes, 2001). Dessa maneira, esta atividade que busca distribuir produtos e mercadorias aos clientes, é conhecida como canais de distribuição, que segundo Churchill e Peter (2000), trata-se de uma rede organizada de instituições e de empresas que realizam todas as funções necessárias para interligar os produtores dos consumidores finais, para a execução das tarefas de marketing. Outra contribuição é a de Neves (1999), ele aponta que os canais além de satisfazer as demandas dos clientes por produtos e serviços no local, em preço e quantidade correto, também exerce um papel importante e necessário para atender os atacadistas,

varejistas, representantes e outras organizações que participam da distribuição. Estas contribuições remetem a importância que a atividade da logística de distribuição possui para o desempenho das operações da organização.

Os canais de distribuição são mecanismos estratégicos da cadeia de suprimentos que são responsáveis pela disponibilidade, distribuição dos estoques ao longo da cadeia e principalmente por garantir os produtos para os clientes de forma rápida e eficiente. Cada um dos agentes de distribuição tem um papel fundamental e bem definido para que o processo de distribuição seja alcançado (Hsien et al., 2011), sendo que através de um fluxo sinérgico entre seus membros, é possível alcançar objetivos de cumprimento de prazos, lugar e disponibilidade de produtos. A figura 1, mostra a representação tradicional do canal de distribuição/Marketing.



Fonte: Hsien *et al.*, 2011.

O papel que cada ator representa nos canais de distribuição são decisivos no fluxo correto dos produtos, Costa e Talarico (1996), por exemplo, afirmam que o atacado apesar de ser uma organização independente que compra as mercadorias dos produtores, a posse destes produtos é transitória, havendo, portanto, a necessidade de eles serem revendidos a varejistas e a outros revendedores, para que o fluxo aconteça de forma correta. Em um canal de distribuição os atacadistas detêm várias funções, como fornecer cobertura de mercado, manter estoques, fracionar os produtos bem como distribuí-los, oferecer suporte ao cliente, fazer o contato de vendas, aumentar a eficiência do canal e ofertar crédito e auxílio financeiro (Cobra, 1981).

Uma das principais funções do atacadista é fornecer cobertura do mercado, pois a finalidade do produtor ao adicionar o atacadista na estratégia de distribuição é atingir maior número de clientes. Logo, o atacadista deve oferecer uma cobertura ampla do mercado e ter uma quantidade de venda consideravelmente grande (Hsien *et al.*, 2011; p. 98).

Assim como a representatividade do atacado nos canais de distribuição, o varejo representa um forte aliado para as estratégias de distribuição (Neves,1999). O autor caracteriza o varejo como atividades de negócios que vendem os produtos e serviços aos consumidores finais. Seguindo o canal de distribuição, os varejistas constituem o último elo do canal, oferecem produtos como bens duráveis ou de consumo, assim como diversos serviços diretamente ao consumidor final (Hsien *et al.*, 2011). O varejo exerce o papel fundamental nos canais de distribuição, ele proporciona uma estratégia fundamental de prover variedades de produtos para os consumidores finais, disponibilizando-os em locais distantes e com pouco acesso. O varejo consegue fazer com que os produtos alcancem pontos de vendas que muitas vezes não se consegue alcançar através de um atacadista, por exemplo. Neves (1999) ainda aponta que existem diversos formatos de varejistas, isso irá depender do seu foco, tamanho, especialização. No Brasil, por exemplo, temos vários tipos, tais como: os hipermercados, lojas de especialidades, padarias, açougues, mercearias dentre outros.

Em suma, os canais de distribuição, representados principalmente por estes atores (Produtores, atacadistas, varejistas e consumidores), são importantes protagonistas das atividades da logística de distribuição, principalmente por serem responsáveis de fazer com que os produtos e mercadorias cumpram seu fluxo de serem produzidos e consumidos ao final do seu ciclo de vida.

## 2.2 Desafios do varejo nos canais de distribuição

Diante da batalha por um espaço na mente dos consumidores e também nas gôndolas, as organizações membros de um canal de distribuição estão em constante disputa pela conquista de seus interesses. O varejo por sua vez busca sustentar uma pesada estrutura financeira de margens muitas vezes baixa, tendo que negociar em grande parte, com indústrias fortes e já consolidadas no mercado (Blecher, 2002). O esforço do varejo para manter seus produtos e distribuí-los, é muitas vezes um fator dificultador, em virtude de suas limitações de negociar, por exemplo, por preços mais reduzidos, melhores condições de pagamentos, volumes e prazos (Kohls, 2004). Ao fazer a gestão destes problemas, ainda há aqueles que exigem do varejo um esforço para garantir a qualidade e integridade do produto, agilidade no atendimento, pontualidade na entrega e a capacidade em arcar com os estoques e fazer com que eles não gerem perdas. Este, por sua vez, tem exigido um esforço muito grande do varejo para conseguir fazer com que os produtos fiquem menos tempo estocados e sejam comercializados rapidamente.

Para superar muito destes desafios, o varejo busca adotar algumas ações junto a seus fornecedores. Neves (1999), por exemplo, apontou alguns deles, que podem ser elencados como: entregas em pequenos lotes; controle do *mix* de produtos; maior participação dos representantes de vendas no varejo; e, o retorno de mercadorias que não foram comercializadas. A utilização destes critérios nas relações entre fornecedores e varejistas, tem sido um fator importante e necessário para que a gestão dos produtos no varejo seja realizada com menos impactos nos custos e nas perdas, mas não suficiente para neutralizar a força que muitas vezes são impostas pelas indústrias e fornecedores. Em contraponto a esta situação, Kolhs (2004) sugere que durante a negociação entre fornecedores e varejistas, deve haver um equilíbrio entre as partes no que se refere aos seus interesses.

Dessa maneira, é importante que se busque um ponto comum para que os objetivos do canal de distribuição sejam alcançados e conseqüentemente o objetivo das organizações (Blecher; Rebouças, 2002).

### **2.3 Perdas de produtos no pós-vendas**

Ter o produto disponível para o consumidor é o resultado de um esforço constante das organizações na logística de distribuição (Novaes, 2001). Porém quando percebemos que este mesmo produto não terá o seu ciclo de distribuição concluído, com a posse pelo consumidor final, constatamos que este esforço muitas vezes foi em vão. Seja pelo fato de que os produtos não foram entregues em tempo hábil, impedindo que seja vendido dentro do seu prazo de validade ou até mesmo pelas avarias no produto na gôndola, muito dos esforços da distribuição são perdidos pelas organizações.

De acordo com a 19ª Avaliação de Perdas no Varejo Brasileiro de Supermercados, realizada pelo Departamento de Economia e Pesquisa da Associação Brasileira de Supermercado [ABRAS] (2019), foi apontado que as perdas dos supermercados no Brasil somaram R\$ 6,7 bilhões em 2018, o que corresponde a 1,89% do faturamento bruto do setor. Diante deste expressivo valor monetário, é possível perceber que as perdas no contexto da distribuição dos produtos são muito alto e impactante nos negócios das organizações, isso mostra que há uma necessidade de se dar uma maior atenção a este problema, levando os gestores organizacionais a pensar ações que possam melhorar estes números.

As perdas, segundo Vilela et al. (2003), podem ocorrer desde o momento da produção, distribuição, armazenamento e comercialização, até chegar à mesa do consumidor. Isso mostra que não há somente um momento ou local onde as perdas de produtos acontecem. Mas um ponto que chama a atenção neste contexto é que grande parte destas perdas acontecem no

pós-vendas, ou seja, no momento em que os produtos estão nos processos de distribuição para os clientes. Seja no atacado ou no varejo, a perda de produtos é uma realidade presente nestes tipos de organização, o que causa impactos negativos na gestão e resultados. Kohls (2004) aponta que existem variáveis internas e externas à organização que tem influenciado estes resultados. Como variáveis internas, cita problemas de quebra de máquinas e equipamentos, falhas no suprimento de fornecedores ou no sistema de programação e planejamento, assim como no planejamento da distribuição dos produtos. Como variáveis externas é apontado pela a turbulência do mercado e seu dinamismo, falta de agilidade e opções de entrega, mudanças nas necessidades dos clientes e consumidores. Ou seja, muito destes resultados negativos estão relacionados a uma falta de controle e gestão mais acurada da distribuição dos produtos ao longo da cadeia.

Como resultante desta falta de um controle efetivo, podemos citar as perdas dos produtos, no ponto de venda (PDV). Perda essa ocasionada principalmente por avaria ou por vencimento. Quando se fala em perda no varejo, Souza *et al.* (2016) afirma que os fatores mais relevantes são: vencimentos, quebras, armazenagem imprópria e os excessos. Essas perdas são “mercadorias identificadas como impróprias para o consumo e venda que, apesar de ainda estar presente no estoque, não mais possuem condições de comercialização por estarem avariadas, deterioradas ou vencidas” (Lapa, 2010).

Jarnyk (2008), classificou as 4 principais fontes de perdas, com o intuito de facilitar a compreensão sobre as características que influenciam no processo de avaria e depreciação do produto no cliente, conforme figura abaixo:

## Figura 2 – Principais fontes de perdas no varejo



Fonte: Jarnyk, 2008.

Apesar de o maior índice de perda está na portaria de recebimento, conforme descreve Jarnyk (2008), os índices que mais afetam a indústria fornecedora são: estoque, área de vendas e PDV. No estoque, Souza *et al.* (2016) cita que as maiores dificuldades estão no espaço físico provocando uma armazenagem inadequada dos produtos. Um exemplo clássico é o empilhamento de caixas acima do limite máximo, provocando queda e conseqüentemente à perda do produto. Souza et al. (2016), apresenta como fator que ocasiona a perda na área de venda o erro de layout, ou seja, o posicionamento inadequado dos produtos. Já no ponto de venda o autor cita que a falta de capacitação do profissional é o fator que mais gera perda no pós-venda. “As perdas ocorridas no varejo estão relacionadas com a falta de controle, treinamento e avaliações periódicas, que auxiliam na gestão de dados e controle operacional efetivo do estoque” (Souza et al., p. 77, 2016).

### 3 METODOLOGIA

Para a realização deste estudo foi utilizado uma abordagem de pesquisa qualitativa, caracterizada pela utilização do método de estudo de caso descritivo. Barros e Lehfeld (2000) afirmam que o método descritivo é definido pela análise do objeto observado, ou seja, a prática de descrever o objeto de pesquisa, não havendo, portanto, a interferência do pesquisador. Yin (2001), define o estudo de caso como um método de pesquisa que busca investigar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos. Dessa maneira, a escolha deste método colaborou para ajudar a mostrar de que maneira os fenômenos das perdas de produtos lácteos acontecem na vida real.

A empresa a qual foi realizada a pesquisa, é uma empresa de grande porte que está no mercado a mais de 70 anos. Apesar de não ter autorizado a divulgação de seu nome e de seus representantes, se mostrou bastante disponível e colaborou para que o estudo fosse realizado. Por não ter seu nome divulgado, iremos denominar a empresa como “Laticínios S/A”. A empresa trabalha com derivados do leite, possui uma elevada produção e diversificação de seus produtos, que corresponde a mais de 160 itens, sendo uma marca bastante difundida entre os consumidores brasileiros. Apresenta ainda mais de 3 mil funcionários diretos, localização estratégica das unidades produtivas, com 5 fábricas no Brasil e uma robusta malha logística que distribui seus produtos para todo o país.

Os critérios de seleção basearam-se na facilidade de acesso dos pesquisadores aos dados, na importância e representatividade que a organização possui nas atividades de produção e distribuição de laticínios para o mercado consumidor. Na pesquisa foi realizada consulta de documentos, fluxos, processos para melhor compreender as atividades realizadas pela empresa

dentro do contexto da pesquisa. Além desta consulta documental, foi realizado uma pesquisa bibliográfica, onde buscou-se abarcar os conceitos acerca dos processos de distribuição, pós-vendas e perdas na distribuição. Esta consulta bibliográfica se fez necessário para que se possa ter uma melhor compreensão dos contextos observados, assim como o da maneira com que o problema investigado acontece (Barros; Lehfeld, 2000). Foram realizadas também, entrevistas semiestruturadas junto a alguns gestores e empregados envolvidos com o processo de produção e distribuição dos produtos da empresa.

Em suma, por meio do estudo de caso realizado, foi possível entender o processo de comercialização/distribuição dos produtos lácteos, bem como alguns motivos que causam as perdas destes produtos. A sua utilização trouxe benefícios para o estudo, principalmente por revelar situações importantes para as conclusões encontradas.

#### **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Para iniciar a análise dos resultados, é importante comentar alguns pontos sobre a empresa estudada. É uma empresa que possui estratégias e objetivos claros e bem definidos, pautados em vários indicadores de performance que monitora em tempo real o seu desempenho, vinculados a seus softwares de gestão. Diante deste controle efetivo, e vendo que estes indicadores revelam resultados não satisfatórios quanto a perdas de produtos no pós-vendas, a empresa decidiu se empenhar para reverter a atual situação destas perdas.

Ao analisar os fatos, pôde se observar que as devoluções geradas por parte dos clientes são enviadas para a Laticínios S/A por meio de notas de devolução. Nessas notas são informados os itens, quantidade e valores dos produtos a serem devolvidos, prática essa que foi citada por Neves (1999), quando descreveu sobre os critérios que o varejo geralmente adota para seleção de seus fornecedores. Neste caso as notas referem-se ao

retorno de mercadorias danificadas ou não comercializadas dentro dos prazos de validade, em que os produtos vencidos são descartados no próprio cliente, retornando a Laticínios S/A apenas os produtos com avarias ou com datas próximas ao vencimento.

A partir dessas notas contendo informações dos clientes, é gerado um relatório, também com informações do produto devolvido ou perdido, valor, volume, mês de referência e o motivo ao qual o produto foi devolvido. Nesse estudo foram considerados apenas os motivos em que o produto é perdido ou avariado quando já no cliente, sendo eles: validade próxima ao vencimento, embalagem amassada, empedrado, estufamento, talhado, vazamento, aspecto alterado, bolor, odor alterado, falha na solda da embalagem, molhado e produto vencido no cliente. Consultando as informações e para otimizar a análise, as organizações clientes da laticínios S/A foram divididos em grupos, utilizando como critério o tipo de canal de distribuição e a receita operacional bruta (ROB) por cliente. Com isso, foram elencados três grandes grupos. O primeiro grupo denominado de “Grande Varejo”, o segundo denominado “Atacado e Distribuidor”; e por último o terceiro grupo denominado “Médio e pequeno varejo”.

Os clientes agrupados em grande varejo apresentam maior faturamento (maior que um milhão de reais) e são redes mais organizadas, que possuem uma estrutura de controle dos produtos e das notas de devolução sistematizadas. Além disso, as principais redes deste grupo possuem contratos de “troca zero”, em que a Laticínios S/A paga ao cliente para que o produto não seja devolvido, a fim de reduzir o gasto com produtos avariados, vencidos ou próximos da data de validade, já que nestes clientes o volume de vendas é muito alto. No grupo atacado e distribuidor encontram-se os clientes atacadistas, conforme descrito por Hsien et al. (2011) são os clientes que têm por função fornecer ampla cobertura do mercado e conseqüentemente apresentam quantidade de venda consideravelmente grande, sendo que

neste caso, a preponderância é muito mais voltada para a linha seca, diferente dos demais grupos em que o maior volume está na linha de produtos fluidos e refrigerados. Os clientes que estão no grupo de pequeno e médio varejo são normalmente mercados de bairro - os armazéns ou mercearias, lojas de especialidades (padarias e açougues) e outros, conforme citado por Neves (1999). Nestes casos, muitas das vezes as empresas não possuem uma boa estrutura em relação ao grande varejo e não têm seus processos e normas muito bem definidas. Muitas vezes estes clientes são negócios familiares e de pequeno porte. Desta forma as regras que geralmente são aplicáveis no grande varejo não são válidas neste segmento de mercado.

Após a divisão dos clientes em três grandes grupos, observou-se que o valor das perdas era diretamente proporcional a ROB. No grupo grande varejo, por exemplo, este montante é superior se comparado ao pequeno e médio varejo, já que as grandes redes varejistas apresentam um volume de produtos muito maior. Desta forma utilizou-se a relação entre perda e ROB, em percentual, para que a relação por grupo de clientes tivesse proporção adequada e também para que houvesse constância nos resultados, conforme identificado na equação 1. O cálculo utilizado foi:

A partir deste cálculo observou-se que nos dez primeiros meses do ano de 2019, o grupo “Grande Varejo” apresentou um índice de perdas de 4%, o grupo “Atacado e Distribuidor” apresentou 5% de perda sobre a ROB e a taxa de perdas do “Pequeno e Médio Varejo” foi de 12%, conforme o gráfico apresentado na figura 3.

### **Figura 3 – Gráfico %Perda/ROB**

Fonte: Autores.

Apesar de existir uma abordagem diferenciada para cada tipo de cliente, os dados analisados reforçam a necessidade de um acompanhamento mais de perto por parte da Indústria/

fornecedores para com os seus clientes de médio e pequeno varejo. Destaca-se também neste contexto a importância da adoção do critério de “trade marketing” para os pequenos e médios varejistas.

Entendendo que o grande varejo age praticamente movido basicamente por indicadores detalhados e também em análises de muita precisão, e os que atuam em redes menores geralmente baseiam-se nas suas experiências práticas sem critérios definidos, é importante que a equipe de vendas saiba relacionar-se quando em contato com os diferentes tipos de clientes. Sendo que a abordagem de um vendedor nas grandes redes varejistas é completamente diferente daquela que deve ter ao abordar estabelecimentos de médio e pequeno varejo. Fato este apresentado por Carvalho, Assunção e Moreira (2018), que destaca a importância do relacionamento mais direcionado com os clientes, resultando em uma relação contínua, cativante e promissora para todos.

Apesar da diferenciação que existe entre as grandes redes e o médio e pequeno varejo é importante que ocorra um acompanhamento contínuo e personalizado para todos os grupos. Assim como defende Jardine e Mello (2015), é necessário que a equipe de vendas conheça bem o ponto de venda, contribuindo assim para a determinação de estratégias direcionada a cada realidade. Neste sentido entende-se que a prática do “Trade Marketing”, personalizados para o seguimento de médio e pequeno varejo pode ser um aliado para que haja diminuição das perdas de produtos lácteos no pós-venda, com a capacitação da própria equipe de vendas, envolvimento dos clientes e fornecedores, além da otimização dos recursos.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Diante das informações e resultados apresentados no estudo, foi possível compreender que as perdas nos canais de distribuição é uma realidade que impacta os resultados das organizações,

e tem exigido esforços constantes destas empresas para minimizar os seus impactos. Vários motivos para que as perdas nos canais de distribuição acontecem pôde ser observado no estudo, como a armazenagem inadequada dos produtos, erro de layout (posicionamento inadequado dos produtos), a falta de capacitação do profissional presente no ponto de venda, bem como a escassa avaliação periódica no cliente. Dessa maneira, também concluímos que ainda há muito trabalho a ser feito pelas próprias organizações para reduzirem suas perdas e conseguirem ser mais eficiente neste aspecto.

Identificou-se também que a fidelização de clientes baseadas em estratégias de Marketing, mais especificamente o Trade Marketing, pode significar uma estratégia bem estruturadas e desenhadas para atender os clientes com excelência, de forma a trabalhar em conjunto com os fornecedores, na busca por resultados positivos para todos os envolvidos no canal de distribuição.

A partir das contribuições do estudo, pautados principalmente em dar uma maior atenção ao pequeno e médio varejista, este estudo é capaz de estimular estudos futuros para abrangência do Trade Marketing no contexto do médio e pequeno varejo, assim como nos aspectos relacionados a gestão destas organizações que muitas vezes carecem de uma maior atenção, de conhecimentos específicos e gestão.

Enfim, podemos também destacar a importância deste estudo em buscar mostrar a realidade das organizações e os seus desafios no mercado. Pois, é através desta importante conexão entre a realidade prática das organizações e a pesquisa científica, que se gera conhecimento cada vez mais relevante e necessário para todos.

## REFERÊNCIAS

- ABRAS. Economia e pesquisa Perdas 2019. Recuperado em 12, novembro, 2020, de [http://static.abras.com.br/pdf/apresentacao\\_perdas\\_2019.pdf](http://static.abras.com.br/pdf/apresentacao_perdas_2019.pdf). 2019.
- BARROS, A.; LEHFELD, N. **Fundamentos de metodologia científica**. 3ª ed. São Paulo: Makron Books, 2000.
- BLECHER, N.; REBOUÇAS, L. **“ A ditadura do varejo”**. Revista EXAME – Edição 768; ano 36; nº 12 – junho/2002. Edição quinzenal. São Paulo. Páginas 44-58.
- BOFF, Hugo Pedro. **Determinação das curvas e estimativas para o mercado varejista carioca**. FGV EPGE-Seminários de Pesquisa Econômica. Rio de Janeiro, 2001.
- CARVALHO, Larissy P., Vieira; ASSUNÇÃO, Maria L., Tavares; MOREIRA, R., Nunes. Marketing de relacionamento para fidelização e retenção de clientes: um estudo de caso na cerâmica assunção. **Revista de Administração da UNI7**, v. 2 n. 1, 2018.
- CHURCHILL JR, Gilbert A; PETER, J. Paul. **Marketing: Criando valor para os clientes** 2.Ed. São Paulo: Saraiva, 2000, 464 p.
- COBRA, M. **Administração de vendas**. São Paulo: Atlas, 1981.
- COSTA, A. R.; TALARICO, E. de G. **Marketing Promocional: descobrindo os segredos do mercado**. São Paulo: Atlas, 1996.
- HSIEN, H., Wen; CÔNSOLI, M., Alberto; GIULIANI, A., Carlos. Aspectos sobre a decisão de canais no pequeno varejo: A escolha entre o atacado e o atacarejo. **Rev. Adm. Universidade Federal Santa Maria**, v. 4, n. 1, 2011.
- JARDINE, M., Ana; MELLO, Homem. **A importância e influência do Trade Marketing na decisão de compra dos consumidores**. O caso das Farmácias Portuguesas. IADE. Criative University. Dissertação de mestrado. 2015.

JARNYK, Ronaldo. **Gestão Perdas e Quebras Operacionais**. FCN, 2008.

KOHLIS, V.K. **As ênfases estratégicas de empresas agroalimentares**: estudo de caso na região de Pelotas-RS. Tese Doutorado em Administração – Escola de Administração, PPGA/UFRGS, 2004. 238p.

LAPA, J., C. **Ganhar mais perdendo menos**. 1. ed. Brasília: Senac, 2010.

NEVES, M., F. **Um modelo para planejamento de canais de distribuição no setor de alimentos**. – Tese de doutorado – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, universidade de São Paulo, 297 p. 1999.

NOVAES, Antonio G. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição: Estratégia, Operação e Avaliação**. São Paulo: Campus, 2001.

SOUZA, D., F.; SEGANTIN, J., A.; ALVES, A., J., Silva; LEANDO, R., T., R.; SILVA, L., B., I. Controle de perdas de estoque em uma rede de supermercados. **Revista Conbrad**. Maringá, v.1, n.1, 71-96, 2016.

VILELA, N. J. et al. Perdas na comercialização de hortaliças em uma rede varejista do Distrito Federal. **Cadernos de Ciência e Tecnologia**, v. 20, n. 3, p. 521-541, 2003a.

YIN, Robert. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

# COMUNICAÇÃO NA GESTÃO DOS PROJETOS AMBIENTAIS

Pedro Carmo Baggio<sup>1</sup>

## RESUMO

Este trabalho apresenta um recorte teórico com a finalidade de compreender a importância da comunicação nos projetos de gestão ambiental no contexto das organizações públicas e/ou privadas. A relevância de ações e projetos de natureza ambientais bem sucedidos deve contemplar a interface da comunicação, utilizando-se de meios e canais para difundir a informação. No contexto ambiental tais projetos são de extrema relevância para a mudança de comportamento e novas atitudes do ser humano em relação a natureza.

**Palavras-chave:** comunicação; gestão ambiental; informação; meio ambiente.

## ABSTRACT

This paper delves into the theoretical underpinnings of communication's crucial role in environmental management projects undertaken by public and private organizations. The success of environmental initiatives and projects hinges on effective communication strategies, employing various mediums and channels to disseminate information. In the environmental realm, such projects are paramount to fostering behavioral change and cultivating new attitudes towards nature among individuals.

**Keywords:** communication; environmental management; information; environment.

---

<sup>1</sup> Professor da Faculdade de Políticas Públicas e Gestão de Negócios da Universidade do Estado de Minas Gerais (pedro.baggio@uemg.br)

## 1 INTRODUÇÃO

A história da comunicação humana está entrelaçada no desenvolvimento da evolução do homem na sociedade. Tal questão vem sendo tratada de formas distintas por teorias também diferenciadas que abrangem desde a literatura, simplesmente, à própria teoria da comunicação, e a história da humanidade em suas complexidades.

Ao longo do processo evolutivo do homem, as relações humanas se tornam responsáveis pela tentativa de garantir o entendimento e a consolidação dos papéis do homem com e nas suas sociedades, do passado ao presente e, através de canais eficazes de comunicação. Do passado ao presente, o homem necessita comunicar e comunicar-se, para estabelecer uma relação sistematizada entre o seu pensamento e os propósitos da sua vida em sociedade.

Neste mundo contemporâneo de ideias, conceitos e projetos que apelam para uma sociedade sustentável, propõe-se um desafio a todo instante aos diversos atores sociais, parte deste grande cenário, que se empenham para compreender as questões ambientais e as interfaces do homem nesse processo.

Este mesmo homem que se perde pela falta do entendimento claro do seu papel e de seu lugar na natureza, inverte o processo e acredita que é a natureza que deveria ser governada e regida pelo seu tom em prol de suas necessidades.

Frente aos desafios e às fragilidades do cenário de destruição ambiental, os meios de comunicação se apresentam como uma alternativa de propagação da informação, em busca de esclarecer, sensibilizar e até mesmo mudar o pensamento das pessoas em relação às causas ambientais. Os meios de comunicação de massa podem colaborar para construir novas abordagens e uma nova visão a ser trabalhada pela educação ambiental. Dessa forma, o que antes era denominado apenas como campo do saber científico passa a ser, também, um

movimento da sociedade, uma bandeira de esperança em uma expectativa de futuro em relação a vida no planeta.

O desenvolvimento de projetos ambientais no âmbito do poder público e/ou privado são extremamente importantes no processo de mobilizações dos públicos das organizações. Esses projetos são fundamentais para a articulação de estratégias que visam a preservação e o uso responsável dos recursos naturais, refletindo um compromisso com o equilíbrio entre desenvolvimento econômico e conservação ambiental. Segundo Lanna (1995 apud Regra, 2013, p. 38), a gestão ambiental é vista como

um processo de articulação e movimentação das ações dos diferentes atores sociais que envolvem em um dado local, visando garantir, com pautas em princípios e diretrizes previamente acordados/definidos, a adequação dos meios de exploração dos recursos ambientais/naturais, econômicos e socioculturais às especificidades do meio ambiente.

No centro da discussão ambiental atual, que congrega forças globais para a manutenção do ecossistema, o homem é o agente capaz de reverter o quadro de atitudes negativas, apoiando-se na educação como processo de transformação e mudança de mentalidade.

Acreditar em mudanças é acreditar que não só o homem, mas todo o sistema organizacional deve apresentar um posicionamento claro e ético em relação as questões ambientais. É a sua postura diante da natureza que lhe dará condições de refletir e pensar como um cidadão de identidade ecologicamente correta.

Assim, nas organizações públicas e/ou privadas da sociedade organizada podem ocorrer se o acesso à informação for considerado como uma prática de valorização do funcionário, que é capaz de entender os objetivos da organização e, por sua vez, envolver-se com os propósitos dos projetos e programas, especificamente os que tange o viés ambiental.

As repercussões relativas a um projeto de cunho ambiental podem ultrapassar suas consequências ecológicas e repercutir

sobre as pessoas além de no plano econômico, também no social e no cultural. Assim os projetos de caráter ambiental devem ser relatados de tal forma que sejam compreensíveis para seus variados públicos a ponto de influenciarem as discussões públicas, ou os próprios analistas ambientais.

## 2 O CONSUMIDOR ECOLÓGICAMENTE CORRETO

A atual crise ambiental do mundo contemporâneo está centrada nos pilares do modelo capitalista, no qual se perpetua a ideologia do consumo como meio de felicidade e estilo de vida. O homem se perde no entendimento claro do seu papel para com a natureza. Às vezes, inverte o processo e acredita que é a natureza que deveria ser governada em prol de suas necessidades. Tudo se converte em um apelo latente pelo consumo de novos produtos e serviços amparados e sustentados pelo capitalismo global:

A era da globalização como ainda é a era do capital: da conformação mundializada de sua base produtiva, da centralização transnacional da propriedade dos meios de produção, do alargamento e aprofundamento ainda maior do mercado mundial, da supranacionalidade institucional dos organismos, administração e gestão das garantidoras da acumulação (Mello, 1999, p. 259).

Nesse apelo da globalização, o homem encontra na natureza o meio de obter vantagens para garantir o lucro, extraindo dela a matéria-prima de exploração mercadológica. Em nome do desenvolvimento sustentável e do progresso, a natureza é, muitas vezes, vista como objeto de exploração.

Não de todo indiferente a essa situação, as organizações apostam cada vez mais no pensamento de que o desenvolvimento sustentável é fundamental para o crescimento dos países e, por sua vez, associam a isso a qualidade de vida das populações.

Desde a década de 80, começou, nesse cenário comercial, a surgir um pensamento mais claro e positivo a favor das questões ambientais. As empresas passaram a desejar uma imagem

associada ao “verde”. Estão buscando, dessa forma, tornar-se um consumidor ecologicamente correto.

No entanto o industrialismo mundial não tem fronteiras definidas neste mundo global, onde a riqueza se concentra nas mãos do capital centralizado, da propriedade privada do mundo, em geral como uma gigantesca Companhia Ltda, segundo Mello (1999). Nas sociedades humanas atuais, tudo parece ser permitido e, assim tudo também pode ser desculpado, até mesmo os crimes contra a natureza.

O consumidor tem sido apontado como um dos vilões da questão ambiental, segundo Portilho (2005, p. 22):

O consumo desproporcionalmente elevado nos países ricos e industrializados passou a ser considerado a principal barreira para o desenvolvimento sustentável. Essa nova forma de percepção e definição da questão ambiental estimulou o surgimento de uma série de estratégias de política ambiental voltadas para a esfera do consumo.

Como pensar em um consumo ecologicamente correto se o volume de informações, que bombardeiam o consumidor diariamente, está estrategicamente pensado e apoiado pelos recursos da publicidade e propaganda?

Ottman (1993) explica que o posicionamento da publicidade, como o elemento principal de ideologia capitalista, significa o esvaziamento (mas não a extinção) dos componentes chamados de não-econômicos da ideologia dominante, o que faz com que, na sociedade capitalista contemporânea, ideias e conceitos sociais, culturais, religiosos, políticos e até mesmo ambientais, só se legitimem e ampliem e sua existência mercadológica, se forem vistos como “produtos” a serem ofertados com a utilização da linguagem publicitária. O meio ambiente passa, então, conforme esse autor, a ser visto como uma marca a ser consumida pela sociedade contemporânea, um produto com alto valor agregado.

Uma inferência possível é que nem sempre o falso discurso do consumo verde pode camuflar o papel do consumidor ecologicamente incorreto. O mesmo poderia ser dito para as empresas que forçam para serem vistas com um “selo verde” de politicamente corretas.

As maneiras de consumir alteraram as possibilidades do exercício da cidadania. Se elas sempre estiveram atreladas à capacidade de apropriação de bens de consumo e ao seu uso, explica Canclini (1999), a elas restava ainda a compensação pela igualdade de um direito abstrato que se concretizava, entretanto, ao voltar para o público na forma de uma política, ou sindicalização. Como ambos se degradam paulatinamente no mundo inteiro e juntam-se a uma descrença enorme para com as instituições, outros modos de participação se fortalecem, e dentre eles o consumo privado de bens:

Homens e mulheres percebem que muitas das perguntas próprias dos cidadãos – a que lugar pertencem e que direitos isso me dá, como posso me informar, quem representa meus interesses – recebem sua resposta mais através do consumo privado de bens e dos meios de comunicação de massa do que das regras abstratas da democracia, ou pela participação coletiva em espaços públicos (Canclini, 1999, p. 37).

Por outro lado, Canclini (1999) relata que se poderia chegar a um outro resultado, ao se constatar a junção de três fatores: ambientalismo público, ambientalização do setor empresarial e percepção do impacto ambiental do consumo. Isso levaria à ideia, conforme esse autor, de que diversos segmentos da sociedade, autoridades, políticos, organizações ambientais, dentre outros, vêm considerando que o papel de cada indivíduo fará a diferença, ainda que sejam ações pequenas no seu cotidiano, mas seriam significativas para frear o consumo.

É preciso acreditar, segundo Portilho (2005), que, na soma das pequenas tarefas rotineiras, a diferença só será perceptível se contribuir para amenizar e equacionar as distorções ambientais. Nesse caso, as atitudes individuais podem ser fundamentais

para a mudança de comportamento e para uma consequente tomada de consciência quando se refere às questões ambientais que afetam todo o planeta.

Portilho (2005, p. 114) explica que pensar dessa maneira individual tem gerado incontáveis projetos e estudos, que abrangem iniciativas como as do Greenpeace, por exemplo, quando promovem palestras nas escolas e universidades incentivando os jovens a participarem mais efetivamente das causas ambientais e até mesmo de servir como fonte de inspiração para a elaboração de guias de comportamento do tipo “como defender a Terra”:

Um dos mais representativos destes guias foi publicado na Inglaterra em setembro de 1988, por John Elkington e Júlia Hailes, intitulado “*The green consumer guide*”, com o objetivo de mostrar aos seus consumidores o que poderiam fazer para reduzir sua contribuição pessoal na geração de problemas ambientais.

Todo esse esforço surge da tentativa de contribuir para que o indivíduo se sinta cada vez mais informado, até ao ponto que possa ser levado a escolher corretamente os produtos que não agredam o meio ambiente, o que posiciona claramente para as empresas a existência de um novo perfil de consumidor, ou seja, aquele que pode optar por produtos que não comprometam o equilíbrio do ambiente. De tal forma, é preciso vincular, afirma Portilho (2005), o consumo com a cidadania, para que se entenda que os comportamentos dos consumidores não sejam julgados simplesmente como irracionais, mas, por outro lado, permeados pela autocrítica, o que fará dele um cidadão consciente do lugar do consumo na sociedade globalizada.

Para Canclini (1999, p. 51), um novo cenário cultural deveria ser desenhado para favorecer essas mudanças que implicariam o redimensionamento do nosso cotidiano, e, é claro, aqui as mudanças tecnológicas e a área de comunicação exercem papel fundamental. O autor sintetiza essas mudanças em cinco processos, mas um deles nos parece mais importante:

A reformulação dos padrões de assentamento e convivência urbanos: do bairro aos condomínios, das interações próximas à disseminação policêntrica da mancha urbana, sobretudo nas grandes cidades, onde as atividades básicas (trabalhar, estudar, consumir) se realizam frequentemente longe do lugar de residência e onde o tempo empregado para locomover-se por lugares desconhecidos da cidade reduz o tempo disponível para habitar a própria.

É possível compreender essa movimentação no campo da iniciativa privada e das empresas públicas em desenvolver e planejar projetos/e/ou ações que tenham uma chancela de ecologicamente corretos para atender os interesses dos indivíduos. Esse, no entanto, conforme atesta Portilho (2005, p. 119):

A redefinição desse consumidor moderno da proposta de Canclini (1999) e do seu senso de pertencimento e responsabilidade poderia gerar o que Portilho (2005) chama de “o consumidor verde”, que poderia ser definido como aquele que, além da variável qualidade/preço, inclui, em seu “poder de escolha”, a variável ambiental, preferindo produtos que não agridam, ou são percebidos como não agressores do meio ambiente.

É possível compreender essa movimentação no campo da iniciativa privada e das empresas públicas em desenvolver e planejar projetos/e/ou ações que tenham uma chancela de ecologicamente corretos para atender os interesses dos indivíduos. Esse, no entanto, conforme atesta Portilho (2005, p. 119):

Paralelamente, enquanto os paradigmas vigentes das sociedades industrializadas de consumo eram apontados como a causa primeira da problemática ambiental, o consumo verde, ao contrário de promover um enfrentamento, atenderia à continuidade dos privilégios das sociedades afluentes, dando continuidade à sacralização da Sociedade de Consumo e favorecendo a expansão do capitalismo predatório.

### 3 COMUNICAÇÃO E INFORMAÇÃO

É fundamental que o homem entenda a comunicação como forma e maneira de consolidação das relações humanas nos seus mais diversos espaços de ação. A comunicação tem sua relevância na efetivação das relações sociais, entretanto, faz-se necessário obter uma linguagem verdadeira, efetiva e objetiva, que permita aos homens compartilharem seus pensamentos e ideias.

A comunicação ocorre quando um indivíduo ou um grupo consegue interagir entre si e se relacionar com outras pessoas. Lesly (1995) explica que essa interação acontece quando há habilidade de uma pessoa em se inter-relacionar com outra, através da troca de ideias, sendo o que diferencia o homem das outras criaturas.

Thompson (1998, p. 26) mostra que comunicação compreende mais do que simplesmente o seu sentido abstrato que amplia a permuta, ou a troca de notícias. O que se processa entre um emissor e um receptor, essa conexão estabelecida por um canal de comunicação, que tem por primordial o seu meio – catalisador do transporte da mensagem – é a distinção efetiva entre o racional e o irracional, entre o homem e o animal:

Cada mensagem, toda afirmação de fato, apesar da forma como foi expressa, é uma afirmação de suas inclinações e uma tentativa de sua parte de influenciar e, assim, controlar de algum modo o comportamento de outras pessoas, coisas e acontecimentos. Nada há de pernicioso ou insidioso nisto; é a razão da comunicação.

Na descrição de Kunsch (1986, p. 17): “Etimologicamente, comunicação significa: tornar comum, trocar opiniões, troca de mensagens, implica interação. Este processo de participação de experiências, mensagens modifica a disposição mental das partes”. A comunicação é vista, portanto, como um processo social e simbólico, interdisciplinar e complexo.

Para Berlo (1979, p. 39), na comunicação humana, a mensagem existe em forma física, a tradução de ideias, objetivos e intenções num código num conjunto sistemático de símbolos". Esse autor explica ainda que toda comunicação humana tem uma fonte, uma pessoa, ou um grupo de pessoas com um objetivo, uma razão para empenhar-se em comunicação. Se comunicação é o transporte da informação, o emissor deve ser o transformador, ou conversor dos signos, ou dos sinais. O receptor, também responsável pelos sinais e signos, deverá decodificar e retornar a mensagem à linguagem inicialmente formulada, escolhendo o canal responsável pelo transporte da informação.

Kunsch (apud Ferreira, 1997, p. 73) define que "Comunicação, em síntese, é o processo de transferir uma informação selecionada (mensagem) de uma fonte de informação a um destinatário, ou seja, transferir significados".

O processo comunicacional não é, por isso, tão simples do ponto de vista do sistema em que basta um emissor, um receptor e um canal para que a mensagem possa ser transmitida. É bem mais complexo do que parece, é necessário compreender o intercâmbio de informação entre sujeitos e/ou objetos, e os sistemas simbólicos como suporte para este fim.

Andrade (1983) descreve que os homens têm uma capacidade para compartilhar das experiências dos seus semelhantes, visam a objetivos comuns e agem conjugadamente porque, antes de mais nada, são capazes de comunicar-se entre si.

Essa busca pela definição do campo teórico da comunicação limitou a contribuição interdisciplinar, que propiciaria o aporte de conhecimentos capazes de contribuir para renovar definições de objetos de paradigmas e de metodologias.

Muitos teóricos do século XX temiam a participação de outras áreas nos verdes campos da comunicação. Entretanto, hoje, a comunicação já interage com teorias que começam a fazer

parte de áreas de concentração englobantes como cultura midiática e estudos socioeconômicos, dentre outros.

Ao longo do desenvolvimento da humanidade, a tecnologia passou a impulsionar o processo da comunicação que se desenvolve em diversos campos de diferentes naturezas, podendo ser em pequena ou em larga escala, por meio da comunicação de massa. Com a informação, o ser humano utiliza os utensílios, as tecnologias que auxiliam e potencializam o processo de produção, envio e recepção das mensagens:

As tecnologias em curso na contemporaneidade, às quais estamos chamando de novas tecnologias, incluem sistemas físicos de organização e de gestão de informações, os quais se encarregam de sua descoberta, sua produção, seu armazenamento, sua reprodução e sua distribuição, atuando, portando, em todas as etapas do processo que as institui e ao qual elas também instituem. Cadeias tecnológicas são hoje encadeamentos de interesse políticos, culturais e, sobretudo, econômicos, estendidos a todas as partes da Terra (Polistchuck; Ramos, 2003, p. 39).

Com a nova era da informação e das inovações tecnológicas, os meios de comunicação de massa passam a ser um sistema moderno de levar a informação por meio da comunicação. Para Kunsch (1997), comunicação seria como um processo de transferência de uma informação selecionada (mensagem) a partir de uma fonte de informação a um destinatário, ou seja, uma transferência de significados.

Nesse contexto, para atingir um grande número de pessoas, os meios de comunicação de massa devem levar a informação em um breve espaço de tempo. Dentre eles os mais utilizados são os seguintes: a televisão, o rádio, o jornal, as revistas e a Web. Hoje também já se fala do telefone celular como um meio de comunicação, capaz de transmitir informações em tempo real. Estes meios de comunicação teriam a função não só de informar e educar, como também de entreter de diferentes formas com conteúdos selecionados e desenvolvidos de acordo com seus públicos específicos. Sua utilização com as inovações

tecnológicas possibilita, desde sempre, um alcance de um grande número de pessoas de diferentes culturas em diferentes partes do mundo.

A comunicação nas organizações públicas e privadas tem um papel relevante de difundir os valores e propósitos que compõem os seus projetos e se alinham com a missão da organização. O desenvolvimento desses projetos e programas influenciam na forma que os públicos enxergam as organizações. O desenvolvimento das ideias e de atuações que influenciam as reações dos públicos é formado por várias ações interligadas à área de comunicação.

Dentro do contexto organizacional, a importância da comunicação pode ser percebida quando se constata que os gestores passam a maior parte de seu tempo se comunicando, o que situa a comunicação, segundo Bowditch e Buono (1997, p. 80), “[...] como a base para quase todas as atividades na organização”.

De acordo com Grunig et al. (1995), a comunicação eficaz não depende do tipo de organização, ou país no qual a empresa está inserida. Esses autores afirmam, ainda, que a comunicação excelente é a mesma no cenário das empresas. Este fato se dá porque as ferramentas específicas de comunicação, utilizadas conforme o perfil de cada empresa, não definem a excelência da comunicação, já que a comunicação eficaz é mais do que simples técnica.

Por ser compreendida como um processo de ações integradas de formas, meios, atitudes, recursos e intenções, a comunicação pontua o fato da transmissão da informação e significado de uma pessoa para outra, o que “significa tornar comum a uma ou mais pessoas, determinada informação” (Chiavenato, 2008, p. 101).

A eficácia da comunicação em sua clareza, objetividade e foco é uma estratégia, associada aos outros processos decisórios na

busca de soluções: “o gestor de comunicação deve ter um papel na administração estratégica de empresa se ela quiser produzir algum efeito no comportamento da organização como um todo” (Grunig et al., 1995, p. 25).

A sociedade contemporânea convive com a velocidade das informações, proporcionada pelo desenvolvimento tecnológico, que traz formas e maneiras de aumentar seu fluxo. O novo modo de organização das sociedades é decorrente do aumento do fluxo de informação, que configura uma reviravolta, na qual a comunicação tem um papel primordial. Com isso a informação, o modo de pensar, as ideias e o próprio conhecimento tornam-se os novos impulsionadores da economia. Trazidos para o interior das organizações públicas ou privadas, local onde são reproduzidos, esses elementos possibilitam a produção de instrumentos de análise e de esquemas de conhecimento, mais ou menos sistematizados, sobre os ambientes, a tecnologia e a própria organização (Daft, 1999).

Nesse cenário de reprodução e produção do conhecimento, a comunicação deixa de ser uma única base de informação, para se tornar um processo de interação contínua e sinergia que permite o entendimento das relações entre os seres e a interação com os fatos ocorridos, capacitando-os a serem atores de mudança de acordo com as necessidades reais e objetivos das empresas. Daft (1999) descreve essa complexidade de comunicação e enfatiza o seu aspecto bidirecional, com a utilização da natureza circular da comunicação, em que as mesmas informações circulam de um lado para o outro, fator essencial à interatividade proposta.

Por ser considerado um aspecto estratégico, a comunicação é o meio capaz de criar valores e difundir-los, o que contribui para projetar as empresas de forma a despertarem para atingir suas metas. Projetos e programas adequados para sensibilizar os indivíduos – principalmente no aspecto de mudanças de comportamento e hábitos – passam a ter uma grande chance de serem bem sucedidos.

## 4 EMPRESAS PÚBLICAS E PRIVADAS: PROJETOS E PROGRAMAS AMBIENTAIS

As repercussões relativas a um projeto de cunho ambiental podem ultrapassar suas consequências ecológicas e repercutir sobre as pessoas além de no plano econômico, também no social e no cultural. Assim os projetos de caráter ambiental devem ser relatados de tal forma que sejam compreensíveis para seus variados públicos a ponto de influenciarem as discussões públicas, ou os próprios analistas ambientais.

No linear dos primeiros anos do século XXI, em uma sociedade constituída pela presença de organizações sejam do setor público, sejam do privado, busca-se encontrar sentido e necessidade para que as práticas gerenciais modernas possam contribuir para fortalecer o desenvolvimento de programas capazes de conduzir as políticas na linha da valorização humana, da ética, e da democracia política, social e do trabalho (Vieira, 2005).

Mas, para que a valorização do homem seja levada adiante e para que sejam enfrentados os desafios e as fragilidades desenhados em cenários de destruição que abalam e comprometem a vida na Terra, é importante que a comunicação desempenhe um papel relevante no processo de democratização da informação e proporcione às pessoas condições de reflexão diante dos fatos para poder eleger e legitimar novos sistemas políticos, econômicos, sociais e ambientais. Os meios de comunicação se apresentam, assim, como uma alternativa para propagação da informação, no sentido de esclarecer, sensibilizar e até mesmo transformar o pensamento das pessoas sobretudo em relação às causas ambientais.

Ao se buscarem alternativas que possam minimizar os impactos causados pelo próprio homem na natureza, não se pode esquecer do papel da comunicação na estruturação de processos comunicativos, compreendidos por Chiavenato (2008) como uma ação integrada por meios, mensagens, recursos, intenções,

elemento de principal decisão da geração e transmissão das informações capazes de integrar e coordenar todas as ações que compõem um sistema organizacional.

Grünig et al., (1995 apud Kunsch, 1997, p. 49) defendem o modelo de comunicação “simétrico de mão dupla”, como uma visão de equilíbrio de interesses entre os públicos envolvidos e a organização. Neste modelo, as organizações, em face do fato que requer a tomada de decisão, devem ser capazes de analisar e negociar com a sociedade quais as repercussões e os impactos que suas ações possam causar. Segundo Kunsch (1986), quem se utiliza dessa prática comunicacional nas organizações tende a aproximar-se mais da responsabilidade social.

Morgan (1996) considera a comunicação como uma ferramenta estratégica que tem a capacidade de realizar transformações e mudanças nas organizações, que precisam adaptar-se os desafios da modernidade, inerentes aos sistemas atuais. Kunsch (1997) relata que o uso adequado dos instrumentos de comunicação nas organizações é capaz de promover um entendimento de disposição para busca de alternativas harmoniosas entre o homem e o seu ambiente. Isso é corroborado por Starling (1998, p. 48) ao relatar:

Foi exatamente isso que foi proposto no setor público após a Conferência das Nações Unidas ocorrida em Estocolmo no ano de 1972 quando, que em vários países e também em alguns estados brasileiros, teve início a estruturação de órgãos ambientais e os estabelecimento de políticas públicas para o meio ambiente.

Na iniciativa privada entende-se que a necessidade de organizar e reorganizar os programas ambientais se fazem emergenciais, principalmente quando se considera o perfil de um consumidor mais exigente e informado a respeito das questões ambientais.

Promover uma comunicação que permita ampliar os canais de relacionamento entre as organizações e a sociedade tem sido um desafio para as organizações públicas e privadas. Para Rego (1986), dois fatores se tornaram uma exigência para a criação de

modelos de comunicação empresarial mais eficaz e abrangente: o crescimento da consciência do cidadão comum, que se faz participativo socialmente, e a necessidade de uma nova era das instituições em que as informações fossem pontuadas em princípios éticos, ponto de consenso entre organização – comunidade – consumidores. Dessa forma, o momento atual não permite que as empresas arrisquem situações que possam fragmentar a informação com seus públicos.

No contexto das organizações privadas destaca-se diversos projetos e programas de cunho ambiental, regulamentados e conectados as normas e procedimentos da leis e nomenclaturas que regem cada tipo de negócio. Os projetos ambientais devem estar alinhados aos princípios da Agenda 2030 - norteador para a comunidade internacional e um plano de ação para colocar o mundo no caminho mais sustentável e resiliente. A Assembleia Geral das Nações Unidas, realizada em Nova York, em setembro de 2015, com a participação de 193 estados membros, estabeleceu 17 objetivos de desenvolvimento sustentável. Os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), com 169 metas a serem cumpridas por meio de ações integradas dos governos, em todos os níveis e esferas, das instituições privadas e da sociedade civil, até 2030.

Para elucidar a importância da comunicação nos projetos de cunho ambiental, destacamos a pesquisa realizada em 2023, pela *Carbon Disclosure Project* – CDP, organização global, com escritórios regionais e parceiros locais abrangendo 50 países, destacou as onze empresas brasileiras que estão entre as companhias de referência em seus projetos ambientais de mudanças de comportamento. A pesquisa englobou 23 mil organizações e apenas 396 (1,7%) tiveram nota máxima para interagir o ranking em pelos menos uma das questões: mudanças climáticas, segurança hídrica e florestas.

Para obter nota A, as empresas precisaram divulgar e informar publicamente ações sobre um dos três temas ambientais, além de apresentar as melhores iniciativas em estratégias e ações. A América Latina foi representada por 14 empresas, das quais 11 são brasileiras.

No Brasil, o sexto país no mundo com maior número de companhias reportando dados sobre seus desempenhos ambientais, a A List mais que dobrou, passando de cinco integrantes de 2022, para 11. As empresas que integram a A List de mudanças climáticas têm, entre outros critérios, metas com base científica para redução de gases de efeito estufa (GEE) e planos de transição alinhados ao limite máximo de 1,5 graus celsius.

Já as reconhecidas no questionário de florestas confirmaram compromissos de redução de desmatamentos, além de ter rastreabilidade da origem de commodities.

Em 2023, passou a ser exigida a verificação de 100% das emissões de escopos 1 e 2 (emissões diretas e indiretas de energia, respectivamente) e 70% de escopo 3 (emissões indiretas na cadeia produtiva). Antes, a verificação obrigatória era de apenas 70% para todos os escopos. Agora também é necessário indicar o engajamento com os fornecedores. No Brasil, a nota do CDP passou a integrar a pontuação para empresas que querem fazer parte da carteira do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da B3, incentivando brasileiras listadas a melhorarem sua performance.

As 11 empresas brasileiras que fazem parte do **A List** nos três critérios analisados – na categoria Mudanças climáticas são: Cemex, Companhia Brasileira de Alumínio, Compass Gás & Energia, CPFL Energia, EDP Brasil, Grupo Bimbo, Klabin, Lojas Renner, M Dias Branco, Marfrig, TIM Brasil, Votorantim Cimentos, na categoria Florestas destacaram-se: Dexco, Empresas CMPC, Klabin e Segurança a Klabin.

Apontamos ainda, os projetos ambientais de relevância para o Brasil das seguintes ONGs no cenário ambiental: SOS Mata Atlântica; Conservação Internacional Brasil (CI-Brasil); WWF Brasil; Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável (FBDS) e Instituto de Pesquisas Ecológicas (IPÊ). São 5 organizações de destaque no cenário brasileiro e premiadas internacionalmente com seus projetos ambientais.

## 5 CONCLUSÕES

A comunicação tem-se mostrado com um processo de garantia de informação e transparência para os públicos sobre a importância dos projetos ambientais e de como o indivíduo pode ser um agente nesse processo de mudança.

Bons exemplos de projetos e ações de natureza ambiental podem sensibilizar e mobilizar a sociedade em torno dos assuntos – provocando discussões e posicionamentos reais para lidarem com a problemática, que não é mais uma questão de caráter local e sim global.

Para garantir o movimento de envolvimento dos públicos em torno dessas ações promovidas pelas empresas públicas e/ou privadas é extremamente importante garantir uma informação de qualidade e transparência nos dados apresentados.

Nesse sentido, pode-se concluir que a comunicação, quando planejada adequadamente para apoiar os objetivos de um programas e a ações, através dos instrumentos de transmissão de informações, tende a contribuir para reforçar as boas práticas ambientais que procura reafirma a necessidade de uma mudança de atitudes positivas em relação ao meio ambiente.

Uma conclusão mais pontual refere-se à essência do processo comunicacional como aquele que proporciona o uso adequado dos instrumentos de comunicação e que produz, inegavelmente, uma transformação capaz de mudar a maneira do indivíduo

pensar e agir, quando do estabelecimento de informações coerentes e pertinentes sobre um assunto.

A comunicação quando bem aplicada e utilizando-se de canais potentes para a transmissão de informações, pode contribuir para que os programas e projetos de gestão ambiental tenham resultados positivos.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. **Administração de relações públicas no governo**. São Paulo: Loyola, 1983. p.147.

BERLO, David K. **O processo da comunicação**. 4. ed. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1979. p. 189.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elemento de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1997.

BRASIL.UN. Disponível em <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>

CANCLINI, Néstor García. **Cultura y comunicación: entre lo global y lo local**. La Plata: Ediciones de Periodismo y Comunicación, 1999.

CDP. 2024. Disponível em: <https://la-pt.cdp.net/>. Acesso em: 08 de abr. 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008. p. 198.

DAFT, Richard L. **Administração**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999. p. 202.

GRUNIG, James; GRUNIG, Larissa; DOZIER, David. **Manager's guide to excellent in publics relations and communication management**. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 1995.

KUNSCH, Margarida M. K. **Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional**. São Paulo: Summus, 1997. p. 174.

KUNSCH, Margarida M. K. **Planejamento da comunicação integrada.** São Paulo: Summus, 1986. p. 203.

LANNA, A. E. L. **Gerenciamento de bacia hidrográfica: aspectos conceituais e metodológicos.** Brasília: Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis, 1995. 171 p.

LESLEY, Philip. **Os fundamentos de relações públicas e de comunicação.** Tradução Rsoyer Cahen. São Paulo: Pioneira, 1995. p. 179.

MELLO, Alex de Fíúza. **Marx e a globalização.** São Paulo: Bontempo, 1999. p. 172.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização.** São Paulo: Atlas, 1996.

OTTOMAN, J.A. **Marketing verde: desafios e oportunidades para a nova era do marketing.** São Paulo: Makron Books, 1993.

POLISTCHUCK, Ilana; RAMOS, Aluízio. **Teorias da comunicação: O pensamento e a prática da comunicação social.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

PORTILHO, Fátima. **Sustentabilidade Ambiental, consumo e cidadania.** São Paulo: Cortez, 2005.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Comunicação Empresarial/ Comunicação Institucional. Conceito, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnica.** São Paulo: Summus, 1986. p. 279.

STARLING, M. **et al. A questão ambiental em Minas Gérias: discurso e política.** Belo Horizonte: Fundação Estadual do Meio Ambiente; Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável; Centro de Estudos Históricos e Culturais; Fundação João Pinheiro, 1998.

THOMPSON, Jonh B. **A mídia e a modernidade: uma teoria social da mídia.** Tradução de Wagner de Oliveira Brandão; revisão da tradução Leonardo Avritzer. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 1998. p. 206.

VIEIRA, Roberto. **Comunicação organizacional.** São Paulo: Mauad, 2005.

# RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA: discurso e prática em dois grandes bancos

Marcelo Aureliano Monteiro de Andrade<sup>1</sup>

## RESUMO

A Responsabilidade Social Corporativa (RSC) tem sido um paradigma imperante na Administração nas últimas décadas. Muito se tem debatido, contudo, acerca das razões que movem as empresas a adotarem a RSC, assim como a legitimidade do termo. Abre-se, assim, espaço para investigações empíricas sobre essa relação - destaca-se que boa parte da academia não acredita nos pressupostos teóricos da RSC. Esta pesquisa é de natureza qualitativa e descritiva. Por meio de métodos de análise de conteúdo, investigou-se como funcionários de dois grandes bancos brasileiros de varejo percebem a aplicação cotidiana do Código de Ética, instrumento da RSC. Percebeu-se que normalmente o Código não é cumprido, especialmente em função de metas abusivas, corroborando a perspectiva de insustentabilidade da RSC.

**Palavras-chave:** responsabilidade social; código de ética; bancos.

## ABSTRACT

Corporate Social Responsibility (CSR) has been a prevailing Administration paradigm in recent decades. Much has been debated, however, about the reasons that move companies to adopt CSR, as well as the legitimacy of the term. There is thus room for empirical research on this relationship - stands out that much of the academy no longer believes in the theoretical assumptions of CSR. This research is qualitative and descriptive. Through methods of content analysis, it was investigated how employees of two large Brazilian retail banks perceive the day-to-day application of the Code of Ethics, an instrument of CSR. It was noticed that the Code is normally not met, especially in

<sup>1</sup> Professor da Faculdade de Políticas Públicas e Gestão de Negócios da Universidade do Estado de Minas Gerais (marcelo.andrade@uemg.br)

terms of abusive goals, corroborating the CSR's unsustainability perspective.

**Keywords:** social responsibility; code of ethics; banks.

## 1 INTRODUÇÃO

A Responsabilidade Social Corporativa (RSC) e o tema da ética nos negócios vem crescendo como paradigma de negócios há pelos menos 50 anos. Esses modelos visam a uma relação justa das organizações com seus públicos, assim como à sustentabilidade ambiental e econômica (Tenório, 2006; Carrol, 1999). Vários conceitos surgiram dentro dessa temática: Cidadania Corporativa, teorias de *Stakeholders* (Carrol, 1991), Responsabilidade Social Empresarial ou Corporativa, dentre outros. Nessa perspectiva, as organizações não podem mais se preocupar apenas com interesses de proprietários, acionistas e consumidores.

Apesar da popularização dos conceitos, existe, especialmente na academia, um debate sobre a efetividade da RSC, principalmente sobre sua coerência com a prática cotidiana das empresas que a declaram, assim como, as motivações por trás disso (Fleming et al., 2013; Porter et al., 2011; Hunt, 2011,).

Com base nessas questões, este estudo visou investigar uma situação concreta de aplicação da RSC. A partir de entrevistas em profundidade com 36 empregados, incluindo 18 em níveis gerenciais, de 2 grandes bancos brasileiros, verificou-se a aplicação dos Códigos de Ética das instituições no cotidiano de trabalho, conforme a percepção dos trabalhadores.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Os conceitos que orbitam a RSC resultam de uma coincidência de fatores históricos acerca das responsabilidades empresariais

frente a stakeholders e ao meio ambiente, o que levou à discussão acadêmica e empresarial (Carrol, 1999; Tenório, 2006). Durante as décadas de 1960 e 1970, época em que os conceitos cresceram, havia nos países ocidentais grande ebulição cultural e de contestação de valores consolidados, e nesse bojo cresciam debates sobre direitos civis e sociais, assim como de problemas ambientais. Entre o pós II Guerra e a década de 1970, especialmente nos países de economia avançada, houve expansão dos sistemas de bem estar social e, conseqüentemente, das classes médias. Esse modelo, contudo, foi atacado frontalmente a partir dos anos 1970 e, principalmente, nos anos 1980, quando houve o crescimento de políticas e ideologias neoliberais ao redor do mundo, que tinham como objetivo a diminuição do estado na economia e a desregulamentação financeira e produtiva (Tenório, 2006).

Todos esses acontecimentos contribuíram para que as empresas passassem a ser mais cobradas eticamente, assim como a cobrir lacunas deixadas pelo Poder Público. Houve também muita discussão sobre o papel das empresas na sociedade, o que contribuiu para o surgimento dos conceitos relativos à RSC (Marens, 2013; Carrol, 1999). Carrol (1999) aponta que estudos sobre o assunto começaram na década de 1930, mas que se acentuaram a partir dos anos de 1960, quando se discutiam principalmente o papel das empresas além da geração de ganho aos acionistas. A partir da década de 1970, segundo o autor, houve uma busca por definições mais consolidadas, e nesse período já havia conceitos próximos às ideias atuais, mas a questão econômico-financeira era pouco debatida como um dos pilares da RSC. A RSC era vista, assim, apenas como uma responsabilidade ética das organizações com seus públicos e com a natureza e não como oportunidade de negócio – salienta-se que o próprio Carrol (1983) no início dos anos oitenta já definia como um dos pilares da responsabilidade social a sustentabilidade econômica, conceito compartilhado

por Drucker (1984). A década de 1990 foi um período marcado principalmente pela busca de modelos teóricos que pudessem auxiliar a planejar e executar ações de RSC.

Nessa época, muitas pesquisas relacionavam a RSC à melhora de imagem corporativa, tendo que vista que no período já existiam muitas organizações aplicando, ao menos discursivamente, os conceitos de RSC ou relacionados (Carrol, 1999).

Nos últimos anos, compreende-se a RSC como um conjunto de ações e princípios que visam à ética organizacional e, conseqüentemente, ao bem de stakeholders, assim como, à sustentabilidade produtiva. Além disso, que é necessário considerar a sustentação econômico-financeira da firma, sem a qual as demais questões não poderiam existir (Tenório, 2006).

Conforme Fleming et al (2013), existem basicamente duas orientações teóricas de RSC: uma funcionalista, que defende a possibilidade da RSC se conciliar com os objetivos econômicos e éticos das firmas; e a segunda, de cunho crítico, que defende que não há possibilidade efetiva da RSC ocorrer, na maioria das situações, devido ao conflito dos conceitos ligados a RSC com a finalidade da organização empresarial. Para a primeira vertente, a RSC não é apenas possível, mas desejável como elemento de sustentação organizacional e melhora na qualidade de vida de um modo geral (Achrol e Kotler, 2012; Adkins, 2005; Kotler 2000, 2010; Crane, 2002; Shimp, 2005; Kang, 2007; Porter et al., 2011; Hunt, 2011). Busca-se muito nessas vertentes a construção de instrumentos gerenciais para a RSC, tanto para sua aplicação, quanto para sua averiguação.

Já a vertente crítica defende não só a impossibilidade da RSC ser conjugada com a busca constante de lucro das empresas, mas a aponta também como um instrumento de legitimação ideológica das firmas perante a sociedade, que seriam agentes que provêm à população o bem estar na ausência do estado. Dessa forma, serviria aos objetivos de esvaziamento das

instituições públicas e dos governos. Esses estudos costumam associar o crescimento da RSC a contextos econômicos e políticos mais amplos, relacionando o desenvolvimento do termo ao crescimento das ideologias neoliberais nas últimas décadas (Marens, 2013; Fleming et al., 2013, 2013; Sanders, 2012; Rajak, 2011; Costas et al., 2013). Nessa tendência, existe também uma crítica àqueles pesquisadores que buscam a formulação de ferramentas gerenciais da RSC, mas sem colocarem na balança essa reflexão histórica do desenvolvimento do termo.

Esses artigos apontam também que a RSC é hoje padrão das grandes corporações mundiais, portanto, um paradigma imperante, pelo menos discursivamente.

Apesar das divergências epistemológicas e ontológicas, contudo, salienta-se que ambas as vertentes apontam que a RSC ocorreu muito mais no campo do discurso organizacional do que em ações práticas cotidianas das firmas. A linha funcionalista, no entanto, defende a possibilidade de ajuste desse problema, desde que os gestores tenham de fato um compromisso ético e não vejam a RSC como mero instrumento de competitividade (Prasad, 2013). Salienta-se que essas duas linhas serviram de parâmetro às análises a seguir.

Even worse, the more business has begun to embrace corporate responsibility, the more it has been blamed for society's failures. The legitimacy of business has fallen to levels not seen in recent history. This diminished trust in business leads political leaders to set policies that undermine competitiveness and sap economic growth. Business is caught in a vicious circle (Porter et al., 2011).

Dentro desse debate, portanto, abre-se espaço para estudos diversos que observem a compatibilidade entre a prática cotidiana e discurso de RSC.

### **3 METODOLOGIA**

Este estudo é de natureza qualitativa e descritiva, realizado por meio de entrevistas estruturadas (Laville et al., 2007). Foram

entrevistados empregados de dois grandes bancos brasileiros, um vinculado ao governo e outro privado (ambos entre os 5 maiores do país). Visou-se observar como, na percepção desse público, os Códigos de Ética são aplicados no dia a dia das organizações. Uma vez que não se pôde revelar os nomes dos Bancos, o roteiro das entrevistas (detalhado à frente) foi fundamentado nos Códigos dos 5 maiores bancos do país, que são muito próximos nos seus conteúdos e objetivos (Caixa Econômica Federal, 2015; Bradesco, 2015; Banco do Brasil, 2015; Itaú, 2015; Santander, 2015).

O Código de Ética é um documento que serve para determinar um referencial moral às organizações, orientando funcionários sobre como devem se portar perante stakeholders em diversas situações cotidianas. Ele deve ser fundamentado na lei e tem como parâmetro uma lógica de justiça e bem alheio (Cherman et al., 2005). Weaver (1993) destaca, ainda, que apesar da dificuldade de definição, o Código de Ética deve ser um documento que vai além dos códigos de normas corporativos. O aspecto central de um Código de Ética, assim, é levar para o nível prático orientações éticas nos negócios. Salienta-se que todos os Códigos usados para elaborar o instrumento de pesquisa se dividem em capítulos que versam sobre como a instituição deve ser comportar perante cada público, assim como sobre situações de corrupção.

Optou-se pelo setor bancário pela sua representatividade e pelos problemas de saúde ocupacional e relação comercial apontados na área, tanto no Brasil (Andrade et al, 2011; Santos, 2011), quanto no exterior (Hurley et al, 2014; Porter et al, 2011).

Partiu-se do pressuposto que as instituições bancárias, algo facilmente comprovado no site de todas as grandes, adotam a RSC e o agir ético como paradigmas. Destaca-se que a palavra ética quase sempre aparece com a conotação de justiça, equilíbrio e equidade no discurso.

Entrevistaram-se 18 empregados de cada instituição bancária, com base na recomendação de Gaskell (2007) de fazer entre 15 e 25 entrevistas, quando se alcança a saturação das informações. Essas pessoas são da região de Belo Horizonte e para participar da entrevista era necessário ter tido experiência no atendimento ao público consumidor. Foram entrevistados funcionários em nível operacional, gerencial e estratégico (analistas e gerentes de função meio).

Os entrevistados receberam previamente um termo de compromisso dos pesquisadores, assumindo a responsabilidade pelo sigilo da fonte, assim como da instituição pesquisada. Isso foi importante para que se sentissem tranquilos para responder. Ao final, as entrevistas somaram 200 páginas de transcrições, analisadas posteriormente a partir de orientações de Análise de Conteúdo (Bardin, 2004).

Julgou-se desnecessário o uso de softwares para as análises e categorizações. Além disso, Flick (2004) recomenda que o entrevistador vá além do script e não aceite pacificamente as respostas. Neste estudo, isso foi importante no que tange à questão das metas individuais. Por esse aspecto não ser citado nos códigos, não foram acrescentadas perguntas específicas sobre o tema no roteiro, mas esse foi ponto recorrente nas respostas, conforme descrições adiante. Foram elaboradas perguntas gerais sobre corrupção e agir ético do Banco, conforme o roteiro abaixo, e questões específicas sobre a relação do Banco com os públicos: empregados, consumidores e comunidade. Escolheram-se apenas públicos com os quais os empregados tenham relação direta.

Ao todo, foram formuladas 22 perguntas (destacadas nos resultados), que correspondem a diferentes categorias de análise. As categorias tinham os seguintes objetivos (Quadro 1):

## Quadro 1: Categorias de Análises dos Códigos de Ética

<b>Categoria 1:</b> Estímulo ao Código e Conhecimento do Código
Avaliar até que ponto o banco se preocupa em disseminar os princípios do código de ética, assim como o grau de conhecimento do empregado.
<b>Categoria 2:</b> Combate à corrupção / Lei x Ética
Verificar se na percepção do empregado o banco é rigoroso no combate à corrupção, assim como, se ele busca eticamente ir além do que determinam as leis.
<b>Categoria 3:</b> Relacionamento com Empregados
Verificar como o banco lida eticamente com os empregados. Verificaram-se: o estímulo dado à saúde do empregado, a justiça na remuneração, questões de assédio, liberdade à associação a sindicatos e entidades de classe, meritocracia, etc.
<b>Categoria 4:</b> Relacionamento com Clientes
Verificar como o banco lida eticamente com seus clientes. Verificaram-se: se o banco é ético com o cliente, se o consumidor do banco é satisfeito na visão dos funcionários, se a instituição é transparente com clientes em contratos e cobranças, se há uma preocupação com o sigilo de informações, se o banco estimula a saúde financeira do consumidor.
<b>Categoria 5:</b> Relacionamento com a Sociedade
Avaliar a percepção dos empregados quanto ao relacionamento da instituição com a sociedade e se há coerência dessa imagem com o código de ética.
<b>Categoria 6:</b> Avaliação Geral da Ética do Banco
Fazer um apanhado geral da visão do funcionário quanto à ética do banco (neste momento da entrevista, eles ainda não haviam sido informados que o parâmetro para as perguntas era o Código de Ética).

Fonte: Dados da Pesquisa

Para analisar os dados, foram utilizados processos de categorizações temáticas da Análise de Conteúdo (Bardin, 2004; Bauer, 2007). Com base nas categorizações definidas, observou-

se o grau de coerência dos Códigos com as práticas cotidianas da instituição, conforme a perspectiva dos empregados entrevistados. É importante ressaltar que a Análise de Conteúdo não se caracteriza por ser estática, ela é híbrida e deve ser adaptada à natureza da pesquisa (Bauer, 2007).

Foi realizado um processo de recorte de conteúdo após a coleta dos dados, para separar as informações como “negativas”, “positivas” ou “indefinidas”, de acordo com o julgamento dos autores deste estudo, levando em consideração a compatibilidade dos relatos com as orientações dos Códigos. Dessa forma, quando o funcionário fazia uma avaliação positiva sobre o banco no aspecto pesquisado, julgou-se como havendo a aplicação do código. Quando houve dúvidas dos pesquisadores, julgou-se como indefinida a fala e quando foi claramente ruim o comentário, julgou-se como incompatível com o código, ou simplesmente, “negativo”.

Finalmente, as informações coletadas foram organizadas em tabelas por categorias do próprio roteiro, visando-se fazer uma avaliação geral sobre a coerência das entrevistas com os princípios dos Códigos. Houve algumas falhas no instrumento de pesquisa e na coleta que os pesquisadores diagnosticaram ao longo das entrevistas, como na questão sobre assédio, que inicialmente não questionava a frequência.

No final, foi verificado, de acordo com o Referencial, se as respostas estão mais alinhadas à vertente de estudos críticos a RSC ou aos mais funcionalistas (conforme descritos no referencial).

## **4 RESULTADOS**

A maior parte dos entrevistados do Banco A foram do sexo masculino (Quadro 2), 11, e a idade média é de 30,5 anos, sendo o mais novo com 20 e o mais velho com 52 (12 têm entre 25 e 40 anos). A maioria exerce função gerencial, 11, e possui graduação ou pós-graduação, 16, sendo o tempo médio de banco 7.3 anos. No Banco A, havia mais gerentes que no Banco B, por

uma coincidência do estudo, mas também por uma diferença de estrutura, já que existem mais cargos desse tipo. Chamou a atenção que respostas de Gestores do Banco A foram muito mais críticas a Instituição que empregados da base. Impactou negativamente também na impressão do funcionário o tempo de casa e idade, funcionários mais velhos e com mais tempo de Banco tenderam a impressões piores da instituição.

No Banco B (Quadro 2), os empregados foram na maioria operacionais, 12, sendo 6 em graus estratégicos e gerenciais. A idade média é de 30,6 anos, sendo 21 o mais novo e 48 o mais velho (14 têm entre 25 e 40 anos). Em média, têm 5.3 anos de banco. Existiam menos funcionários com nível superior, mas uma das respondentes tinha mestrado. As entrevistas duraram mais no Banco B, 23 m em média, ante 21 m no Banco A. As pessoas mais velhas e com mais tempo de casa, assim como no Banco A, também foram mais críticas.

## Quadro 2: Dados Gerais dos Empregados Entrevistados

	Perfil do Cargo		Idade Média	Sexo		Tempo Médio Banco	Escolaridade		
	Operacional	Gerencial / Estratégico		M	F		Incompleto	Superior Completo	Pós Graduação
Banco A	7	11	30,5	11	7	7,3	2	8	8
Banco B	12	6	30,6	11	7	5,3	6	6	6

Fonte: Dados da Pesquisa

Nos Quadros 3 a 8, seguem análises referentes aos itens dos Códigos de Ética. São também apresentadas as perguntas de

referência. Ao final de cada quadro analítico, há uma conclusão específica do tema, em que se observam os pontos mais comuns das respostas, assim como nuances e contradições importantes. Para a avaliação, foram usadas as legendas: P = Avaliação positiva (quando a resposta foi coerente com o código de ética); N = Avaliação negativa (incoerente com o Código); I = Avaliação Indefinida (situações em que os pesquisadores não se sentiram em condições de fazer o julgamento); SR = Sem resposta ou o entrevistado não respondeu. Seguem as análises.

### Quadro 3: Avaliação da Categoria 1 – Estímulo à leitura do Código

Avaliação	Coerência com o Código (nº de respostas)							
	P		N		I		SR	
Banco	A	B	A	B	A	B	A	B
Questão 1: Você conhece o código de ética do Banco X? Se sim, em qual nível?	8	3	2	5	8	10	0	0
Questão 2: O Banco X o estimula a ler e conhecer o código de ética da empresa?	14	11	3	3	1	4	0	0
Exemplos								
Positivos			Negativos			Indefinidos		

<p>“Estimula, sempre manda e-mails, informativos...” (Entrevistado 14, Banco A)</p>	<p>“O Código de De-fesa? (ENT: Não, de ética.). Ah, de ética. Não, até no dia a dia mesmo ninguém nem comenta sobre isso.” (Entrevistado 14, Banco B)</p>	<p>“Sim, superficialmente e no primeiro contato ou quando há alguma alteração.” (Entrevistado 1, Banco B)</p>
---	---	---

Fonte: Dados da Pesquisa

A disseminação do Código se mostrou positiva em ambos (Quadro 3), especialmente no Banco A. Há o documento em muitos canais e o estímulo para a leitura. Apesar disso, os funcionários em ambos, de um modo geral, afirmaram conhecer o código de maneira intermediária. Alguns funcionários afirmam que não é necessário ler, mas apenas atestar que leu no Banco B. Destaca-se que ao final das entrevistas, nos dois, a maioria se mostrou surpreso em saber que as perguntas eram baseadas em itens do código institucional, o que sugere haver um desconhecimento dos empregados sobre o conteúdo desses materiais.

#### **Quadro 4: Avaliação da Categoria 2 - Combate à Corrupção / Lei x Ética**

Fonte: Dados da pesquisa

Na avaliação da Categoria 2 (Quadro 4), os empregados do Banco A mostraram que a instituição tem bons sistemas de combate à corrupção. Apesar disso, alguns entrevistados disseram que há pouca punição àqueles que descumprem essas normas e isso se relaciona ao alcance de metas. A maioria, 12, acha que o Banco se resume a cumprir a lei, o que vai de encontro ao posicionamento da instituição no Código de Ética. Essa Categoria foi avaliada como negativa ao Banco A.

Apesar da primeira pergunta ter tido mais respostas a favor no Banco B, considerou-se a categoria também negativamente,

dadas as respostas à segunda questão. Em geral, os empregados consideram que o Banco no máximo cumpre a legislação. A causa central apontada foram metas abusivas - o mesmo problema que o Banco A. Aqui, começou a aparecer, especialmente em entrevistados do Banco A, um ponto recorrente em outros momentos: os empregados distinguindo o Banco dos seus empregados, ao afirmarem que a instituição é ética, mas seus empregados não.

### **Quadro 5: Avaliação da Categoria 3 - Relacionamento com empregados**

Fonte: Dados da Pesquisa

A avaliação dos funcionários (Quadro 5) do Banco A é negativa sobre a relação da instituição com empregados. Houve diversas queixas de metas abusivas (15 entrevistados) e de remuneração incompatível com o mercado ou com a função (12 entrevistados a consideram injusta). Apesar disso, o Banco A parecia estar em um processo de melhora nos seus sistemas de promoção no que tange à meritocracia. A questão do sindicato e da associação de classes foi também, de modo geral, positiva ao Banco A, pois praticamente todos afirmaram não haver problema para a filiação. Assim mesmo, 3 entrevistados relataram que há coação para que não haja greves. Percebeu-se também que o Banco A normalmente oferece boas condições ergonômicas, mas que há um problema de adoecimento ocupacional gerado por metas abusivas. Por fim, a diversidade foi considerada um ponto intermediário pelos entrevistados. Os comentários mais comuns foram que a questão de raça, gênero ou orientações sexuais não são impedimento para a promoção, mas houve 3 funcionários que denunciaram a ausência de negros na instituição.

De modo geral, as entrevistas também foram negativas para o Banco B no quesito relacionamento com empregados. Das 8 questões, 5 tiveram mais respostas negativas que positivas, ressaltando-se que as questões 3 e 5 ficaram divididas (assim



Questão 1: O Banco B é ético com seus clientes? Justifique.	7	5	8	10	3	2	0	1
Questão 2: O Banco B atende satisfatoriamente as necessidades e desejos de seus clientes? Por quê?	6	3	6	10	6	5	0	0
Questão 3: O Banco B apresenta a seus clientes de maneira clara e transparente as condições contratuais dos serviços ofertados? Exemplifique.	4	4	8	10	6	3	0	1
Questão 4: O Banco B se preocupa em mostrar com clareza as condições de juros e cobranças dos serviços ofertados? Exemplifique.	9	5	8	7	1	6	0	0
Questão 5: O Banco B disponibiliza aos consumidores canais eficientes de ouvidorias e reclamações? Exemplifique.	16	13	2	3	0	2	0	0
Questão 6: O Banco B respeita a privacidade de informações dos seus clientes? Justifique?	17	14	0	1	1	3	0	0
Exemplos								
Positivos			Negativos			Indefinidos		

<p>“Ultimamente tem melhorado. Todo contrato que sai tem que sair com custo efetivo total, taxa de juros, tarifas, apesar do que muitas vezes em contratações por telefone ou contratos está escondido no meio deles e o cliente acaba não vendo.” (Entrevistado 1, Banco B)</p> <p>“Sim. É como eu te disse, o banco Banco A dentro das normas que ele emana, dentro do que ele exige do funcionário sim. É lógico que sempre vai ter um..., mas aí não é banco, é questão pessoal. De as vezes um gerente ou um atendente fazer alguma coisa errada, mas toda vez que a gente fica sabendo disso e que o banco toma ciência ele é enérgico.” (Entrevistado 2, Banco A)</p>	<p>“De maneira alguma. Até pela própria maneira como o banco cobra suas metas em relação ao funcionário você vê que é corriqueiro o consumidor ser induzido a comprar um produto que não serve pra ele.” (Entrevistado 12, Banco B)</p> <p>“Nossa função exclusiva é vender crédito consignado para aposentados e pensionistas. E nessa venda, essa questão de pressão para bater metas, a gente usa muitos métodos de vendas que às vezes não são muito éticos, entendeu. Mas os próprios gerentes te estimulam a usar esses métodos, entendeu.” (Entrevistado 17, Banco A)</p>	<p>“O que eu defendo é o seguinte: o banco é sim, ético, cumpre o combinado com o cliente. Mas logicamente tem falhas sistêmicas, mas qualquer dano é reparado. O que acontece no banco, que tem uma fama ruim, é a ética e transparência do funcionário.” (Entrevistado 1, Banco A).</p>
--	--	---

Fonte: Dados da pesquisa

A categoria de relacionamento com clientes (Quadro 6) foi considerada como indefinida no Banco A, mesmo tendo havido mais respostas consideradas positivas. Julgou-se assim em função da Questão 1, que trata da ética com consumidores, que

teve a maioria das respostas negativas. O mesmo aconteceu nas Questões 2 e 3, sobre ética na publicidade de contratos e satisfação. Apesar disso, percebeu-se que os funcionários fizeram uma avaliação bem melhor que os do Banco B. Houve muitos que defenderam o Banco A nesse quesito, apesar de muitas contradições nas respostas. Uma vez mais, apareceram relatos de conflito do item com metas abusivas, que forçam os empregados a induzirem os consumidores a não ler ou compreender as condições de contrato. Isso ficou bem evidente nas questões 3 e 4. Positivamente ao Banco A, foram apontados os canais de reclamações de consumidores, o sigilo de dados e as orientações na publicidade para consumir crédito com responsabilidade. Sendo assim, as entrevistas sugerem que o Banco A possui mais problemas éticos no relacionamento com empregados do que com consumidores – esse resultado difere da percepção dos consumidores, conforme resultados apontados na outra etapa deste mesmo estudo. Em diversos momentos, também apareceu a separação da ética da instituição, vista como sólida, da atitude diária do empregado, vista muitas vezes como antiética.

As respostas do Banco B foram consideradas incompatíveis com os valores do Código de Ética acerca do relacionamento com clientes. Foram avaliadas como negativas 5 das 7 questões, sendo que 3 em alto grau: ética com clientes; satisfação de consumidores; e transparência na publicidade contratual. Os funcionários do Banco B também consideraram negativa a apresentação de taxas e custos, assim como o estímulo para que o consumidor mantenha uma boa gestão de suas finanças. Todas as respostas negativas foram relacionadas com o excesso de metas. Um ponto que chamou a atenção, especialmente nas questões 1 a 4, é que os empregados tendem a ser mais desonestos com consumidores mais pobres. Esse problema também foi relatado no Banco A.

Positivamente, afora críticas isoladas, foram apontados pelos entrevistados do Banco B os sistemas de sigilo de dados dos clientes e a ouvidoria. Destaca-se que nas respostas positivas do Banco B a atitude ética é apontada como resultante de cumprimento de leis e por fiscalização, mas não como de um valor intrínseco aos profissionais. Outra questão divergente entre as instituições foi a 7, já que no Banco B os empregados não consideram haver programas para a saúde financeira dos consumidores. Ao que tudo indica, o Banco B tem menos políticas sobre esse aspecto, apesar disso constar como um valor no Código de Ética.

### Quadro 7: Avaliação da Categoria 5 - Relacionamento com a sociedade

Avaliação	Coerência com o Código (nº de respostas)							
	P		N		I		SR	
Banco	A	B	A	B	A	B	A	B
Questão 1: O Banco B se preocupa pelos interesses da comunidade? Justifique.	12	9	2	7	4	2	0	0
Questão 2: O Banco B desenvolve alguma ação relevante para o bem da comunidade da sua agência? Exemplifique.	5	9	12	8	2	1	0	0
Exemplos								
Positivos	Negativos			Indefinidos				

<p>“Ele preocupa, porque tem que se preocupar pelo tamanho dele. Tem os projetos sociais, e até o banco fomenta para os funcionários estarem fazendo. Dentro do que se espera dele como grande empresa.” (Entrevistado 2, Banco A)</p>	<p>“Então, eu acho que é tudo uma questão de marketing. Mas a prática é totalmente diferente. Ele divulga todas essas coisas e na verdade o que está por trás é uma questão financeira, né?” (Entrevistado 15, Banco B)</p>	<p>“Olha, o Banco A prega muito isso, principalmente na publicidade dele. Ele fala muito disso, mas não sei se na prática isso acontece.” (Entrevistado 17, Banco A)</p>
--	---	--

Fonte: Dados da pesquisa

O relacionamento com a comunidade (Quadro 7) é visto como ético pelos empregados do Banco A. É possível que essa percepção seja resultado da intensa publicidade interna e externa da Instituição sobre programas corporativos, já que os empregados souberam citar programas divulgados na grande mídia, mas não souberam citar ações na agência. Considerou-se indefinida essa categoria.

No Banco B, a Categoria 6 também foi considerada positiva, mesmo que tenha havido muitas respostas negativas. As respostas dos entrevistados demonstram que há muitos programas institucionais de relacionamento com a comunidade e algumas ações realizadas nas agências. Os empregados

avaliaram, contudo, que os programas costumam ter muito mais relação com publicidade do Banco do que com ações concretas.

Os resultados, portanto, mostram uma percepção mais favorável dos empregados do Banco A. Apesar disso, houve a contradição de que essas mesmas pessoas não soubessem apontar ações de fato voltadas à comunidade em suas agências. Provavelmente, o resultado é afetado por uma melhor efetividade da propaganda institucional ligada aos temas de RSC.

### Quadro 8: Avaliação da Categoria 6 – Avaliação Geral da Ética do Banco

Avaliação	Coerência com o Código (nº de respostas)							
	P		N		I		SR	
Banco	A	B	A	B	A	B	A	B
Questão 1: Dê uma avaliação geral da ética do Banco B.	5	4	8	11	4	2	1	2
Exemplos								

Fonte: Dados da pesquisa

No Banco A, a avaliação ética geral dos funcionários (Quadro 8) foi negativa, mesmo que tenha havido muitas respostas positivas ou indefinidas. O problema central apontado para o exercício da ética foi o excesso de metas, que conflitam diretamente com os princípios do Código. Destaca-se que houve respostas positivas em que os empregados julgam o Banco A como ético, mas seus funcionários como antiéticos, isentando a Instituição de responsabilidades.

Já os empregados do Banco B fizeram uma avaliação em geral negativa, num total de 11 respostas. Foram novamente destacados os problemas de metas abusivas, que causam

saúde no trabalho e nos relacionamentos com colegas e consumidores. Os empregados que avaliaram positivamente, além disso, ressaltaram que a ética ocorre muito mais por uma exigência funcional do que por valores de fato da instituição (conforme trecho em destaque no Quadro 8).

## 5 CONCLUSÕES

A partir dos resultados, percebeu-se haver coerência com a ideia de que a RSC acontece muito no campo do discurso, em detrimento das ações práticas, o que está de acordo com todos os artigos internacionais analisados (Sanders, 2012; Aaken et al., 2013; Rajak, 2011; Veldman, 2013; Fleming et al., 2013; Marens, 2013; Costas et al., 2013; Porter et al., 2011; Hunt, 2011; Wilkie e Moore, 2012; Webster e Lusch, 2013; Christensen et al., 2013; Schlegelmilch; Oberseder, 2010; Achrol; Kotler, 2012). Além disso, a questão das metas prevalece sobre a ética, o que reforça a proposição da vertente crítica da RSC sobre a incompatibilidade da RSC com os objetivos dos acionistas (Sanders, 2012; Aaken et al., 2013; Rajak, 2011; Veldman, 2013; Fleming et al., 2013; Marens, 2013; Costas et al., 2013).

Estas conclusões vão ao encontro também de estudos realizados no Brasil (Xavier et al, 2010; Soares, 2004). Por essa perspectiva, portanto, a RSC não apresenta sustentação prática e teórica. Destaca-se que uma das carências que a literatura aponta para conclusões mais precisas sobre o tema, e vale lembrar aqui que a RSC envolve aspectos políticos e econômicos que vão além do sucesso empresarial, são investigações empíricas consistentes do cotidiano das organizações sobre a prática da RSC. Nesse sentido, acredita-se que este estudo cumpriu seu papel, e por isso mesmo houve a preocupação de se acrescentar ao corpo do texto do artigo o máximo de trechos das entrevistas possível.

Outro ponto importante foi o uso dos Códigos de Ética corporativos como parâmetros de análise. Quando se investiga as questões de responsabilidade social uma das dificuldades

é estabelecer categorias mais precisas, mas os Códigos, que são normatizações que as próprias instituições se impõem, mostraram-se bons instrumentos.

Por fim, destaca-se que este artigo é parte de uma investigação mais ampla, que avaliou também a percepção dos consumidores, a partir de um *survey* aplicado a mais de 1400 clientes das instituições, acerca da ética dos Bancos, o cumprimento da lei do consumidor bancário e sobre a satisfação com os serviços. Assim como na perspectiva de empregados, os clientes estudados apontaram que os bancos não cumprem satisfatoriamente padrões éticos e as leis. Reforçando, assim, a perspectiva crítica da academia quanto a RSC e a insustentabilidade dos conceitos diversos da Administração ligados ao tema.

Isso traz algumas implicações importantes. A principal é se é possível esperar que a RSC aconteça de fato a partir da iniciativa de gestores ou se a ética nas organizações deve vir por força de leis e a devida fiscalização sobre o cumprimento das regulamentações públicas – este artigo mostra que, em nome de metas de desempenho, mesmo leis são facilmente descumpridas no cotidiano das organizações bancárias. Outra questão importante é até que ponto ideologias que regem o ambiente corporativo, como são os casos da RSC e suas derivações, podem ser tratadas como conceitos teóricos (que pressupõem uma coerência com a realidade cotidiana).

Recomenda-se para pesquisas futuras que outros contextos e outras instituições bancárias, ou mesmo de outros setores, sejam pesquisadas nessa perspectiva. Além disso, que o código de ética, comum a praticamente toda grande corporação, seja mais utilizado como referência de pesquisa.

## REFERÊNCIAS

ACHROL, R. S; KOTLER, P.. Frontiers of the marketing paradigm in the third Millennium. **Journal of the Academy of Marketing Science**, n. 40, p. 35–52. 2012.

ADKINS, S.. Marketing de Causas Sociais quem se importa, vence. In. BAKER, Michael. **Administração de Marketing**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, cap 26, 2005.

ANDRADE, Marcelo; GOSLING, Marlusa; XAVIER, Wescley. Por Trás do Discurso Socialmente Responsável da Siderurgia Mineira. **Revista Produção**, v. 20, 2010.

ANDRADE, M. A. M.; GOSLING, M; LIMA, G. C. O. A “RESPONSABILIDADE SOCIAL” DOS BANCOS NO BRASIL. **RGSA: Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 5, p. 3, 2011.

ARGENTI, P. A. **Comunicação Empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação**. Rio de Janeiro. 4º Ed. Campus. 2006.

ARISTÓTELES. **Ética a Nicômaco**. Coleção Os Pensadores. São Paulo, Ed Nova Cultural, 1991.

BANCO DO BRASIL. **Código de Ética**. Disponível em: <http://www.bb.com.br/docs/pub/siteEsp/ri/pt/dce/dwn/Codigoetica.pdf> . 2015.

BAKER, M. **Administração de Marketing**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2005.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

BARTELS, R. A model for ethics in marketing. **Journal of Marketing**, v. 31, Jan. 1967.

BAUER, M. W. Análise de conteúdo clássica: uma revisão. In: BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa Qualitativa com Texto Imagem e Som**. Petrópolis, RJ: Ed. p 189 Vozes, 2007.

**BRDESCO. Código de Conduta Ética da Organização**

**Bradesco.** Disponível em: <http://www.bradeskori.com.br/site/uploads/635289402374082500-codigo-de-conduta-etica-da-organizacao-bradesco-versao-final-jan2014.pdf>. 2015. 2015.

**BRDESCO. Estratégia.** Disponível em: <http://bancodoplaneta.com.br/site/>. 2015.

CAIXA ECONOMICA FEDERAL. **Código de Ética da Caixa.** [http://www14.caixa.gov.br/portal/governanca/home/etica/codigo\\_de\\_etica\\_da\\_caixa](http://www14.caixa.gov.br/portal/governanca/home/etica/codigo_de_etica_da_caixa). 2015.

CHATTANANON, Apsit; LAWLEY, Meredith; TRIMETSOONTORN, Jirasek; SUPPARERKCHAIKUL, Numchai; LEELAYOUTHAYOTHIN, Lackana. Building Corporate Image Throug Societal Marketing Programs. **Society and Business Review**. Vol 2, no 3, 2007.

CARROL, Archie. Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. **Business and Society**, Sep, 1999.

CARROLL, A. B. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. **Business Horizons**, v. 34, n. 4, p. 39-48, July- August 1991.

CHERMAN, A; TOMEI, P. A. Códigos de Ética Corporativa e a Tomada de Decisão Ética: Instrumentos de Gestão e Orientação de Valores Organizacionais? **Revista de Administração Contemporânea**, RAC, v. 9, n. 3, Jul./Set. 2005.

CHRISTENSEN, L. T.; MORSING, M.; THYSSEN, O. CSR as aspirational talk. **Organization**, v. 20, n 3, p 372– 393, 2013.

COSTAS, J.; KARREMAN, D. Conscience as control – managing employees through CSR. **Organization**, v 20, n.3, p. 394–415. 2013.

CRANE, Andrew; DESMOND, John. Societal Marketing and Morality. **European Journal of Marketing**. Vol 36, no. 5/6, 2002.

D'ANGELO, ANDRÉ CAUDURO. A Ética no Marketing. **RAC**, v. 7, n. 4, Out. /Dez. 2003.

FARMER, R. N. Would you want your daughter to marry a marketing man? **Journal of Marketing**, v. 31, Jan. 1967.

FLEMING, P; JONES, M. T. **The End of Corporate Social Responsibility: Crisis and Critique**. London: Sage, 2013.

FLEMING, P; ROBERTS, J; GARSTEN, C. In search of corporate social responsibility: Introduction to special issue. **Organization**. Vol. 20, no. 3, p 337–348. Mai, 2013.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. São Paulo: Bookman, 2004.

GASKELL, G. **Entrevistas individuais e grupais**. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa Qualitativa com Texto Imagem e Som**. Petrópolis: Vozes, 2007.

GASKI, J. F. Does marketing ethics really have anything to say? A critical inventory of the literature. **Journal of Business Ethics**, v. 18, n. 3, Feb. 1999.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 2006.

HOEFFLER, Steve; KELLER, Kevin Lane. Building Brand Equity Through Corporate Societal Marketing. **Journal of Public Policy & Marketing**. Vol 21, 2002.

HUNT, S. Sustainable marketing, equity, and economic growth: a resource–advantage, economic freedom approach. **J. of the Acad. Mark. Sci.** n. 39, p. 7–20, 2011.

HURLEY, R.; WAQAR, X. G. A. Understanding the loss of trust in large Banks. **International Journal of Bank Marketing**, Vol. 32 No. 5, 2014.

ITAÚ. **Código de Ética**. Disponível em: [https://www.italu.com.br/\\_arquivosstaticos/italuBBA/contents/common/docs/Codigo\\_de\\_etica\\_2013.pdf](https://www.italu.com.br/_arquivosstaticos/italuBBA/contents/common/docs/Codigo_de_etica_2013.pdf). 2015.

INSTITUTO ETHOS. **Formulação e Implantação de Código de Ética em Empresas**. Instituto Ethos de Empresas e

Responsabilidade Social, São Paulo, 2000. Disponível: [http://www3.ethos.org.br/cedoc/formulacao-e-implantacao-de-codigo-de-etica-em-empresas-reflexoes-e-sugestoes/#.VNgrZ\\_nF\\_bM](http://www3.ethos.org.br/cedoc/formulacao-e-implantacao-de-codigo-de-etica-em-empresas-reflexoes-e-sugestoes/#.VNgrZ_nF_bM). Acesso em 08 de fevereiro de 2015.

KANG, Gi-Du; JAMES, Jeffrey. Revisiting the Concept of a Societal Orientation: Conceptualization and Delineation. **Journal of Business Ethics**. Vol 73, no 3, 2007.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Ed. Pearson, 10ª Ed, 2000.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 3.0**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2010.

LACZNIAK, G; MURPHY, P. Normative perspectives for ethical and socially responsible marketing. **Journal of Macromarketing**, v. 26, n. 2, p. 154-177, 2006.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A Construção do Saber**. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2007.

LAZER, Willian; KELLEY, Eugene J. **Social Marketing: Perspectives and Viewpoints**. EUA. Ed: Richard D. Irwin, 1973.

MARENS, R. What comes around: the early 20th century American roots of legitimating corporate social responsibility. **Organization**. v. 20, n. 3, 2013.

MCFADYEN, L; STEAD, M.; HASTINGS, G. **Marketing Social**. In. BAKER, Michael. **Administração de Marketing**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, cap 27, 2005.

PORTER, M; KRAMER, M. R. Creating Shared Value. **Harvard Business Review**. Disponível em: <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value><https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value> . Janeiro, 2011.

PRASAD, A. Book Review: The End of Corporate Social Responsibility: Crisis and Critique. **Organization Studies**. V 34. 2013.

- PRINGLE, H. **Marketing Social**. São Paulo. Ed: Makron Books, 2006.
- RAJAK, D. **In Good Company: An Anatomy of Corporate Social Responsibility**. Stanford, CA: Stanford University Press, 2011.
- SANDERS, P. Is CSR cognizant of the conflictuality of globalisation? A realist critique. **Critical Perspectives on International Business**. Vol. 8, p. 157 – 177. Fev, 2012.
- SANTANDER. **Código de Ética**. Disponível em: [http://www.santander.com.br/document/wps/codigo\\_de\\_etica\\_PT.pdf](http://www.santander.com.br/document/wps/codigo_de_etica_PT.pdf). 2015.
- SANTOS, M. A. F.; SIQUEIRA, M. V. S. Considerações sobre trabalho e suicídio: um estudo de caso. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v. 36, n. 123, p. 71-83. 2011.
- SCHLEGELMILCH, B. B.; OBERSEDER, M. Half a Century of Marketing Ethics: Shifting Perspectives and Emerging Trends. **Journal of Business Ethics**, n 93, p. 1-19. 2010.
- SHIMP, Terence A. **Propaganda e Promoção**: Aspectos complementares da Comunicação Integrada de Marketing. São Paulo: Ed. Bookman, 2003.
- STEINER, R. L. The prejudice against marketing. **Journal of Marketing**, v. 40, July 1976.
- SOARES, Gianna. Responsabilidade Social Corporativa: Por Uma Boa Causa? **Revista de Administração Empresas – RAE Eletrônica**, dez 2004.
- TENÓRIO, Fernando; et al. **Responsabilidade Social Empresarial**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2ª ed., 2006.
- WEAVER, G. R. **Corporate Codes of Ethics: Purpose, Process and Content Issues**. **Business and Society**. CA, v. 32, n. 1, p. 44-58, Spring 1993.

WEBSTER, F. E.; LUSCH, R. F. Elevating marketing: marketing is dead! Long live marketing!. **J. of the Acad. Mark. Sci**, n 41, p. 389–399. 2013.

WILKIE, W. L.; MOORE, E. S. Expanding our understanding of marketing in society. **J. of the Acad. Mark. Sci**. n. 40, p. 53–73, 2012.

XAVIER, W. S.; MARANHAO, C. M. S. A. Responsabilidade Social: a privatização do público. **O&S. Organizações & Sociedade**, v. 17, p. 297–309, 2010.

# RESPONSABILIDADE CIVIL POR PERDA DE CHANCE NO USO DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL EM DISCRIMINAÇÃO ÀS MULHERES

Luciana Cristina de Souza<sup>1</sup>

## RESUMO

O texto analisa o impacto do uso de inteligência artificial nas relações humanas cotidianas, em especial como a discriminação algorítmica afeta as mulheres. Acredita-se que a complexidade tecnológica e os conflitos de jurisdição internacional podem dificultar a defesa de direitos fundamentais dos usuários desses serviços. Como resultado desse cenário, o instituto civilista da perda de chance terá uma defesa mais complexa e que pode frustrar os interesses da parte ofendida. A resposta seria o fortalecimento dos meios de cooperação entre os Estados e a elaboração de legislações mais rigorosas sobre o uso da inteligência artificial no Brasil. Para desenvolver essa hipótese se aplicou o método dedutivo em uma pesquisa documental sobre dois projetos de lei atualmente em tramitação no Congresso Nacional com vistas a criar um novo marco tecnológico no país, considerando-se questões de direito interno e estrangeiro. Também se realizou uma análise comparativa com as normas que estão sendo implementadas recentemente na União Europeia, continente em que esse debate já está mais adiantado do que no Brasil. Conclui-se que a promulgação do marco legal brasileiro é urgente, tendo em vista que sem esse normativo se torna precária a responsabilização dos gestores dos sistemas de inteligência artificial pelas oportunidades perdidas pelos usuários dos sistemas digitais, em especial quando os servidores não se localizam em território nacional.

---

<sup>1</sup> Doutorado em Direito pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Mestrado em Sociologia pela Universidade Federal de Minas Gerais. Professora da Faculdade de Políticas Públicas da Universidade do Estado de Minas Gerais. Professora do Programa de Mestrado em Direito da Faculdade Milton Campos. Líder do grupo de pesquisa Cidades Inteligentes e Desenvolvimento Humano (CNPq). Pesquisadora Produtividade da UEMG – PQ/UEMG. E-mail: luciana.souza@uemg.br

**Palavras-chave:** inteligência artificial; perda de chance; responsabilidade civil.

## ABSTRACT

The text analyzes the impact of the use of artificial intelligence on everyday human relationships, in particular how algorithmic discrimination affects women. One believes that technological complexity and conflicts of international jurisdiction can make it difficult to defend the fundamental rights of users of these services. As a result of this scenario, the civilist institute of the loss of chance will have a more complex defense that can frustrate the interests of the offended party. The answer would be to strengthen the means of cooperation between States and the elaboration of stricter legislation on the use of artificial intelligence in Brazil. One applied the deductive method to develop this hypothesis through documentary research on two bills currently being discussed in the National Congress with a view to creating a new technological framework in the country, considering issues of internal and foreigner law. A comparative analysis was also carried out with the rules that are being implemented recently in the European Union, a continent where this debate is already more advanced than in Brazil. It is concluded that the enactment of the Brazilian legal framework is urgent, given that without this regulation, the accountability of managers of artificial intelligence systems for opportunities lost by users of digital systems becomes precarious, especially when servers are not located in National territory.

**Keywords:** artificial intelligence; loss of opportunity; civil liability.

## 1 INTRODUÇÃO

O instituto da responsabilidade civil permite que se responsabilize a culpa e, em alguns casos, mais objetivamente, pessoa física ou jurídica sobre a qual pende o dever de zelo sobre alguém ou alguma coisa. No caso dos algoritmos de funcionamento das chamadas Inteligência Artificial (IA), a responsabilidade civil recai sobre a pessoa jurídica à qual a legislação ou o contrato atribua o ônus de supervisioná-la. O princípio da supervisão humana nasceu de entendimento da comunidade internacional (Unesco, 2022; European Commission, 2019). No ordenamento jurídico brasileiro há previsão de inserir-se esse princípio por meio da aprovação do Marco Legal da Inteligência Artificial, ainda em tramitação no Congresso Nacional. Há três projetos de lei guiando esse debate no parlamento nacional: o PL 21-A/2020, na Câmara dos Deputados; o PL 5.051/2019 e PL 2.338/2023, ambos no Senado Federal. Em junho de 2023, a União Europeia aprovou o *Artificial Intelligence Act*, documento que agora passará pelo crivo dos Estados-membros da comunidade com vistas à sua publicação definitiva até o final do mesmo ano (European Parliament, 2023).

A preocupação com a regulamentação da IA se justifica ante o elevando e, em alguns casos, até irreparável dano que a utilização indevida desse sistema pode acarretar para a vida humana. O problema é de tal gravidade que, também em junho de 2023, o Presidente da Organização das Nações Unidas (ONU), António Guterres defendeu que os Estados integrantes desse organismo internacional criem uma agência internacional de alto nível para supervisionar o desenvolvimento da inteligência artificial, assim como tem sido feito com a energia nuclear (Jornal Econômico, 2023).

A regulamentação da responsabilidade civil dos atos danosos resultantes de interação com IA enfrenta alguns desafios significativos:

a) a *wide world web*, ambiente em que têm sido utilizadas muitas IAs, é uma área desterritorializada em certa parte, não são raros conflitos de jurisdição, visto que os servidores computacionais em que as informações estão registradas nem sempre se situam no país em que o usuário do dano vive, fazendo com que a responsabilização dos culpados dependa de cooperação internacional para o devido processo legal e para a execução desse, recaindo a disputa na seara do *soft law*;

b) ainda considerando a questão da desterritorialidade, há, no momento um fenômeno ocorrendo quanto ao uso do modelo atual de navegação digital, a *splinternet*, que consiste na criação de redes regionais e muitas vezes pouco interativas com o padrão do restante dos países, como a Runet (Rússia) e Great Cannon (China, chamada externamente de Great Firewall), iniciativa que está sendo adotada por outros governos;

c) quanto à IA generativa, esses algoritmos produzem novas informações novas por si mesmos a partir de modelos linguísticos que servirão de modelo indicando vetores que classificam o contexto de interpretação que a IA tomará por referência, o que significa que se a fase de inserção e referenciação para o algoritmo for marcada por ideologias, elas serão aos poucos “aprendidas” e poderão servir para “gerar” novas respostas com essas tendências, o que ressalta ainda mais o risco das *splinternets*;

d) no aspecto técnico, a imputação de responsabilidade passa pela descrição do ato delituoso, o que pode ser ainda um obstáculo para usuários e mesmo juristas visto o alto grau de conhecimento especializado que essa tecnologia envolve, o que pode ser utilizado por pessoas agindo de má-fé para se eximirem de culpa.

Diante dessas questões, que não são as únicas atualmente provocando debates na área jurídica e política sobre o uso de IA, reflete-se sobre os impactos que a desresponsabilização civil

possa acarretar na vida das pessoas, físicas ou jurídicas, que dependerem da interação ser humano-máquina em algum momento. Optou-se pelo recorte do instituto da perda de chance, cuja definição utilizada no Brasil é

Código Civil - Art. 402. Salvo as exceções expressamente previstas em lei, as perdas e danos devidas ao credor abrangem, além do que ele efetivamente perdeu, o que razoavelmente deixou de lucrar.

Enunciado 444 da V Jornada de Direito Civil: A responsabilidade civil pela perda de chance não se limita à categoria de danos extrapatrimoniais, pois, conforme as circunstâncias do caso concreto, a chance perdida pode apresentar também a natureza jurídica de dano patrimonial.

A perda de chance decorrente de utilização de IA pode ocorrer por má conduta de organizações que ao inserirem tendências discriminatórias nos algoritmos prejudicam a visibilidade da qualidade do trabalho de algum grupo social ou, ainda, que apresentam imagens ou comentários falsos (fake) cujo conteúdo afeta direitos fundamentais das vítimas dessa violência. Pode privar indivíduos da plena fruição de oportunidades ao atacarem sua imagem, reputação profissional ou outro direito da personalidade, por isso deve ser coibida, como assevera o Guia de Boas Práticas da Lei Geral de Proteção de Dados (2020, p.16). E considerando a dificuldade extrema em se retirar um conteúdo uma vez posto na internet, o dano pode perdurar por muitos anos. Em razão disso foi apresentado o PL 320/2023, o qual acrescenta à Lei nº 10.406/2002, Código Civil brasileiro, o seguinte dispositivo:

Art. 927-A. É admissível a reparação civil pela perda de chance real ou com alto grau de probabilidade e séria, que não ficará adstrita à indenização por danos de natureza extrapatrimonial conforme as circunstâncias do caso.

Ante o que foi dito, indaga-se sobre como efetivamente reparar ou indenizar pessoa física ou jurídica que tenha perdido oportunidade devido à ato decorrente de interação com IA considerando-se os desafios acima expostos.

## 2 O QUE É PERDA DE CHANCE

A perda de chance, ou oportunidade, é um instituto com valor jurídico tanto no setor privado, quanto na administração pública. Mainguy (2023, p. 40) explica que a indenização no caso de ser privado de uma oportunidade é devida porque prejudica a expectativa que se tem sobre a realização de um direito, diferente de contratos aleatórios, como seguro, em que a possibilidade de perda perante um fato incerto que porventura aconteça é da própria natureza do negócio jurídico. Mainguy destaca que para configurar a *perte du chance* é fundamental que exista efetivamente boas expectativas de que o ato, se não interrompido ou impedido, traria aquela circunstância benéfica ansiada. Igualmente alerta para o fato de que o grau indenizatório é afetado pelo ponto a que chegaram as negociações entre as partes. Há fases contratuais nas quais ainda é permitida a liberdade de desistir e o dano pela perda da chance é menor, posto ser também menor a expectativa sobre a conclusão do negócio jurídico (Mainguy, 2023, p. 82).

Outro aspecto a ser considerado, segundo Marina Teller (2013), é que a indenização pela perda de chance está no limiar entre o dano real e o dano eventual. A jurista explica que é preciso delimitar em que consiste o dano reparável decorrente da privação sofrida e sugere que seja medido pelo acaso perdido, não podendo ser igual à vantagem que teria se esta chance se tivesse se tornado realidade (Teller, 2013, p. 2). Tendo sido expostos esses apontamentos introdutórios, afirma-se que em relação ao uso de IA se deve perquirir sobre qual é o nível de expectativa esperada em relação ao serviço prestado pela empresa que responde por ela. Logo:

- a) os responsáveis são sempre pessoas no sentido legal, físicas ou jurídicas, visto que a IA não tem personalidade jurídica;
- b) ao acessar um aplicativo para utilização do algoritmo, está-se contratando uma prestação de serviços cujo termo firmado

entre as partes contém as cláusulas que estabelecem os ônus e direitos de cada uma delas;

c) esse contrato não é, por natureza, aleatório, portanto, as expectativas consignadas contratualmente devem ser indenizadas se não cumpridas;

d) a legislação disporá sobre outros direitos e obrigações aos quais as partes contratantes se obrigam, respeitado o foro escolhido por elas;

e) visto que o tipo de prestação de serviço prestado possa ser transacional, é crucial que sejam firmados acordos multilaterais sobre a regulação do uso de IAs a serem respeitados internacionalmente;

f) considerando que é alto o risco de que um conflito entre as partes envolvidas se torne transnacional, é necessária uma autoridade internacional para dirimir esses conflitos ou mediar uma solução entre os contratantes

g) os elementos que caracterizam a perda de chance a serem observados serão, a priori, as cláusulas contratuais; aplicar-se-á, de modo complementar, a norma internacional; e sendo definido o foro entre as partes, cumprir-se-á a legislação que esse país determinar.

Os maiores desafios para a punição dos responsáveis no caso de perda de chance vinculada ao uso de uma IA são: a) se a causa houver sido falha técnica, como identificar nitidamente em que parte o defeito ocorreu, tendo em vista o complexo aparato tecnológico que conecta usuário, rede, satélite e o servidor onde o algoritmo está armazenado e funcionando, para assim delimitar a jurisdição aplicável? b) se a causa for falha na supervisão humana sobre o desempenho da IA, além da questão da jurisdição, como imputar tal responsabilidade se as normas sobre esse princípio ainda estão em elaboração na maior parte dos países?

Coibir essas posturas discriminatórias é dever do Estado para evitar o que prescreve a *Convenção sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra a Mulher*,

Artigo 1º: Para os fins da presente Convenção, a expressão “discriminação contra a mulher” significará toda a distinção, exclusão ou restrição baseada no sexo e que tenha por objeto ou resultado prejudicar ou anular o reconhecimento, gozo ou exercício pela mulher, independentemente de seu estado civil, com base na igualdade do homem e da mulher, dos direitos humanos e liberdades fundamentais nos campos político, econômico, social, cultural e civil ou em qualquer outro campo (UNITED NATIONS, 1979).

Regulamentar o uso das tecnologias, entre elas as inteligências artificiais, consiste em tomar as medidas apropriadas para eliminar a discriminação contra a mulher praticada por qualquer pessoa, organização ou empresa. Inclui-se nesse rol o dever da autoridade pública de coibir não somente o preconceito que agride física ou psicologicamente, assim como aquele que impacta negativamente nas oportunidades educacionais, profissionais e políticas às quais as mulheres almejam por deturpar a imagem, a honra ou outra forma de ferir seus direitos da personalidade. Em tal cenário ainda inóspito à equidade, são significativos os projetos de lei propostos, sendo mister aprová-los o quanto antes para garantir a devida proteção às cidadãs, uma vez que o país ainda carece de políticas públicas de empoderamento das mulheres e de combate às diversas formas de violência por elas sofridas (Souza et al., 2022).

### **3 OS PROJETOS DE LEIS BRASILEIROS SOBRE IA**

No caso brasileiro, o Projeto de Lei 21-A (Câmara Dos Deputados, 2020) e os Projetos de Lei 5.051 e 2.338 (Senado Federal, 2019; 2023), propõem um Marco Legal para a Inteligência Artificial no Brasil em consonância com a Estratégia Brasileira de Inteligência Artificial (2021). Porém ainda estão em tramitação sem perspectiva de quando as normas estarão vigentes. Igualmente aguarda apreciação pelo Poder Legislativo nacional a extensão

da teoria da perda de uma chance à Lei Geral de Proteção de Dados, inclusão proposta pelo Projeto de Lei 320 (Câmara Dos Deputados, 2023).

A tecnologia está avançando mais depressa do que os parlamentos conseguem refletir e legislar sobre questão. E tal demora resultará, muito provavelmente, no aumento do número de processos judiciais para dirimir conflitos sobre essa temática. À parte o conflito Judiciário e Legislativo quanto à judicialização, como dito, tem-se o desafio da desterritorialidade. Qual jurisdição invocar? Que protocolos devem ser criados internacionalmente para facilitar a execução das sentenças em território estrangeiro? O que fazer se um país que seja sede de empresas de tecnologia e seus servidores se recusar a cumprir tais decisões oriundas de um Estado diferente? Analisemos os projetos.

O PL 21-A/2020 dispõe:

Art. 2º Para os fins desta Lei, considera-se sistema de inteligência artificial o sistema baseado em processo computacional que, a partir de um conjunto de objetivos definidos por humanos, pode, por meio do processamento de dados e de informações, aprender a perceber e a interpretar o ambiente externo, bem como a interagir com ele, fazendo previsões, recomendações, classificações ou decisões

(...)

Art. 9º Para os fins desta Lei, sistemas de inteligência artificial são representações tecnológicas oriundas do campo da informática e da ciência da computação, competindo privativamente à União legislar e normatizar a matéria para a promoção de uniformidade legal em todo o território nacional, na forma do disposto no inciso IV do caput do art. 22 da

Constituição Federal.

Quanto ao conceito de IA, o Art. 2º segue a terminologia que tem sido aplicada em âmbito global, em consonância com os debates de outros Estados sobre o tema. O Art. 9º aponta uma estratégia que diversos países também seguem, de apontar qual a legislação aplicada em seus territórios. Estabelecer a competência privativa da União, como faz esse último artigo, é importante porque, para além do prediz a Constituição da

República do Brasil de 1988 sobre a forma de organização de seu sistema federalista, ressalva-se que apenas este ente federado poderá participar internacionalmente dos pactos que vierem a ser firmados com o objetivo de proteger direitos potencialmente e efetivamente afetados pelo uso de IAs. Assim determinam o Art. 1º e o Art. 4º da mesma Constituição.

No caso brasileiro, de sistema federalista mais centralizado, normas de alcance nacional e de maior impacto ficam sempre a cargo da União, por representar o conjunto das unidades federativas. In casu, também porque é a Presidência da República a entidade autorizada a pactuar externamente normas de proteção e de punição dos responsáveis. E, agindo enquanto Estado soberano, pode orientar o uso das tecnologias e exigir que os responsáveis assumam seu ônus com os impactos conhecidos e desconhecidos que essas possam acarretar à sociedade, aos seres humanos e ao meio ambiente.

No Senado Federal, o Art. 2º do PL nº 5.051/2019 propõe como princípios: dignidade humana; liberdade; democracia; igualdade; respeito aos direitos humanos; diversidade; garantia de privacidade; transparência; confiabilidade; auditorias internas; supervisão humana. Também determina que os sistemas decisórios baseados em Inteligência Artificial deverão ser apenas auxiliares à tomada de decisão humana, motivo pelo qual a responsabilidade civil por danos decorrentes da utilização de sistemas de Inteligência Artificial será de seu supervisor (Art. 4º).

O mais recente, o PL 2.338, submetido em maio de 2023, é o mais completo apresentado pelo Poder Legislativo brasileiro, contendo 45 artigos. O projeto se subdivide em: fundamentos da IA; direitos das pessoas afetadas pela IA; indicação de categorias de riscos; modelo de governança; avaliação de impacto algorítmico; normas sobre direitos autorais; responsabilidade civil dos fornecedores e operadores de IAs; sistema de comunicação de incidentes graves; autoridade competente para supervisão e fiscalização; sanções; e, muito relevante, a criação de uma base

acessível ao público para controle societal, da qual constarão os documentos públicos das avaliações de impacto sobre o uso de IA no país.

Esse último, em particular, ajusta-se às diretrizes estabelecidas pela Estratégia Brasileira de Inteligência Artificial (EBIA) publicada em 2021, criada Decreto 9.319, de 21 de março de 2018. A EBIA tem por diretriz um modelo de governança democrática, prevendo o engajamento permanente com a comunidade científica, o setor produtivo e a sociedade civil e fortalecimento da articulação e da cooperação entre os diferentes órgãos e entidades (Art. 3º, Dec. 9.319/2021). Dessa forma, como evidenciam os dispositivos a seguir do PL 2.338/2023, a defesa da pessoa humana e seus direitos devem ser assegurados pelo modelo de governança de IA adotado:

Art.19 Os agentes de inteligência artificial estabelecerão estruturas de governança e processos internos aptos a garantir a segurança dos sistemas e o atendimento dos direitos de pessoas afetada, nos termos previstos no Capítulo II desta Lei e da legislação pertinente, que incluirão, pelo menos:

I – medidas de transparência quanto ao emprego de sistemas de inteligência artificial na interação com pessoas naturais, o que inclui o uso de interfaces ser humano-máquina adequadas e suficientemente claras e informativas

II – transparência quanto às medidas de governança adotadas no desenvolvimento e emprego do sistema de inteligência artificial pela organização

III – medidas de gestão de dados adequadas para a mitigação e prevenção de potenciais vieses discriminatórios

Contudo, como mencionado, embora a EBIA aponte diretrizes importantes e os projetos de lei apresentados sejam cruciais, a responsabilidade civil aguarda a aprovação dessas normas regulatórias para melhor proteção aos usuários. Logo, é urgente que se acelere o processo de tramitação dessas legislações, notadamente o PL 2.338/2023, para imputar-se responsabilidade aos supervisores das IAs. Sem essas normas, a defesa de garantias

das pessoas frente a erros e manipulações decorrentes da forma como uma IA é supervisionada continuará a provocar a perda de chance de segmentos mais vulneráveis e discriminados da sociedade.

#### 4 DISCRIMINAÇÃO CONTRA MULHERES

Os desafios acima apontados por si só criam obstáculos à proteção de direitos fundamentais dos seres humanos. Todavia, o uso de IAs nos últimos anos têm acrescentado para as mulheres um problema a mais provocado pela discriminação algorítmica. A postura antiética e desrespeitosa das Big Techs em relação ao tema tem chamado a atenção há mais de cinco anos e, mesmo assim, nenhuma norma brasileira sobre tecnologia prevê remédio legal para garantir a proteção do Estado aos segmentos que mais sofrem com manipulação de informações e imagens na internet. Aqui, a perda de chance atinge nível exponencial, porque uma imagem na rede mundial de computadores dificilmente é retirada e oportunidades de emprego, acadêmicas e mesmo de bem estar podem ser perdidas.

Pensando nisso, em 2021 a UNESCO publicou a Recomendação sobre Ética para a Inteligência Artificial, apresentando o seguinte conceito de IA:

Os sistemas de IA são tecnologias de processamento de informações que integram modelos e algoritmos que produzem a capacidade de aprender e realizar tarefas cognitivas, as quais levam a resultados como a previsão e a tomada de decisões em ambientes reais e virtuais. Os sistemas de IA são projetados para operar com vários graus de autonomia por meio da modelagem e da representação de conhecimento e pela exploração de dados e cálculo de correlações (UNESCO, 2021, p. 10).

Em complemento, no ano de 2023 foi publicado o relatório *Os efeitos da inteligência artificial na vida profissional das mulheres*, tendo em vista os diversos casos concretos que já foram identificadas em que ocorreram discriminação algorítmica,

prejudicando direitos devido à privação de oportunidades por causa do recorte de gênero feito nos algoritmos utilizados por algumas organizações (UNESCO, 2023). Para tanto, a supervisão humana é essencial:

**Supervisão humana e determinação 35.** Os Estados-membros devem garantir que sempre seja possível atribuir responsabilidade ética e legal em qualquer estágio do ciclo de vida dos sistemas de IA, assim como em casos de recursos judiciais relacionados a esses sistemas, a pessoas físicas ou a entidades existentes. A supervisão humana se refere, portanto, não apenas à supervisão humana individual, mas também à supervisão pública inclusiva, como for apropriado (UNESCO, 2023, p. 22).

Entre os exemplos que se pode citar estão o caso mundialmente conhecido é o da empresa *Amazon* cuja IA indicava apenas homens como qualificados (Dastin, 2018) – ainda hoje, se você fizer uma pesquisa de livros no *Amazon Books*, verá que as obras publicadas por mulheres pouco aparecem. Outra denúncia, mais recente, foi feita pelos jornalistas do jornal inglês *The Guardian*, *Gianluca Mauro* e *Hilke Schellmann*, publicada em 08 de fevereiro de 2023: *“AI tools rate photos of women as more sexually suggestive than those of men, especially if nipples, pregnant bellies or exercise is involved”* (As ferramentas de IA classificam as fotos de mulheres como mais sexualmente sugestivas do que as de homens, especialmente se mamilos, barrigas de grávida ou exercícios estiverem envolvidos). A denúncia envolve grandes empresas como Google e Microsoft.

Em 19 de junho de 2023, a BBC publicou a reportagem *O trauma devastador de quem teve imagem usada em ‘deepfakes’ pornôs*, em que foram relatados casos reais de mulheres cujas fotos foram indevidamente colocadas em outros corpos, em situações violentas ou sexualmente abusivas, por meio do uso de IA (Bushby, 2023). A tecnologia atual permite que direitos da personalidade invioláveis, como imagem, sejam deturpados e

ofendidos. Tais desvios discriminatórios no comportamento das IAs são devidos à maneira como seus responsáveis as gerenciam, por isso devem existir punições efetivamente aplicáveis para evitar que, como no caso da *Amazon*, a IA contribua para a perda de chance pelas mulheres. A responsabilidade e a prestação de contas são sempre humanas.

Por isso é crucial identificar quem são os atores eticamente responsáveis pelas decisões e ações que geram, por exemplo, os casos de discriminação algorítmica. E esse monitoramento das responsabilidades deve perdurar por todo o ciclo de vida desses sistemas para evitar a exclusão e a violência contra as mulheres como exige a *Convenção sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra a Mulher* (United Nations, 1979; Souza *et al.*, 2022). Nesse sentido caminha, o PL 2.338/2023 do Senado Federal, que elenca como princípios e diretrizes essenciais ao desenvolvimento e aplicação da inteligência artificial no Brasil e formas de responsabilização e punição dos supervisores humanos das IAs. Mais importante, com evidente compromisso com a dignidade humana e o combate à discriminação algorítmica:

Art. 2º O desenvolvimento, a implementação e o uso de sistemas de inteligência artificial no Brasil têm como fundamentos:

I – a centralidade da pessoa humana

II – o respeito aos direitos humanos e aos valores democráticos

III – o livre desenvolvimento da personalidade

(...)

Art. 12. As pessoas afetadas por decisões, previsões ou recomendações de sistemas de inteligência artificial têm direito a tratamento justo e isonômico, sendo vedadas a implementação e o uso de sistemas de inteligência artificial que possam acarretar discriminação direta, indireta, ilegal ou abusiva, inclusive:

I – em decorrência do uso de dados pessoais sensíveis ou de impactos desproporcionais em razão de características pessoais como origem geográfica, raça, cor ou etnia, gênero, orientação sexual, classe socioeconômica, idade, deficiência, religião ou opiniões políticas; ou

II – em função do estabelecimento de desvantagens ou agravamento da situação de vulnerabilidade de pessoas pertencentes a um grupo específico, ainda que se utilizem critérios aparentemente neutros. Parágrafo único. A vedação prevista no caput não impede a adoção de critérios de diferenciação entre indivíduos ou grupos quando tal diferenciação se dê em função de objetivos ou justificativas demonstradas, razoáveis e legítimas à luz do direito à igualdade e dos demais direitos fundamentais.

Esse artigo precisa com urgência entrar em vigência no Brasil para evitar posturas equivocadas de preconceito que migram a discriminação que acontece nas relações presenciais para as que se desenvolvem no ambiente virtual. Não há um hiato entre essas realidades. Os instrumentos digitais e as novas tecnologias podem ser empregados para reduzir direitos, o que deve ser fiscalizado e punido pela autoridade pública, visto ofender a Constituição da República de 1988 e a Agenda 2030, a qual tem por metas mitigar a desigualdade de gênero, a qual com frequência prejudica chances de desenvolvimento humano das mulheres em sociedade. Assim dispõe o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 5 – Igualdade de gênero: a) Meta 5.1, acabar com todas as formas de discriminação contra mulheres e meninas; b) Meta 5.5, garantir a participação plena e efetiva das mulheres e a igualdade de oportunidades; c) Meta 5.b, aumentar o uso de tecnologias para promover o empoderamento das mulheres (Organização Das Nações Unidas, 2015).

Para fiscalizar ações discriminatórias, a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) e o seu *Guia de Boas Práticas* preveem que a Agência Nacional de Proteção de Dados (ANPD) poderá realizar auditoria para verificação de aspectos discriminatórios em tratamento automatizado de dados pessoais. (Brasil, 2020, p. 20). Todavia, essa previsão normativa é insuficiente para responsabilizar os supervisores de IAs para casos como perda de chance, em razão de a LGPD não oferecer meios sancionatórios adequados que efetivem a proteção das mulheres e outros grupos discriminados perante ações das *Big Techs*. Para isso,

o PL 2.338/2023 contribuirá mais do que as estratégias atuais da ANPD.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como refletimos, a complexidade tecnológica e os conflitos de jurisdição internacional podem dificultar a defesa de direitos fundamentais dos usuários desses serviços, destacando-se negativamente a real discriminação que as mulheres têm sofrido devido à forma como os algoritmos são feitos e à falta de punição aos seus supervisores. Para mudar esse cenário de impunidade é crucial a elaboração de legislações mais rigorosas sobre o uso da inteligência artificial no Brasil. O novo marco tecnológico pode responsabilizar os gestores que se omitem no dever de mitigar a discriminação no ambiente tecnológico, e, ainda, combater a cultura de violência contra as mulheres que, infelizmente, continua presente no Brasil e em outros Estados.

A partir das reflexões apresentadas, conclui-se que o desconforto que as *Big Techs* sentem com o aumento do número de normas pelos Estados é causado pelo fato de muitas delas refletirem em sua cultura organizacional os preconceitos que se denunciou nesse artigo e pretenderem, pela falsa escusa de liberdade ou autonomia da vontade, reproduzir esse viés particular em toda a sociedade por meio da interação dos usuários via sistemas de algoritmos. Por isso, o papel do Estado Democrático de Direito é mais relevante ainda, visto ser a autoridade pública aquela que pode se interpor entre os mais vulneráveis e as organizações tecnológicas de grande porte para defender os direitos humanos.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. **Estratégia Brasileira de Inteligência Artificial**. Brasília: Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação, 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/mcti/pt-br/acompanhe-o-mcti/transformacaodigital/arquivosinteligenciaartificial/ebia->

documento\_referencia\_4-979\_2021.pdf. Acesso em 22 de junho de 2023.

BRASIL. **Guia de Boas Práticas Lei Geral de Proteção De Dados**. Brasília: Comitê Central de Governança de Dados, 2020. Disponível em: [https://www.gov.br/governodigital/pt-br/seguranca-e-protECAo-de-dados/guias/guia\\_lgpd.pdf](https://www.gov.br/governodigital/pt-br/seguranca-e-protECAo-de-dados/guias/guia_lgpd.pdf). Acesso em 22 de junho de 2023.

BRASIL. **Lei 13.709**, de 14 de agosto de 2018. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais. Brasília: Senado Federal, 2018. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2018/lei/L13709.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/L13709.htm). Acesso em: 28 de maio de 2023.

BRASIL. **Decreto 9.319**, de 21 de março de 2018. Institui o Sistema Nacional para a Transformação Digital e estabelece a estrutura de governança para a implantação da Estratégia Brasileira para a Transformação Digital. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2018/decreto/D9319.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/decreto/D9319.htm). Acesso em 22 de junho de 2023.

BRASIL. **Lei 10.406**, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/110406compilada.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406compilada.htm). Acesso em 22 de junho de 2023.

BUSHBY, H. O trauma devastador de quem teve imagem usada em 'deepfakes' pornô. **BBC News Brasil**, 19 de junho de 2023. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/articles/c7299325zn3o>. Acesso em 27 de junho de 2023.

CÂMARA DOS DEPUTADOS. **Projeto de Lei 21-A/2020**. Marco Legal da Inteligência Artificial no Brasil. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/propostas-legislativas/2236340>. Acesso em 22 de junho de 2023.

CÂMARA DOS DEPUTADOS. **Projeto de Lei 320/2023**. Acresce dispositivo à Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil), para dispor sobre a reparação civil pela perda de chance. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/>

prop\_mostrarintegra?codteor=2233107&filename=PL%20320/2023. Acesso em 22 de junho de 2023.

CORREGEDORIA DA JUSTIÇA FEDERAL. **V Jornada de Direito Civil**. Brasília: C/JF, 2012. Disponível em: <https://www.cjf.jus.br/cjf/corregedoria-da-justica-federal/centro-de-estudos-judiciarios-1/publicacoes-1/jornadas-cej/vjornadadireitocivil2012.pdf>. Acesso em 22 de junho de 2023.

DASTIN, J. Amazon scraps secret AI recruiting tool that showed bias against women. **Reuters**, 10 de outubro de 2018. Disponível em: <https://www.reuters.com/article/us-amazon-com-jobs-automation-insight-idUSKCN1MK08G>. Acesso em: 27 de junho de 2023.

EUROPEAN COMISSION. **Liability for Artificial Intelligence and other emerging digital technologies**. Expert Group on Liability and New Technologies New Technologies Formation, 2019. Disponível em: [https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2014\\_2019/plmrep/COMMITTEES/JURI/DV/2020/01-09/AI-report\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2014_2019/plmrep/COMMITTEES/JURI/DV/2020/01-09/AI-report_EN.pdf). Acesso em 22 de junho de 2023.

EUROPEAN PARLIAMENT. **Artificial intelligence act**. EU Legislation in progress, 2023. Disponível em: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2021/698792/EPRS\\_BRI\(2021\)698792\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2021/698792/EPRS_BRI(2021)698792_EN.pdf). Acesso em 22 de junho de 2023.

JORNAL ECONÔMICO. Guterres apoia criação de agência internacional para supervisionar inteligência artificial. **Jornal Económico com Lusa**, 12 de junho de 2023. Disponível em: <https://jornaleconomico.pt/noticias/guterres-apoia-criacao-de-agencia-internacional-para-supervisionar-inteligencia-artificial/>. Acesso em 22 de junho de 2023.

MAINGUY, D. **Droits des Contrats**. Paris: Sorbonne, 2023.

MAURO, G.; SCHELLMANN, H. 'There is no standard': investigation finds AI algorithms objectify women's bodies. **The Guardian**, 08 de fevereiro de 2023. Disponível em: <https://www.theguardian.com>.

com/technology/2023/feb/08/biased-ai-algorithms-racy-women-bodies. Acesso em 27 de junho de 2023.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS – ONU. **Agenda 2030**. Nova York: UN, 2015. Disponível em: <https://www.undp.org/content/dam/brazil/docs/agenda2030/undp-br-Agenda2030-completopt-br-2016.pdf>. Acesso em 20 de junho de 2023.

QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, Luc Van. **Manual de investigação em ciências sociais**. 7ed. Lisboa: Gradiva, 2017.

SENADO FEDERAL. **Projeto de Lei nº 2.338/2023**. Dispõe sobre o uso da Inteligência Artificial. Disponível em: <https://www25.senado.leg.br/web/atividade/materias/-/materia/157233>. Acesso em 22 de junho de 2023.

SENADO FEDERAL. **Projeto de Lei nº 5.051/2019**. Estabelece os princípios para o uso da Inteligência Artificial no Brasil. Disponível em: <https://www25.senado.leg.br/web/atividade/materias/-/materia/138790>. Acesso em 22 de junho de 2023.

SOUZA, L. C. **et al**. Comentários aos Arts. 25 a 28 da CEDAW: As lutas por direitos e a construção de políticas públicas no Brasil. **In: Reflexões críticas acerca da CEDAW**. Goiânia: Lutz, 2022. Cap. 19, p. 459-477.

SOUZA, L. C. **Estrutura lógica de organização da pesquisa científica**. Belo Horizonte: EdUEMG, 2020. Disponível em: <https://editora.uemg.br/component/k2/item/190-estrutura-logica-de-organizacao-da-pesquisa>. Acesso em 27 de junho de 2023.

TELLER, M. La perte d'une chance de contracter ou de ne pas contracter. **Revue de Jurisprudence Commerciale**, n. 4, p. 1-9, julho de 2013. Disponível em: <https://droit-et-commerce.org/medias/ConferenceDroitEtCommerce-05042013-5.pdf>. Acesso em 27 de junho de 2023.

UNESCO. **Os efeitos da inteligência artificial na vida profissional das mulheres**. Publicada em 2023. Disponível em:

<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000384693>. Acesso em 22 de junho de 2023.

UNESCO. **Recomendação sobre a Ética da Inteligência Artificial**. Publicada em 2021. Disponível em: [https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000381137\\_por](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000381137_por). Acesso em: 22 de junho de 2023.

UNITED NATIONS. **Convention on the elimination of all forms of discrimination against women**. Nova York: UN, 1979. Disponível em: <https://www.ohchr.org/en/instruments-mechanisms/instruments/convention-elimination-all-forms-discrimination-against-women>. Acesso em 22 de junho de 2023.

# A GESTÃO DE RECURSOS HÍDRICOS E A FORMAÇÃO DO ESPAÇO URBANO DE BELO HORIZONTE: MARGINALIZAÇÃO E PERIFERIZAÇÃO DE RIOS E SUJEITOS

Eduarda Carolina Moraes de Assis<sup>1</sup>

Míriam de Castro Possas<sup>2</sup>

## RESUMO

Belo Horizonte inicia de forma planejada, sob forte influência estatal e com perspectiva urbanística modernizadora, pautada em ideais sanitaristas, de livre movimentação dos indivíduos e com uma estrutura altamente organizada. No entanto, os anseios de uma elite pautados no progresso e no desenvolvimento trazem consequências e graves problemas urbanos como as inundações. Desse modo, o objetivo geral desse trabalho é discutir sobre o processo de marginalização e periferização de rios e sujeitos a partir de uma política pública de saneamento e de recursos hídricos pautada na gentrificação e no viés higienista. Para isso, analisamos a formação do espaço urbano de Belo Horizonte; discorremos sobre a gestão pública e políticas públicas no que tange à gestão dos recursos hídricos; e discutimos sobre a vulnerabilidade causada pela gestão de recursos hídricos na cidade. Como consequência desse fenômeno, há uma elevação do valor da terra e o deslocamento compulsório das populações mais pobres, onde mais uma vez, as pessoas menos abastadas são lançadas às margens. Dessa maneira, é impossível falar de desenvolvimento das periferias sem citar o que a gentrificação representa para as populações que ocupam essas áreas, entretanto, vale ressaltar que a crítica não envolve o oferecimento de serviços e infraestrutura, mas sim transformar o direito à moradia em mercadoria à mercê da lógica produtivista e das oscilações mercadológicas.

**Palavras-chave:** Políticas públicas, Espaço urbano, Recursos hídricos, Belo Horizonte.

1 Graduada em Geografia pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) e em Gestão Pública pela Universidade do Estado de Minas Gerais (eduarda-massis@gmail.com)

2 Professora da Faculdade de Políticas Públicas e Gestão de Negócios da Universidade do Estado de Minas Gerais (miriam.possas@uemg.br).

## ABSTRACT

Belo Horizonte starts in a planned way, under strong state influence and with a modernizing urbanistic perspective, based on sanitary ideals, of free movement of individuals and with a highly organized structure. However, the aspirations of an elite based on progress and development bring consequences and serious urban problems such as floods. Thus, the general objective of this work is to discuss the process of marginalization and peripherization of rivers and subjects based on a public policy on sanitation and water resources based on gentrification and hygienist bias. For this, we analyze the formation of the urban space of Belo Horizonte; we talk about public management and public policies with regard to the management of water resources; and we discussed the vulnerability caused by the management of water resources in the city. As a consequence of this phenomenon, there is an increase in the value of land and a compulsory displacement of the poorest populations, where, once again, the less affluent people are thrown to the margins. Thus, it is impossible to talk about the development of the peripheries without mentioning what gentrification represents for the populations that occupy these areas. at the mercy of productivist logic and market oscillations.

**Keywords:** Public policy, Urban space, Water resources, Belo Horizonte.

## 1 INTRODUÇÃO

O desenvolvimento do município de Belo Horizonte ocorreu inicialmente de forma planejada e sua concepção e construção ocorreram sob uma forte influência estatal e com uma perspectiva urbanística modernizadora. A lógica de cidade moderna “reinventa e ressignifica caminhos antes tidos como tortuosos, impondo um ritmo de vida diferenciado e comportamentos que são próprios do processo de modernização” (Passos, 2016, p. 333). A consolidação do espaço urbano moderno foi pautada em ideais sanitaristas, de livre movimentação dos indivíduos e com uma estrutura altamente organizada. O esforço em alcançar um ideal progressista de cidade para Belo Horizonte foi tamanho que, dentro do arranjo arquitetônico, foi necessário também, realizar intervenções diretas na estrutura fluvial original (Passos, 2016).

Partindo da crítica relacionada ao desenvolvimento de pontos nodais do planejamento urbano, é possível identificar fenômenos que denunciam os contrastes e contradições na constituição do espaço urbano e colocam em questão a efetividade do planejamento urbano atual. No primeiro trimestre do ano de 2020, Belo Horizonte sofreu com um aumento incomum no volume de chuvas, se comparado, por exemplo, ao mesmo período do ano anterior<sup>1</sup>. Tal anomalia gerou inúmeras situações caóticas acarretando prejuízos sociais, econômicos e ambientais. Além de fazer emergir um debate acerca dos problemas estruturais relacionados à canalização dos cursos d’água, ao desenvolvimento urbano e a gestão responsável de recursos hídricos, também levou o poder público e a sociedade civil organizada a repensar estratégias de planejamento e gestão.

Os debates que surgiram após os eventos climáticos atípicos não se esgotam apenas no planejamento urbano, mas se estendem a uma gestão inteligente dos recursos hídricos, que inclui também, questões relacionadas ao saneamento básico –

---

1 Disponível em: <https://bdmep.inmet.gov.br/>. Acesso em: 25 ago. 2020.

que é um direito constitucional – onde através de um conjunto de serviços, infraestrutura e instalações operacionais é garantido à população o abastecimento de água potável, o esgotamento sanitário, a drenagem e o manejo das águas pluviais urbanas.<sup>1</sup>

Sendo assim, o objetivo geral desse trabalho é discutir sobre o processo de marginalização e periferização de rios e sujeitos a partir de uma política pública de saneamento e de recursos hídricos pautada na gentrificação e no viés higienista. Para isso, analisamos a formação do espaço urbano de Belo Horizonte; discorremos sobre a gestão pública e políticas públicas no que tange à gestão dos recursos hídricos; e discutimos sobre a vulnerabilidade causada pela gestão de recursos hídricos na cidade.

Esse trabalho se justifica, pois, as políticas públicas têm papel fundamental no exercício da cidadania e na garantia de direitos constitucionais. Ao colocarmos em evidência a importância de políticas públicas específicas sobre recursos hídricos e saneamento básico, buscamos refletir sobre a relevância da atuação do poder público na mitigação de danos sociais e ambientais, suavizando ou evitando possíveis consequências negativas. Quando há uma má gestão de recursos econômicos e naturais, os prejuízos vão além do âmbito financeiro, pois interferem diretamente na qualidade de vida da população e na manutenção do equilíbrio ambiental.

Além disso, as influências antrópicas no meio urbano têm sido cada vez mais significativas, alterando consideravelmente as dinâmicas naturais. Na área de estudo deste projeto, a ocorrência de ocupações humanas com pouco ou nenhum planejamento e de formas pouco sustentáveis são facilmente identificadas, entretanto, os problemas não podem ser atribuídos apenas às

---

1 Adaptado: BRASIL. Lei nº 14.026, de 15 de julho de 2020. Atualiza o marco legal do saneamento básico. Brasil, 2020. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2020/Lei/L14026.htm#art7](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2020/Lei/L14026.htm#art7). Acesso em: 25 ago. 2020.

pessoas que lá residem ou trabalham, mas sim, a toda lógica de gestão dos recursos hídricos em âmbito municipal.

O trabalho apresenta além dessa introdução um tópico que discute a formação do espaço urbano de Belo Horizonte, com enfoque no planejamento urbano e conseqüente exclusão que é ilustrada posteriormente com o exemplo de Venda Nova, inicialmente uma área rural que passa a ser uma “microcentralidade” econômica. Em seguida, o trabalho discute as inundações ocorridas em Belo Horizonte e a gestão pública e políticas públicas no que tange à gestão dos recursos hídricos. Por fim, o artigo discute sobre a vulnerabilidade causada pela gestão de recursos hídricos, tendo em vista os sujeitos periféricos e os rios marginais.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Esse tópico é dividido em quatro partes, a saber: (I) Formação do espaço urbano de Belo Horizonte: planejamento e exclusão; (II) O exemplo de Venda Nova: de área rural à “microcentralidade” econômica; (III) Inundações em Belo Horizonte: eficiência e caos urbano; e (IV) Políticas públicas na gestão dos recursos hídricos de Belo Horizonte.

### **2.1 Formação do espaço urbano de Belo Horizonte: planejamento e exclusão**

O fenômeno da urbanização é entendido como aquele que modifica a organização do espaço rural, transformando-o em espaço urbano. O crescimento territorial e populacional das cidades, além da modificação das lógicas de trabalho e das relações sociais, proporciona às áreas urbanizadas características próprias, permitindo aos teóricos possibilidades de análise tanto sob a ótica econômica, quanto sociológica. O desenvolvimento da cidade de Belo Horizonte não foge ao padrão de expansão de outras metrópoles latino-americanas, principalmente as que foram marcadas pela elitização e segmentação do espaço

urbano, sobretudo ao considerar as mudanças nas relações de trabalho no campo e a especulação imobiliária – enquanto materialização da lógica capitalista – como fatores motivadores da migração campo-cidade e centro-periferia.

A percepção do espaço urbano enquanto ambiente asséptico e ordenado trazida por Passos (2016) é comum às cidades do final do século XIX, dentro de um contexto social e econômico tomado pela ascensão paulatina de políticas liberais. A tendência no processo formador de Belo Horizonte também responde a essa lógica, à medida que o anseio pelo ordenamento social limita a manifestação da diversidade, estimula o individualismo e transforma o espaço urbano disciplinado em local de passagem e não de permanência, reprimindo a criação de vínculos afetivos entre a sociedade e o espaço ocupado e convertendo o espaço urbano, nesses moldes, a uma paisagem naturalizada.

Segundo Julião (1996, p. 59) “a criação e a construção da cidade concretizavam os desejos de uma elite que encarava o advento da República como sinal de ruptura com o passado, preconizando a modernização e o desenvolvimento nacional” (*apud* PASSOS, 2016, p. 335). Desse modo, a fundação de Belo Horizonte se tornou um marco, tendo em vista não somente o processo modernizador em si, mas também o viés positivista sob a ótica racional de estruturação do espaço físico, que se apoiou no “ideal sanitarista, comparando-a a um corpo saudável e limpo” (Passos, 2016, p. 336).

Sendo o espaço geográfico produto-agente da dinâmica social em diferentes tempos, Diniz (2015, p. 19) atribui às cidades o “espaço produzido, sob o viés da industrialização, que se torna mercadoria, assim como os demais produtos criados pela produção capitalista”. Dessa maneira, o espaço urbano não pode ser considerado apenas produto ou receptáculo da vida social, mas sim, algo que “intervém nas relações sociais de produção e reprodução” (Diniz, 2015, p. 19).

Embora a cidade de Belo Horizonte apresente particularidades no seu processo de formação, que perpassam o planejamento estratégico diante de um cenário de transformações históricas na política nacional, seu planejamento urbano - que inicialmente apresentou um viés modernizador - abriu caminhos para a expulsão das populações mais pobres do perímetro urbano. No qual, segundo Diniz (2015) a formação precoce de áreas periféricas e suburbanas veio em decorrência da exclusão da população mais pobre, sendo esta, constituída também pelos trabalhadores que participaram da construção da cidade e suas famílias.

Esses grupos “acabaram por residir em áreas reservadas à instalação de colônias agrícolas ou ocupar clandestinamente áreas da cidade, inclusive na zona urbana, fomentando o surgimento de favelas” (Diniz, 2015, p. 170). Considerando que a área urbana de Belo Horizonte se limitava à Avenida do Contorno que, por sua vez, recebeu todo o investimento em infraestrutura, houve um nítido negligenciamento da expansão potencial das áreas em seu entorno.

Décadas após sua fundação, que ocorreu em 1897, o processo de metropolização foi iniciado, sobretudo em decorrência da dinâmica populacional e de fatores econômicos. Belo Horizonte se expandiu radialmente, mas de forma irregular, considerando que cada região em seu entorno, cresceu de maneira desigual e em contextos históricos e econômicos distintos. Enquanto a expansão das regiões sul, leste e oeste já apresentavam pontos de saturação, a expansão do Vetor Norte passou a ser apontada como solução dos problemas urbanos da época. O crescimento desordenado da malha urbana do município culminou na formação da Região Metropolitana de Belo Horizonte (RMBH), que atualmente abriga 34 municípios, em uma estrutura urbana com elevado grau de complexidade.

## 2.2 O exemplo de Venda Nova: de área rural à “microcentralidade” econômica

A região conhecida hoje como Venda Nova não possui muitos registros concretos sobre seu surgimento, entretanto, é possível datar o início aproximado da sua história a partir de meados do século XVIII, sendo esta, parte da Comarca de Sabará, uma importante centralidade durante o ciclo do ouro. No decorrer histórico, Venda Nova passa, portanto, de Região Histórica de Venda Nova à Região Administrativa de Venda Nova (Diniz, 2015).

A proposta de delimitação de Belo Horizonte em três grandes áreas, de acordo com Diniz (2015), resultou na divisão entre Zona Urbana, aquela delimitada pela Avenida do Contorno e que abrigava sua elite política e econômica; Zona Suburbana, aquela composta por um anel pericentral a partir da Avenida do Contorno com formação irregular e despadronizada e a Zona Rural, aquela destinada aos estabelecimentos agrícolas, formando um cinturão verde.

O desenvolvimento marginal de Venda Nova foi acentuado a partir dessa formação socioespacial, pois diversos moradores antigos do Curral Del Rei – área destinada à construção de Belo Horizonte – começaram a ser desapropriados e foram obrigados a se instalar na Região Histórica de Venda Nova, devido ao baixo valor indenizatório pago pelo governo e pelo elevado preço dos imóveis da capital. Em 1919, a Região Histórica de Venda Nova deixa de integrar a categoria de subúrbio e passa à condição de distrito de Belo Horizonte, sendo reincorporada ao município apenas em 1948 (Diniz, 2015).

Em meados de 1940 a região da Pampulha começou a receber investimentos públicos com o intuito de integrá-la à área central através de importantes obras viárias e da exploração do seu potencial paisagístico. Embora houvesse uma proximidade entre a Pampulha e Venda Nova, o processo de desenvolvimento econômico e os investimentos em políticas públicas ainda

demoraram a acontecer. O isolamento estrutural que acompanhou a história de Venda Nova trouxe um fortalecimento ao bairro, transformando-o em uma “microcentralidade” para os bairros que foram nascendo em seu entorno, tal isolamento gerou inclusive, um descontentamento de sua população que levou a uma tentativa de emancipação em 1962 (Diniz, 2015; Pinho, 2021).

No ano de 1973, as duas primeiras Regiões Administrativas de Belo Horizonte foram consolidadas, sendo elas: Região Administrativa Barreiro e Região Administrativa Venda Nova, que foram “instituídas com o fim de promover a descentralização administrativa e a melhor coordenação dos programas e ações a serem implantados em cada região, observadas as suas particularidades e demandas mais urgentes” (Diniz, 2015, p. 188).

Os elevados investimentos no Vetor Norte da RMBH nos últimos anos, geraram impactos em toda a região e apresentaram efeito multiplicador, ou seja, na medida em que novos empreendimentos foram atraídos, houve uma requalificação da infraestrutura existente. Como Venda Nova é considerada hoje um subcentro metropolitano, ocorre na região um adensamento do comércio e de serviços, principalmente nas suas duas principais vias, a Rua Padre Pedro Pinto e a Avenida Vilarinho (Diniz, 2015; Pinho, 2021). Dessa maneira, a consequência da reestruturação socioeconômica e demográfica do Vetor Norte, abrange o “incremento na infraestrutura urbana, nos equipamentos culturais, de lazer e desporto, [...] entre outras atividades comerciais que até então eram inexistentes ou limitadas na região” (Diniz, 2015, p. 230–231).

### **2.3 Inundações em Belo Horizonte: eficiência e caos urbano**

A busca por sistemas de drenagem altamente eficientes está relacionada à visão higienista e modernizadora que fez parte da construção da cidade, no qual a noção de saneamento segundo

Souza (2013), é representada pela necessidade de construir estruturas – preferencialmente invisíveis – que conduzam a água, seja ela produto do esgotamento sanitário ou do regime pluvial para fora da cidade que seria seu destino final, através de gigantescas obras que resultaram no distanciamento entre o planejamento urbano e a manutenção da sustentabilidade dos sistemas naturais de drenagem. Sendo o poder público o maior responsável quanto à condução desse cenário, ao permitir – e por vezes estimular – a ocupação e impermeabilização de áreas de várzea que são naturalmente alagáveis, desencadeando assim, graves problemas urbanos.

Dentre as justificativas para invisibilizar os rios urbanos, três delas são destaque (Souza, 2013). A primeira pode ser decorrente da necessidade de ampliação de vias de deslocamento em meio urbano, necessidade esta, que é fruto do crescimento urbano exagerado e da reprodução de uma *urbe* capitalista. A segunda está relacionada à necessidade de resolver os problemas de alagamento já existentes em razão do aumento da vazão causado pela impermeabilização crescente do solo. Já a terceira – e não menos importante – está ligada à percepção da população em relação ao que é saneamento, onde a degradação das águas fluviais, devido ao despejo dos esgotos da cidade gera desconforto visual, e, por consequência, um desejo pela exclusão progressiva dos rios das paisagens urbanas. Sendo assim, os rios urbanos passam a ser vistos como esgotos e não como elementos naturais da paisagem, admitindo que “a canalização tem, portanto, a motivação de resolver (ainda que pontualmente no tempo e no espaço) um problema de alagamento e de esconder um estado de degradação do ambiente, cuja solução integral é mais complexa” (Souza, 2013, p. 60).

A implantação de Belo Horizonte se deu entre duas bacias hidrográficas contribuintes no alto curso do Rio das Velhas, mais precisamente à margem direita do ribeirão Arrudas, aos pés da Serra do Curral. Desde o início, a subordinação da natureza em

detrimento do interesse humano, gerou inúmeros problemas, pois “ainda que seus leitos fossem desviados e retificados para coincidirem com o traçado das ruas, os talvegues e depressões remanescentes no interior das quadras – moldados pelo relevo – frequentemente eram retomados pelas águas pluviais” (Silva, 2013, p. 45).

Partindo de toda a problemática vinculada à gestão dos recursos hídricos em meio urbano e suas relações diretas com os diferentes usos e ocupações do solo na cidade de Belo Horizonte, o Plano Diretor Municipal, desenvolvido na década de 1990, abre precedente para a construção de um Plano Diretor voltado especialmente para atender às demandas da drenagem urbana, que nesta época já apresentava elevado grau de complexidade. O Plano Diretor de Drenagem Urbana de Belo Horizonte (PDDU) foi desenvolvido enquanto instrumento no planejamento da drenagem, tendo como área de abrangência os cursos d’água presentes no município, sendo aqueles distribuídos nas bacias do Ribeirão Arrudas, do Onça, do Isidoro e os afluentes do Rio das Velhas.

Outro documento norteador é o Plano Municipal de Saneamento de Belo Horizonte (PMS) que desenvolveu a Política Municipal de Saneamento como instrumento de planejamento e monitoramento das ações de saneamento em Belo Horizonte. O PMS é um documento quadrienal e que passa por revisão a cada dois anos, o que permite uma análise das condições do município.

De acordo com o levantamento do Plano Municipal de Saneamento (2016-2019), em Belo Horizonte existem cerca de 670 quilômetros de cursos d’água, onde 160 quilômetros estão inseridos dentro da mancha urbana e 31% do total de cursos d’água foram transformados em canais abertos ou fechados. A maioria desses córregos e ribeirões encontra-se poluída devido ao lançamento de esgotos e de resíduos sólidos. No entanto, as canalizações suprimem as condições naturais dos cursos

d'água e induzem à ocupação de suas várzeas e planícies de inundação, transferindo as inundações locais para jusante. O cenário urbanizador de estrangulamento dos fluxos d'água apenas favoreceu a ocorrência de novas inundações, repetidas sazonalmente e sempre de forma mais devastadora.

## **2.4 Políticas públicas na gestão dos recursos hídricos de Belo Horizonte**

Ao passo que a necessidade de desenvolvimento de políticas públicas eficientes que tratem da gestão das águas urbanas se avoluma, também se intensificam as demandas ao poder público para uma atuação objetiva e imediata. Segundo Souza (2013) o escopo de um planejamento integrado e sustentável envolve a valorização da estrutura natural dos cursos d'água, a criação e manutenção de áreas permeáveis que diminuam os impactos à jusante dos cursos d'água, associando a execução de projetos que apresentem soluções compensatórias integradas com a criação de áreas verdes.

No entanto, intervenções apenas estruturais não são suficientes para minimizar os problemas, principalmente em curto prazo. Sendo assim, ainda de acordo com Souza (2013), há necessidade de criação de medidas complementares que gerem alternativas para a convivência ou adaptação aos problemas de drenagem urbana. Tais medidas podem estar relacionadas à criação de instrumentos de identificação da estrutura de drenagem, à previsão de eventos meteorológicos atípicos e à criação de canais informativos à população.

As políticas públicas precisam, portanto, ser de ordem estrutural e complementar, que atuem em longo e médio prazo, que sejam articuladas e integradas e possam proporcionar à população a situação de segurança diante de eventos hidrológicos atípicos, diminuindo progressivamente os danos sociais e ambientais. Segundo Tucci (2012), a estratégia de gestão integrada das águas urbanas envolve: planejamento urbano, criação de

legislação específica e elaboração de metas, resultando na lógica de saneamento que compreenda os resíduos sólidos, a água, o esgoto e a drenagem.

Como exemplo de política pública, temos o Programa de Recuperação Ambiental de Belo Horizonte – DRENURBS que foi lançado pela Secretaria Municipal de Política Urbana de Belo Horizonte (SMPU) e a Superintendência de Desenvolvimento da Capital (SUDECAP), autarquia responsável pela implantação de políticas governamentais de desenvolvimento urbano, sendo parte de suas atribuições, o planejamento e execução de serviços direcionados ao abastecimento de água e esgotamento sanitário do município.

De acordo com o Plano Municipal de Saneamento (2016-2019), o Drenurbs foi criado a partir do Plano Diretor de Drenagem Urbana de Belo Horizonte e tem como principal meta reverter a tendência histórica de canalização dos cursos d'água, através da consolidação de novos modelos de intervenção que sejam capazes de preservar as condições naturais dos leitos de escoamento e estabelecer uma cultura de conservação desses ambientes degradados pela ocupação urbana, reinserindo os rios urbanos nas paisagens belo-horizontinas. O Decreto Municipal Nº 13.916, de 08 de abril de 2010, oficializou o Programa Drenurbs como parte integrante do Projeto Sustentador de Recuperação Ambiental do Programa BH Metas e Resultados.

Segundo o Relatório Técnico divulgado pelo Projeto Soluções para Cidades (PROGRAMA DENURBS, 2013), o Drenurbs é um programa de alta complexidade e que demanda uma implementação gradual, pois abrange aproximadamente 51% da área total do município, envolvendo 47 sub-bacias e influenciando a vida de aproximadamente 45% da população de Belo Horizonte. Esse programa tem como objetivos específicos a despoluição dos cursos d'água; a redução dos riscos de inundações; o controle da produção de sedimentos e o fortalecimento institucional da Prefeitura de Belo Horizonte. Além dos objetivos descritos

acima, o Drenurbs também estabeleceu uma série de ações de cunho ambiental e social que deveriam ser desenvolvidas ao longo do programa, através de diferentes etapas e mediante disponibilidade financeira e capacidade operacional do município.

Iniciado em 2001, o Drenurbs apresentou em um período de 10 anos, duas de suas fases concluídas. A primeira fase foi concluída no mesmo ano de lançamento e envolveu o levantamento, a caracterização e o diagnóstico das bacias hidrográficas, considerando as macro e microdrenagens. Já a segunda fase, concluída em 2011, envolveu a construção de modelagens técnicas dos ribeirões Arrudas e Onça, a implantação de sistemas de monitoramento e a criação da Carta de Inundações de Belo Horizonte através da identificação de trechos críticos ou altamente suscetíveis a inundações.

Muito embora o Drenurbs tenha sido concebido para desenvolver soluções para os problemas sanitários e ambientais nas bacias hidrográficas do município, principalmente em áreas sensíveis e de elevada densidade populacional, as intervenções realizadas desde 2001 não têm sido verdadeiramente eficientes. O Drenurbs é uma política pública complexa, mas urgente e deve ser desenvolvida com celeridade, pois até hoje, vinte anos após seu lançamento, diversas áreas da cidade, que vão de Venda Nova à Cidade Jardim ainda têm que lidar com o caos urbano que se instala anualmente nos períodos de chuva. É necessário, portanto, construir uma solução colaborativa, que não seja meramente teórica, mas sim concreta, onde sua execução proporcione soluções reais em diferentes escalas.

### **3 DISCUSSÕES**

A urbanização no contexto brasileiro gera respostas previsíveis aos estímulos do modelo econômico capitalista, que impõe a terra o valor de mercadoria e onde “a vulnerabilidade da cidade diz respeito, evidentemente, à condição dos homens e dos bens

que ela concentra [...], que tornam os grupos mais ou menos suscetíveis aos impactos derivados de riscos diversos, que se formam nos contextos urbanos” (Mendonça; Leitão, 2008, p. 149).

Como já abordado anteriormente, o espaço urbano não deve ser entendido como mero receptáculo da vida social, por essa razão, as relações entre sociedade e natureza não podem ser desprezadas na análise da distribuição espacial das populações mais vulneráveis com a gestão dos recursos hídricos, ou seja, ao tratarmos do gerenciamento desses recursos em meio urbano, é impossível desvincular a vulnerabilidade social dos moradores das áreas mais susceptíveis aos problemas de inundação e alagamento, principalmente, nos períodos de chuva e a proposta racional e higienista da ocupação urbana das cidades brasileiras.

Tucci (2012) relacionou os principais problemas que envolvem os usos dos solos e seus impactos diretos sobre a gestão dos recursos hídricos, sendo eles:

(i) a expansão irregular sobre as áreas de mananciais de abastecimento humano, comprometendo a sustentabilidade hídrica das cidades; (ii) a população de baixa renda tende a ocupar as áreas de risco de encostas e de áreas de inundações ribeirinhas, devido à falta de planejamento e fiscalização; (iii) aumento da densidade habitacional, com conseqüente aumento da demanda de água e do aumento da carga de poluentes sem tratamento de esgoto, lançados nos rios próximos às cidades; (iv) o planejamento urbano tem levado a uma excessiva impermeabilização das áreas públicas; canalização dos rios urbanos que, posteriormente, são ainda cobertos por concretos e avenidas, produzindo inundações em diferentes locais da drenagem (Tucci, 2012, p. 8).

Dessa maneira, os modelos de apropriação dos espaços urbanos refletem as desigualdades socioeconômicas que acompanham as sociedades contemporâneas, e, associado a esses modelos, há notória omissão do poder público, materializada pela ineficiência de políticas públicas que atendam, verdadeiramente, as demandas da população, principalmente as marginalizadas (Mendonça; Leitão, 2008).

Diante desse cenário, é necessário pensar sobre o fenômeno da gentrificação que é um dos símbolos do desenvolvimento das cidades contemporâneas. A gentrificação ocorre ao passo que envolve investimento de capital, seja ele público ou privado, com o intuito de ressignificar os espaços urbanos, podendo ocorrer através do fornecimento de serviços, da realização de benfeitorias que impactem na revalorização das moradias, entre outros.

Como consequência desse fenômeno, há uma elevação do valor da terra e o deslocamento compulsório das populações mais pobres, onde mais uma vez, as pessoas menos abastadas são lançadas às margens. Dessa maneira, é impossível falar de desenvolvimento das periferias sem citar o que a gentrificação representa para as populações que ocupam essas áreas, entretanto, vale ressaltar que a crítica não envolve o oferecimento de serviços e infraestrutura, mas sim transformar o direito à moradia em mercadoria à mercê da lógica produtivista e das oscilações mercadológicas.

Assim, a busca por sistemas de drenagem altamente eficientes, inspirados em ideais positivistas de ordem e progresso e relacionado à visão higienista e modernizadora que fez parte da construção da cidade, é visivelmente representada na cidade de Belo Horizonte pela construção de estruturas hídricas que não somente são em sua maioria invisíveis e colossais, mas que possuem como principal consequência obras gigantescas que resultaram no distanciamento entre o planejamento urbano e a manutenção da sustentabilidade dos sistemas naturais de drenagem, além do estímulo e permissividade da ocupação e impermeabilização de áreas de várzea que são naturalmente alagáveis, desencadeando assim, graves problemas urbanos, como a inundação.

## REFERÊNCIAS

DINIZ, Luciano dos Santos. **(Re)estruturação urbana e o processo de gentrificação em Venda Nova - Belo Horizonte/MG**. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo, 2015. Disponível em: <<https://tede2.pucsp.br/handle/handle/3693>>. Acesso em: 17 fev. 2021.

MENDONÇA, Francisco de Assis. LEITÃO, Sanderson Alberto Medeiros. Riscos e vulnerabilidade socioambiental urbana: uma perspectiva a partir dos recursos hídricos. **GeoTextos**, Bahia, vol. 4, n. 1 e 2, p. 145-163, 2008. Disponível em: <<https://portalseer.ufba.br/index.php/geotextos/article/viewFile/3300/2413>>. Acesso em: 18 fev. 2021

PASSOS, Daniela. A formação do espaço urbano da cidade de Belo Horizonte: Um estudo de caso à luz de comparações com as cidades de São Paulo e Rio de Janeiro. **Mediações - Revista de Ciências Sociais**, Londrina, v.21, n.2, p.332-358, jul./dez. 2016. Disponível em: <http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/mediacoes/article/view/22406>. Acesso em: 25 ago. 2020.

PINHO, Gabriela de Faria. **Centralidade para além do capital?** Uma discussão acerca dos conceitos de território e identidade em Venda Nova, Belo Horizonte. Dissertação de mestrado, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/35284>. Acesso em: 05 de maio de 2021.

PREFEITURA DE BELO HORIZONTE (PBH). **Plano Municipal de Saneamento de Belo Horizonte 2016/2019**. Belo Horizonte, MG. 2016. Disponível em: <<https://prefeitura.pbh.gov.br/obras-e-infraestrutura/informacoes/publicacoes/plano-de-saneamento>>. Acesso em: 09 mar. 2021.

**PROGRAMA DENURBS:** Uma concepção dos recursos hídricos no meio urbano de Belo Horizonte, 2013. Disponível em: <https://www.solucoesparacidades.com.br/wp-content/>

uploads/2013/09/AF\_DRENNURBS\_WEB.pdf. Acesso em: 05 de maio de 2021.

SILVA, Margarete Maria de Araújo. Água em meio urbano, favelas nas cabeceiras. Tese (Doutorado em Arquitetura e Urbanismo) – Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2013. Disponível em: <<https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/BUOS-98SK7A>>. Acesso em: 17 fev. 2021.

SOUZA, Vladimir Caramori Borges de. Gestão da drenagem urbana no Brasil: desafios para a sustentabilidade. **Revista Eletrônica de Gestão e Tecnologias Ambientais (Gesta)**, Bahia, v. 1, n. 1, p. 57-72, 2013. Disponível em: <<https://periodicos.ufba.br/index.php/gesta/article/view/7105>>. Acesso em: 18 fev. 2021.

TUCCI, Carlos Eduardo Morelli. **Gestão da drenagem urbana**/ Carlos E. M. Tucci. Brasília, DF: CEPAL. Escritório no Brasil/IPEA, 2012. (Textos para Discussão CEPAL-IPEA, 48). 50p. Disponível em: <<https://www.cepal.org/pt-br/taxonomy/term/8097/31288>>. Acesso em: 7 mar. 2021.

# GERAÇÃO Y E Z NO MERCADO DE TRABALHO: A ATRAÇÃO E RETENÇÃO COMO FERRAMENTA DO EMPLOYER BRANDING

Ana Clara Moreira Fuchs<sup>1</sup>

Cacilda Nacur Lorentz<sup>2</sup>

## RESUMO

Entender as dinâmicas que permeiam o mercado de trabalho é tarefa indispensável às instituições que vislumbram a consolidação de uma marca empregadora sólida e capaz de atrair e reter talentos. Concomitantemente, cresce a quantidade de colaboradores e candidatos pertencentes às gerações Y e Z no mercado de trabalho, por isso o presente artigo tem como objetivo compreender como as estratégias de atração e retenção fortalecem a marca empregadora para indivíduos das gerações Y e Z. Para realização dessa pesquisa houve criteriosa seleção e análise de artigos pertinentes às temáticas que tangenciam a problemática, tais como os comportamentos de mercado que caracterizam as gerações Y e Z e os impactos do *employer branding* na escolha da empresa. Metodologicamente trata-se de uma revisão de literatura, pesquisa. Foram identificados nove artigos na base de dados Google Acadêmico considerando-se a data de publicação dos mesmos a partir de 2010 por se tratar de uma temática recente. Por fim, constatou-se a necessidade de criar estratégias de atração e retenção que dialoguem com o sentido de trabalho para cada geração a fim de potencializar a marca empregadora. As conexões estabelecidas nesse trabalho abrem espaço para debates acadêmicos e estudos futuros que aprofundem na temática, de forma a dialogar com a multidisciplinariedade envolvida na gestão de pessoas.

**Palavras-chave:** marca empregadora; atração; retenção; gerações Y e Z;

<sup>1</sup> Graduada em Psicologia pela Universidade FUMEC (anaclara.mfuchs@gmail.com)

<sup>2</sup> Professora Doutora da Universidade do Estado de Minas Gerais (UEMG) da Faculdade de Políticas Públicas e Gestão de Negócios (FaPPGeN) (cacilda.lorentz@uemg.br)

## ABSTRACT

Understanding the dynamics that permeate the job market is an essential task for institutions that envision the consolidation of a solid employer brand capable of attracting and retaining talent. At the same time, the number of employees and candidates belonging to generations Y and Z in the job market grows, so this article aims to understand how attraction and retention strategies strengthen the employer brand for the generations Y and Z. From this research, there was a careful selection and analysis of articles relevant to the themes that touch the problem, such as the market behaviors that characterize the Y and Z generations and the impacts of employer branding on the choice of the company. Methodologically it is a literature review, research. Nine articles were identified in the base of Google Scholar data, considering their publication date from 2010, as it is a recent topic. Finally, there was a need to create attraction and retention strategies that dialogue with the meaning of work for each generation in order to enhance the employer brand. The connections established in this work open space for academic debates and future studies that delve into the theme, in order to dialogue with the multidisciplinary involved in people management.

**Keywords:** employer branding; attraction; retention; Y and Z generation;

## 1 INTRODUÇÃO

Desde a década de 90, Chiavenato (2015) vem ressaltando a importância do desenvolvimento tecnológico impulsionado pela globalização, tais anos ficaram conhecidos como a “Era da Informação”. Para o autor, esse período perpassa as necessidades de mudanças para além da estrutura das empresas, mas também, mudanças culturais e comportamentais, tornando-se necessário alterar a percepção do papel das pessoas nas organizações para assegurar vantagem competitiva.

Também nesse sentido, para Ulrich (1999, p.29): “ [...] a obtenção e retenção de talentos são ‘armas’ no campo de

batalha competitivo". Fatores como a atração, retenção e desenvolvimento de potenciais profissionais apresentam-se como preponderantes para a gestão estratégica do negócio e, conseqüentemente, crescimento da empresa (Ulrich, 1999; Peloso; Yonemoto, 2010). A diversidade surge, nesse contexto, como uma pauta decorrente do mercado, sendo um desafio para gestores e para a área de Recursos Humanos sobre como gerir as diferentes gerações em um mesmo ambiente de trabalho, uma vez que diferentes metas, expectativas e valores são postos em cena (Cennamo; Gardner, 2008).

Assim, a última década do século XX proporcionou um novo cenário socioeconômico de transformações no mercado de trabalho, no qual a vantagem competitiva era assegurada pela valorização do capital humano como condição necessária à sobrevivência de uma organização (Souza et. al. 2015). Por conseguinte, a marca empregadora emerge como uma potencial estratégia para compreender e atuar frente à pluralidade de públicos a serem alcançados por uma empresa que busca diferenciar-se dos competidores diretos (Backhaus; Tikoos, 2004; Moroko; Uncles, 2008). Somando-se a isso, é necessário enfatizar a importância do *employer branding* para que haja uma identificação dos funcionários com a empresa (Backhaus; Tikoos, 2004).

Esta temática despertou o interesse das autoras em conhecer e entender as implicações das várias gerações no mercado de trabalho e nas práticas de atração e retenção de pessoas no trabalho. Além disso, a diversidade geracional se configura como realidade atual no ambiente de trabalho e que é pouco discutida na grade curricular dos cursos de graduação. Desta forma, este estudo se mostra relevante pois, busca contribuir na ampliação de conhecimentos e provocar esta discussão, seja no âmbito das salas de aula, como também na sociedade e no contexto corporativo.

Assim sendo, a elaboração do presente artigo visa compreender como as estratégias de captação e retenção fortalecem a marca empregadora para os colaboradores das Gerações Z e Y. Entre os objetivos específicos busca-se avaliar o impacto do *employer branding* na gestão de talentos; analisar valores e preferências na escolha profissional das gerações Z e Y; investigar expectativas futuras de mercado para os *Millennials e os “nativos digitais”*.

Além desta introdução, este artigo está estruturado da seguinte forma: o próximo tópico contará com a apresentação do referencial teórico e considerações sobre as gerações Z e Y, discussão sobre os processos de captação, retenção e a diversidade cultural e, em sequência, os esclarecimentos sobre o que é denominado como “marca empregadora”. No terceiro tópico será apresentado e analisado o percurso metodológico e, para finalizar o artigo, serão apresentadas as conclusões acerca dos estudos.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A partir do século XX as organizações e o contexto de mercado passaram por transformações de modo a modificar a lógica mecanicista predominante até então, a Teoria de Taylor e Fayol explicitam tais mudanças, quando se tinha a estrutura organizacional como um sistema fechado, estático e hierarquizado, mas que não assegurava mais a sobrevivência da organização, agora caracterizada pela alta competitividade e demandas por estratégias flexíveis e de inovação (Tractenberg, 1999; Souza et. al., 2015). No que tange ao reflexo e aplicabilidade da Teoria Clássica da Administração diante da necessidade de reestruturação dos modelos produtivos de mercado, Dejours (1987) afirma:

Nova tecnologia de submissão, de disciplina do corpo, a organização científica do trabalho gera exigências fisiológicas até então desconhecidas, especialmente as exigências de tempo e ritmo de trabalho. As performances exigidas são absolutamente novas, e fazem com que o corpo apareça como principal ponto de impacto dos prejuízos do trabalho. O esgotamento físico não concerne somente aos trabalhadores braçais, mas ao conjunto de operários da produção de massa. Ao separar, radicalmente, o trabalho intelectual do trabalho manual, o sistema de Taylor neutraliza a atividade mental dos operários. (Dejours 1987, P.18 apud Tractenberg, 1999)

A relação estabelecida entre trabalho intelectual e operacional colocada por Dejours (1897), apud Tractenberg (1999) evidencia a necessidade de sistemas integrados que proporcionem alinhamentos entre o trabalho e a vida pessoal, uma vez que para o autor, o modelo taylorista gera sofrimento por conta do distanciamento e falta de integração entre o conteúdo do trabalho e a capacidade intelectual do indivíduo. As relações de trabalho e seu impacto no mercado também são influenciados pela globalização e pelos avanços tecnológicos que, por sua vez, influenciam a forma através da qual as empresas se organizam (Hanashiro et al. 2007). Dessa forma, os fatores tecnológicos, globais e o equilíbrio entre o trabalho intelectual e manual compõem parte das estratégias de mercado para sucesso das organizações.

Nesse sentido, a nova lógica do mercado de como o colaborador é visto influencia à gestão do capital humano de forma a valorizá-lo como condição necessária para o sucesso de uma organização, em que a interação entre a estrutura cognitiva e os demais componentes são proporcionados pelos talentos humanos (Mendonça, 2002). Nesse contexto, os processos da cadeia produtiva de Gestão de Pessoas se consolidam, para autores como Chiavenato (2015), a partir do momento em que as organizações lançam olhar de forma contingencial e situacional para as pessoas.

A partir da ideia de que o capital humano é considerado uma parte vital e valorizada no mercado competitivo, os processos da gestão humana se posicionam de forma a se tornarem agentes estratégicos de atração de potenciais talentos, criando condições favoráveis à sua retenção e desenvolvimento por treinamentos e capacitações de acordo com a missão, visão e valores da empresa (Peloso, Yonemoto, 2010; Cunha, Martins 2015). Tanto a captação, como a retenção de talentos, que são dois subsistemas da Gestão de Pessoas, visam garantir o êxito de uma organização frente ao mercado através da valorização do profissional, configurando-se como uma pauta priorizada na agenda corporativa e, conseqüentemente, capaz de gerar o aumento de competitividade no mercado (Souza et. al., 2015; Silva, 2016).

Dessa forma, a retenção pode ser definida como um conjunto de estratégias que visa atrair, identificar, desenvolver e conservar os potenciais empregados dentro de uma organização, fidelizando esses colaboradores por meio de atrativos para sua permanência (Cunha; Martins, 2015). A captação, para Chiavenato (2015), é um conjunto de procedimentos práticos capazes de atrair candidatos que tenham as qualificações comportamentais e técnicas necessárias para a função em questão.

O grande patrimônio das organizações contemporâneas é seu corpo de talentos, são seus recursos humanos. Estimular no ser humano a capacidade de criar e de se superar, fazendo-o sentir-se auto gratificado e realizado, gera um círculo virtuoso de motivação. E é essa habilidade de liderança dos gestores, aliada a sua perspicácia no fornecimento de treinamentos e reciclagem adequados, que determinará as empresas que irão se destacar nos próximos anos (Carvalho; Michel; Ramos, 2015 apud Ferreira; Reis; Pereira, 2000, p. 31).

Os autores acima ressaltam a importância de as pessoas estarem engajadas e motivadas para o trabalho. Portanto, a interação de ambas as partes, empresa-colaborador, faz com que a imagem da empresa, a perspectiva de desenvolvimento de carreira, e os

desafios e autonomia sejam competências essenciais para que se tenha um bom desempenho nos resultados (Pina E Cunha, 2010; Simões, 2021). Para Mendonça (2002), esses fatores somados à subjetividade do indivíduo, influenciam a retenção de talentos nas organizações. Sabe-se que a motivação é intrínseca, portanto, um fenômeno individual. No entanto, indivíduos nascidos em um mesmo período sócio histórico tendem a apresentar similaridades de crenças, valores e comportamentos, podendo ser atraídos e mantidos no ambiente de trabalho por estímulos semelhantes (Smola; Sutton, 2002).

Os valores para cada geração estão associados aos fatos sociais, políticos e históricos ocorridos nos anos de crescimento e amadurecimento que marcaram as vivências daquele determinado grupo e é a partir deles que tal grupo irá se portar ao trabalho em geral, compartilhando visão de mundo e estímulos de aprendizagem (Smola; Sutton, 2002). No contexto organizacional, portanto, definir essas faixas-etárias enquanto grupo de gerações pode auxiliar na definição mais assertiva de estratégias (Almeida et. al., 2020), o que suscita estratégias da Gestão de Pessoas eficazes para gerir o convívio entre e com esses colaboradores, assim como o seu desempenho.

A discussão dos autores desse campo frente à classificação das gerações é extensa e diversa, e aqui, optou-se pela classificação de Silva (2016) que considera a existência de quatro gerações presentes no mercado de trabalho: Baby Boomers (nascidos entre os anos 40 e 50), Geração X (nascidos entre os anos 60 e 70), Geração Y (nascidos entre os anos 80 e 90) e a Geração Z (nascidos a partir dos anos 2000). Para um estudo mais centralizado e com enfoque na mudança das estruturas de mercado e organizacional pela entrada de novos profissionais, as gerações Y e Z serão abordadas com maior ênfase, uma vez que são grupos geracionais mais próximos e com maior probabilidade de compartilhar vivências, valores e histórias semelhantes.

Diante das transformações de mercado e seus desdobramentos sob a valorização do capital humano, o *employer branding* (EB) atua como uma estratégia de Gestão de Pessoas focada na atração e retenção de talentos, de forma a alinhar as expectativas na relação existente entre empresa-candidato-colaborador, construindo uma identidade empregadora identificável e única (Backhaus; Tikoo, 2004; Azevedo, 2020). A experiência do candidato e do empregado, que passa pelos processos de atração e retenção, influencia perspectivas de crescimento, carreira, autonomia, bom ambiente organizacional e desafios no trabalho, aumentando a satisfação, motivação e comprometimento dos potenciais empregados com os resultados apresentados de forma a não deixarem a organização (Mendonça, 2002; Pina; Cunha et. al. 2010).

### 3 METODOLOGIA

A metodologia de pesquisa utilizada foi a revisão da literatura, que pode ser definida como “um argumento escrito que suporta uma posição (...) a partir de evidências confiáveis obtidas de investigação anterior” (Machi; Mcevoy, 2016, p. 28). Esse método permite uma revisão abrangente do conteúdo de forma a compreendê-lo e analisá-lo para posterior estruturação da temática, fornecendo uma revisão atual e ampliação do conhecimento do conteúdo pesquisado (Galvan, Galvan, 2017).

Na revisão da literatura entendeu-se que a revisão narrativa foi a mais adequada por possibilitar o entendimento da temática proposta a partir da pergunta norteadora: “Como as estratégias de captação e retenção fortalecem a marca empregadora para os colaboradores da Geração Y e Z?”, por se tratar de um assunto amplo e recente. A revisão narrativa proporciona uma educação continuada, uma vez que permite a compreensão sobre uma temática ao leitor em um curto espaço de tempo, de modo a analisar literaturas publicadas em livros, artigos, revistas

e, através desses métodos, produzir uma análise crítica sobre o conteúdo (Rother, 2007).

A pesquisa bibliográfica foi utilizada como forma de consultar os materiais publicados relativos à temática em questão, através de revistas eletrônicas com ênfase em Gestão de Pessoas, livros, teses de mestrado e doutorado de cursos de Psicologia, Comunicação e área afins e artigos publicados no Google Acadêmico, por se constituir como uma ferramenta gratuita, com pluralidade de formatos de trabalhos acadêmicos, além de determinar a frequência de citações e abranger fontes de repositórios e fontes acadêmicas. Segundo Gil (2010), a pesquisa bibliográfica tem como objetivo pesquisar sobre uma temática já abordada anteriormente para que haja uma revisão da literatura de forma a expandir os olhares sobre as concepções existentes. Nessa pesquisa, houve validação acerca da pertinência do domínio de acesso (ou URL) acadêmico encontrado.

Na primeira análise, a partir da busca de palavras-chaves, foram encontrados 366 artigos extraídos da base de dados Google Acadêmico e, para a segunda fase desta revisão, foram realizadas leituras dos resumos e/ou avaliação dos títulos para enquadramento na temática pesquisada, sendo os critérios de inclusão: a) pessoas com entre 18 e 42 anos, compreendida como Geração Y e Z, mesmo que abrangendo outras faixas de idade; b) pelo menos duas das palavras-chave “Atração”, “Retenção”, “Geração Y”, “Geração Z”, “Marca empregadora” deveriam estar no título ou nas palavras-chave da pesquisa bibliográfica pesquisada; c) coleta de dados realizada no Brasil; d) as faixas-etárias analisadas deveriam estar inseridas no mercado de trabalho ou se candidatando a vagas; e) artigos publicados a partir de 2010. Após avaliação dos títulos e resumos, foi elencando 09 trabalhos principais e estes foram incluídos à análise.

Um desafio encontrado foi a necessidade de um recorte temporal de 10 anos, ou seja, a partir do ano de 2012 devido a contemporaneidade do tema, sendo um dos critérios de inclusão

dos trabalhos encontrados, a temporalidade. Como o tema de pesquisa é um assunto novo e a ser explorado no mercado de trabalho, fez-se necessário expandir as fontes bibliográficas para revistas e periódicos científicos, além de artigos produzidos por Fundações Educacionais que contemplassem os estudos realizados acerca da diversidade geracional e os impactos no processo de atração e retenção para fortalecimento da marca empregadora.

A seleção dos descritores utilizados no processo de revisão foi efetuada mediante consulta aos Descritores de Assunto em Ciências da Saúde da BIREME (DeCs). Nas buscas, os seguintes descritores, em língua portuguesa e inglesa, foram considerados: “diversidade geracional”, “geração Y”, “geração Z”, “trabalho”, “captação”, “retenção”, “recrutamento”, “*employer branding*” e “marca empregadora”. Recorreu-se, também, aos operadores lógicos “AND”, “OR” e “AND NOT” com a finalidade da combinação de descritores e termos utilizados localizassem as publicações que abordam essa temática. Na sequência os artigos identificados:

### Quadro 1: Síntese da bibliografia identificada

AUTOR(ES)	ARTIGO/ ANO	METODOLOGIA/ AMOSTRAGEM	OBJETIVOS	PRINCIPAIS CONCLUSÕES
-----------	----------------	----------------------------	-----------	--------------------------

<p>Andrea Poleto Oltramari,  Rosana Córdova.  Maria José Tonelli</p>	<p>Trabalhador-consumidor: a atração de jovens pelo <i>employer branding</i> na escolha profissional</p> <p>Ano: 2019</p>	<p>Entrevistas semiestruturadas e observações sistemáticas.</p> <p>18 jovens de 21 a 25 anos de uma universidade Federal no Sul do Brasil.</p>	<p>Discutir de modo crítico a importância da incorporação da marca por estudantes de graduação que prospectam vagas para construir a carreira</p>	<p>A marca empregadora ao acompanhar o estilo de vida do jovem, é potencializada e gera mais engajamento, uma vez caracterizada como fator de sedução do trabalhador.</p> <p>É possível estabelecer uma dimensão afetiva entre estagiários e a marca empregadora, tornando, se absorvidos, empregados qualificados.</p>
<p>Anderson Ribeiro de Almeida,  Natan Husmen da Silva,  Michele Rosa Lopes,  André Felipe Queiroz</p>	<p>Geração Y: Diferencial e Estratégias para Atração e Retenção de Talentos, Desta Geração, para as Organizações</p> <p>Ano: 2020</p>	<p>Pesquisa de levantamento bibliográfico.</p>	<p>Demonstrar a importância dos talentos para o desenvolvimento das empresas.</p> <p>Apresentar estratégias de atração e retenção da Geração Y para as organizações.</p>	<p>A empresa precisa acompanhar o mercado para atrair e reter a Geração Y, bem como incentivar os estudos, desafios e possuir plano de carreira, além de flexibilização de horários e estruturação de sistema horizontal. O processo de Gestão de Pessoas deve ser eficiente.</p>

<p>Fabricio Stöcker,</p> <p>Amanda Setin Correa,</p> <p>Isabella Preto Dias de Souza,</p> <p>Sarah Alves Batista</p>	<p>O impacto do <i>employer branding</i> na atração e retenção de talentos</p> <p>Ano: 2020</p>	<p>Pesquisa de Campo</p> <p>28 entrevistados de empresas de médio e grande porte de Gerações X e Y.</p>	<p>Entender a influência do <i>employer branding</i> nas práticas organizacionais de atração e retenção e o alinhamento com os valores organizacionais.</p>	<p>O impacto do <i>employer branding</i> na atração e retenção se difere de geração por geração, sendo necessário estudar o público-alvo.</p> <p>Reconhecimento do uso do <i>employer branding</i> nas estratégias.</p>
<p>Flávia de Souza Costa Neves, Cavazotte</p> <p>Ana Heloisa da Costa Lemos,</p> <p>Mila Desouza Aquino Viana</p>	<p>Novas Gerações no mercado de trabalho: expectativas renovadas ou antigos ideais?</p> <p>Ano: 2012</p>	<p>Coleta de dados por meio de entrevistas em</p> <p>22 alunos entre 20 e 28 anos graduandos de Administração de duas universidades privadas do RJ</p>	<p>Investigar as expectativas dos jovens no tocante a recompensas tangíveis e intangíveis obtidas no trabalho</p>	<p>As expectativas estão associadas ao valor sobre o trabalho.</p> <p>É possível que as recompensas tangíveis e intangíveis variem mais entre indivíduos do que entre gerações.</p>

<p>Hegiovana T. Negrão, Josiane S. M. do Prado, Maria Aparecida M. Salles. Dario M. Pinto Junior, Giovana F. E. Santo</p>	<p>Geração Y: O que os atrai nas Organizações  Ano: 2014</p>	<p>Pesquisa exploratória e descritiva.  128 entrevistas com os profissionais Y, recém inseridos no mercado de trabalho.</p>	<p>Compreender como a Geração Y se define profissionalmente</p>	<p>A Geração Y se destaca pela motivação, pela busca de novos desafios e principalmente de uma ascensão profissional rápida. Essa geração necessita se sentir valorizada e que está usando seu potencial no trabalho.</p>
<p>Isadora Gonçalves Pessoa</p>	<p>Gerando valor para empregados: a geração Z percebe o valor proposto?  Ano: 2019</p>	<p>Pesquisa quantitativa por meio e questionários: foram 89 respondentes, de Organizações e da Geração Z.</p>	<p>Analisar possíveis interseções entre a percepção das organizações na construção da sua Proposta de Valor para o Empregado e a importância que a Geração Z atribui ao EVP</p>	<p>Existência de interseções que se bem trabalhadas e desenvolvidas, podem se tornar fatores diferenciais no mercado.  Há muito a ser desenvolvido nas Organizações para se tornarem efetivamente atrativas.</p>

Juliana Scheffer Iria M. Garrafa	Geração Y: Fatores que os Atraem Motivam e os retêm nas Organizações  Ano: 2015	Pesquisa quantitativa de caráter exploratório.  Amostra: 370 universitários, distribuídos em 55 cursos diferentes.	Desenvolver uma pesquisa com universitários da Geração Y identificando o que os atrai, motivam e retém.	Fatores de atração: salário atrativo, crescimento e realização profissional.  Motivação: incentivo financeiro  Retenção: oportunidade de crescimento e desenvolvimento
Martina Samoara Aimi Bucker	O perfil profissional das novas gerações e sua inserção no mercado de trabalho  Ano: 2014	Pesquisa aplicada.  50 participantes, destes 18 pertencentes à geração Z e 32 pertencentes à geração Y.	Compreender o perfil das novas gerações e as estratégias de atração e retenção utilizadas pelas organizações hoje.	A realização pessoal e profissional atrelado a uma boa remuneração, aumenta a lealdade, engajamento e fortalece a marca empregadora.
Renata Pacheco Rodeghiero	<i>Employer Branding</i> e a percepção da Geração Z sobre as Relações de Trabalho Ano: 2022	Pesquisa Exploratória 243 respostas válidas da Geração Z, com idades entre 16 e 27 anos e abrangência nacional.	Identificar o que transforma uma marca em <i>employer brand</i> para a Geração Z	A busca por identificações já faz parte do processo comunicacional envolvendo gestão de marcas.

Fonte: elaboração própria

De forma a compreender e responder os objetivos propostos pelo presente artigo, na seção seguinte as publicações destacadas acima serão analisadas para atender aos objetivos propostos.

## 4 ANÁLISE METODOLÓGICA

### 4.1 Atração e retenção para a geração Y:

Entre os profissionais da geração Y, no que diz respeito às expectativas e variáveis tangíveis e intangíveis proporcionadas pela organização e pelo mercado de trabalho, identificou-se as principais motivações que os levam a desejar determinada empresa e, com isso, torna-se possível identificar dois fatores principais: salário atrativo; possibilidade de crescimento e desenvolvimento profissional.

Em relação à atratividade do salário, este foi o fator com maior representatividade entre as respostas acerca das características consideradas como importantes para escolha de uma organização (Schefer; Garrafa, 2015). Este resultado também foi identificado como o fator mais influente e repetido pelas pessoas da geração Y (Bucker, 2014). A expectativa por uma boa remuneração é uma estratégia essencial na atração e retenção das organizações, uma vez que demonstra ter grande impacto na escolha profissional dos colaboradores (Cavazotte, Lemos, Viana, 2012). Portanto, as três pesquisas analisadas confluem em relação à importância de uma remuneração atrativa.

No mesmo sentido que Cavazotte, Lemos e Viana (2012) autores como Cheese et. al. (2009) também apontam para a prioridade que remunerações atrativas exercem sob os colaboradores e potenciais candidatos de países subdesenvolvidos, como o Brasil, em relação a países desenvolvidos. Chiavenato (2015) também discorre acerca da importância da remuneração como forma de gestão estratégica a fim de recompensar e valorizar pessoas.

Sobre à possibilidade de crescimento e desenvolvimento profissional, nota-se uma tendência pela escolha de organizações que fomentem e invistam na carreira do colaborador para que estes se sintam motivados e valorizados, sendo o feedback uma das formas de desenvolvimento profissional (Cavazotte;

Lemos; Viana, 2012; Bucker, 2014). Assim como a possibilidade de crescimento é um dos fatores de maior relevância na escolha e retenção da geração Y, a sua impossibilidade se destaca como uma das principais causas do desligamento voluntário (Schefer; Garrafa, 2015). Para a Geração Y, estar em uma empresa que proporcione um bom desenvolvimento profissional é um diferencial na busca por oportunidades (Negrão et. al., 2014).

Nesse sentido, os quatro artigos aqui analisados apontam para o interesse da Geração Y por uma qualificação e desenvolvimento profissional, assim como constatado por Lipkin e Perrymore (2010) e Almeida et. al. (2020), quando tais autores apontam para o fato de que este grupo se caracteriza por demandas de desenvolvimento constantes e por empresas nas quais suas potencialidades sejam desenvolvidas.

Observou-se entre as pesquisas analisadas a presença da tecnologia como fator de grande influência entre a Geração Y, visto que empresas alinhadas com os avanços tecnológicos se tornam mais atraentes para este público e, conseqüentemente, mais competitivas no mercado (Almeida et. al., 2020; Negrão et. al., 2014). Outro fator observado diz respeito à relação entre carreira profissional e tempo de permanência em uma mesma organização, ainda que a estabilidade no emprego seja um quesito considerado por este grupo, o anseio pelo rápido e constante crescimento os faz transitar por oportunidades e possibilidades que não necessariamente estão em uma mesma organização.

## **4.2 Atração e retenção para a geração Z:**

Para analisar os fatores ligados a captação e retenção da Geração Z foram considerados três artigos que contemplam estudos de caso através da aplicação de questionários para este grupo social, e identificaram três fatores principais: remuneração e benefícios; carreira e desenvolvimento; clima organizacional.

A remuneração e benefícios concomitantemente com a carreira e desenvolvimento são atributos que aparecem em destaque como os principais fatores de atração e retenção da Geração Z em uma organização. A construção de um plano salarial que envolve mais do que o salário em si. É uma questão fundamental quando se pensa em satisfação do colaborador, sendo necessário expandir a discussão para que o empregado receba pelo trabalho executado tanto de forma direta, salário e bonificações, como também de forma indireta, benefícios proporcionados pela empresa, aspectos estes que tangibilizam o crescimento profissional do colaborador (Bucker, 2014; Rodeghiero, 2022).

A pesquisa de Bucker (2014) lista como questões prioritárias “Oportunidade de Crescimento” seguida da “Remuneração”. No entanto, na pesquisa realizada por Pessoa (2019), “Remuneração e Benefícios” não se apresentam como os dois principais fatores para a Geração Z, mas possuem peso significativo para esse grupo, sendo o terceiro item mais escolhido em grau de importância. Os destaques estão nas variáveis de “Clima organizacional” e “Possibilidade de Aprendizagem/Desenvolvimento Pessoal”, apresentando uma tendência dessa geração quanto ao desenvolvimento profissional concomitantemente com o pessoal. De forma a ratificar a remuneração e oportunidade de crescimento como fatores impulsionadores de destaque, a pesquisa realizada por Rodeghiero (2022), aponta o item “Remuneração e Benefícios” com 69,50% de aparição e, em segundo lugar, “Carreira e Desenvolvimento” com 65% de grau de relevância.

A Geração Z anseia por um desenvolvimento que acompanhe as transformações e dinamismo do mundo e querem obter esses resultados em um curto período de tempo e espaço. Através da compreensão dos fatores de influência sobre as variáveis apresentadas percebe-se a correlação existente entre clima organizacional e pautas sociais, uma vez que para essa Geração a diversidade, inclusão, responsabilidade social e

sustentabilidade são variáveis significativas na escolha de uma organização para se trabalhar, evidenciando a importância de uma cultura inclusiva (Pessoa, 2019). Quanto à remuneração, ela pode ser vista como um meio que tangibiliza a percepção e reconhecimento do desenvolvimento, sendo o tempo de permanência um fator que não apresenta uma relação proporcional ao crescimento que se espera ter dentro de uma organização (Rodeghiero, 2022).

Nesse sentido, por meio de estudos teóricos sobre os comportamentos e influências da Geração Z, evidencia-se que por serem caracterizados como “nativos digitais”, as demandas do trabalho e as relações estabelecidas são moldadas pela presença constante da tecnologia, uma vez que a mesma está inserida de forma natural e recorrente durante toda a formação desses indivíduos (Pessoa, 2019). As variáveis observadas pelas pesquisas reafirmam o impacto da tecnologia uma vez que as pautas sociais são acompanhadas pelo meio digital a todo momento, fazendo com que isso se torne um comportamento de mercado, a agilidade e necessidade por desafios constantes estão diretamente atreladas ao fácil acesso a comunicação e informações a conteúdos plurais, remodelando instituições da vida moderna (Rodeghiero, 2022).

## 5 MARCA EMPREGADORA PARA A GERAÇÃO Y e Z

A leitura dos artigos possibilitou observar a necessidade de um foco na estratégia de Gestão de Pessoas, tanto na Atração quanto na Retenção de talentos e potenciais talentos dentro de uma organização. As organizações precisam diferenciar-se no mercado de forma competitiva e de forma a garantir a eficácia dessas estratégias. Nesse contexto, o *employer branding* (ou marca empregadora) emerge como uma metodologia ativa e capaz de garantir essas necessidades, alinhando a cultura, valores e propósito da empresa ao interesse dos candidatos, fazendo com que se tenha mais assertividade nos processos

e fazendo com que esses candidatos, quando colaboradores, sejam multiplicadores da marca pela identificação criada (Stocker et al., 2020). Por isso, foram elencados quatro artigos que discutem a aplicação do *employer branding* e o engajamento com a marca em públicos da Geração Y e Z.

Em relação às entrevistas realizadas entre as Gerações Y e Z, identifica-se que uma marca forte no mercado é um fator significativo na hora da escolha do candidato sobre onde se trabalhar, fato este que é validado na pesquisa realizada por Negrão et al. (2014) em que mais de 70% dos respondentes se veem impactados pela imagem e posicionamento de uma marca no mercado. Essa consistência e continuidade da marca aumenta a probabilidade de engajamento e sentimento de pertencimento do colaborador.

No artigo de Schefer e Garrafa (2015), a pesquisa “Empresa dos Sonhos”, feita pela empresa Cia. de Talentos, discutiu sobre atratividade e retenção. Ao buscar os dados atualizados de 2021, constataram que mais de 75% de cerca de 1 milhão de respondentes a partir de 20 anos, almeja ingressar em uma “empresa dos sonhos”. Tal fato também é ressaltado pelas pesquisas realizadas por Oltromari e Tonelli (2019) e Rodeghiero (2022), em que os jovens relatam o desejo de pertencer a organizações específicas, cujos nomes já estão consolidados no mercado nacional e internacional, como por exemplo: Netflix, Google e Dell.

No que tange a concordância entre os entrevistados na pesquisa “Empresa dos Sonhos” observa-se que 91% demonstrou como fator relevante a compatibilidade de cultura e valores, tanto no âmbito pessoal, quanto profissional. Neste sentido Oltromari e Tonelli (2019), descrevem que em sua maioria, para ser considerada “empresa dos sonhos”, além do nome e status da marca da organização no mercado, os valores devem estarem alinhados ao que os respondentes acreditam na vida pessoal.

Assim, quanto mais a organização estiver alinhada com as variáveis de atratividade na percepção de seu público alvo e futuros colaboradores, mais atrativa ela será. Além disso, 94% das pessoas afirmaram que pesquisam sobre as oportunidades de desenvolvimento oferecidos pelas empresas e 84% afirmaram se inteirar sobre o que é falado dessas empresas pelos seus colaboradores. Todos esses fatores evidenciam que mesmo que o conceito de marca empregadora ainda não seja tão explorado, assim como colocado por Ambler e Barrow (1996), já se observa o reconhecimento da prática e a importância de desenvolver no mercado, estratégias que fortaleçam a marca, tanto internamente, quanto externamente.

No artigo de Stocker et al. (2020), o *employer branding* é apresentado como construto multidimensional atravessado por valores que uma organização precisa perceber: Destacam entre eles: Valor do Interesse, que se refere a um trabalho estimulante que faz uso da criatividade de seu funcionário para desenvolver produtos e serviços inovadores. O valor social, ou seja, um ambiente de trabalho e clima divertido e agradável. O valor econômico, verificado pelos salários acima da média, plano de carreira, segurança financeira e oportunidades. O valor de desenvolvimento, ou seja, o reconhecimento, autoestima e confiança, desenvolvimento e experiências que proporcionem aprimoramento de carreira e oportunidade para empregos futuros. O valor de aplicação, caracterizado pela oportunidade de aplicar os conhecimentos e, ao mesmo tempo, transmitir esse conhecimento aos demais, em ambiente orientado pelo cliente e visão humanitária.

Todos esses constructos foram ressaltados pelos artigos aqui analisados, sendo fatores essenciais para que os colaboradores da Geração Y e Z possam estabelecer vínculos profissionais e se identifiquem sob um olhar do “orgulho em pertencer”, possibilitando lealdade à organização e alcance de fatores intangíveis (Stocker et al., 2020).

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nas discussões abordadas nesse estudo, buscou-se compreender como as estratégias de captação e retenção fortalecem a marca empregadora para os colaboradores das Gerações Z e Y; e, avaliar os impactos do *employer branding* na gestão de talentos deste público. Para atender aos objetivos, o presente trabalho discutiu os conceitos de captação, atração, retenção, Geração Y e Z e *employer branding* para ampliar e embasar a discussão proposta.

A partir do caminho metodológico escolhido, foi possível identificar os fatores de atração e retenção e sua correlação com a marca empregadora. Nas discussões neste artigo evidenciada, foi possível demonstrar que a busca por identificações na marca empregadora fortalece a relação estabelecida entre o *employer branding* e a gestão de talentos, uma vez que se faz necessário um diálogo sobre o que é proposto pela marca e o que é desejado pelo seu público-alvo. Portanto, há uma preocupação em como a marca é percebida pelo público interno e externo como empregadora, sendo a reputação da mesma um elemento de peso no processo de identificação e na decisão de ingressar ou permanecer dentro da empresa.

Além disso, ao analisar valores e preferências na escolha profissional das gerações Y e Z e investigar as expectativas futuras de mercado para os Millennials e os “nativos digitais”, foi observado que as possibilidades de desenvolvimento, aprendizado e crescimento dentro da empresa são aspectos valorizados por ambas as gerações. É possível motivá-los através de planos de carreira estratégicos, políticas de incentivo ao estudo e gestão focada na valorização do capital humano por parte da liderança.

Já em relação às especificidades geracionais, a geração Y anseia salários atrativos, sendo este um fator preponderante

de escolha e permanência, podendo gerar mais engajamento quando somado a recompensa financeira como prêmios pelo desempenho apresentado. Por sua vez, a Geração Z busca por organizações que se preocupam com o social, de forma a gerar identificação com os interesses e valores pessoais dos colaboradores e candidatos. Sendo assim, faz-se necessário que a organização trabalhe na gestão da sua marca empregadora a fim de gerar maior conexão com esse público.

Portanto, observa-se que há variações entre as gerações sobre os motivos de ingresso e de permanência em uma organização. Todavia, existem também, semelhanças no comportamento destas gerações. Dessa forma, o novo coexiste com o tradicional, compondo um cenário de mercado em que comportamentos específicos e recentes dialogam com a presença de desejos tradicionais, também priorizados por gerações anteriores. Por fim, necessário observar, que o caminho metodológico escolhido, a abrangência do tema e sua contemporaneidade, foram fatores que limitadores. Sugere-se continuidade de pesquisas sobre o tema, inclusive com pesquisa de campo e realização de estudos de casos em organizações que empregam parcela significativa destas gerações, como por exemplo as organizações do segmento da tecnologia da informação, para verificar correlação entre as políticas de recursos humanos, novos estilos de vida e a adoção do conceito de *employer branding*, permitindo assim, maior compreensão do comportamento de mercado das gerações selecionadas.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Anderson Ribeiro de et al. Geração Y: Diferencial e Estratégias para Atração e Retenção de Talentos, Desta Geração, para as Organizações. **Revista ciências gerenciais**, [S. l.], v. 24, n. 39, p. 13-21, 21 dez. 2020. DOI <https://doi.org/10.17921/1415-6571.2020v24n39p13-21>. Disponível em: <https://>

cienciasgerenciais.pgsskroton.com.br/article/view/6998>. Acesso em: set. 2022.

AZEVEDO, Ana Marisa da Silva. **Employer Branding**: Uma Estratégia de Atração e Retenção de Talento aplicada à empresa Factor H. 2020. Tese (Mestrado em Gestão) - Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria, [S. l.], 2020. Disponível em: <https://iconline.ipleiria.pt/handle/10400.8/4966>. Acesso em: set. 2022.

BACKHAUS, K., TIKOO, S. **Conceptualizing and researching employer branding, Career Development International**, Vol. 9. Issue: 5, pp.501-517, 2004. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/235310489\\_Conceptualizing\\_and\\_researching\\_employer\\_branding](https://www.researchgate.net/publication/235310489_Conceptualizing_and_researching_employer_branding). Acesso em: ago. 2002.

BERTHON, P.; EWING, M.; HAH, L. **Captivating company**: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, v. 24, n. 2, p. 151-172, 2005. Disponível em: <https://asset-pdf.scinapse.io/prod/2144643027/2144643027.pdf>. Acesso em: ago. 2022.

BÜCKER, Martina Samoara Aimi. **O perfil profissional das novas gerações e sua inserção no mercado de trabalho**. UNIVERSIDADE REGIONAL DO NOROESTE DO ESTADO DO RS, 6 ago. 2014. Disponível em: <https://bibliodigital.unijui.edu.br:8443/xmlui/handle/123456789/2326>. Acesso em: ago. 2022.

CARVALHO, Angela; MICHEL, Maria; RAMOS, Marco. **Identificação, valorização e retenção do capital Humano nas organizações**: um estudo de caso do setor de construção civil. Congresso Nacional de Excelência em Gestão. ISSN 1984-9354 2015.

CAVAZOTTE, F. S. C. N.; LEMOS, A. H. C.; VIANA, M. D. A. **Novas gerações no mercado de trabalho: expectativas renovadas ou antigos ideais?** Cadernos EBAPE.BR, v. 10, n. 1, p. 162-180, 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/>

FmBGfffbptmkDHngwssHds4b/?format=pdf&lang=pt. Acesso em: set 2022.

CENNAMO, Lucy; GARDNER, Dianne. **Generational Differences in Work Values, Outcomes and Person-Organization Values Fit**. Journal of Managerial Psychology. 2008. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/235297699\\_Generational\\_Differences\\_in\\_Work\\_Values\\_Outcomes\\_and\\_Person-Organization\\_Values\\_Fit](https://www.researchgate.net/publication/235297699_Generational_Differences_in_Work_Values_Outcomes_and_Person-Organization_Values_Fit). Acesso: ago. 2022.

CHIAVENATTO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações: como atrair, aplicar, manter, desenvolver e monitorar este valioso tesouro organizacional**. 10ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

CUNHA, Norival; MARTINS, Sthefânia. Retenção de talentos frente às mudanças no mercado de trabalho: uma pesquisa bibliográfica. **Revista GETEC, Gestão Tecnologia e Ciências**, Monte Carmelo – MG, v.4, n.8, p. 90–109, abr. 2015. Disponível em: <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/getec/article/view/705>. Acesso em: ago 2022.

FALASTER, C.; FERREIRA, M. P.; REIS, C. Atributos que Atraem a Geração **Y** na Escolha do Emprego Ideal: uma Análise a Partir da Perspectiva de Estudantes Veteranos Contextus - **Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 13, n. 3, p.7-31, 2015. Disponível em: <http://www.periodicos.ufc.br/contextus/article/view/2178925813320157/72532> Acesso em: ago. 2022.

FERREIRA, A. A; REIS, A. C. F.; PEREIRA, M.I. **Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias: Evolução e Tendências da Moderna Administração de Empresas**. São Paulo. Pioneira, 2000.

GALVAN, Jose L; GALVAN, Melisa C. Writing Reviews of Academic Literature: An Overview. In: **Writing literature reviews: A guide for students of the social and behavioral sciences**. Routledge, 2017. p. 3-17.

HANASHIRO, M.D et al. **Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2007. p. 117.

MACHI, L. A.; MCEYOY, B. T. **The literature review:**

Six steps to success. SAGE Publications, 2016. Third

Edition. Disponível em: <http://gen.lib.rus.ec/book/index.php?md5=7042400AD97D56ED93D338755810EF49>, Acesso: ago.

2022.

MENDONÇA, M. (2002) **Retenção de talentos por meio de reconhecimentos e recompensas**. Fundação Getúlio Vargas (FGV), Departamento de Administração: de Mestrado em Gestão Empresarial, 2002.

MOROKO, L.; UNCLES, M. D. **Characteristics of successful employer brands**. **Journal of Brand Management**, United

Kingdom, v. 16, n. 3, p.160-175, Dec. 2008 Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/240644238\\_Characteristics\\_of\\_successful\\_employer\\_brands](https://www.researchgate.net/publication/240644238_Characteristics_of_successful_employer_brands). Acesso: ago. 2022.

of\_successful\_employer\_brands. Acesso: ago. 2022.

NEGRÃO, H. T., PRADO, J. S., SALLES, M. A., JUNIOR, D. M.; SANTO, G. F. Geração Y: O Que Os Atrai Nas Organizações. Gestão & Sociedade: **Revista de Pós-Graduação da UNIABEU**,

2013, 2(2), 1-17. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/268397379.pdf>. Acesso em: set 2022

OLTRAMARI, A. P.; CÓRDOVA, R.; TONELLI, M. J. Trabalhador-consumidor: a atração de jovens pelo **employer branding** na escolha profissional. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 17, n. spe, p. 750-764, nov. 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/BgkZDwh9nYKgft8WNt56YJM/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: ago. 2022.

PINA e CUNHA, Miguel **et al. Manual de gestão de pessoas e do capital humano**. Lisboa: Edições Sílabo, 2015.

PELOSO, Ayslan; YONEMOTO, Hiroshi. Atração, desenvolvimento e retenção de talentos. **ETIC – Encontro de Iniciação Científica**- ISSN 21-76-8498, v.6, n.6, 2010. Disponível em: <http://>

intertemas.toledoprudente.edu.br/index.php/ETIC/article/view/2525. Acesso em: ago. 2022.

PESSOA, I. G. **Gerando valor para empregados: a geração Z percebe o valor proposto?** Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Fortaleza, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufc.br/handle/riufc/50158>. Acesso em: set 2022.

RODEGHIERO, Renata Pacheco. **Employer branding e a percepção da geração Z sobre as relações de trabalho.** 2022. Trabalho de conclusão de graduação (Relações Públicas) - Universidade federal do rio grande do sul, [S. I.], 2022. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/240219>. Acesso em: ago. 2022.

ROTHER, Edna Terezinha. Revisão sistemática X revisão narrativa. **Acta Paulista de Enfermagem**, [s. I.], v. 20, ed. 2, 12 jun. 2007. DOI <https://doi.org/10.1590/S0103-21002007000200001>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ape/a/z7zZ4Z4GwYV6FR7S9FHTByr/#>. Acesso em: 16 ago. 2022.

SCHEFER, J.; GARRAFA, I. GERAÇÃO Y: Fatores que os Atraem, Motivam e Retêm nas Organizações. **International Journal of Business Marketing**, [S.I.], v. 1, n. 1, p. 83-101, dez. 2015, <http://www.ijbomt.org/index.php/ijbomt/article/view/3/27>. Acesso em: set 2022.

SILVA, Juliana Alves da. Fatores de atração e retenção da geração Y nas organizações. 2016. 59 f. TCC (graduação em Administração) - Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Fortaleza/CE, 2016 Disponível em: [https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/25387/1/2016\\_tcc\\_jasilva.pdf](https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/25387/1/2016_tcc_jasilva.pdf). Acesso em: ago. 2022.

SILVA, Regiane; PAVANATO, Tatiane; BRITO, Osvaldo. Diferencial corporativo para atração e retenção de talentos Y: uma pesquisa descritiva nas empresas de Londrina. **Rev. Eletr.**

**Saber Inst. Ensino Superior**, v.14, 2011. Disponível em: [https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol\\_15\\_1320099481.pdf](https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol_15_1320099481.pdf).

SIMÕES, Andréa Simplício. **A captação e retenção de colaboradores da geração Y**: sugestões para uma empresa centenária. 2021. Projeto de Mestrado (Gestão de Recursos Humanos) - Universidade do Minho, [S. l.], 2021. Disponível em: [https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/76525/1/Projeto\\_Andreaa\\_Simoes.pdf](https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/76525/1/Projeto_Andreaa_Simoes.pdf). Acesso em: ago. 2022.

SOUZA, Vera Lucia **et al. Retenção de talentos e valorização profissional**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2015.

SMOLA, Karen; SUTTON, Charlotte. **Generational Differences: Revisiting Generational Work Values for the New Millennium**. Journal of Organizational Behavior. 2002. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/227533994\\_Generational\\_Differences\\_Revisiting\\_Generational\\_Work\\_Values\\_for\\_the\\_New\\_Millennium](https://www.researchgate.net/publication/227533994_Generational_Differences_Revisiting_Generational_Work_Values_for_the_New_Millennium). Acesso: ago. 2022.

STOCKER, Fabricio, CORREA, Amanda, SOUZA, Isabella, & BATISTA, Sarah. O impacto do employer branding na atração e retenção de talentos. **Revista de Carreiras e Pessoas**, 2020, 10(2), 246-259. <https://doi.org/10.20503/recape.v10i2.44726>. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/44726/31938>. Acesso em: set 2022.

TRACTENBERG, Leonel. A complexidade nas organizações: futuros desafios para o psicólogo frente à reestruturação competitiva. *Psicol. cienc. prof.* **Brasília**, v. 19, n.1, p.14-29,1999. Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1414-98931999000100003&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98931999000100003&lng=pt&nrm=iso). Acesso em: 23 ago. 2022.

ULRICH, David. **Os campeões de recursos humanos**: inovando para obter melhores resultados. São Paulo: Futura, 1999.

# **“QUEM VAI AO EVENTO?”: Planejamento do Encontro de Serviços de Forma Multifocal<sup>1</sup>**

Raul da Costa Diniz<sup>2</sup>

Thiago Rocha Faria Guimarães de Oliveira<sup>3</sup>

Christiane de Miranda Silva e Correia<sup>4</sup>

## **RESUMO**

Verifica se o desenvolvimento de ferramentas de gestão específicas para o setor de serviços, estruturadas a partir de ferramentas de gestão de uso genérico, podem atenuar as dificuldades de gestão de serviços com alto grau de interatividade com o cliente. Para tanto, teve como objetivo combinar as ferramentas de ‘Segmentação de consumidores’, ‘Flor de serviços’ e ‘Core Business’ para desenvolver uma Matriz de Serviço Cerne & Direcionador (SCD) que guie o foco da proposição do serviço cerne e o direcionador para entregá-lo de forma específica a cada segmento de consumidor presente em um mesmo encontro de serviço com alta intensidade de contato e variedade de participantes. A validade da matriz foi testada em pesquisa realizada em um renomado festival gastronômico na cidade de Sabará/MG, que tem a jabuticaba como principal ingrediente nos pratos, em novembro de 2017. A pesquisa teve caráter quantitativo e qualitativo. Foram aplicados questionários aos clientes do evento, com o propósito de identificar se os serviços estabelecidos na matriz foram adequadamente estabelecidos e entregues, e feitas entrevistas com os expositores, buscando

---

1 Artigo publicado anteriormente na revista Gestão & Aprendizagem, v. 7, p. 37-52, 2018.

2 Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais (dinizrc@yahoo.com.br)

3 Professor da Faculdade de Políticas Públicas e Gestão de Negócios da Universidade do Estado de Minas Gerais (thiago.oliveira@uemg.br)

4 Professora da Faculdade de Políticas Públicas e Gestão de Negócios da Universidade do Estado de Minas Gerais (christiane.correia@uemg.br)

identificar se o uso da Matriz SCD atendeu à proposta. Concluiu-se que a Matriz de Serviço Cerne & Direcionador atendeu ao objetivo para qual foi criada, uma vez que guiou de forma eficaz a estruturação dos processos e serviços do evento. Limitações encontradas nesse estudo foram a aplicação da matriz em um único segmento de serviços e a ausência de participação dos organizadores e patrocinadores na pesquisa.

**Palavras-chave:** matriz de serviço cerne & direcionador; flor de serviços; *core business*.

### ABSTRACT

To verify if the development of specific management tools for the service sector, structured using generic use management tools, can alleviate the difficulties of managing services with a high degree of interactivity with the client. In order to do so, it aimed to combine the tools of 'Consumer Segmentation', 'Service Flower' and 'Core Business' to develop a Core & Driver Service Matrix (SCD) that guides the core service proposition focus and the driver to deliver it in a specific way to each consumer segment present in the same meeting of service with high intensity of contact and variety of participants. The validity of the matrix was tested in a survey conducted at a renowned gastronomic festival in the city of Sabará / MG, which has jabuticaba as the main ingredient in the dishes, in November 2017. The research had quantitative and qualitative character. Questionnaires were applied to the clients of the event, in order to identify if the services established in the matrix were properly established and delivered, and made interviews with the organizers, seeking to identify if the use of the SCD Matrix met the proposal. It was concluded that the Cerne & Driver Service Matrix met the objective for which it was created, since it effectively guided the structuring of the professional service processes that involve meeting high-level interactivity services and multiple clients in a single event. Limitations found in this study were the application of the matrix in a single segment of services and the lack of participation of the organizers and sponsors in the research.

**Keywords:** core & driver service matrix; flower services; core business.

## 1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas o setor de serviços tem apresentado contínuo aumento de participação dentro da composição do PIB de diversos países ao redor do mundo, destacando-se assim como uma das rápidas redefinições nas atividades econômicas dentro da história recente da humanidade. Em decorrência da rapidez dessas mudanças, o setor ainda carece de pesquisa em diversos aspectos que vão desde a taxonomia até o desenvolvimento de ferramentas de gestão específicas para o setor.

Outro aspecto bastante complexo, ainda por ser mais profundamente estudado, diz respeito aos serviços que apresentam alto grau de interatividade (contato) entre o prestador de serviços e o consumidor, sendo que essa interatividade pode implicar em dificuldades para a gestão do processo desses serviços. Adicionalmente, alguns serviços se tornam ainda mais complexos em decorrência da grande variedade de consumidores envolvidos em uma mesma prestação de serviços, como por exemplo, a organização de eventos abertos ao público (feiras, congressos, torneios esportivos).

Em contínua ascensão e com forte adesão pelas organizações, os eventos tem se mostrado uma nova indústria em expansão, capaz de gerar inúmeros empregos e benefícios econômicos, sociais e culturais, o que exige, por parte das organizações gestoras, expertise e pessoal qualificado para atender aos mais diversos tipos de públicos.

Assim, o presente estudo busca verificar se o desenvolvimento de ferramentas de gestão específicas para o setor de serviços, estruturadas a partir de ferramentas de gestão de uso genérico,

podem atenuar as dificuldades de gestão de serviços com alto grau de interatividade com o cliente.

A partir do exposto delimita-se o objetivo do presente trabalho: combinar as ferramentas de 'Segmentação de consumidores', 'Flor de serviços' e 'Core Business' para desenvolver uma Matriz de

Serviço Cerne & Direcionador (SCD) que guie o foco da proposição do serviço cerne e o direcionador para entregá-lo de forma específica a cada segmento de consumidor presente em um mesmo encontro de serviço com alta intensidade de contato e variedade de participantes.

Para testar a validade da matriz realizou-se uma pesquisa de caráter quantitativo e qualitativo com os diversos públicos envolvidos em um evento gastronômico que ocorre anualmente na cidade de Sabará/MG e utiliza a jabuticaba como principal ingrediente dos pratos.

A Matriz SCD, bem como a pesquisa realizada, poderão permitir que gestores de eventos criem um mapa de visualização, no qual cada segmento de cliente de um mesmo evento possa ter seu interesse principal destacado, levando o gestor a desenvolver o planejamento e executar tal evento com o mínimo de recursos necessários e gerar o melhor resultado possível de ser percebido por cada segmento de consumidor, o que conduzirá a um ótimo resultado geral para o evento.

## **2 SERVIÇOS: CLASSIFICAÇÃO, ENCONTRO E PROCESSOS**

É inegável o crescimento do setor de serviços, no Brasil e no mundo. O surgimento de novas tecnologias, as mudanças sociais, tendências de negócios e a globalização, dentre outros fatores, contribuem para explicar este crescimento. Grönroos (2008) caracteriza serviço como sendo um processo que consiste em uma série de atividades, geralmente intangíveis, onde há

interações entre cliente e funcionários, recursos ou sistemas, com o objetivo de fornecer soluções para problemas dos clientes.

A literatura apresenta vários conceitos e diversas características para serviços. As mais abordadas são aquelas que diferenciam os serviços dos produtos físicos (Lovelock; Wirtz; Hemzo, 2011; Hoffman; Bateson, 2001; Sarquis, 2009). Com algumas variações intangibilidade, perecibilidade, heterogeneidade e inseparabilidade são as características dos serviços mais comumente citadas. Dessas, a intangibilidade é a mais utilizada nessa diferenciação.

Intangibilidade se refere ao fato de que os serviços, diferentemente dos produtos, não podem ser tocados ou sentidos. A perecibilidade afirma que os serviços são perecíveis e não podem ser estocados. A heterogeneidade, por sua vez, defende que os serviços são percebidos de maneiras distintas, por pessoas diferentes ou até mesmo pela mesma pessoa, em dois ou mais momentos. Por fim, a inseparabilidade, ou simultaneidade, afirma que a produção e o consumo dos serviços acontecem ao mesmo tempo.

É importante ressaltar que nem todos os serviços apresentam todas estas características. A automação, em substituição a alguns insumos humanos, e a aplicação rigorosa de procedimentos de melhoria da qualidade, reduziram substancialmente a variabilidade da produção em vários setores de serviços (Lovelock; Gummesson, 2004).

O serviço de educação, por exemplo, nem sempre é perecível, uma vez que pode ser gravado e transmitido posteriormente em formato de vídeo aulas. Já serviços como a lavagem de um automóvel nem sempre apresenta a característica da simultaneidade. O dono do veículo pode deixá-lo no lava jato e buscá-lo somente mais tarde, quando o serviço de lavagem já tiver sido prestado. Sendo assim, conclui-se que a perecibilidade, a heterogeneidade, a intangibilidade e a inseparabilidade não

podem ser utilizadas assertivamente para diferenciar serviços de produtos em todas as ocasiões.

Diferentemente dos produtos físicos, na maior parte das vezes que um cliente adquire um serviço, não há transferência de propriedade, isto é, o cliente não leva consigo nenhuma parte tangível daquele serviço. Lovelock e Gummesson (2004) propõem um paradigma em torno da noção de que as transações que não envolvam transferência de

propriedade são diferentes daquelas que o fazem. Para os autores, em serviços, os clientes pagam pelo direito de arrendar ou ter acesso a determinados benefícios, a utilizar certos objetos físicos, contratar pessoal especializado para a execução de algum serviço ou ter acesso a determinados locais. Em todos estes casos, percebe-se, não há transferência alguma de propriedade. Há, porém, exceções a esta questão. A venda no varejo, por exemplo, é um serviço. Ao comprar algo, o cliente se torna proprietário daquilo que comprou, havendo, dessa forma, a transferência de propriedade (Grönroos, 2008).

Em grande parte dos serviços, o cliente participa ativamente da produção do serviço em si, atuando como seu coprodutor. Bowen e Ford (2002) afirmam que, por este motivo, os clientes devem ser gerenciados da mesma maneira que os funcionários das empresas prestadoras de serviço. Estes funcionários, inclusive, precisam ser muito bem treinados para atender às necessidades dos clientes e conseguir solucionar quaisquer problemas que porventura aconteçam na prestação do serviço. Para Lovelock e Gummesson (2004), os clientes valorizam experiências e soluções desejadas e estão dispostos a pagar por elas. A satisfação do cliente dependerá da eficiência nos processos de serviço e também no resultado final.

A gestão de uma organização que produz bens tangíveis e a de outra predominantemente focada em serviços apresenta diferenças. Enquanto a primeira pode mensurar sua eficácia e

eficiência baseada em indicadores objetivos, como quantidade de refugos, de retrabalho, ou número de produtos produzidos; a segunda precisa utilizar também indicadores subjetivos para avaliar a experiência de serviço de cada cliente. À medida que os produtos se tornam mais intangíveis, torna-se mais difícil de usar medidas objetivas da eficácia da organização (Bowen; Ford, 2002).

Os estudos a respeito de serviços, tanto na área de marketing como na área de operações, têm se intensificado nos últimos anos. Alguns buscam entender, por exemplo, por que algumas empresas de serviços conseguem se consolidar em suas indústrias e outras não. Schmenner (2004) sugere que a explicação para tal fato está relacionada à produtividade. Ele utiliza a teoria do Fluxo Rápido (*Theory of Swift, Even Flow*) para sustentar que quanto mais rápido o fluxo de materiais ou informações através de um processo, mais produtivo é o processo. A teoria ressalta, no entanto, que não é a velocidade das máquinas, o ponto mais importante para esta produtividade, e sim a redução no tempo de espera. O aumento da produtividade significa, entre outras coisas, gerir e regularizar demandas e equilibrar etapas do processo, melhorando sua qualidade (Schmenner, 2004).

O mesmo autor propõe que as empresas de serviços podem ser classificadas de acordo com dois elementos: a intensidade do trabalho e a interação do consumidor e personalização do serviço. Empresas com baixo trabalho intensivo, por um lado, são caracterizadas por baixo custo do trabalho em comparação com o custo de instalações e equipamentos. Nestes casos, a escolha das instalações e equipamentos, bem como o acompanhamento de novas tecnologias, são fundamentais. Por outro lado, empresas com alta intensidade de trabalho já apresentam maiores custos com o trabalho do que com os ativos imobilizados (Schmenner, 1986). Para estas empresas, é de suma importância acompanhar a força de trabalho, dando atenção a aspectos como contratação, treinamento, desenvolvimento

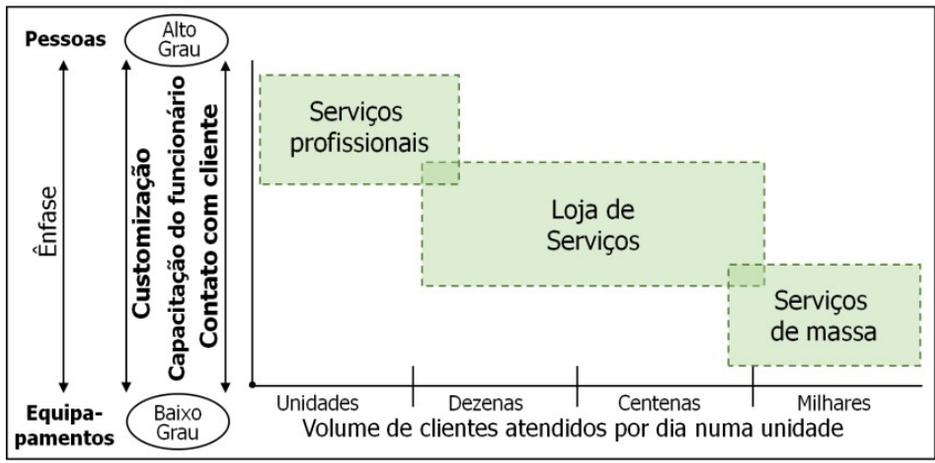
de procedimentos e bem-estar dos empregados. O grau de interação do consumidor e personalização de serviço, por sua vez, dizem respeito a quanto o consumidor interage com o processo de serviço e o quanto aquele serviço é personalizado de acordo com as necessidades ou desejos do consumidor.

A importância da interação do consumidor com o processo de serviço é citada por Lovelock (1983), ao argumentar que o envolvimento do cliente no processo de produção do serviço gera maiores possibilidades de adaptação do serviço para o atendimento às suas necessidades individuais, enquanto consumidor. Para o autor, os esforços de marketing precisam se concentrar nas interações com o cliente. Sobre a personalização dos serviços, Lovelock afirma que quanto mais customizado é um serviço, maiores são os seus custos. Cabe ao gerenciamento de serviços, assim, intermediar a “luta” entre o marketing, que constantemente busca adaptar os serviços às necessidades dos clientes, através da personalização, e às operações, que buscam reduzir custos através da padronização (Lovelock, 1983).

Baseados nos elementos intensidade do trabalho, interação do consumidor e personalização do serviço, dentre outros, os serviços foram categorizados em diferentes tipos. Schmenner (1986) divide os serviços em quatro tipos: fábricas de serviço, lojas de serviço, serviços de massa e serviços profissionais. As fábricas de serviço possuem baixa intensidade de trabalho e interação do consumidor e personalização do serviço. Já nas lojas de serviço, a interação do consumidor e personalização do serviço é alta, mas a intensidade do trabalho continua baixa. Os serviços de massa, por sua vez, apresentam algo grau de intensidade de trabalho, porém baixo grau de interação do consumidor e personalização. Finalmente, nos serviços profissionais, tanto a intensidade do trabalho quanto a interação do consumidor e a personalização do serviço são altas. Silvestro et al. (1992), por sua vez, dividem os serviços em três tipos somente: profissionais, lojas de serviços e serviço de massa (FIG. 1). Os autores explicam a exclusão do tipo

“fábrica de serviços” argumentando que esta quarta categoria, embora muito utilizada em outras matrizes, raramente tem sido aplicada para descrever as organizações de serviços. Cada tipo de serviço origina desafios de gestão peculiares, para os quais se faz necessária a utilização de diferentes e específicos controle de desempenho e medição da estratégia de serviço (Silvestro; Fitzgerald; Johnston, 1992).

**Figura 1 – Classificação de serviços**



Fonte: Adaptado de Silvestro, Fitzgerald e Johnston (1992, p. 73) e de Corrêa e Caon (2002, p. 75).

A necessidade de diferenciar as empresas de serviço também é abordada por Lovelock (1983). A partir das características dos serviços, Lovelock propõe uma divisão baseada em cinco variáveis: natureza do ato de serviço, tipo de relação que a organização de serviço tem com seus clientes, natureza da demanda e oferta para o serviço, maneira pela qual o serviço é entregue, e grau de contato com o consumidor e personalização do serviço. A categorização dos serviços de acordo com estas variáveis, para o autor, pode produzir melhores ideias ao marketing para classificar as organizações de serviço utilizando uma variável por vez, e não um agrupamento de variáveis, como proposto em outros modelos.

Uma das características mais marcantes dos serviços é a interação entre o cliente e o prestador de serviços. Uma vez que atuam como coprodutores dos serviços, os clientes podem influenciar diretamente na qualidade, tanto do processo quanto do resultado. Por este motivo, as interações que ocorrem nos encontros de serviço precisam ser geridas da melhor maneira pelas organizações de serviço, para que os clientes tenham percepções positivas do serviço (Czepiel, 1985).

Para Bateson (2000), encontros de serviço devem ser considerados como um compromisso entre as partes envolvidas: o cliente, o servidor e a empresa de serviços. Clientes podem ser considerados “empregados parciais” das organizações, visto que agem como coprodutores dos serviços. Lovelock e Young (1979) sugerem que a produtividade da empresa de serviços pode ser aumentada à medida que os clientes “trabalham” mais. Se as partes envolvidas trabalharem em conjunto, a possibilidade de o resultado ser positivo para todos é grande.

O encontro de serviço ideal deve equilibrar a necessidade de controle do cliente e do pessoal de contato com as exigências de eficiência das operações (Bateson, 2000). Não deve ser dominado nem pelo cliente, quando este tem controle percebido elevado sobre as situações, tampouco dominado pelo pessoal de

contato, quando o cliente tem pouco controle e provavelmente não ficará satisfeito com o resultado.

Os encontros de serviço não são atos aleatórios, tampouco acidentais (Czepiel, 1985). Eles seguem um esquema e possuem características que os distinguem de outros encontros. Algumas características distintivas dos encontros de serviço são: (1) encontros de serviço são propositais; (2) prestadores de serviço não são altruístas; (3) conhecimento prévio não é necessário; (4) encontros de serviço são de alcance limitado; (5) os papéis do cliente e do provedor de serviço estão bem definidos; (6) domínio do intercâmbio de informações relacionadas com a tarefa e (7) a ocorrência de um diferencial de status temporário.

Vários elementos compõem o caráter percebido do serviço, como a percepção do cliente sobre a finalidade do serviço, sua motivação para o consumo do serviço, o resultado do serviço, o custo e o envolvimento (Czepiel, 1985). Dependendo da combinação destes elementos, o cliente terá uma percepção positiva ou negativa do serviço. Vale ressaltar que os encontros de serviço são caracterizados por sua intencionalidade, a motivação do provedor e sua capacidade para permitir que os clientes interajam na produção do serviço. A avaliação dos encontros de serviço é de interesse dos clientes, dos prestadores e das organizações que os patrocinam.

Sampson (2014) apresenta os papéis que os clientes podem desempenhar em processos de serviços interativos, denominados de cadeias de fornecimentos de serviços. Segundo o autor, os clientes podem ser analisados como fornecedores de componentes, como mão de obra, como engenheiros de produção, como gerentes de produção, como produtos, como garantia de qualidade, como inventário e como concorrentes. Como na cadeia de suprimentos tradicional, da manufatura, se qualquer uma das partes não cumprir seu papel, a produtividade da cadeia tende a diminuir. Por este motivo é importante analisar e gerenciar adequadamente os papéis dos clientes nos

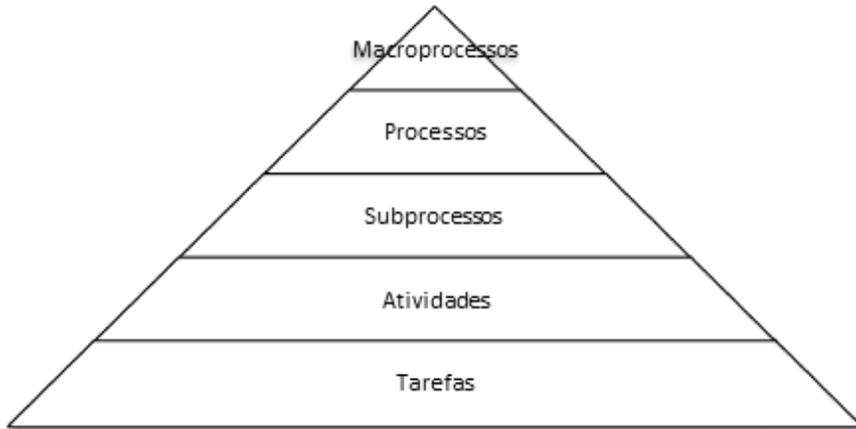
processos de serviços interativos. O ajuste de papéis do cliente pode ajudar a identificar oportunidades para a inovação dos processos organizacionais e produtivos.

A qualidade dos serviços está diretamente relacionada à gestão de seus processos. Em serviços, o processo é o produto (Fitzsimmons; Fitzsimmons, 2014). Processo, de acordo com Davenport (1994, p. 6) é “uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim e inputs e outputs claramente identificados: uma estrutura para a ação”. Processo é um conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas, que transformam entradas em saídas.

Os processos podem ser classificados em primários ou de suporte (Gonçalves, 2000). Processos primários são aqueles que geram valor diretamente ao cliente, enquanto os processos secundários têm por objetivo garantir o apoio necessário ao funcionamento adequado aos primários. Os processos primários, por sua vez, podem ser divididos em processos-chave e processos críticos (Valle; Oliveira, 2103). Os processos-chave apresentam alto custo para a empresa e alto impacto para os clientes externos. Já os processos críticos são aqueles diretamente alinhados com a estratégia organizacional.

Os processos não estão definidos para atuarem isoladamente, mas para serem aplicados em estruturas organizacionais interagindo entre si, utilizando centros de competência e equipes multidisciplinar, o que possibilita o conhecimento de forma holística (Oliveira, 2007). Os processos organizacionais são comumente estruturados de acordo com a estrutura apresentada na FIG. 2. Os macroprocessos possuem processos, que são divididos em subprocessos, que por sua vez são compostos por atividades, formadas por tarefas (Smart; Maddern; Maull, 2008; De Sordi, 2008).

## Figura 2 – Hierarquia de processos



Fonte: Adaptado de De Sordi (2008)

As técnicas utilizadas em manufatura nem sempre são eficazes na produção de serviços, visto que os processos apresentam características distintas. Uma destas características é a presença do cliente no processo produtivo e sua interação com a organização de serviços.

Chase (1978) oferece uma visão de serviços, que, segundo ele, se for seguida, resulta em uma “aproximação racional da racionalização”. Para ele, quanto menos contato o cliente tiver com o sistema de serviço, maior será o potencial do sistema para operar com eficiência máxima. Por sua vez, quanto maior o contato menor a eficiência do sistema. Nos casos onde o contato é maior, a tendência é que o tempo de processamento do serviço seja mais estendido, visto que o cliente interage mais com o funcionário de serviços e, em muitas das vezes, pode ficar em dúvida de suas escolhas, o que pode atrasar a produção. Além do tempo, a qualidade e até mesmo a natureza do serviço podem ser afetadas (Chase, 1978). Já em ocasiões onde o contato é menor, o impacto da participação do cliente no sistema, durante

sua participação no processo, também é menor. Chase (1978) afirma, assim, que os sistemas de serviço com alto contato com o consumidor são mais difíceis de controlar e racionalizar do que aqueles onde o contato é menor. É importante ressaltar que, em sistemas de alto contato as incertezas são maiores, uma vez que não se sabe exatamente o que esperar dos clientes (Chase, 1978).

Nos sistemas onde existe alto grau de contato com o cliente, um fator significativo é a necessidade de funcionários aptos para o tratamento com os clientes. Além disso, os processos devem ser estabelecidos para lidar com esta alta interatividade. Assim, principalmente as organizações classificadas como serviços profissionais devem buscar formas de se preparar para esse contato.

### **3 FERRAMENTAS DE GESTÃO**

As entidades empresariais que prestam serviços com alto grau de contato com o cliente, podem se valer da combinação de ferramentas de gestão que lhes permitam melhor configurar o processo de serviços para lidar com essa interação contínua com o cliente. Dentre as ferramentas de gestão de empresas mais comumente abordadas (Johnston; Clark, 2002; Baldam, 2005; Rigby, 2009; Fitzsimmons; Fitzsimmons, 2014), podem ser citadas: a governança empresarial; a administração de desempenho; a gestão da qualidade; e a gestão de relacionamento com clientes e fornecedores.

Ferramentas de gestão de negócios podem ser sistemas, aplicativos, controles, soluções de calcular, metodologias, dentre outros (Oliveira, 2007). Nessa pesquisa, com o intuito de ajustar os processos de serviços com alto grau de contato com os consumidores, as ferramentas selecionadas foram a Segmentação de Consumidores, a Flor de Serviços e o Core Business, detalhados a seguir.

O desenvolvimento de uma estratégia de serviços para atendimento ao cliente é fundamental no aperfeiçoamento de serviços oferecidos para diferentes grupos consumidores das empresas. A essência de qualquer estratégia de serviços ao cliente é a segmentação buscando identificar quem são os potenciais clientes, o quanto eles valorizam diferentes aspectos do serviço, o quanto se deve gastar para satisfazê-los e, ainda, de quanto pode ser a lucratividade (Davidow; Uttal, 1989).

O início da segmentação é associado a Smith (1956), quando se propôs a divisão de um mercado heterogêneo (demandas divergentes), em segmentos menores com características homogêneas que permitam melhor atuação do marketing.

Tradicionalmente, a segmentação adota variáveis demográficas (sexo, idade, renda, educação, etc.) porque são mais fáceis de medir e avaliar. Entretanto, existe a segmentação por atitude, que está inserida no contexto comportamental ou psicográfico. A segmentação por atitude oferece algo além da segmentação demográfica por permitir alcançar aspectos como interesses, opiniões, valores, atitudes e características da personalidade (Motta, 2009).

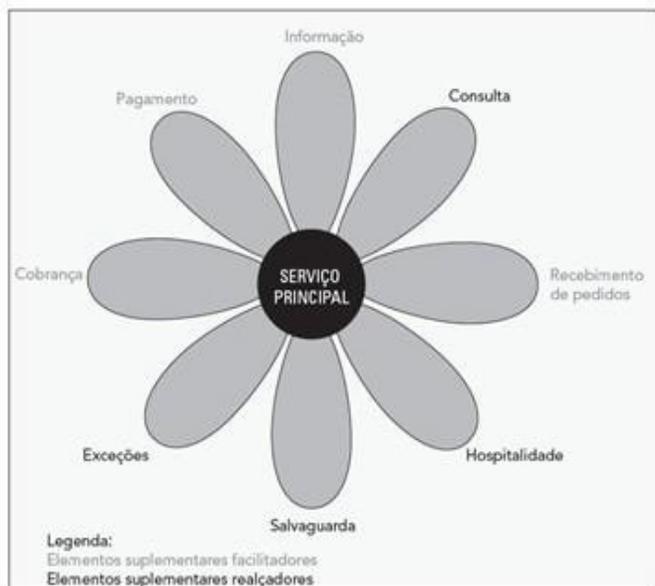
Assim, em uma perspectiva direcionada, a presente pesquisa adota uma segmentação do atendimento ao cliente baseada interesse, ou seja, o foco no que eles esperam receber no encontro de serviços.

Uma vez identificado quais são os grupos de consumidores de serviços da empresa, cabe então identificar qual o serviço que interessa a tais consumidores.

A busca por vantagem competitiva passa por ações da empresa sobre os três componentes de um serviço, sendo o aprimoramento do serviço principal (benefício essencial desejado pelo consumidor), a criação de novos serviços suplementares (que realçam o produto principal) e a diferenciação na forma como

o produto é entregue (em relação aos concorrentes). A partir dessa análise, Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011) propuseram a Flor de Serviços.

### Figura 3 – Flor de Serviços



Fonte: Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011, p. 107)

Tal ferramenta evidencia que o serviço é um composto formado pelo elemento principal (foco de interesse dos consumidores) e um conjunto de serviços complementares. Esses complementos podem ser facilitadores (necessários à entrega ou auxiliares no uso do produto principal) ou realçadores (agregam valor extra para o cliente), cujos detalhes são apresentados no Quadro 1.

Segundo Silveira (2015), o serviço principal não necessariamente é acompanhado dos todos os oito grupos de serviços complementares, o que vai depender da natureza do serviço principal que é oferecido.

## Quadro 1 – Classificação de serviços suplementares: facilitadores e realçadores

Serviços Suplementares FACILITADORES	Descrição	Serviços Suplementares REALÇADORES	Descrição
Informação	Informações são fundamentais para manter a qualidade do serviço e quanto mais precisas, maior será a satisfação e menor será o risco de ocorrer problemas para o cliente, principalmente na pré-compra. Inclui endereços, instruções de utilização, programação e horários etc.	Consulta	Envolve um diálogo para sondar demandas dos consumidores e então desenvolver soluções sob medida. Principalmente quando esse diálogo ocorre com a linha de frente do serviço.
Recebimento de Pedidos	Quando o cliente se decide pela compra, é necessário que a empresa ofereça uma boa, rápida e fácil estrutura de preenchimento, recebimento e aceitação de pedidos e formulários.	Hospitalidade	É a maneira como a empresa receberá o consumidor e caracterizar-se principalmente pelo acolhimento que ele terá durante a prestação do serviço, como a cordialidade, cortesias etc.
Cobrança	Procedimentos para a cobrança do serviço, que inclui faturas, tarifas, rapidez etc.	Salvaguarda	São os cuidados oferecidos com os pertences pessoais dos clientes durante o serviço, como chaplaria, manuseio de bagagens, cofres de segurança etc.
Pagamento	Sistemas de verificação e controle instituídos para o pagamento do serviço.	Exceções	São serviços excepcionais, que não fazem parte da rotina da empresa, mas que são necessários quando o serviço não atende completamente a necessidade do consumidor. São solicitações especiais, reclamações, problemas excepcionais, restituições etc.

Fonte: Silveira (2015, p. 82)

Outra perspectiva semelhante à dos serviços principal e complementar é apresentada por Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014) quando tratam do ‘pacote de serviços’, representado por um composto de serviços explícitos e implícitos, bens facilitadores e instalações de apoio. Importante ressaltar que esse pacote de serviços é dinâmico, e, sendo assim, a importância de seus elementos pode variar ao longo do tempo conforme a expectativa do cliente, que avalia não só resultado final recebido, mas também o processo de execução desse serviço (Grönroos, 2008).

Em ambas as perspectivas, seja o Pacote de Serviços ou a Flor de Serviços, se busca evidenciar qual é o âmago do serviço que

é ofertado ao cliente. Nesse contexto, existe outra ferramenta de gestão que pode ser associada a essa evidenciação do serviço principal ou central: o Core Business.

Uma vez que o Core Business decorre da *Core Competence*, se faz necessário entender ambas as ferramentas. As duas possuem a palavra inglesa 'Core' em seu nome, sendo que ela pode ser traduzida como 'cerne' (opção para esse artigo), ou ainda, como núcleo, âmago ou central.

A *Core Competence* designa quais funções a empresa pode desempenhar com excelência, ou seja, as áreas de trabalho ou as funções em que a empresa é competente. Tais competências estratégicas, únicas e distintivas conferem à organização uma vantagem competitiva intrínseca, criando assim os fatores-chave de diferenciação perante a concorrência (Prahalad; Hamel, 1990; Edgar; Lockwood, 2012). Como exemplo pode ser visto o caso da Apple, que terceirizou para outras empresas a maior parte da fabricação de seus produtos (Macbooks, iPhone e iPod); entretanto, a Apple não terceiriza o design dos produtos, que é sua *Core Competence*.

Desta forma se tem que, o *Core Business* designa a atividade principal ou a essencial da empresa, normalmente chamada de atividade fim. As demais atividades realizadas pela empresa são denominadas de atividades-meio (Zook, 2007).

A partir do exposto, constata-se que a diferença entre as duas ferramentas é que a *Core Competence* demonstra no que a empresa é tão boa quanto ou até melhor que seus concorrentes, enquanto que o Core Business demonstra o negócio principal da empresa.

Assim, a conceituação dessas ferramentas é a base para se estabelecer um conceito mais específico, adotado nesse artigo. Em conjunto com o conceito de 'segmentação de clientes por interesse' e a 'Flor de Serviços', o termo 'Core Service' será

empregado para identificar qual o serviço nuclear, ou seja, qual o serviço cerne que será ofertado a cada segmento de clientes da empresa, a partir do qual serão agregados os serviços complementares, permitindo entregar um pacote de serviços específicos para a necessidade de cada segmento de clientes, conforme o interesse dos mesmos.

Cabe lembrar aqui que este trabalho está direcionado para os encontros de serviços que apresentam alto grau de interação (contato) com o cliente.

#### **4 GESTÃO DE EVENTOS**

Dentre as organizações classificadas como serviços profissionais, que continuamente estão envolvidas em um alto grau de contato com o cliente, podem ser encontradas as empresas de organização de eventos.

Os eventos podem ser caracterizados como sendo acontecimentos especiais (rituais, apresentações ou celebrações, etc.) com objetivos culturais, sociais ou empresariais pré-definidos. Devem ser planejados, organizados, coordenados e controlados (Allen, 2003; Britto; Fontes, 2006). Na literatura, os eventos são classificados de diferentes maneiras, divididos por: áreas de interesse, tipos de público, conteúdo, frequência com que ocorrem e categorias, dentre outros (Martin, 2003; Britto; Fontes, 2006).

As organizações que promovem eventos dividem-se em duas categorias básicas: associações e corporações. Associações são organizações de pessoas filiadas por razões de interesse profissional ou pessoal. Corporações, por sua vez, podem ser separadas em quatro categorias: fabricantes, distribuidores, fornecedores de serviços e governo (Tenan, 2002).

Assim como em qualquer outra atividade empresarial, o planejamento é fundamental para a criação e gestão de

qualquer evento. Um planejamento assertivo passa por algumas fases (Martin, 2003):

- a) Pré-evento: etapa onde ocorre a definição do projeto e o planejamento de suas etapas seguintes. Neste momento, também são definidas as receitas e despesas esperadas, os tipos de fornecedores e equipe a ser contratada, de acordo com os objetivos do projeto.
- b) Evento: trata da organização do evento propriamente dita, em que acontece a montagem do evento no local escolhido e a operacionalização das atividades.
- c) Pós-evento: etapa onde ocorre a desmontagem da estrutura do evento, os acertos financeiros e os pagamentos.

A gestão de um evento envolve diferentes stakeholders, tais como espectadores, fornecedores em geral, trabalhadores, mídia, comunidade, serviços de emergência, governo, dentre outros. Reid (2011) afirma que o envolvimento destas partes no processo de planejamento do evento pode levá-lo ao sucesso. Visto que cada uma destas partes possui diferentes interesses no evento, sua gestão torna-se bastante complexa.

## **5 ESTRUTURAÇÃO DA MATRIZ DE SERVIÇO CERNE & DIRECIONADOR (SCD)**

Uma vez que a gestão de serviços com alto grau de contato com o consumidor pode envolver também um alto grau de complexidade da gestão, como é o caso do encontro de serviços em eventos, é apresentada a seguir a proposta de uma Matriz de Serviços.

A proposta dessa Matriz resulta da combinação das três ferramentas de gestão apresentadas no tópico 2 (Segmentação de Consumidores, Flor de Serviços e *Core Business*), sem que se tenha a pretensão de criar uma ferramenta completamente nova.

Seu propósito é possibilitar o ajuste do foco de observação sobre os encontros de serviços que sejam complexos, em decorrência do alto grau de contato e heterogeneidade dos consumidores envolvidos em uma mesma prestação de serviços.

Nesse sentido, a segmentação de consumidores por interesses permite identificar quais são os vários segmentos, ou diferentes grupos de consumidores dentro um mesmo evento, dadas as grandes dimensões que geralmente envolvem a gestão de eventos, como um tipo de serviço complexo.

Adicionalmente, a flor de serviços permite identificar qual será a oferta do serviço principal e dos serviços complementos para cada segmento de clientes envolvidos em um mesmo evento.

A partir daí se faz necessário identificar qual o cerne do serviço (*Core Service*) que interessa especificamente a cada grupo de consumidores envolvidos em um determinado evento, e ainda quais são os serviços complementares que a empresa pode oferecer a cada grupo.

Assim, surge a proposta da 'Matriz de Serviço Cerne & Direcionador (SCD)' que propicia focar cada segmento de consumidores abarcados em eventos aberto ao público, ou seja, estabelecer qual é o âmago do serviço que interessa a cada segmento de consumidor e, ainda, qual direcionador-chave para balizar a entrega do serviço cerne específico a cada grupo. A estrutura geral da matriz é apresentada a seguir.

## Quadro 2 - Modelo geral da Matriz de Serviço Cerne & Direcionador (SCD)

SEGMENTOS	Serviço Principal		Serviços Complementares	
	CERNE	DIRECIONADOR	FACILITADOR	REALÇADOR
Grupo 1				
Grupo 2...				

Fonte: desenvolvido pelos autores

Os principais aspectos da Matriz SCD são:

- a) Segmentos: agrupamento de consumidores a partir do interesse comum dentro do evento;
- b) Cerne do serviço: serviço com maior potencial para interessar a cada segmento; Direcionador do serviço: constructo que busca balizar a exequibilidade de entrega do serviço-cerne proposto, ou seja, qual é o guia de operacionalização que garantirá que o serviço oferecido deixe de ser uma proposta e se transforme em um resultado entregue ao segmento de cliente focado;
- c) Serviços complementares: serviços facilitadores e realçadores que podem ser agregados ao serviço cerne para cada segmento

Assim, a Matriz SCD permite estabelecer um mapa visual dos serviços – principal e complementares – para cada grupo de consumidores. Dessa forma, os gestores do evento podem desenvolver o planejamento tático e operacional a partir de uma percepção multifocal quanto ao que oferecer para os consumidores envolvidos no evento, seguindo os interesses específicos dos grupos de clientes, e, ainda, qual a forma mais eficaz de executar a entrega do serviço a cada grupo de consumidores.

Para testar a validade da Matriz SCD foi conduzida uma pesquisa em um evento gastronômico ocorrido em Sabará, cidade localizada na região metropolitana de Minas Gerais, em novembro de 2017, conforme descrito nos procedimentos metodológicos.

## 6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia envolve aspectos tais como, o tipo de investigação (como fazer), os instrumentos da pesquisa (com o quê), os atores consultados (com quem), a forma de análise dos dados (com que critério), o tempo previsto (quando), dentro outros (Lakatos; Marconi, 2008). Assim, se apresenta a seguir o planejamento de todos os procedimentos técnicos do desenvolvimento a pesquisa.

A técnica de pesquisa utilizada foi o estudo de caso, que é uma estratégia de pesquisa onde se estuda um caso, simples e específico ou complexo e abstrato, sendo que deve ser sempre bem delimitado.

Os estudos de caso mais comuns são os que têm o foco em uma unidade/indivíduo (caso único e singular) ou múltiplo, onde vários estudos são conduzidos simultaneamente (vários indivíduos ou várias organizações). Conforme os objetivos da investigação, o estudo de caso pode ser classificado de intrínseco (compreender melhor um caso particular em si, em seus aspectos intrínsecos); instrumental (examina um caso para se compreender melhor outra questão, algo mais amplo, orientar estudos ou ser instrumento para pesquisas posteriores); e coletivo (estende o estudo a outros casos instrumentais conexos com o objetivo de ampliar a compreensão ou a teorização sobre um conjunto ainda maior de casos) (Ventura, 2007).

Assim, o estudo de caso foi de tipo específico, com foco único (a gestão de um evento), tendo um objetivo intrínseco (validação da matriz proposta).

A investigação do tema proposto ocorreu em duas fases, sendo:

a) Fase 1: Antes do evento (planejamento) – (I) Perspectiva expositores do evento: avaliar a adoção da Matriz como guia para focar na identificação dos serviços e atividades chaves que se tornarão a base para criar o planejamento do evento; e (II) Perspectiva dos potenciais clientes: identificar os principais serviços que deveriam estar presentes no evento.

b) Fase 2: Durante e ao final do evento (o encontro de serviço) – (I) Perspectiva dos expositores do evento: avaliar se o uso da Matriz SCD atendeu à proposta; e (II) Perspectiva dos clientes do evento: avaliar se os serviços (principal e complementar) definidos na Matriz, para serem entregues durante o evento, foram percebidos como sendo

adequados pelos clientes e funcionários que atuaram no encontro de serviço ocorrido.

É fundamental ressaltar que, tanto na primeira quanto na segunda fase da pesquisa, buscou-se contato também com os organizadores e patrocinadores do evento, porém, nenhum deles demonstrou interesse em participar da pesquisa.

A pesquisa possui caráter quantitativa e qualitativa, com modelo causal do tipo Indicador Guia, que busca identificar se as propostas da matriz foram percebidas pelos clientes, e qual o grau de assertividade dessas propostas. O Indicador Guia estuda “as atividades de variáveis concretas cujo movimento em uma dada direção produz o movimento de outras variáveis na mesma direção” (Dencker, 2001, p. 87).

Os instrumentos de coleta de dados envolvidos foram:

- a) Questionários aplicados a potenciais clientes do evento, respondidos através de pesquisa online no Facebook, a fim de identificar quais serviços eles julgavam mais importantes estarem no evento e como gostariam que fosse a experiência.
- b) Questionários aplicados aos visitantes do festival durante o evento, com o propósito de identificar se os serviços estabelecidos na matriz foram adequadamente estabelecidos e entregues.
- c) Entrevistas qualitativas semiestruturadas de caráter explicativo, realizadas pessoalmente com alguns expositores, antes do evento, a fim de identificar suas necessidades e expectativas.
- d) Entrevistas qualitativas semiestruturadas de caráter explicativo, realizadas pessoalmente com alguns expositores após o término do evento, buscando avaliar se o uso da Matriz SCD atendeu à proposta.

Para testar a efetividade da Matriz SCD escolheu-se inicialmente um evento do tipo feira gastronômica regional. Sua escolha

decorre da complexidade de clientes e variedade de possíveis ações a serem estabelecidos tanto na fase de planejamento quanto de execução. Além disso, tais feiras acontecem com relativa frequência, o que, caso seja conveniente, poderia permitiria realizar outras testes (pesquisas) similares para comparar resultados. No caso específico do Festival da Jabuticaba, sua periodicidade é anual, na época da colheita da fruta. A pesquisa online realizada inicialmente contou com a participação de aproximadamente 11.700 pessoas. Durante os três dias de evento, 2.187 visitantes responderam ao questionário. As entrevistas iniciais foram feitas com 19 expositores que se colocaram à disposição. Ao final, os mesmos 19 responderam aos novos questionamentos.

Os dados qualitativos foram analisados através do software SPSS 18.0. Já os dados qualitativos foram analisados através do método de análise de discurso. Conforme Caregnato e Mutti (2006), “o processo de análise discursiva tem a pretensão de interrogar os sentidos estabelecidos em diversas formas de produção, que podem ser verbais e não verbais...”

## 7 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Apresenta-se a seguir a Matriz de Serviço Cerne & Direcionador (SCD) desenvolvida para o evento em questão, após consultas aos expositores e potenciais clientes, e corroborada pelos mesmos expositores e visitantes presentes no festival.

### Quadro 4 – Matriz SCD desenvolvida para o evento

Evento: Festival gastronômico em Sabará/MG				
Serviço Principal		Serviços Complementares		
Seg-mentos	Cerne	Direcio-nador	Facilitador	Realçador

Organizadores	Desenvolvimento da “marca” do evento	Marketing especializado	Follow up contínuo de ações; Parcelamento do pagamento.	Captação de patrocínios; Alternativas para eventualidades.
Expositores	Oportunidade de se destacar como ícone de um segmento de mercado	Fomentar network	Informação de regras do festival; Transparência no contrato de direitos/deveres.	Participação no planejamento; Instalações adequadas.
Patrocinadores	Projeção de suas marcas junto ao público	Divulgação interativa	Alternativas de forma e valor de investimento.	Momento para interagir com o público.
Público adulto	Vivenciar o contato com a cultura/gastronomia exposta	Consulta prévia de expectativas	Mapas eficazes; Informativos a respeito os produtos comercializados.	Cozinha experimental; Shows típicos.
Público infantil	Momento de entretenimento e socialização	Consulta prévia de expectativas	Consulta prévia (online) de opções de entretenimento.	Shows voltados para o público infantil; Áreas de socialização e brincadeiras.

Fonte: Desenvolvido pelos autores

Na matriz constam os serviços principais (cerne e direcionador) e os serviços complementares (facilitador e realçador) para

cada um dos segmentos envolvidos na feira. Conforme exposto anteriormente, os organizadores e os patrocinadores não se dispuseram a participar da pesquisa, fato que inclusive é citado como uma limitação do trabalho. Na ausência desses participantes e para que a matriz fosse apresentada por completo, os próprios autores completaram as partes relativas a eles.

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo combinar as ferramentas de 'Segmentação de consumidores', 'Flor de serviços' e 'Core Business' para desenvolver uma Matriz de Serviço Cerne & Direcionador (SCD) que guie o foco da proposição do serviço cerne e o direcionador para entregá-lo de forma específica a cada segmento de consumidor presente em um mesmo encontro de serviço com alta intensidade de contato e variedade de participantes. Após a construção da matriz, sua validade foi testada em evento gastronômico ocorrido na cidade de Sabará/MG, em novembro de 2017. Para tanto, realizou-se a aplicação prévia online de questionários a potenciais clientes do evento para identificar quais serviços eles julgavam mais importantes estarem no evento e como gostariam que fosse a experiência. Já no festival, novos questionários foram aplicados aos visitantes com o propósito de identificar se os serviços descritos na matriz foram adequadamente estabelecidos e entregues. Foram feitas também entrevistas com expositores, buscando identificar inicialmente suas necessidades e expectativas para o evento e, posteriormente, se o uso da Matriz SCD atendeu à proposta. É importante ressaltar que a matriz apresentada foi desenvolvida especificamente para o evento em questão, considerando as diversas partes interessadas.

É possível concluir que a Matriz de Serviço Cerne & Direcionador (SCD) atendeu ao objetivo para qual foi criada, uma vez que guiou de forma eficaz a estruturação dos processos de serviço

profissionais no evento, possibilitando que fosse possível a presença de todos os serviços – principais e complementares – desejados pelos públicos envolvidos.

Todos os segmentos pesquisados – expositores, público adulto e público infantil, este último representado pelos pais e/ou responsáveis no local –, se mostraram satisfeitos com a estruturação e realização dos serviços.

Limitações encontradas nesse estudo foram a aplicação da matriz em um único segmento de serviços e a ausência de participação dos organizadores e patrocinadores na pesquisa. Como proposta de futuros estudos é sugerida a aplicação da matriz em serviços profissionais com menor grau de complexidade que não possuam o caráter de gestão de projetos que é típico no setor de eventos.

## REFERÊNCIAS

ALLEN, J. **Organização e gestão de eventos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

BALDAM, R. L. **Que ferramenta devo usar?** Rio de Janeiro: Qualitimark, 2005.

BATESON, J. E. G. Perceived Control and the Service Encounter. In: SWARTZ, T. A.; IACOBUCCI, D. (Editors). **Handbook of Services Marketing and Management**, Sage Publications, Inc., p. 67–81, 2000.

BOWEN, J.; FORD, R. C. Managing Service Organizations: Does Having a “Thing” Make a Difference? **Journal of Management**, v. 28, n. 3, p. 447–469, 2002.

BRITTO, J.; FONTES, N. **Estratégias para eventos**: uma ótica do marketing e do turismo. São Paulo: Aleph, 2006.

CAREGNATO, R. C. A.; MUTTI, R. Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. **Texto Contexto Enferm**, Florianópolis, v. 15, n. 4, p. 679–684, 2006.

CORRÊA, H. L.; CAON, M. **Gestão de serviços**: lucratividade por meio de operações de satisfação dos clientes. São Paulo: Atlas, 2002.

CZEPIEL, J. A. Service Encounters: An Overview. In: CZEPIEL, J. A.; SOLOMON, M. R.; SURPRENANT, C. F. **The Service Encounter**: managing Employee/Customer Interaction in Service Businesses. New York: Lexington Books, p. 67-82, 1985.

DAVENPORT, T. **Reengenharia de processos**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DAVIDOW, W. H.; UTTAL, B. **Service Companies**: Focus or Falter. *Harvard Business Review*, v. 67, n. 4, p. 77-85, 1989.

DE SORDI, J. O. **Gestão por processos**. 2 rev. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

DENCKER, A. F. M. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo**. São Paulo: Futura, 2001.

EDGAR, W. B.; LOCKWOOD, C. A. Understanding, finding, and conceptualizing core competence depth: a framework, guide, and generalization for corporate managers and research professionals. **Academy of Strategic Management Journal**, v. 11, n. 2, 2012.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de serviços**: operações, estratégia e tecnologia da informação. 7. ed. Porto Alegre: AMGH Editora Ltda, 2014.

GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processo. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 1, p. 6-19, jan./mar., 2000.

GRÖNROOS, C. **Marketing**: gerenciamento e serviços. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

HOFFMAN, K. D.; BATESON, J. E. G. **Marketing de serviços**. 4. ed. São Paulo: Artmed, 2001.

IACOBUCCI, D. **Handbook of Services Marketing and Management**. [S.l.]: Sage Publications, Inc., v. p. 67–81, 2000.

JOHNSTON, R; CLARK, G. **Administração de operações de serviço**. São Paulo: Atlas, 2002.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LOVELOCK, C. H. Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights. **Journal of Marketing**, v. 47, p. 9–20, 1983.

LOVELOCK, C. H.; GUMMESSON, E. Whiter. Services Marketing? In Search of a New Paradigm and Fresh Perspectives. **Journal of Service Research**, v. 7, n. 7, p. 20–41, 2004.

LOVELOCK, C. H.; WIRTZ, J.; HEMZO, M. A. **Marketing de Serviços: pessoas, tecnologia e estratégia**. 7. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MARTIN, V. **Manual prático de eventos**. São Paulo: Atlas, 2003.

MOTTA, S. L. S. **Estudo sobre segmentação de mercado consumidor por atitude e atributos ecológicos de produtos**. São Paulo: USP, 2009.

OLIVEIRA, O. J. **Gestão empresarial: sistemas e ferramentas**. São Paulo: Atlas, 2007.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **The Core Competence of the Corporation**. Harvard Business Review, May–June, 1990.

REID, S. **Event stakeholder management: developing sustainable rural**. International Journal of Event and Festival Management, v. 2, n. 1, 2011, p. 20–36.

RIGBY, D. K. **Ferramentas de gestão: um guia para executivos**. Bain & Company, 2009. Disponível em: [http://www.bain.com/offices/saopaulo/pt/Images/Management\\_tools\\_2009\\_POR.pdf](http://www.bain.com/offices/saopaulo/pt/Images/Management_tools_2009_POR.pdf). Acesso em: 05 jul. 2016.

ROCHA J., W. F. et al. Avaliação de contratos: uma abordagem utilizando a Análise Fatorial de Correspondência. **Revista Econ**.

**Sociol. Rural** [online], v. 46, n. 2, p. 455-480. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-20032008000200007>, 2008.

SAMPSON, S. E. Essentials of Service Design and Innovation Developing high-value service businesses with PCN Analysis.

**Provo:** Create Space Independent Publishing Platform, 2014.

SARQUIS, A. B. **Estratégias de marketing para serviços:** como as organizações de serviços devem estabelecer e implementar estratégias de marketing. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHMENNER, R. W. How Can Service Business Survive and Prosper? **Sloan Management Review**, vol. 27, n. 3, p. 21-32, Spring, 1986.

SCHMENNER, R. W. Service Businesses and Productivity. **Decision Sciences**, v. 35, n. 3, p. 333-347, 2004.

SILVEIRA, N. C. **Marketing de serviços para mercado de idosos:** um estudo em moradias especializadas. São Paulo: USP, 2015.

SILVESTRO, R.; FITZGERALD, L.; JOHNSTON, R. Towards a Classification of Service Process. **International Journal of Service Industry Management**, v. 3, n. 3, p. 62-75, 1992.

SMART, P. A.; MADDERN, H.; MAULL, R. S. Understanding business process management: implications for theory and practice. **British Journal of Management**, p. 1-17, aug, 2008.

SMITH, W. R. Product differentiation and market segmentation as alternative marketing strategies. **Journal of Marketing**, New York, v. 21, n. 1, p. 3-8, Jul., 1956.

TENAN, I. P. S. **Eventos.** São Paulo: Aleph, 2002.

VALLE, R.; OLIVEIRA, S. B. **Análise e modelagem de processos de negócios:** foco na notação BPMN (Business Process Modeling Notation). São Paulo: Atlas, 2103.

VENTURA, M. M. O Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa. **Revista SOCERJ**, 20, n. 5, p. 383-38, 2007.



ZOOK, C. Finding your next Core Business. **Harvard Business Review**, April, 2007.



# SUSTENTABILIDADE E VALOR DE MERCADO: ESTUDO DE EVENTOS RELATIVOS À PARTICIPAÇÃO NO ÍNDICE DE SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL<sup>1</sup>

Gustavo Rodrigues Cunha<sup>2</sup>

Júnea Tatiane Damasceno Oliveira<sup>3</sup>

## RESUMO

O objetivo do estudo consistiu em avaliar a relação entre eventos de participação no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) e o valor de mercado das empresas componentes do índice. Em termos metodológicos, desenvolveu-se um estudo comparativo quantitativo por meio da técnica de estudos de eventos. Partindo da carteira inicial de empresas ingressantes no ISE em 2005, analisou-se a ocorrência de retornos anormais decorrentes de eventos relativos ao índice durante o período 2005-2014. À semelhança de estudos empíricos anteriores, os resultados indicam uma relação conflituosa entre o engajamento socioambiental empresarial, identificado pela participação no índice, e o valor de mercado das empresas, relação esta que se mostrou estatisticamente insignificante na maior parte do período, e que ao atingir a referida significância, revezou-se entre positiva e negativa para um mesmo evento. Tais resultados indicam a necessidade de trabalhos futuros direcionados a elucidar a natureza desta relação por meio de análise baseada em duas frentes: a credibilidade associada à participação no índice de sustentabilidade, e os benefícios e desvantagens percebidos pelos investidores para o engajamento empresarial em ações socioambientais.

**Palavras-chave:** sustentabilidade; valor de mercado; estudo de eventos; índice de sustentabilidade empresarial.

---

1 Os autores agradecem o suporte da Fundação e Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (Fapemig) para esta pesquisa. Este artigo já foi publicado anteriormente na revista *ConTexto*, v. 17, n. 36, p. 94-109, 2017.

2 Doutor em *Business Administration pela Università di Bologna*. Professor no Centro Universitário Unihorizontes. E-mail: gustavo.cunha@unihorizontes.br

3 Mestre em Administração pelo Centro Universitário Unihorizontes. E-mail: juneatatianedamasceno@yahoo.com.br

## ABSTRACT

The general goal of this present study consists on value the relation between participation events on the Business Sustainability Index (ISE) and the market value of companies on the index. In methodological terms, a comparative study was developed through the technology of events technique. Starting with the initial portfolio of companies participating on the ISE IN 2005, the occurrence of abnormal returns arising from relative events of a period of 2014-2015 was analyzed. The resemblance of passed empirical studies, the results indicated a conflicting relation between the social and environmental engagement of companies, identified by the participation on the index, and the market value of the companies, this relation statistically showed insignificance most parts of the period and it reached the refered significance which took turns between positive and negative to the same event. Those results indicated the necessity of future jobs directed do elucidate the nature of this relation through analysis based on two fronts: credibility associated with the participation on the sustainability index, and the benefits and disadvantages understood by the investors for the Business engagement in social environmental actions.

**Keywords:** sustainability; market value; event study; corporate sustainability index.

## 1 INTRODUÇÃO

Observa-se no cenário econômico um destaque crescente de questões relacionadas à responsabilidade social e ambiental, levando a avaliação do comportamento empresarial no mercado financeiro em função, também, do grau de inserção social das empresas (Barbosa; Lemme, 2007). Neste contexto, em resposta às reivindicações da sociedade para a adaptação às práticas de sustentabilidade socioambiental e com o intuito de atender a demanda de um número crescente de investidores (Guimarães, 2013), o mercado financeiro desenvolveu índices baseados em critérios de atuação direcionada à sustentabilidade empresarial, capazes de auxiliar na distinção entre investimentos ordinários

e investimentos socialmente responsáveis – ISR (BM&FBOVESPA, 2015b).

Com o objetivo de mensurar a prática da responsabilidade social pelas corporações listadas no mercado brasileiro, a BM&FBovespa criou o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), o qual baseia-se em indicadores econômicos, sociais e ambientais para diferenciar empresas com relação à sustentabilidade. Dessa forma, a participação no ISE provê destaque às empresas envolvidas com o desenvolvimento sustentável e que incorporam boas práticas socioambientais e de governança corporativa em suas ações (Beato; Souza; Parisotto, 2009)

O ISE foi publicado pela primeira vez em 2005, sendo composto inicialmente por 74 empresas. Desde então, ocorreram várias alterações nas empresas componentes do índice, o que somado ao crescimento da exigência referente ao direcionamento socioambiental das empresas, conduz à investigação do seguinte problema de pesquisa: como se configura a relação entre eventos relativos à adesão ou saída das companhias abertas brasileiras do ISE da BM&FBOVESPA e o valor de mercado das mesmas?

O objetivo de analisar a natureza da relação entre os eventos relativos à participação no ISE e o valor de mercado das companhias abertas brasileiras conduz, em específico, à análise do comportamento do retorno de mercado das empresas após o anúncio de participação no ISE, inicial ou confirmatória; investigação do comportamento do retorno de mercado das empresas após o anúncio de saída ou confirmação de saída do ISE; e análise da relação entre eventos relativos ao índice ISE e o retorno de mercado das empresas por meio do modelo de retornos anormais (CAR).

Diante da repercussão desse tema e havendo carência de indicadores que sinalizassem aspectos fora da esfera econômica e/ou financeira, no âmbito organizacional (Beato;

Souza; Parisotto, 2009), este estudo possibilita aos investidores a análise dos índices específicos que analisem as dimensões da sustentabilidade das empresas no mercado financeiro.

Não obstante o número significativo de trabalhos realizados sobre a temática encontrados na literatura pertinente, o presente estudo diferencia-se dos demais ao considerar não apenas o impacto singular dos anúncios de entrada ou saída do índice, mas, também, o impacto de eventos de anúncio de confirmação de participação ou descontinuação na composição do ISE, o que, somado ao período de análise considerável, contribui para elucidar a percepção de investidores sobre os esforços socioambientais empreendidos por empresas. Neste sentido, explora-se aqui a oportunidade de analisar o alinhamento entre investimentos corporativos e impactos decorrentes nos valores de mercado das corporações, relação substancialmente complexa refletida na diversidade de resultados empíricos acumulados até o presente momento.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

A análise proposta no presente estudo compreende a sustentabilidade, agenda inter e multidisciplinar que tem recebido atenção de pesquisadores de diversos campos de conhecimento. Nesta seção, apresentam-se as concepções pertinentes ao contexto de análise do valor de mercado das empresas e esforços socioambientais corporativos.

### **2.1 SUSTENTABILIDADE E RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA**

Sustentabilidade e responsabilidade social corporativa têm sido argumentos de destaque na agenda de governantes, empresários e estudiosos. Contudo, apesar da relevância observada, não existe ainda um senso comum sobre a definição dos dois constructos (Ebner; Baumgartner, 2006).

Não obstante o conceito de sustentabilidade seja oriundo das áreas de Economia Ambiental e Ética Empresarial (Barbosa; Lemme, 2007), autores de áreas diversas do conhecimento

têm buscado uma concepção abrangente para o termo. Na literatura pertinente encontram-se muitas definições para desenvolvimento sustentável (o qual pode ser

considerado como um meio para atingir-se o “fim” sustentabilidade), sendo uma das mais citadas a apresentada pela World Commission on Environment and Development (WCED), como o desenvolvimento que atende as necessidades do presente sem comprometer a habilidade das gerações futuras em atender as próprias necessidades.

Notavelmente, no âmbito empresarial a concepção de desenvolvimento sustentável encontra-se amiúde ligada à responsabilidade social ao assumir a proposta corporativa em termos de criação de valor econômico, social e ambiental (Wheeler; Colbert; Freeman, 2003; Tenório, 2006).

Empresas constituem um dos principais atores econômicos, sendo responsáveis em grande parte pelo desenvolvimento socioeconômico e seus benefícios derivados, e, também, por consequências associadas à extração de reservas naturais e emissão de gases efeito estufa (RICO, 2010). Nesse sentido, observa-se a concepção de sustentabilidade e desenvolvimento sustentável em termos de ecoeficiência, definida como a utilização eficiente de recursos naturais direcionada à redução de impactos socioeconômicos e ambientais, por meio de inovações tecnológicas e sociais capazes de aprimorar processos produtivos (Hart; Milstein, 2004).

Apesar da resistência das empresas brasileiras em internalizar o conceito de desenvolvimento sustentável, dada a pervasividade da percepção de antagonismo entre a maximização do lucro e a preservação ambiental por parte de gestores (Bessa; Carvalho, 2009), e da complexidade da consideração dos aspectos multidimensionais em organizações, observa-se recentemente um processo concreto de institucionalização do desenvolvimento sustentável nas empresas (Barbieri et al., 2010).

## 2.1.1 Índice de sustentabilidade empresarial e valor de mercado

Indicadores sociais constituem instrumentos operacionais que objetivam o controle da realidade para orientar a formulação e a reformulação de políticas públicas (Scharf, 2004). Dentre estes, destacam-se os indicadores de desenvolvimento sustentável, os quais podem se referir ao planeta, a um país, a uma região, a uma comunidade ou a uma empresa, segundo o contexto de consideração.

Nesse sentido, os indicadores de sustentabilidade empresarial devem apresentar características específicas, estrutura conceitual, métrica comum, linguagem coerente e aspectos de transparência (Carvalho; Rochman, 2003).

No Brasil, a BM&FBovespa desempenha o papel de organizar, coletar e divulgar grupos de informações específicas sobre os negócios realizados no mercado acionário, o que é realizado por meio do cálculo de índices que mensuram o desempenho das ações em termos de preços, volumes negociados e liquidez (BM&FBOVESPA, 2015a). Atualmente, a instituição publica 21 índices, dos quais o ISE tem baricentro na sustentabilidade empresarial (BM&FBOVESPA, 2015b).

Publicada desde 2005, a divulgação rotineira do ISE permite o acompanhamento do valor de mercado de empresas que fazem parte da carteira por apresentar direcionamento destacado no empreendimento de ações socioambientais (Campos; Lemme, 2007; Santos Filho, 2010).

Dias (2012) destaca a preocupação de empresários quanto à disponibilidade e à mobilização de recursos financeiros para a implementação de diversas ações que envolvam práticas sociais. Contudo, é cada vez maior a percepção que a adoção de tal postura acaba por aumentar a competitividade das empresas e agregar valor a uma marca.

A literatura pertinente apresenta vários estudos sobre a criação de valor, a qual depende em grande parte das expectativas do retorno de investimentos formadas a partir da tomada de decisão de gestores e da subsequente divulgação (Lucchesi; Famá, 2007). Em específico, observa-se na literatura nacional e internacional a concentração na relação entre decisões de investimento socialmente responsáveis (ISR) e valor de mercado.

No âmbito nacional, destaca-se a contribuição de Borba (2006), Rezende e Santos (2006), Barbosa e Lemme (2007), Camargos e Barbosa (2006), Cavalcante, Bruni e Costa (2007), Nossa e Nossa (2007), Zago e Paula (2007), Campos e Lemme (2008), Dias e Barros (2008), Kitahara e Silveira (2008), Luz, Silva e Coelho (2008), Machado e Machado (2008), Nossa, Cezar e Nossa (2008), Crisóstomo, Freire, Vasconcellos (2009) e Vellani, Albuquerque e Chaves (2009).

Notavelmente, os resultados encontrados pelos autores são relativamente diversificados, variando entre relação positiva, negativa ou ausência de relação entre ISR e valor de mercado das empresas. Não obstante tal diversidade, destaca-se a potencialidade dos efeitos positivos do engajamento em ações de matriz socioambiental no longo prazo, em detrimento do investimento de recursos necessário, antecipado, e, portanto, redutor da performance econômico-financeira empresarial. Tais efeitos positivos seriam derivados do melhor relacionamento com o governo, da fidelização dos clientes, do reconhecimento da marca e produtos, da maior disponibilidade de fornecedores em realizar parcerias, da maior motivação, lealdade e desempenho de funcionários, entre outros fatores (Melo Neto; Froes, 1999).

### 3 METODOLOGIA

Com o objetivo de analisar a natureza da relação entre os eventos relativos à participação no ISE e o valor de mercado das companhias abertas brasileiras, desenvolveu-se um estudo causal (Mattar, 1999) de abordagem quantitativa baseada na técnica de estudo de eventos.

O presente estudo documental comparativo (Schneider; Schmitt, 2008), cuja unidade de análise refere-se ao investimento socialmente responsável de empresas componentes do ISE, baseou-se em uma população ingressante composta por 74 empresas, sendo 28 ações da carteira de 2005/2006; 33 ações da carteira de 2006/2007; 26 ações da carteira de 2007/2008; 26 ações da carteira de 2008/2009; 29 ações da carteira de 2009/2010; 24 ações da carteira de 2010/2011; 25 ações da carteira de 2011/2012; 26 ações da carteira de 2012/2013 e 27 ações da carteira de 2013/2014.

Os dados foram coletados das demonstrações financeiras das empresas disponíveis no sistema Econômica®. A análise dos dados foi realizada por meio da técnica de estudo de eventos, de forma a identificar se o anúncio da entrada ou da saída do ISE influencia de forma significativa os preços das ações, no período em torno da divulgação da carteira do ISE, assumindo que os efeitos de um evento implicam alteração rápida no valor de mercado das empresas.

Os eventos de interesse relacionam-se à divulgação da carteira do ISE, sendo a “data zero” o dia em que se tornaram públicas as versões da carteira do ISE. Teoricamente, a entrada de uma empresa no ISE é uma “boa notícia” e a saída, uma “má notícia”.

Os eventos de interesse consistiram na divulgação da carteira do ISE, iniciados no dia 30 de novembro de 2005, data na qual a carteira ISE foi publicada em sua primeira edição. Foram trabalhados cinco eventos diferentes, a saber:

1º evento: Entrada da empresa no ISE;

2º evento: Confirmação de entrada no ISE;

3º evento: Permanência no ISE;

4º evento: Saída do ISE;

5º evento: Confirmação de saída no ISE.

A janela de um evento consiste no período em que os retornos envolvidos serão analisados, o que envolve certo nível de subjetividade (Camargos; Barbosa, 2003). Entre as mais empregadas na literatura pertinente, escolheu-se uma janela de eventos de 30 pregões depois da data zero, ou seja, da publicação do Índice de Sustentabilidade Empresarial:

Janela de Evento (JI) = 30 pregões depois da data zero.

A realização de um estudo de eventos requer a utilização de um modelo de determinação de retornos anormais, dentre os quais destacam-se na literatura três modelos estatísticos: Modelo de Retornos Ajustados à Média, Modelo de Retornos Ajustados ao Mercado e Modelo de Retornos Ajustados ao Risco e Mercado, comumente denominado Modelo de Mercado ou Modelo de Índice Único (Brown; Warner, 1980).

O Modelo de Mercado ou Modelo de Índice Único, instrumento estatístico adotado no presente trabalho, relaciona o retorno da ação linearmente ao retorno da carteira de mercado, este último representado aqui pelo Ibovespa.

A fórmula utilizada no cálculo do retorno normal consiste em:

$$E(R_{it} | R_{mt}) = \hat{\alpha}_i + \hat{\beta}_i R_{mt}$$

onde  $\hat{\alpha}_i$  e  $\hat{\beta}_i$  são parâmetros estimados separadamente por meio dos mínimos quadrados ordinários antes da janela de evento.

Campbell, Lo e Mackinlay (1997) sugerem o período mínimo de 120 dias para estimar o retorno normal de uma empresa, ou seja, de janela de estimação. Seguindo esta linha, neste estudo utilizou-se como janela de estimação os 120 pregões anteriores ao evento, sendo mantidas as cotações do dia anterior nos dias em que não ocorreram negociações. Ressalta-se, contudo, que foram poucas ocasiões nas quais este procedimento fez-se necessário, tendo em vista que as ações pertencentes à amostra estão entre as mais negociadas da BM&FBovespa.

Os dados utilizados para análise se referem aos preços de fechamento diário das ações no mercado. O cálculo do retorno das ações realizado é c

$$R_{i,t} = \ln \left( \frac{P_{i,t}}{P_{i,t-1}} \right) \quad (1)$$

Onde:  $R_{i,t}$  é o log do retorno da ação "i" no período "t";

$P_{i,t}$  é o preço da ação "i" em "t"; e

$P_{i,t-1}$  é o preço da ação em "t-1".

Após computar o retorno normal, calculou-se o retorno anormal por meio da seguinte fórmula:

$$RA_{it} = R_{it} - E(R_{it} | R_{mt}) \quad \text{ou} \quad RA_{it} = R_{it} - \left( \hat{\alpha}_i + \hat{\beta}_i R_{mt} \right) \quad (2)$$

Onde:

$t = 0$  é relacionado à data do evento;

$t = T_0 + 1$  até  $t = T_1$  é a janela de estimação e  $L_1 = T_1 - T_0$  a sua extensão;

$t = T_1 + 1$  até  $t_2$  é a janela de evento e  $L_2 = T_2 - T_1$  a sua extensão; e

$RA_{it}$ ,  $R_{it}$  e  $E(R_{it} | R_{mt})$  são, respectivamente, retorno anormal, retorno real e retorno normal da ação "i", no período

"t", com base nas informações do índice de mercado  $R_m$ , conforme o modelo de geração do retorno normal estimado pelo Retorno Ajustado ao Risco e ao Mercado (Modelo de Mercado). Basicamente, o retorno anormal consiste no retorno real subtraído do retorno normal estimado.

A divulgação da carteira do ISE ocorre para várias empresas simultaneamente, caracterizando uma sobreposição da janela de evento entre os títulos da amostra (clustering), o que invalida a premissa de que os retornos anormais dos títulos não sejam correlacionados (Luz, 2009). Nessa mesma linha, Campbell, Lo e Mackinlay (1997) observam que os retornos anormais não devem ser agregados entre as empresas, mas apenas no tempo para cada ação.

Nesse sentido, ressalvada a independência entre os retornos na janela de evento e a distribuição normal da média dos retornos anormais, a fórmula utilizada no cálculo da média dos retornos anormais para uma dada empresa foi:

$$\overline{RA}_i = \frac{\sum_{t=t_0}^{t_1} RA_{it}}{L_2} \sim N\left(0, \frac{\sum_{t=t_0}^{t_1} \sigma_{it}^2}{L_2}\right) \quad (3)$$

onde:

$RA_{it}$  é o retorno anormal da ação " $i$ ", no período " $t$ ";

$L_2$  é o tamanho da janela de eventos; e

$\sigma_{it}^2$  é a variância dos resíduos da regressão estimada para  $RA$  da ação " $i$ ", no período " $t$ ".

Uma vez que o estudo se propôs analisar a ocorrência de retorno anormal positivo ou negativo na ocasião de eventos de entrada,

confirmação de entrada, permanência, saída e confirmação de saída para cada empresa componente da amostra, foram definidas as seguintes hipóteses:

- Hipótese 1: evento de entrada

$$\begin{aligned} \circ H_{\text{nula}} &: \frac{\overline{RA}}{E} \geq 0 \\ \circ H_{\text{alternativa}} &: \frac{\overline{RA}}{E} < 0 \end{aligned}$$

- Hipótese 2: evento de confirmação de entrada

$$\begin{aligned} \circ H_{\text{nula}} &: \frac{\overline{RA}}{CE} \geq 0 \\ \circ H_{\text{alternativa}} &: \frac{\overline{RA}}{CE} < 0 \end{aligned}$$

- Hipótese 3: evento de permanência no índice

$$\begin{aligned} \circ H_{\text{nula}} &: \frac{\overline{RA}}{M} \geq 0 \\ \circ H_{\text{alternativa}} &: \frac{\overline{RA}}{M} < 0 \end{aligned}$$

- Para o evento de saída

$$\begin{aligned} \circ H_{\text{nula}} &: \frac{\overline{RA}}{S} \geq 0 \\ \circ H_{\text{alternativa}} &: \frac{\overline{RA}}{S} < 0 \end{aligned}$$

- Para o evento de confirmação de saída

$$\begin{aligned} \circ H_{nula} : \frac{\overline{RA}}{CS} &\geq 0 \\ \circ H_{alternativa} : \frac{RA}{CS} &< 0 \end{aligned}$$

Para avaliar a significância dos resultados expressos a partir da média, em comparação com uma distribuição de probabilidade com baricentro em zero, utilizou-se o teste paramétrico de comparação T-Student. A significância dos resultados expressos a partir do percentual, em comparação com 50%, foi realizada por meio do teste de comparação de proporções normal, teste Z. Para avaliar a significância estatística dos resultados, definiu-se um nível de significância de 5%.

A seleção da amostra baseou-se nos eventos de entrada e saída do índice na ocasião da divulgação do ISE durante todo o período 2005-2014, além da disponibilidade de dados das cotações das ações das empresas amostradas. Dessa forma, a população ingressante foi composta por 74 empresas sendo 28 ações da carteira de 2005/2006; 33 ações da carteira de 2006/2007; 26 ações da carteira de 2007/2008; 26 ações da carteira de 2008/2009; 29 ações da carteira de 2009/2010; 30 ações da carteira de 2009/2010; 24 ações da carteira de 2010/2011; 25 ações da carteira de 2011/2012; 26 ações da carteira de 2012/2013 e 27 ações da carteira de 2013/2014.

Os dados coletados foram tabulados e submetidos a análises com o auxílio do software SPSS (*Statistical Package for the Social Science*).

#### 4 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DE DADOS

Nesta seção são apresentados os resultados da análise dos retornos anormais (RA) computados a partir de eventos de entrada ou saída de empresas do Índice de Sustentabilidade

Empresarial (ISE) na ocasião de sua publicação durante o período 2005–2014. Os resultados são apresentados por tipo de evento, ou seja, evento de entrada, confirmação de entrada, permanência, saída e confirmação de saída do Índice de Sustentabilidade Empresarial.

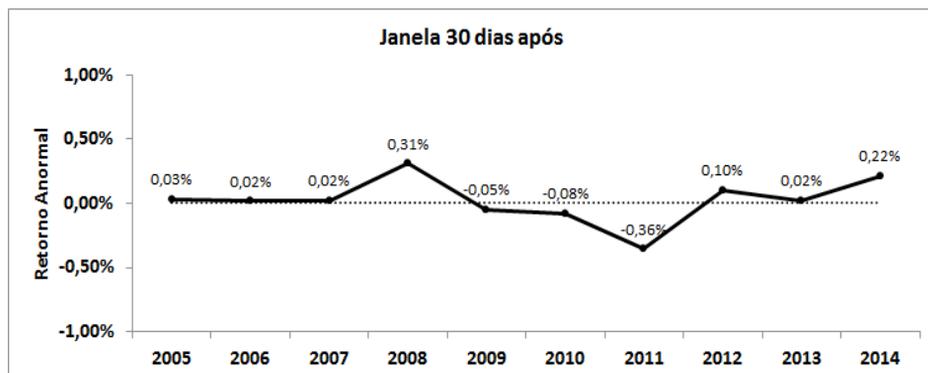
A seguir, apresenta-se a análise referente ao evento “entrada” no ISE.

#### 4.1 ENTRADA NO ÍNDICE DE SUSTENTABILIDADE

Nesta subseção são apresentados os resultados obtidos para o Retorno Anormal (RA), considerando o evento “entrada” da empresa no índice de sustentabilidade e uma janela de 30 dias após o evento. Inicialmente, construiu-se o gráfico de linhas que apresenta a evolução do Retorno Anormal médio das empresas durante o período 2005–2014.

Observa-se, a partir do Gráfico 1, que o retorno anormal médio apresenta resultados próximos de zero, indicando que a entrada das empresas no Índice de Sustentabilidade não produz um retorno anormal significativo, com exceção do ano de 2008 quando o retorno anormal foi maior, e o ano de 2011, quando o retorno anormal foi negativo e relativamente baixo em comparação com os outros anos em análise.

#### Gráfico 1 – Evolução do RA Médio das empresas na entrada



Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa

Para confirmar os indícios de que a entrada no ISE não gerou ganhos anormais, testou-se a hipótese 1, ou seja, se o retorno médio anual é significativamente diferente de 0 (Tabela 1).

### **Tabela 1 - Avaliação do retorno anormal na entrada no índice**

Tabela 1 - Avaliação do retorno anormal na entrada no índice

J1 (30 após)	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Total
Média RA	0,03%	0,02%	0,02%	0,31%	-0,05%	-0,08%	-0,36%	0,10%	0,02%	0,22%	0,02%
P-valor	0,551	0,483	0,765	0,000	0,239	0,292	0,526	0,307	0,712	0,618	0,673

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa

Os retornos anormais resultaram significantes apenas para o ano de 2008, mostrando-se, para todo o período restante, muito próximo de zero para que a hipótese nula fosse rejeitada. Além disso, embora o percentual de empresas entrantes no índice que apresentavam retorno anormal positivo fosse maior que 50% durante a maior parte do período analisado, apenas em 2006 o percentual de empresas entrantes no ISE com retorno acima de zero resulta significativamente superior à proporção de 50% (Tabela 2).

### **Tabela 2 - Avaliação do percentual de empresas com retorno anormal positivo na entrada no índice**

Grupo	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Total
J1 (30 após)	70,8%	80,0%	33,3%	100,0%	45,5%	50,0%	33,3%	100,0%	66,7%	60,0%	62,3%
P-valor	0,064	0,048	0,455	0,250	0,762	0,798	0,661	0,500	0,548	0,719	0,066

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa

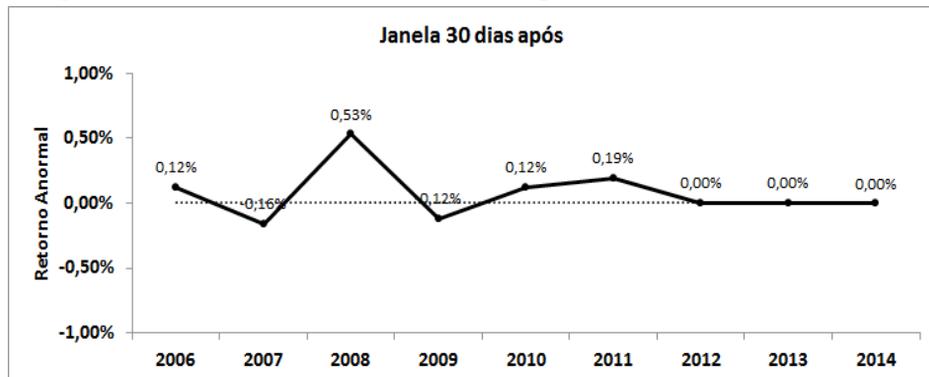
## **4.2 CONFIRMAÇÃO DE ENTRADA NO ÍNDICE DE SUSTENTABILIDADE**

Nesta subseção são apresentados os resultados obtidos para o Retorno Anormal (RA), considerando o evento “confirmação de

entrada" da empresa no índice de sustentabilidade e uma janela de 30 dias após o evento. Inicialmente, construiu-se o gráfico de linhas que apresenta a evolução do Retorno Anormal médio das empresas durante o período 2006-2014.

Observa-se, a partir do Gráfico 2, que o retorno anormal médio apresenta resultados próximos de zero, indicando que a entrada das empresas no índice de sustentabilidade não produz um retorno anormal significativo, com exceção do ano de 2008 quando o retorno anormal foi maior em comparação com os outros anos em análise.

### Gráfico 2 - Evolução do RA Médio das empresas na confirmação de entrada



Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa

Para confirmar os indícios de que a confirmação de entrada no ISE não gerou ganhos anormais na maior parte do período analisado, testou-se a hipótese 2, ou seja, se o retorno médio anual de empresas que foram confirmadas no ISE no ano subsequente à entrada resulta significativamente diferente de 0.

Os retornos anormais resultaram significantes nos anos de 2007 e 2011, mostrando-se, para todo o período restante, muito próximo de zero para que a hipótese nula fosse rejeitada (Tabela 3).

### Tabela 3 – Avaliação do retorno anormal na confirmação de entrada no índice

J1 (30 após)	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Total
Média RA	0,12%	-0,16%	0,53%	-0,12%	0,12%	0,19%	0,00%	0,00%	0,00%	0,12%
P-valor	0,408	0,000	0,160	1,000	0,580	0,029	0,702	0,706	0,745	0,113

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa

Embora em 2011 o retorno anormal tenha se apresentado significativo e positivo, em 2007 o retorno anormal mostrou-se significativamente negativo, em desacordo com a intuição de que a participação no índice de sustentabilidade seria uma “boa notícia”.

Além disso, destaca-se que em 2008 o percentual de empresas com retorno acima de zero foi maior que 50% para as empresas que confirmaram entrada no ISE, e que em 2007 o percentual de empresas com percentual de resultados positivos ficou significativamente abaixo de 50%. Na Tabela 4, é descrita a análise para as empresas que permanecem no índice.

### Tabela 4 – Avaliação do percentual de empresas com retorno anormal positivo na confirmação de entrada no índice

Grupo	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Total
J1 (30 após)	42,9%	0,0%	100,0%	0,0%	50,0%	100,0%	50,0%	50,0%	75,0%	52,5%
P-valor	0,641	0,016	0,016	1,000	0,798	0,063	0,798	0,798	0,410	0,739

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa.

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa

A seguir, apresenta-se a análise referente ao evento “permanência” no ISE.

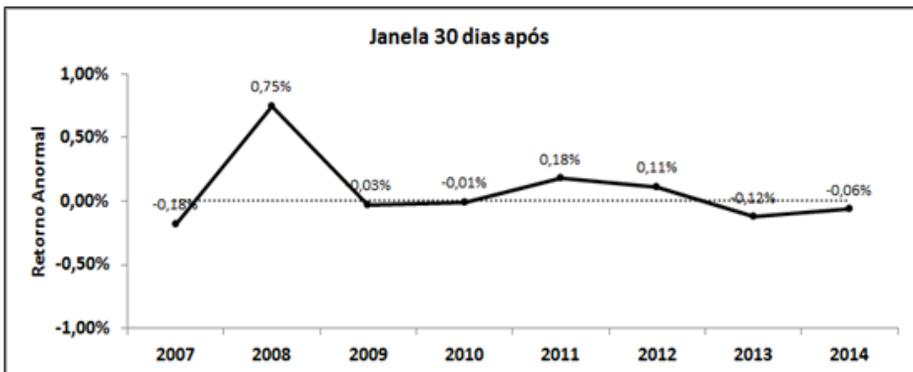
#### 4.3 PERMANÊNCIA NO ÍNDICE DE SUSTENTABILIDADE

Nesta subseção são apresentados os resultados obtidos para o Retorno Anormal (RA), considerando o evento “permanência” da empresa no índice de sustentabilidade e uma janela de 30 dias

após o evento. Inicialmente, construiu-se o gráfico de linhas que apresenta a evolução do Retorno Anormal médio das empresas durante o período 2007-2014.

Observa-se, a partir do Gráfico 3, que o retorno anormal médio apresenta resultados próximos de zero, indicando que a permanência das empresas no índice de sustentabilidade não produz um retorno anormal significativo, com exceção do ano de 2008 quando o retorno anormal foi maior em comparação com os outros anos em análise.

### Gráfico 3 - Evolução do RA Médio das empresas que se mantém no índice



Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa

Para confirmar os indícios sobre o efeito da permanência no ISE durante o período analisado, testou-se a hipótese 3, ou seja, se o retorno médio anual de empresas que permaneceram no ISE resulta significativamente diferente de 0.

Os retornos anormais resultaram significantes e positivos nos anos 2008, 2011 e 2012, e significantes e negativos para os anos 2007, 2013 e 2014, resultados conflitantes que dificultam a análise

da natureza dos efeitos da participação no ISE no valor de mercado das empresas (Tabela 5).

### **Tabela 5 – Avaliação do retorno anormal na permanência no índice**

J1 (30 após)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Total
Média RA	-0,18%	0,75%	-0,03%	-0,01%	0,18%	0,11%	-0,12%	-0,06%	0,05%
P-valor	0,000	0,008	0,228	0,698	0,000	0,003	0,000	0,001	0,066

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa

Observa-se, também, que os resultados da análise do percentual de empresas que permaneceram no índice e obtiveram retorno positivo foram bastante similares aos resultados da análise do retorno anormal médio. Em suma, o percentual de empresas com retorno acima de zero foi significativamente superior a 50% para as empresas que permaneceram no índice nos anos 2008, 2011 e 2012, e significativamente inferior a 50% nos anos 2007, 2013 e 2014 (Tabela 6).

### **Tabela 6 – Avaliação do percentual de empresas com retorno anormal positivo na permanência no índice**

Grupo	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Total
J1 (30 após)	0,0%	94,7%	32,0%	34,6%	94,1%	70,3%	10,5%	13,2%	43,4%
P-valor	0,000	0,000	0,124	0,205	0,000	0,021	0,000	0,000	0,100

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa

A seguir, apresenta-se a análise referente ao evento “saída” do ISE.

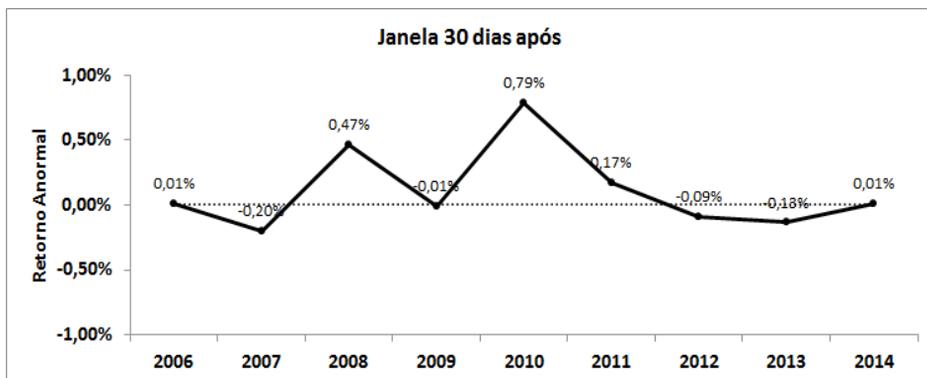
## **4.4 SAÍDA DO ÍNDICE DE SUSTENTABILIDADE**

Esta seção apresenta os resultados obtidos para o Retorno Anormal (RA), considerando a saída da empresa no índice de sustentabilidade e a janela de 30 dias após o evento. Inicialmente foi construído o gráfico de linhas que apresenta a evolução do

Retorno Anormal médio das empresas, durante os anos de 2006 a 2014.

Observa-se, a partir do Gráfico 4, retorno anormal médio acima de 0 nos anos de 2008 e 2010.

### Gráfico 4 – Evolução do RA Médio das empresas na saída do índice



Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa

Para confirmar a suspeita de que a entrada no índice nos anos de 2008 e 2010 gera ganhos significativos foi construída a Tabela 7, que mostra o retorno médio no ano e o p-valor do teste de hipóteses que compara o valor obtido com 0.

### Tabela 7 – Avaliação do retorno anormal na saída do índice

J1 (30 após)	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Total
Média RA	0,01%	-0,20%	0,47%	-0,01%	0,79%	0,17%	-0,09%	-0,13%	0,01%	0,12%
P-valor	0,594	0,001	0,000	1,000	1,000	0,028	0,211	1,000	0,546	0,046

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa

A partir da análise da Tabela 7 é possível perceber que nos anos de 2008 e 2011 a saída no ISE representou ganho significativo para as empresas, no ano de 2007 representou perda significativa e para todos os demais anos o retorno foi nulo, ou muito próximo

de zero. Além disto, no geral o retorno foi significativamente maior que 0. Para avaliar se o percentual de empresas que ao entrar no índice apresentam retorno anormal positivo é maior que 50%, construímos a Tabela 8 que mostra o percentual e o p-valor do teste que compara o percentual de casos positivos.

**Tabela 8 - Avaliação do percentual de empresas com retorno anormal positivo na saída do índice**

Grupo	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Total
J1 (30 após)	66,7%	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%	100,0%	0,0%	0,0%	66,7%	60,7%
P-valor	0,661	0,063	0,031	1,000	1,000	0,031	0,500	1,000	0,661	0,407

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa

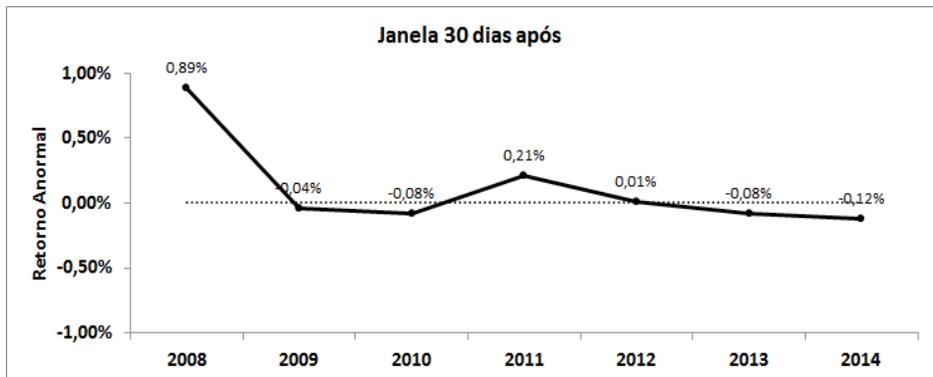
Nota-se que somente em 2008 e 2011 o percentual de empresas com retorno acima de zero foi maior que 50%, para as empresas que saíram do ISE, sendo este resultado significativamente maior que 50%. A seguir, é descrita a análise para as empresas que confirmaram saíram do índice.

#### 4.5 CONFIRMAÇÃO DE SAÍDA DO ÍNDICE DE SUSTENTABILIDADE

Esta subseção apresenta os resultados obtidos para o Retorno Anormal (RA), considerando a confirmação de saída da empresa do índice de sustentabilidade e a janela de 30 dias após o evento. Inicialmente foi construído o gráfico de linhas que apresenta a evolução do Retorno Anormal médio das empresas, durante os anos de 2008 a 2014.

Observa-se, a partir do Gráfico 5 que o retorno anormal médio apresenta resultados próximos ao zero, indicando que a entrada das empresas no índice de sustentabilidade não produz um retorno anormal substancial, com exceção do ano de 2008 e 2011 quando o retorno foi elevado.

## Gráfico 5 - Evolução do RA Médio das empresas na confirmação de saída do índice



Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa

Para confirmar a suspeita de que a entrada nos anos citados gera ganhos significativos, testou-se a hipótese 5, ou seja, se o retorno médio anual de empresas que permaneceram no ISE resulta significativamente diferente de 0.

A partir da análise da Tabela 9 é possível perceber que somente nos anos de 2008 e 2011 a confirmação de saída do ISE representou ganho significativo para as empresas.

### Tabela 9 - Avaliação do retorno anormal na confirmação de saída do índice

J1 (30 após)	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Total
Média RA	0,89%	-0,04%	-0,08%	0,21%	0,01%	-0,08%	-0,12%	0,05%
P-valor	0,049	0,494	0,149	0,020	0,729	0,184	0,105	0,459

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa

Para todos os demais anos, o retorno foi nulo, ou muito próximo de zero. Para avaliar se o percentual de empresas que ao entrar no índice apresentam retorno anormal positivo é maior que 50%,

construiu-se a Tabela 10, que mostra o percentual e o p-valor do teste que compara o percentual de casos positivos.

### **Tabela 10 - Avaliação do percentual de empresas com retorno anormal positivo na confirmação de saída do índice**

<b>Grupo</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>Total</b>
<b>J1 (30 após)</b>	80,0%	28,6%	22,2%	100,0%	50,0%	18,2%	27,3%	41,7%
<b>P-valor</b>	0,196	0,363	0,107	0,016	0,798	0,019	0,191	0,339

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa

Nota-se que no ano de 2011 o percentual de empresas com retorno acima de zero foi significativamente maior que 50% e no ano de 2013 o percentual de empresas com retorno abaixo de zero foi significativamente menor que 50%, para as empresas que confirmaram saída do ISE.

Em linha com estudos empíricos anteriores, a avaliação conjunta dos resultados relativos aos tipos de eventos investigados no presente trabalho indica uma relação conflituosa entre o engajamento socioambiental empresarial e o valor de mercado das empresas, relação esta que se mostrou estatisticamente insignificante na maior parte do período, e que ao atingir a referida significância, revezou-se entre positiva e negativa para um mesmo evento.

Tais resultados não permitem concluir pelos efeitos positivos de participação no índice – efeitos estes derivados do melhor relacionamento com o governo, da fidelização dos clientes, do reconhecimento da marca e produtos, da maior disponibilidade de fornecedores em realizar parcerias, da maior motivação, lealdade e desempenho de funcionários (Melo Neto; Froes, 1999; Camargos; Barbosa, 2006; Dias; Barros, 2008; Kitara; Sileira, 2008) – indicando que os efeitos negativos percebidos pelos investidores

parecem contrabalancear os benefícios potenciais, pelo menos no curto/médio prazo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os Índices de Sustentabilidade foram desenvolvidos com o intuito de mensurar as relações multidimensionais das organizações com a sociedade, meio ambiente e com os provedores de capital para a empresa, contribuindo com o desenvolvimento de estratégias direcionadas a busca de equilíbrio (Santos Filho, 2010). Ao assumir que a participação em índices de sustentabilidade constitui um atributo distintivo dos esforços socioambientais empreendidos por empresas, o presente trabalho teve por objetivo principal avaliar os reflexos de eventos de participação no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) no valor de mercado das empresas.

Para tanto, desenvolveu-se um estudo causal comparativo e quantitativo por meio da técnica de estudos de eventos. Mais especificamente partindo da carteira inicial de empresas ingressantes no ISE em 2005, analisou-se a ocorrência de retornos anormais baseados no valor de mercado das empresas decorrente dos eventos “entrada da empresa no ISE”, “confirmação de entrada”, “permanência no índice”, “saída do ISE” e “confirmação de saída” do índice durante o período 2005-2014.

Com relação aos eventos “entrada” e “confirmação de entrada”, observou-se que tanto os retornos anormais médios quanto os percentuais de empresas com retornos anormais não resultaram significantes para a maior parte do período analisado, ressaltando-se que em uma das poucas ocasiões nas quais encontrou-se significância estatística, o resultado indicou uma relação negativa, em desacordo com a intuição de que a participação no índice de sustentabilidade seria uma “boa notícia”.

Notavelmente, a análise do evento “permanência no ISE” apresentou retornos anormais significantes em um maior número de anos do período analisado, resultado, contudo, conflitante, ao indicar relação positiva e negativa para o referido evento, o que dificulta a análise da natureza da relação entre participação no ISE e valor de mercado das empresas.

À semelhança dos resultados anteriores, observou-se que os retornos anormais médios e percentuais de empresas com retornos anormais relativos aos eventos “saída do ISE” e “confirmação de saída” também não resultaram significantes para a maior parte do período analisado. Destaca-se, porém que os eventuais resultados significantes para estes eventos indicaram uma relação positiva entre a não participação no índice e o valor de mercado das mesmas, resultado este, que por si só, incentiva a análise incremental oportuna.

Em suma, à semelhança de trabalhos empíricos anteriores, os resultados indicam uma relação substancialmente conflituosa entre o engajamento socioambiental empresarial, identificado pela participação no índice, e a percepção de investidores do mercado de capitais. Neste contexto, sugere-se o desenvolvimento de trabalhos futuros direcionados a elucidar a natureza desta relação por meio de análise baseada em duas frentes: a credibilidade associada à participação no índice de sustentabilidade, e os benefícios e desvantagens percebidos pelos investidores para o engajamento empresarial em ações socioambientais.

Como limitações da pesquisa, destacam-se a sujeição dos resultados apenas à amostra analisada e a medida singular das janelas dos eventos e de estimação utilizadas, além do fato de que a participação de uma empresa no ISE pode não ser

considerado um evento totalmente inesperado para o mercado, dado que um pré-anúncio pode ocorrer antes do ingresso.

## REFERÊNCIAS

BARBIERI, J. C. et al. de. Inovação e Sustentabilidade: Novos Modelos e Proposições. RAE-**Revista de Administração de Empresas**, v. 50, n. 2, p.146-154, abr.-jun. 2010.

BARBOSA, L. N.; LEMME, C. F. A relação entre responsabilidade social corporativa e criação de valor para os investidores: o caso do petróleo brasileiro S.A. (Petrobras). In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 1-15, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2007.

BEATO, R. S.; SOUZA, M. T. S.; PARISOTTO, I. R. S. Rentabilidade dos Índices de Sustentabilidade Empresarial em bolsas de valores: Um estudo do ISE/Bovespa. **RAI - Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 6, n. 3, p. 108-127, set./dez. 2009.

BESSA, E. S.; CARVALHO, M. G. T. Estratégias para compatibilizar desenvolvimento econômico e gestão ambiental numa atividade produtiva local. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, n. 13, edição especial, p. 1-18, 2009.

BM&RBOVESPA. **Bolsa de Valores de São Paulo**.

Disponível em: <<http://www.bovespa.com.br/Home/Redirect.asp?end=/Empresas/InformacoesEmpresas/ExecutaAcaoConsultaNivelGovernanca.asp?nivel=nm>>. Acesso em: 22 set. 2015a.

\_\_\_\_\_. **Responsabilidade Socioambiental**. Disponível em: <[http://www.bovespaholding.com.br/site/portal\\_investidores/pt/a\\_bovespa/responsabilidade\\_socioambiental/responsabilidade.aspx](http://www.bovespaholding.com.br/site/portal_investidores/pt/a_bovespa/responsabilidade_socioambiental/responsabilidade.aspx)>. Acesso em: 03 out. 2015b.

BORBA, P. R. Relação entre desempenho social corporativo e desempenho financeiro de empresas no Brasil. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: Anpad, 2006.

BROWN, S. J.; WARNER, J. B. Measuring security price performance. **Journal of Financial Economics**, v. 14, p. 205-258, 1980.

CAMARGOS, M. A.; BARBOSA, F. V. Emissão de ADRs, Retorno Acionário Anormal e o Comportamento das Ações no Mercado Doméstico: Evidências Empíricas. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: Anpad, 2006.

\_\_\_\_\_. Teoria e evidência da eficiência informacional do Mercado de capitais brasileiro. **Caderno de Pesquisas em Administração**. São Paulo, v. 10, n. 1, jan./mar. 2003.

CAMPBELL, J. Y.; LO, A. W.; MACKINLAY, A. C. **The econometrics of financial markets**. New Jersey: Princeton University Press, 1997.

CAMPOS, F. M.; LEMME, C. F. Incorporação das questões ambientais e sociais nos investimentos no mercado de capitais: Análise do desempenho de índices internacionais e fundos de ações nacionais baseados no conceito de investimento socialmente responsável. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2008.

CARVALHO, A. G.; ROCHMAN, R. R. Efeitos da migração para os níveis de governança da Bovespa. In: ENCONTRO BRASILEIRO DE FINANÇAS, 9., 2003. São Paulo. **Anais...** São Paulo: FGV, 2003.

CAVALCANTE, L. R. M. T.; BRUNI, A. L.; COSTA, F. J. M. Sustentabilidade empresarial e desempenho corporativo: Uma análise do mercado brasileiro de ações. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 32, 2008, Rio de Janeiro, **Anais...** Rio de Janeiro, 2008.

CRISÓSTOMO, V. L.; FREIRE, F. S.; VASCONCELLOS, F. C. Responsabilidade Social Corporativa, Valor e Desempenho da Empresa Brasileira. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 33., 2009, São Paulo, **Anais...** São Paulo, 2009.

DIAS, E. A.; BARROS, L. A. Sustentabilidade empresarial e retorno ao acionista: um estudo sobre o ISE. In: ENCONTRO NACIONAL DA

ANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2008.

DIAS, R. **Responsabilidade social: fundamentos e gestão.** São Paulo: Atlas, 2012.

EBNER, D.; BAUMGARTNER, R. J. **The relationship between sustainable development and corporate social responsibility.** In: CORPORATE RESPONSIBILITY RESEARCH CONFERENCE (CRRC), Dublin, Ireland, 2006. p. 4-5.

GUIMARÃES, R. G. **A presença dos cinco capitais no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE).** 2013. 99 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013.

HART, S. L.; MILSTEIN, M. B. Criando valor sustentável. **Revista de Administração de Empresas – RAE Executivo**, v. 3, n. 2, p. 65–79, 2004.

KITAHARA, J.; SILVEIRA, J. Existe relação entre os investimentos em responsabilidade social e o desempenho financeiro nas empresas que apresentam lucro? In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 32., Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2008.

LUCCHESI, E. P.; FAMÁ, R. O impacto das decisões de investimento das empresas no valor de mercado das ações negociadas na Bovespa no período de 1996 a 2003. **Revista de Administração da USP**, v. 42, n. 2, p. 249–260, 2007.

LUZ, S. G. **Empresas participantes do Índice de Sustentabilidade Empresarial e seus desempenhos financeiros: uma análise nos mercados brasileiro e norte-americano.** 2015. 106 f. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Administração) – Faculdades Ibmecc, Rio de Janeiro, 2009.

LUZ, S. G.; SILVA, R. N. S.; COELHO, P. S. A influência da divulgação do Índice de Sustentabilidade Empresarial sobre os preços das ações no Brasil e nos Estados Unidos: um estudo de eventos

nos anos de 2005 a 2007. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2008.

MACHADO, M. R.; MACHADO, M. Retorno acionário e adesão ao Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bovespa: um estudo de eventos. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2008.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**: metodologia e planejamento. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MELO NETO, F., FROES, C. **Responsabilidade social & cidadania empresarial**: administração do terceiro setor. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

NOSSA, V.; CEZAR, J.; NOSSA, S. A relação entre o retorno anormal e a responsabilidade social e ambiental: Um estudo empírico na Bovespa no período de 1999 a 2006. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 32., 2008. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2008.

NOSSA, V.; NOSSA, S. O impacto da distribuição de dividendos e da recompra de ações na eficiência das empresas listadas na Bovespa (1995 a 2004). In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 31., 2007. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2007.

REZENDE, I. A. C., SANTOS, L. S. R. Análise da rentabilidade e performance dos investimentos socialmente responsáveis: um estudo empírico no mercado brasileiro. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 32., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: Anpad, 2006.

RICO, E. M. Responsabilidade social empresarial e sustentabilidade (percursos em Portugal). **Revista Administração em Diálogo**, v. 12, n. 1, p. 29-52, 2010.

SANTOS FILHO, O. M. **O Índice de Sustentabilidade Empresarial e o impacto no valor das ações**: um estudo de evento São Bernardo do Campo, 2010, 126 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação

em Administração da Universidade Metodista de São Paulo, São Paulo, 2010.

SCHARF, R. **Manual de negócios sustentáveis**. São Paulo: Amigos da Terra; FGV; GVces, 2004.

SCHNEIDER, S.; SCHIMITT, C. J. O uso do método comparativo nas Ciências Sociais. **Cadernos de Sociologia**, Porto Alegre, v. 9, p. 49-87, 1998.

TENÓRIO, F. G. **Responsabilidade social empresarial**: teoria e prática. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

VELLANI, C. L.; ALBUQUERQUE, A.; CHAVES, E. Uma tentativa de mensuração da relação entre valor de mercado e sustentabilidade empresarial nas ações listadas no ISE da Bovespa. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 33., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Anpad, 2009.

WHEELER, D.; COLBERT, B.; FREEMAN, R. E. Focusing on value: reconciling corporate social responsibility, sustainability and a stakeholder approach in a network world. **Journal of General Management**, v. 28, n. 3, p. 1-29, 2003.

ZAGO, A.; PAULA, G. Sustentabilidade corporativa: o caso 'Dow Jones Sustainability Index'. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2007

# VIOLENCIA PATRIMONIAL À LUZ DA CONSUMER CULTURE THEORY: contribuições teóricas sobre a criminalidade na pós-modernidade

Gustavo Tomaz de Almeida<sup>1</sup>

Daniela de Castro Pinto<sup>2</sup>

Anna Luiza Ulhôa Andrade Neves<sup>2</sup>

Fernando dos Santos Resende<sup>2</sup>

## RESUMO

Em anos mais recentes, deparamos com uma série de eventos na publicidade que relacionam a violência patrimonial ao consumo. Na literatura da Administração, esta temática é comumente estudada no campo da *Consumer Culture Theory* – CCT. Contudo, surpreendentemente, quando buscamos aporte na literatura nacional, não encontramos um único trabalho acadêmico publicado em periódico com classificação no Qualis CAPES, que faça menção explícita a esta relação, numa perspectiva interpretativista do consumo. Diante essa lacuna teórica, o objetivo neste ensaio teórico foi contribuir com reflexões para o desenvolvimento de futuros estudos que busquem aprofundar sobre o pressuposto de que a violência patrimonial é um problema que também decorre de significados culturais atribuídos ao consumo, tendo a pós-modernidade como pano de fundo. Portanto, ao longo de todo o capítulo, vamos tecer ideias para futuros estudos. Para tanto, se fez uma revisão sistemática da literatura internacional, a partir dos trabalhos publicados em periódicos nos últimos 20 anos. Como resultados e contribuições, fizemos uma linha dialógica que ao mesmo tempo que revisa também lança luz para novos estudos entenderem o sentido do consumo para pessoas que veem o crime como possibilidade

---

<sup>1</sup> O pesquisador é grato pelo apoio financeiro concedido por intermédio do edital 06/2023 para o desenvolvimento deste trabalho. Pesquisador Produtividade da UEMG – PQ/UEMG. Endereço institucional: Universidade do Estado de Minas Gerais (UEMG) – [gustavo.almeida@uemg.br](mailto:gustavo.almeida@uemg.br)

<sup>2</sup> Acadêmicos na Universidade do Estado de Minas, vinculados ao Mestrado em Segurança Pública e Cidadania

de performar, o que tem relação com a fragmentação de identidades, típica da pós-modernidade.

**Palavras-chave:** violência patrimonial, CCT, consumo.

## ABSTRACT

In recent years, we have come across a series of advertising events that link property violence to consumption. In Management literature, This topic is commonly studied in the field of Consumer Culture Theory – CCT. However, surprisingly, when we searched for support in the national literature, we did not find a single academic work published in a journal classified by Qualis CAPES/Brazil, which explicitly mentions this relationship, from an interpretive perspective of consumption. Given this theoretical gap, the objective in this chapter was to contribute with reflections for the development of future studies that seek to delve deeper into the assumption that property violence is a problem that also arises from cultural meanings attributed to consumption, with postmodernity as a backdrop and background. Therefore, throughout the chapter, we will weave ideas for future studies. To this end, a systematic review of international literature was carried out, based on works published in journals over the last 20 years. As results and contributions, we created a dialogical line that, at the same time as it reviews, also sheds light on new studies to understand the meaning of consumption for people who see crime as a possibility to perform, which is related to the fragmentation of identities, typical of the post -modernity.

**Keywords:** property violence, CCT, consumption.

## 1 INTRODUÇÃO

O interesse por desenvolver esta temática iniciou entre 2020 e 2023, quando começamos a desenvolver pesquisas sobre as relações entre o consumo e a criminalidade. Nesta etapa, notamos, tanto empiricamente que algumas pessoas ostentavam o seu próprio corpo como objeto de consumo. Nesta situação, o corpo se torna uma mercadoria carregada de signos e símbolos associados

a uma identidade criminosa, externalizados por intermédio de tatuagens, cortes, tinturas no cabelo e estilos de vida.

As redes sociais dessas pessoas também eram *habitat* para serem reconhecidas como *grandes criminosas* por intermédio do acesso a bens considerados de luxo, como itens de vestuário. Enfim, o desejo por consumir itens de luxo era tão grande, que muitos deles reincidiam no crime para participar de uma sociedade de consumo. Passava, aparentemente, por uma questão da identificação. Isso porque muitos destas pessoas pareciam encontrar um lugar no mundo prioritariamente por intermédio do consumo ostentação, além de sentirem-se *empoderados* pela vida do crime, por intermédio de uma mistura entre necessidade, desejo, status e reconhecimento.

Contudo, curiosamente, quando buscamos aporte na literatura nacional sobre as relações entre culturas de consumo, criminalidade e violência patrimonial, não encontramos trabalhos em periódicos classificados com Qualis/CAPES. Daí surgiu a demanda de aprofundar teoricamente em 2023 e 2024 na compreensão da literatura internacional.

Para tanto, revisamos o tema a luz da pós-modernidade, na qual o consumo e capitalismo possuem relações íntimas e que muitas vezes ressignifica e/ou banaliza os valores sociais. Uma definição de pós-modernidade é a ruptura com o modo divino, um espaço em que o homem não estaria acabado e nem completo, mas é alguém a ser transformado e moldado conforme as exigências de um mundo que também não está pronto. Isso gera uma sensação de frustração e falta constante, espaço no qual o consumo assume protagonismo para simbolicamente assumir este vazio. A pós-modernidade é também marcada pela

fragmentação das relações sociais e das instituições tradicionais de produção das identidades, como a família e a igreja.

Na sequência, sabemos que é antiga a discussão que a Administração também atue na redução de problemas da qual ela mesmo ajudou a construir. A ideia do marketing social, por exemplo, foi alvo de desconfiança, responsabilizando-o por manipular opiniões por meio da mídia de massa e a sociedade ao consumo incessante (Laczniak; Lusch; Murphy, 1979). Todavia, ainda que reconheçamos que também haja trabalhos de Administração que se preocupem com o bem-estar via consumo, a justificativa de se estudar as disfunções do consumo tem relação com a persistência de uma outra parcela de estudos que se aproveitam da vulnerabilidade da pessoa, promovendo uma miopia de novas panaceias associadas ao consumo (Badot; Cova, 2008).

Ao lançar a luz sobre a relação entre violência patrimonial e consumo, este capítulo busca reduzir essa miopia da Administração para irmos “além das análises sobre o impacto da violência no consumo de determinados bens” (Oliveira; Ayrosa, 2016, p. 11) e retratarmos como a literatura acena para os impactos na vida das pessoas que são encarceradas, inclusive pelo valor central que o consumo assume em nossa sociedade.

E, apesar de presenciarmos na última década uma explosão de estudos que reconheçam o lado sombrio da Administração ao denunciar suas disfunções, como em Lagna e Lenglet (2019) e Bolton e Madhavaram (2017), a maioria deles peca ao analisar a organização e a pessoa em situação de consumo separadamente, polarizando-os numa relação infrator-vítima (Daunt; Greer, 2017) e geralmente colocam a solução apenas na maior regulamentação do mercado (Parker; Roper; Medway, 2015), enfatizando mais a estrutura do que a pessoa em

situação de consumo, o que abre um substancial espaço para o desenvolvimento de novos estudos.

Nossa ideia neste capítulo é apontar caminhos para novos pesquisadores irem além, sugerindo que busquem entender como a literatura retrata um infrator do crime relacionado a violência patrimonial que também é vítima de uma sociedade pautada na ostentação. Permanecem, assim, lacunas teóricas e metodológicas bem como um campo de pesquisa florescente para refletir sobre as diversas facetas do consumo (Daunt; Greer, 2017).

Não se pode deixar de mencionar que a violência patrimonial também carece de atenção, por ser um dos maus tratos mais frequentes no mundo, superando a violência emocional, física e sexual, em alguns contextos (Price *et al.*, 2011). Vale ressaltar, contudo, que não estamos dizendo que o consumo traz apenas aspectos negativos, mas sim que há um caminho revelador para que novos estudos acessem outros eventos sociais tangentes a ostentação, como o significado do dinheiro, a influência familiar, os conflitos e potencialidades intergeracionais, entre outros.

Na sequência, outra relevância de se refletir sobre este tema está no fato de que por meio dos produtos e serviços as pessoas discursivamente afirmam, rejeitam ou negociam sua identidade (Barnhart; Peñaloza, 2013), destacando que a agência das pessoas não se resume à racionalização e à vitimização, considerando também aspectos sociais, históricos e culturais (Dalmoro; Vitorazzi, 2016). O que é coerente, dado que o consumo fala a uma gama de partes interessadas e engloba uma multiplicidade de abordagens teóricas e metodológicas (Arnould; Thompson, 2005).

Em sintonia, o homem moderno, aquele descrito por Weber “no início do século XX, é (ou foi) um homem moldado pela renúncia ao prazer imediato e voltado para o futuro. Ele faz poupança e, para tal, é capaz de se conter e reter parte de seu ganho”. Enquanto isso, na pós-modernidade, “o homem contemporâneo, nascido entre os anos 1950 e 1970, parece ser o homem do consumo compulsivo” (Santi, 2015, p. 37). Estudar as relações entre consumo e ostentação é importante, segundo o autor, porque “a cultura contemporânea parece nos trazer um imperativo de gozo imediato”.

Com isso são necessárias pesquisas adicionais para abordar as relações dinâmicas da pessoa em situação de consumo *versus* o produto. Não por acaso o antropólogo Maurer (2014) considera que os estudiosos precisam se aproximarem dos pesquisadores que estudam as relações de consumo e ouvirem essa pessoa que se relaciona com os produtos como bens de afeto.

## **2 O MOVIMENTO DIALÓGICO ENTRE A REVISÃO E AS REFLEXÕES PARA TRABALHOS FUTUROS**

### **2.1 Cultura e consumo**

A palavra cultura vem da raiz semântica *colore*, que significa habitar, cultivar, proteger e/ou honrar com veneração (Williams, 2007) Enquanto campo de pesquisa, possui caráter transversal, visto que perpassa diferentes áreas do cotidiano, sendo estudada no âmbito da Sociologia, Antropologia, História, Comunicação, Administração, Economia, entre outras. Tal pluralidade acena para distintos conceitos sobre o termo, sendo que escolhemos para esta pesquisa, uma das primeiras definições formais da Antropologia, atribuída ao britânico Edward Burnett Tylor, e enriquecida por Franz Boas, preocupado em estudar a

diversidade humana (Cuche, 1999). Para o primeiro antropólogo, a cultura equivale a uma dimensão coletiva complexa que inclui o conhecimento, as crenças, a arte, a moral, o direito, os costumes, bem como outros hábitos que institucionalizam comportamentos ao homem, como membro da sociedade.

A abordagem de Franz Boas complementa, afirmando que existe não a Cultura, mas sim culturas. Não basta estudar apenas as formações culturais, mas como elas estão inseridas e interligadas em um conjunto de outras manifestações, relacionando as ações humanas aos seus contextos. Logo, novos estudos podem entender como os traços culturais locais (no nosso caso, a criminalidade) dependem do sistema cultural mais amplo ao qual pertence a realidade em estudo, ambos reflexos de cristalizações (Cuche, 1999).

Em outras palavras, novos estudos podem perceber que o consumo é uma unidade social criada a partir de empreendimentos humanos que produzem sentido inclusive em contextos associados a violência patrimonial, formado por elementos materiais e simbólicos. Logo, uma cultura particular associada a criminalidade e ao consumo é uma pulsão local da Cultura, isto é, de reificações interligadas (Cesnik; Beltrame, 2005), uma vez que percebemos a cultura como uma ação social objetificada nas relações de poder (Benedict; Mead; Sapir, 2015). A cultura, portanto, resulta da experiência, ação e significados cristalizados por intermédio de experiências que imprimem valores presentes na subjetividade coletiva (Geertz, 1978).

A partir deste olhar, um dos marcos da cultura é a mudança na sociedade: antes focada na produção e hoje no consumo, como sua principal força motriz. Em sintonia, o consumo é algo

fluido, porque ao mesmo tempo em que ele se torna o elo entre as pessoas, sendo parte visível da cultura, os sentidos nos quais as pessoas atribuem ao consumo as levam a se sentirem cada vez mais distantes em decorrência do hedonismo, da fragmentação do *eu*, das crises de identidade e demais atributos, que são características da fluidez típica da pós-modernidade (Skandalisa; Byromb; Jbanisterb, 2019). Em tal época, o consumo foi impactado porque essa condição levou a relatividade de categorias culturais como religiões, classes socioeconômicas, gêneros, locais e ocupações (Arnould; Thompson, 2015).

Logo, em vez de conceituá-lo, optamos por caracterizá-lo, dada a multiplicidade de sentidos atribuídos ao consumo. Trata-se de um fenômeno central, por meio do qual as pessoas passaram a resignificar ainda mais a cultura, afirmando ou forjando suas identidades e criando mundos culturais distintos, fragmentários, auto selecionados e, às vezes, transitórios por intermédio da busca de identificação ou distinção em relação aos seus pares (Bauman, 2010). Isso é explicado, segundo a literatura, devido a transformação socioeconômica pós-industrial ter influenciado significativamente as bases tradicionais da sociabilidade, ao estimular um *ethos* dominante de individualismo radical orientado pela busca incessante por distinção pessoal e autonomia nas escolhas de estilo de vida (Godoy; Santos, 2014).

Infelizmente, uma das muitas respostas a essas condições potencialmente alienantes e isolantes ao forjar identificações coletivas mais efêmeras, é que alguns grupos podem construir situações desumanizadoras, quando considera o outro como objeto e não sujeito (Godoy; Santos, 2014). Se assemelha a um jogo, no qual as pessoas improvisam dentro das restrições das

regras (Bourdieu, 1983). Nesta perspectiva cultural, as pessoas manipulam determinadas personalidades por intermédio de construções simbólicas associadas ao consumo. Como consequência, reforçam-se os espaços de marginalização e ilusões de que seria possível a autorrealização completa por intermédio de produtos e serviços.

A partir da revisão da literatura internacional, há uma gama de possibilidades para novos trabalhos estudarem como viver a margem no mundo do crime, paradoxalmente, permite coexistir a liberdade acompanhada de um aprisionamento psíquico e panóptico. Nesta situação, novos estudos que vinculem a criminalidade ao consumo podem compreender se esta vivência paradoxal tem características marcadas pelo isolamento, ansiedade, estados depressivos, conflitos na sua subjetividade, sentimento de impotência diante a hostilidade mundana, comportamentos desviantes, viciantes, modos de vida alienados sobre a ditadura do olhar do outro, dentre outras características. Sugerimos tal proposta porque a revisão de literatura afirma que a tensão identitária pode ser tão grande, que algumas pessoas começam a questionar os motivos de manterem-se vivas, desdobrando em transtornos mentais e reforçando o comportamento desviante diante a incompreensão se sou *sujeito* ou *objeto* nas mãos desta sociedade de consumo (Godoy; Santos, 2014).

### **2.1.1 A Consumer Culture Theory - CCT**

Até o final da década de 1980, os estudos sobre o consumo eram mais concentrados em abordagens positivistas, buscando entender o comportamento do consumidor, principalmente para melhorar a performance organizacional (Santos, 2017). A partir desta década, surgem teorias focadas no entendimento

do consumo dentro de uma perspectiva de orientação epistemológica diferente daquela dominante, estudando-o também como um fenômeno cultural. Surgem olhares para além do *mainstream*, a partir de estudos interpretavistas sobre o consumo (Arnould *et al*, 2019), com foco em dimensões antes negligenciadas, quer sejam experienciais, sociais e culturais (Arnould; Thompson, 2005).

Neste sentido, nos anos de 1990, percebemos a chamada virada prática nas Ciências Sociais, equivalente ao uso de métodos pouco frequentes nas pesquisas de consumo, como a etnografia (Pinto *et al*, 2015), bem como escutando as pessoas e problemas até então desconsiderados, como os grupos minoritários (Carmo, 2016). Foi quando os pesquisadores de diferentes países se interessaram ainda mais por esta perspectiva, porém sem um rótulo que unificasse o campo (Santos, 2017). Até que em 2005, Arnould e Thompson (2005) reuniram as conclusões dos trabalhos publicados nos anos anteriores sobre o nome *Consumer Culture Theory – CCT*, nome mundialmente atribuído para essa teoria até os tempos atuais (Húngara; Nobre, 2021).

Trata-se de uma perspectiva que estuda as relações dinâmicas entre as ações de quem consome, o mercado e os significados culturais (Casotti; Suarez, 2015; Waqas; Hanzah; Sallen, 2021). Para ela, a cultura de consumo não é um sistema homogêneo de modos de vida e significados compartilhados coletivamente, e nem equivale a valores sociais unificadores. Diferente disto, a CCT explora a distribuição de significados e a multiplicidade de agrupamentos culturais sobrepostos, fragmentados e até conflitantes que existem dentro da estrutura sócio-histórica mais ampla do capitalismo de mercado. Embora esta visão distributiva da cultura não seja uma invenção da CCT, tal perspectiva teórica

se inovou na época porque passou a estudar a mistura entre a pluralidade e fluidez do consumo, pesquisando, por exemplo, como as pessoas utilizam o consumo para se definirem (Arnould; Thompson, 2007).

A origem de suas bases está nas ciências sociais, em especial em autores como Theodor Adorno, Erving Goffman, Pierre Bourdieu, Mary Douglas, Emile Durkheim, Michel Foucault, Clifford Geertz, Michel de Certeau, Karl Mannheim, Jean Baudrillard, Karl Marx, entre muitos outros. Essa diversidade de fontes contribui para a multiplicidade de contribuições teóricas e orientações metodológicas nas pesquisas de CCT (Casotti; Suarez, 2016; Santos, 2017). Em sintonia, essa origem nas ciências sociais direciona o olhar do pesquisador bem mais para o processo particular e contínuo de reconstrução social de significados para determinados grupos, e como estes sentidos são transmitidos entre as pessoas e grupos, no lugar de ser uma pessoa apenas moldada pelas estruturas (Santos, 2017).

Além disso, a CCT vê o consumo como um arranjo social no qual via mercado é possível mediar as relações entre a cultura, os recursos sociais, os significados de modos de vida, bem como os aportes simbólicos e materiais dos quais a sociedade demanda (Casotti; Suarez, 2016). Neste ponto, vale esclarecer também que nesta pesquisa conceituamos mercado como sendo o lugar da oferta de mercadorias e recursos simbólicos, a partir dos quais as pessoas constroem identidade individual, a partir de comunidades de interesses de consumo compartilhados, se desdobrando em uma identidade coletiva.

Esta constituição de reificações particulares é uma questão central da CCT, isto é, o estudo dos valores simbólicos presentes no mercado que são indutores de desejo, e ainda a reprodução social, sustentação, ressignificação e/ou moldagem dos

sentidos reificados. Em outras palavras, o consumo e a ideologia de mercado impactam os horizontes de ações, sentimentos e pensamentos, levando a construção de certos sentidos interpretados, padrões de comportamento e formulando ações mais prováveis do que outras (Catulli *et al*, 2017). Esse processo pode ser percebido estudando as forças históricas mais amplas, como narrativas culturais, mitos e ideologias, com base em circunstâncias socioeconômicas e sistemas de mercado específicos. Na prática, novos estudos podem estudar os significados simbólicos codificados em anúncios, bens materiais e narrativas de grupos para manifestarem circunstâncias pessoais e sociais particulares, impactar a identidade e objetivos de estilo de vida da pessoa criminosa.

Com isso, o participante da pesquisa é um comunicador simbólico, como um texto a ser interpretado, e seus objetos de consumo, os anúncios e/ou propagandas que ela teve acesso podem ser revisitados (lidos) como forma de compreender as forças produtivas e o consumo. Sugerimos, portanto, que novos estudos se direcionem para o sistema interconectado de imagens, textos e objetos produzidos por meio da construção de práticas, identidades, bem como significados incorporados e negociados por grupos associados aos crimes patrimoniais em seus papéis e relacionamentos cotidianos, dando sentido aos seus ambientes e orientando suas experiências em situações sociais particulares a partir do consumo. Nesta perspectiva, é importante que os estudos à luz da CCT analisem o consumo em sua dimensão relacional, social e/ou identitária (Arnould *et al*, 2019). Para tanto, novos estudos devem estar sempre abertos a obterem ideias para ampliarmos o campo de pesquisa da CCT, em contextos específicos, atentos ao pluralismo metodológico

(Moura, 2017), tendo em vista que a abordagem abarca uma série de subtemas que eram marginalizados (Quadro 1).

**Quadro 1 – Categorias temáticas da CCT:**

<b>Categorias</b>	<b>Explicação</b>	<b>Sugestões para novos estudos:</b>
1 - Projetos de identidade das pessoas	Modos pelas quais as pessoas, por intermédio do consumo, forjam um sentido diversificado e, muitas vezes, um senso fragmentado do <i>eu</i> . Nesse sentido, o mercado torna-se uma fonte de recursos míticos e simbólicos por meio dos quais as pessoas, incluindo aqueles que carecem de recursos para participar do mercado como pessoas de direito pleno, elaboram narrativas de identidade.	Jogos de identidade, imagem e representação do <i>eu</i> ; diversidades entre os gêneros; distinções simbólicas; <i>eu (self)</i> estendido; contradições culturais e dimensões experienciais do consumo.
2 - Padrões sócio-históricos de consumo	Questiona as relações entre as experiências das pessoas, os sistemas de crenças, práticas e essas estruturas de base institucional e social. Investigações nesta área são referentes a como o comportamento das pessoas e suas escolhas de consumo são moldados por hierarquias de gênero, classe social, família, etnia, domicílios e outros grupos formais.	Padrões de consumo por classes, etnias, gênero e outras categorias sociais; consumo sob condições diversas de recursos culturais; institucionalização e reprodução de relações de poder por intermédio das hierarquias socioeconômicas.

3 - Culturas de mercado	Definem suas fronteiras simbólicas por meio de uma oposição contínua às normas do estilo de vida dominante. As pessoas são produtoras de cultura, e suas atitudes são reações a situações potencialmente alienantes e isolantes. Por isso, elas forjam identificações coletivas efêmeras e constroem rituais de solidariedade que são pautados em interesses de estilo de vida e ocupações de lazer comuns.	Dinâmicas socioculturais envolvidas em comunidades de marca; fã; microculturas; subculturas; tribos; mercado como mediador das relações sociais.
4 - Ideologias de mercado massivamente mediadas e estratégias interpretativas das pessoas	Investigação da ideologia, isto é, dos sistemas de significados que canalizam e reproduzem ações e pensamentos, de tal forma a defender os interesses dominantes. Algumas questões que guiam as pesquisas nesta categoria podem ser: quais mensagens normativas a mídia comercial transmite sobre o consumo? Como os consumidores percebem estas mensagens e formulam ou não respostas críticas?	Representações ideológicas do consumo no mercado (material, discursiva, imagética), uso ativo da mídia e ações contrárias aos códigos hegemônicos, dinâmica de opções corporativas e influências da globalização na mídia e consumo.

Fonte: Adaptado de Arnould e Thompson (2005, 2007)

Em suma, é possível concluir que os estudos da CCT buscam compreender os processos socioculturais e estruturais relacionados ao consumo interligado exatamente a estas 4 categorias (Arnould *et al*, 2019), aprofundando em diversos temas até então marginalizados.

Por fim, esse capítulo seguirá propondo três sugestões muitas pesquisadas no campo da CCT, porém, sem estudos que aliem o tema à criminalidade: (a) a ostentação; (b) o self estendido e, (c) o próprio corpo como objeto de consumo.

### 2.1.1.1 A ostentação e o consumo

Uma das oportunidades para novos estudos pensarem a criminalidade associada ao consumo é o fenômeno da ostentação, que equivale a prática de consumir bens e/ou serviços com o intuito principal de exibir publicamente uma possível riqueza para o resto da sociedade, se localizando na dimensão do status social, indo muito além da satisfação de necessidades biológicas individuais (Pangarkar; Shukla; Taylor, 2021). Ela possui vínculos com a sociedade de consumo, visto sua relação com o desenvolvimento capitalista financeiro, que enfatiza os lucros organizacionais, especialmente de multinacionais. Isso porque os desejos das pessoas por produtos e serviços de luxo são retrabalhados graças aos esforços organizacionais de persuasão para automatizar o fetiche social pelo consumo, centralizando a satisfação principalmente nos produtos que permeiam os principais eventos e experiências cotidianas (Helm; Subramaniam, 2019).

Ao longo dos anos, apesar dos avanços, ainda é mais comum na literatura a compreensão acadêmica da ostentação apenas de pessoas com renda disponível substancial para comprarem bens e serviços de luxo, com o intuito de mostrarem que são de uma classe superior ou demonstrarem seu poder de compra. Estes estudos documentam que a ostentação transcende as características intrínsecas do produto, para atingir também valores como hedonismo, estética, autenticidade (Christodoulides *et al.*, 2021), design, e valores que a pessoa deseja comunicar sobre si (Bilge, 2015), visando ser validada pelo outro.

Este reconhecimento entre os pares, pode ser manifestado de formas distintas, porém, permanece comum o entendimento na literatura que a ostentação é uma tentativa de controle do olhar do outro sobre si, seja para tentar criar, manter ou mudar sua

imagem na mente dos demais (Chen *et al.*, 2020). Por exemplo, uma pessoa que destaca a sua personalidade, traços e atributos pessoais únicos por intermédio de produtos e serviços, ainda assim está buscando o reconhecimento entre os pares, porque busca demonstrar que é diferente do coletivo, por intermédio de uma cultura de consumo de não-conformismo e gosto particular. No contexto de juventude, a literatura relaciona a ostentação principalmente aos cuidados com a aparência, em virtude exatamente deste senso de singularidade pessoal. Ou seja, as percepções de si levam o jovem a consumir para sua aparência demarcar sua existência singular no mundo, não apenas como uma necessidade, mas um desejo de sentir-se diferente dos demais (Christodoulides *et al.*, 2021).

Em contraste, outros igualmente buscam o mesmo reconhecimento, porém ostentam produtos e serviços em conformidade com o socialmente aceito, visando encaixar-se às opiniões ou reações do seu domínio interpessoal, controlando a aparência de sua persona externa para a sociedade (Kastanakis *et al.*, 2014). A esta tentativa, os estudos rotulam como auto apresentação, dividindo-a em aprendida e protetora. Na primeira, busca-se a aprovação social a partir de valores tidos como superiores, enquanto a auto apresentação protetora é um comportamento atento e conservador para evitar a oposição social. Nas duas situações, a comunicação online, por exemplo, permite uma seletividade nesta auto apresentação (Chen *et al.*, 2020).

Trazendo o tema para o campo da nossa pesquisa, há ainda a ostentação veiculada a partir de um acesso com recursos provenientes de crimes patrimoniais. Por exemplo, o consumo na cultura da vida noturna dos jovens costuma ser um hábito, uma vez que gastam o dinheiro decorrente de crimes patrimoniais

cotidianamente, em respeito às suas famílias, que não aceitam o dinheiro proveniente de práticas delituosas. Logo, o ganho ilícito do dia é escoado integralmente no consumo ostentação de lazer, como na contratação de eventos noturnos. Tal representação seduz mulheres tidas como as mais belas, em contraste com sua pobreza e privação, visto que o jovem volta diariamente zerado para à casa de sua família (Mercan, 2019).

Tal ostentação também objetiva impressionar os demais frequentadores da balada que anteriormente nem enxergavam essas pessoas, e agora, passam a cumprimentá-las como sinal de respeito, indicando a busca pelo reconhecimento. A repetição deste ciclo cria uma ambição de ostentarem com valores superiores ao que roubaram durante o dia, sendo comum que os crimes patrimoniais se desdobrem mesmo dentro da balada. Por exemplo, após receber uma conta de alto valor de consumo, uma pesquisa na Turquia relata que alguns jovens apresentam suas armas e ameaçam atirar no gerente da casa noturna que, diante o medo, permanece ofertando o serviço com qualidade e gratuidade total ou parcial, rotineiramente. Enfim, há a ostentação por intermédio de crimes relacionados à crimes patrimoniais dentro e fora do estabelecimento, materializado no lazer e na prestação de serviços (Mercan, 2019). Uma realidade construída por jovens na busca por reconhecimento e status social.

### **2.1.1.1.1 O self estendido no contexto do consumo ostentação**

Para os pesquisadores da CCT, uma das questões psicológicas que cada pessoa enfrenta é alcançar um autoconceito claro sobre si, bem como os limites entre si e o mundo exterior, isso é, um sentido, hipótese, ideia e/ou maneira de quem você é como um indivíduo singular, seu estilo de vida e sua identidade

(Tangsupwattana; Liu, 2018), algo que emerge ao longo das experiências de vida. Nesta tarefa, o consumo é utilizado como uma das formas para reafirmar este senso individual, como se os produtos fossem partes do nosso corpo (Hornik; Diesendruck, 2017), também chamado academicamente de *self* estendido.

Por isso, uma segunda oportunidade de estudar consumo e criminalidade é investigar como estendemos nossa identidade às nossas posses, identificando características individuais que coincidem com os valores simbólicos dos objetos, como ocorre, por exemplo, com pessoas que possuem muitos objetos nos seus espaços residenciais, para sua casa refletir seus traços pessoais (Girts, 2019).

Esta mistura e distinção entre o *eu* e o *outro* se desenvolve durante a infância, possivelmente por intermédio da percepção de que alguns objetos desafiam o controle direto da nossa vontade, por exemplo, a capacidade de uma criança de mover sua mão por comando mental, mas, inicialmente, não um brinquedo. Posteriormente, quando ela descobre que os objetos externos também são controlados similarmente às partes do corpo, pode surgir uma percepção errônea, levando-a a crer que o objeto seria parte do *eu*, borrando a divisão entre o *eu* versus o *outro* e construindo simbioses desde a infância (Hartley, 2019). Estes mecanismos psicológicos do desenvolvimento inicial muitas vezes prevalecem nas formas como a pessoa se relaciona com os outros; visto que a teoria psicanalítica afirma que uma pessoa pode ser fisiologicamente adulta sem ser psicologicamente madura. Nessa perspectiva, as questões ainda não trabalhadas no desenvolvimento psicológico inicial impactam a capacidade de diferenciar o *eu* do mundo externo na fase adulta (Hartley, 2019).

Neste ponto de vista da psicologia, essas extensões com os objetos apontam para um animismo, isto é, a ideia de que as pessoas, animais, características geográficas, fenômenos naturais e os objetos inanimados possuem um elo que os conecta uns com os outros, o que pode refletir uma incapacidade de distinguir entre o *eu* e o outro ao construir relações amorosas narcisistas com suas experiências de consumo favoritas. Em sintonia, do ponto de vista da filosofia, indica um antropomorfismo, isso é, uma visão ontológica que, objetivando compreender a realidade circundante, associa características e comportamentos inerentes a personalidade humana às formas inanimadas da natureza ou aos seres irracionais (Hartley, 2019).

Novos estudos podem compreender essa relação simbiótica entre os bens e a pessoa, analisando o *self* narrativo, isto é, estudando as memórias autobiográficas dos participantes. Este é criado e desenvolvido durante a infância e adolescência na interação com nossos amigos, pais, cuidadores e outros membros da família, que participam da construção de nossas memórias autobiográficas. Da mesma forma, a literatura recomenda que o pesquisador tenha acesso ao relato a partir de objetos evocativos, como álbuns de fotos ou vídeos, visto que eles desempenham papéis importantes na compreensão do desenvolvimento de um *self* narrativo (Heersmink, 2020).

Com isso, os estudos sobre *self* estendido estão muito mais atentos aos benefícios das experiências (por exemplo, ter prestígio social em decorrência da posse de um carro) do que com as compras materiais isoladamente (por exemplo, apenas ter a sua posse), crendo que as experiências trazem felicidade e satisfação maiores e mais duradouras, porque existe uma centralidade delas para o senso de si. Em outras palavras, elas são mais auto definidoras e mais próximas do seu autoconceito

do que as posses materiais, sendo mais comum encontrar nas narrativas de experiências alguns relatos mais esclarecedores sobre quem é o interlocutor. Logo, quando uma pessoa perde a memória de uma experiência, ela costuma se chatear muito mais do que quando perde a lembrança de um mero produto (Hornik; Diesendruck, 2017).

Ironicamente, essa necessidade de demarcar o seu *eu* como um ser único por intermédio de práticas materiais de personalização, é também resultado da produção corporativa em massa das linhas de montagem. Ou seja, existe uma ideologia em que as corporações levam a sociedade a centralizar certas experiências de consumo, gerando um significado social em que as pessoas querem investir tempo e energia como expressão e extensão de sua identidade, porém via produtos cuja fabricação ocorre em escala. Essa expressividade, que pode ocorrer inclusive com um clique do mouse, indica que as pessoas estão agindo em prol do desejo de ostentar algo único, a partir de várias versões personalizadas do produto e de si. Por intermédio das mídias, por exemplo, é construído o que se deve usar na atualidade, para definir não apenas a versão atual do produto, mas que você seria uma pessoa atualizada e de prestígio se ostentar a sua relação com os bens. Cria-se, portanto, um consumo conspícuo ou ostentatório, isto é, com o propósito principal de mostrar riqueza e buscar reconhecimento, visto que os itens considerados atuais lotam as prateleiras, e seus valores simbólicos são reforçados por intermédio também de compartilhamento online (Godwin, 2018).

Tal reconhecimento também reside no consumo de pessoas que cometeram crimes patrimoniais. Segundo a pesquisa de Mercan (2019), em seu trabalho na Turquia, embora não utilize diretamente o termo *self* estendido, destaca que quando

alguém se identifica com um tipo social criminoso, cria-se seu tipo ideal, um desejo por ser como seu ídolo, como alguém que obteve ilicitamente uma grande quantia e está impune aos olhos da segurança pública. Para tanto, a ostentação de objetos de consumo como se fossem partes de si é presente para trazer a imagem daquele ídolo, buscando portar a arma, exibir o mesmo terno e carro utilizado por alguém que ele admira, por exemplo. A motivação deste *self* é ter o mesmo reconhecimento não apenas dos membros de crimes patrimoniais, mas também a identificação de que todos aqueles objetos de consumo representam um criminoso temido. A extensão de objetos culturais daria corpo ao gozo de tornar-se alguém reconhecido material e simbolicamente pelo outro (Mercan, 2019).

### **2.1.1.1.2 A estética do corpo como objeto de ostentação**

Qualquer conceituação do corpo não pode ser desvinculada de suas características históricas particulares. No contexto de cultura e consumo desta pesquisa, as técnicas e modificações corporais demonstram como a ontologia influencia a maneira como as pessoas concebem e regulam os usos sociais do corpo, que é a terceira oportunidade de se relacionar os temas consumo e criminalidade. Neste contexto, é como se ele nunca fosse bom o suficiente, demandando uma necessidade constante de práticas que busquem reformar seu funcionamento interno e seu externo (aparência), criando um corpo-objeto de consumo, porque ele conta a experiência vivida da pessoa e seu significado do modo como o cidadão habita o mundo (Arnould; Crockett; Eckhardt, 2021). A imagem externa torna-se, portanto, mais importante do que qualquer outra, e a objetificação da aparência física

é alcançada por meio do processo de confirmação de agir e responder com ênfase à própria imagem.

Trata-se de uma tendência a aumentar o monitoramento do próprio corpo, uma forma de olhar para si como se estivesse sendo observado pelos olhos dos outros, tornando-se o sujeito de controle habitual de si, que nunca alcança o padrão estético ideal exigido pela sociedade. Essa tendência à auto-objetificação é uma experiência psicológica de ver e sentir o próprio corpo como um objeto em constante avaliação por terceiros. Tal padrão corporal ideal é sugerido por valores socioculturais e estéticos, internalizado pela pessoa como se fosse um desejo originário de si, que seria alcançado com muito esforço e renúncia, mesmo que o corpo não seja parte de toda a sua personalidade (Arnould; Crockett; Eckhardt, 2021).

A origem dessa auto-objetificação ainda não é certa na literatura, havendo estudos que avaliam se há mesmo associação das experiências de violência psicológica à negligência durante a infância ou em demais fases. Porém, os pesquisadores já afirmam que certos ambientes socioculturais podem ser considerados objetais, levando algumas pessoas a se sentirem invisíveis (Talmon; Ginzburg, 2016). Por exemplo, uma pesquisa afirma que independente das origens culturais e socioeconômicas, diversas mulheres adolescentes entendem que ostentar a magreza corporal é uma forma de se sentirem bonitas (Jones; Griffiths, 2015). Além disso, embora os estudos sugiram diferenças entre homens e mulheres, é reforçada na literatura a percepção de que independente do sexo, a vergonha é um forte sintoma que motiva este processo (Talmon; Ginzburg, 2016).

A linha entre o saudável e prejudicial, porém, é tênue, e vai ser muito particular para cada participante. Por exemplo, uma prática corporal transformadora é o número crescente de

pessoas adotando a cirurgia estética, que modifica não apenas a fisiologia, mas também impacta no jeito de olhar para si. Além disso, os procedimentos cosméticos, como a odontologia estética, é uma experiência de consumo com efeitos duradouros no *self* da pessoa. Porém, a insatisfação com seus resultados e a necessidade de intervenções incessantes, apontam para a falta de aceitação de si e a criação de novas demandas, algo típico da sociedade de consumo que busca alívio, para suas frustrações diárias, no mercado (Song; GonzalezJimenez; Belk, 2021).

Para além destes significados relacionados à estética corporal, do ponto de vista da criminologia cultural, a fonte de investimento afetivo no crime tem relação com as sensações corporais e mentais que surgem na *cena* do delito, como a excitação e adrenalina que motivam a produção e persistência na criminalidade (Mcrae, 2018). Tal adrenalina corporal refere-se à euforia ao cometer um crime, com forte fantasia e senso de jogo, cujo objetivo é vencer o adversário. Além disso, o corpo como objeto de consumo também se relaciona à prática de atos equivalentes à crimes patrimoniais. Por exemplo, um jovem com maior reputação em crimes patrimoniais, pode obter serviços sexuais monetariamente *gratuitos* em baladas noturnas, por meio de um compromisso civil informal, como a escolta da parceira ou se comprometendo em dar um tiro a esmo ou por advertência em homens que a importune, exercendo seu poder material e simbólico. Tal mecanismo de dádiva eleva ainda mais a reputação do jovem e amplia suas redes de relacionamento (Mercan, 2019).

Além disso, tornar o seu corpo objeto de desejo de consumo por muitas mulheres na mesma noite, também reforça a vontade de permanecer no crime. As inúmeras experiências corporais são facilitadas ainda pelo *self* estendido de outros objetos de

consumo, como a arma, o carro e a casa de luxo. Para ampliar este desejo, é também comum haver um número crescente de roubos e furtos para que essa violência aguçe o desejo das parceiras, tendo em vista o fetiche corporal por pessoas que vivem perigosamente. Nestas situações, é também comum que este contrato de *diversão* corporal seja estabelecido apenas entre as mulheres tidas socialmente como mais bonitas e os homens mais temidos por seu corpo de *bandido* (Mercan, 2019).

Porém, o corpo como objeto de consumo também pode carregar um autorreforço negativo. Como ilustração, a teoria da estigmatização sugere que uma certa característica julgada negativamente acaba definindo um lugar de desvalorização da própria pessoa que carrega e veicula tais significados em seu corpo. Um exemplo de uma característica fortemente associada ao mundo do crime, pode ser uma tatuagem veiculando significados de violência, sexismo ou extremismo, crendo que estas pessoas seriam mais propensas a comportamentos criminosos, exceto se a tatuagem veicular sentidos pacíficos (Mercan, 2019).

Estes estereótipos, porém, motivam orgulho para alguns, que inclusive persistem no delito em virtude do gozo corporal do *modus operandi* criminoso no qual, cada um se identifica com uma imagem-modelo, como a do *legítimo* homem de negócios ou homem forte, isto é, o *homem durão*, empreendedor e temido pela comunidade local. Como exemplo, uma criança ao conhecer a astúcia e destreza desta figura em pequenos roubos, cria uma idolatria e referência a alcançar, situação na qual o consumo surge para reproduzir o ideal daquele corpo e a representação dos seus papéis sociais. Essa referência também é semeada na pré-adolescência em brigas de rua, o

que gera um gozo pelo estilo de vida criminoso, representando uma verdadeira festa. Portanto, o *ethos* do consumo cultural criminoso é um dos elementos do gozo corporal que carece de ser pesquisado (Mercan, 2019), havendo aspectos interpretativos.

### 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa aprofunda na análise do pensamento na pós-modernidade, refletindo sobre a inversão e/ou resignificação de valores do capitalismo e suas consequências para nossa sociedade. Reconhece-se, assim, que vivemos hoje em uma sociedade capitalista dominada pela cultura do consumo. Em sintonia, para identificarmos as causas fundamentais dos fenômenos que existem no cerne do nosso sistema socioeconômico, novos estudos precisam aprofundar seu conhecimento sobre a era do consumo de massa. Esta urgência de estudos decorre de um antropoceno, isto é, de novas compreensões sobre as diferentes configurações do consumo na pós-modernidade, caracterizadas pelo impacto do homem na Terra, que exige reflexões sobre os desdobramentos do nosso modo de vida atual.

No campo dos estudos sobre a violência, ainda carecemos de estudos que percebam que o consumo se faz presente, porque pouca literatura se desenvolveu sobre o fato de os bens adquiridos por intermédio do crime também estarem, entre outros fatores, conectados a um sentimento de perda e humilhação culturalmente afirmado, levando algumas pessoas a reproduzirem violentamente o individualismo competitivo. Portanto, novos estudos podem avaliar se tal humilhação teria como um dos muitos desdobramentos o reforço de uma cultura psicossocial de vitimização, que seria aliviada quando algumas

pessoas encontram no crime certas emoções que lhes faltam em determinadas áreas de suas vidas.

Tal alívio pode decorrer do consumo possibilitado por meio do crime, segundo o entendimento de estudos iniciais, porque quando o *eu* (o indivíduo) se enxerga apenas como uma vítima, os *outros* (a sociedade) geralmente são vistos como inimigos, alguém a superar, podendo projetar uma guerra eterna em substituição as representações do agressor original, por exemplo, como desdobramento da violência doméstica vivenciada na infância. Nesta tarefa, novos estudos podem perceber que os símbolos e signos associados ao consumo também surgem para preencherem o vazio deixado pelos agressores reais ou imaginários, e a sensação de direito e dever cumprido ao reaver por meio do crime o consumo daquilo que a vida supostamente ou de fato lhe tirou.

Em sintonia, as relações entre a violência patrimonial, os crimes e os desejos de consumo, também tem relações com a busca por distinção e pertencimento a determinados grupos. É parte do processo de socialização dos indivíduos que naturalizam as práticas de apelo maciço ao consumo, em prol do capitalismo. Novas pesquisas podem, então, compreender a criminalidade sobre esta ótica, buscando entender que o crime é também uma busca para acessar determinados produtos e serviços em prol da mobilidade posicional no cerne da estrutura social, ainda que tal mudança seja real ou imaginária.

Em sintonia, o crime também constrói um mercado formal altamente lucrativo, no nível econômico, conhecido como a *indústria do medo*. Nesta esfera, a vida criminosa é comumente reduzida pelas forças de segurança pública e os agentes políticos como uma escolha pautada em racionalidade instrumental,

devendo o infrator ser duramente repreendido e isolado do convívio social. Novos estudos, portanto, podem aprofundar a compreensão que esta indústria do medo também fomenta o compartilhamento do policiamento com a sociedade, que deve consumir toda tecnologia para prevenir e se defender da violência: cercas, câmeras, carros blindados, grades, monitoramento integral por empresa terceirizada, armas, clubes de tiro e tantos outros.

Repreender o autor de crime, como se fosse uma escolha racional é uma ação reducionista, especialmente em vista das fragilidades político-institucionais de ressocialização, mas que produz no nível socioeconômico novos consumidores. Logo, novas pesquisas podem ampliar este debate, visualizando a construção social do criminoso como uma pessoa que também é um cidadão de direito, contextualizando suas práticas delituosas em uma sociedade de consumo que promove a exclusão social no discurso de suposta harmonia de inclusão coletiva. Neste caso, a violência decorrente de narrativas neoliberalistas não tem apenas valor instrumental, mas principalmente um significado simbólico.

Acreditar que algumas pessoas se direcionem para práticas ilícitas visando ser um sujeito numa sociedade de consumo pode parecer estranho, mas precisamos abrir esse campo para pesquisa, pensando nesta relação antropológica, percebendo, por exemplo, o papel das mídias e dos sentidos de subculturas que vivem à margem. Neste sentido, a cultura de consumo, por vezes, é o *canto da sereia*, seduzindo todos a consumirem e induzindo desejos de consumo, ainda que parte da sociedade não possua renda suficiente para acessá-los de forma legal, visto que a mídia está subordinada aos valores hegemônicos da economia política. Se a senha de entrada é a posse de bens

determinados no discurso midiático dominante, os indivíduos empenham-se em adquirir esses bens. É como se o consumo fosse a atividade central básica da vida e estivesse acima das necessidades biológicas da natureza humana.

Enfim, compreender melhor estes significados simbólicos associados ao consumo podem contribuir não só para profissionais que atuam diretamente em presídios, como também para instituições de ensino ou de assistência social, podendo o futuro leitor levar o debate para escolas municipais e estaduais, CRAS, CREAS, Associações Comunitárias; se desdobrando em novos espaços de *discussão*.

## REFERÊNCIAS

ARNOULD, E. J.; THOMPSON, C. J. Consumer culture theory (CCT): twenty years of research. **Journal of Consumer Research**, v.31, n. 4, p. 868-882, 2005.

ARNOULD, E. J.; THOMPSON, C. J. **Consumer culture theory (and we really mean theoretics)**: dilemmas and opportunities posed by an academic branding strategy. In: BELK, R. W.; SHERRY, J. F. (Ed.) *Consumer culture theory*. Oxford: Elsevier, 2007.

ARNOULD, E. J.; THOMPSON, C. J. Consumer Culture Theory: Ten years gone (and beyond). In A. Thyraff, J. B. Murray, & R. W. Belk (Org.). **Research in consumer behavior** Bingley, UK: Emerald Group Publishing, p. 1-21, 2015.

ARNOULD, Eric; CROCKETT, David; ECKHARDT, Giana. Informing marketing theory through consumer culture theoretics. **Academy of Marketing Science**, v.11, 2021, p-1-8. <https://doi.org/10.1007/s13162-021-00198-9>.

ARNOULD, Eric; PRESS, M; SALMINEN E.; TILLOTSON, J. S. **Consumer Culture Theory: Development, Critique, Application and Prospects**. *Foundations and Trends in Marketing*, v. 12, n. 2, p. 80-166, 2019. ISBN: 978-1-68083-561-8.

BADOT, O.; COVA, B. The myopia of new marketing panaceas: the case for rebuilding our discipline. **Journal of Marketing Management**, v. 24, n. 1/2, 2008, p. 205-219. doi:10.1362/026725708X274000

BARNHART, M.; PEÑALOZA, L. Who are you calling old? Negotiating old age identity in the elderly. **Journal Consumer Research**, v. 39, n. 6, 2013, p. 1133-1153. doi:10.1086/668536

BAUMAN, Zygmunt. **Legisladores e intérpretes: Sobre a modernidade, a pós-modernidade e os intelectuais**, Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2010.

BENEDICT, Ruth; MEAD, Margaret; SAPIR, Edward. **Cultura e Personalidade**. Rido de Janeiro: Editora Zahar, 2015.

BILGE, H. A. **Luxury Consumption**: Literature Review. *Khazar Journal of Humanities and Social Sciences*, v. 18, n. 1, p. 35-55, 2015.

Bolton, D. E.; Madhavaram, S. Abstract: Exploring the Dark Side of Relationship Marketing, A Systematic Review and Implications. Em S. M. (ed), **Creating Marketing Magic and Innovative Future Marketing Trends**, 2017, p. 413. doi:10.1007/978-3-319-45596-9\_77

BOURDIEU, P. **A “juventude” é apenas uma palavra**. *Questões de sociologia*. Rio de Janeiro: Marco Zero, 1983. p.112-121.

CARMO, C. M. DO. **Grupos minoritários, grupos vulneráveis e o problema da (in)tolerância: uma relação linguístico-discursiva e ideológica entre o desrespeito e a manifestação do ódio no contexto brasileiro**. *Revista do Instituto de Estudos Brasileiros*, n. 64, p. 201, 23 ago. 2016.

CASOTTI, Leticia Moreira; SUAREZ, Maribel Carvalho. Dez Anos de Consumer Culture Theory: Delimitações e Aberturas. **Rev. Adm. Empresas**. São Paulo, v. 56, n. 3, maio-jun., p. 353-359, 2016. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020160308>.

CATULLI, Maurizio; COOK, Matthew; POTTER, Stephen. Consuming use orientated product service systems: a consumer culture

theory perspective. **Journal of Cleaner Production**, v.141, 2017. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.09.1870959-6526>.

CESNIK, F. S.; BELTRAME, P. A. **Globalização da cultura**. Barueri: Manole, 2005

CHEN, Mingliang; ZHANG, Jing; XIE, Zhaohan; NIU, Jiahui. Online lowkey conspicuous behavior of fashion luxury goods: the antecedents and its impact on consumer happiness. **Journal Of Consumer Behaviour**, [S.L.], v. 20, n. 1, p. 148-159, 19 ago. 2020. Wiley.

CHRISTODOULIDES, George et al. **New forms of luxury consumption in the sharing economy**. *Journal Of Business Research*, [S.L.], v. 137, p. 89-99, dez. 2021. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.08.022>.

CUCHE, Denys. **A noção de cultura nas ciências sociais**. Bauru: Edusc, 1999.

DALMORO, M., VITORAZZI, K. Trajetórias de Consumo: O Sujeito-Consumidor de Serviços Bancários na Terceira Idade. **RAC**, v. 20, n. 3), 2016, p. 328-346. doi:10.1590/1982-7849rac2016140059.

DAUNT, K. L.; GREER, D. A. The Dark Side of Marketing: introduction to the special issue. **Journal of Marketing Management**, v.33, n.15-16, 2017, p. 1231-1235. doi:10.1080/0267257X.2017.1382188

GEERTZ, Clifford. **The Interpretation of Cultures**. New York: Basic Books, 1978.

GIRTS, Juline A., **Clutter and Self-Extension Tendencies: Predictors of Life Satisfaction among Emerging Adults**. College of Science and Health Theses and Dissertaçãot, 2019, 307p.

GODOY, Elenilton Vieira; SANTOS, Vinício de Macedo. **Um olhar sobre a cultura**. Educação em Revista, Belo Horizonte, Fae/UFMG, v. 30, n. 3, p. 15-41, 2014.

GODWIN, Victoria L. Customizations, collections, and corporations: mass production and self-expression. **The Journal of Fandom Studies**, [S.L.], v. 6, n. 3, p. 211-224, 1 set. 2018.

HARTLEY, Todd Bruce Allen. Consumer theory's narcissism epidemic: towards a theoretical framework that differentiates

the self and other. **Journal Of Consumer Culture**, [S.L.], v. 21, n. 4, p. 932-949, 22 nov. 2019. SAGE Publications.

HEERSMINK, Richard. **Varieties of the extended self.** *Consciousness And Cognition*, [S.L.], v. 85, p. 103001, out. 2020. Elsevier BV.

HELM, Sabrina; SUBRAMANIAM, Brintha. Exploring Socio-Cognitive Mindfulness in the Context of Sustainable Consumption. **Sustainability**, v. 11, n. 13, p. 2-17, Jul. 2019.

HORNIK, Anat; DIESENDRUCK, Gil. Extending the Self Via Experiences: undermining aspects of one's sense of self impacts the desire for unique experiences. **Social Cognition**, [S.L.], v. 35, n. 2, p. 181-203, abr. 2017. Guilford Publications.

HUNGARA, A.; NOBRE, H. Uma perspectiva da teoria da cultura de consumo do mercado: uma revisão integrativa e uma agenda de pesquisa. **Jornal Internacional de Estudos do Consumidor**. 15 mar. 2021.

JONES, Bethany A.; GRIFFITHS, Kathleen M. Self-objectification, and depression: an integrative systematic review. **Journal Of Affective Disorders**, [S.L.], v. 171, p. 22-32, Jan. 2015.

KASTANAKIS, M.N.; BALABANIS, G., Explaining variation in conspicuous luxury consumption: An individual differences'perspective, **Journal of Business Research**, v.1, 2014, p.1-16.

LACZNIAK, G. R.; LUSCH, R. F.; MURPHY, P. E. Social Marketing: Its Ethical Dimensions. **Journal of Marketing**, v. 43, n. 2, 1979, p. 29-36. doi:10.2307/1250739

LAGNA, A.; LENGLET, M. The dark side of liquidity: shedding light on dark pools' marketing and market-making. **Consumption Markets & Culture**, 2019, pp. 1-17. doi:10.1080/10253866.2019.1582415

MAURER, B. Postscript: is there money in credit? **Consumption Markets and Culture**, v. 17, n.5, 2014, p. 512-518. doi:10.1080/10253866.2013.850037

MCRAE, Leanne. Exchanges of Violence: the sensational pleasures of consumption. **Terror, Leisure and Consumption: Spaces for Harm in a Post-Crash Era**, [S.L.], p. 19–35, 2 out. 2018.

MERCAN, Boran Ali. Persistence and career criminality: enjoying crime! **Crime, Media, Culture: An International Journal**, [S.L.], v. 16, n. 2, p. 165–184, 18 abr. 2019. SAGE Publications.

MOURA, Roldão Alves de. Consumo ou Consumismo: uma necessidade humana? **Revista da Faculdade de Direito de São Bernardo do Campo**, v. 24, n. 1, p. 14–14, 2017.

OLIVEIRA, R. C.; AYROSA, E. A. Reflexões sobre consumo e o conceito de violência: Uma revisão crítica. **XL EnANPAD**, 2016, p. 1–16. Costa do Saúipe: ANPAD.

PANGARKAR, Aniruddha; SHUKLA, Paurav; TAYLOR, Charles R. “Ray.” Minimalism in consumption: a typology and brand engagement strategies. **Journal Of Business Research**, [S.L.], v. 127, p. 167–178, abr. 2021. Elsevier BV.

PARKER, C.; ROPER, S.; MEDWAY, D. Back to basics in the marketing of place: The impact of litter upon place attitudes. **Journal of Marketing Management**, v. 31, n. 9, 2015, p. 1090–1112. doi:10.1080/0267257X.2015.1035307

PINTO, Marcelo de Rezende; FREITAS, Rodrigo Cassimiro de; RESENDE, Sara Pimenta; JOAQUIM, Adriano de Mendonça. **Consumer Culture Theory (CCT) no contexto das experiências de consumo de serviços**: em busca de uma agenda de pesquisa. RIMAR, Maringá, v.5, n.2, p. 49–68, jul.- dez., 2015.

PRICE, T.; KING, P. S.; DILLARD, R. D.; BULOT, J. J. (2011). Elder Financial Exploitation: Implications for Future Policy and Research in Elder Mistreatment. **Western Journal of Emergency Medicine**, v. XII, n.3, 2011, p. 354–356.

SANTI, P. L. Crédito acessível, consumo compulsivo. GV-Executivo, v. 14, n1, 2015, p. 34–37.

SANTOS, Francini, Carvalho dos. **O comportamento do consumidor**: a psicologia e a economia como ferramentas para sua compreensão. Universidade Federal do Paraná, 2017.

SKANDALISA, Alexandros; BYROMB, John; BANISTERB, Emma. Experiential marketing and the changing nature of extraordinary experiences in post-postmodern consumer culture. **Journal of Business Research**. v. 97, 2019, p. 43–50. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.12.056>.

SONG, Sujin; GONZALEZJIMENEZ, Hector; BELK, Russell W. Extending Diderot unities: how cosmetic surgery changes consumption. **Psychology & Marketing**, [S.L.], v. 38, n. 5, p. 745–758, 25 fev. 2021. Wiley.

TALMON, Anat; GINZBURG, Karni. The nullifying experience of self-objectification: the development and psychometric evaluation of the self-objectification scale. **Child Abuse & Neglect**, [S.L.], v. 60, p. 46–57, out. 2016. Elsevier BV.

TANGSUPWATTANA, Wanrudee; LIU, Xiaobing. Effect of emotional experience on symbolic consumption in Generation Y consumers. **Marketing Intelligence & Planning**, [S.L.], v. 36, n. 5, p. 514–527, 18 maio 2018.

WAQAS, Muhammad; HAMZAH, Zalfa Laili Binti; SALLEH, Noor Akma Mohd. **Customer experience**: a systematic literature review and consumer culture theory-based conceptualization. **Management Review Quarterly**, v. 71, p.135–176, 2021. <https://doi.org/10.1007/s11301-020-00182-w>.

WILLIAMS, Raymond. **Palavras-chave**: um vocabulário de cultura e sociedade. Tradução de Sandra Guardini Vasconcelos. São Paulo: Boitempo, 2007.