



UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



Enero – Diciembre 2014  
ISSN 2451-6589

**CONLAD**

***ANALES***

**I° CONGRESO LATINOAMERICANO DE ADMINISTRACIÓN**

## **ANALES**

# **Iº CONGRESO LATINOAMERICANO DE ADMINISTRACIÓN**

ISSN2451-6589

UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
DEPARTAMENTO DE ADMINITRACIÓN

Periodicidad Anual  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
Ruta Nac. Nº12 – Km. 7 y ½ - Miguel Lanús – Misiones Argentina  
Teléfono: 0376 – 4480006  
Fax. 0376 – 4480988  
URL:  
Correo Electrónico: conlad.fceunam@gmail.com

ISSN2451-6589

[www.conlad.fce.unam.edu.ar](http://www.conlad.fce.unam.edu.ar)

[conlad.fceunam@gmail.com](mailto:conlad.fceunam@gmail.com)

[f/congreso.ladm](#)

[C/CongresoLatAdm](#)

[#conlad](#) [#posadas](#) [#misiones](#)

URL: [http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=31&Itemid=135](http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=31&Itemid=135)

## ÍNDICE

A CULTURA DA INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO.....	6
IMPORTÂNCIA DO PROCESSO DECISÓRIO NAS ORGANIZAÇÕES .....	16
INFLUÊNCIA DO COMPOSTO DE MARKETING NA DECISÃO DE COMPRA DO CONSUMIDOR. ....	33
A RELEVÂNCIA DOS INDICADORES DE MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO NA GESTÃO DE PRODUTOS DIFERENCIADOS EM UM SUPERMERCADO .....	49
ADMINISTRACIÓN FINANCIERA PÚBLICA Y PRIVADA: .....	68
SEMEJANZAS Y DIFERENCIAS .....	68
ADMINISTRACIÓN HOTELERA: UNA MANIFESTACIÓN CONTINUA DE LA TRANSCULTURIZACIÓN.....	80
ANÁLISIS DE EXPERIENCIAS DE MODELOS DE TRANSPARENCIA APLICADOS A LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA COMO ANTECEDENTE PARA UN MODELO DE ADMINISTRACIÓN TRANSPARENTE PARA MUNICIPIOS.....	101
APORTE PARA LA INVESTIGACIÓN DE LA INCIDENCIA SOBRE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS ARGENTINAS, RESULTANTE DE SU PARTICIPACIÓN EN REDES INTERORGANIZACIONALES.....	112
DESENVOLVIMENTO SUSTENTAVEL DAS AGROINDUSTRIAS FAMILIARES DO VALE DO JAGUARI.....	123
DIAGNÓSTICO DO PERFIL PROFISSIONAL PARA ÁREA DE VENDAS .....	138
DIAGNÓSTICO TÉCNICO-ECONÔMICO COMO FERRAMENTA PARA ADMINISTRAÇÃO RURAL .....	150
EL IMPACTO TECNOLÓGICO EN LA GESTIÓN DE LAS INDUSTRIAS CULTURALES EDITORIALES Y LA TRANSCULTURALIDAD.....	166
EL SISTEMA POLÍTICO Y SU RELACIÓN CON LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS AGROINDUSTRIALES DE LA REGIÓN DE AZUL .....	178
EMPREENDEdorISMO: TRANSFORMAÇÃO DO SONHO DO EMPREENDEdor EM RIQUEZA DO EMPREENDIMENTO .....	194
FRANQUIA VIRTUAL UMA NOVA MODALIDADE DE VAREJO: .....	209
O CASO DA MAGAZINE VOCÊ.....	209
GESTÃO DE PESSOAS E A SEGURANÇA DO TRABALHO.....	220
NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL.....	220
LA ADMINISTRACION DE LAS CAJAS PROFESIONALES DE MISIONES FRENTE AL REGIMEN DE RECIPROCIDAD JUBILATORIA.....	230

ISSN2451-6589

[www.conlad.fce.unam.edu.ar](http://www.conlad.fce.unam.edu.ar)

[conlad.fceunam@gmail.com](mailto:conlad.fceunam@gmail.com)



[/congreso.ladm](https://www.facebook.com/congreso.ladm)



[/CongresoLatAdm](https://twitter.com/CongresoLatAdm)



[#conlad](https://www.instagram.com/conlad) [#posadas](https://www.instagram.com/posadas) [#misiones](https://www.instagram.com/misiones)

URL: [http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=31&Itemid=135](http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=31&Itemid=135)

LA COMPLEJIDAD DEL APRENDIZAJE COMPARTIDO. EL CASO DE LA CATEDRA ACTUACIÓN PROFESIONAL II DE LA F.C.E. DE LA U.Na.M.....	242
LA FORMACION UNIVERSITARIA BASADA EN COMPETENCIAS EN LAS CARRERAS DE PREGRADO Y SU RELACION CON EL SEGUIMIENTO DE LA SELECCIÓN DE GRADUADOS DE LA OFICINA DE OPORTUNIDADES LABORALES. FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS. UNaM.....	260
LA GESTION DE ORGANIZACIONES DESDE UNA PERSPECTIVA POLITICO CULTURAL INTEGRADA: Abordaje desde la gestión del proceso general de gestión. Parte II .....	273
LA SATISFACCIÓN DEL CONSUMIDOR CON LA GESTIÓN MERCADOLÓGICA DE LOS SUPERMERCADOS EN UNA REGIÓN DE FRONTERA BRASIL Y ARGENTINA.....	290
LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (TICS) EN LOS PROCESOS DE APRENDIZAJE: “UNA EXPERIENCIA EN LAS CÁTEDRAS TALLER PRÁCTICA ADMINISTRATIVA CONTABLE I Y II DEL T.U.A.C. ENFOCADO EN LA ADMINISTRACIÓN 2.0” .....	308
MODELO DE APLICACIÓN DE JUEGOS DE EMPRESAS PARA EL APRENDIZAJE DE TEMATICAS DE ADMINISTRACIÓN.-.....	317
MOTIVAÇÃO:.....	329
UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA X.....	329
NOVA FERRAMENTA DE GESTÃO: E-SOCIAL PARA O CONTROLE E ARRECADAÇÃO NACIONAL.....	342
O PLANO DE MARKETING E SUAS AÇÕES NA GESTÃO ESTRATÉGICA DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS .....	358
PERSPECTIVAS DE ACTUALIZACIÓN DEL CONVENIO COLECTIVO COMO ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD DE LAS PyMEs FORESTO-INDUSTRIALES DE MISIONES, ARGENTINA.....	377
PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO E LEGITIMAÇÃO ORGANIZACIONAL – UM ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR .....	392
PESQUISA DE ORÇAMENTO FAMILIAR NO MUNICÍPIO DE CERRO LARGO.....	407
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UMA FERRAMENTA INDISPENSÁVEL ÀS ORGANIZAÇÕES .....	422
RELEVAMIENTO DE LOS DISTINTOS SECTORES SOCIO-PRODUCTIVOS DE LA PROVINCIA DE MISIONES CON UNA MIRADA HACIA EL DESARROLLO LOCAL.....	437
SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL: UM ESTUDO DO SEGMENTO VAREJITA.....	452

ISSN2451-6589

[www.conlad.fce.unam.edu.ar](http://www.conlad.fce.unam.edu.ar)

[conlad.fceunam@gmail.com](mailto:conlad.fceunam@gmail.com)



[/congreso.ladm](https://www.facebook.com/congreso.ladm)



[/CongresoLatAdm](https://twitter.com/CongresoLatAdm)

[#conlad](https://twitter.com/conlad) [#posadas](https://twitter.com/posadas) [#misiones](https://twitter.com/misiones)

URL: [http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=31&Itemid=135](http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=31&Itemid=135)



TRIBUTOS QUE AFECTAN A LAS AGENCIAS DE VIAJES.....	464
UM MODELO DE ANÁLISE NA ÁREA DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL ATRAVÉS DO ESTUDO DA CULTURA ORGANIZACIONAL EM RELAÇÃO AO COMPROMETIMENTO DOS FUNCIONÁRIOS COM O TRABALHO.....	479
UM MODELO DE GESTÃO COOPERATIVISTA: O CASO COOPEROQUE.....	501
UNA MIRADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES A TRAVÉS DE SU PRESUPUESTO .....	519

## A CULTURA DA INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO

Área: Administración Pública / Nacional

Autores: Filipe Molinar Machado  
Janis Elisa Ruppenthal  
Luis Claudio Villani Ortiz

Categoría: Docentes Universitarios

Institución: Universidade Federal de Santa Maria – UFSM/ Brasil

Correo electrónico: [fmacmec@gmail.com](mailto:fmacmec@gmail.com)

### RESUMO

O trabalho trata de uma questão fundamental frequentemente encontrada no seio do setor público brasileiro: a inovação. Diante desse contexto, tal estudo merece a devida atenção, pois, por meio desta discussão, o artigo objetiva analisar a inovação no serviço público, levantando os principais obstáculos e alternativas para a sua promoção. Para alcançar tal objetivo, utilizou-se de uma metodologia qualitativa com pesquisa bibliográfica, que permitiu apresentar a teoria acerca do tema. Após levantamento teórico, concluiu-se que a inovação necessita de um ambiente favorável para esta ocorra. O modelo de administração pública gerencial, implementado no Brasil em 1995, trouxe significativos avanços para a construção de um cenário promissor à criatividade e inovação. No entanto, algumas barreiras ainda persistem na realidade do serviço público brasileiro, que devem ser removidas para dar espaço a práticas mais inovadoras. Este artigo finaliza com um sucinto levantamento de possibilidades para a promoção de um ambiente de inovação na administração pública do Brasil.

### PALAVRAS-CHAVE

Cultura organizacional. Gestão Pública. Inovação. Serviço Público.

### 1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, a questão da inovação no setor público tem despertado o interesse daqueles que se preocupam com o papel e o desempenho do aparato governamental. Ainda que a inovação seja uma condição para sobrevivência no competitivo mercado global, o desafio de inovar não é fácil. Com recursos escassos para atender as demandas crescentes da sociedade, a inovação é apontada como requisito necessário para a solução dos problemas e desafios enfrentados atualmente pela administração pública. É preciso inovar, fazer diferente, a fim de alcançar a eficácia, eficiência, efetividade e economicidade, objetivos intrínsecos na administração da *res publica*.

ISSN2451-6589

[www.conlad.fce.unam.edu.ar](http://www.conlad.fce.unam.edu.ar)

[conlad.fceunam@gmail.com](mailto:conlad.fceunam@gmail.com)



[/congreso.ladm](#)



[/CongresoLatAdm](#)

[#conlad](#) [#posadas](#) [#misiones](#)

URL: [http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=31&Itemid=135](http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=31&Itemid=135)

Diversas ações têm sido empenhadas para promover a inovação no serviço público, objetivando a melhora qualitativa ou quantitativa das práticas correntes.

Registram-se inovações na gestão da tecnologia da informação, atendimento ao usuário/cidadão, simplificação de procedimentos, avaliação de desempenho e controle de resultados, gestão de recursos humanos, planejamento e desenvolvimento organizacional, entre outras dimensões cujas inovações nascem a todo instante em algum órgão ou repartição pública no País.

No entanto, no campo científico, o tema ainda carece de muito desenvolvimento conceitual e teórico, naturalmente compreendido, pois ele é relativamente recente na realidade brasileira. Algumas razões podem ser apontadas para esta situação. Em menos de um século, o Brasil experimentou três sistemas distintos de administração pública: o patrimonialismo, a burocracia e a administração gerencial, tendo até hoje aspectos relevantes das primeiras teorias, que em diversas situações são contrárias à inovação.

Além disso, as questões macroeconômicas sempre ocuparam destaque na administração pública, permanecendo assim também nas discussões acadêmicas, e, também, o papel crucial que o conhecimento veio desempenhar no desenvolvimento econômico e social nas últimas décadas foi sintetizado na expressão “economia baseada no conhecimento”, cunhada para descrever a tendência à crescente dependência do conhecimento, da informação e de habilidades, na maioria dos países de economias avançadas.

Com menos ênfase, outros temas relativos a políticas públicas ocupavam o restante da atenção dos pesquisadores. Com a emergência de uma crise multifacetada que, em grande parte, corresponde à reestruturação do capitalismo tanto no plano internacional como nacional, e as novas necessidades apresentadas pela população, com complexidade e exigências maiores, a inovação surge como um dos expedientes para o enfrentamento da nova situação. E é justamente nesse contexto que se percebe o quão pouco ainda se sabe sobre ela, como se define, como se comporta, como se desenvolve, que atores sociais mobiliza.

Este artigo tem como objetivo apontar a importância da inovação no setor público como resposta para a pressão social por um bom serviço público, analisar sucintamente os principais obstáculos para a inovação, e registrar um caminho a ser perseguido para a promoção da inovação na administração pública. Para este fim será construído um referencial teórico, com base em uma revisão bibliográfica, sobre a inovação no enfoque governamental, identificando a origem da inovação, suas características mais acentuadas e sua aplicação prática à realidade do Estado Brasileiro.

## 2 METODOLOGIA DO ESTUDO

Como não há regras rígidas para trilhar o caminho que leva o pesquisador a definir o tema e o problema de pesquisa a serem investigados, estes muitas vezes se tornam um processo muito particular. Algumas vezes estas escolhas partem de uma curiosidade teórica, mas outras vezes podem ser motivadas por situações práticas.

ISSN2451-6589

[www.conlad.fce.unam.edu.ar](http://www.conlad.fce.unam.edu.ar)

[conlad.fceunam@gmail.com](mailto:conlad.fceunam@gmail.com)



/congreso.ladm



/CongresoLatAdm



#conlad

#posadas

#misiones

URL: [http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=31&Itemid=135](http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=31&Itemid=135)

Assim, a motivação para este estudo partiu de várias indagações sobre a eficiência da complexa estrutura organizacional de apoio público de financiamento, a possibilidade da oferta de um serviço estatal ágil e de qualidade para a inovação e a falta de metodologias para a análise e definição dos procedimentos internos desenvolvidos para que pudesse dar subsídio à destinação de recursos.

Ao transportar estas indagações para o ambiente acadêmico, surgiram as primeiras ideias de fazer um estudo qualitativo, observando uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido somente em números.

Dessa forma, então, a pesquisa classifica-se, predominantemente, como aplicada, com a forma qualitativa de abordagem e de objetivo exploratório. Os procedimentos técnicos de pesquisa, por sua vez, baseiam-se, essencialmente, na avaliação e proposição de teorias e de casos experimentais, identificando e analisando as teorias existentes, na tentativa de explorar e justificar as hipóteses apresentadas.

### 3 CONCEITUAÇÕES SOBRE INOVAÇÃO

Este capítulo tem como propósito estabelecer uma definição do termo *inovação* que seja adequada independentemente do contexto no qual esteja sendo abordada. A saber, os contextos dos setores privado e público das atividades econômicas, administrativas e políticas no país. Este propósito, por si só, já sugere uma reinterpretação deste termo, uma vez que a literatura disponível (por exemplo, OCDE, 2005 [1, 2]; entre outros), o associa ao sucesso de mercado e, por conseguinte, aderido ao setor privado. Primeiramente é necessário distinguir *inovação* de *invenção*. Ambos os termos remetem à ideia de algo "novo".

Invenção pode ser descrita como sendo a criação, modificação ou aperfeiçoamento de um dispositivo, produto, processo ou sistema concreto, ou melhor, tangível, de autoria identificável e, deste modo, passível de patenteamento ou de registro de propriedade intelectual; mas não necessariamente *transformadora*.

Inovação está relacionada à transformação, que pode ser advinda da *aplicação* ou uso de uma invenção. Transformação esta para melhor, conforme a *percepção* de parcela significativa do público atingido pelos seus efeitos. Isso posto, observam-se que os termos *transformação*, *aplicação* e *percepção* nos levam à ideia de que para algo ser considerado uma *inovação* deve haver o envolvimento de vários atores que a aplicam, percebem as transformações e efeitos; conseqüentemente, há um grau de coletividade na inovação em contrapartida ao grau de pessoalidade da invenção. Basicamente, várias pessoas ou empresas que geraram uma ideia nunca foram capazes de capitalizar essa ideia. Outras pessoas e empresas é que realmente inovaram ao explorar a nova ideia para gerar um produto ou serviço que tenha real impacto no mundo.

Como síntese, o termo *inovação* poderia ser definido pela seguinte equação: *Inovação* = *invenção* + *exploração* [3].

Os beneficios da inovação para o crescimento industrial e o progresso econômico já vêm sendo percebidos por pensadores desde o final século XVIII. No início do século XX, J. Schumpeter trouxe a inovação tecnológica para o centro do debate sobre desenvolvimento econômico. Ele associou diretamente a inovação tecnológica com os ciclos do sistema capitalista e suas sucessivas crises e superações. As ideias de Schumpeter ajudaram a consolidar a relação da inovação tecnológica com o desenvolvimento econômico das empresas e a ampliação do mercado no setor privado.

Empresas com maior acúmulo de capacidade tecnológica são mais propensas às inovações, que proporcionam seu desenvolvimento econômico e aumentam a sua competitividade perante os concorrentes. Para que empresas atinjam um grau de capacidade tecnológica que as tornem inovadoras, entretanto, é necessário conhecimento. A busca, aquisição e retenção de conhecimento, em particular o tecnológico, tornam-se então atividades estratégicas para o desenvolvimento das empresas. Com o objetivo de se apropriar do conhecimento tecnológico, empresas passam a investir na contratação de pessoal qualificado, na formação e capacitação de seu corpo técnico e em processos e tecnologias para codificação, registro, armazenamento e segurança do conhecimento gerado internamente - tácito - considerado de extrema importância; e em ações mais arrojadas, na implementação de centros internos de pesquisa e desenvolvimento – P&D.

O custo de organizações internas de P&D e mais o risco e incertezas inerentes a essas atividades, associado ao comportamento dinâmico do mercado no mundo capitalista levaram muitas empresas, que não suportariam arcar com esses encargos, à porta das universidades e institutos de pesquisas com vista ao estabelecimento de parcerias com organizações propriamente vocacionadas à pesquisa e à disseminação de conhecimentos para subsidiar e/ou complementar seu desenvolvimento. É evidente que nos relacionamentos empresa/universidade ou empresa-instituto de pesquisas não há uma comunhão total de interesses, e muitas relações podem ser comprometidas por conflitos tais como a universidade priorizar a divulgação ampla dos conhecimentos gerados por ela, e a empresa exigir o sigilo estratégico para vencer a concorrência e estabelecer sua competitividade no mercado. Atentos ao crescente papel da inovação no desenvolvimento econômico das empresas e os benefícios que esse desenvolvimento proporciona à economia em geral, com melhores produtos, processos e serviços; aumento e manutenção do nível de oferta de empregos, aumento de arrecadação de impostos, entre outras coisas, os governos de países desenvolvidos, como os membros da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE, passaram a estimular o estabelecimento de redes de relacionamentos através do fomento à pesquisa, da criação de políticas dirigidas à inovação, e da atuação na coordenação, articulação e mobilização dos diversos atores participantes das atividades e ações envolvidas no processo de inovação.

Enquanto a competitividade entre empresas se dava no mercado interno, em certos casos, como no Brasil, assegurado por medidas protecionistas, e desde que os processos competitivos não levassem à formação de monopólios, os níveis de emprego da população e a arrecadação não eram seriamente afetados. A globalização e a queda de barreiras protecionistas alteraram esse quadro e motivaram maior interesse e atuação dos governos em seus sistemas nacionais de inovação. Se estes não participassem efetivamente como um ator importante nos

processos inovadores o efeito da perda de competitividade das empresas do país poderia acarretar em diversos problemas, tais como déficits em balanças comerciais, instabilidade cambial, redução do nível geral de emprego.

Os relacionamentos entre os diversos atores participantes do processo de inovação, desde sua concepção até sua utilização e impacto, constituem o que se denomina “sistema de inovação”. Sistemas de inovação envolvem instituições relacionadas com a articulação, a coordenação, o financiamento e a execução das atividades de inovação, dando o apoio e moldando os caminhos nos quais a inovação é incorporada nas/pelas sociedades. O estabelecimento e manutenção de sistemas nacionais de inovação são, portanto, fundamentais para a sustentabilidade do desenvolvimento econômico de um país.

Esse desenvolvimento, que vem promover a prosperidade da sociedade, depende do dinamismo com que as empresas e organizações transformam seus esforços e conhecimentos em ações inovadoras. Deter, produzir e difundir conhecimentos científicos e tecnológicos, em uma época marcada pelo impacto das tecnologias de informação e de comunicação passam necessariamente a ser objetivos estratégicos para o desenvolvimento de um país e sua afirmação perante o cenário internacional globalizado. Vários autores se dedicaram a estudar e compreender como se formam e funcionam os sistemas nacionais de inovação. Algumas definições são relacionadas abaixo:

Rede de instituições nos setores público e privado cujas atividades e interações iniciam, importam, modificam e difundem novas tecnologias [4].

Todas partes e aspectos da estrutura econômica e arranjo institucional que afetam o aprendizado, a pesquisa e exploração [4].

Conjunto de instituições cujas interações determinam o desempenho inovador das empresas de um país [4].

Conjunto de instituições que individual ou conjuntamente contribuem para o desenvolvimento e difusão de novas tecnologias e que provêm o framework no qual governos formam e implementam políticas para influenciar o processo de inovação [4].

Todos fatores econômicos, sociais, políticos organizacionais e institucionais que influenciam o desenvolvimento, difusão e uso de inovações [4].

Como se observam nessas definições, os sistemas de inovação “emergem” das interações e relacionamentos entre os diversos atores pré-existentes, envolvidos com a inovação. Ou seja, um sistema de inovação não é algo que um país que os identifique como necessário e estratégico, estabeleça criando seus elementos e definindo o papel de cada um dentro desse sistema. Pelo contrário, é o resultado de ações constantes de busca e identificação de pessoas, grupos e organizações públicas e privadas que exercem, ou que possam vir a exercer, atividades e ações inerentes ao processo inovador; e do estabelecimento e fortalecimento de uma rede de interações e relacionamentos entre esses atores. As únicas exceções nesse modo de organização de um sistema de inovação são os atores dedicados às atividades de articulação, cujo papel é identificar atores e promover a rede de relacionamentos entre eles.



Esse modo emergente de estabelecimento dos sistemas de inovação, através de redes de relacionamentos, permite que o sistema cresça dinamicamente com a incorporação, nessa rede, de mais e mais atores, em especial na execução e no financiamento de atividades de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação. Por outro lado, esses relacionamentos nem sempre são de simples implementação, considerando não somente os conflitos políticos associados a cada ator, mas também os diversos estágios de desenvolvimento tecnológico e capacidade de assimilação de novos conhecimentos, cultura organizacional, valores, visão e expectativa do que significa inovação e de seu papel neste processo. Os interesses podem ser bastante conflitantes. A seguir, estudaremos a influência da questão da cultura organizacional.

#### 4 A CULTURA DE INOVAÇÃO

Ahmed [5] salienta que “inovação é a máquina de transformação [... e a] cultura é o seu principal determinante”. Assim, no ecossistema da inovação, a cultura organizacional é o elemento que fundamenta e permeia todas as relações, e que define o resultado. Dessa forma, não é possível manter a eficiência do ecossistema sem nutrir a cultura de inovação. Hill e Jones [6] afirmam que a cultura organizacional é a coletânea específica de valores e normas compartilhadas pelas pessoas e grupos dentro de uma organização, e que ela descreve sua psicologia, atitudes, experiências, crenças e valores – tanto pessoais como culturais, além de controlar o modo como as pessoas e grupos interagem uns com os outros e com os atores fora da organização. Angel [7] representa a cultura da inovação na forma de um *continuum* que evolui do nível básico para os níveis avançado e disruptivo ou radical, conforme exibe a Tabela 1. Neste *continuum*, a cultura corporativa de inovação é criada pelo que as pessoas dizem, como se comunicam, como tratam umas às outras e aos seus clientes, como inovam, e como e por que os dirigentes tomam suas decisões, dentre outros fatores.

TABELA 1. Continuum da Cultura da Inovação [7, 8].

	Básico	Avançado	Disruptivo
<b>Gestão</b>	Comando e controle hierárquico	Silos departamentais	Times virtuais autodirecionados
<b>Informação</b>	Transacional e agregada	Integração em toda a empresa	Arquitetura da aprendizagem e serviço de entrega
<b>Operação</b>	Redução de custo e risco	Melhoria da produtividade	Melhoria da colaboração
<b>Cliente</b>	Produto	Segmentado, mas ainda baseado em produto	Necessidades individuais e valores dos clientes
<b>Estratégia</b>	Crescimento	Crescimento e desempenho	Inovação

Smith [8] afirma que o ideal é construir uma cultura organizacional que recompense comportamentos e práticas inovadoras, e que atraia, capacite e promova funcionários com conjuntos de habilidades adequados à execução de novos papéis e responsabilidades.



Patterson *et al.* [9] apontam que, além da cultura da inovação organizacional, a capacidade de liderança e os valores da organização são também fatores centrais no ecossistema da inovação. Para Horth e Buchner [10], a liderança, no contexto da inovação, está diretamente ligada à cultura da inovação, e requer uma nova abordagem, uma nova forma de pensar sobre o papel do líder e os desafios enfrentados pela organização, assim como um novo conjunto de atividades e processos.

De acordo com Meyer [11], a liderança começa com uma visão estratégica ou com um propósito e objetivos visionários, que devem ser comunicados continuamente, de modo a conectar os eventos atuais à visão de futuro, ressaltando a relação entre os dois. Em suas palavras: “a constante tensão entre a realidade de hoje e seus objetivos é o que impulsiona inovação extraordinária”. Enfatizar a importância do trabalho presente ajuda as pessoas a se manterem focadas, enquanto que o elo com o futuro as deixa motivadas.

O *Global Innovation Trends Study* [12] apoia o referido autor, afirmando que a inovação é impactada pela ausência de uma visão estratégica, e acrescenta que a falta de tolerância ao erro é um outro fator crítico, sugerindo que a ligação entre estratégia de negócio e inovação pode resultar em Retorno de Investimento, ou ROI, triplicado. Em complemento à visão estratégica, o alinhamento estratégico é outro fator determinante no apoio à inovação. Segundo Palmer e Kaplan [13], ele é um dos sete componentes necessários, ao lado de: 1) processo de gestão da inovação, 2) pesquisa sobre tendências da indústria, 3) pesquisa sobre necessidades articuladas e latentes de usuários, 4) conjunto de recursos tecnológicos e competências centrais, 5) maturidade organizacional para a inovação, e 6) processo de implementação disciplinada.

Colaboração multidisciplinar e criatividade são dois outros componentes no ecossistema da inovação, e ambos podem ser ensinados. Como observa Negroponte [14], “a habilidade de fazer grandes saltos de pensamento é um denominador comum entre os criadores de ideias disruptivas”. O autor destaca ainda que essa habilidade reside em pessoas com históricos muito diversificados, mentes multidisciplinares, e espectro de experiências muito amplo - ao contrário da formação especializada enfatizada, em geral, nas universidades. Assim, na ausência de grande quantitativo de pessoas com trajetórias plurais, a colaboração multidisciplinar se torna um valioso componente do cenário da inovação estratégica em corporações. E na ausência de abundantes programas de ensino tradicional que habilitem indivíduos para trabalharem em grupo de forma criativa e valorizarem pontos de vista diferentes, é necessário desenvolver programas de educação continuada para a inovação dentro das empresas.

Segundo a Rede Nacional de Colaboração (The National Network for Collaboration, [2, 12]) alguns elementos comuns à colaboração são: a) Base: a fundação da colaboração é a diversidade, em que pessoas, grupos, organizações e comunidades compartilham um desejo em colaborar; b) Centro: o propósito compartilhado e o destino dos esforços colaborativos; c) Resultados: aqueles alcançados através da colaboração; e d) Fatores Processuais e Contextuais: aqueles que afetam as atividades diárias da colaboração. Dentre os Fatores Processuais – os quais têm como foco o “como” da colaboração e os componentes necessários para a construção de relações de trabalho efetivas e da capacidade da comunidade – incluem-se: compreensão da comunidade, desenvolvimento da comunidade, liderança, comunicação, pesquisa e a-

valiação, e sustentabilidade. Cada um desses fatores cobre um largo leque de atividades que impactam o processo de colaboração, e dentre os Fatores Contextuais – os quais correspondem às características da ecologia do ambiente relacionadas à efetividade da colaboração – estão incluídos: Conectividade, Histórico de Trabalho Conjunto, Clima Político, Leis e Regulamentações, Recursos, e Catalizadores. Ressalta-se que o termo ecologia, nesse contexto, engloba: a) o ambiente físico e estrutural da comunidade, mas não limitado ao mesmo, tais como recursos disponíveis na comunidade; e b) o contexto social, como a atmosfera política. A colaboração pode ser capaz de influenciar essas características, destacam os autores, o grupo, entretanto, não tem controle sobre elas.

## 5 A CULTURA DE INOVAÇÃO NA REALIDADE BRASILEIRA

Segundo Spink [15], uma das questões mais frequentemente levantadas em seus estudos é o que significa inovação. Segundo este autor, há uma diferença na forma com o meio empresarial e a gestão pública encaram a inovação, talvez – diante das respostas dos programas, projetos e práticas captadas pelo Programa Gestão Pública e Cidadania – não seja a área empresarial que, esta vez, está na frente. Talvez esteja na hora de o mundo empresarial aprender as lições da área pública. Dar atenção aos que precisam assumir a iniciativa na resolução de problemas, reorientar o orçamento público, buscar a cogestão e utilizar as múltiplas competências presentes na sociedade local podem não representar o conteúdo de um *best-seller* acadêmico, mas talvez seja um bom caminho para construir a democracia e reduzir a pobreza e a desigualdade.

Como referiu Spink [15], no texto acima, existem inúmeras iniciativas inovadoras no setor público brasileiro. No entanto, do nosso ponto de vista, não existe ainda uma cultura inovativa disseminada em nossa administração pública. O que existem são ainda iniciativas isoladas – de que não podemos retirar o mérito -, mas que ainda não se constitui em prática disseminada em nosso país. Ressaltamos as dificuldades provenientes, neste caso, pelo fato de sermos um país extremamente complexo e de dimensões continentais. Além disso, temos um sistema federativo *sui generis* que assegura ampla autonomia aos entes federados – união, estados e municípios – o que impõe que determinadas decisões conjuntas dependem de pactos interferativos de grande complexidade.

Diante dessa conjuntura, verifica-se a necessidade em despender um grande esforço para a disseminação das práticas inovadoras no setor público brasileiro, no plano municipal, estadual e nacional. Como sugere o Manual de Oslo: “Muitos trabalhos devem ainda ser feitos para estudar a inovação e desenvolver um arcabouço para a coleta de dados de inovação no setor público. Tais trabalhos poderiam conformar a base para um manual à parte”. Como se sabe “o Manual de Oslo tem o objetivo de orientar e padronizar conceitos, metodologias e construção de estatísticas e indicadores de pesquisa de P&D de países industrializados” (OCDE, 2005). A nossa proposta é acatar a sugestão de elaborar um Manual com o objetivo de orientar e padronizar conceitos, metodologias e construção de estatísticas e indicadores de pesquisa de práticas inovadoras no setor público.

Uma ferramenta interessante a ser utilizada é o benchmarking, com a consequente disseminação das melhores práticas. Os centros de pesquisa das Universidades e outras instituições poderão, através de incentivos de financiamento, ser estimuladas a fazer estudos a respeito da questão. A instituição de prêmios nacionais e regionais das melhores práticas de inovação no setor público pode ser um importante fator de estímulo. As agências governamentais no Brasil já têm certa tradição neste sentido, pois um dos primeiros agentes na difusão do movimento de qualidade entre nós foram as agências governamentais [16]. Outra proposta é de colocar na pauta da discussão das entidades de participação e controle social, a exemplo dos conselhos de saúde e educação entre outros, a questão da inovação no setor público.

## 6 CONCLUSÕES

Neste texto abordamos essencialmente a questão da cultura da inovação no setor público. Observamos que a cultura constitui-se em um mecanismo de padronização e previsibilidade do comportamento das pessoas, como uma forma de simplificação da vida, por se caracterizar como o conjunto de valores que as pessoas cultivam e acreditam. As políticas de inovação no setor público são necessárias por muitas razões. As instituições públicas enfrentam inúmeros desafios e devem exercer as suas atribuições a partir de um contexto extremamente complexo e mutável. São desafios que requerem abordagens inovadoras para se viabilizarem nesta imensa complexidade. Para isso, é necessário que o setor público se envolva em processos contínuos de inovação. As soluções convencionais e conhecidas não mais atendem às necessidades e demandas existentes. Só se alcançará sucesso ante aos novos desafios através de respostas criativas. Este trabalho resalta os desafios que surgem a partir desse contexto complexo e dinâmico e evidencia aspectos importantes de inovação necessários para enfrentá-los e apresenta ainda algumas abordagens e possíveis estratégias para aumentar a capacidade da gestão pública e a habilidade dos governantes e gestores, para enfrentar os desafios de inovar e de implementar políticas e processos inovadores.

Por fim, considerando a acelerada evolução do cenário tecnológico global, o Brasil deve dotar-se de programas, flexíveis e dinâmicos, de fomento à pesquisa, com foco no domínio de tecnologias-chave, para o desenvolvimento tanto da indústria nacional, como de seus órgãos públicos. A agenda brasileira de P&D em tecnologias de informação e comunicação deve, sobretudo, refletir as necessidades e prioridades nacionais, orientando-se no sentido da geração de resultados inovadores e de produtos e serviços que contribuam para a melhoria da qualidade de vida e do bem-estar social, assim como para o aumento da eficiência, eficácia, efetividade e competitividade do setor produtivo.

## REFERÊNCIAS

1. OCDE, *Governance of Innovation Systems: voll-Synthesis Report*, 2005.
2. OCDE – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3ª. Ed. Brasília: FINEP, 2005. 184p.

ISSN2451-6589

[www.conlad.fce.unam.edu.ar](http://www.conlad.fce.unam.edu.ar)

[conlad.fceunam@gmail.com](mailto:conlad.fceunam@gmail.com)



[/congreso.ladm](https://www.facebook.com/congreso.ladm)



[/CongresoLatAdm](https://twitter.com/CongresoLatAdm)



[#conlad](https://www.instagram.com/conlad) [#posadas](https://www.instagram.com/posadas) [#misiones](https://www.instagram.com/misiones)

URL: [http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=31&Itemid=135](http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=31&Itemid=135)

3. IJURI, Y.; KUHN, R. L., *New Directions in Creative and Innovative Management: Bridging Theory and Practice*, Ballinger Publishing (1988).
4. SOETE, L.; VERSPAGEN, B.; WEEL, B.; *System of Innovation*; United Nations University, 2009.
5. AHMED, P. K. Culture and climate for innovation. *European Journal of Innovation Management*, v. 1, n. 1, p. 30-43, 1998.
6. HILL, C. W. L.; JONES, G. R. *Strategic Management*. Houghton Mifflin, 2001.
7. ANGEL, R. Putting an innovation culture into practice. *IVEY Business Journal*, Improving the Practice of Management. January/February 2006.
8. SMITH, K. R. Building an Innovation Ecosystem: Process, culture and competencies. In: ERIC, 2006. ([http://www.eric.ed.gov/ERICWebPortal/custom/portlets/recordDetails/detailmini.jsp?\\_nfpb=true&\\_ERICExtSearch\\_SearchValue\\_0=EJ743616&ERICExtSearch\\_SearchType\\_0=no&acno=EJ743616](http://www.eric.ed.gov/ERICWebPortal/custom/portlets/recordDetails/detailmini.jsp?_nfpb=true&_ERICExtSearch_SearchValue_0=EJ743616&ERICExtSearch_SearchType_0=no&acno=EJ743616))
9. PATTERSON, F.; KERRIN, M.; GATTO-ROISSARD, G.; COAN, P. Everyday innovation: How to enhance innovative working in employees and organizations, *Relatório de Pesquisa*: dezembro, 2009. (<http://www.nesta.org.uk/library/documents/Every-day-innovationreport.pdf>)
10. HORTH, D.; BUCHNER, D. *Innovation Leadership: How to use innovation to lead effectively, work collaboratively and drive results*. Center for Creative Leadership, 2009.
11. MEYER, C. Five Levers to Speed Innovation. In: *Fast Cycle*, 1998. (<http://www.fastcycle.com/Articles/Five%20Levers%20to%20Speed%20Innovation.pdf>)
12. GIBBS *et al.* Global Innovation Trends Study: Innovating in a crisis. In: PRTM, 2009. ([http://www.prtm.com/uploadedFiles/Strategic\\_Viewpoint/Articles/Article\\_Content/PRTM\\_Global\\_Innovation\\_Trends\\_2009\(1\).pdf](http://www.prtm.com/uploadedFiles/Strategic_Viewpoint/Articles/Article_Content/PRTM_Global_Innovation_Trends_2009(1).pdf))
13. PALMER, D.; KAPLAN, S. A Framework for Strategic Innovation: Blending strategy and creative exploration to discover future business opportunities. In: *Innovation Point*, 2007. (<http://www.innovation-point.com/Strategic%20Innovation%20White%20Paper.pdf>)
14. NEGROPONTE, N. Creating a culture of ideas. *MIT Technology Review*, n. 106, p. 34-35, 2003.
15. SPINK, P. A inovação na perspectiva dos inovadores. In: JACOBI, Pedro; PINHO, José Antônio (organizadores). *Inovação no campo da gestão pública local: novos desafios, novos patamares*. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006. 204p.
16. CALDAS, M. P.; WOOD JR. Inovações gerenciais em ambientes turbulentos. In: WOOD JR., Thomaz (coordenador). *Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas*. – São Paulo: Atlas, 1995.

## IMPORTÂNCIA DO PROCESSO DECISÓRIO NAS ORGANIZAÇÕES

Área y sub-área: Administración Empresaria  
Categoría: docentes, graduado y profesionales.  
Autores: Marlene Bieger  
Fátima Regina Zan  
Nilda Tañski

Institución: Instituto Federal Farroupilha. Universidad Nacional de Misiones (UNaM)

Correo electrónico: [marlene.gel@terra.com.br](mailto:marlene.gel@terra.com.br)  
[fatima.zan@iffarroupilha.edu.br](mailto:fatima.zan@iffarroupilha.edu.br)  
[nilda\\_tanski@gmail.com](mailto:nilda_tanski@gmail.com)

### RESUMO

O presente artigo tem por objetivo evidenciar a importância do processo decisório nas organizações. O estudo segue a tipologia de [Vergara, 2009] <sup>(1)</sup>, que classifica a pesquisa em bibliográfica a qual buscou informações em material impresso e eletrônico acessível ao público em geral. O processo decisório é de suma relevância para o andamento dos negócios quer seja, em empresa pública ou privada, de pequeno, médio ou grande porte, estas decisões podem ser decisões programadas e não programadas. As decisões programadas são rotineiras, já se tendo elaborado procedimentos e normas para sua execução. As decisões não programadas são pouco estruturadas, relevantes de natureza complexa, de tal modo que não existe método pré-determinado para executá-las. O artigo procurou ainda discutir a questão conceitual e fornecer informações relevantes do processo decisório nas empresas, em que as decisões ocorrem nos três níveis hierárquicos: nível operacional o qual faz uso eficaz e eficiente das instalações e dos recursos para executar as operações. No nível tático engloba a aquisição de recursos para novos projetos e produtos, as decisões são relacionadas ao processo de controle administrativo. Já no nível estratégico engloba objetivos, política e critérios gerais para planejar o curso da organização.

### PALAVRAS CHAVES

Proceso decisório, tomada de decisão, teoría de decisão, áreas de decisão, problemas decisório.

### INTRODUÇÃO

Este artigo tem por objetivo principal evidenciar a importância do processo decisório nas organizações, sendo que um dos passos para a compreensão nas organizações é a identificação qualitativa de comportamentos comunicativos de indivíduos engajados neste processo.

ISSN2451-6589

[www.conlad.fce.unam.edu.ar](http://www.conlad.fce.unam.edu.ar)

[conlad.fceunam@gmail.com](mailto:conlad.fceunam@gmail.com)



/congreso.ladm



/CongresoLatAdm

#conlad #posadas #misiones

URL: [http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=31&Itemid=135](http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=31&Itemid=135)



Sabe-se que as organizações vivem em constantes mudanças e a necessidade de tomar decisões rápidas e eficazes é uma tarefa constante do decisor, requerendo referencial e instrumental adequado para a tomada de decisão.

No processo decisório as ações são tomadas a todo instante nas empresas, elas fazem parte da rotina diária dos gestores, ela é uma atividade de extrema relevância para as organizações, principalmente nas atividades da tomada de decisões, e resolução de problemas quer seja em nível operacional ou de gestão.

As decisões são tomadas em todos os níveis da hierarquia organizacional, diferindo apenas em complexidade e riscos, sendo estes maiores nas decisões em níveis estratégicos. Devido à sua importância, o processo decisório vem sendo estudado há décadas.

São inúmeras as implicações de uma tomada de decisão, e a maior parte das consequências está normalmente fora do alcance visual. Por isso é necessário à escolha feita e suas consequências. Isso nem sempre é fácil, por três motivos: a) Não existe decisão perfeita, porque não podemos analisar todas as alternativas e todas as consequências; b) Ao optar por uma alternativa, temos de renunciar às outras, e isso gera considerar não só o negócio, mas as pessoas e a sociedade. Por isso a decisão exige um compromisso efetivo com sempre um sentimento de perda, mesmo quando a decisão é eficaz; e c) Toda decisão é um ato absolutamente individual e intransferível. Não se pode decidir pelos outros nem culpar os outros pelas nossas más ações.

Desta forma, o processo decisório torna-se a cada dia mais complexo e relevante para as empresas, pois as decisões precisam ser tomadas rapidamente, mas sem expor a organização a riscos financeiros, perda de mercado, qualidade ou imagem frente a seus clientes. As decisões são tomadas através de interações diversas, ações isoladas e opiniões, às vezes pouco coerentes ou quase sempre envoltas em grandes incertezas, em ambientes turbulentos, sob grande pressão e sem tempo para levantar informações, pois a maioria das decisões demanda soluções quase que imediatas.

A capacidade de tomar decisões firmes, claras e no tempo certo é uma importante característica de liderança [Chiavenato, 2004] <sup>(2)</sup>. O tipo de decisão, porém, varia conforme as circunstâncias. Por isso, é preciso sempre fazer uma análise da situação e de possíveis implicações, com o máximo de elementos possíveis, para que, ao menos, se possa tomar uma decisão com embasamento de conhecimento. Cada decisão implica um efeito, para o bem ou para o mal, é necessário reduzir os riscos futuros, listar os efeitos possíveis de cada ação, avaliando as probabilidades de sua ocorrência e o dano que possa causar.

Este artigo está dividido em três partes, sendo que inicialmente consta a introdução com o tema e o objetivo que justifica o estudo, seguida o marco teórico que embasa o tema e finalmente a conclusão seguida das referências.

## MARCO TEORICO

### 1 Processo Decisório

Decisões são tomadas a todo instante nas organizações, elas constituem-se o trabalho diário dos administradores; as decisões são uma atividade crucial para as empresas, segundo

ISSN2451-6589

[www.conlad.fce.unam.edu.ar](http://www.conlad.fce.unam.edu.ar)

[conlad.fceunam@gmail.com](mailto:conlad.fceunam@gmail.com)



[/congreso.ladm](https://www.facebook.com/congreso.ladm)



[/CongresoLatAdm](https://twitter.com/CongresoLatAdm)

[#conlad](#) [#posadas](#) [#misiones](#)

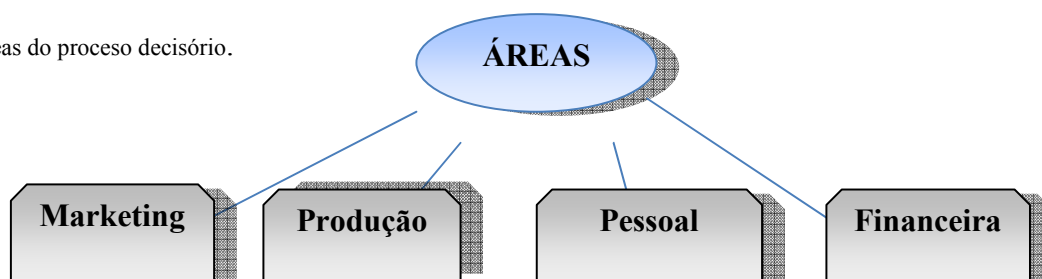
URL: [http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=31&Itemid=135](http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=31&Itemid=135)

[Freitas, Becker, Kladis e Hoppen, 1995, p. 52] <sup>(3)</sup>. No entanto, [Mintzberg, 1994] <sup>(4)</sup>, ressalta que "as organizações são, em larga escala, sistemas de tomada de decisões", e [Simon, 1980, p.19] <sup>(5)</sup> argumenta que as atividades nas organizações são, essencialmente, atividades de tomada de decisão e resolução de problemas.

As decisões são tomadas em todos os níveis da hierarquia organizacional, diferindo apenas em complexidade e riscos, sendo estes maiores nas decisões em níveis estratégicos. Para [Freitas Becker e Kládis, 1995, p.52] <sup>(6)</sup>, devido à sua importância na organização, o processo decisório vem sendo estudado há décadas. Sendo que o processo decisório torna-se a cada dia mais complexo, pois as decisões precisam ser tomadas rapidamente, mas sem expor a organização a riscos financeiros, perda de mercado, qualidade ou imagem frente a seus clientes. De acordo com [Mintzberg, 1994] <sup>(7)</sup>, os decisores tomam decisões através de interações diversas, ações isoladas e opiniões às vezes pouco coerentes, quase sempre envoltas em grandes incertezas, em ambientes turbulentos, sob grande pressão e sem tempo para levantar informações, pois a maioria das decisões demanda soluções quase que imediatas.

Nas diversas áreas das organizações são tomadas decisões como forma de sistematizar atividades. Estas áreas subdividem-se em: **marketing, produção, pessoal e financeira** entre outras. Geralmente as decisões estratégicas são tomadas entre os departamentos, buscando, crescimento e desenvolvimento, para alcançar vantagens competitivas e melhoria de qualidade. [BIEGER, 2000] <sup>(8)</sup>

Figura 1: áreas do proceso decisório.



Fonte: Elaborada pelas autoras.

No processo decisório a primeira preocupação é conceituar e caracterizá-lo no contexto organizacional, sendo a empresa onde as decisões são tomadas e este processo que reorienta os objetivos e as metas para o alcance dos resultados.

Entendem-se, por decisão as descrições de um estado futuro, descrições estas que num sentido empírico podem ser verdadeiras ou falsas [SIMON, 1997] <sup>(9)</sup>. No entanto, para [Freitas e Gladis,] <sup>(10)</sup>, o ato de tomar decisões é inerente a todos os seres humanos. Porém, [Simon, 1965] <sup>(11)</sup>, ainda diz que este ato, de modo genérico, possui dois objetivos: “a ação no momento e a descrição para o futuro”.

Quando o administrador não tem o domínio de variáveis, para o bom desempenho de seu trabalho, há o risco de gerenciar um processo decisório mal sucedido, principalmente se ocorrer uma das seguintes situações:



a) lacunas, falhas ou pontos escuros no modelo conceitual para a tomada de decisões utilizadas pelo administrador; ou;

b) lacunas, ou falhas no sistema que conduz as informações ao decisor.

Neste sentido [Freitas et al.],<sup>(12)</sup> enfatiza que as variáveis mais importantes que interferem no processo de tomada de decisões são: a) os objetivos da organização; b) os critérios de racionalidade e de eficácia, e, c) as informações (a falta ou excesso, incertezas, risco e complexidade). Estas variáveis servem de apoio ao decisor, quando as informações possibilitam formar uma base no conhecimento e ajudam no raciocínio, contribuindo para a formação de valores positivos (recursos) e a eliminação de crenças ou mitos, encaminhando o gestor para a tomada de decisões e a execução das ações.

A importância da tomada de decisão nas organizações é bastante clara e pode ser percebida empiricamente em qualquer análise organizacional. Esta relação, é tão estreita que é impossível pensar a organização sem considerar a ocorrência constante do processo decisório. As decisões são tomadas em resposta a algum problema a ser resolvido, a alguma necessidade a ser satisfeita ou a algum objetivo a ser alcançado.

No entanto, como observam [Freitas e Kladis]<sup>(13)</sup>, “o processo de decisão compreende questionamentos e a definição de ações”. Dentre os elementos que compõem o processo decisório, também se destacam as informações, que embasam os questionamentos e a definição de ações alternativas, e o tomador de decisão, que caracteriza as atitudes.

Outro aspecto relevante do processo decisório é enfatizado pela solução estratégica. As decisões estratégicas referem-se a escolha para aplicação dos recursos, entre possíveis alternativas, independente do porte da empresa. As decisões estratégicas preocupam-se com a utilização dos recursos de modo a criar possibilidades de execução visando os melhores resultados. Sendo que grande parte do tempo de um gestor é ocupado pelo processo diário na tomada de decisões. Na realidade, a tomada de decisão é o centro da responsabilidade. É uma atividade essencial dos administradores.

## 2 O processo de tomada de decisão

Em todas as organizações, sejam públicas ou privadas, os gestores despendem esforços, se preocupam em melhor compreender e gerenciar o processo de tomada de decisões. Essa preocupação atinge também pesquisadores, que se dedicam ao tema contribuindo para o esclarecimento da questão. De acordo com [Freitas et al, 1997, p.53]<sup>(14)</sup>, atualmente, as pessoas envolvidas nos processos decisórios necessitam de suporte. E este processo necessita ser compreendido, os métodos e as ferramentas devem estar disponíveis no momento da tomada de decisão. Pois cada decisão envolve a seleção de uma ação, e um comportamento relacionado. A maior parte desse comportamento deve ser planejado, orientado no sentido das metas e dos objetivos organizacionais.

A melhor maneira de compreender a estrutura e o funcionamento de uma empresa é verificar a maneira pela qual as decisões e o comportamento das pessoas sofre influências na empresa. Segundo [Ackoff, 1981. p.61]<sup>(15)</sup>, “ao discutir estrutura organizacional, geralmente explicamos como os administradores se relacionam uns com os outros, mas não como as deci-

sões que são tomadas por eles são ou deveriam ser relacionadas entre si. Tanto a tarefa “*decisória*” como a tarefa “*executória*” alternam-se integralmente na organização, estando a primeira, na realidade, ligada à última.

### 2.1 Fases do processo de tomada de decisões:

- ◆ **Coleta de Informações:** na análise do ambiente procura-se identificar as situações que exigem decisão;
- ◆ **Estruturação:** a de criar, desenvolver e analisar possíveis cursos de ação;
- ◆ **Escolha:** a de escolher uma linha determinada de ação entre as disponíveis, decidir-se entre uma (tomada de decisão).

[Simon,1980, p.19]<sup>(16)</sup>, salienta como os gestores tomam atualmente decisões, e como o farão no futuro, deve-se distinguir entre dois tipos opostos:

- **As decisões são programadas:** na medida em que são repetitivas e rotineiras, e em que foi criado um processo definido para abordá-las, de modo que não necessitam ser tratadas novamente a cada vez que ocorrem. As decisões programadas podem ser utilizadas como método rotineiro para resolver problemas que se repetem. Tomar decisões programadas depende de processos psicológicos relativamente simples, de certo modo compreendidos pelo menos no nível prático.

- **As decisões serão não-programadas:** na medida em que forem novas, não-estruturadas e de importantes conseqüências. Nesse caso não haverá método prefixado para tratar o problema por vários motivos: porque não foi apresentado antes, sua natureza e estrutura são dúbias ou complexas, ou porque é tão importante que merece tratamento específico. Tomar decisões não-programadas o decisor realiza exercício de julgamento, depende de experiência e intuição, bem como é requerida a criatividade, conforme figura2.

Fig. 2: Técnicas de tomadas de decisões.

Técnicas Tradicionais	Técnicas Modernas
<b>Decisões programadas</b>	<b>Decisões programadas</b>
Hábitos e costumes Objetivos e subobjetivos pessoais Rotinas burocráticas, como regras e procedimentos, padrões de operação	Programas de computador Objetivos e subobjetivos voltados para o grupo de colaboradores Análise matemática e modelos de simu-

Estrutura organizacional rígida para definir estritamente os canais de comunicação	lação por computador Desenvolvimento organizacional para redes livres de comunicação.
<b>Decisões não-programadas</b>	<b>Decisões não-programadas</b>
<p>Julgamento, intuição e criatividade aplicados a situações novas</p> <p>Estrutura Organizacional de recursos de órgãos, através da divisão do trabalho organizacional</p>	<p>Técnicas Heurísticas de solução de problemas aplicadas a situações novas</p> <p>Criação de redes capazes de lidar com tarefas novas e soluções inovadoras.</p>

Fonte: CHIAVENATO, 2004.

## 2.2 Como ocorre a tomada de decisão

As decisões podem ser classificadas quanto à atividade administrativa, segundo três níveis [ANTHONY,1985, p.180]<sup>(17)</sup>, [KENDALL E KENDALL,1999]<sup>(18)</sup>, APUD [FREITAS, BECKER, KLADIS E HOPPEN, 1997,p.54-57]<sup>(19)</sup>.

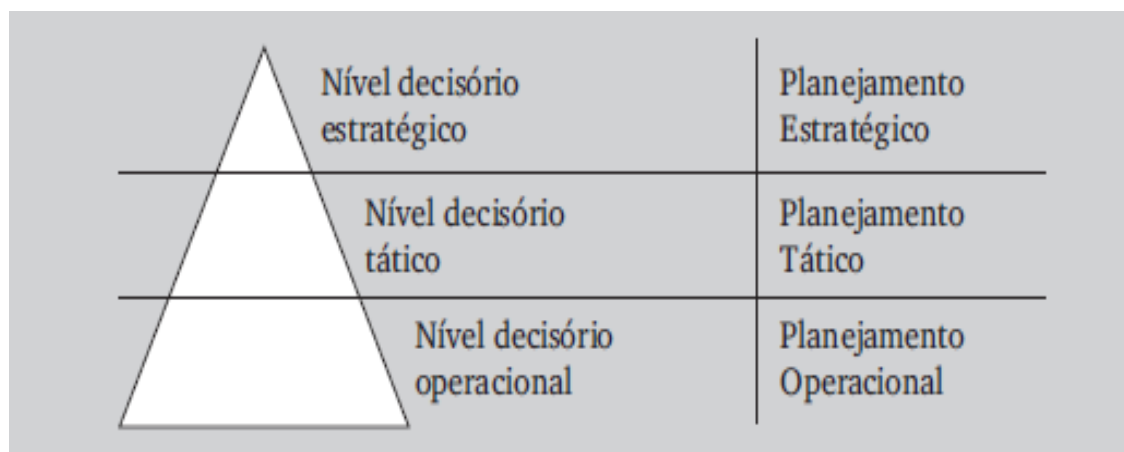
♦ **Nível operacional:** o uso eficaz e eficiente das instalações existentes e de todos os recursos para executar as operações, as decisões neste nível, é um processo pelo qual assegura que as atividades operacionais serão bem desenvolvidas; o controle operacional utiliza procedimentos e regras bem desenvolvidas; grande parte destas decisões são programáveis; suas ações geralmente resultam em uma resposta imediata;

♦ **Nível tático:** englobam a aquisição genérica de recursos e as táticas para a aquisição, localização de projetos e novos produtos; as decisões normalmente são relacionadas ao processo de controle administrativo, e formulação de novas regras de decisão; neste nível são necessárias informações sobre as variações de um funcionamento planejado (normas, expectativas e pressupostos), a explicação destas variáveis e a análise das possibilidades de decisão no curso das ações;

♦ **Nível estratégico:** engloba a definição de objetivos, política e critérios gerais para planejar o curso da organização; o propósito das decisões neste nível é desenvolver estratégias para que a organização seja capaz de atingir seus macros objetivos; as atividades podem ser irregulares, ainda que alguns planos se façam dentro de planejamentos anuais ou em períodos preestabelecidos.

Sendo que a decisão envolve uma racionalidade do tomador de decisões. Racionalidade significa a capacidade de selecionar os meios necessários para atingir os objetivos que se pretende.

FIGURA 3: Níveis das decisões

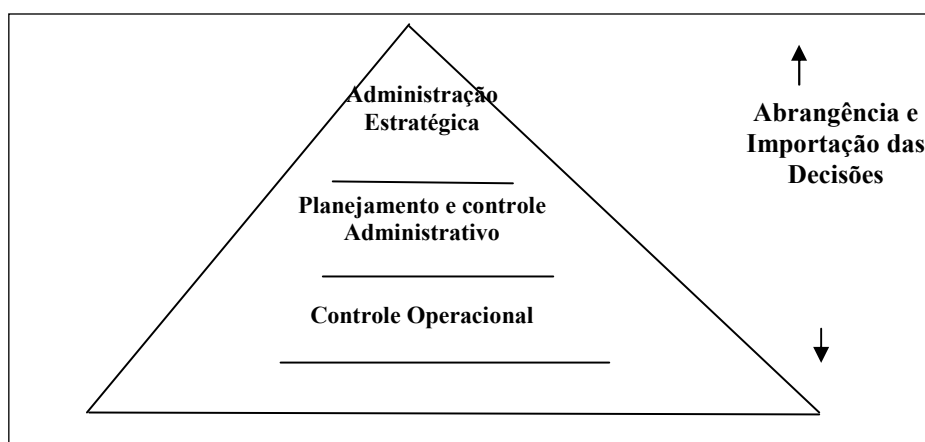


Fonte: CHIAVENATO. Administração nos Novos Tempos. Rio de Janeiro. Ed. Campus: 2005.

A hierarquia dos três níveis de decisões pode ser representada por meio da pirâmide organizacional de acordo com a figura 3, representa a importância das decisões dentro da organização, que aumentam na medida em que a decisão acontece em seus níveis superiores.

Já a pirâmide da figura 4 transmite a ideia da hierarquia organizacional, os elementos nas posições superiores são responsáveis pelas decisões estratégicas, enquanto na posição inferior está a administração de operações. Os gerentes de nível médio estão em um nível intermediário.

FIGURA 4 – A decisão nos diferentes níveis hierárquicos organizacionais: Modelo da Pirâmide



Fonte: Freitas, Becker, Kladis e Hoppen (1997)

Neste sentido, a decisão pode ser classificada como simples ou complexa, específica ou estratégica, e que suas consequências podem ser imediatas, em curto e longo prazo, ou a combinação entre elas e podendo, inclusive, ter reflexos bem diversos.

Assim, a organização é um espaço no qual o processo decisório é uma constância e, ao gestor é exigido à responsabilidade de assumir riscos e participar efetivamente da dinâmica organizacional, inclusive influenciando o processo decisório.

### 2.3 Problemas decisórios: certeza, risco e incerteza

Segundo [Thompson Jr, 1995, p.1-30] <sup>(20)</sup>, o processo de tomada de decisão é parte central de qualquer atividade, *problemas de escolha* são comuns em todas as fases da economia, relacionando-se a quantidade de produtos a produzir, que preço cobrar, o que comprar, de quem comprar, onde investir, apresenta uma seleção de tópicos-chave da teoria da decisão, diretamente ligados ao comportamento do consumidor e dos negócios. Tais como:

➤ **A natureza dos problemas decisórios:** um problema decisório só existe quando há dois ou mais planos de ação alternativos, surgindo então a dificuldade quanto a escolha de alternativas. As alternativas devem ser avaliadas racionalmente, esse é o aspecto mais difícil dos problemas decisórios. Há muitos critérios de avaliação. Quando as escolhas envolvem variáveis quantificáveis como custo, vendas, níveis de produção, investimentos ou lucros, a seleção de uma medida classificatória não é tão onerosa. Pode-se usar as classificações *cardinais* ou *ordinais*, mas é crucial que o padrão de preferência do decisor satisfaça a condição de transitividade.

➤ **Problemas decisórios envolvendo a certeza:** nos negócios e na economia, há muitas situações que se conhece as alternativas, e o problema é otimizar alguns índices, como lucros, vendas e custos – maximizando, por exemplo, os lucros nos níveis de preço e a produção de um dado conhecimento da demanda e, determinando a taxa de produção que minimiza os custos por unidade.

➤ **Problemas decisórios envolvendo risco:** o risco é um estado de conhecimento em que cada alternativa possui um conjunto de resultados e cada resultado ocorre com uma probabilidade bem definida. Nesse caso, duas abordagens podem ser usadas ao se determinar a probabilidade de um resultado: **1)** a dedução lógica ou raciocínio *a priori* e **2)** a medição empírica ou o método *a posteriori*.

➤ **Problemas decisórios envolvendo incerteza:** a incerteza e o risco subjetivo é o ambiente no qual a maioria das decisões são tomadas. O risco objetivo constitui pequena parcela do processo de tomada de decisão. Muitas situações de incerteza e risco subjetivo surgem quando as decisões são tomadas num estado de conhecimento incompleto, ou nas decisões de uma nova estratégia o gestor não tem condições de prever com exatidão os resultados, devido a fatos desconhecidos (mudanças de tecnologia, modificações de gastos dos consumidores, nova competição, incertezas políticas, entre outros). [BIEGER,2000] <sup>(21)</sup>.

### 3 Teoria da decisão

Ao tratar da racionalidade do processo decisório nas empresas, [Simon,1980] <sup>(22)</sup> apresenta várias teorias da decisão, e as considera como ciência econômica. Para [Simon, 1997, p.19] <sup>(23)</sup>, “o comportamento nas organizações é, ou parece ser, orientado em grande parte no sentido da realização de tarefas, sendo, ocasionalmente, eficaz na consecução desses propósitos.” Para ele, o comportamento humano nas empresas é, se não totalmente, pelo menos boa parte, intencionalmente racional. Todo gestor toma decisões e as executa atento no efeito imediato e no resultado futuro das decisões.

[Simon, 1979, p.65]<sup>(24)</sup>, observa ainda que a racionalidade objetiva sugere que o individuo ajusta seu comportamento a um sistema integrado através da:

- a) visão panorâmica das alternativas de comportamento;
- b) consideração de todo o complexo de conseqüências que advirão de cada escolha;
- c) escolha, tomando o sistema de valores como critério, de uma alternativa entre todas disponíveis.

Em meados de 1950, [Simon,1980]<sup>(25)</sup>, norteou a condução efetiva de decisões empresariais, mas não na condição de responsabilidade perfeita. A teoria da responsabilidade limitada tem como elementos-chave: a natureza das relações de autoridade e de emprego; o equilíbrio organizacional; e os mecanismos de busca e satisfação.

Neste contexto, o autor observa ainda que por tras do corpo da economia normativa orientada para a política, existe um conjunto de teoria descritiva ou “positiva” que rivaliza com as matemáticas e com algumas das melhores teorias nas ciências físicas.

Dentre essas teorias, destacam-se:

- ✓ *Teoria da Decisão a Serviço da Economia Política* que proporciona fundamentos teóricos de decisão para a economia política;
- ✓ *Testes Agregativos da Teoria da Decisão* que permite prever o comportamento humano, sem a necessidade de sair do gabinete;
- ✓ *Teoria Normativa das Decisões* a preocupação central da teoria descritiva, diz respeito às formas como as decisões são tomadas e não somente com os seus resultados.

[Simon, 1980]<sup>(26)</sup>, salienta que olhando o futuro, a partir dos anos 50, não era absurdo prever que teorias da racionalidade limitada, brevemente encontrariam lugar na principal corrente do pensamento econômico. Através da “*busca e transferência de informações*”, a teoria clássica tentou lidar com suas limitações tradicionais, desenvolvendo várias teorias, entre elas uma teoria comportamental. Em teorias desse gênero, o agente decisório ainda é um indivíduo.

Um segundo desenvolvimento da teoria neoclássica, surge com a *Teoria de Expectativas Racionais*, em que as regras de decisão são lineares e, as distribuições de probabilidade dos eventos futuros, podem ser substituídos por valores esperados, que servem como equivalentes na certeza. Muth, citado por [Simon,1980]<sup>(27)</sup>, viu neste caso, um paradigma do comportamento racional sob incerteza.

Finalmente, [Simon, 1980]<sup>(28)</sup>, apresenta a *Teoria Estatística das Decisões e Teoria dos Jogos* onde dois importantes componentes do renascimento neoclássico. A primeira volta-se à questão da incorporação de incerteza (risco) nos modelos de decisão. A teoria dos jogos se refere ao problema de “*levar a melhor*” que surge quando o ator econômico considera as possíveis reações dos outros atores às suas próprias decisões.

Segundo Oliveira [(2004, p.147)<sup>(29)</sup> no processo decisório, é estabelecida orientação em relação à alternativa escolhida, exigindo dos administradores uma racionalidade objetiva. O autor classifica o processo decisório em fases, a saber:



- **Identificação do problema:** consiste em identificar o cenário em que a organização se encontra;
- **Análise do problema:** a partir da consolidação das informações sobre o problema, devendo o mesmo ser tratado como um sistema, considerando as ameaças e oportunidades;
- **Estabelecimento de soluções e alternativas:** para a resolução do problema;
- **Análise e comparação das soluções:** alternativas através do levantamento das vantagens e desvantagens de cada alternativa;
- **Seleção de alternativas mais adequadas:** conforme critérios preestabelecidos, mediante o conhecimento das vantagens e desvantagens dessas alternativas;
- **Implantação da alternativa selecionada:** incluindo o devido treinamento das pessoas envolvidas;
  - **Avaliação da alternativa selecionada:** através de critérios aceitos pela organização, em que a tal alternativa deverá fornecer resultados a serem avaliados [OLIVEIRA, 2004, p. 147] <sup>(30)</sup>, destaca que o sucesso do processo decisório depende da escolha correta durante essas fases.

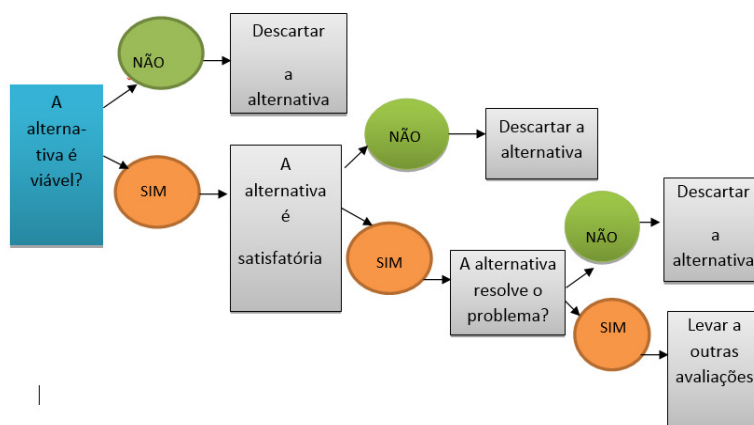
Deste modo, evidencia-se a importância da teoria da decisão, que define o modo pelo qual deverá passar o processo decisório na busca da decisão adequada para a resolução do problema, bem como a definição do futuro da organização.

Cada uma das etapas influencia as demais e nem sempre são seguidas à risca. Se a pressão for muito forte para a tomada de decisão as etapas 2 e 3 podem ser abreviadas. A tomada de decisão é um processo contínuo para o administrador.

Conforme [Chiavenato, 2004] <sup>(31)</sup>, cada decisão geralmente conduz a um curso de ação que exige outra decisão e assim por diante até chegar ao objetivo do processo. O resultado é chamado árvore de decisão. Uma árvore de decisão é uma figura mostra a sequência do processo decisório e o desdobramento das alternativas de cursos de ação e as decisões seguintes conforme a figura 5.

Figura 5. Árvore de decisões na avaliação de alternativas.





Fonte: CHIAVENATO, 2004

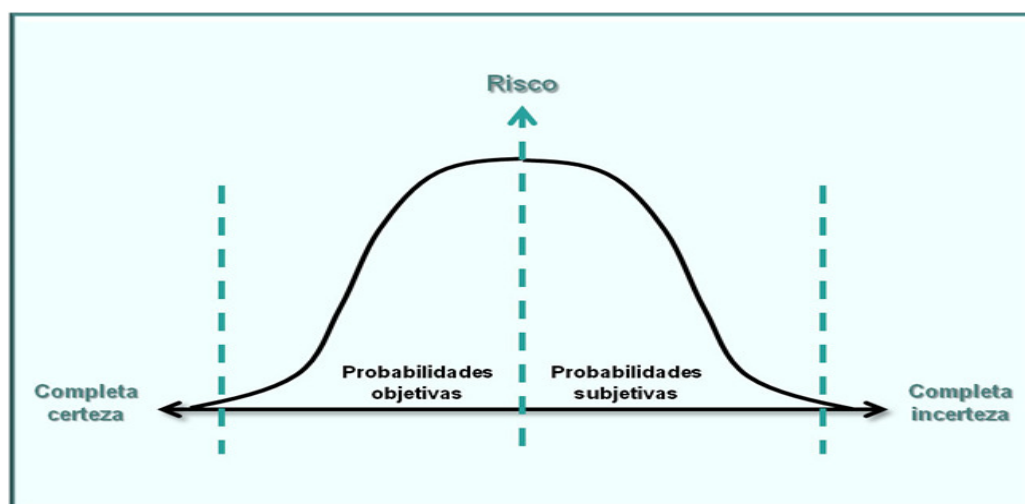
- **Ambientes de decisão** - o administrador deve ponderar e pesar alternativas, muitas das quais envolvem eventos futuros que são difíceis de prever, como o comportamento dos consumidores, a reação dos concorrentes, as taxas de juros pra os próximos anos, a confiabilidade de um novo fornecedor. O processo decisório ocorre nas organizações geralmente em três diferentes condições ou ambientes: **certeza, risco e incerteza** pode ser visualizado na figura 6.

- **Ambiente de certeza** - existe quando a informação é suficiente para prever os resultados de cada alternativa de curso de ação. O administrador conhece seu objetivo e tem informação mensurável e confiável sobre as consequências ou resultados das várias alternativas de curso de ação para resolver o problema.

- **Ambiente de risco** - o risco ocorre quando não se pode prever os resultados das alternativas com certeza, mas apenas com uma certa probabilidade. As probabilidades podem ser atribuídas através de procedimentos estatísticos ou de intuição administrativa. O ambiente de risco é comum no nível intermediário das organizações.

- **Ambiente de incerteza** - a incerteza existe quando o tomador tem pouco ou nenhum conhecimento ou informação para utilizar como base de modo a atribuir probabilidades a cada estado da natureza ou a cada evento futuro. É o mais difícil dos três ambientes. É a situação típica com que se defronta o nível institucional ou estratégico das organizações.

FIGURA: 06 diferentes estados da natureza.



Fonte: CHIAVENATO, 2004.

### 3.1 Modelos do Processo Decisório

Para a análise do processo decisório em diferentes culturas e níveis de experiência, [Freitas et. all.,1997, p.54-55]<sup>(32)</sup>, ressalta o uso do *Modelo de [Simon,1947]*<sup>(33)</sup>, como padrão de comparação, pelo fato do mesmo descrever de forma clara os principais passos do processo de tomada de decisão. O autor descreve o processo de tomada de decisão em quatro fases principais:

- ◆ **Inteligência** (investigação): coleta de dados, observação do ambiente e descoberta dos problemas ou oportunidades. O desafio consiste na dificuldade em se obter dados completos e exatos e gerar informações realmente significativas para a decisão;
- ◆ **Desenho** ou concepção: inclui o desenho sistemático do problema, criação de alternativas e avaliação dos resultados. Os pontos fundamentais desta fases são a limitação do problema, tornando-o manejável, a criação de verdadeiras alternativas e o desenvolvimento de critérios e modelos para avaliá-las;
- ◆ **Escolha**: consiste na seleção de uma alternativa. Nesta fase, o desafio está em conciliar os objetivos e interesses conflitantes, incorporando incertezas e gerenciando grupos de processo de decisão;
- ◆ **Implementação**: é a fase de colocar a decisão em execução. Inclui explicar a decisão às pessoas envolvidas, construir um consenso e criar o compromisso de seguir a decisão. O ponto chave para a implementação é garantir que tanto a decisão quanto suas implicações foram entendidas e que a alternativa será seguida por todos.

### 4 Tomada de decisão

A decisão geralmente é tomada com base em informações previamente obtidas e analisadas. Segundo [Brito, 2000, p.56]<sup>(34)</sup> “[...] a decisão do investimento é o resultado que se tem após toda a coleta de dados e processamento dessas informações, o que visa garantir aos empreendedores uma escolha acertada na hora de investir”.

São estudadas por vários autores as diversas formas que existem de decisões. Os empreendedores, muitas vezes necessitam tomar diferentes tipos de decisões, na maioria das vezes sem a percepção da diferença entre estas.

Para [Woiler e Martins, 2009, p.25]<sup>(35)</sup>, existem três tipos de decisão:

- **Decisões estratégicas:** são as que se voltam ao relacionamento da organização com o meio externo (ambiente externo) em que está inserida.
- **Decisões administrativas:** são as que se voltam para o contexto da empresa e sua organização propriamente dita, ou seja, o ambiente interno e seu comportamento.
- **Decisões operacionais:** são as decisões de trabalho da empresa, que estabelecem níveis de operações dentro da organização em seu processo de transformação.

Para que uma decisão seja tomada em uma empresa é necessário uma análise criteriosa do administrador financeiro, que nada mais é do que o indivíduo irá utilizar-se de bases racionais para tomadas de decisões mais assertivas. Contudo, para isso se faz necessário à utilização de um critério de análise e avaliação e um objetivo que irá guiá-lo rumo a melhor decisão. Quando isso não é feito explicitamente, será por força, tomada implicitamente. Outro ponto a ser destacado é que as decisões são contínuas, inevitáveis e constantes e devem ser tomadas a cada instante dentro das organizações.

As decisões financeiras do indivíduo (administrador) são inevitáveis. Se não forem tomadas explicitamente serão, por força, tomadas implicitamente. Além disso, elas são contínuas. Devem ser tomadas a cada instante. [...] Para tomar suas decisões financeiras em bases racionais, o indivíduo precisa de um objetivo. Sem um objetivo ele não teria um critério razoável para guiá-lo em suas escolhas. (IUDICIBUS, 2009, p. 65-66)<sup>(36)</sup>.

Sendo que em uma análise financeira o administrador deve levar em conta suas limitações no que se refere à natureza e essencialidade de cada decisão, assim como de suas investigações e aplicações, ou seja, existem diversas limitações para a análise financeira. Há desta forma, ferramentas e técnicas que podem maximizar a possibilidade de acerto e minimizar a possibilidade de erro. Tais técnicas se aplicadas corretamente, podem trazer grandes benefícios para a tomada de decisão.

Outro fator importante na tomada decisão de uma empresa diz respeito aos investimentos. Deve-se verificar se a utilidade é incontestável, se irão satisfazer as necessidades da empresa e em quanto tempo isso será feito. Outro ponto a ser destacado refere-se à motivação da pretensão do investimento, se foi por desejo ou por necessidade.

Sobre investimento e análise [Falcini,1996]<sup>(37)</sup>, explica que:

O processo de avaliação econômica de um investimento deve levar em conta que todas as coisas suscetíveis de satisfazer as necessidades humanas se caracterizam por possuir dois tipos de utilidade: utilidade objetiva ou intrínseca no bem em si mesmo e utilidade subjetiva que é um tipo de utilidade atribuída ou projetada no bem, de fora para dentro, por um indivíduo ou por um grupo deles.

Seguindo essa mesma linha de pensamento [Falcini,1996]<sup>(38)</sup>, ainda explica que outro fator preponderante é a informação; no mundo moderno, esse fator é cada vez mais preciosa dada

sua importância no processo de tomada de decisão em qualquer campo da atividade humana; quanto mais rápido e eficiente o acesso e informações relevantes, maiores as chances de sucesso de qualquer empreendimento.

Neste sentido no que tange a avaliação de investimentos [Damodaran,2001]<sup>(39)</sup>, afirma que a avaliação se faz útil numa larga gama de tarefas. O papel que desempenha, no entanto, é diferente em situações diversas.

De acordo com [Hummel e Taschner]<sup>(40)</sup>, qualquer tipo de empresa, seja comercial, prestadora de serviços ou industrial possui necessidade de tomar decisões que na maioria dos casos são no sentido de maximizar o lucro a curto, médio ou longo prazo.

Assim, pode-se concluir que o gerenciamento financeiro nas organizações assume papel de fundamental importância muito mais que um mero gestor e passa a assumir um papel de decisor ou de maximizador dos resultados da empresa.

## METODOLOGIA

A metodologia utilizada neste estudo foi à tipologia de [Vergara (2009)]<sup>(41)</sup>, que classifica a pesquisa quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins a pesquisa é bibliográfica, por ter sido pesquisado sobre o tema em livros, revistas, internet, enfim, em material ao alcance do público em geral e quanto aos meios à pesquisa é descritiva por descrever a importância do processo decisório utilizado nas organizações.

## CONCLUSÃO

A tomada de decisão é normalmente entendida como sinônimo de administração, não havendo questionamentos de que o processo administrativo é essencialmente decisório. A tomada de decisão é vital para a administração das empresas e encontra-se inserida no planejamento. As demais funções da administração – organizar, comandar, coordenar e controlar, podem melhor ser entendidas e aplicadas se forem conjugadas ao ambiente do processo decisório das organizações.

O Processo Decisório é muito complexo e contém várias etapas, às quais, mesmo não sendo cumpridas dentro de uma ordem rígida, impõe-se certa ordenação para que a eficácia e a racionalidade da decisão não sejam comprometidas. A melhor maneira de executar o processo decisório nas empresas é através de uma boa gestão. A alta gerência será responsável por determinar as metas estratégicas de uma empresa, ao passo que os gerentes tomarão decisões táticas ou administrativas.

Na tomada de decisão, o seu sucesso dependerá das habilidades do gestor na empresa envolve todos os tipos e estilos de solução de problemas. Tanto aquele que evita, como aquele que soluciona, bem como aquele que antecipa os problemas tem um papel importante a desempenhar dentro da empresa. Embora um tipo e estilo em particular possa ser mais eficaz do que outros, em uma situação específica, todas as organizações são confrontadas com uma variedade complexa de desafios que exigem uma gama de estilos de solução de problemas.

O processo decisório nas organizações, portanto, converte-se na essência da habilidade gerencial, em que a responsabilidade do gestor é decidir a melhor alternativa para cada momento em que se encontra a organização, de modo a garantir os resultados esperados.

Finalmente, é importante destacar o papel do processo decisório, nas organizações, pois a tomada de decisão é relevante e de extrema necessidade em qualquer tipo de empresa, seja ela pequena, média ou de grande porte para o desenvolvimento organizacional.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

(1) VERGARA, S. C. “Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração”, 10ª edição, São Paulo: Atlas, 2009.

(2) CHIAVENATO, IDALBERTO. Administração nos novos tempos. Elsevier: Rio de Janeiro, 2004.

(3) FREITAS H.; KLADIS C. M. O processo decisório: Modelos e dificuldades. Rio de Janeiro: *Revista Decidir. n 8 1995, p.52.*

(4) MINTZBERG, H. The rise and fall of strategic planning: reconceiving roles for planning, plans, planners. New York: The Free Press, 1994.

(5) SIMON, HERBERT. A racionalidade do processo decisório das empresas. V.1. São Paulo: Multiplica, 1980, p.19.

(6) FREITAS H.; KLADIS C. M. O processo decisório: Modelos e dificuldades. Rio de Janeiro: *Revista Decidir. n 8 1995, p.52.*

(7) MINTZBERG, H. The rise and fall of strategic planning: reconceiving roles for planning, plans, planners. New York: The Free Press, 1994.

(8) BIEGER, MARLENE. Dissertação de Mestrado: Decisão de investimentos: critérios de avaliação e a Consideração de aspectos estratégicos nas empresas Industriais de médio e grande porte da região Noroeste-RS. UFRGS, 2000.

(9) SIMON, ROBERT. Comportamento Administrativo. Rio de Janeiro, 1965, p.52. 311 p.

(10) FREITAS H.; KLADIS C. M. O processo decisório: Modelos e dificuldades. Rio de Janeiro: *Revista Decidir. n 8 1995, p.52.*

(11) SIMON. H.A.1965 The shape of automation for men and management. Harper and Row, New York, citado por KAY, N. M. (1979) The innovation firm. London: The Macmillan Press. P.95.

(12) FREITAS H. et all. Informação e decisão: sistemas de apoio e seu impacto. Porto Alegre: Ortiz, 1997. P.52.

(13) FREITAS H.; KLADIS C. M. O processo decisório: modelos e dificuldades. Rio de Janeiro: *Revista Decidir. n. 8, 1995, p.53.*

- (14) FREITAS H. et all. Informação e decisão: sistemas de apoio e seu impacto. Porto Alegre: Ortiz, 1997, p.53.
- (15) ACKOFF, R.L. Planejamento Empresarial. Tradução de Marco Túlio de Freitas. Rio de Janeiro: Livros técnicos Científicos, 1981, p.61. 109 p.
- (16) SIMON, HERBERT. A racionalidade do processo decisório das empresas. V.1. São Paulo: Multiplica, 1980, p.19.
- (17) ANTHONY, R.N. Planning and Control Systems. Harvard Business School; First Edition 1, 1965, 180 p.
- (18) KENDALL. K. E. e KENDALL, J. E. Systems analysis and design. 4.ed.Upper Saddle River: Prentice Hall,1999.903 p
- (19) FREITAS H. et all. Informação e decisão: sistemas de apoio e seu impacto. Porto Alegre: Ortiz, 1997, p. 54-55.214p.
- (20) THOMPSON JR., ARTHUR. Tomada de decisões sob condições de certeza, risco e incerteza. Cadernos de Estudos. Porto Alegre: UFRGS, 1995, p 1-30.
- (21) BIEGER, MARLENE. Dissertação de Mestrado: Decisão de investimentos: critérios de avaliação e a Consideração de aspectos estratégicos nas empresas Industriais de médio e grande porte da região Noroeste-RS. UFRGS, 2000.
- (22) SIMON. H.A. A Racionalidade do processo decisório em empresas. V1. São Paulo: 1ª ed. Multiplic, 1980.
- (23) SIMON. H.A.Administrative Behaviour e ed. New York : tche Fress Press, 1997,p.26. 368 p.
- (24) SIMON. H.A. Tche schape of automation for men and management. Harper and Row, New York, citador por KAY, N. M. (1979) Tche innovation firm. London: Tche Macmillan Press.1965, P.95.
- (25)SIMON. H.A. A Racionalidade do processo decisório em empresas. V1. São Paulo: 1ª ed. Multiplic, 1980.
- (26) SIMON. H.A. A Racionalidade do processo decisório em empresas. V1. São Paulo: 1ª ed. Multiplic, 1980.
- (27) SIMON. H.A. A Racionalidade do processo decisório em empresas. V1. São Paulo: 1ª ed. Multiplic, 1980.
- (28) SIMON. H.A. A Racionalidade do processo decisório em empresas. V1. São Paulo: 1ª ed. Multiplic, 1980.
- (29) OLIVEIRA, D de P. R. de. Sistemas de Informações Gerenciais: Estratégicas, Táticas e Operacionais. 9 ed São Paulo: Atlas, 2004.
- (30) OLIVEIRA, D de P. R. de. Sistemas de Informações Gerenciais: Estratégicas, Táticas e Operacionais. 9 ed São Paulo: Atlas, 2004.



- (31) CHIAVENATO, IDALBERTO. Administração nos novos tempos. Elsevier: Rio de Janeiro, 2004.
- (32) FREITAS H. et all. Informação e decisão: sistemas de apoio e seu impacto. Porto Alegre: Ortiz, 1997, p. 54-55.214p.
- (33) SIMON. H.A. Administrative Behavior: a study of decision-making processes. In:Administrative Organization. New York: MCMillan, 1947.
- (34) BRITO, JORGE. Características Estruturais dos Clusters Industriais na Economia Brasileira. Nova Técnica n. 29/00. Rio de Janeiro: UFRJ, jun. 2000, p. 56.
- (35) WOILER, SANSÃO, MARTINS, WASHINGTON FRANCO, . Projetos - Planejamento, Elaboração e Análise, São Paulo: Atlas, 2009, p.25.
- (36) IUDICIBUS, SERGIO DE. Contabilidade gerencial. 8. ed., Atlas, 2009, p.65-66.
- (37) FALCINI; Primo. Avaliação econômica de empresas: técnica e pratica. 3.ed., São Paulo, Atlas, 1996.
- (38) FALCINI; Primo. Avaliação econômica de empresas: técnica e pratica. 3.ed., São Paulo, Atlas, 1996.
- (39) DAMODARAN, ASWATH. Avaliação de Investimentos. 3.ed., Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- (40) HUMMEL; PAULO R. V., TASCHNER; MAURO R. B. VAMPRE. Análise e decisão sobre investimentos e financiamentos. 3. ed., São Paulo: Atlas, 1992
- (41) VERGARA, S. C. “Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração”, 10ª edição, São Paulo: Atlas, 2009.



## INFLUÊNCIA DO COMPOSTO DE MARKETING NA DECISÃO DE COMPRA DO CONSUMIDOR.

Área: Administración Empresaria

Sub-área: Comercialización/Marketing

Autores: Darlon Almeida

Mariana Pereira

Roselaine Oliveira

Categoría: docente terciario, universitario en el campo de la administración; argentino o extranjero.

Institución: Instituto Federal Farroupilha – Câmpus Santa Rosa.

Correo electrónico: [darlon.almeida@iffarroupilha.edu.br](mailto:darlon.almeida@iffarroupilha.edu.br)

[mariana.pereira@iffarroupilha.edu.br](mailto:mariana.pereira@iffarroupilha.edu.br)

### RESUMO

A pesquisa desenvolveu-se com foco no tema marketing na gestão do agronegócio acerca da influência de suas variáveis: produto, preço, praça e promoção, na comercialização de produtos agroindustriais, envolvendo como objeto de estudo, consumidores de produtos agroindustriais residentes nos municípios integrantes da região noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Definiu-se como instrumento de pesquisa, questionário e entrevista semi-estruturada. Assim, adotaram-se os estudos exploratórios e os estudos descritivos como principais recursos metodológicos. Na abordagem quantitativa a população foi composta por 322 consumidores de produtos agroindustriais da região noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Nesta pesquisa optou-se pela amostra probabilística, na qual todos os sujeitos têm a mesma probabilidade de serem escolhidos. Os dados deste trabalho foram tabulados de forma eletrônica, utilizando-se de gráficos para melhor elucidar os resultados a serem apresentados. A pesquisa nos apontou a importância da embalagem na decisão de compra dos consumidores, bem como, a elevada influência da qualidade e origem dos produtos. A variável preço apresentou-se com uma influência muito alta na decisão de compra dos consumidores, da mesma forma, a da facilidade (praça) de encontrar os produtos agroindustriais, além de, outros importantes fatores que podem influenciar na decisão de compra dos consumidores.

### PALAVRAS-CHAVE

Composto de Marketing. Comercialização. Comportamento do Consumidor.

### INTRODUÇÃO

Cada vez mais as agroindústrias estão acompanhando o desenvolvimento tecnológico no campo da produção. O que se constata é que o aspecto tecnológico não é mais o diferencial competitivo único para a sobrevivência da empresa no mercado. Destaca-se a necessidade da empresa em progredir e se antecipar na área de gestão empresarial, com foco no mercado e

ISSN2451-6589

[www.conlad.fce.unam.edu.ar](http://www.conlad.fce.unam.edu.ar)

[conlad.fceunam@gmail.com](mailto:conlad.fceunam@gmail.com)



[/congreso.ladm](https://www.facebook.com/congreso.ladm)



[/CongresoLatAdm](https://twitter.com/CongresoLatAdm)

[#conlad](https://www.instagram.com/conlad) [#posadas](https://www.instagram.com/posadas) [#misiones](https://www.instagram.com/misiones)

URL: [http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=31&Itemid=135](http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=31&Itemid=135)

nas estruturas organizacionais que compreendem modernos conceitos de marketing. Nota-se que as possibilidades de uma empresa manter-se atuante no mercado dependem incisivamente desta percepção.

Somando-se a compreensão da necessidade de modernos conceitos organizacionais e de marketing, tem-se a popularização da informação que traz como consequência a insurgência de consumidores cada vez mais informados e exigentes. Também essa tendência de mercado tem influenciado a maneira de pensar e organizar o agronegócio. É fundamental que se repense todos os processos do segmento agroindustrial, com o objetivo de buscar a qualidade e a total satisfação dos mercados consumidores.

A competitividade mundial que se tem na atualidade, frente à internacionalização da economia, engloba também a competitividade no setor da agroindústria, desde as suas atividades primárias até os inter-relacionamentos que ocorrem posteriormente, como: segmentos de insumos, serviços e produtos industrializados e derivados, produção e comercialização dos produtos. (RIGATTO, 1999).

Para entender a rede de inter-relacionamentos que ocorre no mercado é importante considerar a noção de visão sistêmica de negócios e perceber os diversos segmentos da cadeia produtiva até o mercado final. Compreender as necessidades e desejos dos consumidores também é uma tendência relevante para o bom desempenho neste mercado. Atender as necessidades dos clientes através de produtos adequados e satisfatórios traz como consequência a adição de maior valor aos clientes.

A perspectiva sistêmica aplicada ao setor de agroindústria, produção e comercialização dos produtos, amplia significativamente as possibilidades de sucesso de uma organização. Observar todos os processos de uma cadeia produtiva com atuação planejada e voltada para o mercado exige da organização um amplo conhecimento e gerenciamento adequado de seu marketing. No entanto, além do entendimento do marketing para a manutenção das empresas agroindustriais, exige também conhecimentos seguros e aplicáveis, além de investimentos que oportunizem o seu desenvolvimento prático.

Para Kotler (2000, p. 30), “marketing é um processo por meio do qual, pessoas e grupos obtêm aquilo de que necessitam e desejam através da criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor entre empresa e mercado consumidor”. Este conceito do autor remete à noção da importância da identificação das necessidades, desejos e demanda do público-alvo para cada segmento do mercado. Este conhecimento conduz à colocação de produtos e serviços em conformidade com a satisfação dos clientes e conseqüentemente, melhores resultados para as empresas.

Num primeiro momento, ao determinar os segmentos-alvo de atuação da empresa, definem-se quais consumidores se pretende abarcar. Depois, desenvolve-se um composto de marketing ou marketing-mix que, conforme Churchill (2000, p. 20), “se caracteriza como um conjunto de ferramentas usadas para criar valor aos clientes e alcançar os propósitos da organização”. O autor destaca que o composto de marketing compõe-se de quatro elementos primários e que se inter-relacionam, sendo: produto, preço, ponto de distribuição e promoção. A combi-



nação desses quatro aspectos determina significativamente a satisfação dos consumidores do segmento de mercado visado.

O marketing aplicado à comercialização de produtos agroindustriais busca o desempenho de atividades com fins de direcionar o fluxo de produtos da agroindústria para a satisfação das necessidades e desejos dos consumidores. Ao satisfazer as demandas da empresa e do sistema agroindustrial, tem-se o lucro e por conseqüência, as metas da empresa e a satisfação dos clientes é realizada.

O marketing de produtos agroindustriais, ao focar a agroindústria e o consumidor, amplia a percepção das características necessárias ao produto e também de toda a cadeia produtiva do setor agroindustrial no qual o produtor está inserido. As reflexões propostas conduzem ao entendimento de que é fundamental para a empresa moderna o conhecimento do dinamismo do mercado. Exige visão estratégica dos negócios para promover mudanças e ajustes frente às exigências que se impõem. Neste sentido, o setor que comercializa os produtos agroindustriais deve desenvolver modelos que revelem os desejos dos clientes para posteriormente, comercializar seus produtos. Nesta perspectiva, formula-se a questão central desta pesquisa: Qual é a influência de variáveis como: produto, preço, ponto de distribuição e promoção na tomada de decisão do consumidor de produtos agroindustriais?

Neste trabalho, objetiva-se a concepção da função de marketing ao focar o segmento do agronegócio na comercialização de produtos agroindustriais. Requer orientar a perspectiva de marketing para a percepção do que os clientes compradores de produtos agroindustriais procuram e a percepção de produtos que eles desejam, mesmo que não tenham total clareza daquilo que necessitam para a sua maior satisfação.

Pretende-se, através deste estudo, levantar dados e informações que possibilitem uma captação ampliada do perfil dos clientes e consumidores dos produtos agroindustriais no âmbito da região noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, e ainda, estreimar junto aos consumidores, quais fatores são considerados na decisão de compra de produtos agroindustriais.

## METODOLOGIA

A evidência do referencial metodológico que se “navega”, conforme Azevedo (1997) conduz o pesquisador na busca das fontes e das ferramentas auxiliares de sua pesquisa. Assim, visando a caracterizar a formalidade e sistematização adotada para a elaboração do estudo, são apresentados os parâmetros que direcionam seu desenvolvimento, enfatizando-se aspectos filosóficos e ferramentais.

A pesquisa foi desenvolvida com foco no tema marketing na gestão do agronegócio e sua influência na comercialização de produtos agroindustriais, envolvendo como objeto de estudo, consumidores de produtos agroindustriais residentes nos municípios integrantes da região noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Definiu-se como instrumento de pesquisa, questionário e entrevista semi-estruturada. Assim, adotaram-se os estudos exploratórios e os estudos descritivos como principais recursos metodológicos.

Na abordagem quantitativa a população foi composta por 322 consumidores de produtos agroindustriais da região noroeste do Estado do Rio Grande do Sul.

Nesta pesquisa optou-se pela amostra probabilística, na qual todos os sujeitos têm a mesma probabilidade de serem escolhidos. Normalmente é necessário possuir uma lista completa de elementos, no entanto nem sempre é possível obtê-la, principalmente quando a base de amostragem for muito grande. Neste caso, conforme Richardson et al. (1999) a solução será dividir a população em subconjuntos excludentes e exaustivos, homogêneos da população. Tais subconjuntos são chamados de estratos, por isso a amostragem é denominada estratificada.

Os dados deste trabalho foram tabulados de forma eletrônica, utilizando-se de gráficos para melhor elucidar os resultados a serem apresentados.

## REFERENCIAL TEÓRICO

Esta pesquisa amplia a ilustração com uma clareza maior do significado de marketing na modernidade e na prática das organizações. É freqüente encontrar a abordagem de marketing como estratégia para a ampliação de vendas, disseminação de propaganda com bons produtos e preços adequados, passo inicial para a compreensão de seu significado. Somas vultuosas são gastas com marketing e, muitas vezes, sem o retorno esperado pelas empresas. Há de se reconhecer que a assimilação de marketing para além de vendas, requer maior investigação, critérios e rigor por parte dos empresários e estudantes.

Ao definir marketing, Las Casas (1997, p.26), declara que se trata de “uma área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores”. Nesta perspectiva, os planos e estratégias de marketing visam alcançar metas individuais e organizacionais, considerando o ambiente de atuação e a responsabilidade da empresa com a promoção do desenvolvimento da sociedade.

É importante lembrar que a principal tarefa do marketing é a constatação das necessidades e desejos não satisfeitos dos clientes, além da inserção no mercado de produtos com qualidade e serviços que proporcionem a satisfação dos clientes, da empresa e da sociedade. Ao cumprir este propósito de satisfação dos clientes, as empresas atendem a tarefa principal do marketing.

### Variáveis de maior percepção para consumidores de produtos agroindustriais

Para que a empresa mantenha-se competitiva no mercado de produtos e serviços, deve ter o controle de suas variáveis internas: produto, preço, ponto de distribuição e promoção. São os componentes do marketing-mix que, entendidos de forma inter-relacionada, possibilitam a projeção e seleção de estratégias específicas e desafiantes.

#### Produto

Em sentido amplo, produto é o conjunto de todos os bens e serviços resultantes da atividade produtiva de uma empresa, abarca o bem material e certas características de construção, aparência, desempenho, embalagem, prazo de entrega, garantia e preço. A importância relativa dessas características modifica conforme sua natureza e a do mercado consumidor. Para

que um produto obtenha sucesso de venda, é preciso que responda a uma necessidade do mercado (o que pode ser detectado por meio da pesquisa de mercado), além de ter uma adequada promoção de lançamento, formas de comercialização eficientes e preço compatível com as condições de mercado.

Em relação à variável produto, devem ser incluídas todas as variações relacionadas com a elaboração e apresentação do produto, para colocá-lo corretamente no mercado a ser atingido.

O cliente, ao adquirir o mix de produto que melhor lhe satisfaça, atenta a todas as variações relacionadas à elaboração, apresentação do produto e à colocação do produto no mercado. Os principais pontos considerados em relação ao produto são:

- características do produto;
- forma e tamanho: formas diferentes para grupos de produtos diferentes;
- embalagem: adequada para garantir a qualidade, identificação e a atratividade do produto;
- rótulo ou etiqueta: deve conter orientações sobre a utilização, origem, tempo de garantia, responsável técnico, certificações e todas as informações do produto;
- qualidade e garantia: o programa de qualidade no agronegócio que visa à satisfação dos clientes – um dos principais fundamentos do marketing;
- marca e logomarca: boa apresentação visual, imagem do produto fortalecida;
- assistência técnica: serviço que dá retorno e desperta interesse no cliente;
- ciclo de vida: tempo de vida do produto no mercado, o setor de agroindústria oferece maior satisfação ao consumidor, por menor custo, via concorrência de preços.

### **Preço**

Em sentido amplo, o conceito expressa a relação de troca de um bem por outro; em sentido restrito, constitui-se na expressão monetária do valor de um bem ou serviço. A variável preço se inter-relaciona com as demais variáveis do composto marketing-mix, sendo que todas as variáveis têm o mesmo nível de importância. O marketing-mix escolhido em função do produto, preço, ponto de distribuição e promoção, pode e deve ser mudado sempre que as condições se modificarem, buscando levar ao consumidor, o produto certo, no lugar e momento certo, ao preço certo. Para isso, é necessário um acompanhamento e controle permanente do mercado, conforme a proposta desta pesquisa sobre a variável preço.

É a variável mais crítica do marketing-mix, pois é a mais visível e comparada com os concorrentes. O ponto chave do preço dos produtos agroindustriais é compreender o valor que o comprador dos produtos percebe nele, definido pelo mercado em função da competitividade, da demanda, da imagem, da agregação de serviços

### **Ponto de Distribuição**

O mix da distribuição é mais um importante elemento a ser desenvolvido no marketing, para atender o público alvo com satisfação. A distribuição engloba todas as maneiras escolhidas com objetivo de entregar produtos ao consumidor, ao menor tempo e custo possível. Conside-



ram-se aspectos relacionados com a distribuição física como o armazenamento, a estocagem e o transporte. Também, os canais de distribuição que podem ser diretos, como as filiais ou lojas próprias, a venda pelo correio (marketing direto), a venda de porta em porta ou, podem ser indiretos, como as cooperativas, os representantes, varejistas e outros.

A distribuição física dos produtos está entre as decisões estratégicas mais importantes em marketing. A escolha da distribuição pode ser feita em conjunto com outros elementos do composto de marketing, ao levar em conta o produto ou o serviço, suas características e respectiva promoção de vendas e o preço. Os canais de distribuição assumem importância significativa na formulação de estratégias de marketing. O canal ou via de distribuição é o composto de um número de organizações ou indivíduos que se encarregam de levar o produto ou o serviço ao local onde o comprador potencial se encontra, em tempo e momento convenientes a estes compradores.

O marketing-mix, ao atender as mudanças que ocorrem na economia mundial, especialmente no campo do agronegócio brasileiro, antecipa-se na identificação das demandas, investe em pesquisas e parcerias para o desenvolvimento de novos produtos (RIGATTO, 1999).

### **Promoção**

A variável promoção é mais um dos elementos do composto de marketing-mix. É a forma como o produto, é comunicado ao mercado consumidor. A finalidade da promoção ou, deste mix, é promover a aquisição ou utilização de um determinado produto ou serviço. Conforme Rigatto (1999, p. 25), “as atividades promocionais abrangem a promoção de vendas, a propaganda, a venda pessoal e as relações públicas”.

A empresa constrói em torno de si uma marca forte, define com convicção o seu consumidor principal. Existem dois tipos básicos de propaganda: a institucional, que procura dar à empresa uma imagem – conceito qualificado e, a propaganda promocional, cujo objetivo principal é vender produtos e serviços.

Este componente é utilizado para estimular as operações de comercialização no mercado, ao informar e comunicar os consumidores sobre os produtos agroindustriais além de estimulá-los à compra. Esta variável pode ser trabalhada através de atividades promocionais de venda pessoal, propaganda e promoções de vendas.

### **Agronegócio e marketing rural**

O Agronegócio ou agribusiness é um dos setores mais competitivos na economia. Compreende, na visão sistêmica, todas as atividades e inter-relacionamentos no agronegócio, do qual participam o mercado consumidor de produtos agropecuários e seus derivados; o segmento de distribuição de alimentos, principalmente o varejo; a agroindústria; a produção agropecuária e os segmentos de insumos e serviços, como os de sementes e mudas, agroquímicos, máquinas e equipamentos agrícolas, produtos veterinários, rações, serviços para agricultura e pecuária, instituições de pesquisa agropecuária e universidades.

Conforme Santos (2000), para a indústria de alimentos, os consumidores estão cada vez mais organizados, exercendo poder de escolha entre os produtos. Por último, a transação de distribuição representa o grande definidor de todo o sistema do agronegócio. Os consumidores



passam a exigir especificidades para o atendimento de suas necessidades e as preferências mudam de forma dinâmica, quer seja como resultado de mudanças no padrão de renda, como de educação, informação e organização social. Faz-se necessário o desenvolvimento de mecanismos, estruturas adequadas de financiamento, pesquisa, armazenamento e associações dos diversos fatores envolvidos em cada sistema. A cadeia de produção de um determinado produto coordena as atividades e a solução dos conflitos que ocorrem no sistema de transação no agronegócio.

A visão sistêmica tem importante fator de competitividade, agregação de valores e até mesmo da sobrevivência das empresas que atuam nos diversos mercados do agronegócio. A agroindústria, por exemplo, deve ter sua atenção também voltada para a visão e a compreensão dos diversos segmentos da cadeia produtiva e do mercado final de cada produto, para o qual produz: identificar as necessidades dos consumidores e conhecer seus desejos e tendências, valer-se de produtos que possuam os atributos adequados, adicionar valor aos novos produtos desenvolvidos, criar satisfação dessas demandas pelas empresas ou instituições de pesquisa e comercializar adequadamente um produto. (MEGIDO; XAVIER, 1998).

A atenção voltada para as demandas, os desejos e necessidades precisam fazer parte do marketing rural. O marketing rural é um dos mais novos segmentos do marketing ligado diretamente aos negócios da agricultura e agroindústria, que engloba produtos, serviços e ações na área rural. Conhecer a origem e as necessidades desse mercado, seu desenvolvimento e sua efetivação em consonância aos comportamentos e aos objetivos e metas da empresa são tarefas do marketing. A atuação do marketing rural no processo do agronegócio tende a assumir cada vez mais uma complexidade e distinção em relação às demais modalidades de marketing.

A concorrência e a competitividade atual são por inovação de produtos, no sentido de convencer e encantar o consumidor e segmentá-lo ao máximo personalizando produtos e serviços. Portanto, os investimentos a serem feitos pressupõem: modernizar com a diversidade de produtos; criar planos e estratégias de marketing, visando o mercado intensivo; segmentar; renovar e assim por diante.

O consumidor está na ponta final da cadeia de transações no agronegócio e gradualmente tem demonstrado interesse nos atributos nutricionais e na utilização de técnicas ou manejo sem a utilização de agrotóxicos, influenciando incisivamente a melhoria indiscriminada dos aspectos relacionados à saúde, de produtos, solo, e a qualidade de vida das pessoas.

### **Competitividade e desafios no setor de Agroindústrias**

As mudanças tecnológicas e econômicas no mundo contemporâneo estão cada vez mais rápidas, ultrapassam fronteiras e quebram paradigmas, incentivam a competitividade. Este contexto obriga as empresas a progredir na área de produção e na área comercial, atuando com estruturas voltadas para o marketing, pois sua manutenção no mercado depende desta forma de planejamento e ação.

A população urbanizada está cada vez mais exigente e pressiona os produtores rurais a se modernizarem e absorver novas tecnologias. Como exemplo, a opção de parte da população urbanizada pelos alimentos orgânicos ou naturais, dispende os agricultores a não utilização de

defensivos, adubos químicos e obrigando a mudanças em todo o complexo do sistema ou cadeia de produção de um determinado produto.

A visão sistêmica é um fator de competitividade no mercado do agronegócio. O setor agroindustrial também deve ter sua atenção voltada para o mercado final de cada produto, ao qual produz, especificando necessidades, desejos e tendências, e poderá antecipar-se desenvolvendo e criando produtos. Nesta visão, a empresa deve ter segurança e acompanhamento dos diversos segmentos da produção e comercialização de um determinado produto, alterando seu mix para adequá-lo às novas demandas (MEGIDO; XAVIER, 1998).

As inovações têm importância decisiva na manutenção do setor e na sua competitividade, juntamente com a eficiência organizacional, o ambiente econômico e a assimilação de novos saberes. A busca de novos conhecimentos e seu gerenciamento são importantes fatores a serem almejados pelos empresários e agricultores. A competitividade passa a ser uma variável crítica para a manutenção do agronegócio.

No setor de Agroindústria, as inovações tecnológicas são direcionadas para a busca de estratégias competitivas através do desenvolvimento de produtos resistentes a doenças, fatores climáticos e melhor aproveitamento dos nutrientes nos produtos. Esses produtos devem ser adaptados às diferenças regionais, aos fatores solo, água, tecnologia, vantagens competitivas via criação de cultivares ou produtos que atendam aos atributos desejados por segmentos da cadeia produtiva.

Ampliar o mercado agroindustrial, operar com maior número de produtos, sendo possível atingir os nichos de mercado consumidor, apresenta-se como um dos objetivos do planejamento de marketing no agronegócio. Para o sucesso neste setor são importantes a capacidade de expansão tecnológica, o posicionamento no mercado e a qualidade do produto.

## RESULTADOS E ANÁLISES

A influência das variáveis: produto, preço, praça e promoção na decisão de compra dos consumidores são analisadas a seguir através das respostas obtidas decorrentes da aplicação de 322 questionários e avaliado os dados específicos à pesquisa em estudo.

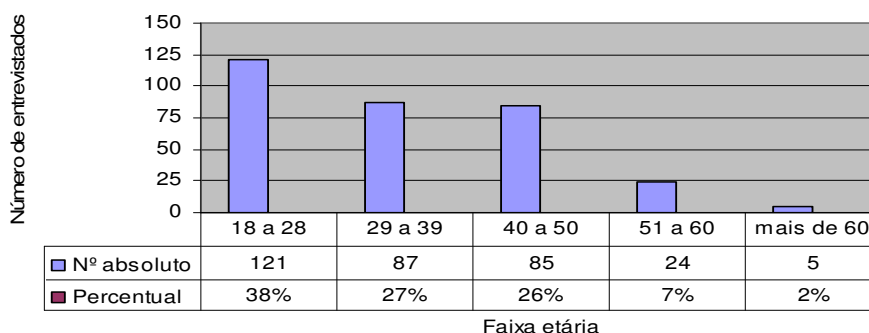
Os dados demográficos são úteis para identificar tendências e oportunidades nas mudanças dos aspectos humanos. Para a aplicação da pesquisa entendeu-se necessário um equilíbrio na distribuição por sexo, evitando assim uma discrepância nos resultados da pesquisa.

Os dados demográficos reunidos dizem respeito à distribuição por sexo, faixa etária, faixa salarial, escolaridade. Dos 322 consumidores participantes da pesquisa, 56% são do sexo feminino e 44% são do sexo masculino.

No que diz respeito à faixa etária, a maioria dos consumidores entrevistados, 38%, concentram-se na faixa entre 18 a 28 anos, seguidos de 27%, situada na faixa de 29 a 39 anos, de 26%, localizada na faixa de 40 a 50 anos, de 7% posicionada na faixa de 51 a 60 anos e 2% na faixa acima de 60 anos. De acordo com os dados pode-se concluir que os consumidores são na grande maioria jovens de 18 a 28 anos e também na faixa etária que vai de 29 a 50 anos cor-

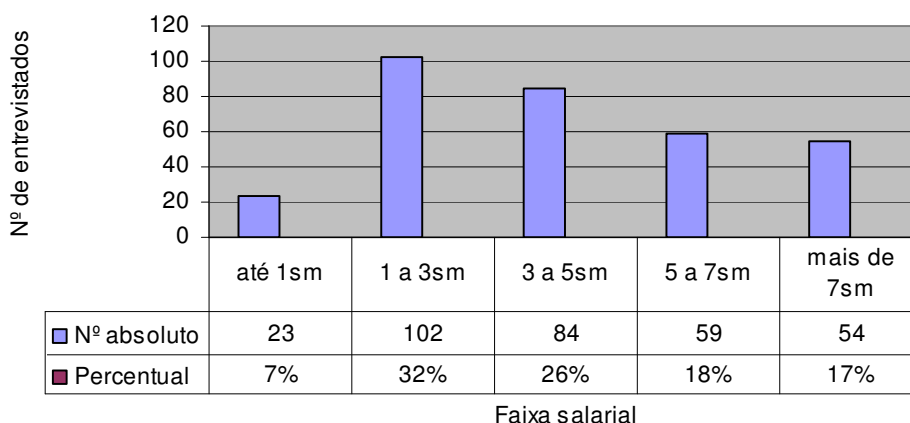
respondendo a 53% dos entrevistados. Totalizam 91% os entrevistados da faixa etária que vai de 18 a 50 anos.

FIGURA 1 – Distribuição da amostra por faixa etária



A variável faixa salarial apontou que 32% dos entrevistados recebem de 1 a 3 salários mínimos, seguidos de 26% que ganham de 3 a 5 salários mínimos, 18% alcançam de 5 a 7 salários mínimos, 17% passam a ter mais de 7 salários mínimos e apenas 7% dos entrevistados arrecadam até 1 salário mínimo. Somadas as porcentagens da faixa salarial entre 1 a 5 salários mínimos equivale a 58% dos entrevistados. Isto demonstra que a maior parte dos entrevistados está estabelecida na classe baixa e médio-baixa.

FIGURA 2 – Distribuição da amostra por faixa salarial



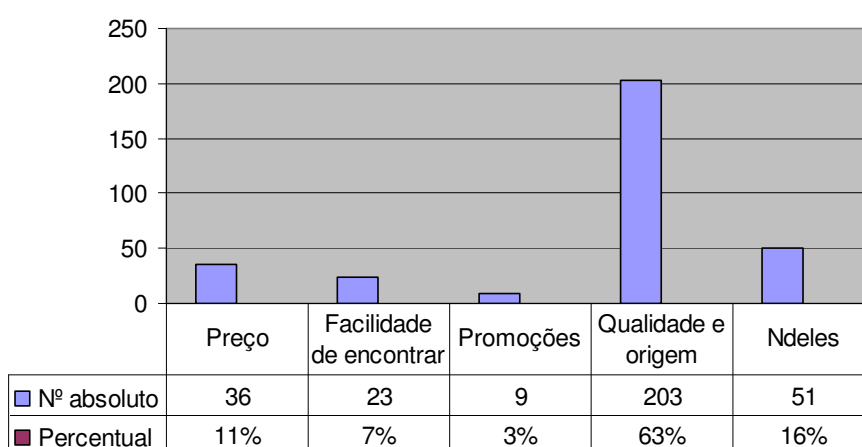
Ao ilustrar o marketing, CHURCHILL & PETER (2000) consideram que, para criar valor aos clientes e alcançar seus objetivos, inclui-se: desenvolver planos e estratégias de marketing, entender clientes e mercados, desenvolver compostos – produto, preço, distribuição e promoção – de marketing e implementar e controlar atividades.

Quanto ao fator decisivo para o consumidor ao adquirir um produto agroindustrial foi colocado como alternativas de respostas as variáveis em estudo, onde o fator qualidade e origem do produto são decisivos para 63% dos entrevistados, 11% tem no preço o fator decisivo ao

adquirir um produto e para 7% dos entrevistados a facilidade de encontrar o produto é mais importante, 3% dos entrevistados prioriza a promoção em sua decisão de compra, para finalizar 16% dos entrevistados respondeu que nenhum deles são fatores decisivos ao adquirir um produto agroindustrial.

Conforme SANTOS (2000), para a indústria de alimentos, os consumidores estão cada vez mais organizados, exercendo poder de escolha entre os produtos, e este poder de escolha entre os produtos é resultado do leque de opções e ofertas de produtos e em consequência a exigência de produtos saudáveis com qualidade e uma ótima referência da sua origem. Mais uma vez o fator promoção alcança um baixo índice na opinião do consumidor ao adquirir um produto agroindustrial.

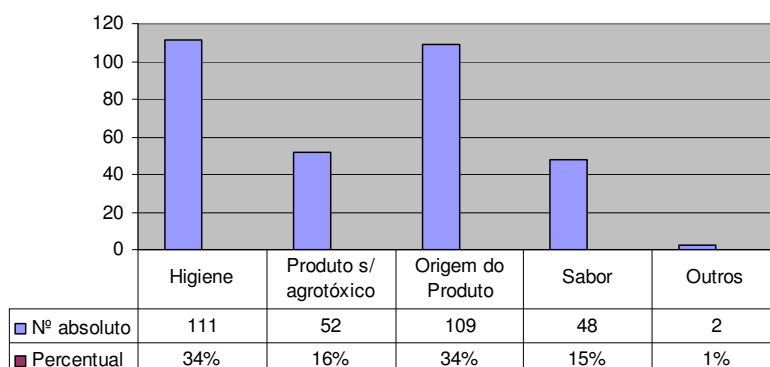
FIGURA 3 - Fator decisivo ao adquirir um produto agroindustrial



Em relação à qualidade do produto agroindustrial a característica mais valorizada pelos entrevistados é a higiene com 34% e a origem do produto também com 34%, a seguir a alternativa, produto sem agrotóxico foi escolhida por 16%, logo após com 15% o sabor e 1% respondeu outros (Figura 4).

Com relação ao produto alimentar, MEGIDO & XAVIER (1998, p. 268) apresenta um interessante estudo que enfoca o que o consumidor final mais valoriza em um produto alimentar industrializado ou para todo o sistema do agronegócio e a higiene aparece como prioridade, comprovando a atenção e o cuidado do consumidor na escolha de seus produtos agroindustriais. Tal constatação reforça a premissa de SANTOS (2000), para a indústria de alimentos, os consumidores estão cada vez mais organizados, exercendo poder de escolha entre os produtos, podemos ainda fazer uma analogia com os resultados da pergunta anterior, que aponta a qualidade e origem do produto com 63%, como fator decisivo ao adquirir um produto agroindustrial, confirmando que a higiene, a origem do produto, e este não conter agrotóxico são valores fundamentais agregados ao produto.

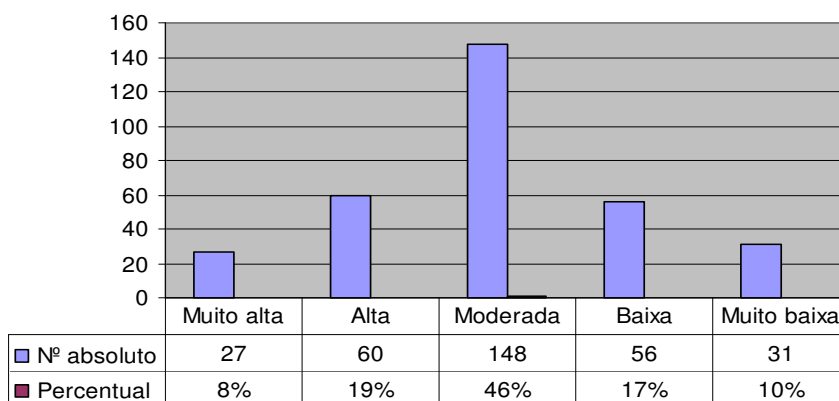
FIGURA 4 - Características mais valorizadas em relação à qualidade do produto agroindustrial



A influência da marca nos revela que além dos aspectos concretos, a marca caracteriza-se pela intangibilidade, por determinar não apenas o preço das ações, mas inclusive a fidelidade do cliente (KOTLER & ARMSTRONG, 1999; AAKER, 2002). Quando perguntado: Qual a influência da marca em sua decisão de compra? As respostas revelaram que a influência é apenas moderada e baixa para a grande maioria de consumidores, sendo que os mesmos não costumam tomar suas decisões de compra de produtos agroindustriais predominantemente a partir da marca do produto, pois para 46% dos entrevistados a marca exerce uma influência moderada, para 17%, uma influência baixa e para 10%, uma influência muito baixa. A influência da marca sobre a decisão de compra é alta para 19% e muito alta para 8% dos entrevistados. Considerando o poder das marcas, DAY (2001) destaca que a marca é como um símbolo que se bem cuidada, tende a aumentar a credibilidade e conquistar clientes.

Conforme as respostas fornecidas pelos consumidores, detectou que se tratando de produtos agroindustriais a dificuldade de fidelizar o cliente pela marca aumenta, necessitando de uma estratégia eficaz e direcionada aos consumidores para relacionar a qualidade do produto e sua origem com a marca. Como mencionado por DAY (2001) e AAKER (2002), a marca carrega uma proposta de valor respaldada pela reputação, confiança e imagem da empresa.

FIGURA 5 - Influência da marca dos produtos agroindustriais



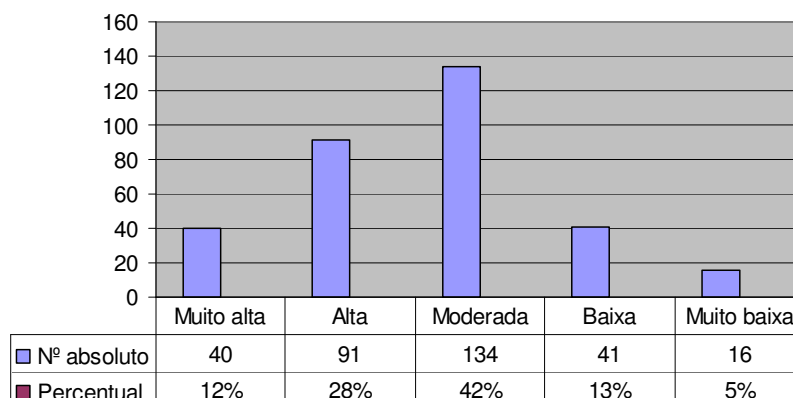
Quanto a influência das embalagens na decisão de compra dos consumidores e tratando-se de produtos agroindustriais a pesquisa nos revelou a importância da embalagem uma vez que 28% deles manifestam que a influência da embalagem na decisão de compra é alta e 12% consideram muito alta, para 42% a influência da embalagem em sua decisão de compra é moderada e para 13% e 5% dos consumidores é baixa e muito baixa, respectivamente, (Figura 6). Este resultado está relacionado com as respostas evidenciadas e mostradas na Figura 4, onde o consumidor priorizou na sua decisão de compra a higiene e origem do produto. Tomando por base a importância da embalagem na identificação da qualidade e origem do produto agroindustrial MESTRINER assevera:

[...] na confrontação direta do ponto-de-venda, a embalagem mostra sua verdadeira importância, pois é nesse momento que ela tem a chance de “inscrever” o produto no processo de seleção do consumidor. O primeiro ponto que uma boa embalagem precisa evidenciar é a existência do produto naquele cenário. Ela precisa chamar a atenção do consumidor. Ele precisa notar o produto. Na seqüência, ela precisa informar instantaneamente as características e os atributos do produto (MESTRINER, 2002, p. 19).

Uma embalagem com bom design para KOTLER (1998) é aquela que seja de fácil fabricação e distribuição, agradável aos olhos, fácil de abrir, instalar, usar, consertar e descartar, mas principalmente que expresse o conteúdo. Observa-se nas respostas dos entrevistados a preocupação em adquirir um produto agroindustrial bem embalado, higiênico e que caracterize os atributos do produto. Podemos considerar ainda, que a qualidade e a origem dos produtos, para os consumidores na sua decisão de compra, exerce uma influência alta, conforme PINHO (1996, p. 23), “a era da hegemonia absoluta do produto está terminada!”. A empresa deve transmitir ao consumidor a confiança e segurança que está adquirindo um produto diferenciado, com qualidade superior a seus concorrentes, e o mercado consumidor está cada vez mais exigente em relação à qualidade dos produtos agroindustriais, procurando informações técnicas sobre a origem do produto, o sabor, produtos naturais, o ambiente onde é fabricado, a conservação do produto, o aspecto visual etc. DAY (2001) considerou a distinção do produto um conceito significativo na medida em que se baseava nas diferenças e similitudes de percepção dos consumidores, entre produtos e marcas concorrentes. A variável produto, no marketing-mix, deve ser examinada e estudada pela empresa para representar um produto diferenciado da concorrência e uma marca forte na percepção dos consumidores.



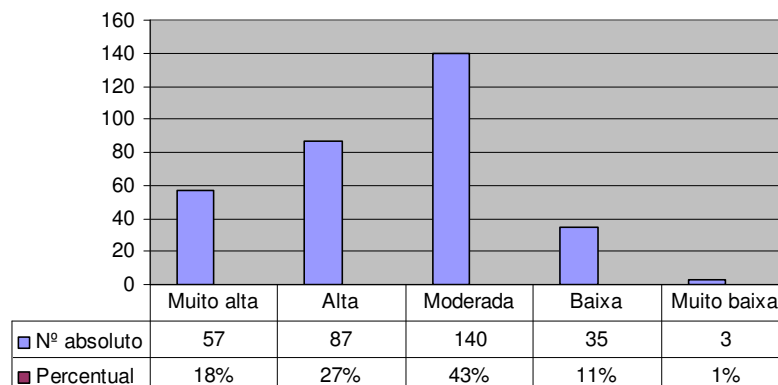
FIGURA 6 - Influência da embalagem dos produtos agroindustriais



A variável preço é a mais crítica do marketing-mix, pois é a mais visível e comparada com os concorrentes. Obter um preço que satisfaça aos clientes e dê lucro à empresa é uma tarefa complicada. No entendimento de ETZEL *et al.* (2001), a maioria dos consumidores possui desejos e necessidades ilimitadas, porém recursos limitados, estando neste ponto à fronteira decisória do preço.

No tocante a variável preço, os entrevistados foram interrogados sobre a influência do preço na sua decisão de compra. Para 43% a variável preço é moderada na decisão de compra dos produtos agroindustriais, para 27% o preço tem uma influência alta na decisão de compra e 18% demonstraram que a influência é muito alta. A influência é baixa e muito baixa para 11% e 1% respectivamente (Figura 7).

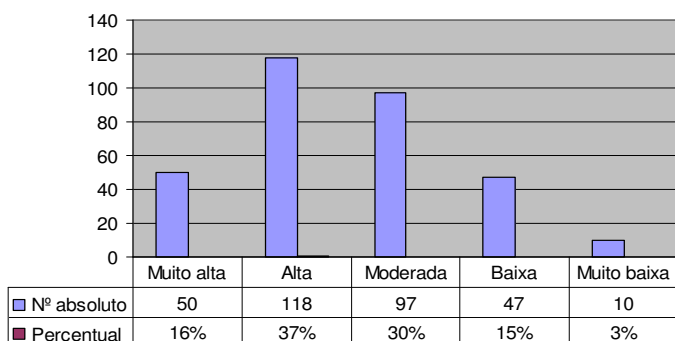
FIGURA 7 - Influência do preço dos produtos agroindustriais



Quanto à variável praça ou ponto de distribuição, o entrevistado é inquirido sobre a influência da facilidade de encontrar os produtos na sua decisão de compra. Para 37% dos entrevistados a influência da facilidade de encontrar os produtos agroindustriais é alta na sua decisão de compra, 30% afirmaram ser moderada e para 16% muito alta enquanto que, 15% dos entrevistados revelaram ser baixa a influência da facilidade de encontrar os produtos, outros

3% acreditam ser muito baixa tal influência (Figura 8). Podemos destacar que para a maioria dos entrevistados, a influência da facilidade de encontrar os produtos agroindustriais na decisão de compra é muito relevante, como mostra a (Figura 8), onde 53% consideram muito alta e alta respectivamente esta variável.

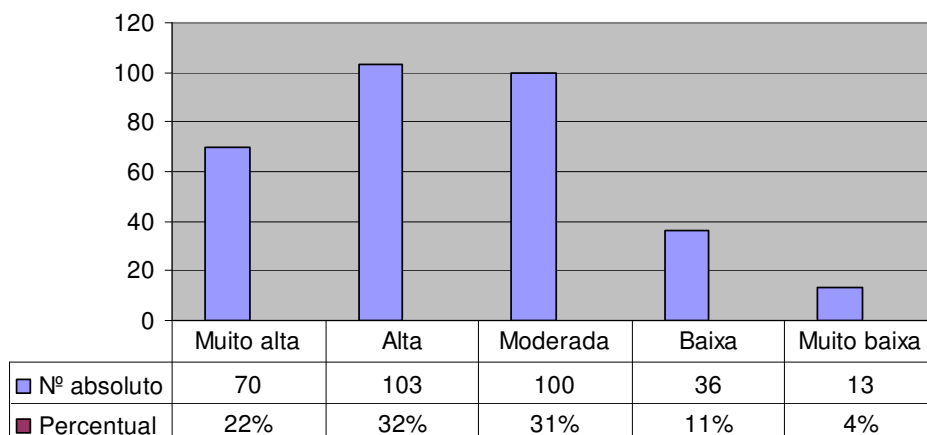
FIGURA 8 - Influência da facilidade de encontrar os produtos agroindustriais



Considerando o consumo de produtos agroindustriais e a influência das promoções na sua decisão de compra, para 32% dos entrevistados é alta, 22% responderam muito alta e 31% moderada. Já 11% dos entrevistados alegam baixa e apenas 4% dos entrevistados as promoções podem influenciar de forma muito baixa na sua decisão de compra. Constata-se que a busca por promoções é predominante para os consumidores, que pesquisam muito e identificam na promoção a redução dos custos da compra e o rendimento na quantidade de produtos. A variedade de produtos entre concorrentes e a diversidade de marcas e preços faz da promoção uma forte estratégia para a empresa conquistar o cliente e ganhar espaço frente aos concorrentes.

Aqui vale lembrar conforme GOBÉ (2002) que a empresa precisa cuidar da sua imagem, pois os consumidores de hoje estão bem informados e acompanhando as ações da empresa. Devemos ressaltar o elo existente nas respostas desta pergunta, onde o consumidor destaca a promoção com um alto índice de influência na sua decisão de compra, com o resultado da amostra por faixa salarial (Figura 2) que declara a média de renda dos entrevistados sendo baixa e médio-baixa.

FIGURA 9 - Influência das promoções dos produtos agroindustriais



### CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na conclusão desta pesquisa apresenta-se uma síntese daquilo que foi mais significativo no estudo realizado, procurando apresentar os argumentos usados em torno dos objetivos propostos. Quanto à marca, as respostas revelaram que a influência é apenas moderada e baixa para a grande maioria de consumidores, sendo que os mesmos não costumam tomar suas decisões de compra de produtos agroindustriais predominantemente a partir da marca do produto. No tocante a produtos agroindustriais a pesquisa nos apontou a importância da embalagem na decisão de compra dos consumidores, bem como a elevada influência da qualidade e origem dos produtos na sua decisão de compra. Verificou-se que o preço tem uma influência muito alta na decisão de compra dos consumidores. Podemos destacar que, para a maioria dos entrevistados, a influência da facilidade (praça), de encontrar os produtos agroindustriais na decisão de compra é muito relevante e constata-se que a busca por promoções é predominante para os consumidores.

### REFERÊNCIAS

- [1] RIGATTO, PAULO. Comercialização de produtos agroindustriais. Gráfica UFPEL (Universidade Federal de Pelotas). Pelotas, 1999.
- [2] KOTLER, PHILIP. Administração de marketing. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- [3] CHURCHIL, GILBERTO. A.; PETER, J. P Marketing: criando valor para os clientes. Tradução: Cecília Camargo Bartalotti e Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2000.
- [4] RICHARDSON, R. J., *et al.* Pesquisa social: métodos e técnicas.3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- [5] LAS CASAS, ALEXANDRE L. Marketing: conceitos, exercícios, casos. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

[6] SANTOS, ANTONIO CARLOS DOS. Gestão de organização no agronegócio. Lavras: UFLA/FAEPE, 2000.

[7] MEGIDO, JOSÉ T.; XAVIER, Coriolano. Marketing & *Agribusiness*. 3. ed. São Paulo: Atlas 1998.

[8] DAY, G.S. A empresa orientada para o mercado: compreender, atrair e manter clientes valiosos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

[9] MESTRINER, F. Design da embalagem: curso avançado. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

[10] KOTLER, PHILIP. Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

[11] PINHO, JOSÉ BENEDITO. Marketing em *agribusiness*: as tendências evolutivas do marketing rural. Viçosa MG, UFV, 1996.

[12] ETZEL, M.J.; WALKER, B.J.; STANTON, W. J. Marketing. São Paulo: Makron Books, 2001.

[13] GOBÉ, M. A emoção das marcas: conectando marcas às pessoas. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

## A RELEVÂNCIA DOS INDICADORES DE MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO NA GESTÃO DE PRODUTOS DIFERENCIADOS EM UM SUPERMERCADO

Área: Administración empresaria

Sub área: Costos para la toma de decisiones

Autores: Eusélia Paveglio Vieira

Zelia Maria Mirek

Leonardo Dos Santos Roehrs

Institución: Unijui – Universidade Regional Do Noroeste Do Estado Do Rio Grande Do Sul

Correo electrónico: [uselia@unijui.edu.br](mailto:uselia@unijui.edu.br), [zeliamirek@via-rs.net](mailto:zeliamirek@via-rs.net), [leo.roehrs@unijui.edu.br](mailto:leo.roehrs@unijui.edu.br)

### RESUMO

Esse trabalho tem como objetivo fazer uma análise dos indicadores de margem de contribuição no desempenho e rentabilidade de uma gama de produtos de uma seção denominada “Gastronomia Especial” criada a partir da dificuldade encontrada por um grupo de pessoas em encontrar produtos diferenciados para cursos de culinária e até a para gastrônoma do dia-a-dia. Com a acirrada concorrência no comércio varejista e as exigências de alguns consumidores, o aumento do *mix* de produtos e a criação de seções focadas de produtos diferenciados, se torna um diferencial importante na luta para fidelização dos clientes. Com isso a avaliação de desempenho dos diferentes segmentos se torna essencial para a empresa se manter competitiva e auxiliar os gestores na tomada de decisão. A metodologia se classifica como uma pesquisa aplicada com caráter qualitativo, descritiva, utilizando-se da análise de relatórios gerenciais e buscas no sistema de informação via software da empresa. Pode-se concluir que utilização da margem de contribuição como indicador de desempenho dos produtos auxilia no controle dos custos associado ao preço de venda para medir se a empresa tem resultado para cobrir os mesmos. O controle da margem de contribuição é um excelente aliado para a tomada de decisão

### PALAVRAS CHAVE

Diferenciação. Margem de Contribuição. Preço de Venda. Rentabilidade. Mercado.

### INTRODUÇÃO

As empresas e instituições em geral vêm buscando excelência em seus processos. Isso visa oferecer produtos e serviços cada vez melhor com diferenciais de produtos, sem comprometer a qualidade, buscando se destacar entre os seus concorrentes, e principalmente a sua manutenção no mercado e como consequência, o aumento de seus resultados. Para uma empresa alcançar seus objetivos, sua meta é conseguir sobreviver nesse cenário de acirrada competi-

ISSN2451-6589

[www.conlad.fce.unam.edu.ar](http://www.conlad.fce.unam.edu.ar)

[conlad.fceunam@gmail.com](mailto:conlad.fceunam@gmail.com)



[/congreso.ladm](#)



[/CongresoLatAdm](#)

[#conlad](#) [#posadas](#) [#misiones](#)

URL: [http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=31&Itemid=135](http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=31&Itemid=135)

vidade, onde as empresas buscam incessantemente novas formas de conquistar novos clientes. É fundamental a fidelização de seus clientes, a captação dos indecisos, além daqueles insatisfeitos com a concorrência. Com a variedade de oferta de produtos, marcas, preços, fornecedores, entre outros, os clientes avaliam e optam por aquela que lhe entrega maior valor.

Para garantir que os produtos superem as expectativas dos consumidores é importante ter o conhecimento das necessidades e dos desejos dos clientes, pois segundo Robbins (2005) um dos grandes desafios dos gestores do negócio reside exatamente na instabilidade do comportamento humano, ou seja, os gostos mudam a cada nova tendência.

A satisfação dos clientes é de grande importância para o sucesso de qualquer organização, sendo que a satisfação do comprador depende do desempenho do produto/serviço em relação às expectativas geradas. Dessa forma se as expectativas forem alcançadas, a probabilidade de o cliente repetir a compra é maior do que se ele estivesse frustrado com o desempenho do produto/serviço (ETZEL, WALKER e STANTON, 2001). Segundo os autores:

Uma empresa deve se comprometer a garantir que os clientes estejam plenamente satisfeitos. Se esta meta for cumprida, é provável que os objetivos organizacionais (incluindo os lucros desejados) sejam alcançados e que sejam criados clientes leais que, em estando com suas necessidades plenamente satisfeitas pela empresa, se tornarão fiéis aos seus produtos, contribuindo para a manutenção futura da vitalidade da empresa, (ETZEL, WALKER E STANTON 2001, p. 586).

Uma forma de atrair e manter clientes é a criação de seções focadas, ofertando produtos diferenciados. Segundo Kotler (2000), um nicho de mercado é um pequeno grupo no mercado que suas necessidades não estão sendo totalmente satisfeitas, que em geral os profissionais de *marketing* identificam nichos subdividindo um segmento ou definindo um grupo que procura por benefícios distintos. A tarefa da empresa é examinar seus custos e desempenho em cada atividade de criação de valor, procurando melhorá-las. A empresa deve estimar os custos e os desempenhos, conforme descreve Cobra (1992). Na mesma linha de pensamento, o autor Wernke (2011, p.155) diz que “para cada segmento, uma análise periódica do desempenho deve ser executada (...) a fim de determinar a rentabilidade proporcionada pelos segmentos de mercado com os quais a loja trabalha”.

Nesse sentido o supermercado objeto do estudo criou uma seção chamada “Gastronomia Especial”, com o objetivo de atender a uma demanda nova na cidade, criada a partir de um grupo de pessoas que tinham dificuldade em conseguir ingredientes especiais e importados seja para cursos de culinária ou para a própria gastronomia do dia-a-dia.

O presente artigo busca identificar dentre toda a gama de produtos ofertados no supermercado, o que realmente significa disponibilizar esses produtos especiais, proporcionando um levantamento de informações sobre custo, preço de venda, margem de contribuição e rentabilidade sobre o grupo de alimentos denominado, pelo supermercado em questão, como “Gastronomia Especial”, apurar o seu resultado financeiro e avaliar a importância desse grupo dentro da dinâmica de funcionamento e rentabilidade do supermercado.



## 1. ESTRATÉGIA EM COMÉRCIO VAREJISTA

Na busca pela sobrevivência, as organizações perceberam a importância de se nortear pelas necessidades e exigências do mercado. Para muitas empresas, segundo Cobra (1992), via de regra, o conceito de *marketing* tem sido adotado como salvação, e até mesmo como permanência no mercado com contínuas mudanças. Cobra (1992, p. 29) define *marketing* como sendo “mais do que uma forma de sentir o mercado e adaptar produtos ou serviços – é um compromisso com a busca da melhoria da qualidade de vida das pessoas...”.

Kotler (2000) por sua vez afirma que entre as inúmeras definições existentes pode-se estabelecer uma distinção entre definições sociais e gerenciais, sendo que definições sociais mostram o papel desempenhado pelo marketing na sociedade. “É um processo social por meio do qual, pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros (KOTLER 2000, p. 30).” Já a definição gerencial é oferecida como sendo “a arte de vender produtos.” A *American Marketing Association* apud Kotler (2000, p. 30) define como sendo “o processo de planejar e executar a concepção, a determinação do preço, a promoção e a distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais.” Um dos maiores teóricos da administração, Peter Drucker expõe essa questão da seguinte maneira:

Pode-se presumir que sempre haverá necessidade de algum esforço de vendas, mas o objetivo do marketing é tornar a venda supérflua. A meta é conhecer e compreender tão bem o cliente que o produto ou o serviço se adapte a ele e se venda por si só. O ideal é que o marketing deixe o cliente pronto para comprar. A partir daí, basta tornar o produto ou serviço disponível (DRUCKER apud KOTLER 2000, p. 30).

O *marketing* não cria necessidade, ele cria desejos. A demanda diz respeito a produtos específicos, com a possibilidade de o consumidor pagar. Como exemplo cita o fato de muitas pessoas desejarem uma *Mercedes*, porém nem todos estão dispostos a pagar. Nesse caso deve-se medir quantas pessoas estão dispostas a adquirir o produto, e não quantas desejam o produto (KOTLER 2000).

O grau de relacionamento da empresa com seus clientes é a razão do sucesso das empresas, independente do ramo em que esteja atuando. Os consumidores adquirem produtos de empresas que entregam maior valor na relação custo/benefício. Segundo Cobra (1992), o pacote de valor ao cliente compreende uma combinação de coisas e experiências que cria, no cliente, uma percepção total do valor recebido.

A tarefa da empresa é examinar seus custos e desempenho em cada atividade de criação de valor, procurando melhorá-las. A empresa deve estimar os custos e os desempenhos de seus concorrentes. A procura para entrega de valor ao cliente começa em conhecer os valores mais valorizados pelo cliente conforme afirma Cobra (1992). O mesmo autor ainda afirma que a hierarquia de atributos de valor para o cliente compreende quatro níveis:

ISSN2451-6589

[www.conlad.fce.unam.edu.ar](http://www.conlad.fce.unam.edu.ar)

[conlad.fceunam@gmail.com](mailto:conlad.fceunam@gmail.com)



[/congreso.ladm](https://www.facebook.com/congreso.ladm)



[/CongresoLatAdm](https://twitter.com/CongresoLatAdm)

[#conlad](https://twitter.com/conlad) [#posadas](https://twitter.com/posadas) [#misiones](https://twitter.com/misiones)

URL: [http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=31&Itemid=135](http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=31&Itemid=135)

- a) *Básicos*: comprendem os atributos absolutamente essenciais da experiência procurados em um produto ou serviço. A sua ausência praticamente elimina o produto do mercado;
- b) *Esperados*: comprendem os atributos associados da experiência que o cliente acostumou-se a considerar como fazendo parte da prática geral de negócios. A ausência desse atributo cria enormes dificuldades para a empresa comercializar seu produto;
- c) *Desejados*: comprendem os atributos que o cliente não espera necessariamente receber, mas aprecia e valoriza se a experiência o incluir. A prática desses atributos começa a diferenciar a empresa no mercado como empresa que se preocupa com o cliente e dependendo das práticas dos concorrentes pode ser fonte de vantagens competitivas;
- d) *Inesperados*: comprendem os atributos "surpresa", que adicionam valor para o cliente além dos seus desejos e expectativas normais. A prática desses atributos é que "encanta o cliente", gerando clientes extremamente satisfeitos e fiéis ao produto e à empresa.

Para Kotler (2000) o valor entregue ao cliente é a diferença entre o valor total entregue ao cliente, conjunto de benefícios que se espera de um produto/serviço e o custo total para ao cliente, conjunto de custos que os consumidores esperam incidir para avaliar o produto/serviço.

“A probabilidade de satisfação e repetição da compra depende de a oferta atender ou não a expectativa de valor do cliente” (KOTLER 2000, p.56). O autor descreve que a satisfação consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho ou resultado percebido de um produto em relação às expectativas do comprador. Fica claro por essa definição, que a satisfação é função do desempenho e expectativas percebidas, assim, se o desempenho não alcançar as expectativas, o cliente ficará insatisfeito. Se o desempenho alcançar as expectativas, o cliente ficará satisfeito, porém se o desempenho for ale das expectativas, o cliente ficará altamente satisfeito ou encantado. Conclui dizendo que “já não basta simplesmente satisfazer os clientes é preciso encantá-los” (KOTLER 2000, p.55).

Kotler (2000) relata também, que muitas empresas buscam a alta satisfação porque clientes meramente satisfeitos mudam facilmente de fornecedor quando aparece uma oferta melhor. Os que estão altamente satisfeitos a tendência de mudar é muito menor. Um alto nível de satisfação ou encantamento cria um vínculo emocional, com a marca, e não apenas uma preferência racional. O resultado é o alto grau de fidelidade do cliente.

Entregar valor para o cliente deve ser o ponto central da estratégia. Para Daft (1999) é necessário compreender quais partes da operação que criam valores e quais não criam, uma vez que explorar as capacidades efetivas e atingir a sinergia auxilia a empresa a criar valores para seus clientes. O autor ainda afirma que o valor é definido como a combinação de benefícios recebidos e custos pagos pelos clientes, exemplificando que um produto que tem custo baixo, mas não oferece benefícios, não tem um bom valor.

### 1.1 Custos, preço de venda, margem de contribuição e rentabilidade

A concorrência acirrada que caracteriza a maioria dos segmentos varejista aliado a prática de preços muito semelhantes e a oferta de produtos muito parecidos devem ser muito bem ob-

servadas na hora de definir o preço de venda, seja ele a vista ou parcelado. Não sendo aconselhado atribuir um valor a mais final no preço do produto, referente outros gastos da loja. Sendo o custo unitário podendo ser calculado considerando apenas os itens relacionados com a compra da mercadoria para revenda (WERNKE, 2011).

Bornia (2002) considera o lucro a consequência final da gestão empresarial, tornando-se importantíssimo para a administração da empresa, dispor de técnicas de análise para entender a relação entre receita, custos, despesas, volume (produzido ou vendido) verificando a influência das mesmas sobre o lucro final. Bornia (2002, p. 65) conceitua essa relação entre custo-volume-lucro como “um conjunto de procedimentos que possibilita determinar a influência no lucro provocada por alterações nas quantidades vendidas e nos custos.”

Levando em consideração o mercado atual onde a concorrência é muito acirrada e a diferenciação de valores entre os concorrentes esta nas margens obtidas em cada produto. A Margem de Contribuição, serve para avaliar a rentabilidade de um produto ou mercadoria, definida por Wernke (2011, p.82) como “o valor que cada unidade comercializada contribui para, inicialmente pagar os gastos fixos mensais da loja e, posteriormente gerar o resultado final do período.”

Seguindo a linha de pensamento de Wernke (2011), as empresas com finalidade lucrativa, é fundamental controlar e avaliar o desempenho das operações comerciais para se manterem competitivas. Controles internos são fundamentais para os gestores basearem suas decisões, num mercado onde a concorrência esta cada vez mais acirrada, o que força a redução na margem de lucro. No caso do comércio varejista, onde os preços tendem a ser definidos pelos consumidores, a empresa vendedora dificilmente conseguirá impor seu preço de venda, restará apenas “analisar se o preço de venda praticado é interessante quanto a lucratividade proporcionada” (WERNKE, 2011, p. 81).

Megliorini (2002, p.138) conceitua como sendo “o quanto resta do preço, ou seja, do valor de venda de um produto sendo deduzidos os custos e despesas por ele gerados.” Em relação a utilidade da margem de contribuição:

A Margem de contribuição, conceituada como a diferença entre Receita e soma de Custos e Despesas Variáveis, tem a faculdade de tornar bem mais facilmente visível à potencialidade de cada produto, mostrando como cada um contribui para, primeiramente, amortizar os gastos fixos e, depois, formar o lucro propriamente dito (MARTINS apud MEGLIORINI 2002, p.138)

Margem de contribuição “representa o lucro variável. É a diferença entre o preço de venda unitário do produto ou serviço e os custos e despesas variáveis por unidade de produto ou serviço” (PADOVEZE, 2003, p. 278). Em cada unidade vendida, a empresa lucrará um determinado valor. Esse valor multiplicado pelo total vendido é a margem de contribuição total do produto para a empresa.

Martins (2003, p 179) entende que margem de contribuição unitária “é a diferença entre o preço de venda e o custo variável de cada produto, é o valor que cada unidade traz à empresa

de sobra entre a sua receita e o custo que de fato provocou e que pode lhe ser imputado sem erro”.

Segundo a visão de Lunkes (2004, p.121) “margem de contribuição é a quantia de receita que permanece depois de deduzir os custos e despesas variáveis”.

Na mesma linha de pensamento, Bornia (2002, p.72) define margem de contribuição como “a parcela do preço de venda que resta para a cobertura dos custos e despesas fixas e para a geração do lucro por produto vendido”, ou seja, é o preço de venda com a dedução dos custos variáveis. Sobre a importância de se ter bem claro esses conceitos dentro das organizações: “O conceito de margem de contribuição passa então a ser de grande valia para a determinação da composição do *mix* de produtos que trará a máxima rentabilidade (BORNIA, 2002, P. 28).”

Conforme expõe Wernke (2011), para que sejam tomadas decisões corretas no comércio varejista, o conhecimento e a respectiva análise de margem de contribuição são elementos fundamentais. Entre as vantagens do conhecimento das margens de contribuição, Wernke (2011, p.85) lista os seguintes aspectos:

- a) Permite avaliar a viabilidade de aceitação de pedidos em condições especiais;
- b) Identificar mercadorias que devem merecer maior esforço de venda;
- c) Facilitam a decisão a respeito de quais segmentos de comercialização devem ser ampliados, restringidos ou até abandonados;
- d) Auxiliam a decisão em relação a descontos, reduções de preços, prêmios por volume de vendas e campanhas publicitárias;
- e) Auxilia o entendimento da relação custo-volume-preço de venda-lucro fundamentado a decisão de venda.

Porém, o mesmo autor destaca que o cálculo do preço de venda somente com dados da margem de contribuição pode resultar em valores que não cubram todos os custos e despesas necessários para manter as atividades a longo prazo. Salienta então que a margem de contribuição é um indicador importante e fundamental às decisões a curto prazo, pois possibilita aos gestores inúmeras análises no âmbito gerencial que auxilia no controle e planejamento e tomadas de decisão.

Wernke (2011) explica que onde há um grande *mix* de produtos a serem comercializados, adequado identificar a margem de contribuição unitária percentual e conclui dizendo que “grande número de mercadorias com margens de contribuição baixas requer um maior volume de vendas para produzir um retorno que corresponda às expectativas” (WERNKE 2011, p.91).

No varejo onde a gama de produtos ofertados é bastante grande, é importante para a tomada de decisão, que se tenha bem claro qual a rentabilidade de cada segmento na dinâmica e lucratividade do negócio. Em relação a importância da análise dos segmentos do negócio, Peleias (2002, p.26) afirma que “a avaliação de resultados é a aferição das decisões tomadas pelos gestores sobre eventos e transações que ocorrem na empresa, evidenciando no que os esforços foram aplicados e os resultados obtidos.

## 2.METODOLOGIA

A fim de analisar a contribuição dos produtos do grupo denominado gastronomia especial, dentro da dinâmica de funcionamento e rentabilidade do supermercado base do estudo, o trabalho realizado classifica-se como uma pesquisa aplicada com caráter qualitativo, descritivo e análise documental utilizando levantamento de dados, que Mattar (2001, p. 141) define dados primários como “aqueles que não foram antes coletados, estando ainda em posse dos pesquisados, e que são coletados com o propósito de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento” e dados secundários como “aqueles que já foram coletados”.

A pesquisa é aplicada quanto a sua natureza por ter como objetivo “gerar conhecimentos para aplicações práticas dirigidas à solução de problemas específicos, envolve verdades e interesses locais”, baseado em Silva e Menezes (2005, p.20).

Desta forma, quanto a abordagem, o estudo é qualitativo que segundo a definição de Oliveira (2000, p.117) são pesquisas que:

Possuem facilidade de poder descrever a complexidade de uma determinada hipótese ou problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos experimentados por grupos sociais, apresentar contribuições no processo de mudança, criação ou formação de opiniões de determinado grupo e permitir, em maior grau de profundidade, a interpretação das particularidades dos comportamentos ou atitudes dos indivíduos.

Referente aos objetivos, a pesquisa se classifica como descritiva, que conforme Oliveira (2000, p.115) “permite ao pesquisador a obtenção de uma melhor compreensão do comportamento de diversos fatores e elementos que influenciam determinado fenômeno”, na qual avaliou um grupo de produtos dentro de um supermercado e descreveu seus indicadores de margem de contribuição, analisando-os para que os gestores possam tomar suas decisões.

A definição de estudo de caso, deve-se ao fato de que o pesquisador usou dados de um determinado grupo de produtos de um supermercado para fazer as análises. De acordo com Marconi e Lakatos (2006) a pesquisa de estudo de caso, expõem características de determinada população ou determinado fenômeno, bem como estabelece correlações entre variáveis e define sua natureza. Consiste na observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente, para serem analisados posteriormente.

O pesquisador utilizou documentos da empresa, ambiente da pesquisa, para a coleta de dados, e também software de informações possibilitando assim o fácil acesso aos dados necessários para a pesquisa. Os procedimentos técnicos utilizados foi a chamada pesquisa documental pelo fato de usar relatórios que não receberam tratamento analítico. De acordo com Gil (2002, p. 45) pesquisa documental “vale-se de materiais que não recebem ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa”.



### 3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A pesquisa aconteceu sobre um grupo de produtos diferenciados dentro de um supermercado, denominado “Gastronomia Especial” o grupo foi criado por meio de um estudo, onde se verificou a necessidade em atender essa nova demanda da população na cidade, de pessoas que tinham dificuldade em conseguir ingredientes especiais, diferenciados e até importados, seja para cursos de culinária ou para a própria gastronomia do dia-a-dia. A criação desse grupo de produtos ofertados vai ao encontro com o pensamento de Michelis (2001), utilizando a competitividade do produto e não do preço recorrendo-se a estratégia da diferenciação onde o produto diferenciado, não encontra concorrente direto no mercado. O mesmo autor define ainda que “ser competitivo é desenvolver vantagens competitivas, seja através de menores custos ou de produtos diferenciados” (MICHELIS, 2001, p.25).

A partir desse grupo criado pelo supermercado foco do estudo, selecionou-se os 50 itens mais vendidos, por unidade, no ano de 2012 para fazer a análise.

#### 3.1 Análise da relação receita, volume, margens e resultados

O Quadro 1 demonstra a receita obtida com cada produto e o que representa essas vendas dentro da amostra da pesquisa, de acordo com o preço de venda e o respectivo volume.

Quadro 1- Receita dos produtos em estudo

PRODUTOS	PV R\$	U	RECEITA R\$	RECEITA %
Tomate Paganini Pelado 400 g	3,99	145	578,55	1,69
Pomodori La Pastina Pelat 400g	3,20	144	460,80	1,35
Massa Paganini Conchiglioni 500g	9,99	135	1.348,65	3,95
Polenta Divella Instantanea 500g	7,70	128	985,60	2,88
Vinagre Paganini Balsamico 500ml	9,39	126	1.183,14	3,46
Bruschetta La Pastina Alcach/Pimen 280g	11,17	125	1.396,25	4,09
Massa Paganini Penne Rigate 500g	4,35	119	517,65	1,52
Vinagre Paganini Balsamico 250ml	7,45	118	879,10	2,57
Massa Paganini Rigatone 500g	4,80	115	552,00	1,62
Bruschetta La Pastina	10,69	111	1.186,59	3,47
Bruschetta La Pastina Aspargo Verde 280g	11,17	109	1.217,53	3,56
Polpa de Tomate Paganini 690g	6,47	93	601,71	1,76
Macarão Semola Divella Couscous 50g	8,27	91	752,57	2,20
Pomodori Divella Pelati 400g	3,50	91	318,50	0,93
Tomate La Pastin Seco ao Oleo 280g	13,35	84	1.121,40	3,28
Arroz Paganini Arborio 1kg	11,19	82	917,58	2,69
Massa Paganini Spaghetti 500g	4,59	81	371,79	1,09
Mix Vegetais La Pastina Ol Gi 250g	11,17	80	893,60	2,62
Massa Paganini Tagliatelle	4,45	79	351,55	1,03
Arroz La Pastina Arborio Tp1 1kg	12,38	78	965,64	2,83
Pimenta Carmencita Popurri Molinillo 40g	21,99	77	1.693,23	4,96
Mostarda Beaufor Dijon 200g	8,90	76	676,40	1,98
Bruschetta La Pastina Alcacho Pedaco 140g	10,53	73	768,69	2,25
Molho La Pastina Pesto Alla Genoves 180g	13,59	72	978,48	2,86
Pomodori La Pastina Passata 680g	6,57	71	466,47	1,37



Cogumelo La Pastina Funghi Porcini 20g	17,99	71	1.277,29	3,74
Massa Divella Spaghetti Ristorante 500g	4,35	69	300,15	0,88
Cogumelo La Pastina Funghi Porcini 10g	8,60	69	593,40	1,74
Massa Paganini Fettuccine Verde 500g	5,89	68	400,52	1,17
Massa Paganini Fettuccine Nidi 500g	5,89	65	382,85	1,12
Massa Paganini Medaglia Rustiche 500g	11,99	64	767,36	2,25
Aspargo La Pastina Verde 330g	11,30	63	711,90	2,08
Aspargo La Pastina Branco 205g	8,20	63	516,60	1,51
Arroz La Pastina Carnapoli Tp1 1kg	13,39	63	843,57	2,47
Massa Campof Pappardella 250g	13,79	63	868,77	2,54
Bruschetta La Pastina Pimentão 280g	10,99	61	670,39	1,96
Pesto Paganini Alla Genovese 180g	9,99	60	599,40	1,75
Berinjela La Pastina na Brasa 250g	10,79	55	593,45	1,74
Açafrão Cooper em Pó Pote 25g	1,75	55	96,25	0,28
Agua Mineral Sanpellegrino c/ Gás 750ml	11,99	52	623,48	1,82
Massa Campof Tagliatelle 250g	13,79	52	717,08	2,10
Azeite Olivia Paganini Extra Virgem 500ml	13,89	51	708,39	2,07
Aceto La Pastina Balsamico Di Mod 250ml	9,65	48	463,20	1,36
Alcachofra La Pastina Coração 165g	11,49	48	551,52	1,61
Tomate La Rioja s/ Pele 400g	2,98	46	137,08	0,40
Massa Divella Rigatoni 500g	4,38	46	201,48	0,59
Pomodori La Pastina Cubetti 400g	3,20	45	144,00	0,42
Massa Divella Fusilli 500g	3,99	44	175,56	0,51
Azeite de Olivia Paganini Extra Virgem 250ml	7,79	42	327,18	0,96
Azeitona La Pastina Verde Fat. 160g	7,59	41	311,19	0,91
<b>TOTAL</b>			<b>34.165,53</b>	<b>100</b>

Fonte – Dados conforme pesquisa na empresa

A receita total gerada pelos 50 itens do estudo foi de R\$ 34.165,53. De acordo com os dados do quadro 1, constata-se que nenhum dos itens da amostra representa um percentual maior do que 5% do total da receita obtida no período com a venda dos produtos. Os itens com maior participação variam de 3,28% a 4,96% do total da receita, sendo apenas oito itens dentro dessa margem. Já os produtos com menor participação na receita, variam entre 0,28% e 0,96%, envolvendo nove itens. Os demais itens (33) da amostra estão na faixa intermediária, variando de 1,03% a 2,88%.

Observa-se que o produto com maior quantidade vendida, não é o mais rentável à empresa. O *Tomate Paganini Pelado 400g*, item com maior número de unidades vendidas (145) teve 1,69% de participação na receita, pouco mais de 1/3 dos 4,96% da receita gerada pela *Pimenta Carmencita Popurri Molinillo 40g*, com apenas 77 unidades vendidas. Baseado nesses dados constata-se que não existe uma relação direta da receita total, e sim, a variação entre o preço e o volume de vendas que são determinantes na composição da receita de vendas.

### 3.2 Margem de contribuição unitária

ISSN2451-6589

[www.conlad.fce.unam.edu.ar](http://www.conlad.fce.unam.edu.ar)

[conlad.fceunam@gmail.com](mailto:conlad.fceunam@gmail.com)



/congreso.ladm



/CongresoLatAdm



#conlad

#posadas #misiones

URL: [http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=31&Itemid=135](http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=31&Itemid=135)

Dos produtos em estudo, as alíquotas de ICMS são diferenciadas, de 12% e 17%, sendo alguns com incidência de PIS e COFINS de 9,25% e outros sem incidência alguma. O quadro seguinte apresenta os dados separados por grupos, conforme as alíquotas.

Quadro 2 - Margem de contribuição unitária dos produtos em estudo

<b>PRODUTO COM PIS/COFINS 9,25% E ALIQUOTA ICMS 12%</b>						
<b>PRODUTOS</b>	<b>PV R\$</b>	<b>CUSTO R\$</b>	<b>PIS / COFINS %</b>	<b>ICMS %</b>	<b>MCU R\$</b>	<b>MCU %</b>
Macarão Semola Divella Couscous 50g	8,27	5,16	9,25	12	2,01	24,35
<b>PRODUTO COM PIS/COFINS 9,25% E ALIQUOTA ICMS 17%</b>						
<b>PRODUTOS</b>	<b>PV R\$</b>	<b>CUSTO R\$</b>	<b>PIS / COFINS %</b>	<b>ICMS %</b>	<b>MCU R\$</b>	<b>MCU %</b>
Tomate Paganini Pelado 400 g	3,99	1,90	9,25	17	1,59	39,88
Pomodori La Pastina Pelat 400g	3,20	1,88	9,25	17	0,83	25,83
Vinagre Paganini Balsamico 500ml	9,39	5,42	9,25	17	2,55	27,13
Bruschetta La Pastina Alcach/Pimen 280g	11,17	6,38	9,25	17	3,12	27,89
Vinagre Paganini Balsamico 250ml	7,45	5,42	9,25	17	0,61	8,15
Bruschetta La Pastina	10,69	6,40	9,25	17	2,61	24,42
Bruschetta La Pastina Aspargo Verde 280g	11,17	6,40	9,25	17	3,09	27,66
Polpa de Tomate Paganini 690g	6,47	3,73	9,25	17	1,76	27,22
Pomodori Divella Pelati 400g	3,50	2,00	9,25	17	0,98	27,86
Tomate La Pastin Seco ao Oleo 280g	13,35	7,53	9,25	17	3,84	28,79
Mix Vegetais La Pastina Ol Gi 250g	11,17	6,40	9,25	17	3,09	27,66
Pimenta Carmencita Popurri Molinillo 40g	21,99	10,57	9,25	17	8,65	39,32
Mostarda Beaufor Dijon 200g	8,90	5,17	9,25	17	2,37	26,66
Bruschetta La Pastina Alcacho Pedaco 140g	10,53	6,00	9,25	17	2,96	28,06
Molho La Pastina Pesto Alla Genoves 180g	13,59	7,72	9,25	17	3,84	28,28
Pomodori La Pastina Passata 680g	6,57	3,77	9,25	17	1,81	27,56
Aspargo La Pastina Verde 330g	11,30	6,71	9,25	17	2,83	25,03
Aspargo La Pastina Branco 205g	8,20	4,86	9,25	17	2,06	25,17
Bruschetta La Pastina Pimentão 280g	10,99	6,40	9,25	17	2,91	26,48
Pesto Paganini Alla Genovese 180g	9,99	5,79	9,25	17	2,68	26,83
Berinjela La Pastina na Brasa 250g	10,79	6,40	9,25	17	2,71	25,12
Açafrão Cooper em Pó Pote 25g	1,75	0,92	9,25	17	0,59	33,63
Água Mineral Sanpellegrino c/ Gás 750ml	11,99	7,55	9,25	17	2,46	20,50
Aceto La Pastina Balsamico Di Mod 250ml	9,65	5,43	9,25	17	2,79	28,96
Alcachofra La Pastina Coração 165g	11,49	6,70	9,25	17	3,03	26,38
Tomate La Rioja s/ Pele 400g	2,98	1,69	9,25	17	0,85	28,40
Pomodori La Pastina Cubetti 400g	3,20	1,88	9,25	17	0,83	25,83
Azeitona La Pastina Verde Fat. 160g	7,59	4,34	9,25	17	2,11	27,81
<b>PRODUTO SEM PIS/COFINS E ALIQUOTA ICMS 12%</b>						
<b>PRODUTOS</b>	<b>PV R\$</b>	<b>CUSTO R\$</b>	<b>PIS / COFINS %</b>	<b>ICMS %</b>	<b>MCU R\$</b>	<b>MCU %</b>
Massa Paganini Conchiglioni 500g	9,99	6,77	0	12	2,41	24,10
Massa Paganini Penne Rigate 500g	4,35	2,98	0	12	1,01	23,27
Massa Paganini Rigatone 500g	4,80	3,17	0	12	1,25	26,03
Arroz Paganini Arborio 1kg	11,19	7,69	0	12	2,58	23,03
Massa Paganini Spaghetti 500g	4,59	2,98	0	12	1,25	27,29
Massa Paganini Tagliatelle	4,45	2,98	0	12	1,11	25,00
Arroz La Pastina Arborio Tp1 1kg	12,38	8,63	0	12	2,71	21,93

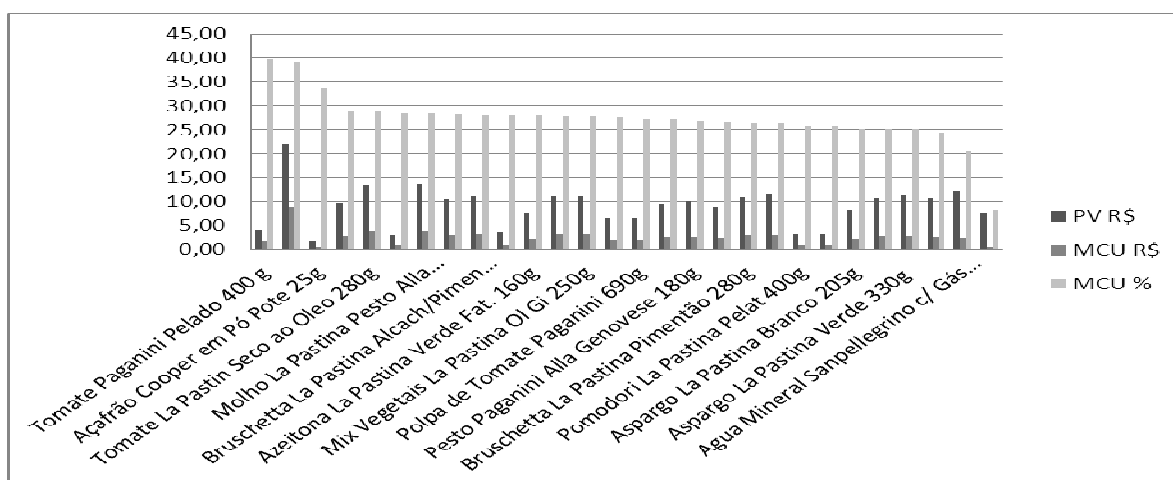
Massa Divella Spaghetti Ristorante 500g	4,35	2,96	0	12	1,03	23,79
Massa Peganini Fettuccine Verde 500g	5,89	3,92	0	12	1,50	25,46
Massa Peganini Fettuccine Nidi 500g	5,89	3,92	0	12	1,50	25,46
Massa Paganini Medaglia Rustiche 500g	11,99	7,94	0	12	3,10	25,83
Arroz La Pastina Carnapoli Tp1 1kg	13,39	9,32	0	12	2,95	22,04
Massa Campof Pappardella 250g	13,79	9,10	0	12	3,60	26,09
Massa Campof Tagliatelle 250g	13,79	9,11	0	12	3,59	26,01
Massa Divella Rigatoni 500g	4,38	2,96	0	12	1,06	24,31
Massa Divella Fusulli 500g	3,99	2,80	0	12	0,85	21,40
<b>PRODUTO SEM PIS/COFINS E ALIQUOTA ICMS 17%</b>						
<b>PRODUTOS</b>	<b>PV R\$</b>	<b>CUSTO R\$</b>	<b>PIS / COFINS %</b>	<b>ICMS %</b>	<b>MCU R\$</b>	<b>MCU %</b>
Polenta Divella Instantanea 500g	7,70	3,89	0	17	3,15	40,89
Cogumelo La Pastina Funghi Porcini 20g	17,99	9,34	0	17	7,06	39,26
Cogumelo La Pastina Funghi Porcini 10g	8,60	4,93	0	17	2,83	32,93
Azeite Olivia Paganini Extra Virgem 500ml	13,89	8,87	0	17	3,51	25,29
Azeite de Olivia Paganini Extra Virg. 250ml	7,79	4,97	0	17	1,98	25,35

Fonte - Dados fornecidos pela empresa pesquisada

A incidência de impostos influência diretamente na margem de contribuição. Porém, constata-se que de uma maneira geral, tirando algumas exceções, o quanto representa a margem de contribuição no preço de venda, não oscila muito entre os produtos.

Da amostra da pesquisa, após a separação por alíquotas, apenas o Macarrão Semola Divella Couscous 50g tem a incidência de PIS/COFINS com alíquota de ICMS 12%, representado no gráfico 1. A margem de contribuição unitária é de R\$ 2,01 representa 24,35% do preço de venda, que é de R\$ 8,27. No Gráfico 2, pode-se visualizar a amostra dos produtos com incidência de PIS/COFINS com alíquota de ICMS 17%.

Gráfico 1 - MCU: Produtos com PIS/COFINS 9,25 e Alíquota ICMS 17%



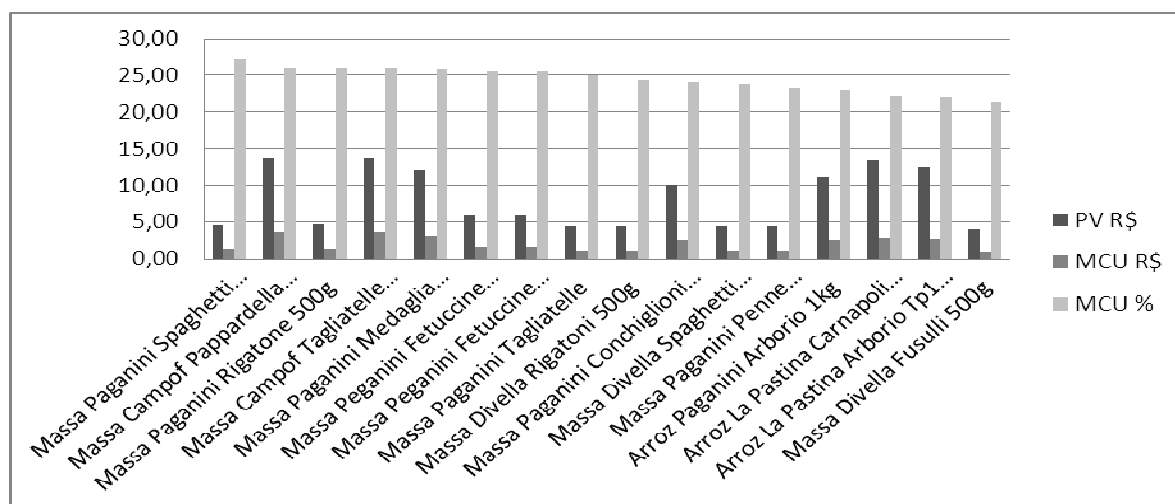
O Gráfico 1 apresenta os produtos ordenados pela margem de contribuição unitária em relação ao que ela representa sobre o preço de venda. Os produtos separados nesse grupo, tem suas margens de contribuição unitária entre R\$ 0,59 e R\$ 8,65 variando entre 8,15% e 39,88%

sua incidência sobre o preço de venda. O que não significa que a menor margem de contribuição unitária seja a com menor incidência sobre o preço de venda e nem que a maior valor seja a com maior participação no preço final do produto.

Por exemplo, o Vinagra Paganini Balsamico 250ml tem a margem de contribuição unitaria de R\$ 0,61 sendo esse valor 8,15% do preço de venda. Já o Açafrão Cooper em Pó Pote 25g tem sua margem de contribuição unitária, R\$ 0,02 menor que a do vinagre, R\$ 0,59 porém esse valor representa 33,63% do preço de venda. Os produtos com maior margem de contribuição unitária percentual do grupo, são o Tomate Paganini Pelado 400g (39,88%) e a Pimenta Carmencita Popurri Molinillo 40g (39,32%) com os valores referente a esses percentuais de R\$ 1,59 e R\$ 8,65 respectivamente.

No gráfico 3, segue a representação gráfica dos produtos sem incidência de PIS/COFINS com alíquota de ICMS 12%.

Gráfico 2 - MCU: Produto sem PIS/COFINS e Alíquota ICMS 12%



Fonte - Dados conforme pesquisa

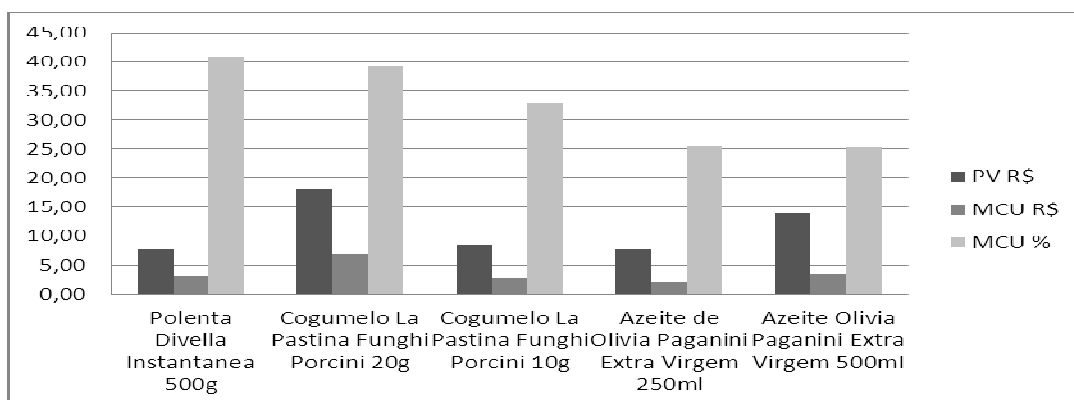
No Gráfico 2, também apresenta os produtos por ordem de margem de contribuição percentual. A variação em relação ao preço de venda da margem de contribuição dos produtos que compõe esse grupo, varia de 21,40% a 27,29%. Constata-se que, assim como no gráfico 2, não significa que o produto com maior percentual, seja o que tenha a margem de contribuição unitária maior. Pois a Massa Paganini Spaghetti 500g apresenta 27,29% de margem de contribuição percentual e R\$ 1,25 de margem de contribuição unitária, já a Massa Campof Pappardella 250g apresenta 26,09% de margem de contribuição percentual com uma margem de contribuição unitária de R\$ 3,60. Coincidentemente a Massa Divella Fusulli 500g apresentar o menor valor de margem de contribuição percentual (21,40%) e margem de contribuição unitária (R\$ 0,85).

A Massa Paganini Spaghetti 500g e a Massa Paganini Rigatone 500g apresentam a mesma margem de contribuição unitária (R\$ 1,25) e margens de contribuição percentual de 27,29% e

26,03% respectivamente. O que explica essa diferença, é o preço de venda de R\$ 4,59 da Massa Paganini Spaghetti 500g e R\$ 4,80 da Massa Paganini Rigatone 500g.

A Massa Campof Pappardella 250g e a Massa Campof Tagliatelle 250g apresentam preço de venda de R\$ 13,79 e apresentam margem de contribuição percentual diferente, 26,09% e 26,01% respectivamente. Nesse caso, a margem de contribuição unitária é diferente: R\$ 3,60 da Massa Campof Pappardella 250g e R\$ 3,59 da Massa Campof Tagliatelle 250g.

Grafico 3 – MCU: Produto sem PIS/COFINS e Alíquota ICMS 17%



Fonte - Dados conforme pesquisa

Os produtos do Gráfico 3 não tem a incidência de PIS/COFINS e a alíquota de ICMS é de 17%. Assim como os gráficos anteriores, apresenta os produtos por ordem decrescente pela margem de contribuição percentual.

A Polenta Divella Instantânea 500g apresenta maior margem de contribuição percentual, 40,89% e a margem de contribuição unitária, é R\$ 3,15. Valor inferior a metade da margem de contribuição unitária de R\$ 7,06, maior margem dos produtos do grupo, apresentada pelo O Cogumelo La Pastina Funghi Porcini 20g, mas é o segundo em margem de contribuição percentual, 39,26%. Da mesma forma o Azeite Olivia Paganini Extra Virgem 500ml apresenta a menor margem de contribuição percentual (25,29%), mesmo apresentando R\$ 3,51 de margem de contribuição, valor superior a Polenta Divella Instantânea 500g.

### 3.3 Margem de contribuição total

A análise da margem de contribuição total dos produtos em estudo é muito importante para avaliar o quanto cada produto deixa de contribuição no supermercado, para cobrir as despesas fixas e gerar o resultado do mesmo. Nesse sentido, a margem de contribuição total corresponde a multiplicação do valor encontrado na margem de contribuição unitária e o volume de venda, que pode ser visualizado no quadro seguinte:

Quadro 3 – margem de contribuição total dos produtos em estudo

**PRODUTO COM PIS/COFINS 9,25% E ALIQUOTA ICMS 12%**

ISSN2451-6589

[www.conlad.fce.unam.edu.ar](http://www.conlad.fce.unam.edu.ar)

[conlad.fceunam@gmail.com](mailto:conlad.fceunam@gmail.com)



/congreso.ladm



/CongresoLatAdm



#conlad #posadas #misiones

URL: [http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=31&Itemid=135](http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=31&Itemid=135)



PRODUTOS	U	MCT R\$	MCT %
Macarão Semola Divella Couscous 50g	91	182,91	1,96
<b>PRODUTO COM PIS/COFINS 9,25% E ALIQUOTA ICMS 17%</b>			
PRODUTOS	U	MCT R\$	MCT %
Pimenta Carmencita Popurri Molinillo 40g	77	665,28	7,12
Bruschetta La Pastina Alcach/Pimen 280g	125	390,00	4,17
Bruschetta La Pastina Aspargo Verde 280g	109	336,81	3,60
Tomate La Pastin Seco ao Oleo 280g	84	322,56	3,45
Vinagre Paganini Balsamico 500ml	126	321,30	3,44
Bruschetta La Pastina	111	289,71	3,10
Molho La Pastina Pesto Alla Genoves 180g	72	276,48	2,96
Mix Vegetais La Pastina Ol Gi 250g	80	247,20	2,64
Tomate Paganini Pelado 400 g	145	230,55	2,47
Bruschetta La Pastina Alcacho Pedaco 140g	73	215,35	2,30
Mostarda Beaufor Dijon 200g	76	180,12	1,93
Aspargo La Pastina Verde 330g	63	178,29	1,91
Bruschetta La Pastina Pimentão 280g	61	177,51	1,90
Polpa de Tomate Paganini 690g	93	163,68	1,75
Pesto Paganini Alla Genovese 180g	60	160,80	1,72
Berinjela La Pastina na Brasa 250g	55	149,05	1,59
Alcachofra La Pastina Coração 165g	48	145,44	1,56
Aceto La Pastina Balsamico Di Mod 250ml	48	134,40	1,44
Aspargo La Pastina Branco 205g	63	129,78	1,39
Pomodori La Pastina Passata 680g	71	128,51	1,37
Agua Mineral Sanpellegrino c/ Gás 750ml	52	127,92	1,37
Pomodori La Pastina Pelat 400g	144	119,52	1,28
Pomodori Divella Pelati 400g	91	88,27	0,94
Azeitona La Pastina Verde Fat. 160g	41	86,51	0,93
Vinagre Paganini Balsamico 250ml	118	71,98	0,77
Tomate La Rioja s/ Pele 400g	46	39,10	0,42
Pomodori La Pastina Cubetti 400g	45	37,35	0,40
Açafrão Cooper em Pó Pote 25g	55	32,45	0,35
<b>Total</b>		<b>R\$ 5.445,92</b>	<b>58,27</b>
<b>PRODUTO SEM PIS/COFINS E ALIQUOTA ICMS 12%</b>			
PRODUTOS	U	MCT R\$	MCT %
Massa Paganini Conchiglioni 500g	135	325,35	3,48
Massa Campof Pappardella 250g	63	226,80	2,43
Arroz Paganini Arborio 1kg	82	211,56	2,26
Arroz La Pastina Arborio Tp1 1kg	78	211,38	2,26
Massa Paganini Medaglia Rustiche 500g	64	198,40	2,12
Massa Campof Tagliatelle 250g	52	186,68	2,00
Arroz La Pastina Carnapoli Tp1 1kg	63	185,85	1,99
Massa Paganini Rigatone 500g	115	143,75	1,54
Massa Paganini Penne Rigate 500g	119	120,19	1,29
Massa Paganini Fettuccine Verde 500g	68	102,00	1,09
Massa Paganini Spaghetti 500g	81	101,25	1,08
Massa Paganini Fettuccine Nidi 500g	65	97,50	1,04
Massa Paganini Tagliatelle	79	87,69	0,94
Massa Divella Spaghetti Ristorante 500g	69	71,76	0,77
Massa Divella Rigatoni 500g	46	48,76	0,52

ISSN2451-6589

[www.conlad.fce.unam.edu.ar](http://www.conlad.fce.unam.edu.ar)

[conlad.fceunam@gmail.com](mailto:conlad.fceunam@gmail.com)



/congreso.ladm



/CongresoLatAdm

#conlad #posadas #misiones

URL: [http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=31&Itemid=135](http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=31&Itemid=135)

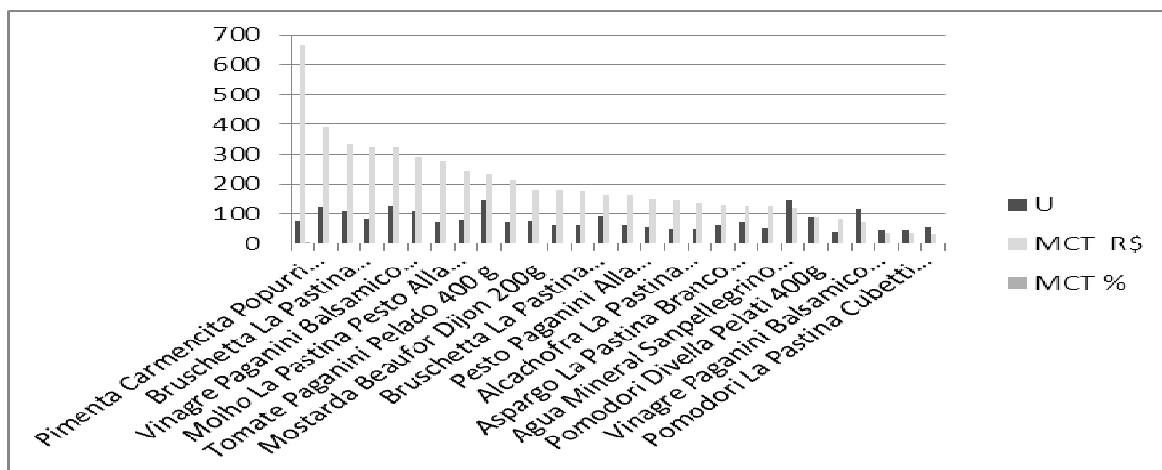


Massa Divella Fusulli 500g	44	37,40	0,40
<b>Total</b>		<b>R\$ 2.356,32</b>	<b>25,21</b>
<i>PRODUTO SEM PIS/COFINS E ALIQUOTA ICMS 17%</i>			
<b>PRODUTOS</b>	<b>U</b>	<b>MCT R\$</b>	<b>MCT %</b>
Cogumelo La Pastina Funghi Porcini 20g	71	501,26	5,36
Polenta Divella Instantanea 500g	128	403,20	4,31
Cogumelo La Pastina Funghi Porcini 10g	69	195,27	2,09
Azeite Olivia Paganini Extra Virgem 500ml	51	179,01	1,92
Azeite de Olivia Paganini Extra Virgem 250ml	42	82,74	0,89
<b>Total</b>		<b>R\$ 1.361,48</b>	<b>14,57</b>
<b>TOTAL</b>		<b>R\$ 9.346,63</b>	<b>100</b>

Fonte - Dados conforme pesquisa

A margem de contribuição total gerada pelos 50 itens foi de R\$ 9.346,63. As margens de contribuição total percentual em relação a margem de contribuição total do produto, nas representações gráficas são quase imperceptíveis, pois a amostra é de 50 produtos, sendo que 30 desses têm a sua margem de contribuição total percentual variando entre 1% e 3%. Da amostra, 11 produtos tem a margem de contribuição total percentual variando entre 1% e 3%. Temos 7 produtos, variando de 3% a 5% e acima de 5% somente 2 produtos.

Gráfico 4 – MCT: Produtos com PIS/COFINS 9,25% e alíquota de ICMS 17%



Fonte - Dados conforme pesquisa

No Gráfico 4 estão representados os produtos com PIS/COFINS 9,25% e alíquota de ICMS 17%. São 28 produtos nessa divisão, que contribuem com R\$ 5.445,92 de margem de contribuição total, o que representa 58,27% da margem de contribuição total gerada pelos produtos. Dos produtos com margem de contribuição total com percentual entre 1% e 3%, nesse grupo encontra-se mais da metade deles: 16 dos 30. Verifica-se também que a Pimenta Carmencita Popurri Molinillo 40g, com 77 unidades vendidas, produto com maior margem de contribuição total percentual da amostra, 7,12% e margem de contribuição total de R\$ 665,28.

Observa-se que produtos com quase o dobro de unidade vendida geraram margens de contribuição total bem abaixo. É o caso do Tomate Paganini Pelado 400g com 145 unidades ven-

didias, gerando R\$ 230,55 de margem de contribuição total e percentual de 2,47 e do Pomodoro La Pastina Pelat 400g com 144 unidades vendidas, R\$ 119,52 de margem de contribuição total e percentual de 1,28.

Nos produtos sem incidência de PIS/COFINS e alíquota de ICMS 12%, neste grupo tem 16 produtos que geraram R\$ 2.356,32 de margem de contribuição total, o que representa 25,21% da margem de contribuição total. O produto com mais unidades vendidas é o que apresenta maior margem de contribuição total. Esse produto é a Massa Paganini Conchilioni 500g, com 135 unidades vendidas, com margem de contribuição total de R\$ 325,35 e margem de contribuição total percentual de 3,48%.

Porém a Massa Campos Papardella 250g, segundo produto em ordem de margem de contribuição total percentual do grupo, com 2,43% gerou margem de contribuição total de R\$ 226,80 e teve 63 unidades vendidas. Enquanto a Massa Paganini Rigatone 500g gerou 1,54% de margem de contribuição total percentual e R\$ 143,75 de margem de contribuição total teve 115 unidades vendidas e a Massa Paganini Penne Rigate 500g gerou 1,29% de margem de contribuição total percentual e R\$ 120,19 de margem de contribuição total com 19 unidades vendidas.

Nos produtos sem incidência de PIS/COFINS e alíquota de ICMS 17%, grupo com 5 produtos com participação de 14,57% na margem de contribuição total da amostra (R\$ 1.361,48) de onde destacam-se dois produtos. Com 71 unidades vendidas, o Cogumelo La Pastina Funghi Porcini 20g gerou R\$ 501,26 de margem de contribuição total e 5,36% de margem de contribuição total percentual, maior margem do grupo. Já a Polenta Divella Instantanea 500g, teve mais unidades vendidas, 128, porém gerou R\$ 403,20 de margem de contribuição total e 4,31% de margem de contribuição total percentual, ficando em segundo no grupo.

## CONCLUSÃO

O objetivo do estudo era avaliar a efetividade da utilização da margem de contribuição no levantamento de informações que contribuíssem com aos gestores no processo de gerenciamento dos produtos. Neste sentido, o estudo apresenta a apuração da margem de contribuição unitária e total e o ranqueamento das margens dentro do grupo de produtos selecionados, atingindo plenamente os objetivos propostos.

Verificou-se que a grande concorrência e exigência dos clientes obrigam melhorias contínuas e controles efetivos. As empresas de varejo devem escolher se posicionar no mercado de acordo com suas estratégias e as necessidades dos consumidores. A criação de seções focadas é uma importante forma de diferenciação e fidelização de clientes, uma vez que se tinha dificuldade de encontrar produtos especiais para cursos de culinária ou até mesmo para a gastronomia do dia-a-dia, nos mercados concorrentes.

Nenhum dos itens tem participação na receita total gerada com a venda maior que 5% e que a maioria dos itens apresenta participação entre 1% e 3% na receita gerada com a venda. O produto com maior número de unidades vendidas não é o produto que apresenta maior parti-

cipação na receita total do grupo no período. A relação entre preço e o volume de vendas são determinantes para a geração de receita.

A margem de contribuição unitária tem relação direta como preço de venda. Sendo assim, não significa que o produto com maior margem de contribuição percentual sobre o preço de venda seja o produto com maior margem de contribuição unitária efetiva, isso vai depender do preço de venda do produto.

A margem de contribuição total é o que realmente cada produto contribui para cobrir os custos e despesas. O produto que mais rende, não é necessariamente aquele que mais gera receita, quanto maior a margem de contribuição total proporcionada, mais interessante é a comercialização da mercadoria, por sua capacidade de gerar receita.

Despesas e impostos influenciam diretamente a margem de contribuição unitária. Se diminuir as despesas ou os impostos, mantendo o preço de venda, aumenta a margem de contribuição unitária percentual do produto, ou seja, ele se torna mais rentável à empresa.

Os números de receita gerada e margem de contribuição total da amostra de produtos, R\$ 34.165,53 e R\$ 9.346,63 respectivamente, relacionado ao período de venda da amostra que foi de um ano, esses valores parecem baixo. Porém se considerar que o público alvo da empresa é outro e relacionar esses números com a dinâmica de funcionamento de um supermercado onde os clientes sempre compram produtos além daqueles que realmente é a sua necessidade, a oferta desses produtos diferenciados do grupo “Gastronomia Especial” se torna um importante atrativo na captação e fidelização dos clientes.

Conclui-se que examinar os custos e a rentabilidade de cada produto do segmento de mercado, de forma periódica a fim de melhorar desempenho da organização se torna imprescindível para ter melhores condições de concorrer. Da mesma forma, em relação a margem de contribuição total dos produtos, que aumenta diretamente de acordo com as unidades vendidas. O conceito de margem de contribuição se torna um grande aliado no levantamento das informações e indicador gerencial importante para a tomada de decisões.

## REFERÊNCIAS

1. COBRA, MARCOS. Administração de Marketing. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 1992. 806 p.
2. BORNIA, ANTÔNIO CEZAR. Análise Gerencial de Custos: Aplicação em Empresas Modernas. Porto Alegre: Bookman, 2002;
3. DAFT, RICHARD L. Administração. 4ª Ed. Rio de Janeiro: LTC Editora S.A., 1999. 513 p.
4. ETZEL, MICHAEL J; WALKER, BRUCE J; STATON, WILLIAM J. Marketing. 11ª Ed. São Paulo: Makron Books, 2001. 743 p.
5. GIL, ANTÔNIO CARLOS. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

6. KOTLER, PHILIP. Administração de Marketing: A edição do novo milênio. Tradução por Bazan Tecnologia e Lingüística. 10ª Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000. 764 p.
7. LUNKES, ROGÉRIO JOÃO. Manual de Contabilidade Hoteleira. São Paulo: Atlas, 2004;
8. MARCONI, MARINA DE ANDRADE; LAKATOS, EVA MARIA. Técnicas de Pesquisa: Planejamento e Execução de Pesquisas, Amostragens e Técnicas de Pesquisa, Elaboração, Análise e Interpretação de Dados. 6.Ed. São Paulo: Atlas, 2006.
9. MARTINS, ELISEU. Contabilidade de Custos. 9ª Ed. São Paulo: Atlas, 2003;
10. MATTAR, FAUZE N. Pesquisa de Marketing. Edição Compacta. 3ª Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2001. 275 p.
11. MEGLIORINI, EVANDIR. Custos. São Paulo: Makron Books, 2002;
12. MICHELIS, RONALDO JOSÉ. A Competitividade das Indústrias de Televisores do Pólo Industrial de Manaus, no Mercado Internacional. Dissertação – Mestrado em Engenharia de Produção – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2001.
13. OLIVEIRA, SILVIO LUIZ DE. Tratado de Metodologia Científica: Projetos de Pesquisa, TGI, TCC, Monografias, Dissertações e Teses. 2ª Ed. São Paulo: Pioneira, 2000.
14. PADOVEZE, CLOVIS L. Controladoria Estratégica e Operacional: Conceitos – Estrutura – Aplicação. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003;
15. PELEIAS, IVAN RICARDO. Controladoria: Gestão Eficaz Utilizando Padrões. São Paulo: Saraiva, 2002.
16. ROBBINS, STEPHEN P. Administração: Mudanças e Perspectivas. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.
17. SILVA, Edna Lúcia; MENEZES, Estera M. Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação. 4. ed. rev. e atual. Florianópolis, 2005.
18. WERNKE, Rodney. Gestão de Custo no Comércio Varejista. 22ª Ed. Curitiba: Juruá Editora, 2011. 256p.

ISSN2451-6589

[www.conlad.fce.unam.edu.ar](http://www.conlad.fce.unam.edu.ar)

[conlad.fceunam@gmail.com](mailto:conlad.fceunam@gmail.com)

 /congreso.ladm

 /CongresoLatAdm

 #conlad #posadas #misiones

URL: [http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=31&Itemid=135](http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=31&Itemid=135)

## ADMINISTRACIÓN FINANCIERA PÚBLICA Y PRIVADA: SEMEJANZAS Y DIFERENCIAS

Área: Administración Pública

Sub área: el Licenciado en administración y su actuación profesional en distintas áreas y organismos de la Administración Pública

Autor: Dr. Juan Omar Agüero

Categoría: Docente Universitario en el campo de la administración

Institución: Universidad Nacional de Misiones

Correo electrónico: juanaguero@arnet.com.ar

### RESUMEN

En esta ponencia se presenta una caracterización de las diferencias y semejanzas que, a juicio del autor, existen entre la administración financiera en el ámbito público y en el ámbito empresarial. Además, se presenta una caracterización de las decisiones de inversión y de financiamiento en el ámbito público, a efectos de su diferenciación y semejanza con las decisiones que se toman en el ámbito empresarial.

El objetivo de esta ponencia es mostrar por un lado la especificidad que tiene la administración financiera en el ámbito público, pero a su vez sus grandes semejanzas con la gestión financiera empresarial, con el fin de orientar la labor de los Licenciados en Administración que desarrollan sus prácticas profesionales en estos ámbitos.

La semejanza entre estos dos ámbitos se basa en cuestiones que son fundamentales para la administración financiera como disciplina científica del campo de la administración, pero también se destacan en esta ponencia las enormes diferencias que existen entre la administración financiera de negocios privados y la que corresponde al ámbito de actuación del Estado y sus organismos.

### PALABRAS CLAVES

Administración Financiera; Decisiones Financieras; Administración Financiera Gubernamental; Administración Financiera Empresarial

### INTRODUCCIÓN

La administración financiera pública consiste en el planeamiento, organización, dirección y control de las actividades, procesos y acciones que tienen por objeto la obtención y aplicación de fondos y recursos que el Estado utiliza como herramientas para el cumplimiento de sus fines y el desarrollo de políticas públicas. Su importancia radica no sólo en la necesidad de integrar y distribuir recursos entre sectores, organismos, programas e instituciones a nivel na-

ISSN2451-6589

[www.conlad.fce.unam.edu.ar](http://www.conlad.fce.unam.edu.ar)

[conlad.fceunam@gmail.com](mailto:conlad.fceunam@gmail.com)



[/congreso.ladm](#)



[/CongresoLatAdm](#)

[#conlad](#) [#posadas](#) [#misiones](#)

URL: [http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=31&Itemid=135](http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=31&Itemid=135)



cional, provincial, regional o local, sino también en la necesidad de hacerlo en tiempo y forma, con economía, eficacia, eficiencia y efectividad.

El sector público es de naturaleza política. Esto significa que todas las decisiones en el ámbito público están directamente relacionadas con cuestiones de orden político. En este mismo sentido, también se inscribe en este marco la administración financiera pública y su vinculación con la política y las decisiones políticas es más que evidente. Así, por ejemplo, la administración financiera del Estado se vincula con la decisión política de cuántos recursos recaudar, cómo recaudar y de quién recaudarlos. Además de eso, también se vincula con la decisión política de dónde y cómo aplicar dichos recursos.

De estas decisiones políticas derivan los sistemas de control de la recaudación y gasto público, entre los cuales está la contabilidad, cuya tarea principal es registrar los actos administrativos y elaborar informes sobre la situación presupuestaria, patrimonial y financiera del Estado y sus instituciones, entidades, organismos y empresas. Así, el proceso de administración financiera del Estado depende de decisiones políticas de inversión, financiamiento y distribución de recursos, pero se lleva a cabo materialmente a través de las áreas de presupuesto, contabilidad, patrimonio, tesorería, crédito público, contrataciones e inversión pública.

De esta manera, podemos decir que la administración financiera pública es la actividad humana y tecnológica destinada a la eficiente obtención y aplicación de los recursos financieros del Estado, a fin de coadyuvar a la satisfacción de necesidades colectivas y su importancia radica en ser una herramienta política, jurídica, económica, financiera y administrativa que permite la aplicación de políticas públicas.

En la paradoja de gran cantidad de necesidades y recursos escasos, la administración financiera pública busca asignar los recursos del Estado de la forma más eficiente posible, para satisfacer la mayor cantidad de necesidades, de la mejor manera posible, en el menor tiempo posible y con la menor cantidad de recursos. Como ciencia aplicada y tecnología, la administración financiera pública provee criterios, principios y herramientas operativas que permiten tomar y ejecutar las mejores decisiones de inversión, financiamiento y distribución de excedentes en el ámbito público.

## **1. Semejanzas entre la administración financiera pública y privada**

### ***a) La lógica financiera***

Tanto la administración financiera privada como la pública comparten ciertas premisas, principios o parámetros que configuran lo que en el primer capítulo de este libro denominamos lógica financiera. Esta lógica se basa en tres premisas, principios o parámetros principales: a) la consideración del futuro y las expectativas, b) la ponderación de los retornos con el riesgo y el costo de capital y c) la consideración del horizonte temporal. Estas premisas operan en toda actividad financiera y en cualquier tipo de organización.

### ***b) Las decisiones financieras***

Basada en estas tres premisas, principios o parámetros, la actividad financiera se ocupa de tres decisiones fundamentales: inversión, financiamiento y distribución del excedente. Estas tres decisiones se toman en toda actividad financiera y en cualquier tipo de organización, aun-

que por supuesto no se toman de la misma manera, no intervienen los mismos sujetos y son distintos los contenidos y la finalidad. Además, deben tenerse en cuenta los factores históricos, políticos, económicos, socioculturales e institucionales que condicionan las decisiones.

***c) El objetivo de creación de valor***

El objetivo de creación de valor también condiciona las decisiones financieras, porque se refiere a los excedentes que se desean obtener por encima del costo de capital. En las empresas, esto se refiere a los excedentes netos de caja, expresados en valores presentes, que genera una inversión. En el ámbito público también se busca la creación de valor, pero expresado en beneficios netos para la sociedad y la economía, por encima del costo de capital de los recursos que se utilizan para financiar la inversión.

***d) Las condiciones del contexto***

Las condiciones del contexto operan como premisas para las decisiones financieras. Los contextos son los escenarios históricos, políticos, económicos, tecnológicos, institucionales y socioculturales en los cuales se inscriben las decisiones. Constituyen los marcos o recuadros en los cuales se inscriben o insertan las decisiones. El monitoreo y análisis del contexto provee los elementos necesarios para la proyección de tendencias y construcción de escenarios futuros que orienten la toma de decisiones.

***e) La inmovilización de capital***

Tanto en el ámbito privado como público, el capital inmovilizado en una inversión tiene costo de oportunidad, costo de capital y costo de inmovilización. En el ámbito público, tiene un alto costo social de oportunidad, por la imposibilidad de destinar recursos para atender otras necesidades de inversión. También tiene costo de capital, por el esfuerzo económico y financiero que implica la obtención del mismo. Asimismo, tiene costo de inmovilización por la pérdida de liquidez, de capacidad de pago y de disponibilidad de los fondos para otros usos.

***f) Los flujos de fondos***

El criterio de flujos de fondos pone el acento en los movimientos de caja que se producen en un determinado periodo de tiempo. Muestra los cobros o entradas de dinero, por un lado y, por otro, los pagos o salidas de dinero. Además, muestra los momentos en que se producen los cobros y pagos y los sucesivos saldos de caja. Esta información es fundamental para la programación financiera y la planificación presupuestaria.

***g) El valor tiempo del dinero***

El valor tiempo del dinero es fundamental para conocer el valor que tienen los fondos en distintos momentos de un período de tiempo. No vale lo mismo disponer de un peso hoy que tenerlo mañana, por la posibilidad de consumo o inversión, utilización como medio de pago, cancelación de deudas, atención de necesidades urgentes, entre otras razones. El valor tiempo del dinero expresa el costo que tiene el diferimiento del consumo, la pérdida de oportunidades de inversión, la pérdida de capacidad de pago, la imposibilidad de satisfacer necesidades urgentes, entre otros.

### *h) El retorno*

Las empresas buscan retornos que compensen el valor tiempo del dinero y el riesgo asociado con una inversión, mientras que en el ámbito público los retornos se miden en términos de bienestar, satisfacción de necesidades colectivas, mejoramiento de las condiciones de vida de la población, redistribución del ingreso, creación de puestos de trabajo, incremento del nivel de ingresos de la población, aumento de la capacidad de consumo, aumento de la disponibilidad y acceso a los bienes culturales, entre otros indicadores.

### *i) El riesgo*

El riesgo es la posibilidad de cambio o variación de las condiciones en que se toman decisiones de inversión, financiamiento o distribución de excedentes. Esta posibilidad de cambio puede afectar la viabilidad de muchas decisiones y también las condiciones en que se lleva a cabo la actividad financiera. El riesgo puede originarse en el contexto internacional o en condiciones internas del país. El riesgo originado en un contexto se multiplica por el riesgo generado en otro contexto, aumentando su intensidad. Las decisiones que se toman en el ámbito público pueden modificar el riesgo generado en condiciones internas del país, pero no pueden -al igual que las empresas- modificar el riesgo originado en el contexto internacional, aunque pueden disminuir su impacto.

### *j) La inflación*

Las variaciones en el nivel general de precios de la economía afectan tanto las decisiones financieras privadas como públicas. La inflación aumenta la tendencia a contraer deudas, principalmente de largo plazo, por el efecto licuación que produce, pero también aumenta la tasa nominal de interés, elevando los costos de financiamiento. Asimismo, provoca un acortamiento de los plazos de inversión y una elevación de las tasas de retorno requeridas. Por otra parte, la inflación provoca aumentos nominales de las ventas e ingresos de las empresas, aumentando a su vez la recaudación fiscal. Los grandes perdedores son los ciudadanos, especialmente aquellos con ingresos fijos.

## **2. Diferencias entre la administración financiera pública y privada**

### *a) Los sujetos de la actividad financiera*

Mientras que en el ámbito privado los sujetos de la actividad financiera son empresarios, accionistas, directivos, ejecutivos, empleados, clientes, proveedores, inversores, acreedores, prestamistas, bonistas, cuotapartistas, agentes o stakeholders, en la actividad financiera pública los sujetos por excelencia son el Estado y los ciudadanos y -entre ambos- los funcionarios, jueces, legisladores y agentes públicos. El Estado no actúa por sí mismo sino a través de los funcionarios, jueces, legisladores y agentes públicos, quienes a su vez representan a los ciudadanos y son mandatarios de éstos.

### *b) Las consecuencias políticas, económicas y sociales*

Mientras que en el ámbito privado los sujetos toman decisiones que sólo afectan su patrimonio, sus negocios, sus intereses particulares y a lo sumo alguna cuestión local como el empleo, el equilibrio ambiental o los recursos fiscales, en el ámbito público las decisiones de los

funcionarios, legisladores y agentes tienen comúnmente enormes consecuencias políticas, económicas y sociales, como analizaremos más adelante.

***c) El carácter político de las decisiones financieras públicas***

Si bien en el ámbito privado las decisiones que toman los sujetos se inscriben en determinados contextos políticos y marcos institucionales, no dejan de ser decisiones privadas con alcance político limitado, aunque -sin embargo- este alcance se amplía visiblemente cuando se trata de empresas con posiciones dominantes en el mercado, por el impacto económico y social que tienen las decisiones que toman.

En cambio, las decisiones que toman los sujetos en el ámbito público siempre tienen carácter político, porque el ámbito público es el ámbito de la política, definida como la actividad humana destinada a establecer y legitimar un orden social, una forma de vida colectiva que garantice para todos sus miembros las posibilidades de reproducción de la vida social. Las decisiones que se toman en el ámbito público, al tener un carácter político, siempre impactan en la sociedad.

***d) El carácter colectivo de las decisiones***

En el ámbito público, las decisiones que toman los sujetos son siempre colectivas, porque el Estado representa a la sociedad en su conjunto y por tanto los sujetos que toman decisiones son siempre sujetos colectivos, por la representación que tienen de la sociedad. En el ámbito privado, en cambio, aún aquellas decisiones que se toman en asambleas u otros cuerpos colegiados, los sujetos que toman decisiones lo hacen individualmente o representando a un grupo pero nunca al conjunto de la sociedad.

***e) El interés general como sustrato de las decisiones***

El interés general está siempre presente como sustrato en las decisiones que se toman en el ámbito público, mientras que en el ámbito privado el sustrato de las decisiones suele ser el interés particular y raramente el interés general. También es cierto que muchas decisiones que se toman en el ámbito público están movidas por intereses particulares y no por el interés general, pero esto constituye un problema vinculado con la corrupción y no con el sustrato de las decisiones en sí mismas.

***f) Los recursos aportados compulsivamente por la sociedad y la economía***

En la administración financiera privada los recursos son aportados de manera voluntaria por los propietarios de la empresa o negocio, quienes esperan obtener dividendos asumiendo el costo de oportunidad de esta decisión. También son aportados de manera voluntaria por los inversores y los que financian las actividades de la empresa o negocio, quienes esperan obtener retornos asumiendo los riesgos de esta decisión. Por el contrario, en la administración financiera pública los recursos son aportados compulsivamente por la sociedad y la economía porque así lo establecen la constitución y las leyes.

***g) La regulación de la actividad pública***

Mientras que en el ámbito privado la administración financiera se rige por leyes generales que regulan el comercio, los mercados financieros y la actividad empresarial, en el ámbito

público la administración financiera se rige por leyes específicas que regulan la formulación y ejecución del presupuesto público, la contratación de bienes y servicios, la contabilidad, la tesorería, la emisión de deudas, la inversión pública y el control de la gestión pública, entre otras actividades.

#### ***h) La responsabilidad de los funcionarios***

En la administración financiera privada no hay obligación legal de rendir cuentas de los actos realizados por cuenta y orden de la empresa en materia de inversión o financiamiento, más allá de mantener al día la contabilidad y elaborar todos los informes que sean solicitados o fueran necesarios. En el ámbito público, en cambio, los funcionarios tienen la obligación legal de rendir cuentas de los actos administrativos que afecten el presupuesto público, comprometan los bienes y derechos del Estado o modifiquen su situación patrimonial y financiera. Esta responsabilidad puede derivar incluso en sumarios administrativos, denuncias penales o demandas judiciales por daños y perjuicios contra el Estado.

#### ***i) La publicidad de los actos***

Todos los actos que realicen los funcionarios públicos y la información producida por los organismos del Estado deben ser publicados, a fin de que los ciudadanos puedan conocerlos y ejercer plenamente los derechos reconocidos por la constitución nacional, las constituciones provinciales y las cartas orgánicas municipales, como asimismo controlar los actos de sus mandatarios. Contrariamente, en el ámbito privado la mayor parte de la información y los actos que realizan los sujetos tienen carácter reservado y confidencial, conociéndose únicamente aquella información exigida por las normas legales, como el caso de los estados contables y los informes de auditoría.

#### ***j) El mayor nivel de complejidad***

Si bien todas las organizaciones tienen un alto grado de complejidad, por el entramado de relaciones sociales que se tejen y entrecruzan en las mismas, la complejidad es mucho mayor cuando se trata de organizaciones y ámbitos públicos. Mientras que en las empresas cuanto más importantes son las decisiones menor es el número de sujetos que intervienen en las mismas, en las organizaciones y ámbitos públicos sucede exactamente lo contrario: cuanto más importantes son las decisiones, mayor es el número de sujetos e instituciones que intervienen en las mismas. El ejemplo más elocuente es la discusión anual del proyecto de ley de presupuesto.

### **3. Las decisiones públicas de inversión**

En toda decisión pública de inversión hay al menos cinco preguntas que responder:

- 1) ¿En qué invertir? (objeto de la inversión)
- 2) ¿Por qué invertir? (justificación de la inversión)
- 3) ¿Para qué invertir? (fines y objetivos de la inversión)
- 4) ¿Para quién invertir? (destinatarios de la inversión)
- 5) ¿Cuánto invertir? (monto de la inversión)



La definición del objeto de la inversión es una cuestión política, ya que no es lo mismo construir una escuela, equipar un hospital o ejecutar un programa de alfabetización, que construir una autopista, equipar la casa de gobierno o ejecutar un programa de desarrollo tecnológico del sistema financiero del país. Es una cuestión política que necesariamente implica una postura ideológica, ya que en el primer caso se piensa en bienes y servicios disponibles para toda la población o al menos para la mayoría y responden a políticas de inclusión social, mientras que en el segundo caso son bienes y servicios disponibles para una minoría de la población sin necesidades de inclusión social.

La justificación de una inversión pública también es una cuestión política, ya que se basa en la selección de necesidades sociales que pasan a integrar la agenda política. No todas las necesidades son priorizadas políticamente ni incluidas en la agenda, sino sólo aquellas que son seleccionadas por alguna razón política, económica o social. Es difícil justificar inversiones que sólo benefician a unos pocos ciudadanos de un país, que no se encuentran en situación de vulnerabilidad social y no es difícil justificar inversiones que favorecen a una amplia mayoría de población en situación de vulnerabilidad o exclusión social.

La definición de los fines y objetivos de una inversión pública también es una decisión política, ya que tiene que ver con qué tipos de logros o resultados esperados se hace la inversión y a qué tipos de resolución de problemas apunta la misma. Se pueden buscar soluciones estructurales que impliquen logros o resultados significativos o bien buscar soluciones superficiales, que no resuelven el problema de fondo y sólo constituyen paliativos coyunturales. Además, de la definición política de los objetivos depende la asignación de los recursos presupuestarios. Generalmente, la importancia asignada a los objetivos es determinante a la hora de evaluar la importancia y definir la asignación de los recursos.

Otra cuestión política importante es la definición de los destinatarios de una inversión pública. Tal como ocurre con el objeto y la justificación, en este caso las decisiones políticas que se toman dependen de las posturas ideológicas que estén en juego. El presupuesto público siempre beneficia a un sector u otro, a un grupo social u otro. Puede disminuir las desigualdades, pero también profundiza las desigualdades. Puede mejorar la distribución del ingreso, pero también puede empeorar las cosas. En todo caso, es importante discutir las consecuencias de las decisiones de inversión, para los diversos sectores o grupos sociales y saber que el presupuesto público no es un instrumento neutro o aséptico.

La decisión política sobre el monto de una inversión no se toma independientemente de las otras decisiones analizadas anteriormente. En especial, influye en esta decisión la definición de los objetivos, ya que de la importancia de éstos dependerá la magnitud y el tipo de recursos que se asignan. Además de esto, la decisión sobre el monto de una inversión es importante por la inmovilización de recursos que provoca la inversión y porque esta inmovilización tiene un costo de oportunidad y un costo de capital.

El costo de oportunidad se refiere a los beneficios que se dejan de obtener con los recursos que se inmovilizan en una inversión, pudiendo hacerlo en otra, mientras que el costo de capital es lo que se paga por obtener los recursos que se necesitan para la inversión. Cuanto más



alto es el monto de la inversión, mayor es el costo de capital y el costo de oportunidad y por eso es importante la definición política sobre este punto.

El mal llamado “gasto público” no es sino el resultado de decisiones políticas de inversión pública. Y estas decisiones se toman con el presupuesto público, donde se otorgan “autorizaciones” para gastar y se asignan recursos. Cuando por ejemplo se crea un organismo, se contrata personal, se compra equipamiento y se realizan actividades operativas; cuando se nombran asesores y se contratan servicios diversos; cuando se construyen escuelas y se contratan docentes; cuando se construyen obras públicas o se pagan viáticos y pasajes, en todos estos casos hay decisiones políticas de inversión que se tomaron al momento de sancionar el presupuesto público.

Ahora bien, ¿y sobre qué base se elaboran y se sancionan los presupuestos públicos?, es decir, ¿sobre qué bases se toman estas decisiones políticas de inversión?, o bien, ¿cuáles fueron los procesos de selección de necesidades sociales que originaron estas decisiones políticas de inversión?, ¿fueron discutidas y priorizadas estas necesidades? y ¿quiénes decidieron la agenda política donde se incluyeron estas necesidades?

Si no se deciden las necesidades que justifican las inversiones, mal puede decidirse cuáles son los recursos que financiarán estas inversiones. Las decisiones de inversión preceden a las decisiones de financiamiento. No se toman decisiones sobre recursos, a menos que se haya decidido cuáles son las necesidades de inversión. No se pueden establecer impuestos, a menos que se haya decidido antes la necesidad de invertir estos recursos. Esta es la lógica de la administración financiera, más allá de que se trate de organizaciones públicas o privadas.

Para saber cuánto se puede invertir, el sector público debe tener en claro dos aspectos fundamentales: a) cuáles son las necesidades a cubrir y b) cuánto tengo para invertir. Como resultado, debe propender al crecimiento y fortalecimiento de las políticas de inversión que permitan a los ciudadanos obtener igualdad de condiciones y mejor calidad de vida. La inversión debe verse reflejada en el corto y largo plazo, tanto en las políticas públicas como en la economía y en la vida de los ciudadanos.

El análisis financiero tiene que ver con lo que ocurre en el tiempo y debe incluir las preferencias y necesidades temporales de la economía, porque una decisión de inversión puede fortalecer un sector en particular en detrimento de otro y por este motivo también afecta a los ciudadanos. Las mejoras económicas y sociales dependerán de la efectividad de las decisiones de inversión y de financiamiento. Las decisiones de inversión van a depender en la mayoría de los casos de las políticas económicas, pero éstas a su vez dependen de la política y de las decisiones políticas de los gobernantes.

Las inversiones del Estado están directamente relacionadas con la economía, a partir de la política económica establecida por los gobiernos. A través de la política económica, son fijados los objetivos a ser alcanzados con las inversiones hechas por el Estado, tales como redistribución de la renta, empleo, equilibrio de cuentas, crecimiento económico, calidad de vida, etc. A partir de estos objetivos es que serán destinados los recursos que producirán resultados en la economía, afectando la vida de los ciudadanos.

Los efectos o resultados en la vida de los ciudadanos pueden referirse al empleo, la estabilidad económica, la mejora de la calidad de vida, el ejercicio de los derechos constitucionales, políticos, civiles y sociales. A través de las decisiones de inversión, el Estado tiene la capacidad de estimular (por ejemplo vía subsidio o financiamiento) determinados sectores o actividades de la economía, así como puede inhibirlas o desalentarlas.

Las decisiones de inversión del Estado tienen que ver con la regulación de los ciclos de una economía. Ello tiene que ver luego con la calidad de vida de los habitantes de un país y el nivel de empleo. La relación entre las decisiones de inversión del Estado, la economía y la vida de los ciudadanos es directa. A través de decisiones de inversión se asignan recursos para satisfacer necesidades sociales. Estas decisiones de inversión son políticas porque no sólo buscan satisfacer necesidades sociales sino que son también un mecanismo de control político y social.

La economía del Estado representa un porcentaje muy alto del PBI. Por lo tanto, las decisiones de inversión que toma, al ser el operador económico más importante, marcará e incidirá en lo macroeconómico y también en lo microeconómico y en la vida de los ciudadanos. La relación entre éstos y las decisiones de inversión del Estado es directa, ya que la decisión de inversión puede estar orientada hacia un sector o área y en este caso las necesidades de los ciudadanos en este sector o área estarán más satisfechas que otras. A través de la ley de presupuesto, el Estado fija su política de inversión en la economía del país y esto impacta directa o indirectamente en más o en menos en el PBI y especialmente en el PBI per cápita y las condiciones de vida de los ciudadanos.

#### 4. Las decisiones públicas de financiamiento

Por otra parte, en toda decisión pública de financiamiento hay al menos dos preguntas que responder:

- 1) ¿Con qué recursos se financia la inversión? (fuentes de financiamiento)
- 2) ¿Qué costo tienen estos recursos? (costo de financiamiento)

La pregunta acerca de las fuentes de financiamiento no es menor en términos políticos. En efecto, de lo que se trata es de definir, en primer lugar, si las inversiones públicas se financian con endeudamiento público, con tributos extraídos de la economía, con emisión monetaria o con una combinación de estas fuentes. En segundo lugar, se trata de definir qué tipo de endeudamiento público y qué tipos de tributos de la economía.

En endeudamiento público es una fuente voluntaria de recursos, ya que quienes entregan recursos al Estado lo hacen voluntariamente como inversión y con el objetivo de obtener retornos y recuperar el capital en la forma pactada. El riesgo del endeudamiento para el Estado es, precisamente, no poder devolver en tiempo y forma el capital adeudado o bien no poder pagar los retornos pactados o las dos cosas. Quienes entregan los recursos asumen estos mismos riesgos y lo hacen voluntariamente.

Por otra parte, el endeudamiento público puede ser en moneda nacional o extranjera, con inversores del país o del exterior y a corto, mediano o largo plazo. Cuando el endeudamiento es en moneda extranjera y con inversores del exterior, se generan riesgos adicionales deriva-

dos de la variabilidad del tipo de cambio y de la libre entrada y salida de capitales. En lo que hace al plazo, tiene mayor riesgo el endeudamiento de corto plazo que el de largo plazo, porque compromete en mayor medida la capacidad de pago del deudor en el corto plazo. En este sentido, las deudas de corto plazo son deudas flotantes, mientras que las de mediano y largo plazo son deudas consolidadas.

Los tributos extraídos de la economía no son voluntarios sino compulsivos y no están sujetos a devolución ni generan retornos. En esto se diferencian sustancialmente del endeudamiento público. Sin embargo, mientras éste afecta de manera indirecta a la economía, por los riesgos anteriormente señalados, los tributos la afectan de manera directa y tienen un efecto extractivo que priva a los agentes económicos de la posibilidad de acumulación de los recursos en forma de ahorro o de la utilización de los mismos para nuevas inversiones o para el consumo.

Por su parte, la capacidad de endeudamiento depende fundamentalmente de la posibilidad de contar con estos recursos extraídos de la economía, con los cuales se pagan los retornos y se devuelven los capitales adeudados. Por lo tanto, la primera decisión política en materia de financiamiento es definir qué recursos se extraen de la economía y de qué sectores. Esta decisión desencadena un complejo juego de poder y de intereses sectoriales que moviliza un amplio espectro de actores políticos, económicos y sociales, que pujan por reducir al mínimo su contribución al Estado y, por otra parte, presionan por obtener beneficios fiscales que neutralicen dicha contribución.

El costo del endeudamiento público es creciente a medida que aumentan los riesgos, aunque también depende de la situación de los mercados financieros internacionales, de los niveles de las tasas de interés y tipos de cambio, de la capacidad de negociación del país y del contexto político internacional. Por su parte, el costo de los recursos extraídos de la economía es un costo de oportunidad que viene dado por los beneficios económicos que dichos recursos dejan de generar al ser extraídos por el Estado y no poder ser utilizados por los agentes económicos.

Las decisiones de financiamiento del Estado se relacionan con la economía y la vida de los ciudadanos desde el punto de vista del costo-beneficio, considerando el término costo como el valor económico de la inversión que debe afrontar el Estado para generar beneficios sociales medidos en términos de calidad de vida, crecimiento, desarrollo, entre otros. La cuantificación de esto último, en muchas ocasiones, no se refleja en cifras monetarias, sino en el aumento de servicios en el sector salud, educativo, cultural, previsional, entre otros, y la consecuente disminución de índices de mortalidad, analfabetismo, delincuencia, entre otros.

Todo movimiento de fondos, ya sea de entrada o salida, tendrá una repercusión en la economía. Esta repercusión dependerá de las políticas de gobierno y de los objetivos que se planteen. De acuerdo a las fuentes de financiamiento que se elija afecta las vidas de los ciudadanos y la capacidad de ahorro y por ende de inversión. Para el financiamiento de sus actividades, el Estado extrae de la economía un porcentaje muy alto de recursos. Esta decisión afecta la cantidad de recursos disponibles en la economía, implicando una mayor o menor cantidad de recursos disponibles para la iniciativa privada.

La carga tributaria sobre determinado sector de la economía puede influir negativa o positivamente en el desempeño del sector. Por otro lado, la carga tributaria puede ser utilizada para redistribuir la renta, imponiendo tributos más altos a los que tienen rentas o patrimonios más altos, para redistribuirlos a los más pobres. Esto requiere un proyecto político de distribución de la renta, que viabilice el rol del Estado y las empresas, pero fundamentalmente que beneficie al pueblo.

Las decisiones de financiamiento del Estado se encuentran directamente vinculadas con los aspectos fiscales, monetarios y crediticios de una economía, cuyos cambios afectan la vida de los ciudadanos. Por ejemplo, si el Estado decide financiar sus gastos en base a mayores recursos obtenidos a través de nuevos impuestos, afectará el poder de compra de los ciudadanos. En cambio, si el Estado decide financiar nuevos gastos re trayendo recursos de otras áreas, seguramente el ciudadano verá restringidos los servicios de tales áreas. La relación entre las decisiones de financiamiento del Estado, la economía y la vida de los ciudadanos, es directa. El financiamiento es la manera o el modo como el Estado obtiene los recursos económicos que necesita para sus actividades.

La necesidad de financiamiento se relaciona en forma estrecha con la economía, ya que el Estado, en ejercicio de su poder de coacción, extrae recursos de la economía con el límite de no frenar el crecimiento económico del país, ya que si lo hace de manera excesiva se mata la “gallina de los huevos de oro”. Las fuentes de financiamiento del Estado que tienen su origen en tributos, producen una disminución de la capacidad de ahorro de los ciudadanos, es decir, mayor presión tributaria implica menor ahorro. De igual manera, cuando se recurre a fuentes de financiación externa o interna en forma irracional, se comprometen recursos que no pueden destinarse a satisfacer necesidades básicas como salud, educación, seguridad, entre otras.

En las decisiones políticas de inversión y financiamiento público subyacen implícitamente decisiones políticas de distribución y redistribución del ingreso. Por el lado de la inversión pública, tanto el objeto, como los objetivos y destinatarios de la misma, afectan la distribución del ingreso de la población, por los bienes y servicios que se generan o en los cuales se invierte, por los grupos sociales a los cuales se destina y por la modificación de las condiciones de vida, entre otros aspectos. Por el lado del financiamiento público, por los recursos que se extraen de algunos sectores y que favorecen a otros sectores, entre otros aspectos.

El problema de la distribución del ingreso está en la base de las decisiones políticas de inversión y financiamiento. Está en la base del presupuesto público. Cuando se decide incluir una necesidad en la agenda política, la atención de la misma es una decisión de inversión, que a su vez requiere una decisión de financiamiento para saber cuáles son los recursos que financiarán la inversión. La selección de una necesidad u otra implica una decisión política de distribución del ingreso, porque con esta decisión se beneficia a algunos ciudadanos y no a otros.

Igualmente, la selección de los recursos también implica una decisión política de distribución del ingreso, porque se priva de ellos a algunos ciudadanos y no a otros. No es lo mismo tomar recursos de un sector u otro de la economía y tampoco es lo mismo invertir estos recursos en un grupo u otro de la sociedad. En ambos casos hay un efecto de distribución o redistribución del ingreso.

## CONCLUSIÓN

En la primera parte de este trabajo se han expuesto una serie de cuestiones por las cuales se asemejan la administración financiera pública y privada. Estas cuestiones tienen que ver con la misma constitución de la administración financiera como disciplina científica de la administración, ya que integran su objeto de estudio y son cuestiones fundamentales en torno a las cuales giran las decisiones financieras.

En la segunda parte en cambio se han expuesto una serie de cuestiones por las cuales se diferencian de manera muy profunda la administración financiera pública y privada. A diferencia de las anteriores, estas cuestiones no tienen que ver con la configuración como disciplina científica de la administración financiera, sino con cuestiones políticas e institucionales que atraviesan y configuran a los organismos públicos y a los sujetos que toman decisiones financieras en estos organismos.

Por otra parte, se han expuesto en la tercera y cuarta parte de este trabajo, algunas características que pueden atribuirse a las decisiones de inversión y de financiamiento en el ámbito público y que permitieron mostrar su especificidad y su diferenciación con relación a las decisiones financieras que corresponden al ámbito empresarial. La naturaleza de las decisiones en un ámbito y otro varía sustancialmente, ya que en un caso se apunta al interés general y en otro a un interés particular, entre otros aspectos.

Este trabajo constituye un aporte al ejercicio profesional de los Licenciados en Administración, tanto en el ámbito público como privado, en todo lo que tenga que ver con la administración financiera y la toma de decisiones financieras en estos ámbitos. En efecto, es importante tener en cuenta, por un lado las semejanzas y diferencias entre la administración financiera pública y privada y, por otro, la naturaleza específica de las decisiones de inversión y de financiamiento en el ámbito público, con el fin de orientar y fundamentar adecuadamente las prácticas profesionales con vistas a aumentar la excelencia y calidad de las mismas.

## BIBLIOGRAFÍA

1. AGÜERO, J. O.; Administración Financiera en Contextos de Países Latinoamericanos. 1ª Edición, Editorial Universitaria, Universidad Nacional de Misiones, Posadas, 2014.

## ADMINISTRACIÓN HOTELERA: UNA MANIFESTACIÓN CONTINUA DE LA TRANSCULTURIZACIÓN

Área: Administración Empresaria

Sub área: Comportamiento Organizacional/Empresas de Servicios

Autor: Elsa Ibarra

Categoría: Docente e Investigadora

Institución: Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Misiones.

Correo electrónico: [ybarra.elsa@gmail.com](mailto:ybarra.elsa@gmail.com); [elsaybarra\\_13@yahoo.com.ar](mailto:elsaybarra_13@yahoo.com.ar)

### RESUMEN

El artículo es producto de varias investigaciones propias sobre las organizaciones hoteleras y su administración<sup>1</sup>, con el que se pretende exponer el ejercicio de la transculturización, aplicada desde siempre en el Turismo<sup>2</sup> y en sus actores, actos imprescindibles para el ciclo de vida de las organizaciones que lo comprenden.

El Objetivo del artículo consiste en mostrar acciones que reflejan la incorporación y la aceptación de la diversidad cultural en la administración de las organizaciones hoteleras.

El objeto del artículo se centra en las organizaciones destinadas a dar el servicio de alojamiento, el servicio de gastronomía y la competencia requerida para los recursos humanos, estas tres muy necesarias para responder a las demandas de las personas que se ausentan de su residencia habitual, por más de 24 hs., dato que caracteriza al turista, al huésped, al viajero, que en cierta manera y desde la praxis los directivos adecuaron sus políticas a la diversidad cultural, tanto interna como externa.

Los efectos se presentan como mercados. Tipos de turismo. La “casa global”. La “cocina global” y el “Capital humano transcultural”.

### PALABRAS CLAVES

Hotelería. Transculturación/Diversidad cultural.

### INTRODUCCIÓN

El turismo como fenómeno social, evoluciona paralelamente a la industrialización y a la globalización en razón directa al concepto de empleo del tiempo libre, de las facilidades que

<sup>1</sup> (2002-2010).

<sup>2</sup> Los aspectos generales, particulares del Turismo y sus demás componentes, referidos a la transculturización, podrán ser objetos de estudio, en otros trabajos académicos.



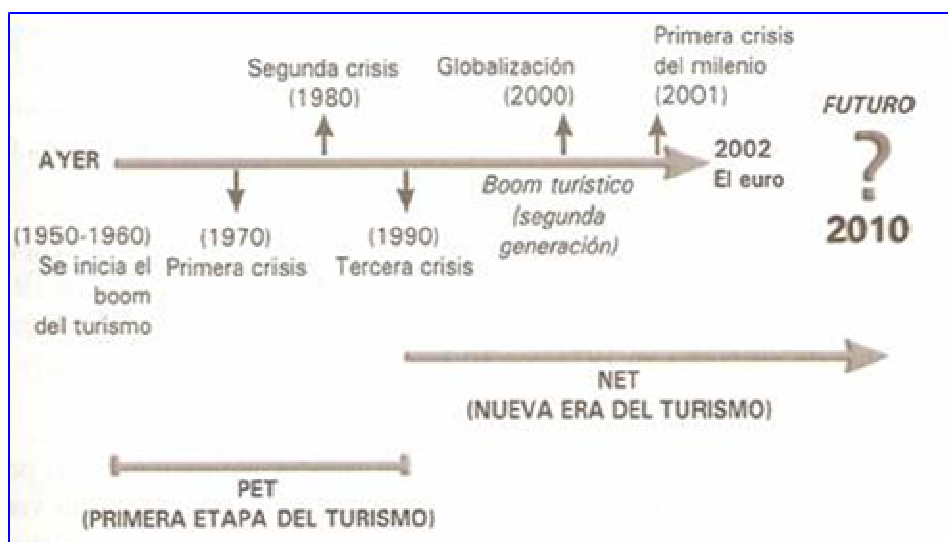
el mundo moderno presenta en lo referente a transporte y alojamiento, además de los factores técnicos, culturales y fenómenos naturales, que coadyuvan a su transformación, que en forma conjunta, proporciona el perfil de la infraestructura turística.

Dicha infraestructura se corresponde con una distribución funcional relacionada con la organización, la dirección, las cuestiones legales, las finanzas, las inversiones, la ética, la diversidad y con la administración del conjunto en su carácter sistémico.

El "turismo es un fenómeno social, cultural y económico relacionado con el movimiento de personas a sitios distintos de sus usuales lugares de residencia, siendo el placer la motivación principal" (Organización Mundial del Turismo, 2008).

El esquema n° 1, expone la evolución y el “boom turístico” a partir del año 2000/globalización.

ESQUEMA N°1 - Evolución del turismo



Fuente: Gallego, J. F. *Gestión de hoteles, una nueva visión* – Cap. 3 – edición 2006.

Linares Urenda<sup>3</sup> (2012) describe al turismo como un fenómeno *notablemente social*, por el desplazamiento geográfico de personas, generando estrechos vinculo sociales y culturales. Sostiene que es uno de los sectores económicos-sociales más importantes en la integración y difusión de una cultura, *ya que permite el intercambio de usos y costumbres, tradiciones, gastronomía, etc.*

Desde esta visión dice que la conjunción entre dos o más culturas genera otra cultura distinta con ciertos atributos peculiares y propios, fenómeno denominado “transculturización”. La autora destaca como ejemplo lo sucedido en México en el momento histórico de la Con-

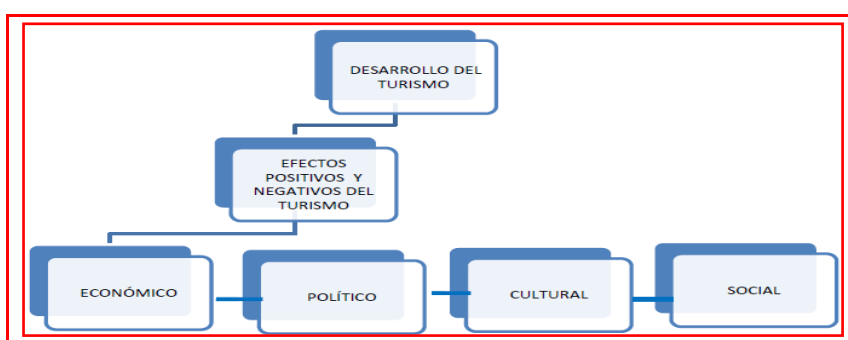
<sup>3</sup> Fuente: Linares Urenda, Alma Verónica. *Entorno de la Hotelería y Turismo* – Red Tercer Milenio - ISBN 978-607-733-128-5 – págs. 13 y 14 -

quista<sup>4</sup>, en la cual cada cultura autóctona (maya, olmeca, azteca, etc.) entró en contacto con otra: la española.

Tomando en cuenta ese proceso, dice que “*el turismo contribuye a un proceso similar conocido con el nombre de transculturización turística*”. Refiere al contacto entre habitantes de un país que cruzan sus fronteras y los habitantes de la comunidad receptora, originan importantes efectos (externalidades) de transculturización tanto en el visitante como en el residente.

Externalidades que no siempre son positivas para el área cultural; situación que caracteriza al mercado receptivo, cuyos países presentan bajo nivel económico. Los predomios más relevantes se dan en el idioma, costumbres, gastronomía, vestuario, el clima, entre otros. El esquema da un mapa conceptual de las externalidades del turismo.

ESQUEMA N° 2 - Mapa conceptual de la externalidades del turismo



Fuente: Linares Urenda, Alma Verónica. Entorno de la Hotelería y Turismo

La variable social, es un actor directo que contribuye a la *transculturización turística*<sup>5</sup>, son el desempleo, el crecimiento demográfico, la confrontación de visitantes y las prácticas tradicionales, cuyo efecto produce rupturas culturales y genera inseguridad en algunos casos.

Sin embargo, es pertinente destacar los beneficios de carácter social derivados del turismo:

- Impulsa el intercambio cultural.
- Propicia el interés en de la comunidad en su propia identidad.
- Preserva el patrimonio turístico.
- Genera empleo directo e indirecto.
- Propicia actividades diferentes en los visitantes.

<sup>4</sup> La Conquista de México refiere al sometimiento del estado mexica o azteca, por Hernán Cortés en el nombre del rey Carlos I de España y a favor del Imperio español entre 1519 y 1521. El 13/08/1521, la ciudad de México (Tenochtitlan) cayó en poder de los conquistadores españoles, después de 2 años de enconados intentos bélicos, políticos y conspirativos, en los que participaron junto con los españoles, los pueblos indígenas previamente avasallados por los mexicanos, en un afán por rebelarse (aprovechando la alianza) por las condiciones de sojuzgamiento en que vivían. Hecho que dio inicio a la colonización española y al nacimiento del México mestizo.

<sup>5</sup> Ejemplo: un albañil que no consigue trabajo en la Provincia de Misiones, si lo encuentra en el sur en la construcción de hoteles y afines; ahí se dan cambios sustanciales en su vida y en el de su familia: zona de clima frío, costumbres, horarios, viviendas, distancias, nuevos compañeros de trabajo y procedentes de diferentes lugares geográficos, entre otros. Tal aceptación implica el concepto transcultural, lo que facilitará su trabajo y relaciones humanas.

- Permite descubrir lugares diferentes, gente distinta,
- Promueve la sana convivencia entre residentes locales y visitantes.

En el proceso de la transculturización turística debemos tener presente que el patrimonio turístico de un país está conformado por dos elementos principales que son la riqueza cultural que motiva el desplazamiento del turista desde su residencia habitual hacia otro diferente, generando la demanda de servicios denominados “servicio turístico”.

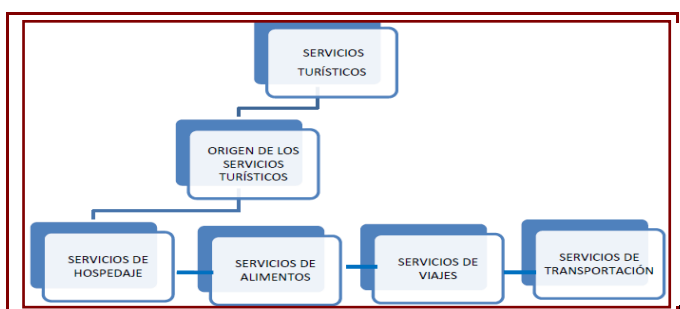
**a) los naturales:** patrimonio en el cual el hombre no ha intervenido y son: los ríos, las montañas, las playas, las cascadas, las grutas, la flora, la fauna, entre otros.

**b) los culturales:** patrimonio en el cual el hombre ha intervenido en forma directa y son: el folklore, las artes, los monumentos, las artesanías, la gastronomía, la danza, la música, los lugares arqueológicos, los festivales, las ferias, las exposiciones, etc.

### El servicio turístico

El servicio turístico comprende organizaciones a ser administradas y gestionadas considerando la diversidad cultural en forma directa y son ellas: Hoteles (alojamiento). Cruceros y similares. Restaurantes y afines (alimentos y bebidas). Agencias de viajes (minoristas y mayoristas). Arrendadoras de automóviles. Arrendadoras de taxis, remises, transfer. Transportistas (tierra, aire, mar, fluvial). Diversiones. Tiendas de souvenir. Información y orientación al turista. Museos. Teatros. Cines. Casino. Zoológicos. Parques Provinciales y Nacionales.

### ESQUEMA N° 3- los servicios turísticos



Fuente: Linares Urenda, Alma Verónica. Entorno de la Hotelería y Turismo

En el esquema se aprecian que las organizaciones del negocio de la hospitalidad, son pilares fundamentales del turismo, resultando ineludible destacar el valor de la cultura interna y externa para el sector, como vital y como generador del continuo intercambio cultural dentro de las variadas modalidades y categorías que detenta el sector hotelero en cualquier parte del mundo.

### Objetivo del artículo

Presentar acciones que reflejan la incorporación y la aceptación de la diversidad cultural en la administración de las organizaciones hoteleras.

## MARCO TEÓRICO

### La transculturización: breve conceptualización

Si bien, este tema fue abordado por la antropología, para la Administración es un aporte sumamente ventajoso porque suma valor al elemento cultural dentro y fuera de toda organización y la hotelería que es una de las principales destinatarias.

La cuestión transcultural y el vocablo “transculturación”<sup>6</sup> surge en la antropología en el año 1947, acuñada por el antropólogo cubano Fernando Ortiz Fernández (1881-1969) en el marco de sus estudios sobre el contacto cultural entre distintos grupos. La transculturación es un fenómeno que ocurre cuando un grupo social recibe y adopta las formas culturales que provienen de otro grupo.

Ortiz, describe el fenómeno de la fusión y la convergencia de las culturas; *“es un proceso que trata del intercambio de las distintas culturas existentes en las naciones del mundo, es un paso necesario para el desarrollo de cada país y conveniente para la sociedad, ya que con ella toda persona es capaz de adaptarse a la forma de actuar de otras que pertenezcan a una subcultura (grupo de personas que están tomando una cultura ajena a la de su país origen por estar en contra de sus principios o simplemente porque la persona no se identifica con las costumbres y modo de vida que le ofrece)”*.

A su vez, la RAE define: Transculturación. f. *Recepción por un pueblo o grupo social de formas de cultura procedentes de otro, que sustituyen de un modo más o menos completo a las propias.* Transcultural: *Que afecta a varias culturas o a sus relaciones.*

Un claro ejemplo de transculturación se dio en América a partir del descubrimiento que realizó Cristóbal Colón en el año 1492. Con la colonización de esas tierras los habitantes vieron cómo su patrimonio cultural mutaba drásticamente en muchos aspectos y tal vez uno de los cambios que mejor lo muestra, es la Iglesia Católica que intentó imponerles sus creencias a toda costa.

En la actualidad, tanto la inmigración y la globalización son dos fenómenos que permiten el crecimiento rápido de los niveles de transculturación existentes, lo que lleva a la relación directa con el entorno cultural, la diversidad cultural y los efectos que se producen en el proceso de interface de las más variadas cultural.

### Entorno Cultural y Diversidad Cultural<sup>7</sup>

En la actualidad, la noción de “cultura” incluye a disímiles aspectos financieros y empresariales, dando lugar a beneficios mediante negocios internacionales basados en contextos multiculturales, en los que intervienen capitales invertidos, intereses y localizaciones estratégicas de actuación económica, social, financiera, etc. siendo preponderante la inclusión y dependencias de una gran cantidad de personas culturalmente diversas, dando lugar así a la di-

<sup>6</sup> <http://definicion.de/transculturacion/> - Pág. visitada el 15/07/14

<sup>7</sup> Fuente: Palavicini Palafox, Olga Verónica – cap. II de la tesis *“Programa para difundir la cultura turística a través de los estudiantes de las instituciones que integran el capítulo México de la confederación panamericana de escuelas de hotelería y turismo (CONPEHT). Universidad Anahuac – 1998.*

versidad cultural, son ellos los empleados, los inversores, los socios, los accionistas, los consumidores, los usuarios, los proveedores, la competencia, las demás organizaciones, entre otras, que contribuyen a crear riqueza. Desde esta peculiaridad, las organizaciones globales han incorporado el atributo sobresaliente denominado “multiculturalidad”.

Por ende, el turismo, como sector económico social y sus organizaciones, no escapan a tal multiculturalidad, es más se puede afirmar que es el sector que desde sus orígenes convive con tres situaciones que refieren a la cultura o bien al proceso de asimilación cultural percibidos y puestos en práctica por la sociedad mediante estrategias por las cuales transmite, hereda y recrea sus componentes culturales, son ellas: Enculturación. Aculturación. Transculturación.

**“Enculturación:** *La enculturación es ese proceso educativo de enseñanza-aprendizaje, mediante el cual se incita e induce a las nuevas generaciones a adoptar los modos de pensar y comportarse tradicionales. Se entiende como un proceso de socialización, puesto que el individuo se integra a la sociedad y éste se considera parte de la personalidad grupal.*

*Este proceso también se ha concebido como endoculturación, dado que se trata de una asimilación interna en una propia cultura, permitiendo una continuidad cultural y evitando la alienación cultural.*

**Aculturación:** *Se habla de aculturación cuando se dan cambios culturales resultantes de la penetración o inclusión de elementos culturales de una sociedad en otra por medio de un contacto directo, y que lleva a la aceptación o al rechazo de estos elementos. Es un proceso de intercambio que puede darse en forma de absorción-imposición o de síntesis creativa.*

*Algunos autores utilizan el término interculturación para designar este encuentro de dos culturas, el cual originariamente se lleva a cabo en forma desequilibrada y con relaciones de poder. En este proceso de transmisión de elementos, pueden adaptarse ciertos elementos culturales, o por el contrario, originarse el surgimiento de una nueva sociedad con los elementos de las culturas que entran en contacto.*

**Transculturación:** *Se habla de transculturación cuando se da un choque (contacto) entre una cultura que se impone violentamente sobre otras más débiles en términos de poder, casi desmantelándolas desde su raíz. Es decir, se da cuando un pueblo o grupo social recibe formas de cultura procedentes de otro y que substituyen casi por completo a las propias. Esta imposición cultural se hace por un proceso correlativo, que puede llamarse de desculturación, pues se suplanta una cultura originaria por otra que se implanta desde fuera” (Palavicini Palafox 1998).*

CUADRO N° 1 El proceso del cambio cultural

PROCESO	REPRESENTA	PROPICIA
ENCULTURACIÓN - ENDOCULTURACIÓN	asimilación interna de elementos culturales	continuidad cultural
ACULTURACIÓN - INTERCULTURACIÓN	transmisión (a veces imposición) de elementos culturales externos	alienación cultural
TRANSCULTURACIÓN - DESCULTURACIÓN	violenta imposición de elementos culturales	supresión cultural

Fuente: Palavicini Palafox, O.V. - 1998

### Breve conceptualización de diversidad cultural<sup>8</sup> y la Administración

Resulta necesario decir que el vocablo “diversidad” es un término que refiere a la diferencia, la variedad, la desemejanza y la abundancia de cosas distintas. “Cultural” refiere a todo aquello que es propio o relativo a la cultura.

*“Entonces, el concepto diversidad cultural da cuenta de la convivencia e interacción que existe efectiva y satisfactoriamente entre distintas culturas. La existencia de diferentes culturas está considerada como un patrimonio importantísimo de la humanidad, ya que tal cuestión, sin dudas, contribuye a fomentar y expandir el conocimiento y también valores como el respeto y la tolerancia, porque el hecho de respetar y tolerar al otro que vive al lado nuestro aunque no manifieste las mismas creencias y bagaje cultural, resultará siempre un paso adelante en cuanto personas”.*

Paralelamente, la diversidad cultural propone el respeto como valor prioritario que debe darse entre vecinos, personas que nos rodean, personas con ideas y pensamientos diferentes al nuestro; por parte de las autoridades que tienen el poder formal en la comunidad en la cual habitamos, dando garantías necesarias para supervivencia de las diferentes culturas, evitar que una cultura se convierta en una amenaza para otra.

Por lo tanto, se puede decir que la diversidad cultural describe la convivencia e interacción entre diferentes culturas<sup>9</sup> y son generadoras de comunidades y otros actos que hacen al desarrollo (o no) de un lugar geográfico. La existencia de diversas culturas está entendida como un activo importante de la humanidad que contribuye al conocimiento continuo. Cada persona, por otra parte, tiene derecho a que su cultura sea respetada tanto por otras, como por las autoridades.

La diversidad cultural<sup>10</sup> nos indica el grado de complejidad y variación, tanto a nivel mundial como en ciertas áreas, la existencia de interacciones entre diferentes culturas coexistentes, que conllevan a que ciertos estados y organizaciones, sean considerados como parte del patrimonio común de la humanidad, generando políticas y actitudes favorables a la diversidad, como la preservación y promoción de culturas existentes.

Nov. 2001, la UNESCO adopta y proclama la Declaración Universal sobre la diversidad cultural, cuyos contenidos abarcan la diversidad cultural en una amplia variedad de contextos y el proyecto de Convención sobre la Diversidad Cultural elaborado por la Red Internacional de Políticas Culturales que prevé la cooperación entre las partes en un número de esos asuntos.

<sup>8</sup> <http://www.definicionabc.com/social/diversidad-cultural.php> - Pág. visitada el 01/07/14.

<sup>9</sup> Ejemplo: la Provincia de Misiones se caracteriza por la cantidad de colectividades existentes con diferentes costumbres, religiones, creencias, ritos, que permanentemente interactúan con las personas naturales de América del Sur. Hoy, ese crisol de razas generó un importante evento social-turístico denominado “Fiesta Nacional del Inmigrante” que se realiza en la ciudad de Oberá, en el mes de septiembre desde el año 1979.

<sup>10</sup> Fuente: <http://arcoiriscultural.es.tl/CONCEPTO.htm> - Pág. visitada el 01/07/14



**Desde esta visión inclusiva**, la Administración en las figuras del dueño, del directivo, del gerente de Organizaciones deben comprender que la sociedad del siglo XXI es multicultural y heterogénea, ocupamos un suelo global en el cual las distancias se redujeron, ésta realidad debe ser considerada y atendida estratégicamente por los dirigentes ¿líderes?, con vistas a una gestión inteligente del potencial transcultural para que ellas sean sustentables y asegurar su permanencia.

La diversidad origina beneficios que los administradores deben saber conducirlos, considerando la llegada y salida geográfica de personas por motus propio, cuestiones laborales, proveedores, competencia, consumidores, usuarios y clientes motivados que plantean nuevos retos en cualquier parte del mundo.

La gestión de la diversidad supone el desarrollo de un proceso de aceptación y manejo de ciertas diferencias y similitudes de las personas como potencial en una organización. Es un proceso que agrega valor a la organización, estratégicamente basado en valores y orientado hacia el futuro.

Es vital para el éxito de la organización, que la diversidad sea vista y tratada como un componente esencial en la misión, visión y estrategia empresarial, fundada en el reconocimiento previo de la existencia de lo diferente y que es posible la convivencia en la diversidad, mediante el respeto a ellas, y meditar sobre las ventajas y beneficios, tales como:

*Fortalecimiento de los valores culturales dentro y fuera de la organización. Mejora el posicionamiento e imagen corporativa. Incentiva y retiene a las personas con talento. Incrementa la motivación y los resultados de los integrantes de la organización. Promueve la innovación y la creatividad. Mejora el clima laboral. Reduce la rotación. Mejora la productividad y fidelización de los recursos humanos. Atrae y fideliza consumidores. Mejora los vínculos con la competencia, entre otros argumentos. Que acrecientan el ingreso a nuevos mercados con oportunidades para el desarrollo de los actuales y nuevos productos y servicios; objetivos a plasmarse en un plan estratégico que expresa la diversidad social.*

En este nuevo escenario, el entendimiento transcultural es un factor básico para llegar a cualquier mercado. Conocer un mercado, es admitir y asumir la existencia de personas de diferentes orígenes y modalidades culturales que lo componen, siendo imprescindible ese conocimiento para poder hacer negocios con ellos, trabajar con ellos y para el intercambio productos y/o servicios.

Por cuando, podemos hablar de “**ventas transculturales**”<sup>11</sup>: para alcanzar la venta, *es necesario priorizar la conducta transcultural del consumidor*, usuario, cliente (principal actor para decidir la compra) por parte de Directivos, Administradores quienes *entenderán la naturaleza y la magnitud de las diferentes culturas* para que los productos y servicios sean aceptados de la mejor manera y en beneficio de la Organización. Esto se debe a que los deseos y los gustos de las personas mudan asiduamente, y que en cada país, zona, posee costumbres y culturas propias.

<sup>11</sup> Ventas Transculturales 11/01/2010 Estrategia, Mercadeo, Merchandising, Publicidad, Jorge E. Pereira

Tal “propiedad y atributo”, es el disparador para el diseño de estrategias transculturales apropiadas para cada uno de los mercados internacionales que interesan, sobre la base de tener claridad de las similitudes y diferencias de las culturas entre naciones.

### Breve conceptualización de la hotelería

Di Muro Pérez, L. (1999) expresa: “...*hotel es un establecimiento de carácter público, destinado a dar una serie de servicios: alojamiento, alimentos y bebidas, entretenimiento y que persigue tres grandes objetivos: ser una fuente de ingresos; ser una fuente de empleo y dar un servicio a la comunidad*”.

Mestres Soler, J. (1995) define al sector hotelero como “*todos aquellos establecimientos que se dedican profesional y habitualmente a proporcionar alojamiento a las personas, mediante precio con o sin servicios de carácter complementario*”.

La Secretaría de turismo de México<sup>12</sup> define al hotel como “*la unidad de servicios de alojamiento más típica, que de acuerdo con su dimensión integra todos o parte de los servicios de cuartos, alimentos y bebidas, entretenimientos y servicios complementarios*”.

**La función hotelera**<sup>13</sup> desde el conjunto de acciones que el hotel debe realizar frente la sociedad y hacia sí mismo, se incluye la cuestión transcultural en las funciones extrínsecas y la social. Tanto las funciones política, económica y las intrínsecas refieren a las decisiones y acciones vinculadas directamente con el servicio de alojamiento y los servicios complementarios que derivan de ellas, tales como: restauración, lavandería, recreación y destinadas a la búsqueda permanente de cambios y mejoras en el ofrecimiento de nuevos servicios, distracciones, comidas y todo otro servicio que quiebre la rutina del visitante.

**Funciones extrínsecas:** acciones que se aplican al mercado en el cual actúa el hotel. Refieren al consumo de productos y servicios del mercado, la demanda de mano de obra, el papel preponderante en la captación de divisas, la adaptación de nuevas tecnologías.

**Social:** estas acciones responden a una realidad interna y del entorno de la actividad hotelera: busca el bienestar de sus trabajadores, busca el bienestar y satisfacción de los visitantes, busca el bienestar de los dueños, busca el bienestar y calidad de vida de la comunidad de la cual participa. Promueve y elabora programas de turismo social con activa inclusión de las variadas culturas que integran el mercado de origen y mercado de destino.

## EFFECTOS DEL EJERCICIO DE LA TRANSCULTURIZACION EN LA HOTELERÍA

**El mercado global del turismo y sus actores**<sup>14</sup>: Tal vez el más empírico ejercicio transcultural radica en la claridad de los dos mercados que integran el turismo y sus actores Mercado de destino y Mercado de origen, ambos en coexistencia permanente, si uno no está el otro tampoco.

<sup>12</sup> Secretaría de Turismo de México. *Manual de administración hotelera*. Noriega Editores. México, 1990. Pág. 19.

<sup>13</sup> Ibarra, E. *Manual de adm. aplicado a las organizaciones hoteleras* – R.C.D. n° 201/05.F.C.E.UNaM. 2005/06.

<sup>14</sup> Ibarra, E. *Manual de administración aplicada a las organizaciones hoteleras*. R. C. D. n° 201/05. Capítulo I

**Mercado de destino:** es el lugar geográfico donde se localiza el hotel. Generalmente se ubica dentro de centros turísticos consolidados o en ciudades y lugares como nuevos centros turísticos. En él se conjugan y coordinan todos aquellos factores necesarios para que el viajero – cualquiera sea su motivación – pueda alojarse, alimentarse, trasladarse, y satisfacer sus deseos. En este, se encuentran los servicios turísticos, tales como los hoteles (alojamiento); los restaurantes (alimentos y bebidas); las agencias de viajes (minoristas y mayoristas); las arrendadoras de automóviles; las transportistas (terrestres, aéreas, marítimas y fluviales); las diversiones; las tiendas de souvenir; las oficinas de información al turista; las agencias de cambio, entre otros, *caracterizado por la propia cultura y las tantas sub-culturas del lugar.*

**Mercado de origen:** es el lugar geográfico de donde proviene el viajero a aquel del cual se ha ausentado el mismo por un término / lapso no menor de 24 horas. Para que los viajeros concreten una transacción turística son necesarias estas condiciones: tiempo, ingreso, posibilidad técnica y voluntad de partir, seguridad de llegar a destino y seguridad en la estadía. Al asociar la idea de vacacionar con la noción de libertad, se orienta al cliente de ocio. Al asociar la idea de hacer negocios en diferentes lugares geográficos, se orienta al cliente de negocios. También *caracterizado por la propia cultura y las tantas sub-culturas del lugar de origen.*

### Principales tipos de turismo vinculados a lo transcultural

**Turismo litoral** o de masas, o litoral: tipificado por la ruptura de la rutina diaria, trae aparejado dimensiones *simbólicas, estéticas y culturales.* Estos perfiles simbólicos se basan en cómo las personas actúan sobre *el medio ambiente, cultural y social* del lugar visitado.

**Turismo cultural:** es la forma de turismo que tiene por objetivo, entre otros, *el conocimiento de monumentos y sitios históricos.* Las *actividades culturales* constituyen una fuente directa e indirecta de empleos, proyecta una imagen positiva y acrecienta el atractivo territorial.

**Turismo religioso<sup>15</sup>:** comprende los lugares de atractivo religioso, tales como los santuarios, los espacios religiosos con un *carácter histórico-artístico significativo, los grandes encuentros de grupos religiosos y las celebraciones.*

**Turismo urbano:** es aquel cuyo objetivo es visitar y conocer a las grandes ciudades del mundo; generando diversos factores beneficiosos que aparecen como *combinados con el movimiento de revalorización, rehabilitación de los centros históricos de las ciudades; la ampliación y diversificación de las prácticas culturales.*

**Turismo ecológico y rural:** La Unión Mundial por la Naturaleza (UICN) define al ecoturismo como *“aquella modalidad turística ambientalmente responsable consistente en viajar o visitar áreas naturales relativamente sin disturbar con el fin de disfrutar, apreciar y estudiar los atractivos naturales (paisajes, flora y fauna silvestres) de dichas áreas, así como cual-*

<sup>15</sup> En Argentina peregrinaciones que se realizan a la ciudad de Itatí, Provincia de Corrientes, a San Nicolás en la Provincia de Buenos Aires, todos originados a la veneración de la Virgen. Importantes catedrales situadas en capitales de provincias argentinas. En el resto del mundo: La meca, El Vaticano, el Muro de las Lamentaciones. en la Provincia de Misiones: El parque Temático “La Cruz” sito en la localidad de Santa Ana; “Las Reducciones Jesuíticas” en varios departamentos de la Provincia, en zona de Encarnación-Paraguay y zona de Santo Angelo- Brasil.

*quier manifestaron cultural (del pasado y del presente) que puedan encontrarse ahí, a través de un proceso que promueve la conservación, tiene bajo impacto ambiental y cultural y propicia un involucramiento activo y socio-económicamente benéfico de las poblaciones locales”.*

### **La hotelería del siglo XXI o “la casa global”**

La transculturación es un fenómeno social relativamente nuevo en el sentido que a mediados del siglo XX se comienza a escribir, *pero con gran transcendencia en el turismo y su relación con la cultura y su preservación*. En esta diversidad, las organizaciones hoteleras constituyen un centro en el cual convergen e interactúan las más variadas culturas con las influencias que devienen de los mercados de origen y de destino, es decir que el antagonismo en cuanto a valores, creencias, costumbres, mitos, leyendas, conductas, formación, entre otros, se retroalimentan en las organizaciones hoteleras porque ahí es donde y con mayor tiempo, se produce el descanso, la alimentación, y se da respuesta a las motivaciones del huésped y/o del viajero.

El dinamismo del turismo, ha venido transformándose desde su génesis y en el siglo XX con la revolución tecnológica, surge la revolución social del turismo como fenómeno de masas integral, inédito, mediante flujos de millones de personas que ampliando sus expectativas como turista.

*Expectativas que resultan de experiencias, educación y conocimiento que la nueva sociedad les daba, visitan y recorren los lugares más recónditos de la tierra, por variadas circunstancias y motivaciones*. Paralela y complementariamente, uno de los paradigmas que se desarrolla en diferentes etapas, es sin duda el hotel.

*La hotelería* como sub-sector del turismo consigue un rango diferente cuando se incorpora al fenómeno nuevo *que innovó países, culturas, sociedades*, económicas y fundamentalmente a las personas, que mediante el turismo convirtió a los alojamientos en “casa global” de millones de personas que se desplazan, teniendo como referencia común un espacio con mayor o menor riqueza suntuaria donde se dan respuestas a lo cotidiano, sobre la base de un lugar que convergen el hogar y el lugar soñado.

La “casa global”, es más que un “servicio a lo cotidiano”, se convierte en espacio de diversas demandas de ocio, salud, trabajo, formación, cultura, entre otros.

La “casa global”, también surge en lugares olvidados, pequeñas localidades con personas dedicadas a la pesca, a la agricultura de subsistencia o a una artesanía sencilla y primitiva, quienes no pensaban que habría una transformación que haría de sus espacios un encuentro llamado “hotel”. (Gallego J.F. 2009).

### **Gestión de la Casa Global o el Criterio de las 6 llaves**

Pablo D’ Onofrio (2005), en su libro “Mensajes para la gestión hotelera” expone experiencias, consejos, propuestas y demuestra la formación de grado en el rubro hotelería, a partir de administrar diversas organizaciones hoteleras argentinas y extranjeras, bajo un método que denomina *el criterio de las 6 llaves* y demuestra que, haciendo uso de esa metodología, se logra una organización hotelera eficiente, rentable, con sustento social interno y externo.

ISSN2451-6589

[www.conlad.fce.unam.edu.ar](http://www.conlad.fce.unam.edu.ar)

[conlad.fceunam@gmail.com](mailto:conlad.fceunam@gmail.com)



[/congreso.ladm](https://www.facebook.com/congreso.ladm)



[/CongresoLatAdm](https://twitter.com/CongresoLatAdm)

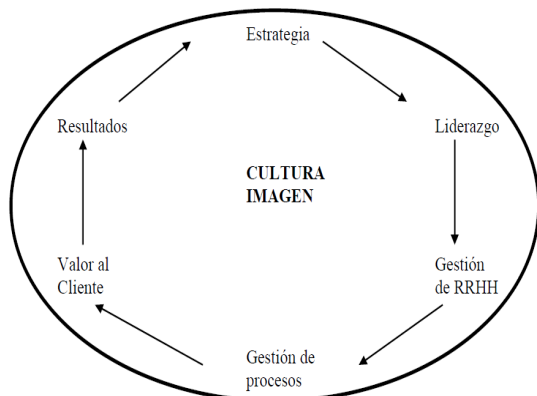


[#conlad](https://www.instagram.com/conlad) [#posadas](https://www.instagram.com/posadas) [#misiones](https://www.instagram.com/misiones)

URL: [http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=31&Itemid=135](http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=31&Itemid=135)

Esos criterios son las habilidades para alcanzar los objetivos propuestos. La denominación de “6 llaves” simbolizan las llaves que abren las puertas mentales de los recintos donde se alojan otros tantos criterios gerenciales: **Liderazgo-Estrategia-Recursos Humanos-Operación-Valor para el Cliente-Resultados**. En el esquema n° 4 se observa la relación fluida entre esos criterios.

ESQUEMA N° 4 - El criterio de las 6 llaves



**Fuente:** D’Onofrio, Pablo “Mensajes para la gestión hotelera” – Alquimia – Hospitality Group - Pág. 41 – 2005.

En la práctica, las “6 llaves” carecen de un orden prefijado; de su ejercicio surge cuál es la más relevante y de mayor adaptabilidad para las necesidades del establecimiento de hospitalidad.

En opinión de la autora del artículo fundada en varias investigaciones propias<sup>16</sup> se puede afirmar...*que la variable cultural y el querer conocer “eso cultural”, está dentro de las más importantes para el ciclo de vida de la hotelería, basta con saber que existe todo un tipo de turismo denominado “turismo cultural” y a ello se le suma la cuestión nacida en México denominada Conciencia Turística, que hace referencia a que todos los integrantes del mercado de destino son anfitriones...*”

El mismo autor presenta una analogía con la cual demuestra el enfoque de la gestión hotel, en tres pilares fundamentales en las cuales se sustenta la gestión empresarial hotelera, ellas son:

**La política empresarial:** o mensaje del propietario hacia todos los niveles y hacia los mercados.

**La visión de su negocio:** o mensaje del futuro deseado de su negocio en el largo plazo.

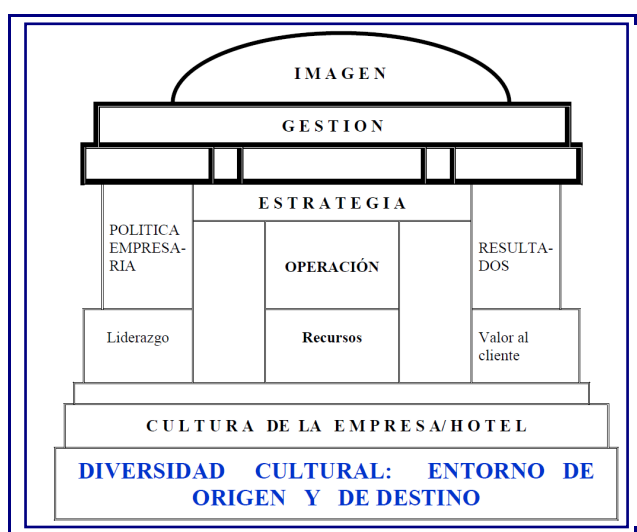
<sup>16</sup> “Diseño de estrategias para la gestión hotelera” –Res. C. D. N° 162/03 - “Manual de administración aplicada a las organizaciones hoteleras”. R. C. D. n° 201/05. “Manual de administración aplicada a las organizaciones hoteleras – segunda parte – con orientación estratégica” Res.C. D. n° 018/06, “Manual de administración aplicada a las organizaciones hoteleras – 3ra. parte – calidad total y los recursos humanos en la industria de la hospitalidad”- Res. C. D. n° 087/07. “Responsabilidad social y ambiental en las organizaciones de hoteleras”. -r R. C. D. n° 083/10. Todas en la Fac.C. Económicas de la UNaM – 2003 al 2010



**Los valores y principios:** o el mensaje de aquellas guías que ilustran la conducta humana tanto interna como externa, los actos del hotel, las guías para la conducción y organización hotelera.

En el esquema n° 5, se observa que para la dirección hotelera es imprescindible la presencia de la cultura que se halla en los patrones de comportamiento, procesos en la toma de decisiones, ética, moral y valores en las cuales se basa una sociedad, sean éstas nacionales y/o regionales que se construyen y nacen de la historia, tradiciones, geografía, sociología, lenguaje y religión de los grupos que forman esas sociedades. *Considerarlas, hará que toda estrategia tienda a mejorar y ampliar las negociaciones interculturales.*

ESQUEMA N° 5 - Componentes básicos de la gestión hotelera orientada a la transculturización



Fuente: Adaptación propia. D' Onofrio, P-. "Mensajes para la gestión hotelera" – Alquimia – Hospitality Group - Pág. 40 – 2005.

### La decisión estratégica de diseñar el producto hotelero<sup>17</sup> en el contexto transcultural

En el siglo XXI, decidir sobre el producto hotelero, ni más ni menos que diseñar el producto intangible de la Casa Global, a percibir como un integrador de **valores esperados** por el huésped, éste debe divisar y recibir un producto intangible *que responda a la diversidad cultural de la cual proviene el pasajero*. Por un lado comprende los elementos tangibles, como ser habitaciones confortables, comidas de buen sabor y entornos agradables, que contribuyen a la experiencia que vive el huésped de un hotel; y por otro, *los intangibles como la cortesía, servicios, conveniencia, seguridad y eficiencia conforman el producto real que un hotel tiene que vender u ofrecer. Los elementos intangibles incluyen a la diversidad cultural.*

Los aspectos tales como la **accesibilidad y el ambiente físico**<sup>18</sup>: son indispensables para llamar la atención, transmitir un mensaje, crear afectos y un buen estado de ánimo. Sin em-

<sup>17</sup> Fuente: Kotler, P. y otros - *Mercadotecnia para hotelería y turismo* – Editorial Prentice Hall - 1998.



bargo, se torna ineludible para la mejor convivencia cultural tener en cuenta dos interacciones:

**a) Interacción del huésped con el sistema de entrega de los servicios:** el contacto con la persona, el pasajero y la acción propiamente dicha. *El vínculo personal del hotel y el huésped, representan una oportunidad única para apreciar las experiencias culturales, hecho reiterado que se produce a partir del conocimiento y eliminación de prejuicios y preconceptos que hacen a las diferentes culturas, religiones, razas, credos, colores, edades, géneros y orientaciones sexuales.*

**b) Interacción del huésped con otros huéspedes:** es la situación que afrontan todos los hoteles cuando reciben: grupos, pasajeros individuales, familias, edades diferentes, sexos diferentes, costumbres, valores diferentes y deben convivir por cierta cantidad de días. El mercadólogo del hotel es el encargado de generar la o las estrategia/s para logra una convivencia agradable entre esas diferencias, evitar que se produzcan contingencias indeseables (robos, discusiones, peleas, ruidos molestos, etc.) **y lograr así el efecto transcultural.**

**La diversidad cultural en el perfil del huésped:** elegir un hotel depende de tres variables de carácter: **Racional:** refieren a la calidad del servicio hotelero, precio justo y accesible. **Irracional:** devienen de la sociedad y del mercado: publicidad, status, moda. **Institucional:** refieren a las creadas por la Administración del hotel: a) **la marca** en su esencia más pura expuesta en reputación, imagen y prestigio. b) **la seguridad** expuesta en la confianza que trasmite el hotel. El cuadro n° 2 lista las necesidades básicas que un huésped elija un hotel:

CUADRO N° 2- Necesidades básicas desde la perspectiva del huésped

limpieza	Diseño y calidad espacial
Luz, iluminación	Equipamiento adecuado
Confort	Comodidades para negocios
<b>Búsqueda de autenticidad cultural</b>	<b>Busqueda de calidad ambiental</b>

Fuente: elaboración propia a partir de “Criterios....” – Grunewald, L. A. – 2004.

### La autenticidad cultural en el sector hotelero

Hablar de la identificación de un establecimiento en el mercado, entendiéndolo por identidad el conjunto de significados convencionalizados entre un conjunto de individuos, *es definir un sistema de significados producto del patrimonio acumulado por los años que se ve reflejado en la conformación de la caracterización del establecimiento turístico* (Grunewald, L. A. 2004).

El autor destaca que en la hotelería se dan la transculturación y la aculturización, por componentes sociales y psicológicos mediante el contacto entre la cultura del prestador y la del visitante; dos procesos que se dan paralelamente y superpuestos con efectos en la estructu-

<sup>18</sup> atributos que corresponden a la localización geográfica del hotel. carreteras, aeropuertos, horarios de atención, comunicaciones, etc. indispensable para decidir la compra.

ra, la forma y la función de las actividades humanas. El 1º es *la transculturación que es un proceso de imitación de los hábitos y costumbres de la demanda visitante que lleva a cambios de conductas y actitudes hacia la misma por parte del prestador*. El 2do es *la aculturación, que es cuando dos culturas distintas entran en contacto y se produce una tercera, resultante de ambas, pero con características propias en ese deseo de responder a las necesidades que plantea la demanda*.

Por ello, enfatiza que en cada hotel, mediante un proceso dinámico, interrelacionan la naturaleza humana, la geografía urbana, la autenticidad cultural de la comunidad y la experiencia histórica de la actividad; conformando en su conjunto un objeto simbólico que trasciende y da identidad al establecimiento en el mercado.

Invita a reflexionar sobre la importancia de la identidad de cada establecimiento como base para construir su imagen en el mercado turístico.

**Sugiere:** evitar situaciones que contribuyen a desarrollar un proceso de deterioro de los valores tradicionales; valores que mutan por la impronta intencional o involuntaria de la acción humana ante la interpretación de las necesidades de la demanda.

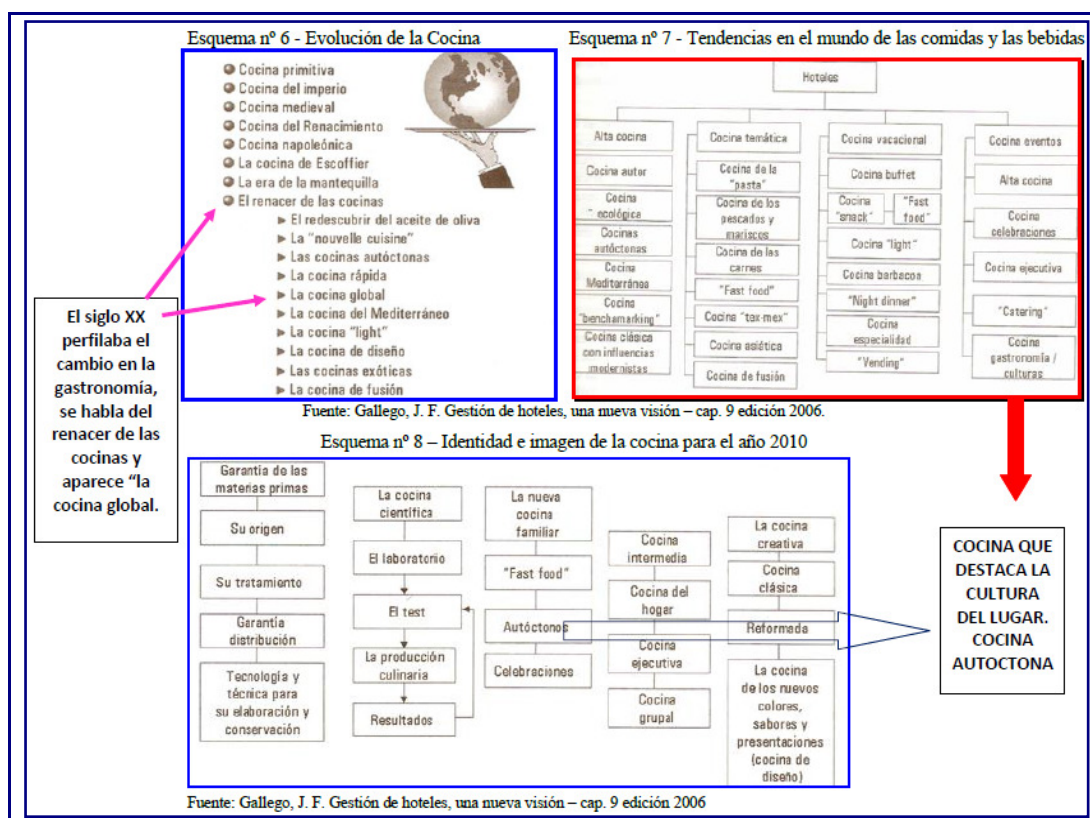
*Mantener viva la motivación de visitar el destino para conocer lo sociocultural local desarrollada por un proceso natural de adquisición histórica o sea, las tradiciones, usos y costumbres insertas en una geografía urbana tradicional. En este sentido cabe recordar las **motivaciones de los viajeros**<sup>19</sup>: Belleza y paisaje. Actitud cordial de la gente de lugar. Habitaciones agradables. Tarifas accesibles. Intereses histórico y cultural. Cocina regional e internacional.*

### La “cocina global”

La evolución de la cocina acompaña al asentamiento y distribución mundial de la hotelería, pasando por la cocina primitiva hasta nuestros días, incluyendo (o excluyendo) comidas y bebidas según la decisión del Responsable de la Cocina (Gerente de Alimentos y Bebidas o bien por el propio Cheff), sin embargo, los viajeros del mundo incidieron en que la cocina debe ser “a gusto” del comensal.

En ese sentido el esquema siguiente muestra la evolución de la cocina. *En el proceso de “renacer de la cocina” surge la cocina global*. Los esquemas nº 6, 7, y 8 muestran la tendencia de la cocina “global/cultural”:

<sup>19</sup> Ibarra, E. Guías de estudio de la materia “Adm. aplicada a la hotelería” F. C. E. de la UNAM/ 2011. Otras Motivaciones: Descanso y relajación. Deportes. Atracción nocturna y diurna. Oportunidades de compra. auto-imagen y status. Evasión. Emoción. Ilusión. Seguridad en la estadía. Animales de la región. Ecología. Discreción. Nuevas experiencias. Casinos y otros juegos. Descubrirse a sí mismo. Prestigio. Buena señalización en la zona y en los servicios de las organizaciones turísticas y otras vinculadas con la recepción del viajero. Clima. Aventuras. Salud. Aproximación a lo raro y experimentación de nuevas vivencias en construcciones de hielo y de sal. Exceso de lujos y confort. Mística. Oportunidad sexual. Educación. Interacción social. Vínculos familiares. Diversión. Aproximación a lo raro y nuevas vivencias en construcciones de hielo y de sal, exceso de lujos y confort.



Fuente: adaptación propia a partir del autor Gallego, J. F.

En esa nueva etapa “en el renacer de las cocinas”, suman a las ofertas de comidas y/o bebidas toda una filosofía de valores, costumbres, usos, respeto a las religiones, entre otros; que junto a las tecnologías, los medios de comunicación, a la segmentación de mercados y la incorporación de la mujer al mundo laboral y lúdico, individual hacen que el mercado de la restauración se vuelva extraordinariamente más flexible. Situación que se da en la hotelería cuando dispone de la restauración como un servicio, que en el siglo XXI continua acentuando la concepción transcultural en las zonas turísticas, en los buffets al lado de las piscinas, en el turismo rural y verde que recuperó la cocina popular revalorizando la cultura del lugar, en los Lodges, en las cabañas, entre otros. Es posible nombrar **Algunos tipos de comida**<sup>20</sup>

### El Capital Humano Transcultural<sup>21</sup>

El nombre “capital humano transcultural”, es una opinión personal con la cual deseo distinguir a las personas que desde la praxis y desde su internalización, aceptan, comprenden,

<sup>20</sup> que se producen como resultado de la transculturización en los hoteles: Americana. Árabe. Argentina. Asiática. Brasileña. Caribeña. Casera. Chilena. China. Coreana. Ecuatoriana. Española. Francesa. Griega. India. Inglesa. Italiana. Japonesa. Kurda. Latina. Libanesa. Malasia. Medio Oriental. Mediterránea. Mexicana. Nepali. Oriental. Paquistaní. Peruana. Sana. Siria. Tailandesa. Turca. Vietnamita. Hamburguesas. Kebab. Paella. Pescado y Marisco. Pizza. Sandwiches. Sushi.

<sup>21</sup> Ibarra, E. – *Investigaciones propias nombradas.*

comparten y aplican la diversidad cultural en su lugar de trabajo y en tantos otros, como en la hotelería.

*“El Capital Humano transcultural, comprende un conjunto intangible de habilidades y capacidades que contribuyen a elevar y conservar la productividad, la innovación y la empleabilidad de una persona destacando y priorizando la aceptación de las diferentes culturas que convergen en un espacio laboral”.*

**Se puede afirmar que** estas habilidades y competencias, también se alcanzan mediante actividades de aprendizaje organizado con instrucción formal e informal, por medio del entrenamiento desarrollado en los diferentes puestos de trabajo del hotel, de acuerdo con cada individuo y al mercado de origen y de destino. Y, que trabajar en hotelería y turismo requiere de algunas habilidades específicas acordes a la industria de la hospitalidad. *Fundamentalmente partir del “sentido común” y valores humanos universales*, ser extrovertido, disfrutar de la relación con las personas, privarse de horarios para desarrollar.

El capital humano transcultural del sector hotelero, mediante las funciones, sub-funciones, procesos y tareas son los encargados de ejercer y demostrar la aplicación de la diversidad cultural. Puesto que la complejidad y variedad de los aspectos del turismo pretenden que el fenómeno de administrar un hotel con inclusión, sea tratado por verdaderos especialistas, gerentes formados y capaces de dirigir la producción y venta del servicio de alojamiento y gastronomía. El cuadro n° 3 expone las habilidades requeridas para el ejercicio gerencial, incluidas las acciones relacionadas con la transculturización.

CUADRO N° 3 – Habilidades requeridas para el gerenciamiento hotelero

Tipo de gerente	Nivel/ rango en la jerarquía de las organizaciones.	Funciones y dependencias
PRIMERA LINEA	NIVEL TACTICO Equivalentes a las jefaturas de departamento.	No supervisan a otros gerentes. Son responsables del trabajo de los empleados de operaciones. (Jefe de ventas Jefe de banquetes. Jefe de lavandería. Jefe de estadísticas. Jefe de reservas.).
MEDIOS. Están en organizaciones muy grandes. (Cadenas).	Rangos medios.	Ponen en práctica las políticas del hotel. Equilibran las demandas de los demás gerentes de primera línea. Son responsables de otros gerentes. En algunas ocasiones de empleados. Dependen de gerentes de nivel más alto. Subgerente General. Gerente de Asesoría. Gerente de Sucursal.
ALTA GERENCIA (o Director General. Subdirector. Director General Ejecutivo.	LOGISTICO	Son responsables de la Administración General del hotel Establecen políticas operativas. Guien la interacción del hotel y su entorno.
FUNCIONAL	LOGISTICO TACTICO	Responsables de un área: Gobernancia Pisos housekeeping. “A y B” (Alimentos y Bebidas). Recreación. Finanzas. Recurso Humano. Mantenimiento. Compras
GENERAL	LOGISTICO	RESPONSABLE de todas las actividades funcionales. De todas las áreas.

Los gerentes funcionales y los generales cumplen las funciones del proceso administrativo y controlan la relación con el tiempo. La diferencia radica en el alcance de las actividades que supervisan.

ISSN 2451-6589

[www.conlad.fce.unam.edu.ar](http://www.conlad.fce.unam.edu.ar)

[conlad.fceunam@gmail.com](mailto:conlad.fceunam@gmail.com)



/congreso.ladm



/CongresoLatAdm

#conlad #posadas #misiones

URL: [http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=31&Itemid=135](http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=31&Itemid=135)

Las habilidades relativas para un desempeño gerencial efectivo en los hoteles

<b>ALTA GERENCIA</b>	<b>CONCEPTUAL</b>	<b>HUMANISTA</b>	<b>TECNICA</b>
<b>GERENCIA MEDIA</b>	<b>CONCEPTUAL</b>	<b>HUMANISTA</b>	<b>TECNICA</b>
<b>GERENCIA DE PRIMERA LINEA.</b>	<b>CONCEPTUAL</b>	<b>HUMANISTA</b>	<b>TÉCNICA</b>
<b>Relaciones directas e indirectas con</b>	<b>Los clientes/huéspedes/viajero/turista de todas partes del mundo.</b>		
<b>Cualidades especiales</b>	<b>Creatividad e imaginación para responder por las demandas culturales del mercado de origen</b>		
<b>Habilidades especiales para</b>	<b>Entender, definir y adaptar el layout de la recepción, de la habitación, el confort dentro de las habitaciones y para dar respuesta a las demandas de alimentación (entre otras).</b>		

Fuente: elaboración y adaptación a partir de los trabajos de investigación propia en Org. Hoteleras (2006/2010).

**Las destrezas y capacidades requeridas para el capital humano en hotelería:** un estudio realizado<sup>22</sup> en Estados Unidos, identificó dos tipos de habilidades: *específicas, que son las necesarias para tener éxito en el puesto de trabajo, y básicas, que son destrezas y capacidades que subyacen en las habilidades específicas.*

CUADRO N° 4 - Habilidades específicas

<b>Recursos:</b> Asignación de tiempo. Asignación de dinero. Asignación de recursos materiales e instalaciones. Asignación de recursos humanos	<b>Información:</b> Obtiene y evalúa información. Organiza y mantiene la información. Interpreta y comunica la información. Utiliza ordenadores para procesar la información
<b>Sistemas</b> Comprende los sistemas. Controla y corrige los resultados. Mejora y diseña sistemas	<b>Tecnología</b> Elige tecnología. Aplica la tecnología al trabajo. Mantiene y repara la tecnología
<b>Personal:</b> Participa como miembro de un grupo. Enseña a los demás. Atiende a los clientes. Ejerce el liderazgo. Negocia para llegar a una decisión. <b>Trabaja con diversas culturas</b>	

Fuente: Kye-Sung (Kaye) Chon y Raoymond T. Sapparowe – *Atención al cliente en hostelería* – Editorial Paraninfo - Thomson Learning – España – 2004.

**Algunas competencias básicas para trabajar en la hotelería: Orientación al servicio.** Tener claro que la esencia del trabajo tiene que ver con la asistencia a los clientes de las más

<sup>22</sup> En respuesta a las recomendaciones publicadas por la comisión y los objetivos esbozados por el Programa 2000, la Asamblea de las Asociaciones Nacionales de la Industria de la Hospitalidad y el Turismo, elaboró descripciones de los puestos de trabajo tipo. Estas les sirven a los gerentes como base para elaborar otras, hechas a la medida de las necesidades de su negocio, El departamento de trabajo de Estados Unidos nombró una comisión en 1990 para estudiar las exigencias del puesto de trabajo y descubrir si la fuerza de trabajo presente y futura era capaz de cumplir con estas exigencias.



*diversas culturas, ideas, pensamientos, costumbres, religiones, ritos, idiomas y demandas propias en función a sus motivaciones de viajero. Valorar, apreciar y tener la voluntad para “estar en contacto” con otras personas* en equipo, con clientes/huéspedes/viajeros. Es el mayor reto del trabajo en hotelería. **Estar abiertos a diferentes culturas:** *libres de prejuicios para asistir a un japonés, a un brasileño o a un árabe. La flexibilidad para desenvolverse entre clientes de diferentes países y la apertura necesaria para asimilar diferentes pedidos. Interés en aprender idiomas: es fundamental para el intercambio cultural. Además: Trabajar en equipo. Ser creativos e innovadores. Buena presencia.*

**Cabe agregar los efectos indeseables que también trae la transculturización:** el aumento de la delincuencia, - la inmigración ilegal, la proliferación de enfermedades infecto – contagiosas, la transculturación o mezcla de culturas, la prostitución, y el auge de consumos de sustancias prohibidas, entre otros, por lo cual es necesario conocer la incidencia, intensidad y proporción de estos males a través de este estudio. La Administración del hotel, es quien fijará las políticas y estrategias para la prevención de que estos hechos sean de ocurrencia muy escasa a nada.

## CONCLUSIONES

La industria hotelera o la “casa global” se ha convertido en una referencia social creando y formando un sistema de valores que hacen a la vida de millones de personas que se trasladan de su lugar de residencia a otros y su incidencia en la “Cocina Global” y por ende en los recursos humanos con visión transcultural.

Los Administradores de la “casa global” del siglo XXI, deben acentuar las funciones del proceso administrativo con un presente y una visión inclusiva de diferentes culturas. *En definitiva son los gestores del ejercicio de la transculturización.*

La diversidad en el sector de la hostelería y el turismo se potencia promoviendo la igualdad de oportunidades laborales para atender a las diferentes nacionalidades en el mercado. Estableciendo políticas que desalienten la discriminación, y alienten las actividades interculturales tales como programas y foros educativos culturales. a gente de diferentes regiones y razas y extender los puestos claves de personal calificado a todos los ámbitos.

Los viajeros con demandas culturales específicas significan un reto para la industria hotelera

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. ÁLVAREZ, HÉCTOR F. “Administración – Un enfoque interdisciplinario y competitivo” - Ediciones Eudecor - 2004 y siguientes.
2. ÁLVAREZ, HÉCTOR F. “Dirección estratégica” – Ediciones Eudecor – 2001 en adelante.



3. DE ZUANI, ELIO RAFAEL – “Introducción a la administración de organizaciones” - Editorial y distribuidora Maktur – 2002 en adelante.
4. GRUNEWALD, L. A. – *Criterios de valor en la elección de un pequeño hotel – Sistema Regional de calidad y competitividad para pequeños hoteles de centro américa* – Fundación Turismo para Todos - 2004.
5. IBARRA, E. “Diseño de estrategias para la gestión hotelera” –Res. C. D. N° 162/03 – F.CE. – UNaM – 2003.
6. IBARRA, E. “Manual de administración aplicada a las organizaciones hoteleras”. R. C. D. n° 201/05. F.CE. – UNaM – 2005
7. IBARRA, E. “Manual de administración aplicada a las organizaciones hoteleras – segunda parte – con orientación estratégica” Res.C. D. n° 018/06, F.CE. – UNaM – 2006.
8. IBARRA, E. “Manual de administración aplicada a las organizaciones hoteleras – 3ra. parte – calidad total y los recursos humanos en la industria de la hospitalidad”- Res. C. D. n° 087/07.
9. IBARRA, E. “Responsabilidad social y ambiental en las organizaciones de hoteleras”. - R. C. D. n° 083/10. F.CE. – UNaM - 2010.
10. IBARRA, E. Guías de estudio de la materia “Administración aplicada a la hotelería” F. C. E. de la UNaM/ 2007/2011.
11. KOTLER, P. y otros - *Mercadotecnia para hotelería y turismo* – Editorial Prentice Hall - 1998.
12. LINARES URENDA, ALMA VERÓNICA. *Entorno de la Hotelería y Turismo* – Red Tercer Milenio - ISBN 978-607-733-128-5 – págs. 13 y 14 –
13. PALAVICINI PALAFOX, OLGA VERÓNICA – cap. II de la tesis “*Programa para difundir la cultura turística a través de los estudiantes de las instituciones que integran el capítulo México de la confederación panamericana de escuelas de hotelería y turismo* (CONPEHT). Universidad Anahuac – 1998.
14. ROBBINS S. - *Comportamiento Organizacional* – 10ª. edición -Editorial Pearson –
15. Secretaría de Turismo de México. *Manual de administración hotelera*. Noriega Editores. México, 1990. Pág. 19.
16. Ventas Transculturales 11/01/2010 gid Estrategia, Mercadeo, Merchandising, Publicidad, Jorge E. Pereira.

## PÁGINAS WEBS

1. <http://www.definicionabc.com/social/diversidad-cultural.php> - Pág. visitada el 01/07/14.

ISSN2451-6589

[www.conlad.fce.unam.edu.ar](http://www.conlad.fce.unam.edu.ar)

[conlad.fceunam@gmail.com](mailto:conlad.fceunam@gmail.com)



/congreso.ladm



/CongresoLatAdm



#conlad #posadas #misiones

URL: [http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=31&Itemid=135](http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=31&Itemid=135)

2. <http://definicion.de/transculturacion/> - Pág. visitada el 15/07/14.
3. <http://arcoiriscultural.es.tl/CONCEPTO.htm> - Pág. visitada el 01/07/14.

ISSN2451-6589

[www.conlad.fce.unam.edu.ar](http://www.conlad.fce.unam.edu.ar)

[conlad.fceunam@gmail.com](mailto:conlad.fceunam@gmail.com)



/congreso.ladm



/CongresoLatAdm

#conlad #posadas #misiones

URL: [http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=31&Itemid=135](http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=31&Itemid=135)

## ANÁLISIS DE EXPERIENCIAS DE MODELOS DE TRANSPARENCIA APLICADOS A LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA COMO ANTECEDENTE PARA UN MO- DELO DE ADMINISTRACIÓN TRANSPARENTE PARA MUNICIPIOS

Área: Administración Pública

Sub área: Administración Pública Municipal

Autor: Letizia Paprocki

Categoría: Docente Universitario

Institución: Facultad de Ciencias Económicas - Universidad Nacional de Misiones

Correo electrónico: [letiziapaprocki@gmail.com](mailto:letiziapaprocki@gmail.com)

### RESUMEN

El presente trabajo analiza y compara experiencias de modelos de transparencia aplicados en diferentes ámbitos de la administración pública, en distintos países, de modo de relevar los aspectos trascendentes de los mismos, para que sirvan como antecedente para la formulación de un modelo de administración transparente aplicable a municipios.

### PALABRAS CLAVES

Transparencia – Experiencias – Modelo - Municipios

### INTRODUCCIÓN

Son numerosas en Latinoamérica las iniciativas realizadas en pos del logro de administración transparentes en el sector público como medio de acercar las gestiones a los ciudadanos, combatir la corrupción y acrecentar la legitimación de las acciones de los gobernantes. Organismos internacionales como la el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) o la Asociación Internacional de Administración de Ciudades y Condados (ICMA) realizan esfuerzos intelectuales, financieros y de orden práctico para la incorporación de transparencia en diversos ámbitos de las gestiones gubernamentales.

Sin embargo en los municipios de nuestro país, y específicamente en los de nuestra Provincia (Misiones), no se ha avanzado aún en relación a esta temática, ni se le ha otorgado relevancia a pesar de los múltiples beneficios que representa la transparencia en las gestiones gubernamentales. No se conoce cómo avanzar a favor de la transparencia, ni los beneficios que representa la misma, ni se difunden experiencias y avances en la materia.

ISSN2451-6589

[www.conlad.fce.unam.edu.ar](http://www.conlad.fce.unam.edu.ar)

[conlad.fceunam@gmail.com](mailto:conlad.fceunam@gmail.com)



[/congreso.ladm](#)



[/CongresoLatAdm](#)

[#conlad](#) [#posadas](#) [#misiones](#)

URL: [http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=31&Itemid=135](http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=31&Itemid=135)

Por ello el objetivo del presente trabajo es analizar y comparar experiencias de modelos de transparencia aplicados en diferentes ámbitos de la administración pública, en distintos países, de modo de relevar los aspectos trascendentes de los mismos, de modo que sirvan como antecedente para la formulación de un nuevo modelo de administración transparente aplicable a municipios.

El conocimiento de experiencias concretas realizadas y realizables de transparencia en diferentes ámbitos de gobierno, así como de los beneficios que ella presenta favorecería la incorporación de estos conceptos a nuestros municipios, sobre todo considerando la relevancia que se otorga en las nuevas Cartas Orgánicas de las municipalidades a la participación ciudadana, incorporando instancias como el presupuesto participativo y el control social, en los cuales la transparencia representa parte fundamental.

Si bien en nuestra Provincia se han dado algunos pasos en pos de una mayor difusión de la información, como por ejemplo la Ley de Información Pública sancionada por la Provincia y a la cual se van adhiriendo lentamente los municipios, las autoridades gubernamentales aún no adhieren a la conciencia de que una administración transparente representaría un avance a favor de la democracia y de la gobernabilidad, y por ende de las gestiones, motivo por el cual el presente trabajo significaría un paso inicial en este sentido.

## MARCO TEÓRICO

Los municipios en los últimos años han modificado su rol transformándose de entes meramente administrativos y prestadores de servicios a entes complejos que realizan múltiples tareas que abarcan la promoción económica, el desarrollo social, la seguridad, salud, y la gestión del medio ambiente. Esa nueva definición del perfil de los municipios trae consigo un nuevo protagonismo de los mismos y un nuevo tipo de vínculo con los ciudadanos.

Este nuevo vínculo requiere que la transparencia en la gestión sea considerada, así como los beneficios que ella representa, dado que en la actualidad existe bajo grado de confianza de la población en sus autoridades, escasa comunicación de las gestiones, y casi nulo conocimiento de los ciudadanos acerca de datos relevantes de la gestión como los recursos y gastos con que se gestionan los fines del Estado.

Por ello en el presente trabajo se analizan y comparan experiencias de implementación de propuestas que apuntan a lograr la transparencia en diferentes niveles de sectores gubernamentales, de modo de profundizar en los aspectos relevantes de la materia.

Así se analizan diferentes iniciativas gubernamentales, de diferentes países, estudiándose a continuación el modelo de gestión municipal transparente desarrollado e implementado en municipios de Ecuador; las 14 acciones básicas para la transparencia presentadas por la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo (SECODAM) de México, conjuntamente con la Asociación Internacional de Administración de Ciudades y Condados (ICMA); el manual de transparencia y rendición de cuentas para gobiernos municipales implementado en Honduras y la guía municipal para la transparencia y rendición de cuentas municipales implementada en Bolivia.

## METODOS

El presente trabajo es de carácter explicativo y teórico. Para la realización del mismo se relevó información de fuentes secundarias y de fuentes primarias, relevando también información desde documentos públicos a los que se pudo acceder. Se realizó una profundización bibliográfica y de fuentes de tercero.

La población bajo análisis son las iniciativas de aplicación de transparencia a las gestiones gubernamentales en Latinoamérica, siendo la unidad de análisis los municipios.

Se analizaran las diferentes experiencias exitosas registradas para luego compararlas y señalar los aspectos relevantes de las mismas a fin de que sirvan como antecedente para la formulación de un nuevo modelo de administración transparente aplicable a municipios.

## RESULTADOS

Se desarrolla a continuación las experiencias relevadas explicitadas en el marco teórico, realizando luego un cuadro comparativo con los aspectos más relevantes detectados en las mismas.

### **Modelo de Gestión Municipal Transparente aplicados en Municipios de Ecuador**

El modelo de gestión municipal transparente aplicado a los municipios de Ecuador se desarrolla a partir de un convenio entre el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo – UNDP – y la Comisión de Control Cívico de la Corrupción - CCCC-, desde el año 2002 en los municipios de Rumiñahui, Pedro Moncayo, Esmeraldas y Cayambé, incorporándose luego otros municipios, con el fin de implementar en los precitados municipios mecanismos participativos que promuevan la transparencia como herramienta de fortalecimiento de los gobiernos locales.(1)

Se presenta para ser aplicado indistintamente a diferentes municipios, a través de lineamientos clave flexibles que pueden adaptarse y que buscan lograr la prevención y el control de la corrupción en los gobiernos locales.

Se señala que gran relevancia en la aplicación de esta propuesta radica en el marco normativo, que en Ecuador ha recorrido un largo camino de reformas legales avanzando hacia un proceso de descentralización hacia la participación ciudadana y en materia del control de la corrupción.

El modelo plantea que para fortalecer la transparencia, se debe trabajar en tres ejes que constituyen la misma: la responsabilidad (accountability), la integridad, y la comunicación y acceso a la información.

- La responsabilidad (o accountability) se refiere a que individuos y organizaciones asuman la responsabilidad de sus actos de manera objetiva.

Se debe observar la responsabilidad en los aspectos financiero, político, administrativo y social.

Para fortalecer la responsabilidad política, financiera y administrativa el modelo propone la modernización de la gestión a través de modificaciones y mejoras de los instrumentos, procedimientos administrativos financieros y de control interno, y el mejoramiento de las relaciones políticas ente gobernantes y gobernados para el logro de una mayor participación; y el fortalecimiento de la capacidad de gestión administrativa-financiera, para favorecer la relación con el Estado central superando la dependencia financiera y eliminando la intermediación.

Para fortalecer la responsabilidad social propone la implementación de la vigilancia ciudadana y el control social a través del fomento de la participación ciudadana.

- La integridad se vincula con la incorruptibilidad y la honestidad.

Debe trabajarse en fortalecer la perspectiva ética, tanto en las instituciones y organizaciones públicas, como en el accionar de sus funcionarios y agentes, dado que ello influye directamente en el desarrollo social, la calidad de vida de la población y la consolidación de la democracia, generando respeto y confianza de la ciudadanía.

Para el fomento de la perspectiva ética se debe trabajar en procesos formativos para la comprensión y análisis de conceptos en torno al tema de la ética y la problemática de los valores, destinado a funcionarios/as, autoridades y representantes de la sociedad civil; y en la implementación de una estrategia de formación en desarrollo humano destinada a los actores locales.

- La comunicación como base para transparentar la información.

Se debe facilitar a los ciudadanos el acceso a la información y su comprensión del proceso de toma de decisiones, crear los canales adecuados para que la información llegue a todos los actores involucrados, generar sistemas y mecanismos que posibiliten la efectiva participación ciudadana y el necesario control social. Para ello proponen planes para facilitar la gestión transparente de los municipios, guías de servicio al ciudadano, y la formulación de páginas web sobre los municipios con la información actualizada y detallada.

Concluye el documento señalando que es necesario pensar de manera integral, se debe dar un cambio normativo, con procesos de planificación participativa, de formación en ética, de fortalecimiento de la capacidad institucional, de simplificación de procedimientos, y de construcción de ciudadanía, el control y la vigilancia ciudadana, requiriéndose un trabajo paralelo de fortalecimiento al Municipio y de construcción de ciudadanía.

### **Experiencia de municipios de México: 14 Acciones Básicas para la Transparencia**

A partir de ejemplos de de municipios de México que han implementado con éxito acciones tendientes a la transparencia, la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo (SECODAN) y la Asociación Internacional de Administración de Ciudades y Condados (IC-MA) describieron 14 acciones básicas para la transparencia municipal.



Estas acciones descriptas buscan brindar respuestas a qué información brinda el gobierno a la sociedad, como se construyen los espacios de participación de la sociedad en el diseño de las acciones de gobierno y cómo atiende el gobierno las demandas sociales, como modo dar un paso inicial para fortalecer la rendición de cuentas y la transparencia en México.(2)

De definen como acciones básicas para la transparencia a las siguientes:

1 – Transparentar las actividades en áreas críticas: se recomienda elaborar un inventario de áreas críticas o vulnerables y realizar una evaluación de sus actividades, así como informar sobre el ejercicio de gobierno en las áreas más vulnerables a prácticas irregulares de la función pública y de los recursos públicos.

2 – Actuar con transparencia en la contratación, despido y promoción del personal: se recomienda que la contratación, despido y promoción del personal y funcionarios debe ser de acuerdo a la capacidad, profesionalismos y resultado del desempeño, que los puestos sean ocupados por quienes acrediten las mejores aptitudes profesionales y de vocación de servicio a la ciudadanía, que el proceso para la selección o despido sea abierto y que las oportunidades de empleo sean ampliamente conocidas por todos los interesados en acceder al puesto.

3 – Informar sobre los proveedores del municipio: se recomienda se dé a conocer quiénes son los proveedores a los que se contrata, qué productos y servicios se adquieren y cuanto dinero demandan del municipio.

4 – Informar sobre los ingresos municipales y la deuda pública: se debe brindar información clara y comprensible sobre ingresos del municipio, la morosidad de pagos de impuestos, multas y derechos y el monto de la deuda pública.

5- Informar sobre las obras de infraestructura y programas sociales: se debe brindar información clara sobre las obras realizadas y a realizarse, y programas sociales, sus características, monto de los recursos y beneficiarios, sobre los logros y proyectos.

6 – Publicar los gastos de comunicación social y de representación: se recomienda brindar información detallada sobre gastos realizados en medios de comunicación y el porcentaje que estos representan en el presupuesto, así como sobre viáticos y gastos de representación.

7 – Informar sobre los ingresos totales del alcalde, regidores y funcionarios: se debe brindar información a la opinión pública sobre el monto de los salarios, prestaciones y bonos que perciben los servidores públicos.

8 – Difundir información sobre trámites y servicios municipales: se deben difundir los requisitos, costos y duración de los trámites municipales.

9 – Difundir los reglamentos municipales: se debe dar a conocer a los ciudadanos las reglas de convivencia y los reglamentos del municipio.

10 – Publicar un manual ciudadano de corresponsabilidad: es conveniente elaborar un manual de corresponsabilidad que defina derechos y obligaciones tanto de la autoridad municipal como del ciudadano.

11 – Brindar atención de calidad a la ciudadanía: Proporcionar al ciudadano facilidades para presentar quejas, realizar denuncias, peticiones, solicitar tramites o dirigir comentarios o reconocimientos a las autoridades.

12 – Crear y poner en acción los concejos municipales: Conformar consejos municipales (constituidos por representantes de todos los partidos y miembros reconocidos de la sociedad u ONGs), para prevenir irregularidades compras de productos, contrataciones de servicios, arrendamientos de bienes muebles e inmuebles, dar seguimiento al desarrollo urbano, etc.

13 – Procurar que el cabildo funcione con criterios de transparencia: Impulsar la participación ciudadana en las sesiones de Cabildo -reunión de Alcalde, Regidores y Síndico-.

14 – Reglamentar los mecanismos de participación ciudadana: Reglamentar la organización y participación ciudadana y ofrecer espacios para que dicha participación pueda concretarse.

### **Manual de gestión, transparencia y gobernabilidad municipal de Honduras**

El Manual de gestión, transparencia y gobernabilidad municipal se desarrolla en Honduras a través del Programa de Gobernabilidad y Transparencia, a iniciativa de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional – USAID, que fuera implementado por la firma Management Systems International - MSI con el apoyo del Urban Institute.(3)

La propuesta del manual plantea en primer lugar identificar puntos débiles y áreas vulnerables, para implementar mejores prácticas orientadas a fortalecer la transparencia en la gestión municipal, es decir que para mejorar la gestión, la transparencia y la gobernabilidad es necesario consensuar políticas públicas.

Para ello en primer lugar se realiza una evaluación que resulta de la aplicación del Índice de Gestión, Transparencia y Gobernabilidad (IGTGM), que señalará en qué nivel de gestión se encuentra la municipalidad, cuáles son los problemas estructurales y qué es prioritario resolver.

El IGTGM contiene un conjunto de variables y parámetros que evalúan las siguientes áreas de gestión municipal: planeación y desarrollo municipal; gestión de préstamos; ejecución del presupuesto; gestión financiera y de mora; gestión tributaria; servicios municipales; administración financiera y tesorería; recursos humanos; procesos de contratación; corporación municipal; instancias de participación ciudadana.

A través de esta evaluación se busca determinar una situación problemática para examinarla en profundidad, de modo de luego abordarla para actuar sobre ella a través de la formulación de políticas públicas que mejoren la gestión municipal.

El manual presente además el “Formulario del Índice de Gestión, Transparencia y Gobernabilidad Municipal” que facilita la evaluación y recolección de datos para la determinación del IGTGM.

Luego se organiza una comisión conjunta (representantes de organizaciones de la sociedad civil local y el sector privado) para analizar los resultados de la evaluación y priorizar áreas

clave para mejorar la gestión de modo de formular y poner en marcha políticas públicas para mejorar la gestión.

La propuesta plantea a continuación dar seguimiento a las políticas públicas formuladas, es decir que una vez que la corporación municipal ha aprobado todas o algunas de las políticas y / o medidas recomendadas por la Comisión Conjunta, se deberá determinar las asistencias técnicas y capacitaciones necesarias para la implementación de dichas políticas, debiendo acordarse las actividades de seguimiento a los compromisos, y la replicación periódica del instrumento de evaluación.

### **Guía municipal para la transparencia y rendición de cuentas municipales de Bolivia**

La guía municipal para la transparencia y rendición de cuentas municipales de Bolivia es publicada por el Ministerio de Autonomía de Bolivia.(4)

El documento señala que la rendición de cuentas fortalece la gobernabilidad local, contribuye a mejorar la gestión local, mejora la comunicación entre autoridades y población y mejora la legitimidad de las autoridades. Por ello plantea que el proceso de rendición de cuentas promueve la corresponsabilidad de autoridades y población respecto a la gestión municipal, fortalece vínculos entre actores y facilita el ejercicio transparente de la gestión pública municipal.

Así el documento explica cuándo se rinde cuentas en los municipios, cómo se articula la rendición de cuentas con el ciclo municipal, quiénes rinden cuentas y en qué consiste el proceso de rendición de cuentas, para indicar luego como organizar audiencias públicas de rendición de cuentas.

La propuesta presenta un proceso de rendición de cuentas permanente e integral dentro de la gestión municipal, y que no se reduce sólo al evento de la audiencia pública de rendición de cuentas.

Así el proceso tiene diferentes acciones encadenadas y continuas:

1. Organización de la información: ordenamiento de la información pública de la gestión municipal; selección y edición de la información pública para rendición de cuentas; articulación con los actores involucrados; preparación de la convocatoria amplia e inclusiva a la audiencia pública de la rendición de cuentas.

2. Difusión de la información de la gestión municipal: brindar acceso a la información de la gestión municipal en base al detalle de las matrices de información; difundir ampliamente el proceso de rendición de cuentas

3. Análisis de la información: conformar en el municipio espacios de análisis y de determinación de resultados sobre la información municipal de las diferentes áreas, con los técnicos municipales y actores involucrados; preparar los informes de gestión; elaborar con los actores involucrados la agenda y la metodología; conformar una comisión para la organización logística del evento.

4. Rendición de cuentas: desarrollo de la audiencia pública (conducción, diálogo, debate, y esclarecimiento sobre los diferentes aspectos de la gestión municipal; y sobre el cumplimiento

de los compromisos y obligaciones de la población); firma del Acta de la audiencia pública de rendición de cuentas; difusión de los resultados de la audiencia pública hacia la población en general.

5. Seguimiento: realizar el seguimiento y vigilancia de las recomendaciones; retroalimentar la gestión municipal con las iniciativas y recomendaciones de la población; promocionar la educación y participación ciudadana en el proceso de rendición de cuentas; promover que los actores locales cumplan con sus compromisos asumidos en el presupuesto participativo; definir en el ejecutivo municipal las responsabilidades para el monitoreo y seguimiento del proceso.

Así, las acciones de organización y difusión de la información de la gestión municipal (1 y 2) promueven la transparencia de la gestión municipal, y las acciones de análisis de la información, rendición de cuentas y seguimiento (3,4 y 5) promueven la apertura del gobierno municipal por evaluar la gestión y asimismo recoger propuestas, sugerencias para mejorarla.

### Análisis de las experiencias expuestas

A partir de la comparación de las iniciativas de promoción de la transparencia en la gestión municipal analizadas se realiza el siguiente cuadro:

Cuadro comparativo de las experiencias de transparencia en la gestión municipal analizadas

Ecuador	México	Honduras	Bolivia
Propone trabajar en tres ejes: la responsabilidad, la integridad y la comunicación	Propone trabajar con la difusión de información de áreas críticas (puntos 1 a 11) y promover una mayor participación (puntos 12 a 14)	Propone trabajar en la detección de puntos débiles y áreas vulnerables evaluadas a través de un índice de gestión, transparencia y gobernabilidad	Propone trabajar en la rendición de cuentas como un proceso continuo y abierto
Se concreta a través de la modernización de la gestión (instrumentos, procedimientos y control), fortalecimiento de la perspectiva ética y mayor acceso a la información	Se concreta a través de acciones para brindar respuestas a qué información brinda el gobierno a la sociedad, como se construyen los espacios de participación de la sociedad en el diseño de las acciones de gobierno y	Se concreta a través de la formulación de políticas sociales consensuadas a partir de la evaluación realizada	Se concreta a través de la organización y difusión y análisis de la información de la gestión municipal en audiencias públicas que general recomendaciones que deben luego materializarse y sobre las cuales se realiza un se-

	cómo atiende el gobierno las demandas sociales		guimiento
Resultado esperado: lograr la prevención y control de la corrupción	Resultado esperado: fortalecer la rendición de cuentas y la transparencia	Resultado esperado: mejorar la gestión, la transparencia y la gobernabilidad municipal	Resultado esperado: promover la corresponsabilidad de autoridades y población, fortalecer vínculos entre actores y facilitar el ejercicio transparente de la gestión pública municipal

Así se observa como aspectos trascendentes de las experiencias analizadas los siguientes puntos:

<b>Modelo de Gestión Municipal Transparente aplicados en Municipios de Ecuador</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definición clara de los elementos constitutivos de la transparencia: responsabilidad, integridad y comunicación</li> <li>- Propone una serie de acciones generales para el logro del objetivo</li> <li>- Plantea que se debe pensar de modo integral: cambio normativo, con procesos de planificación participativa, de formación en ética, de fortalecimiento de la capacidad institucional, de simplificación de procedimientos, y de construcción de ciudadanía, el control y la vigilancia ciudadana, requiriéndose un trabajo paralelo de fortalecimiento al Municipio y de construcción de ciudadanía.</li> </ul>
<b>Experiencia de municipios de México: 14 Acciones Básicas para la Transparencia</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Define acciones concretas para el logro del objetivo</li> <li>- Trabaja sobre comunicación y participación ciudadana</li> <li>- Apunta a un objetivo concreto: fortalecer la rendición de cuentas y la transparencia</li> </ul>
<b>Manual de gestión, transparencia y gobernabilidad municipal de Honduras</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Indica un procedimiento concreto para la definición de una acción concreta</li> <li>- Formula un índice de medición de la transparencia y formularios para su evaluación</li> <li>- Concreta claramente el proceso propuesto</li> </ul>

Guía municipal para la transparencia y rendición de cuentas municipales de Bolivia

- Trabaja específicamente sobre las rendiciones de cuentas
- Socializa información a la vez que plantea el procedimiento propuesto
- Señala concretamente los pasos para la realización de la propuesta

## CONCLUSIONES

En los municipios de nuestro país, y específicamente en los de nuestra Provincia (Misiones), no se ha avanzado aún en la implementación de modelos de administración transparente aplicados a la gestión, a pesar de los múltiples beneficios que representa la transparencia en las gestiones gubernamentales.

En el presente trabajo se analizaron y compararon experiencias de modelos de transparencia aplicados en diferentes ámbitos de la administración pública, en distintos países, de modo de relevar los aspectos trascendentes de los mismos, a fin de que sirvan como antecedente para la formulación de un nuevo modelo de administración transparente aplicable a municipios.

Luego del análisis y descripción de las propuestas desarrolladas en los diferentes países se realizó un cuadro comparativo entre las experiencias analizadas y un cuadro de los aspectos relevantes detectados en las diferentes propuestas.

Se puede concluir que para la formulación de un nuevo modelo de administración transparente aplicable a municipios es importante considerar aspectos como la comunicación y la participación ciudadana, que aparecen como denominadores comunes en los casos analizados, así como definir claramente el objetivo al que se apunta, sobre qué aspectos se trabajará, las acciones concretas a realizar y el resultado esperado.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

(1) Elementos para un modelo de administración municipal transparente (2006) Serie guía para una gestión local transparente- Elementos para la rendición de cuentas en los gobiernos locales. UNDP Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo – Proyecto ECU/03/006 “Lucha anticorrupción en el contexto de la descentralización Municipios transparentes”. Quito, Ecuador [http://issuu.com/participacion\\_ciudadana\\_escs/docs/municipios\\_transparentes](http://issuu.com/participacion_ciudadana_escs/docs/municipios_transparentes) Página visitada el 23/07/14

(2) Municipios Transparentes (2003) 14 Acciones básicas para la transparencia. Publicación en conjunto de la Secretaría de la Función Pública (SFP), la Asociación Internacional de Administración de Ciudades y Condados (ICMA)\*, el Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED), y el Centro de Servicios Municipales “Heriberto Jara”, A.C. (CESEM).

ISSN2451-6589

[www.conlad.fce.unam.edu.ar](http://www.conlad.fce.unam.edu.ar)

[conlad.fceunam@gmail.com](mailto:conlad.fceunam@gmail.com)



/congreso.ladm



/CongresoLatAdm



#conlad #posadas #misiones

URL: [http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=31&Itemid=135](http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=31&Itemid=135)



<http://iglom.iteso.mx/HTML/encuentros/congreso3/m3/municipiotransparentes.pdf> Página  
visitada el 01/09/12. Pág. 4

(3) Manual de gestión, transparencia y gobernabilidad municipal. Programa de Gobernabilidad y transparencia. Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional – USAID. <http://www.observatoriodescentralizacion.org/wp-content/uploads/2012/09/Manual-1Gestion-transparencia-y-gobernabilidad-municipal.pdf> visitada el 24/07/14

(4) Guía municipal para la transparencia y rendición de cuentas municipales de Bolivia (2011) Ministerio de Autonomía de Bolivia. [http://www.autonomia.gob.bo/portal3/images/INFORMACION\\_PORTAL/R\\_cuentas.pdf](http://www.autonomia.gob.bo/portal3/images/INFORMACION_PORTAL/R_cuentas.pdf) visitada el 24/07/14

**APORTE PARA LA INVESTIGACIÓN DE LA INCIDENCIA SOBRE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS ARGENTINAS, RESULTANTE DE SU PARTICIPACIÓN EN REDES INTERORGANIZACIONALES**

Área: Administración Pública

Sub-Área: Universidades Públicas.

Autor: Ariel Agustín Martínez

Categoría: Docente universitario en el campo de la Administración

Institución: Universidad Nacional de Luján – Universidad Nacional de José C. Paz.

Correo electrónico: [ariel\\_martinez\\_et@hotmail.com](mailto:ariel_martinez_et@hotmail.com), [amartinez@unlu.edu.ar](mailto:amartinez@unlu.edu.ar)

**RESUMEN**

El presente trabajo tiene por objeto realizar un aporte al estudio de las organizaciones. Puntualmente se quiere desarrollar un dispositivo que permita guiar al investigador que quiera mostrar si existe algún efecto observable sobre la Dirección Estratégica (exteriorizada en la Planificación o Planes Estratégicos) de las Universidades Nacionales Argentinas, fruto de su participación en Redes Interorganizacionales. Independiente de la metodología que se decida utilizar para la temática resulta imprescindible contar con alguna guía que permita conducir el proceso investigativo.

Con este objetivo como horizonte se proponen una serie de preguntas estructuradas por intermedio de tres ejes (Entrelazamiento Personal, Interrelación Formal, Intervínculo Documental). En otras palabras las dimensiones a considerar son las personas, las instituciones y las producciones o conceptos comunes. La intención es que al recorrer el dispositivo el investigador pueda concluir con mayor nivel de certidumbre si la participación en redes tiene o no impacto sobre la Planificación Estratégica de las Instituciones de Educación Superior.

**PALABRAS CLAVES**

Estrategia, Redes, Universidad, Dispositivo.

**INTRODUCCIÓN**

La idea impulsora del desarrollo que a continuación se expone surge de la necesidad de generar algún tipo de instrumento que pueda facilitar y sustentar el estudio de la incidencia sobre la Dirección Estratégica de las Universidades Públicas Argentinas (generalmente exte-

ISSN2451-6589

[www.conlad.fce.unam.edu.ar](http://www.conlad.fce.unam.edu.ar)

[conlad.fceunam@gmail.com](mailto:conlad.fceunam@gmail.com)



[/congreso.ladm](https://www.facebook.com/congreso.ladm)



[/CongresoLatAdm](https://twitter.com/CongresoLatAdm)



[#conlad](#) [#posadas](#) [#misiones](#)

URL: [http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=31&Itemid=135](http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=31&Itemid=135)

riorizada en algún tipo de Plan o Planificación) fruto de su participación en Redes Interorganizacionales.

Conocer el impacto de la participación en las mencionadas superestructuras reviste de gran interés para el mundo organizacional por dos motivos centrales. Por un lado las Redes son fenómenos crecientes tanto en cantidad como en número de participantes y por otro es relevante demostrar si dicha participación tiene un impacto concreto sobre las Estrategias expuestas por las Instituciones de Educación Superior.

Tomar a las Universidades Públicas como eje de análisis se sustenta principalmente en el hecho que su dinámica y naturaleza de comportamiento, centralmente en referencia a la distribución del poder, sumado a la posterior construcción de las visiones compartidas (necesarias para la elaboración de Planes Estratégicos), es paradigmático. Sustentada sobre todo en el hecho que claramente se observa como toda la comunidad Universitaria, no solo tiene la posibilidad de participar del gobierno, sino que ejerce, de una u otra manera, un efecto innegable en la conducción Estratégica de la organización. Adicionalmente, las Instituciones de Educación Superior suelen contar con instrumentos formales que exteriorizan su Planificación Estratégica. Por lo tanto se vuelven casos de estudio por demás relevantes para el mundo de las relaciones Interorganizacionales.

Tratando de profundizar en el estudio del mencionado posible impacto, encontramos que no se cuentan con los instrumentos, dispositivos o herramientas adecuados para investigar el fenómeno. Es necesario generar algún marco de referencia para poder investigar y posteriormente concluir, con algún nivel de certidumbre, si el hecho de participar en Redes tiene impacto medible u observable sobre la Dirección Estratégica (exteriorizada formalmente) de las Universidades Públicas.

En síntesis, el presente trabajo tiene por objetivo brindar una herramienta que pueda facilitar el estudio de la potencial incidencia que tiene la participación en Redes Interorganizacionales sobre la Dirección Estratégica. Puntualmente el instrumento se encuentra pensado en vinculación a la lógica de las Universidades Públicas de la Argentina.

## MARCO TEÓRICO

### Dirección Estratégica (D.E)

Según el Dr. Juan José Gilli (2011) [1], a partir del material utilizado para el dictado de los cursos de posgrado, introduce un recorrido conciso de los distintos aspectos que determinan la comprensión actual de la D.E.

La historia de la estrategia está asociada al arte militar y de él también derivan los términos como objetivos, misión, escenario, conflicto, etc.; sus orígenes se encuentran en Grecia durante el siglo VI antes de Cristo y, también en China en el siglo V antes de Cristo.

La diferencia fundamental entre la estrategia militar y la de negocios reside en que mientras la primera se basa en la existencia del conflicto, la segunda se basa en la noción de com-

petencia, no obstante lo cual, muchas técnicas de Dirección estratégica se aplican por igual en ambos campos: el éxito exige adaptarse al cambio y mejorar en forma constante.

En general, se supone que toda empresa se dirige hacia alguna meta y tiene una estrategia para alcanzarla, aun cuando ésta sea informal y poco estructurada y no se encuentre explicitada. Pero, solo serán exitosas aquellas que sistemáticamente se preguntan: “a qué nos estamos dedicando y a qué deberíamos dedicarnos” (Drucker [2]); a partir de la respuesta estará en condiciones de fijar objetivos y definir su estrategia.

Según Gilli el planeamiento estratégico significa pensamiento analítico y el compromiso de los recursos con la acción y agrega que: “Es el proceso continuo que consiste en adoptar ahora las decisiones (asunción de riesgos) empresariales sistemáticamente y con el mayor conocimiento posible de su carácter futuro; en organizar sistemáticamente los esfuerzos necesarios para ejecutar estas decisiones y en medir los resultados de estas decisiones comparándolos con la expectativas mediante la retroacción sistemática.” (Drucker [3])

La D.E. se ha convertido en una disciplina académica y la producción bibliográfica ha crecido a un ritmo sorprendente a partir de 1980. La mayor parte de la enseñanza acerca de la estrategia ha subrayado el aspecto racional y prescriptivo del proceso y esto se ha visto reflejado en el desarrollo de los sectores de planificación empresarios y gubernamentales, así como en muchas consultoras especializadas.

Resulta igualmente importante subrayar la existencia de autores que proponen escuelas no racionales/no prescriptivas, las cuales proporcionan otra manera de pensar la D.E.

Escuelas que subrayan el aspecto racional y prescriptivo. Éstas proponen un “proceso racional” para la determinación de la estrategia y, en consecuencia, prescriben un “modelo” o una “metodología”. Dentro de este grupo, figuran las escuelas de diseño (basadas en el análisis FODA<sup>23</sup>, sostienen que la responsabilidad es del C.E.O., es un procesos deliberado, siendo un modelo simple en que la estrategia es explícita, introducidas por Selznick y Chandler -1960-), de planeamiento (parte del FODA pero lo relaciona con el planeamiento táctico, se encuentra a cargo de planificadores, es un proceso detallado que elabora escenarios, determina objetivos, programas y presupuestos cuyo principal referente es Ansoff -1965-) y de posicionamiento (determina la posición como relación entre fuerzas que determinan la competencia, analiza las fuerzas externas, poder de clientes y proveedores, nuevos competidores y sustitutos; desarrolla estrategias genéricas; autor Porter,1980).

Otras escuelas que subrayan el aspecto no racional/no prescriptivo llamado por Mintzberg “descriptivo”, comprende aquellas escuelas o autores que tratan de desentrañar el proceso de toma de decisiones estratégicas. Dentro de este grupo encontraremos autores que consideran a dicho proceso como un acto visionario o como un proceso mental centrado en el líder organizativo y, otras, que lo fundan en un proceso que emerge de la cultura organizacional, de las

<sup>23</sup> FODA. es una herramienta que permite determinar la situación interna y externa de una organización en un momento dado: Fortalezas (factores críticos positivos con los que se cuenta), Oportunidades, (aspectos positivos que podemos aprovechar del contexto utilizando nuestras fortalezas), Debilidades, (factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir) y Amenazas, (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos).

relaciones de poder o como una reacción frente al entorno. El autor mencionado propone, finalmente, su propia perspectiva que considera integradora.

Podemos agregar la propuesta de Hamel y Prahalad, que se presenta en su libro de 1995, *Compitiendo con el futuro*. Para estos autores, el concepto tradicional de Planeamiento estratégico ha entrado en crisis ya que la realidad exige un proceso de descubrimiento y reinvención continuos para anticipar el futuro de la industria. La esencia de la estrategia consiste en fijar un propósito estratégico que asocie el compromiso y el esfuerzo, parte de la identificación una visión amplia que cree un sentido de urgencia, no se centra en los competidores actuales, trata de anticiparse para innovar y crear nuevos mercados.

En este trabajo, y en función de lo expuesto, se tomará el término DE en coincidencia con el Profesor Gilli para responder la pregunta ¿qué es la D.E.?, El término Dirección estratégica será utilizado como la función – generalmente a cargo del máximo nivel de conducción – de formular, implementar y evaluar decisiones que permitan a una organización alcanzar sus objetivos.

### **Redes Interorganizacionales, como forma organizacional**

Según la Dra. Diana Schulman (2010) [4] el concepto de organización ha sido definido desde distintas disciplinas, enfoques y autores. Hall [5] dirá “las organizaciones se analizan de forma continua desde una diversidad de perspectivas”. Desde una mirada sociológica “una organización es una colectividad con una frontera relativamente identificable, un orden normativo, niveles de autoridad, sistemas de comunicaciones y sistemas de coordinación de membrecías; esta colectividad existe de manera continua en un ambiente y se involucra en actividades que se relacionan por lo general con un conjunto de metas; las actividades tienen resultados para los miembros de la organización, la organización misma y la sociedad” Hall.

Max Weber [6] distingue al “corporativo” de otras formas de organización social. Las organizaciones suponen relaciones sociales no aleatorias, y tienen límites cerrados en el sentido de que aceptan ciertos grupos y excluyen a otros. Por otra parte trasciende la vida de sus miembros al tener un propósito, es decir, estar diseñadas para hacer algo.

Desde el Enfoque o perspectiva de Sistemas la Organización se analizan sus partes componentes, sus metas, estructura de tareas, mecanismos reguladores, ambiente, interdependencias de los componentes, límites, subsistemas, entradas y su transformación en salidas. Desde este enfoque, un sistema es un conjunto de objetos reunidos, con relaciones entre dichos objetos y entre sus atributos, conectados o relacionados entre sí y con su ambiente de tal modo que forman una suma total o totalidad.

Dentro de la lógica de sistema; las entradas pueden estar formadas por materiales, energía o información, constituyendo los suministros. Los procesos se conforman por el conjunto de operaciones que se desarrollan dentro del sistema sobre las entradas; en nuestro caso refiere a la transformación de materiales en productos terminados, la capacitación del personal, la detección de necesidades del consumidor, entre otros. Las salidas son el resultado de la transformación de los insumos en productos o servicios finales. La retroalimentación supone la existencia de dispositivos de control y la selección de un conjunto de códigos para representar las señales provenientes del ambiente. Entender a las organizaciones sociales como sistemas

ISSN2451-6589

[www.conlad.fce.unam.edu.ar](http://www.conlad.fce.unam.edu.ar)

[conlad.fceunam@gmail.com](mailto:conlad.fceunam@gmail.com)



[/congreso.ladm](#)



[/CongresoLatAdm](#)

[#conlad](#) [#posadas](#) [#misiones](#)

URL: [http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=31&Itemid=135](http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=31&Itemid=135)

abiertos supone la corrección de las conductas que provocaron desvíos respecto de los objetivos, a partir de la información proveniente del sistema de retroalimentación. (Gilli [7])

Se puede agregar que las diferentes perspectivas sobre la organización son aún incompletas y que cada una aporta elementos para la comprensión de un fenómeno altamente complejo y significativo del mundo contemporáneo.

Krieger [8] plantea que dado que “hasta el presente no contamos con una teoría sociológica omnicomprendensiva de la realidad social aplicable por entero a las organizaciones y a su dinámica organizacional y social [...] no queda otra alternativa que adoptar el enfoque teórico más conveniente según el tema o caso que se trate de analizar”.

La complejidad es un elemento constitutivo de las organizaciones. Para explicar este concepto se toma a Schoderbek [9] quien sostiene que “vivimos en un mundo de complejidad organizada: complejidad que se define por el número de elementos presentes en el sistema, sus atributos y las interacciones entre los elementos y por el grado de organización inherente al sistema”.

La aplicación del paradigma de la complejidad utilizado para explicar el funcionamiento de las organizaciones implica reconocer la coexistencia de fuerzas y lógicas complementarias y antagónicas, de cuya interacción emerge el sistema funcionando (Etkin [10]). Dicho paradigma considera a la organización como un conjunto de partes e interrelaciones que no siempre van en un sentido racional, sino que por el contrario coexisten en su funcionamiento fuerzas que operaran en un sentido algunas veces complementario pero también divergente o indiferente.

Para terminar de entender como las Redes Interorganizacionales son vistas como un tipo de organización es imprescindible recorrer brevemente la evolución de los “modelos” organizacionales. La mencionada evolución es acompañada por los cambios que se van produciendo en el entorno. Entre 1890 y 1910, como consecuencia de la llamada Segunda Revolución Industrial se produce una transformación monumental y, con ellas las primeras Teorías de la Administración. Hickman y Silva [11] plantean que las formas de organización se han desarrollado desde estructuras simples y pequeñas a principios de la década de 1900, hasta las grandes y complejas de hoy. Este proceso de evolución se corresponde además, con distintas etapas del pensamiento administrativo.

Las organizaciones funcionales (1890-1925) coincidieron con avances tecnológicos que permitieron la fabricación de grandes volúmenes. Cuando las corporaciones habían crecido tanto que sólo podían lograr un mayor desarrollo diversificando sus productos, y con ello estructuras agrupadas por productos, aparece la organización descentralizada (1925-1960). (Gilli [12]).

Dadas las desventajas que estos tipos de estructuras implicaban en el proceso decisorio, aparece como solución la organización matriz o matricial (1960-1980) que incluye a la vez una forma funcional con una gerencia de producto descentralizada. Los vertiginosos cambios tecnológicos, culturales, políticos y sociales, tuvieron su paralelo en las formas estructurales y en las modalidades de gestión de las organizaciones, con la aparición de los modelos contin-



gentes (1980-fín década de 1900). Éstos condujeron a un aumento en la flexibilidad de las estructuras adaptadas a la nueva realidad según Hickman y Silva [13].

Siguiendo a estos últimos autores, la última etapa de la evolución de los tipos organizacionales surge a fines del siglo XX y la primera década del siglo XXI, con las Redes dinámicas, como formas totalmente nuevas y, a su vez con combinaciones de las anteriores, preparadas para responder a los cambios rápidos del contexto y la necesidad de generar nuevos modelos estratégicos de conducción de las organizaciones.

Por lo tanto, cabe ver a las Redes como nuevas formas organizacionales. Aparece como un modelo contrapuesto al modelo jerárquico burocrático, en el que no se encuentran jerarquías absolutas. Una Red se concibe como un sistema abierto que permite el ingreso y egreso de los diferentes participantes autónomos y se contempla la posibilidad de que se realicen cambios en las funciones y tareas que se desarrollan en ella. Integrar una Red implica ser parte de un proceso en el cual el intercambio de información es permanente, donde se crean y socializan conocimientos, se potencian las experiencias, se comparten los recursos, y se ejecutan acciones comunes (Volpentesta [14]).

Como en todas las organizaciones, en las redes, la complejidad es una característica distintiva. Se trata de entidades complejas que cruzan barreras organizativas, sectoriales, institucionales, culturales o territoriales, y vinculan actores de diferentes entornos institucionales.

Las redes tienen sin duda una alta complejidad, en la que los problemas de coordinación derivan del control simultáneo de una variedad de actividades interdependientes y de la diversidad de mecanismos para asegurar el control o el compromiso de los participantes, que van desde contratos a relaciones interpersonales, y de trabajos en equipo a la apelación de normas.

Es justamente la presencia de múltiples actores y procesos de política lo que impide a veces que las redes puedan demostrar maneras específicas de intervención y cambio. Sin embargo, las Redes no limitan sus objetivos solamente al cambio directo de políticas, sino que también intentan mejorar la calidad del debate o modificar los paradigmas dominantes.

Los mecanismos de coordinación utilizados, también dan cuenta de la mencionada complejidad y son: negociación, racionalidad deliberativa, confianza mutua, personal o normativa, y técnica y los flujos de información y comunicación necesarios para construir y alcanzar metas comunes.

## DISPOSITIVO PROPUESTO

### Preliminar

Independientemente de la metodología a utilizar para el estudio del tema en cuestión (Planificación Estratégica vinculada a la participación en las Redes Interorganizacionales) resulta de interés generar una guía o marco de referencia que permita estructurar y conducir el proceso de búsqueda en la materia.

El dispositivo propuesto pretende dar dinamismo al proceso de búsqueda de argumentos relacionado a nuestro objeto de estudio. El mismo procura funcionar independientemente de las tácticas implementadas en el proceso de investigación.

La guía propuesta se entiende como una senda a recorrer por el investigador, para poder concluir, con mayor nivel de certeza, si la Dirección Estratégica (generalmente exteriorizada en un Plan o Planificación Estratégica) se ve influenciada por la participación de la Institución de Educación Superior en la o las Redes Interorganizacionales en la que participa. En ese recorrido puede apelar a herramientas conocidas en el estudio de las Ciencias Sociales, desde encuestas, entrevistas, revisión documental, entre otras.

### Estructura.

Para concluir si la participación en Redes tiene un efecto observable sobre la Dirección Estratégica, es menester recorrer tres puntos centrales que posibilitan demostrar si existe o no el mencionado efecto. Los puntos son: los vínculos entre las personas, las instituciones y las producciones.

A forma de resumen se muestra los tres ejes de estudio con su nombre y en una o dos palabras que pretenden representar.

	Ejes		
Nombre	Entrelazamiento Personal	Interrelación Formal	Intervínculo Documental
Representación	Entre las Personas	Entre las Instituciones	Las Definiciones compartidas

\*Elaboración propia

A continuación recorreremos cada eje para definir que implica cada uno.

**Entrelazamiento Personal:** se pretende dilucidar la profundidad de los vínculos entre los integrantes de la organización objeto de estudio y la Red de la que forma parte. Las personas componen un foco de estudio en sí mismo, sobre todo si entendemos que las organizaciones son cuerpos sociales. De tal manera, si podemos comprender cuál es el nivel de integración personal, podremos sostener la trascendencia de la relación.

Entre las cuestiones a tener en cuenta podemos mencionar, individuos que forman parte de ambas instituciones (la organización y la Red), cantidad de actividades de las que participan, la regularidad de las visitas por parte de otros actores de la Red a la organización objetivo, entre otras cuestiones.

**Interrelación Formal:** se intenta mostrar cuál es el grado de interrelación existente entre las instituciones. Es decir, la intención es mostrar que instrumentos sustentan la relación entre la

Universidad y la Red que integra. Podemos encontrar distintas estrategias de vinculación, pero la formalización garantiza la permanencia y la penetración de la relación.

Algunos elementos que posibilitan investigar este eje. Observar los instrumentos que sustentan o comprueban la participación en la Red (disposiciones, resoluciones, entre otros posibles). Relevar como se sustenta desde la Red la existencia de Universidad en ella (actas compromiso, estatutos, entre otros).

Intervínculo Documental: se pretende relacionar las definiciones y producciones que cada institución tiene sobre distintos temas. Por ejemplo, si se tratara de una Red formada en torno al desarrollo local, lo que intentaríamos ver que entiende la Universidad (expresada por medio de diferentes documentos) sobre qué se entiende por desarrollo, cuáles son los límites de lo local, entre otros. Posteriormente se compara con las expresiones sobre los temas que la Red tiene documentada (por medio de publicaciones, síntesis de encuentros, entre otros).

Lo anterior se sustenta en la idea que los documentos son la expresión más clara e irrefutable de las ideas, nociones y definiciones que tienen las organizaciones con respecto a los distintos temas en cuestión, en determinados momentos. No resultan permanentes pero, generalmente, se sustentan en el tiempo, suficiente para considerarlos elementos probatorios del pensar de una Red y de la Universidad que la integra. Conocer sus semejanzas y diferencias determina el nivel de incidencia de uno sobre otra.

#### **Preguntas orientativas por eje:**

##### Entrelazamiento Personal:

Desde la Universidad a la Red:

¿Existen miembros de la Universidad que participen de la Red?

¿Cuántos son?

¿Qué roles tienen dentro de la Universidad aquellos que participan? Autoridades, docentes, no docentes.

¿Cuán activa es la participación?

¿Asisten asiduamente a los eventos y reuniones de la Red?

¿Con qué frecuencia?

¿Forman parte de los órganos de conducción?

¿Cuentan con vínculos “no formales” con miembros de la Red? Participan de carreras de pos-grado, son compañeros en otros espacios, etc.

Desde la Red a la Universidad:

¿Existen miembros de la Red que intervengan en actividades de la Universidad? Seminarios, cursos, etc.

De asistir a la Universidad ¿Cuán frecuente resultan esas intervenciones?

¿Se cuenta con representantes ante de la Red que a su vez tengan otros vínculos con la Universidad? Son docentes invitados, evaluadores, etc.

Interrelación Formal:

Desde la Universidad a la Red:

¿Se encuentra institucionalizada la participación en la Red?

¿Qué instrumento sustenta su relación?

¿Involucra a toda la Universidad o solamente alguna de sus unidades?

¿Dónde se encuentra formalmente radica? En rectorado, en una unidad académica, etc.

¿Existen vínculos formales además de los instrumentos que sustentan su participación? Convenios, protocolos, entre otros.

¿Se cuenta con actividades comunes estipuladas? Seminarios de capacitación, cursos, entre otros.

Desde la Red a la Universidad:

¿Cuál es el respaldo documental que sustenta la integración en la Red? Estatuto, actas acuerdo, entre otras.

¿Existen niveles de participación? Miembro pleno, participante, asistente, entre otros.

¿Qué implica cada uno de estos “niveles de participación”?

¿Cuáles permiten participar en los órganos de gobierno?

De existir categorías de integración. ¿Cuál se reconoce a la Universidad?

Intervínculo Documental:

Desde la Universidad a la Red:

¿Existen documentos, elaborados y avalados por la Universidad, sobre las temáticas que hacen a la Red? Publicaciones, artículos, entre otros.

¿Los mencionados cuentan con referencias claras provenientes de la Red?

¿Se advierte algún nivel de penetración en los documentos elaborados por la Universidad, de los postulados o publicaciones de la Red?

¿Existen diferencias explícitas entre los conceptos que sostiene la Universidad con relación a los de la Red?

¿Se elaboraron documentos comunes?

De existir ¿fueron avalados por las instituciones?

Desde la Red a la Universidad:

¿Se cuenta con algún mecanismo para exteriorizar los postulados u elaboraciones de la Red? Revista, publicación periódica, pagina web, entre otras.

¿Existen publicaciones o documentos elaborados por la Red?

¿Existen documentos elaborados por algún miembro de la Red por pedido de ella?

Los conceptos desarrollados u avalados por la Red ¿son compartidos por la Universidad?

## CONCLUSIONES

Las Universidades Nacionales, como organizaciones objeto de este estudio, presentan no pocos problemas en el abordaje de los distintos fenómenos que se puedan querer llegar a analizar. En nuestro caso nos referimos a dos fenómenos de naturaleza compleja la Dirección Estratégica y la participación en Redes Interorganizacionales.

La Dirección estratégica es la función u área que tiene a su cargo el pensar, diseñar y proyectar las acciones conducentes al logro de los más altos objetivos de la organización. Por lo tanto tiene un vínculo estrecho no solo con el frente interino sino también con el ambiente en el cual se inserta. Generalmente se encuentra a cargo del máximo órgano de gobierno, si nos centramos en las Universidades Nacionales Argentinas, seguramente se tratará de algún cuerpo colegiado, normalmente la Asamblea. Para visualizar lo anterior resulta interesante prestar especial atención a las expresiones formales de la estrategia generalmente esbozados en Planes o Planificaciones.

Las Redes Interorganizacionales, como fue señalado anteriormente, son un fenómeno creciente tanto en cantidad como en número de participantes, en particular en el mundo de las Universidades. Se tratan de configuraciones organizacionales que potencian la creación conjunta y compartida del conocimiento, ampliando las capacidades de sus participantes en una dinámica de permanente dialogo. No suponen estructuras rígidas ni permanentes, dotante de una energía particular que permite generar vínculos sinérgicos entre sus miembros.

En tal sentido el presente trabajo pretende ser un aporte para aquellos investigadores que pretendan estudiar el efecto que tiene la participación en Redes Interorganizacionales sobre la Dirección Estratégica exteriorizada en la Planificación Estratégica que las Instituciones de Educación Superior se dan a sí mismas.

Independientemente de la metodología que cada investigador quiera utilizar o que considere más apropiada para el estudio, lo que se pretende mostrar es un dispositivo guía. Es decir, que con recorrer los tres ejes planteados, por intermedio de las preguntas elaboradas, se puede concluir con un mayor nivel de certidumbre que efecto tiene la participación en Redes sobre la Planificación Estratégica.

Vale aclarar que el tema no se encuentra agotado ni mucho menos. La única intención es tratar de “facilitar” en alguna medida lo laborioso y complejo que puede resultar abordar temáticas como la planteada.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ISSN2451-6589

[www.conlad.fce.unam.edu.ar](http://www.conlad.fce.unam.edu.ar)

[conlad.fceunam@gmail.com](mailto:conlad.fceunam@gmail.com)



[/congreso.ladm](#)



[/CongresoLatAdm](#)



[#conlad](#) [#posadas](#) [#misiones](#)

URL: [http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=31&Itemid=135](http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=31&Itemid=135)

[1] GILLI, J. J. Material del curso dictado en la asignatura Planificación Estratégica de la Maestría en Gestión Empresaria. UNLu. (2011)

[2], [3] DRUCKER, P, El management del siglo XXI, Barcelona, Edhasa. (2000)

[4] SCHULMAN, DIANA. Redes epistémicas transnacionales: Una aproximación teórica y metodológica. U.N.Lu. (2010). Cap. 6 Las Redes como Organizaciones.

[5] HALL, RICHARD. Organizaciones. Estructuras, Procesos y Resultados. Prentice Hall. México (1996).

[6] WEBER, MAX. Economía y Sociedad. Fondo de Cultura Económica. México (1969).

[7], [12] GILLI, JUAN JOSÉ y Colaboradores. Diseño Organizativo. Estructura y Procesos. Granica. Buenos Aires (2007).

[8] KRIEGER. Sociología de las Organizaciones. Una Introducción al Comportamiento Organizacional. Prentice Hall, Pearson Education. Buenos Aires (2002).

[9] SCHODERBEK. Sistemas Administrativos. El Ateneo. Buenos Aires (1984).

[10] ETKIN. "Administración hoy". Publicación de ADENAG. XV Asamblea Nacional de Graduados de Ciencias Económicas. Tesis. Buenos Aires (1989).

[11], [13] HICKMAN Y SILVA. Cómo organizar hoy empresas con futuro. Granica. Buenos Aires. (1992).

[14] VOLPENTESTA. Gestión de la Responsabilidad Social Empresaria. Editorial: Osmar D. Muyatti. Buenos Aires (2009).



## DESENVOLVIMENTO SUSTENTAVEL DAS AGROINDUSTRIAS FAMILIARES DO VALE DO JAGUARI

Área: Entidade Intermediaria

Sub área: Gestão Ambiental

Autores: Aline Martins dos Santos

Tiago Gorski Lacerda

Cynthia Vargas de Deus

Categoría: Graduado, profissional no campo da administração. argentino ou estrangeiro.  
Docente universitário.

Institución: Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – Campus  
Santiago, RS.

Correo electrónico: [alinemartinsadm@hotmail.com](mailto:alinemartinsadm@hotmail.com), [tgorskilacerda@gmail.com](mailto:tgorskilacerda@gmail.com),  
Cynthia varg@gmail.com)

### RESUMO

O estudo contempla o desenvolvimento sustentável das agroindústrias familiares através dos levantamentos de procedimentos sustentáveis e melhorias necessárias para a produção agroindustrial a fim de promover a sustentabilidade na região do Vale do Jaguari. O principal objetivo visa identificar de que maneira as agroindústrias familiares do Vale do Jaguari podem se desenvolver de maneira sustentável sem prejudicar o meu ambiente. A metodologia caracteriza-se como pesquisa de campo e aplicada, sendo que a natureza dos dados pode ser considerada qualitativa. A pesquisa realizou-se através de um questionário com perguntas abertas e fechadas com os gestores da Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural (EMATER) e os Secretários da Agricultura, e por observações realizadas nas agroindústrias familiares dos municípios de Mata, Nova Esperança do Sul e Jaguari da Região do Vale do Jaguari com a finalidade de sugerir melhorias no desenvolvimento sustentável da região.

### PALAVRAS-CHAVE

Agroindústria, Sustentabilidade, Desenvolvimento.

### 1. INTRODUÇÃO

No mundo globalizado, a sustentabilidade tem sido alvo de debates e preposições, pois o mercado busca soluções criativas para a produção dos seus produtos sem prejudicar o meio ambiente e a sociedade em geral.

ISSN2451-6589

[www.conlad.fce.unam.edu.ar](http://www.conlad.fce.unam.edu.ar)

[conlad.fceunam@gmail.com](mailto:conlad.fceunam@gmail.com)



/congreso.ladm



/CongresoLatAdm



#conlad #posadas #misiones

URL: [http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=31&Itemid=135](http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=31&Itemid=135)

A regionalização e a sustentabilidade das cidades e da zona rural juntamente com o setor público também procuram alternativas e sugestões, a fim de conhecer a melhor forma de utilização do capital em prol do desenvolvimento sustentável de um determinado lugar.

Conforme Siedenberg (2004), o termo desenvolvimento tem lugar de destaque nas mais diversas áreas científicas, bem como nas discussões sobre políticas públicas. Apesar disso, ou talvez exatamente por causa disso, o termo está cercado de muitas ambiguidades em função de sua abrangência, uma vez que inicialmente esteve fortemente vinculado às questões econômicas e atualmente incorporaram várias outras dimensões.

O desenvolvimento, em abordagens mais amplas, apresenta o crescimento econômico acompanhado de melhoria na qualidade de vida, ou seja, como possibilidade de inclusão das alterações da composição do produto e a alocação de recursos pelos diferentes setores da economia, de forma a melhorar os indicadores de bem – estar econômico e social (VASCONCELLOS E GARCIA, 1998).

No Rio Grande do Sul, o Conselho Regional de Desenvolvimento (COREDE), órgão que se caracteriza como fórum de discussão, decisão e integração de políticas, ações, lideranças e recursos orientados à promoção do desenvolvimento regional têm sido um importante indutor no progresso do estado a fim de proporcionar melhoria da qualidade de vida da população, distribuição equitativa da riqueza produzida, ao estímulo à permanência do homem em sua região e à preservação e recuperação do meio ambiente. Na região do vale do Jaguari, região que abrange os municípios de Cacequi, Capão do Cipó, Jaguari, Mata, Nova Esperança do Sul, Santiago, São Francisco de Assis, São Vicente do Sul e Unistalda, o COREDE tem se preocupado com a agroindústria.

Diante disso, o estudo visa contribuir estudos para o COREDE, verificando de que maneira as agroindústrias familiares do Vale do Jaguari podem se desenvolver de maneira sustentável sem prejudicar o meio ambiente.

Diante de tais considerações, definiram-se os seguintes objetivos específicos: (i) fazer um levantamento das agroindústrias familiares formalizadas existentes no Vale do Jaguari; (ii) identificar os procedimentos sustentáveis nas agroindústrias familiares no Vale do Jaguari; (iii) sugerir ações de melhorias no processo agroindustrial em prol da sustentabilidade.

Para atingir tais objetivos, o trabalho estrutura-se da seguinte maneira: na seção 2, são discutidos aspectos teóricos relativos ao desenvolvimento sustentável; na seção 3 são apresentados conceitos sobre sustentabilidade; na seção 4 são mencionados o desenvolvimento sustentável e a sustentabilidade na agroindústria familiar; na seção 5 são relatados os municípios estudados; na seção 6, é descrito a metodologia aplicada para alcançar os resultados; na seção 7, são apresentados os resultados divididos nos aspectos econômicos, sociais e ecológicos. Para finalizar, na seção 8, são apresentadas sugestões de melhoria e na seção 9 as considerações finais.

## 2. DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Segundo Guzmán (1997), o conceito de desenvolvimento sustentável consiste em potencializar o desenvolvimento com o objetivo de satisfazer as necessidades da geração presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras para satisfazerem suas próprias necessidades, e não um crescimento econômico indiscriminado da região, seja uma área rural, um município, um país ou o conjunto da biosfera.

Barbieri (2012) conceitua o desenvolvimento sustentável baseado na percepção de que a capacidade de carga da terra não poderá ser ultrapassada sem que ocorram grandes catástrofes sociais e ambientais, sendo que alguns casos os limites aceitáveis já foram ultrapassados como o aquecimento global, a poluição dos rios e oceanos, a pobreza, assentamentos urbanos desprovidos da infraestrutura, a violência urbana, o tráfico de drogas e as epidemias.

O autor ainda explica que as empresas apresentam papel importante no que se refere à resolução dos problemas socioambientais, sendo que muitos foram produzidos ou estimulados pelas suas atividades e a estratégia construída em contornar a situação seria pensar globalmente e agir localmente sem esperar por condições ideais nos planos internacionais e nacionais.

A outra estratégia utilizada pelo autor foi desagradar elementos construtivos do desenvolvimento sustentável nas dimensões da sustentabilidade como:

-Sustentabilidade social: Tratar da consolidação de processos que promovem a equidade na distribuição dos bens e da renda para melhorar substancialmente os direitos e as condições de amplas massas da população e reduzir as distâncias entre os padrões de vida e das pessoas.

Sustentabilidade econômica: Possibilita a alocação e a gestão eficiente dos recursos produtivos, bem como um fluxo regular de investimentos públicos e privados.

Sustentabilidade ecológica: Refere-se às ações para aumentar a capacidade de carga do planeta e evitar danos ao meio ambiente causados pelo processo de desenvolvimento, por exemplo, substituindo o consumo de recursos não renováveis por recursos renováveis, reduzindo emissão de poluentes, preservando a biodiversidade, entre outras.

Sustentabilidade espacial: Refere-se a configuração rural-urbana equilibrada e a uma melhor solução para os assentamentos humanos.

Sustentabilidade Cultural: Refere-se ao respeito pela pluralidade de soluções particulares apropriadas às especificidades de cada ecossistema, de cada cultura e de cada local.

No âmbito organizacional, o autor passou a consistir 3 dimensões: a econômica, a social e a cultural, sendo que não implica perda ou abandono das outras dimensões citadas, mas uma concentração no que é específico da atuação das organizações.

Barbieri (2012) menciona que uma organização sustentável procura incorporar os conceitos e objetivos relacionados com o desenvolvimento sustentável nas suas políticas e práticas de modo consistente, sendo que busca ser eficiente em termos econômicos, ambientais e sociais e o papel da organização tem como adotar estratégias de negócios e atividades que atendam às necessidades das empresas e dos seis *stackholders* atuais.

As principais características de empresas sustentáveis têm como itens satisfazer as necessidades atuais usando recursos do modo sustentável; manter um equilíbrio em relação ao meio ambiente natural, com base em tecnologias limpas, reuso, reciclagem ou renovação de recursos; restaurar qualquer dano causado pela empresa, contribuir para solucionar problemas sociais em vez de exacerbá-los; gerar renda suficiente para sustentar (BARBIERI 2011).

Segundo Boff (2012), o desenvolvimento sustentável apresenta três indicadores que mensuram o desempenho, sendo conhecidos como econômico, social e ecológico. No indicador econômico caracterizam-se o consumo atual de energia por habitantes, consumo de energia renovável, gastos de proteção do meio ambiente como porcentagem do Produto Interno Bruto (PIB) e ajuda pública ao desenvolvimento, como parte do PIB. No indicador social apresentam a taxa de mortalidade infantil, esperança de vida ao nascer, participação no gasto nacional da saúde no PIB, taxa de desemprego, número de mulheres empregadas por cada 100 homens e níveis de transparência da coisa pública e de ética social. Por último, o indicador ecológico que tem como mensuração o controle de substâncias agressivas para o ozônio, emissão de gases de efeito estufa, consumo de água por habitante, reutilização e reciclagem de resíduos, conservação ou resgate da cobertura vegetal e nível de cuidado consciente do capital natural e de responsabilidade socioambiental.

### 3. SUSTENTABILIDADE

De acordo com Boff (2012), a sustentabilidade tem como estudo as ações destinadas as condições energéticas, informacionais, físico-químicas que sustentam todos os seres a fim de atender as necessidades da geração presente e futura, de tal forma que o capital natural seja mantido.

Sustentabilidade implica na manutenção quantitativa e qualitativa do estoque de recursos ambientais, utilizando tais recursos sem danificar suas fontes ou limitar a capacidade de suprimento, para que tanto as necessidades atuais quanto aquelas do futuro possam igualmente satisfeitas. A busca da sustentabilidade requer estratégias ao longo prazo, o que vai de encontro ao neoliberalismo atualmente predominante e à crescente desregulamentação da economia, já que, invariavelmente, as estratégias de mercado buscam o maior lucro possível em curtos espaços de tempo (AFONSO 2006).

### 4. AGROINDÚSTRIA FAMILIAR

Agroindústria familiar caracteriza-se como a comercialização de parte ou da totalidade da produção processada, ou seja, exige-se que os laços de consumo superem o ambiente estritamente familiar para que se estabeleçam relações mercantis - mesmo que baseadas na proximidade - que ultrapassem o auto consumo da unidade doméstica (WESZ JUNIOR 2006).

Segundo Araújo (2013), as agroindústrias destacam-se como unidades empresariais que envolvem o beneficiamento, processamento e transformações de produtos agropecuários *in natura* até a embalagem feita para a comercialização.

O mesmo autor cita dois grupos distintos de agroindústrias:

Agroindústrias não alimentares: Caracterizam-se como procedimentos industriais gerais similares aos das indústrias de outros setores, guardadas as especificidades inerentes às características do agronegócio, sobretudo com respeito ao abastecimento de matérias – primas e às cadeias produtivas como fibras, couros, calçados, óleos vegetais, não comestíveis, e outras.

Agroindústrias alimentares: Apresentam cuidados específicos, pois tratam da produção de alimentos e têm uma preocupação maior, que se refere à segurança dos alimentos, com o objetivo de fornecimento de alimento seguro para a saúde do consumidor como sucos, polpas, extratos, lácteos, carnes e outros.

A agroindústria refere-se como um dos principais elementos da economia brasileira, sendo que o autor cita as principais vantagens.

- Articulação para a frente, com a indústria de embalagens e com os processamento, e para trás, com a indústria de insumos, com a de equipamentos para a agropecuária, com serviços.
- Minimização dos impactos da sazonalidade da produção agropecuária.
- Maior controle da qualidade dos produtos agropecuários.
- Agregação de valor.
- Geração de emprego e renda.
- Aumento da vida útil dos produtos.
- Melhoria na apresentação dos problemas.
- Geração de novos produtos.
- Ampliação do mercado para produtos da agropecuária, inclusive com absorção de excessos de produção.
- Busca de mercados mais distantes.
- Elevação do PIB.
- Ampliação do saldo da balança comercial.
- Geração e difusão de inovações.
- Melhor estruturação das cadeias produtivas.

Todos os registros normais para a constituição e funcionamento de qualquer empresa são aplicados também às agroindústrias, sendo que os principais locais para constituir o funcionamento do local formalmente destacam-se o Ministério da Fazenda, Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio, Junta Comercial, Secretaria da Fazenda e Prefeitura, assim como os registros da marca, da logomarca e de outros no Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI) e o código de barras. Somam-se, ainda, as licenças dos órgãos do meio ambiente, para cuja obtenção é necessário o cumprimento de pré-requisitos quanto à proteção ambiental.

Além desses registros normais a qualquer empresa, são necessários também outros específicos para agroindústrias alimentares, como os registros do estabelecimento produtor, do produto e do rótulo, efetuados no Ministério da Agricultura, da Pecuária e do Abastecimento (MAPA) ou no Ministério da Saúde (MS), de acordo com as especificidades dos alimentos e bebidas.

No MAPA são registradas as agroindústrias de carnes, laticínios e bebidas (alcoólicas, não alcoólicas e vinagres), cujos registros podem ser efetuados também nas Secretarias de Agricultura de cada Unidade da Federação e nas Prefeituras Municipais por delegação deste Ministério, de acordo com a abrangência da comercialização.

Os demais alimentos e bebidas (isotônicos, por exemplo) são registrados na Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), vinculado ao Ministério da Saúde.<sup>24</sup>

#### 4.1 Desenvolvimento sustentável das agroindústrias

De acordo com Junior, Trentin e Filippi (2008), os processos de reestruturação capitalista e ao aumento da vulnerabilidade social e econômica no meio rural latino-americano, tem se apresentado crescente a tendência de diversificação produtiva dentro da agricultura familiar. Nesse caminho várias estratégias de desenvolvimento determinadas por dinâmicas econômicas endógenas têm sido identificadas, merecendo destaque as agroindustriais familiares rurais.

O mesmo autor relata que as pequenas agroindústrias situadas no interior das comunidades rurais abarcam uma realidade muito importante na perspectiva do desenvolvimento sustentável com a preservação dos recursos naturais, sendo que o seu processo produtivo com a quantidade de resíduos tem sido inferior comparado a forma igualitária com uma grande indústria do mesmo setor. As próprias unidades de produção absorvem o que até então era considerado resíduo, transformando-o em matéria-prima, adubo ou alimentação animal, remetendo a uma reutilização. No entanto, o autor relata que no meio rural, as agroindústria com pequenas escalas de produção, as quais são informais, não tem o comprometimento com práticas ambientais, devido falta de assistência técnica disponível, a falta de recursos e o próprio desconhecimento dos riscos.

Segundo Salamoni (2000), as comunidades rurais têm função de serem portadores de um potencial endógeno, ou seja, do conhecimento empírico e das tradições culturais, sendo que permite articular com o conhecimento científico, a fim de implantar sistemas de agricultura alternativa, sustentadores da biodiversidade ecológica e do patrimônio sociocultural o que apresenta um fator preponderante do desenvolvimento.

#### 4.2 Sustentabilidade agroindustrial

Lourenzani e Silva (2001) relatam que a implantação de empreendimentos agroindustriais de pequenos e médios portes, como forma de promover a industrialização rural e a verticalização do setor primário, tem se mostrado como uma ferramenta eficiente nas alternativas de política para o desenvolvimento rural do país. Os formuladores de políticas públicas têm se

<sup>24</sup> ARAÚJO, Massilon J. Fundamentos de Agronegócio. São Paulo. Editora: Atlas, 2013.



mostrado preocupado com as condições mínimas para que o pequeno agricultor tenha alguma perspectiva de permanência e sustentabilidade na atividade agroindustrial.

A partir de um sustentável processo de crescimento econômico, relacionado aos fatores sócios econômicos decorrentes do desenvolvimento, o aumento da renda da camada da população de baixo poder aquisitivo tende a ser consolidar. O aumento da renda dessas camadas deverá conferir sustentabilidade ao já observado aumento na demanda por produtos das agroindústrias locais e regionais de micro e pequenos portes (LOURENZANI E SILVA, 2001).

De acordo com Piacente (2005), a conservação ambiental ocupa hoje uma significativa parcela dos investimentos e esforços administrativos em todos os segmentos da atividade econômica, sendo que se trata de uma questão estratégica que envolve inovação, adoção de tecnologia de ponta e aumento da produtividade. O mesmo autor ainda relata a preocupação com a utilização e manejo sustentável dos recursos naturais, como o direcionamento correto dos resíduos industriais e agrícolas e com os impactos das práticas agressivas para as gerações futuras.

Os agricultores constroem o seu processo de agroindustrialização e produção de novidades tendo por base os conhecimentos e a força de trabalho da própria família, em um primeiro momento. Isso se desenvolve com base em uma divisão sexual (por gênero e idade), operacional e social do trabalho e das atividades na agroindústria, que envolve todas as etapas de produção e os membros da família: obtenção das matérias primas, processamento, acesso aos mercados e administração das unidades agroindustriais. Em um segundo momento, devido às dificuldades e “entraves” que estas unidades passam como exemplo clássico se tem as dificuldades frente à legislação alimentar das agências do Estado, estes agricultores buscam a ampliação de suas relações sociais e interação com outros atores sociais (extensionistas, atores de desenvolvimento, consumidores, etc.), instituições (políticas públicas, Prefeituras, Universidades, etc.), mercados e organizações locais (cooperativas, sindicatos, associações, grupos de agricultores, etc.), como forma de apoio ao seu desenvolvimento.<sup>25</sup>

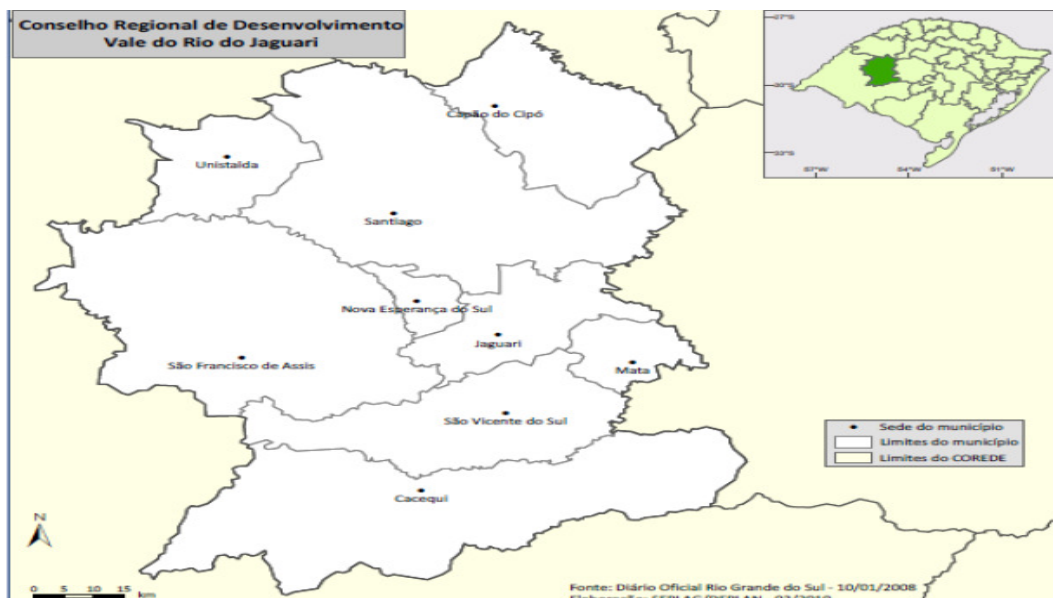
## 5. CONTEXTO REGIONAL

O vale do Jaguarí concentra uma população total de 117.250 habitantes, o que corresponde a 1,09% da população do Estado do RS, segundo dados registrados, em 2010, pela FEE (Fundação de Economia e Estatística do Rio Grande do Sul), concentrados em uma área de 11.268 km<sup>2</sup>, 4% da área total do RS, o que dá uma densidade demográfica de 10,4 hab/km<sup>2</sup>. O Vale do Jaguarí compreende nove municípios: Cacequi, Capão do Cipó, Jaguarí, Mata, Nova Esperança do Sul, Santiago, São Francisco de Assis, São Vicente do Sul e Unistalda. Os municí-

<sup>25</sup> KIYOTA, N; GAZOLLA, M; FERREIRA, N. M. C; PELEGRINI, G.; PERONDI, M. A; CADONÁ, L. A; AGUIAR, A. M. L. A agroindústria familiar como uma estratégia de construção social de novidades na agricultura: Uma análise comparativa entre Sul e Nordeste do Brasil. Disponível em: <[http://www.ufrgs.br/pgdr/ipode/resumos/resumo\\_07.pdf](http://www.ufrgs.br/pgdr/ipode/resumos/resumo_07.pdf)> . Acesso em 24. Abr, 2014.

pios citados possuem características e expectativas comuns, considerados os aspectos sócio-econômicos, culturais e geográficos.<sup>26</sup>

FIGURA 1: Mapa da região do Vale do Jaguari



Fonte: [http://www.scp.rs.gov.br/uploads/MAPAS\\_A4\\_ValedoJaguari.pdf](http://www.scp.rs.gov.br/uploads/MAPAS_A4_ValedoJaguari.pdf).

Segundo Anése (2009), o Vale do Jaguari possui uma estrutura produtiva pouco diversificada, com forte dependência das atividades agropastoris, sendo queo ponto de vista das atividades da região apresenta características heterogêneas, mesclando municípios com base agropecuária e grandes e médias propriedades (Cacequi, Santiago, Capão do Cipó, São Francisco de Assis, São Vicente do Sul e Unistalda) e outros onde predomina a agricultura familiar e pequenas propriedades (Nova Esperança do Sul, Mata, Jaguari).

### 5.1 Nova Esperança do Sul

O município de Nova Esperança do Sul / RS possui um parque industrial desenvolvido e centrado no setor coureiro – calçadista, sendo que apenas um curtume no município emprega 1000 trabalhadores, produzindo couros e calçados para o mercado externo.<sup>27</sup>

Segundo o censo do IBGE em 2010, o município de Nova Esperança do Sul apresentava uma população de 4. 671 habitantes, sendo que o (PIB) do setor agropecuário apresenta um valor adicionado de 8.267, sendo que no RS o PIB alcança em torno de 8.764.507.

<sup>26</sup> Planejamento Estratégico do COREDE do Vale do Jaguari – Matriz FOFA. Diretrizes Estratégicas, Objetivos Estratégicos e Gestão do Plano. Elaboração: Equipe Técnica da URI – Campus de Santiago.

<sup>27</sup> LOUREIRO, Livia Rodrigues. As Micro e Pequenas Empresas Coureiro – Calçadistas de Nova Esperança do Sul / RS. Histórico, reestruturação produtiva e competitividade. **Revista de Administração**, ano 2005, n 7, p. 89 – 103.

## 5.2 Mata

O município da Mata, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia Estatística (IBGE) (2008), a população apresenta 5.111 habitantes e o PIB do setor agropecuário apresenta um valor adicionado de 11.088, sendo que no RS o PIB alcança em torno de 8.764.507.

Segundo Hahn (2007), Mata é conhecida como um município turístico devido apresentar material fossilizado datado na Era Mesozóica, período Triássico, entre outros atrativos naturais históricos e culturais, fazendo com que o turismo seja o fator indutor no crescimento do município.

## 5.3 Jaguari

Segundo o IBGE (2008), a cidade de Jaguari apresenta uma população total de 11.799, sendo que se distribui uma população economicamente ativa em 50% no setor primário, 7% no setor secundário e 43% no setor terciário.

De acordo com o IBGE (2010), o setor da agropecuária encontra-se estabelecimentos no município de pequeno e médio porte, sendo que 465 estabelecimentos apresentam menos de 10 hectares. Segundo Sá, Pereira e Neumann (2010) as propriedades pequenas referem-se à dificuldade de acesso as terras devido ao empobrecimento do produtor rural, a divisão das antigas propriedades por motivo de herança e o aparecimento de propriedades com fins recreativos como chácaras e pequenas propriedades voltadas principalmente ao lazer.

## 6. METODOLOGIA

A abordagem do estudo foi qualitativa. Marconi e Lakatos (2006) relatam que pesquisa qualitativa preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano e fornece análise mais detalhada sobre investigações, hábitos, atitudes e tendências de comportamentos.

No que se refere aos objetivos, à pesquisa foi do tipo descritiva. Segundo Cervo (2007), uma pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos sem manipulá-los. Procura descobrir, com a maior precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e suas características, sendo que busca conhecer as diversas situações e relações que ocorrem na vida social, política, econômica e demais aspectos do comportamento humano isolado e em grupo.

O presente estudo caracteriza-se como pesquisa aplicada e de campo. De acordo com Barros e Lehfeld (2000), a pesquisa aplicada tem como a motivação de produzir conhecimento para aplicação de seus resultados, com o objetivo de contribuir para fins práticos, visando à solução mais ou menos imediata do problema encontrado na realidade.

Ciribelli (2003) escreve pesquisa de campo como a observação dos fatos realísticos, dados coletado através de entrevistas, questionários, consultas, depoimentos, e registros de ocorrências de determinados fenômenos.

Quanto à coleta de dados, foram realizados pelos autores através de um questionário com perguntas abertas e fechadas com os gestores da Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural (EMATER) e Secretários da Agricultura dos Municípios do Vale do Jaguari e

por meio de observações realizadas nas visitas nas agroindústrias. Os dados secundários foram feitos através dos *sites* das instituições como o IBGE, FEE.

## 7. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo serão apresentados os resultados da pesquisa aplicada aos gestores da EMATER e Secretários da Agricultura e as observações feitas durante o processo agroindustrial nas agroindústrias familiares formalizadas dos municípios de Mata, Jaguari e Nova Esperança do Sul.

As questões foram divididas em aspecto econômico, social e ecológico, sendo que foram diretamente aplicadas aos gestores da EMATER e os Secretários da Agricultura por meio de entrevista. No segundo momento foi realizada uma visita nas agroindústrias familiares formalizadas a fim de observar o processo agroindustrial.

A seção será dividida nos seguintes partes: análises e comparações dos aspectos econômicos das agroindústrias familiares, análises e comparações dos aspectos sociais das agroindústrias familiares, análises e comparações dos aspectos ecológicos das agroindústrias familiares.

### 7.1 Análises e comparações dos aspectos econômicos das agroindústrias familiares do Vale do Jaguari.

Os municípios estudados apresentaram um total de oito agroindústrias familiares devidamente regularizadas, conforme a quadro 1, sendo que a EMATER e a Secretaria da Agricultura não apresentam um levantamento dos estabelecimentos informais.

QUADRO 1: Número de agroindústrias familiares por município

<b>MATA</b>	
Laticínio D'Mata	
Associação de Apicultores de Mata	
<b>NOVA ESPERANÇA DO SUL</b>	
Agroindústria Piquiri	
Agroindústria Timbauva	
<b>JAGUARI</b>	
Granja Santa Tereza	
Produtos Caseiros da Nona	
Queijos Bolzan	
Agroindústria de Melado e Açúcar Mascavo de Álvaro Mota da Cruz	

Fonte: Elaborado pelo autor

Em relação aos aspectos econômicos do desenvolvimento sustentável, buscou-se analisar os seguintes fatores: o retorno investido na formalização da agroindústria, o número de pessoas empregadas nesse setor, o tipo de comercialização dos produtos agroindustriais e as principais dificuldades encontradas na gestão das agroindústrias familiares.

Durante uma conversa informal, as agroindústrias familiares dos municípios explanaram que obteve um aumento significativo na lucratividade da empresa devido à formalização, porém não foi informado o aumento da receita. Além disso, os proprietários das agroindústrias formalizadas mencionam que a formalização contribui para a inscrição de projetos em

programa de fomento externo a fim de levantar recursos financeiros para compra de equipamentos e máquinas para o processo produtivo.

Em Nova Esperança do Sul e Jaguari, os proprietários das agroindústrias e a EMATER citaram o programa Fundo Estadual de Apoio ao Desenvolvimento dos Pequenos Estabelecimentos Rurais (FEAPER), com recursos da Participação Popular e Cidadã (PPC), sendo que em Nova Esperança do Sul o estabelecimento Timbauva tem sido uma das agroindústrias que a EMATER e Prefeitura tem incentivado a buscar recursos para a compra de uma câmara fria.

No município da Mata, as agroindústrias familiares informaram que não recebem qualquer tipo de incentivo da EMATER e dos demais órgãos públicos, devido questões políticas, mas apresentam incentivos do projeto de Extensão Produtiva e Inovação da URI Campus Santiago.

Em relação ao número de pessoas empregadas nas agroindústrias, incluindo formais, informais e prestadores de serviços, a EMATER não soube divulgar o numero de total de pessoas envolvidas nesse setor, mas relataram que nos municípios há um numero significativo de donas de casa que produzem produtos agroindustriais para o aumento da sua renda familiar.

A forma de comercialização das agroindústrias tem se caracterizado pela venda direta ao consumidor, armazéns e mercados e rede de supermercados conforme o quadro 2.

QUADRO2: Tipos de comercialização das agroindústrias familiares..

<b>MATA</b>	
Laticínio D'Mata	Venda direta ao consumidor, armazéns e mercados, inclusive em lanchonetes.
Associação de Apicultores de Mata	Venda direta ao consumidor, armazéns e mercados.
<b>NOVA ESPERANÇA DO SUL</b>	
Agroindústria Piquiri	Venda em armazéns e mercados e na rede de supermercados da região do Vale do Jaguari.
Agroindústria Timbauva	Venda direta ao consumidor
<b>JAGUARI</b>	
Granja Santa Tereza	Venda direta ao consumidor e em armazéns e mercados.
Produtos Caseiros da Nona	Venda direta ao consumidor e armazéns e mercados, sendo que a Cooperativa Agrária São José de Jaguari fornece as bolachas e os biscoitos da agroindústria.
Queijos Bolzan	Venda direta ao consumidor e venda no atacado para comerciantes revenderem.
Agroindústria de Melado e Açúcar Mascavo de Álvaro Mota da Cruz	Venda direta ao consumidor e em armazéns e mercados

Fonte: Elabora pelo autor

No que diz respeito às principais dificuldades encontradas na gestão das agroindústrias de Jaguari, os problemas mencionados referem-se à falta de planejamento na produção, pois em certos períodos aumenta a procura dos produtos agroindustriais, como por exemplo, no verão, onde aumenta o fluxo de pessoas no município devido aos balneários e o carnaval.

Na Mata e Nova Esperança do Sul, foi relatado à falta de matéria prima, em períodos como a entressafra e colostro, que influenciam na produção do leite e seus derivados, e que conseqüentemente reduzem a rentabilidade da empresa.



### **7.2 Análises e comparações dos aspectos sociais das agroindústrias familiares do Vale do Jaguari.**

Nos aspectos sociais do desenvolvimento sustentável, buscou-se analisar os seguintes fatores: etnia predominante no município, forma de filiação das agroindústrias familiares, os tipos de acesso e formas de interação dos proprietários das agroindústrias com a comunidade.

No município da Mata encontram-se os alemães como etnia predominante, sendo que em Jaguari e Nova Esperança do Sul encontram-se os italianos.

Nos municípios estudados, das oito agroindústrias formalizadas, apenas uma de Mata não é independente, sendo que têm sua formação em associação formada por 12 famílias de apicultores, que ainda não apresentam sede própria.

As agroindústrias formalizadas possuem acessos à TV a cabo, telefonia e ao transporte escolar, sendo que apenas duas agroindústrias familiares de Jaguari não têm internet em seu estabelecimento.

Em relação às interações com a comunidade, no município de Jaguari, os proprietários das agroindústrias se interagem na Sociedade Clube Internacional do Chapadão e no Clube da Linha Sete Carlos Gomes através de bailes, jogos e festas beneficentes.

Já no município da Mata, alguns proprietários das agroindústrias interagem através de CTG (Centro de Tradição Gaúcha), e outros através de igreja. Durante a entrevista na EMATER, foi relatada a crença na religião católica e luterana e as dificuldades de relacionamento diante as questões políticas do município.

Em Nova Esperança do Sul, a EMATER não soube divulgar as formas de interação da comunidade.

### **7.3 Análises e comparações dos aspectos ecológicos das agroindústrias familiares do Vale do Jaguari.**

Nos aspectos ecológicos do desenvolvimento sustentável, buscou-se analisar os seguintes fatores: fonte de água das agroindústrias familiares, a destinação dos resíduos sólidos, orgânicos e líquidos e o investimento em reflorestamento em mata nativa.

Em relação à água utilizada no processo agroindustrial, as agroindústrias do Vale do Jaguari usam água da rede pública e do poço artesiano. No município de Jaguari foi mencionada a compra de um perfurador de poço artesiano, reivindicado junto a Secretaria de Estado de Habilitação que tem auxiliado em propriedades rurais.

No que diz respeito aos resíduos líquidos do processo agroindustrial, a agroindústria familiar Timbauva de Nova Esperança do Sul, apresenta um sistema de instalações para água servidas e dejetos que tem como finalidade lançar os resíduos líquidos como o leite fora de validade e o soro proveniente do processo produtivo da ricota. De vez em quando, parte sólida que sedimenta no tanque de decantação, é retirada e enterrada.

Na Mata, o processo é similar, sendo que o soro produzido no laticínio D' Mata é entregue aos produtores rurais a fim de prevenir a saúde dos bovinos.



No município de Jaguari, a EMATER citou a Granja Jaguari Cortes de Carnes e Produtos Coloniais que entrega os resíduos sólidos como o sangue coagulado, pêlo e graxa de suíno para empresa Faros Indústria de Farinha de Ossos licenciada pela Fundação Estadual de Proteção Ambiental (FEPAN).

Em relação ao reflorestamento de mata nativa, em Nova Esperança do Sul apenas a Agroindústria Piquiri investe nesse processo, sendo que em Jaguari, a Granja Jaguari planta eucaliptos com finalidade de produzir lenha para o consumo do abatedouro. Na Mata, a EMATER não soube divulgar o processo de reflorestamentos de matas nativas das agroindústrias familiares.

## 8. SUGESTÕES DE MELHORIA

Em relação à análise dos resultados apresentados neste trabalho, propõem-se como sugestões de melhoria.

Primeiramente, sugere-se a EMATER fazer um levantamento das agroindústrias informais através de visitas técnicas no interior dos municípios do Vale do Jaguari. No segundo momento, realizar rodas de conversas na associação local para as agroindústrias informais, apresentando os benefícios e os direitos que a formalização oferece e os cases de sucesso, assim como as vantagens que a associação e o cooperativismo têm apresentado para as agroindústrias familiares de outros locais.

Outro ponto de melhoria refere-se em qualificar os proprietários das agroindústrias familiares em relação à negociação de novos clientes, ao planejamento e controle da produção a fim de aumentar a rentabilidade da empresa através de treinamentos semestrais que capacitam o produtor para o mercado de trabalho.

Indica-se a visita técnica da EMATER mensalmente com o objetivo de instruir o produtor agroindustrial a respeitar as leis exigentes e orientar nas dificuldades das agroindústrias.

Recomendam-se ainda aos órgãos públicos, projetos que incentivam o reflorestamento de mata nativa, a fim de preservar a recuperação do meio ambiente. O incentivo pode ser através da isenção de impostos municipais, caso a agroindústria familiar apresente um número de arborização acima da meta determinada pela prefeitura e respeite as leis exigentes.

Sugere-se ainda, que as prefeituras dos municípios do Vale do Jaguari, em especial à prefeitura de Mata e Nova Esperança do Sul, implantem e estimulem as feiras do produtor através de incentivos como um lugar próprio com infraestrutura adequado aos produtores uma vez por semana, assim como divulgar a feira na região. Outro fator importante relacionado ao incentivo dos órgãos públicos às agroindústrias familiares seriam investir no turismo dos municípios a fim de prospectar clientes, pois o Vale do Jaguari apresenta pontos turísticos como a Gruta Subterrânea Nossa Senhora de Fátima em Nova Esperança do Sul, o Parque Paleontológico na Mata, balneários e trilhas ecológicas em Jaguari, São Vicente e São Francisco de Assis e entre outros.

E por fim, recomenda-se que o Sistema S com ênfase rural capacite anualmente as agroindústrias familiares sobre o Manual de Normas Práticas Agrícolas e Sistema Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (APPCC) a fim de contribuir para uma maior satisfação do consumidor, torna as empresas mais competitivas, amplia as possibilidades de conquista de novos mercados, nacionais e internacionais, além de propiciar a redução de perdas de matérias-primas, embalagens e produto.

## 9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo verificar de que maneira as agroindústrias familiares do Vale do Jaguari podem se desenvolver de maneira sustentável sem prejudicar o meio ambiente.

Desse modo, percebeu-se que a EMATER não apresenta um cadastro de agroindústrias familiares informais e não tem conhecimento sobre os processos que podem interferir no meio ambiente.

Em relação a agroindústrias familiares formais, nota-se que não há muita preocupação em investir em reflorestamento de mata nativa, sendo que os estabelecimentos que plantam mudas de árvores referem-se à destinação da própria agroindústria.

No que diz respeito às questões sociais, a comunidade, em especial na Mata, as pessoas não interagem devido ser de partidos contrários.

Outro fator importante refere-se o cumprimento das questões ambientais nas agroindústrias familiares formalizadas.

Enfim, esse estudo proporciona contribuir nos projetos desenvolvidos pelo COREDE e os órgãos públicos, representando uma oportunidade de distinguir os benefícios e as dificuldades do desenvolvimento das agroindústrias do Vale do Jaguari.

Espera-se que outros trabalhos sejam realizados sobre o tema, explorando mais fundo o processo agroindustrial e contribuindo para o desenvolvimento sustentável das agroindústrias familiares do Vale do Jaguari.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. SIEDENBERG, D. R. Condicionantes político-administrativos do desenvolvimento regional no RS: a experiência dos COREDES. In: Wittmann, M. L.; Ramos, M. P. Desenvolvimento Regional – Capital Social, Redes e Planejamento. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2004. p. 135-158.
2. VASCONCELLOS, M. A. S; GARCIA, M. E. Fundamentos de economia. 3. Ed. São Paulo: Saraiva, 1998. 292 p.
3. GUZMÁN, E. S. Origem, evolução e perspectivas do desenvolvimento sustentável. IN: ALMEIDA, J.; NAVARRO, Z. (Organizadores). Reconstruindo a agricultura: Idéias e

ideais na perspectiva do desenvolvimento rural sustentável. Porto Alegre: Editora da Universidade /UFRGS, 1997. p.19-27.

4. BARBIERI, J. C. Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável: da teoria à prática / José Carlos Barbieri, Jorge Emanuel Reis Cajazeira. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2012

5. BARBIERI, J. C. Gestão Ambiental Empresarial: conceitos, modelos e instrumentos. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

6. BOFF, L. Sustentabilidade: o que é: o que não é / Leonardo Boff. – Petrópolis, RJ: Vozes, 2012.

7. AFONSO, C. M. Sustentabilidade: caminho ou utopia? São Paulo: Annablume, 2006.7. 8.

8. ARAÚJO, M. J. Fundamentos de Agronegócio. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

9. SALAMONI, G. Produção familiar: possibilidades e restrições para o desenvolvimento sustentável – o exemplo de Santa Silvana – Pelotas – RS. 2000. 325 f. Tese ( Doutorado em Geografia) – Universidade Estadual Paulista, Rio Claro, 2000.

10. PIACENTE, F, J. Agroindústria canavieira e o sistema de gestão ambiental: o caso das usinas localizadas nas bacias hidrográficas dos rios Piracicaba, Capivari e Jundiá. 2005.

11. ANÉSE, R. L. R. Arranjos produtivos locais e capital social no Vale do Jaguari/RS. 2009. 123 f. Tese ( Doutorado em Economia ) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

12. HAHN, M. T. Análise da potencialidade do turismo no município da Mata – RS como instrumento de sustentabilidade ambiental e econômica: um estudo de caso. 2007. 136 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2007.

13. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE – Governo do Brasil.<[http:// www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br)>. [10 de fevereiro de 2014].

14. MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. Metodologia científica. 4. ed. São Paulo: Atlas.

15. CERVO, AMADO LUIZ. Relações Internacionais da América Latina; Velhos e Novos Paradigmas. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

16. BARROS, AIDIL JESUS DA SILVEIRA; LEHFELD, NEIDE APARECIDA DE SOUZA. Fundamentos de metodologia Científica: um guia para a iniciação científica. 2 ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

17. CIRIBELLI, M. C. Como elaborar uma Dissertação de Mestrado através da Pesquisa Científica. Rio de Janeiro: Letras, 2003.

## DIAGNÓSTICO DO PERFIL PROFISSIONAL PARA ÁREA DE VENDAS

Área: Potencial Humano Administración de Recursos Humanos

Autores: Milena Pizzolotto De Conti Meneghine

Leila Regina De Oliveira Batista

Cláudio Carloto De Campos

Cleiton Fernando Dos Santos Do Nascimento

Categoría: Docentes y Estudiantes Universitarios

Institución: Instituto Cenequista de Ensino Superior de Santo Ângelo (IESA)

Correo electrónico: [milenapc@brturbo.com.br](mailto:milenapc@brturbo.com.br), [lrobotista@yahoo.com.br](mailto:lrobotista@yahoo.com.br),  
[claudiocarlotodecampos@gmail.com](mailto:claudiocarlotodecampos@gmail.com), [cleiton-fc@hotmail.com](mailto:cleiton-fc@hotmail.com)

### RESUMO

No cenário atual as empresas estão em busca de um diferencial competitivo e de colaboradores que melhor respondam as demandas do mercado. Muitas delas ainda não se adequaram a essas novas exigências de mercado e, portanto, estão despreparadas. Hoje, as organizações não podem somente utilizar a abordagem de cima para baixo, mas também de baixo para cima. O conhecimento deve surgir de todas as áreas da empresa. Nesse sentido, o presente estudo foi desenvolvido na área de Gestão de Pessoas, dando ênfase para a administração orientada para o mercado, ao processo de desenvolvimento da força de vendas e ao perfil profissional para essa área. A pesquisa teve por objetivo diagnosticar o perfil profissional da área de vendas, através de questionário entregue às filiais da Rede de Farmácias São João da cidade de Santo Ângelo (RS), a fim de verificar se o perfil diagnosticado é o correto. A análise deu-se a partir da coleta de informações na empresa escolhida. A metodologia baseou-se em uma pesquisa de campo, com aplicação de questionário aos funcionários. O estudo e a análise dos resultados da pesquisa proporcionaram diagnosticar algumas das características do perfil profissional dos vendedores das filiais da Rede de Farmácias São João em Santo Ângelo (RS). Os resultados obtidos apontam para o fato de que a empresa precisa rever alguns pontos como o de treinamento para seus colaboradores.

### PALAVRAS-CHAVE

Perfil profissional; diagnosticar; pesquisa; vendas.

### ABSTRACT

In the present scenario companies are looking for a competitive advantage and employees who best meet the market demands. Many of them still are not complying with these new market requirements and therefore are unprepared. Today, organizations can not only use the top-down approach, but also from the bottom up. Knowledge must come from all areas of the

ISSN2451-6589

[www.conlad.fce.unam.edu.ar](http://www.conlad.fce.unam.edu.ar)

[conlad.fceunam@gmail.com](mailto:conlad.fceunam@gmail.com)



[/congreso.ladm](https://www.facebook.com/congreso.ladm)



[/CongresoLatAdm](https://twitter.com/CongresoLatAdm)

[#conlad](https://twitter.com/conlad) [#posadas](https://twitter.com/posadas) [#misiones](https://twitter.com/misiones)

URL: [http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=31&Itemid=135](http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=31&Itemid=135)

company. In this sense, the present study was developed in the area of Personnel Management, with emphasis on management market oriented, the development process of the sales force and professional profile for that area. The research aimed to diagnose the professional profile of the sales area, through a questionnaire delivered to the subsidiaries of Network Pharmacies St. John City of St. Angelo (RS) in order to verify that the profile is the correct diagnosis. The analysis took place from collecting information on the company chosen. The methodology was based on a field survey with a questionnaire to employees. The study and analysis of the survey results provided diagnose some of the features of the professional profile of the sellers of subsidiaries of Network Pharmacies in St. John St. Angelo (RS). The results point to the fact that the company needs to revisit some points such as training for their employees.

## KEYWORDS

Professional Profile; To diagnose; Research; Vendings.

## 1 INTRODUÇÃO

O cliente, atualmente, munido de várias informações sobre o que está procurando, ciente do que as organizações oferecem, sabendo dos seus direitos, com vários recursos e disposição para comunicar a todos sua opinião sobre a compra, conquistou um poder de negociação antes inimaginável. Com essa “arma nas mãos”, ele vai às compras esperando das organizações produtos e serviços de qualidade, atendimento diferenciado, e de um vendedor que saiba identificar suas necessidades. Muitas empresas ainda não se adequaram a essas novas exigências de mercado estando, ainda, despreparadas. Hoje, as organizações não podem somente utilizar a abordagem de cima para baixo, mas também o inverso, de baixo para cima, o conhecimento deve surgir de todas as áreas da empresa.

O recrutamento e seleção são ferramentas que, quando bem utilizadas, permitem ao gestor escolher, de modo correto, o colaborador almejado pela organização, ou seja, aquele que possui o perfil ideal para o cargo disponível. O recrutamento é a parte inicial para que a empresa consiga atrair profissionais com perfil desejado por ela.

A seleção de pessoal vem logo após o recrutamento, é o processo pelo qual a empresa irá escolher, dentre os recrutados, qual se encaixa melhor no perfil profissional, buscado por ela para assumir a vaga. O processo de seleção nem sempre vai ser igual para todos, pois pode variar de acordo com a vaga disponível. A globalização, a oferta crescente de produtos e serviços, as transformações tecnológicas e a inovação são algumas das tendências e mudanças que estão afetando o perfil de competências, necessário para se obter sucesso nas áreas de vendas e atendimento ao cliente, aquilo que ontem era receita de sucesso no mundo dos negócios, não é mais válido hoje.

Vive-se um período altamente competitivo, em uma mesma rua, ou avenida comercial, encontram-se diversos concorrentes, até da mesma rede de lojas, disputando entre si. O mercado farmacêutico, na cidade de Santo Ângelo (RS), encontra-se bastante aquecido em relação à

oferta *versus* demanda. Com isso, são necessários alguns diferenciais competitivos para ganhar vantagens em relação aos concorrentes. Pensando nisso, foi escolhido um ponto importante que pode gerar grande destaque e impulsionar as vendas nas filiais da Rede de Farmácias São João da cidade de Santo Ângelo (RS): o perfil profissional dos vendedores.

As organizações vivem, atualmente, um dilema com relação à falta de pessoas qualificadas para trabalhar no comércio em geral, isto acontece porque o mercado de trabalho está crescendo mais rápido do que a educação oferecida no Brasil. O processo de definir um perfil ideal é uma atividade de metodologia própria de cada empresa e não pode ser visto como sem importância. Justifica-se o seu desenvolvimento e a necessidade de identificar o perfil profissional da área de vendas, uma vez que não existe uma configuração apropriada para defini-lo, acreditando ser de fundamental importância para o sucesso de qualquer organização. O objetivo é diagnosticar se o perfil profissional dos vendedores está contribuindo com as estratégias da empresa.

## 2 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Pode se perceber que o presente estudo se trata de uma pesquisa quantitativa, pois está voltado para a análise e a interpretação dos resultados por meios da estatística. Também se caracteriza como uma pesquisa qualitativa, pois as informações captadas direto da fonte tem significado mais privilegiado. Quanto à sua natureza, pode-se classificar como uma pesquisa aplicada, pois a análise foi feita dentro da empresa. Enquadra-se também como uma pesquisa exploratória quanto aos seus objetivos, pois se utiliza de um levantamento bibliográfico. Foram buscadas algumas informações em documentos e registros na empresa e na internet, para saber o histórico da empresa.

A pesquisa se deu por meio da aplicação de um questionário, entregue aos colaboradores, nas filiais 1, 2, 3 e 4, da Rede de Farmácias São João na cidade de Santo Ângelo (RS), no mês de outubro de 2013. Os colaboradores escolheram as opções que melhor se encaixassem, classificando-se com uma pesquisa fechada. Os pesquisados totalizaram 31 pessoas, para a obtenção das informações a partir de 18 questões elaboradas pelos autores. As informações foram imprescindíveis para a realização do trabalho.

## 3 REVISÃO DA LITERATURA

### 3.1 Planejamento de vendas

Nos últimos anos, o mercado e a economia brasileira estão superaquecidos e cada vez mais exigindo qualidade, demanda maior nos produtos e profissionais altamente qualificados que possam atender todas as exigências dos clientes. Segundo Kotler (2000), os consumidores e as empresas não costumam comprar da organização produtos em quantidade suficiente, portanto a organização deve empreender um esforço agressivo de vendas e promoção. É de fundamental importância que seja elaborado um planejamento de vendas, para que o gestor e a organização num todo trabalhem em equipe de forma a alcançar um mesmo objetivo: a satisfação do cliente. Conforme dizem Sparenberger e Zamberlan (2011, p.55) “O sucesso dos executivos



de vendas no século 21 dependerá em muito de sua capacidade de preparar, apoiar e assessorar os vendedores para que estabeleçam relacionamentos lucrativos com seus clientes”.

A parte inicial para que a empresa consiga atrair e contratar o profissional adequado à organização é o recrutamento e deve ser um sentimento mútuo entre pessoa e organização, pois se algum deles não estiver de acordo, o recrutamento não é feito. Durante esse processo deve se levar em conta a quantidade e a qualidade dos profissionais procurados e disponíveis, a situação do mercado de trabalho e como a empresa poderá oferecer as necessidades básicas e sociais e suprir os desejos dos trabalhadores.

É evidente que o recrutamento é a melhor forma da empresa começar a atrair futuros colaboradores. Dividido em dois tipos, o recrutamento interno deve ter precedência ao externo, pois valoriza os colaboradores já inseridos na organização e possui outras vantagens, mas na falta de colaboradores qualificados o recrutamento externo é a única solução. O recrutamento interno valoriza os colaboradores já inseridos na empresa, enquanto o recrutamento externo é aquele em que a empresa busca o candidato para a vaga aberta nos meios que circundam a organização.

### 3.2 Planejamento De Pessoal

Não fazer um planejamento de pessoal pode trazer problemas para a organização e para seus colaboradores, pois um talento mal aproveitado pode ser perdido. Outro problema é no recrutamento externo, quando a contratação de alguém pode levar desânimo aos atuais colaboradores, tendo em vista que a empresa está dando oportunidades a pessoas estranhas. Outra situação é que o desempenho do contratado será desconhecido e um ótimo currículo não é garantia de que essa pessoa terá um alto rendimento. A falta de conhecimento da cultura organizacional ou a não adaptação do novo colaborador também podem acarretar problemas.

Para Ribeiro (2013), não planejar o pessoal pode levar a contratar mais do que o necessário. Sendo a folha de pagamento uma das despesas que mais pesa para a empresa, é fundamental saber quantos colaboradores são necessários. Percebe-se a importância de dimensionar o número de trabalhadores em uma organização, pois a mesma deve prever falta deles, como nas férias, que é iminente. Desse modo, a organização não deve manter empregados em demasia nem em baixo número. Pode-se reduzir muito o tempo perdido com a recuperação de um empregado, alvo de um acidente de trabalho, se a empresa reduzir as condições inseguras e oferecer equipamentos de segurança e treinamento. A organização, no entanto, pode controlar as férias, fazendo escalas. Geralmente todos preferem o mesmo período, mas ela não tem essa obrigação, podendo programar as férias para quando lhe for mais favorável. Para suprir a falta de empregados, os mesmos já existentes podem fazer horas extras, conforme as leis trabalhistas.

Ribeiro (2013, p. 206) ainda diz:

No dia a dia, a organização necessita de um grupo para executar as tarefas, um grupo para cobrir folgas (“folgadores”) e um grupo para cobrir férias. Também necessita uma reserva para cobrir ausências, doenças, demissões, acidentes e tarefas extras não programadas.

### 3.3 Selección

A seleção de pessoas vem logo após o recrutamento, é quando a empresa escolhe, dentre os recrutados, qual se encaixa melhor no perfil profissional da vaga disponível. A seleção de pessoal visa escolher candidatos que se destacam depois do recrutamento dos interessados, os quais foram escolhidos através da análise e avaliação do perfil mais próximo do ideal. O gestor de recursos humanos deve efetuar uma seleção de sucesso, devendo fazer uma análise de cargos para que possa garantir a seleção do profissional correto para cada vaga.

Segundo Ribeiro (2013, p.40):

Seleção de Recursos Humanos é a escolha da pessoa certa para o cargo certo, ou seja, entre os candidatos recrutados, dos mais adequados aos cargos existentes, com o objetivo de manter ou aumentar tanto a produtividade quanto os resultados.

As pessoas recrutadas devem passar por uma seleção cautelosa para identificar suas necessidades e talentos, e, enfim, a empresa escolher o candidato certo para ocupar a vaga, evitando um erro que pode dispensar uma pessoa com dificuldades em uma área que a empresa não irá aproveitá-la, porém sendo perfeita para outro cargo, além de ter grandes gastos desnecessários caso seja feita uma má seleção.

A seleção de pessoal funciona com várias etapas que o candidato precisa passar, sendo as iniciais mais simples e econômicas; as finais mais caras e elaboradas. Geralmente se aplica mais de uma técnica de seleção, as alternativas variam de acordo com o perfil e complexidade do cargo a ser preenchido.

### 3.4 Treinamento e Desenvolvimento

Em meio a tantas mudanças macroambientais, e mercado de pessoas cada vez mais competitivo, as organizações se veem obrigadas a oferecer, aos empregados treinamentos que agreguem valor a eles, tornando-os confiáveis e autoconfiantes. O treinamento é apenas um dos componentes do processo de desenvolvimento que inclui todas as 50 experiências que fortalecem e consolidam as características de empregados desejáveis em termos de seus papéis funcionais. As organizações estão percebendo a necessidade de estimular e apoiar o contínuo desenvolvimento de funcionários como forma de manter suas vantagens competitivas. Em contrapartida, os trabalhadores buscam o contínuo desenvolvimento para obter maior segurança quanto à inserção num mercado de trabalho tão seletivo.

O desenvolvimento inclui não apenas o treinamento, mas também a carreira e outras experiências que vão surgindo no decorrer do processo. Ele tem o foco voltado para os novos cargos abertos na organização com novas capacidades e habilidades a serem aprendidas pelo indivíduo. O desenvolvimento busca uma visualização a médio e curto prazo, despertando as potencialidades dos funcionários que buscam o aumento de suas capacidades, agregando valor para dentro das organizações e mostrando todo o conhecimento adquirido durante o processo de treinamento.

Para Boas e Bernardes (2009, p.171).

O treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras e conceitos e atitudes que busquem a melhoria da adequação entre as características dos empregados e exigências dos papéis funcionais, e o desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-las futuros membros da organização.

Com o aprimoramento das pessoas, as organizações investem mais em seus colaboradores, tornando-os mais eficientes e eficazes. Esse conhecimento é muito importante para o cargo que se ocupa. O gestor da organização deve conscientizar da importância do autodesenvolvimento da busca do aperfeiçoamento contínuo, tornando o funcionário valorizado pela empresa, dando-lhe oportunidade de crescimento pessoal e profissional. E esse aperfeiçoamento, muito se dá pela inter-relação com os outros, demonstrando que é trabalho em equipe.

### 3.5 Trabalho em Equipe

O trabalho em equipe tem sido muito discutido quando o tema é o perfil exigido pelo mercado de trabalho, aos novos profissionais, de todas as áreas, não somente na área de vendas. As transformações que estão acontecendo no mercado cobram mudanças internas de conceitos e até mesmo de hábitos. Segundo Wellins, Byham e Wilson (1994), a mudança atual dentro das empresas rumo às equipes está ocorrendo porque um número maior de pessoas vem percebendo elas oferecem um meio de se realizar os objetivos organizacionais e atender as necessidades da mutável força de trabalho. É uma luta importante para quem quiser alcançar seus objetivos.

A maioria dos executivos concorda que a atuação de equipes é fundamental para o alcance desse diferencial e manutenção de um alto desempenho organizacional. Alguns gestores acreditam que tal atividade acontece quando um grupo se encontra e discute sobre os negócios da empresa. Há uns, ainda, que acreditam que o trabalho em equipe existe quando um grupo toma decisões baseadas na técnica democrática da votação. Mas a maior definição para o trabalho em equipe é um grupo de pessoas unidas que trabalham em pró de objetivos em comum.

Uma equipe deve sustentar uma série de atitudes como compartilhar uma missão e visão em que todos se comprometam a criar um clima de confiança e abertura, uma comunicação aberta e honesta, sentido de pertencer a uma equipe, valorizar a diversidade, estimular a criatividade e capacidade de risco, ter a capacidade de regular, possuir interdependência e consenso na tomada de decisão, assumindo uma liderança participativa.

### 3.6 Perfil profissional para área de vendas

A oferta crescente de produtos e serviços, as transformações tecnológicas e a inovação são algumas das mudanças que estão afetando o perfil profissional. O que era receita de sucesso no mundo de ontem dos negócios, não é mais válida para hoje. Segundo Christopher (1997) a necessidade de mudança por parte das organizações obrigou os profissionais a buscarem melhorias em seus perfis, de maneira a acompanhar essa rápida evolução, inovando na mesma velocidade e até superando as exigências do mercado.

O profissional de vendas deve ter visão de empresário e agir como tal, o que se chama de intraempreendedor. É preciso entender que mudanças ocorrem constantemente no mundo, no perfil dos clientes e que hoje eles compram soluções. Há grande oferta de bens de consumo no mercado, marketing arrojado e diferentes canais de propaganda. Vender no mundo de hoje é muito mais do que oferecer, entregar o produto e receber o dinheiro, envolve um conhecimento profundo do produto, da empresa e do cliente, sendo preciso desenvolver relacionamentos duradouros e gerar satisfação para ambos os lados. Segundo Castro e Neves (2008), o perfil do profissional de vendas deve atender a diferentes elementos comportamentais, pessoais e de conhecimento, e estes podem ter uma relevância de maior ou menor grau de acordo com as especificidades da organização.

No mundo de hoje, o mercado exige o aprimoramento das habilidades e comportamento profissional. É preciso ter entusiasmo (vestir a camisa da empresa), ambição, boa apresentação pessoal, persistência, disciplina, consistência, fluência na comunicação, autocontrole, credibilidade, boa memória e aprimorar-se continuamente. É preciso estar sempre em contato com muitas pessoas: clientes, concorrentes, técnicos, especialistas de diversas áreas, entre outros. Muitas vezes, são pessoas que não estão diretamente ligadas ao seu negócio, mas que, a qualquer momento, podem ser muito úteis. Deve-se buscar manter contato com aqueles que podem se tornar fonte de informações ou soluções.

Há poucos anos atrás, para se ingressar no mercado de trabalho, a escolaridade exigida era oitava série. Atualmente já se exige o segundo grau, nível superior com especialização na área de atuação, conhecimentos de informática e, em alguns casos, a escrita e fluência de um segundo ou terceiro idioma (inglês, espanhol, francês etc.). Com o rápido avanço da tecnologia, muitas máquinas e equipamentos utilizados para a produção, existentes nas empresas, possuem sofisticados sistemas de computadores e da robótica, motivo pelo qual os operadores destas máquinas deverão necessariamente conhecer informática e, em alguns casos, até o inglês intermediário.

Hoje, o profissional deve possuir algumas características básicas: ser pró-ativo, generalista, flexível, estar propenso a mudanças, entre outras coisas. O que era bom ontem, hoje já não é tanto e amanhã, com toda certeza, se tornará ultrapassado. Para Castro e Neves (2008), o vendedor detém o cargo mais importante da estrutura comercial, possuindo inúmeras tarefas, desde prospecção de novos clientes e previsão de vendas, passando pela análise das necessidades dos compradores, até a realização e finalização da negociação em si.

Os vendedores servem de elo pessoal da empresa com os clientes. O profissional de vendas é a empresa para muitos dos clientes dela. É ele que traz as tão necessárias informações sobre o cliente. Por isso, a empresa precisa considerar cuidadosamente alguns pontos na configuração da força de vendas – especialmente o desenvolvimento de objetivos, estratégias, estrutura, tamanho e remuneração. (KOTLER, 2000, pg.638).

É chegado o momento de mudar os velhos paradigmas. Buscam-se mecanismos para conquistar, manter e fidelizar clientes. É a empresa voltada ao cliente e todos os departamentos

mobilizam-se para superar suas expectativas. Kotler (2000) afirma que a venda pessoal é o método mais eficaz em termos de custo nas etapas finais do processo de compra, principalmente na formação da preferência, decisão e atitude do consumidor. Compreende-se, dessa forma, a importância da venda pessoal, não só como ferramenta de captação monetária para a empresa, através da comercialização dos seus produtos, mas também como instrumento absorvedor de ideias, desejos, indulgências e necessidades dos clientes.

Para o real atendimento ao processo de venda pessoal, com todas as suas complexidades, o vendedor precisa, além de possuir atributos e habilidades de um vendedor de alto desempenho, seguir um sistemático processo de vendas. Segundo Parente (2000), a venda possui no total sete etapas que vão desde a preparação e prospecção, passando pela apresentação de produtos e ajuda na seleção, chegando finalmente na última etapa que é o pós-venda e a manutenção. Com o objetivo de gerar uma venda futura e constante, o profissional de vendas deve assegurar a satisfação do cliente após o fechamento da negociação, realizando o acompanhamento de todo ciclo posterior (CASTRO e NEVES, 2008).

Antes de tentar conhecer o perfil e o comportamento das pessoas, é necessário conhecer o que as leva a agir de tal maneira. A motivação que a impulsiona a fazer determinado ato ou ação é guiado pelo que as pessoas interagem no seu meio. Portanto, percebe-se que a motivação é algo que precisa ter uma atenção especial por parte do gestor, pois com suas necessidades satisfeitas o colaborador pode direcionar seu desenvolvimento para a empresa e não para sanar uma necessidade primordial, como de segurança ou de alimento. Para manter uma equipe motivada é necessário o trabalho de liderança.

Muitas vezes, o líder é visto como o gerente de certo setor ou o dono do empreendimento, mas o que se constata não é isso, o líder pode ser qualquer colaborador que direcione o grupo para uma meta compartilhada por todos. A liderança é um meio de inspirar as pessoas, a gerência uma maneira de controlar as coisas. Os dois tipos são precisos em uma organização, enquanto o líder eleva o capital humano, o gerente eleva o capital físico. O líder é alguém disposto a comandar um grupo de pessoas para alcançar, com sucesso, seus objetivos.

#### 4 ANÁLISE DE RESULTADOS OBTIDOS

Os primeiros questionamentos aplicados aos vendedores foram quanto ao critério de identificação, foram informados o sexo, faixa etária, estado civil e grau de escolaridade. Verificou-se que em todas as filiais a maioria dos profissionais são do sexo feminino. Nessa análise, percebe-se que a empresa opta por formar suas equipes de profissionais com mais mulheres do que homens. Outro ponto é a faixa etária dos colaboradores que se encontra na faixa dos dezoito a vinte e cinco anos de idade.

Em relação ao grau de escolaridade dos pesquisados, notou-se que a grande maioria possui apenas o ensino médio completo, sendo 58% dos vendedores das quatro filiais estudadas; 16% estão cursando o ensino superior e 26% já estão formados. Um dos requisitos básicos para trabalhar na empresa é ter o ensino médio completo, justificando o fato da maioria dos vendedores se encontrarem neste grau, salvo os farmacêuticos que é exigida a formação na área.



A filial 1, nos seus dez anos de atividade, conta com nove vendedores, sendo que a maioria está há mais de um ano trabalhando na empresa e apenas três estão há menos de um. A filial 2 tem cinco anos de existência, com nove vendedores, sendo que seis deles estão na faixa de um à cinco anos atuando na empresa e apenas três estão há menos de um. Já a filial 3, existente há três anos, conta com oito vendedores e a maioria está na empresa há menos de um ano, com apenas três funcionários, da área de vendas, atuando na empresa há mais de um ano. A filial 4 é a mais recente, com apenas dois anos de existência, conta com cinco vendedores, três estão na empresa há mais de um ano e duas pessoas há menos de um.

No intuito de investigar o nível de rotatividade dos vendedores nas filiais de Santo Ângelo (RS), identificou-se que o grupo se mantém sem muitas alterações desde sua existência, de acordo com cada filial, sendo isto um ponto positivo, pois o funcionário sente-se seguro quanto ao seu emprego. Outra questão é: falar em público. Com certeza não é algo natural, que nasce com a pessoa, isso demanda certos treinamentos e experiências práticas para se obter sucesso na oratória. Alguns aprendem rapidamente a se relacionar em público, outros nem tanto. Pensando nisso, verificou-se que 45% dos entrevistados não possuem dificuldade, outros 45% às vezes e apenas 10% dos vendedores disseram sentir dificuldade de falar em público.

Para atuar no setor de vendas, ser comunicativo é fundamental para que se possa obter um bom desempenho no trabalho, é por isso que alguns se destacam mais que outros. Questionou-se os colaboradores quanto à capacidade do trabalho sob pressão com prazos e metas definidos pela organização e 64% dos vendedores se declararam capazes de trabalhar nessas condições. Os representantes dos 36% que restaram se dividem em 23% dizendo que por vezes sentem dificuldades e 13% que não conseguem trabalhar dessa forma.

São nos desafios lançados aos colaboradores que se destacam os talentos, pensando neste quesito foi analisada a reação dos vendedores diante dessa situação. Pode-se verificar nas quatro filiais que 97% dos vendedores responderam que os novos desafios recebidos pela organização tendem a estimar mais, elevando sua motivação no trabalho. Apenas 3% afirmam que se sentem apavorados quando isso ocorre. A motivação é buscada individualmente por cada profissional, porém ela deve ser estimulada pela organização. Mas para isso não basta apenas lançar desafios ao trabalhador, deve-se também recompensá-lo.

O colaborador precisa, também, estar identificado com a função desempenhada, ou seja, se ele trabalha com prazer, automaticamente estará motivado a produzir cada vez mais, salvo em casos quando a empresa não conta com um bom gestor que possa estimular ou manter a motivação de seu colaborador. Ter visão do futuro, saber onde a empresa quer chegar e como, é muito importante para o bom desempenho profissional, tanto pessoal do colaborador quanto o da própria empresa. Por isso, a questão dinamismo foi levantada diante dos colaboradores, e verificou-se que 68% se consideram dinâmicos e os outros 32% disseram que somente às vezes são.

Atualmente, vive-se uma economia baseada em conhecimento, em que a capacidade inovadora é fundamental para obtenção do sucesso e para isso a rápida adaptação a novos ambientes e situações de trabalho se torna um dos princípios básicos para tal habilidade. São pes-



soas assim que os novos gestores de empresas buscam para se tornarem colaboradores da organização. Neste caso, 100% dos pesquisados admitiram ter facilidade em aprender coisas novas.

A fim de verificar qual a reação dos vendedores diante do erro alheio, 94% responderam que tendem a ser tolerantes e tentam ajudar a pessoa a tirar uma lição do deslize, 3% acreditam que erros devem ser punidos sempre e os outros 3% não se importam e cada um cuida dos seus problemas.

Uma organização para ter sucesso precisa de pessoas conscientes sobre os objetivos da empresa, por isso o trabalho em equipe é fundamental. Um grupo unido, com pessoas centradas e comprometidas com o trabalho e com os colegas, cria um ambiente agradável de trabalhar, estimulando a criatividade, assumindo riscos e uma liderança participativa para contribuir na tomada de decisão. Para tanto, foi elaborada a seguinte questão: “Se o chefe não se encontra no local de trabalho e um dos vendedores tem que responder por ele a respeito de um problema, o que ele faria?”. A maioria dos vendedores respondeu que se baseando na autonomia que o seu superior lhe concedeu, tomaria a decisão mesmo que ele não estivesse por perto, e apenas uma pessoa respondeu que prefere ignorar o problema e esperar seu chefe voltar.

Com base nesses dados é possível verificar que se o gestor cede autonomia para as pessoas, elas não se intimidam com a responsabilidade e se sentem confiantes para tomar decisões importantes. Foi apresentado a cada vendedor um questionamento em relação à equipe em que está inserido, quando acontece um erro grave e parte da culpa é dele. Todos afirmaram assumir o erro e pensar numa solução para corrigi-lo. Verifica-se nessa análise que todos são responsáveis e que a equipe é unida, que erros podem ser solucionados sem precisar ficar delegando a culpa a alguém.

Quando um colega de trabalho se destaca mais que os outros, a maioria diz que acha isso incrível, que bons colegas sempre agregam mais dentro da organização e apenas um vendedor declarou que não gosta, que tenta diminuir suas atribuições. E, por fim, três vendedores ficam preocupados se o colega está se destacando mais que eles. Analisando esses dados, verifica-se que é muito bom quando as pessoas se destacam dentro de uma empresa. Desta forma, elas aumentam a geração de lucros e agregam valor à marca da organização.

Além do bom relacionamento com os familiares e amigos, precisa-se cuidar do relacionamento junto aos colegas de trabalho. Afinal, é no trabalho que se convive maior parte do tempo. Existem vários tipos de pessoas, vários temperamentos, atitudes. Perguntou-se sobre relacionamento com os colegas de trabalho, trinta vendedores dizem que têm com colegas mais próximos, mas que não se limitam a eles, se esforçam para manter um bom relacionamento com todos, e apenas um vendedor falou que tem mais convívio com os colegas que tem mais afinidade.

Com base nesses levantamentos, pode-se analisar que se cada um olhar sempre para seu trabalho, atuando em sinergia e equipe, construir amizades fraternas e resolver os conflitos em reuniões adequadas, o trabalho se torna mais produtivo e agradável. A solidariedade é um valor que gera benefícios em todos os âmbitos da vida. O profissional que está sempre disposto

a auxiliar ganha mais credibilidade com todos, tornando seu trabalho mais evidente, e construindo sua carreira. Mas é muito importante ressaltar que ajudar esperando algo em troca não faz bem para ninguém. Quando o profissional se dispõe a colaborar com todos, visando o bem da empresa, a sua notoriedade aumenta, assim como o reconhecimento de seu trabalho.

As empresas inovadoras buscam pessoas proativas para trabalharem de forma a agregar seu conhecimento aos da empresa a fim de crescerem juntas. Pensando nisso, questionou-se os vendedores se eles fazem apenas o que seu chefe manda ou vão além mostrando suas habilidades, e descobriu-se que 84% dos vendedores atuam como intraempreendedores, buscando a melhor qualidade no atendimento ao cliente, visando sempre o crescimento contínuo da organização; 13% afirmam que por vezes atuam desta forma e 3% disseram que não se importam com a empresa e fazem apenas o que é delegado. Nota-se que a empresa está composta por vendedores cientes quanto à sua importância dentro dela, sendo isso fundamental para o crescimento da organização e carreira profissional destes colaboradores.

Encerrando a pesquisa, perguntou-se aos vendedores se eles consideram importante e fundamental a interação com os colegas de trabalho e 100% afirmaram que sim. Pensa-se que a troca de ideias entre os colegas, agregando conhecimento e experiências, contribui na qualidade junto ao cliente final, aumento da credibilidade da empresa e também dos colaboradores em individual.

## 5 CONCLUSÃO

O trabalho buscou proporcionar uma visão sobre o perfil profissional para área de vendas através de pesquisa bibliográfica com autores consagrados e de grande conhecimento sobre o assunto. Logo após, com uma pesquisa de campo, diagnosticou-se a situação dos vendedores das filiais da Rede de Farmácias São João na cidade de Santo Ângelo (RS). O objetivo principal estabelecido foi diagnosticar se o perfil profissional dos vendedores está contribuindo com as estratégias da empresa.

É primordial para sobrevivência de qualquer organização a satisfação de seus clientes, através do atendimento ou serviços prestados. O cliente de hoje está cada vez mais exigente, pois ele tem a possibilidade de conhecer o produto que quer antes de efetuar a compra. Satisfazer o cliente é uma tarefa que está cada vez mais difícil de alcançar. Observada essa situação, um *feedback* destes clientes quanto ao atendimento recebido, pode ser um instrumento de suma importância para uma empresa verificar se está certa ou não.

A pesquisa realizada dentro da organização mostrou que em todas as filiais a maioria dos profissionais são do sexo feminino. Pôde-se observar que a empresa opta por formar suas equipes de profissionais com mais mulheres do que homens. Outro ponto é a faixa etária dos colaboradores, percebe-se que a empresa aposta em “sangue novo”, pois se observa o grande número de funcionários com idade entre 18 e 25 anos, mostrando que a empresa possui uma estratégia para contratar pessoas novas, com intuito de idealizá-los.

Pôde-se observar que a organização conta com ótimos vendedores, pois, a maioria conhece o perfil da empresa em que trabalha. Isto pressupõe que a organização está no caminho certo,

e que cada vez mais deve se aprimorar, investindo em treinamentos para seus colaboradores, além de diversos outros fatores que influenciam o alcance dos seus objetivos. Desta forma, o objetivo proposto foi alcançado, respondendo a situação problema da pesquisa.

## REFERÊNCIAS

1. BOAS, ANA ANALICE ANDRADE; BERNARDES, RUI OTÁVIO BERNARDES de. Gestão Estratégica de Pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
2. CASTRO, LUCIANO THOMÉ; NEVES, MARCOS FAVA. Administração de Vendas: planejamento, estratégia e gestão. São Paulo: Atlas, 2008.
3. CHRISTOPHER, MARTIN. Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégias para a redução de custos e melhorias dos serviços. São Paulo: Pioneira, 1997.
4. KOTLER, PHILIP. Administração de marketing: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
5. PARENTE, JURACY. Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia. São Paulo: Atlas, 2000.
6. PONTES, BENEDITO RODRIGUES. Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal [6.ed.], São Paulo: LTR, 2010.
7. RIBEIRO, ANTONIO DE LIMA. Gestão de pessoas [2.ed.], São Paulo: Editora Saraiva, 2013.
8. SPAREMBERGER, ARIOSTO; ZAMBERLAN, Luciano. Vendas: fundamentos e relacionamento com os clientes. Ijuí: Ed. Unijuí, 2011.
9. WELLINS, R. S.; BYHAM, W. C.; WILSON, J. M. Equipes Zaapl. Rio de Janeiro : Campus, 1994.

## DIAGNÓSTICO TÉCNICO-ECONÔMICO COMO FERRAMENTA PARA ADMINISTRAÇÃO RURAL

Área: Administração Empresarial

Sub área: Custos para tomada de decisão

Autores: Adilson R. Paz Stamberg

Roberto Carlos Dalgono

Categoria: Docente universitário em administração

Instituição: Instituto Federal Farroupilha - Câmpus São Borja

Correo electrónico: [adilson.stamberg@iffarroupilha.edu.br](mailto:adilson.stamberg@iffarroupilha.edu.br), [robertoald@hotmail.com](mailto:robertoald@hotmail.com)

### RESUMO

Este trabalho aborda compreender a racionalidade da gestão dos recursos disponíveis na unidade de produção agrícola (UPA), identificando suas características ambientais, técnicas e socioeconômicas, a fim de elaborar um diagnóstico para subsidiar o gestor rural na tomada de decisão estratégica. Este estudo de caso fez parte do projeto de extensão em empreendedorismo rural desenvolvido na comunidade de Nhu-Porã, município de São Borja/RS/Brasil, priorizando como objeto de estudo uma unidade de produção familiar, sendo realizado no período de maio a junho de 2013. Foi feito levantamento de dados qualitativos e quantitativos, como: recursos naturais, superfície agrícola útil, rebanho, instalações, máquinas e equipamentos, disponibilidade de mão-de-obra e das produções dos diferentes subsistemas de cultivo, criação e processamento. Estes dados foram sistematizados em uma planilha eletrônica, a qual permitiu identificar o sistema de produção adotado e suas características técnica e socioeconômica. Assim, considerando os indicadores econômicos globais obtidos, pode-se afirmar que a UPA encontra-se numa situação de capitalização, cuja renda agrícola global consegue superar o nível de reprodução social. Como proposta de intervenção técnica e gerencial, a partir do diagnóstico, propôs-se estrategicamente intensificar a atividade leiteira em detrimento da produção de soja, visto sua alta contribuição em relação ao valor agregado por unidade de área.

### PALAVRAS-CHAVE

Gestão rural; Planejamento estratégico; Unidade de produção.

### INTRODUÇÃO

A partir da metade do século XX, evidenciam-se profundas transformações no espaço rural brasileiro, bem como nos negócios agrícolas que, em grande parte, são frutos da reestruturação produtiva provocada pelo que se denominou de processo de modernização da base técnica dos sistemas de produção praticados na agricultura, a qual passou de um modelo de produção

ISSN2451-6589

[www.conlad.fce.unam.edu.ar](http://www.conlad.fce.unam.edu.ar)

[conlad.fceunam@gmail.com](mailto:conlad.fceunam@gmail.com)



[/congreso.ladm](https://www.facebook.com/congreso.ladm)



[/CongresoLatAdm](https://twitter.com/CongresoLatAdm)

[#conlad](https://twitter.com/conlad) [#posadas](https://twitter.com/posadas) [#misiones](https://twitter.com/misiones)

URL: [http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=31&Itemid=135](http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=31&Itemid=135)

de subsistência da família para uma produção que atendesse ao mercado, perfeitamente adaptado aos requerimentos da indústria, a montante e a jusante, e cujo objetivo era “modernizar” tecnologicamente a estrutura produtiva praticada nas unidades de produção agrícolas (UPAs).

Esse processo associado à complexidade dos fatores ambientais e socioeconômicos teve forte impacto no contexto rural, imprimindo características bastante diferenciadas às UPAs, configurando um cenário extremamente complexo e heterogêneo, fruto de um longo processo de diferenciação social e de várias possibilidades de combinações entre os fatores de produção, contextos regionais e formas sociais de organização da produção. Isso significa, portanto, que os diferentes tipos de unidade de produção são portadores de problemas, potencialidades e necessidades peculiares e agem com racionalidades específicas, estabelecendo estratégias próprias de sobrevivência e de produção, de modo a adaptarem-se ao meio nos quais estão inseridos.

Neste contexto, segundo Miguel<sup>28</sup> considera-se que as UPAs são formatadas pela família-sistema de produção, que organizam suas atividades produtivas a partir das condições naturais e materiais, bem como de seu saber cultural, étnico e social. Neste sentido, a compreensão da estrutura e do funcionamento da UPA e das particularidades que caracterizam os agentes diretamente envolvidos nesse processo é condição fundamental e indispensável para definição e realização de ações de gestão e planejamento nas unidades de produção. No entanto, essa definição está fortemente vinculada aos objetivos da família referentes tanto à atividade econômica desenvolvida quanto à sua inserção na sociedade. Assim, a elaboração de um diagnóstico agro-socioeconômico da UPA constitui uma excepcional ferramenta de controle e gerenciamento das atividades produtivas, contribuindo na geração de importantes informações para subsidiar as tomadas de decisões estratégicas pelos produtores rurais.

Portanto, estudos sobre a organização da produção agrícola são de grande importância na administração rural, uma vez que refletem o nível tecnológico e a eficiência com que as operações são desenvolvidas na propriedade rural. Assim, para que os produtores continuem a produzir é preciso que recebam uma remuneração pelos fatores de produção investidos por eles na atividade. E, para administrar com eficiência e eficácia uma UPA, é imprescindível, dentre outras variáveis, o domínio da tecnologia e do conhecimento dos resultados dos gastos com os insumos e serviços em cada fase produtiva da lavoura, pecuária ou no processamento da matéria-prima destas, que tem no custo de produção um indicador importante nas escolhas do gestor rural. Esse processo de tomada de decisão reflete no seu custo total, que, por sua vez, impacta os resultados ótimos da atividade agrícola.

Percebendo que a UPA faz parte de um sistema complexo, dinâmico e em constante mudança, principalmente no que se refere a seus fatores de produção, motivou-se a realização deste trabalho no sentido de contribuir com informações que possam promover ações para a gestão e planejamento estratégico da UPA objeto de estudo. Contudo, buscou-se responder a seguinte questão básica: o diagnóstico agro-socioeconômico do sistema de produção contribui

<sup>28</sup> MIGUEL, Lovois de Andrade. **Abordagem sistêmica da unidade de produção agrícola.** In: WAGNER, Saionara Araújo et al. (Org). **Gestão e planejamento de unidades de produção agrícola.** Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2010.

para a análise da capacidade de reprodução social e promoção de estratégias para organização da produção e desenvolvimento da UPA?

O principal objetivo deste trabalho é buscar compreender o funcionamento e a organização da produção da UPA, a partir de um diagnóstico agro-socioeconômico e de uma avaliação crítica do sistema produtivo desenvolvido na UPA, tendo como parâmetros a sua capacidade de gerar riqueza e de se reproduzir socialmente.

A capacidade de geração de riqueza é avaliada pelo valor agregado que a unidade de produção gera ao produzir bens e serviços postos à disposição da sociedade. A capacidade de reprodução social das organizações rurais familiares, por sua vez, pode ser mensurada pelo montante da riqueza produzida anualmente de que elas conseguem se apropriar a título de renda agrícola.

Além da introdução e das considerações finais, o trabalho aborda alguns elementos teóricos fundamentais para o estudo da UPA baseado na abordagem sistêmica. Para tanto, são definidos diversos conceitos operacionais, bem como os elementos fundamentais para a caracterização técnica, social e econômica da unidade de produção, tendo como centro de observação a família-sistema de produção, bem como descreve os procedimentos metodológicos utilizados e, em seguida, apresenta e discute os principais resultados alcançados pelo sistema de produção desenvolvido pela UPA.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### Abordagem Sistêmica na Administração Rural

A abordagem sistêmica oriunda da Teoria Geral dos Sistemas (TGS), formulada por Ludwig Von Bertalanfy na metade da década de 1950, surgiu como uma nova forma de pensamento em diversos campos das ciências sociais. Atualmente, ao se buscar compreender a realidade das organizações rurais e as cadeias produtivas, é necessário analisá-las por meio do enfoque sistêmico, pois o negócio agrícola tem a mesma dinâmica dos demais setores da economia e, para ser bem gerenciado, é necessário um perfeito conhecimento do que ocorre dentro da unidade de produção e do ambiente no qual ela está inserida.<sup>29</sup>

Um sistema representa os elementos que se interagem e se inter-relacionam no ambiente, sendo possível definir sistema como “um todo complexo e organizado, um conjunto ou combinação de coisas ou partes que formam um todo complexo e unitário”<sup>30</sup>. Neste sentido, a caracterização da administração rural e da unidade de produção em sua essência assume fundamental importância para o entendimento das suas relações. Assim, o enfoque sistêmico oferece ao administrador uma visão geral integrada das organizações e do processo administrativo, além de ser uma ferramenta importante para organizar os sistemas que produzem resultados.

<sup>29</sup> ANDRADE, José Geraldo de. **Introdução à administração rural**. Lavras: Editora da UFLA/FAEPE, 2001.

<sup>30</sup> MEGGINSON, L.C. **Administração: conceitos e aplicações**. 4. ed. São Paulo: Harbra, 1998.



Portanto, administrar a UPA como um sistema é, antes de tudo, estudá-la em seu conjunto, para depois analisá-la em suas partes. Os elementos que constituem uma UPA, vista como sistema dinâmico, são os insumos, os produtos, serviços e subprodutos consumidos, estocados, transformados ou vendidos; os meios de produção representados pelas glebas de terra, animais, instalações, máquinas e equipamentos, a força de trabalho física e intelectual e pelos recursos financeiros. Assim, o estudo da administração rural deve ser conduzido pela análise das inter-relações existentes sobre o que ocorre dentro dos limites da unidade de produção e o que ocorre entre os seus fornecedores e clientes.

Neste sentido, a abordagem sistêmica constitui uma nova concepção científica fundamental para a compreensão e a análise da estrutura e funcionamento da UPA. Propõe novos procedimentos científicos e técnicos na busca de resgatar e compreender a diversidade e complexidade, bem como as inter-relações entre os elementos constitutivos de um objeto e o ambiente externo. Segundo Basso et al.<sup>31</sup> trata-se de uma forma de abordar as condições e modalidades de produção agrícola nos mais diversos níveis, contemplando toda a sua complexidade e diversidade, permitindo entender os mecanismos de reprodução socioeconômica das UPAs, bem como, um instrumento de análise da evolução histórica e das modificações que se processam no ambiente agro-socioeconômico no qual as unidades de produção estejam inserido.

Além da ênfase na interação das partes constituintes, a abordagem sistêmica busca ressaltar o princípio da organização rural e a noção de finalidade, baseada no princípio de que todo e qualquer objeto pode ser analisado e compreendido como um sistema. Assim, para Mazoyer e Roudart<sup>32</sup> as diferentes formas agrícolas observáveis levam ao entendimento das questões que envolvem o estudo em termos de sistema, em que analisar e explicitar um objeto complexo é, em primeiro lugar,

[...] delimitá-lo, isto é, traçar uma fronteira, virtual, entre esse objeto e o resto do mundo, e é considerá-lo como um todo, composto de subsistemas hierarquizados e interdependentes. Por exemplo, a anatomia de um ser vivo superior é concebida como um sistema (ou organismo) composto de subsistemas (ou aparelhos): ósseo, muscular, circulatório, respiratório, decompondo-se cada um desses em órgãos, cada órgão em tecidos, cada tecido em células, etc.

Analisar e conceber um objeto complexo e animado em termos de sistema é considerar também o seu funcionamento como uma combinação de funções independentes e complementares, que asseguram a circulação interna e as trocas com o exterior: de matéria, de energia e, tratando-se de um objeto econômico, de valor. Por exemplo, o funcionamento de um ser vivo superior é concebido como um conjunto de funções: digestiva, circulatória, respiratória, reprodutora, etc. , que

<sup>31</sup> BASSO, David; DELGADO, Nelson Giordano; SILVA NETO, Benedito. O Estudo de Trajetórias de Desenvolvimento Rural. **Desenvolvimento em Questão**, Ijuí: Editora UNIJUÍ, n. 1, p. 73-105, jan./mar., 2003.

<sup>32</sup> MAZOYER, Marcel & ROUDART, Laurence. **História das Agriculturas do Mundo, do Neolítico à Crise Contemporânea**. Lisboa: Instituto Piaget, 2001.

concorrem para renovação do organismo. Assim, analisar e conceber em termos de sistema agrário a agricultura praticada num momento e espaço determinados consiste em decompô-la em dois subsistemas principais, o *ecossistema cultivado* e o *ecossistema social produtivo*, em estudar a organização e o funcionamento de cada um desses subsistemas, em estudar as suas inter-relações.<sup>33</sup>

Portanto, a partir da concepção do enfoque sistêmico, a unidade de produção é entendida como um processo de artificialização do ecossistema realizado pelo trabalho do homem através das espécies animais e vegetais domesticadas e selecionadas, de ferramentas e técnicas para obter uma produção agropecuária necessária principalmente para a subsistência humana. Assim, como processo, a atividade agrícola é uma combinação finalizada dos seguintes elementos: o material biológico, o contexto econômico e o meio ambiente, as técnicas e as práticas, e as ferramentas de trabalho. Todos esses elementos situados em relação às escalas de tempo e espaço. Contudo, entendida desta forma, pode-se dizer que o processo de produção agrícola enfoca quatro principais tipos de componentes básicos: humano, mecânico, edáfico e o biológico, os quais apresentam níveis de integração distintos, indo do mais simples – as operações técnicas; aos mais complexos - o sistema agroalimentar mundial.<sup>34</sup>

Segundo LIMA et al.<sup>35</sup>, na perspectiva da compreensão da realidade de desenvolvimento da UPA, a abordagem sistêmica tem se tornado cada vez mais necessária, devido à crescente complexidade dos sistemas de produção organizados e desenvolvidos pelo produtor e da evidente emergência dos conceitos de sustentabilidade, em suas várias dimensões, estabelecendo uma nova relação entre a ciência e a realidade. Desta forma, esta abordagem seguramente pode ser considerada como pragmática, pois serve de subsídio teórico e metodológico ao processo de gestão e planejamento, fornecendo instrumentos importantes na identificação das condicionantes históricas, sociais, econômicas e ecológicas que caracterizam a unidade de produção familiar.

Com o intuito de organizar e hierarquizar, no tempo e no espaço, a interação dinâmica entre os elementos que compõe uma realidade rural, torna-se relevante explicitar alguns conceitos básicos amplamente utilizados para a descrição e a caracterização de uma UPA segundo a abordagem sistêmica. Assim, uma UPA pode ser definido como sendo o “objeto” resultante da interação do sistema social com o sistema natural. Ou seja, pode ser concebido como um sistema dinâmico composto de um conjunto de elementos em interação (sistemas de cultivo e/ou criação e/ou transformação), influenciado pelos objetivos do produtor rural e de sua família (sistema social), aberto e em interação com o meio externo (econômico, físico e humano). A partir desta definição de unidade de produção, pode-se delimitar, de maneira clara e

<sup>33</sup> MAZOYER, Marcel & ROUDART, Laurence. **História das Agriculturas do Mundo, do Neolítico à Crise Contemporânea**. Lisboa: Instituto Piaget, 2001, p. 40.

<sup>34</sup> MAZOYER, Marcel & ROUDART, Laurence. **História das Agriculturas do Mundo, do Neolítico à Crise Contemporânea**. Lisboa: Instituto Piaget, 2001.

<sup>35</sup> LIMA, Arlindo Jesus Prestes de et al. **Administração da unidade de produção familiar: modalidade de trabalho com agricultores**. Ijuí: Editora Unijuí, 2005.

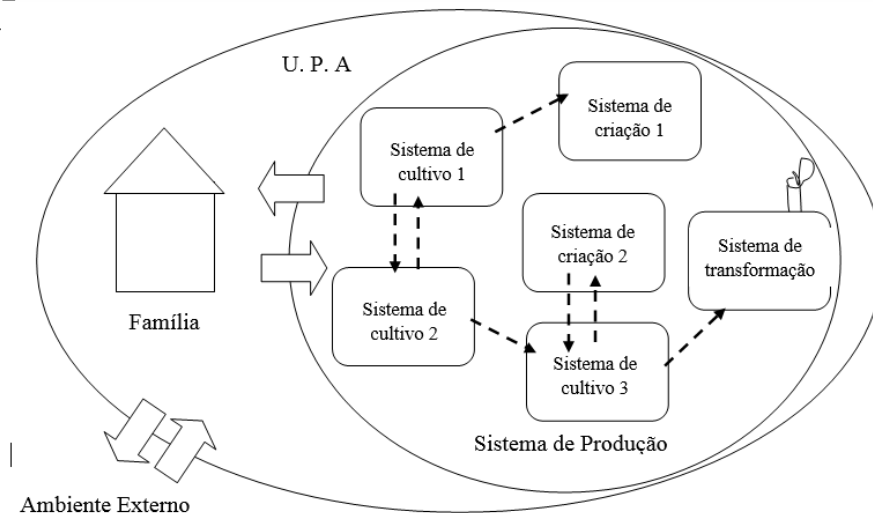
precisa, o objeto de estudo e de análise, bem como sua inserção e articulação com o ambiente externo.

O sistema de produção pode ser definido, segundo Dufumier<sup>36</sup>, considerando a escala de exploração da UPA, como uma combinação (no tempo e no espaço) dos fatores de produção disponíveis na propriedade rural, como por exemplo, a força de trabalho, o conhecimento técnico, a superfície agrícola útil, as benfeitorias, máquinas e equipamentos agrícolas, o capital, entre outros, visando à produção de vegetais e animais. Tem-se, também, concebido como uma combinação mais ou menos coerente de diversos subsistemas produtivos, tais como:

a) o *sistema de cultivo* pode ser definido a partir da forma como uma determinada parcela ou gleba de terra é cultivada ao longo dos períodos agrícolas, combinando os fatores de produção e modalidades técnicas tratadas de maneira idêntica ou homogênea na condução de uma ou mais cultura vegetal numa mesma unidade de produção agropecuária, compreendendo, portanto, a natureza das culturas e sua ordem de sucessão (a evolução da população vegetal, rotação no tempo, etc); os itinerários técnicos praticados (sucessão lógica e ordenada de operações técnicas elementares); o nível de produção obtido e os efeitos do sistema sobre a reprodução da fertilidade.

b) o *sistema de criação* corresponde à forma como são conduzidas as produções animais, caracterizando-se por um conjunto de atividades inter-relacionadas coordenadas pelo produtor rural, combinando numa mesma UPA, recursos disponíveis e itinerários técnicos para intervenção no manejo de seleção, de reprodução, de alimentação, de sanidade, entre outros, com a finalidade de produzir produtos ou subprodutos animais (carne, leite, ovos, couro, pele, dejetos) de acordo com o objetivo do produtor rural.

c) o *sistema de processamento* são os produtos agrícolas transformados no estabelecimento rural (agroindústria).



Representação da Unidade de Produção Agrícola e do Sistema de Produção segundo a abordagem sistêmica. Adaptado de MIGUEL, Lovois de Andrade, 2010.

<sup>36</sup> DUFUMIER, Marc. **Projetos de desenvolvimento agrícola: manual para especialistas**. Salvador: EDUFBA, 2007.

Para Miguel<sup>37</sup> a compreensão da estrutura e funcionamento de uma UPA, bem como de sua evolução deve considerar simultaneamente os projetos do grupo familiar e o modo de produção como componentes indissociáveis de seu funcionamento. Isso exige um profundo conhecimento da disponibilidade de fatores de produção (terra, trabalho e capital), que normalmente é realizada com base em um inventário quantitativo.

Para o mesmo autor, a extraordinária complexidade que envolve o processo de produção em uma UPA exige uma aproximação progressiva. Primeiro busca-se delimitar e descrever os diferentes sistemas de criação e de cultivo, colocando em evidência suas particularidades e eventuais relações de troca e reciprocidade. Em um segundo momento, em uma escala de abrangência superior, busca-se restituir o sistema de produção colocado em prática na unidade de produção a partir de seu contexto histórico. Pode-se, pois, de maneira sucinta e objetiva, afirmar que o estudo e a compreensão da estrutura e do funcionamento de UPAs estão fundamentados em quatro postulados de base: a) a UPA é um sistema; b) as decisões dos agentes (agricultor / família ou externos) é que fazem evoluir a UPA de um estado a outro; c) o agricultor / família tem uma influência determinante sobre a estrutura e o funcionamento da UPA; e d) o conhecimento das possibilidades de evolução da UPA demanda uma análise de sua história.

### Administração de Organizações Rurais

A produção de conhecimento e a prática em administração rural caracterizam-se fundamentalmente pelo enfoque sistêmico, sofrendo em consequência, influência do meio onde está inserida. Segundo Lima et al.<sup>38</sup> o desenvolvimento teórico e prático da administração rural toma por base duas abordagens. De um lado, enquanto ramo da economia rural e, de outro, sob a égide do arcabouço teórico da ciência administrativa.

A primeira abordagem é representada basicamente pela obra de Hoffmann et al.<sup>39</sup>, onde a administração rural é definida como um ramo da economia rural que estuda a organização e administração de uma empresa agrícola, visando o uso mais eficiente dos recursos para obter resultados mais compensadores e contínuos”. Essa abordagem permanece vinculada à perspectiva inicial, restringindo a prática e os problemas de estudos administrativos a uma análise estritamente econômica. Observa-se até mesmo, pouca preocupação com o processo que torna possível o uso mais eficiente dos recursos, ou seja, com a ação administrativa propriamente dita. Trata-se, contudo, de uma abordagem extremamente importante e indispensável, porém insuficiente no tratamento das diferentes dimensões da problemática administrativa nas organizações rurais.

<sup>37</sup> MIGUEL, Lovois de Andrade. **Abordagem sistêmica da unidade de produção agrícola**. In: WAGNER, Saionara Araújo et al. (Org). **Gestão e planejamento de unidades de produção agrícola**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2010.

<sup>38</sup> LIMA, Arlindo Jesus Prestes de et al. **Administração da unidade de produção familiar: modalidade de trabalho com agricultores**. Ijuí: Editora Unijuí, 2005.

<sup>39</sup> HOFFMANN, Rodolfo et al. **Administração da Empresa Agrícola**. 5. ed. São Paulo: Pioneira. 1987.

A segunda abordagem encontra-se referenciada na obra de Souza et al.<sup>40</sup> a qual define administração rural como um ramo da ciência administrativa que se preocupa com a análise dos aspectos inerentes a empresa rural e suas inter-relações com o meio ambiente. É um enfoque que aplica, às empresas rurais, o conceito administrativo concebido nas empresas industriais e comerciais. Com isso, buscam contemplar os diferentes elementos do processo administrativo, todas as áreas e os níveis hierárquicos da empresa e o seu relacionamento com o meio ambiente. Esse enfoque representa, também, um ponto de referência sumamente importante para os estudos e a prática em administração rural, principalmente, porque supera a perspectiva economicista e setorial da atividade administrativa nas empresas rurais, ao abordá-la de forma mais completa. É, no entanto, uma referência mais recente que ainda carece de aprofundamento, especialmente no que concerne à sua aplicabilidade em face das particularidades das organizações rurais e da diferenciação socioeconômica existente entre elas.<sup>41</sup>

Podemos definir, de uma maneira geral, a administração rural como a área de estudo que leva em consideração a operação e organização de uma empresa rural, tendo em vista a utilização eficiente dos recursos disponíveis, para obtenção de fluxos contínuos de resultados satisfatórios. Para Andrade<sup>42</sup> a administração rural como ramo da ciência administrativa possibilita o acesso às teorias administrativas, ou seja, desde a abordagem clássica de Taylor e Fayol à moderna teoria do desenvolvimento organizacional. Assim, as áreas empresariais (produção, finanças, comercialização, marketing, matérias, e recursos humanos) e as funções administrativas (planejamento, organização, direção e controle) serão igualmente consideradas e analisadas como um todo sistêmico no processo da administração rural, visando sempre o alcance de lucratividade e competitividade.

Entretanto, esse processo administrativo será mais bem exercido, quando variáveis peculiares internas e externas forem bem conhecidas por parte da administração rural, pois no desenvolvimento da produção agrícola, esta apresenta características específicas que devem ser consideradas, tais como: a) dependência do clima; b) mercado consumidor para os produtos; c) condições e características dos produtos (percebibilidade / tamanho / oferta no mercado, etc.); d) área disponível na propriedade; e) tecnologia disponível na propriedade; f) mão de obra capacitada e disponível; g) entre outros.

Neste sentido, conforme Brossier<sup>43</sup> a tomada de decisão e os modos de gestão nas unidades de produção rurais constitui, a partir da teoria da microeconomia da firma, o primeiro esforço de elaboração de um modelo que foca o comportamento dos produtores (o quê, quanto, por quê e para quem produzir). O objetivo principal não é compreender o funcionamento das unidades de produção e sim conhecer como funciona uma economia global que age sobre pequenas unidades de produção. Com esse modelo é possível determinar quais são os produtos que deverão ser produzidos (o que), em que nível (quanto) e com quais fatores de produção

<sup>40</sup> SOUZA, R. de et al. **Administração da fazenda**. 2. ed. Rio de Janeiro: Globo, 1989. 211 p.

<sup>41</sup> LIMA, Arlindo Jesus Prestes de et al. **Administração da unidade de produção familiar: modalidade de trabalho com agricultores**. Ijuí: Editora Unijuí, 2005, p. 22-23.

<sup>42</sup> ANDRADE, José Geraldo de. **Administração rural: um novo enfoque ao seu ensino**. In: Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural. **Anais**. São Paulo: Sober, 1985, v. 1.

<sup>43</sup> BROSSIER, J. et al. **Modélisation systémique el système agraire: decision et organization**. Paris: Inra, 1990.



(como). Assim, a decisão de produzir será tomada quando os gastos de uma unidade de produção suplementar são inferiores às receitas, ou seja, quando for possível obter lucro com a atividade agrícola, ou seja, quando a produção agrícola reproduzir a mão-de-obra dos membros da família e os demais fatores de produção.

## METODOLOGIA

A pesquisa se baseia em um estudo de caso desenvolvido em uma UPA familiar, tendo como base o ano agrícola de 2013. Para caracterização agro-socioeconômica do sistema de produção fez-se levantamentos quantitativos e qualitativos referentes à unidade de produção, como: terras próprias, arrendadas e/ou em parceria; superfície agrícola útil (SAU); levantamento do rebanho, das instalações, máquinas e equipamentos; da disponibilidade de mão-de-obra familiar e das produções dos diferentes sistemas de cultivo e criações, entre outros aspectos relevantes, retratando o sistema de produção praticado pela unidade de produção familiar.

Os dados coletados foram sistematizados em uma planilha eletrônica, construindo-se a tipologia da UPA, sendo que o critério básico está associado àqueles fatores que diferenciam o processo de desenvolvimento das unidades de produção, considerando:

(a) combinação das produções e;

(b) disponibilidade dos meios de produção, particularmente, da mão-de-obra, do tipo de força de tração (animal ou mecanizada) e da superfície agrícola útil (SAU).

Para determinação dos resultados econômicos globais da unidade de produção, necessário para que se possa realizar a avaliação da capacidade de reprodução socioeconômica da UPA em estudo, utilizou-se a metodologia citada por Lima et al.<sup>44</sup>, baseado em dois fatores principais:

(a) análise de medidas e critérios de desempenho econômico da propriedade rural através de cálculos da produção bruta; custo intermediário das produções; depreciação das instalações, máquinas e equipamentos; valor agregado; distribuição do valor agregado e renda agrícola.

(b) para a análise de reprodução e desempenho econômico e financeiro da unidade familiar, utilizou-se como parâmetro o nível de reprodução social (NRS), o qual se baseia na renda agrícola mínima necessária para reproduzir os meios de produção da unidade produtiva e remunerar o agricultor e sua família ao longo do tempo.

Utilizaram-se como base teórica e metodológica os conceitos e procedimentos de diagnóstico e aconselhamento técnico e gerencial. O diagnóstico consiste no processo de análise e avaliação da coerência e eficácia da forma como o produtor vem utilizando seus recursos em relação aos seus objetivos fundamentais e estratégicos de reprodução social, tendo em vista as condições objetivas sob as quais ele atua no espaço e no tempo. Já o aconselhamento técnico-

<sup>44</sup> LIMA, Arlindo Jesus Prestes de et al. **Administração da unidade de produção familiar**: modalidade de trabalho com agricultores. Ijuí: Editora Unijuí, 2005.



gerencial aos produtores rurais, é uma proposta de intervenção no processo de desenvolvimento da unidade de produção, no sentido de confirmar ou transformar a tendência verificada.<sup>45</sup>

O procedimento metodológico empregado neste trabalho baseou-se em levantamento de informações primárias, por meio de pesquisa de campo, mediante entrevistas com produtores, além de dados secundários através de pesquisas bibliográficas.

A partir dos dados obtidos junto a UPA foi auferido o resultado econômico proporcionado pelo sistema de produção. Tal resultado foi analisado globalmente e, também, segundo a contribuição que cada subsistema (de cultura, de criação ou de processamento) proporciona ao resultado global.

A análise do resultado econômico global do sistema de produção destina-se avaliar o potencial de geração de riquezas para a sociedade de um tipo de sistema de produção, medido pelo valor agregado (VA), e da capacidade de reprodução social<sup>46</sup> do tipo de unidade de produção considerada, medido pela renda agrícola (RA).

O valor agregado corresponde ao fluxo de riqueza anual produzido por meio do sistema de produção. Ele é calculado por,

$$VA = PB - CI - D, \text{ onde :}$$

PB = soma da produção física multiplicada pelos seus respectivos preços de venda (produções comerciais) ou de compra no mercado mais acessível (produção de subsistência);

CI = soma do consumo intermediário obtido pela multiplicação das quantidades físicas dos insumos pelos seus preços compra;

D = soma da depreciação das máquinas, equipamentos e benfeitorias.

A renda agrícola corresponde à diferença entre o valor agregado obtido por meio do sistema de produção e a soma da remuneração dos diferentes agentes sociais que participam direta ou indiretamente da produção, ou seja,

$$RA = VA - S - J - T - I, \text{ onde:}$$

VA = valor agregado

S = salários (pagos aos trabalhadores contratados)

J = juros (pagos a Bancos ou outras instituições financeiras)

T = arrendamentos (pagos ao proprietário da terra)

<sup>45</sup> LIMA, Arlindo Jesus Prestes de et al. **Administração da unidade de produção familiar**: modalidade de trabalho com agricultores. Ijuí: Editora Unijuí, 2005.

<sup>46</sup> O indicador básico é constituído pelo nível de reprodução social (NRS), que representa a renda mínima necessária para reproduzir os meios de produção da unidade e remunerar o trabalho familiar ao longo dos anos, permitindo boa qualidade de alimentação, habitação, vestuário, saúde, lazer e educação. O parâmetro utilizado é o custo de oportunidade do trabalho (comparado com a renda de outras fontes potenciais), medido, neste estudo, através de um salário mínimo mensal (R\$ 700,00) por unidade de trabalho familiar, incluído o 13º salário. LIMA et al. (2005).

I = impostos (pagos ao Estado)

A partir do cálculo da renda agrícola produzida pelo sistema de produção foi elaborado um modelo linear que descreve a variação do resultado econômico global do sistema de produção em relação à superfície agrícola útil (SAU) explorada por unidade de trabalho familiar (UTF) empregada no processo produtivo da unidade de produção objeto de estudo.

Para análise da remuneração do trabalho familiar (RW) construiu-se gráfico cuja ordenada são os valores da renda agrícola por unidade de trabalho familiar (RA/UTF) e a abscissa corresponde à superfície agrícola útil por unidade de trabalho familiar (SAU/UTF), conforme expressa a equação a seguir:

$$RW = (PB - GP)/SAU * SAU/UTF - GNP/UTF$$

Temos assim uma fórmula de reta do tipo:  $y = a * x - b$ , onde:

$y$  = é a variável dependente e representa a RW, ou seja, RA/UTF;

$a$  = é o coeficiente angular e determinam a inclinação da reta, representada pela produção bruta menos os gastos proporcionais<sup>47</sup> à superfície (PB – GP)/SAU;

$x$  = é a variável independente e representa a área destinada por UTF (SAU/UTF);

$b$  = é o coeficiente linear, o ponto em que a reta atinge o eixo do  $y$  (ordenada), representa os gastos não proporcionais<sup>48</sup> (GNP/UTF).

Economicamente, o coeficiente angular "a", isto é (PB–GP)/SAU, corresponde à contribuição em relação à área útil do sistema de produção, a qual indica a intensidade com que é utilizada a área. Quanto maior for a produção bruta e menores forem os gastos proporcionais por unidade de área, mais vertical será a reta. E, quanto maior o capital fixo por pessoa necessário para implantar o sistema de produção (o coeficiente linear "b") e menor a contribuição em relação à área (o coeficiente angular "a"), maior será a superfície agrícola útil por pessoa para que cada trabalhador da família possa receber uma renda suficiente para a sua manutenção na atividade agrícola ao longo do tempo.<sup>49</sup>

<sup>47</sup> Os gastos proporcionais são aqueles custos de produção que são proporcionais à área cultivada ou ao tamanho do rebanho (óleo diesel, horas-máquina, sementes, adubos, agrotóxicos, mão-de-obra eventual, gastos com a colheita – mão-de-obra ou máquina - alimentação dos animais, CESSR, cota capital, juros de custeio, etc).

<sup>48</sup> Os gastos não proporcionais são aqueles custos que não dependem (ou dependem de forma insignificante) da área cultivada ou do tamanho do rebanho, tais como: a depreciação da maior parte das instalações (curral, estábulo, cercas externas), das máquinas e equipamentos (tratores, implementos agrícolas, motores), pagamento de impostos e taxas fixas (ITR, Sindicato), juros de investimento, salários permanentes e arrendamento de terras.

<sup>49</sup> SILVA NETO, Benedito; BASSO, David (Org). **Sistemas agrários do Rio Grande do Sul: análise e recomendações de políticas**. Ijuí: Editora UNIJUÍ, 2005. 312 p.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

### Caracterização da Unidade de Produção Agrícola

A UPA de estudo se situa na localidade de Nhu-Porã, município de São Borja/RS/Brasil, a qual pertence a categoria social do tipo familiar<sup>50</sup>, possuindo três (3) unidades de trabalho familiar (UTF) como força de trabalho disponível para o desenvolvimento das atividades produtivas. A força de tração é do tipo semi-mecanizada, sendo que o aparelho de produção para viabilizar as atividades é composto basicamente por instalações e benfeitorias em bom estado de conservação, como galpão de madeira, estábulo misto e cercas de arame liso. Quanto às máquinas e equipamentos à disposição na unidade de produção, consta de trator médio, grade niveladora, semeadeira, pé-de-pato, reboque/carretão, pulverizador de barra, ensiladeira, triturador elétrico, ordenhadeira, resfriador de leite a granel, pulverizador costal, aparelho de cerca elétrica, entre outras ferramentas manuais.

A propriedade possui uma estrutura fundiária de exploração de 22 hectares de área aproveitável própria onde desenvolve produção em escala comercial de leite e soja, aliada a uma produção para subsistência da família.

Em relação aos aspectos técnicos, na produção de leite o rebanho é composto predominantemente pela raça holandesa, possuindo um plantel médio de 16 vacas em lactação, produzindo um total de 224 litros diariamente, com uma produtividade média de 14 litros/vaca/dia. Nesta unidade de produção, o ciclo produtivo se baseia na reprodução através de inseminação artificial, adotando as fases de cria e recria de novilhas para reposição das matrizes descartadas, sendo os machos recém-nascidos descartados para venda. O manejo alimentar dos animais é através de pastoreio direto em potreiro de grama nativa e pastagens anuais (milheto, sorgo forrageiro, azevém e aveia preta) e perenes (tifton 85, brachiaria), além de complementação com silagem de milho de planta inteira ou grão úmido. Há uma suplementação com sal mineral e, também, é fornecida uma complementação de concentrado com farelo de soja, trigo e milho triturado. No manejo sanitário, além das vacinas obrigatórias, são realizados testes e prevenção de mastite e controle de endo e ecto parasitas.

Em relação à produção de soja, está é desenvolvida em 6 hectares, tendo um produtividade de 36 sacas/ha. Num segundo plano, são desenvolvidos diversos produtos para autoconsumo e segurança alimentar da família.

### Análise da situação socioeconômica da unidade de produção agrícola

Do ponto de vista do desempenho econômico do sistema de produção pode se afirmar que globalmente os resultados da UPA são compensadores, embora possam ser melhorados. De acordo com o quadro 1, observa-se que o valor da Produção Bruta (PB) anual chega a R\$ 104.234,80 gerando um valor médio para cada hectare útil de R\$ 4.737,95. O Consumo Intermediário (CI), ou seja, o valor dos insumos e dos serviços comprados e consumidos ao longo do ano perfaz um valor de R\$ 35.004,25 consumindo 33,58% em relação ao valor bruto

<sup>50</sup> A unidade de produção familiar caracteriza-se pela gestão dos recursos e o processo de trabalho ser realizado pelo proprietário, que participa diretamente no processo produtivo com sua família, contudo, pode-se eventualmente ser contratada mão-de-obra para conduzir o sistema de produção.

da produção. Assim, sobra para a unidade de produção um montante de R\$ 62.210,55 de valor agregado bruto (VAB) tendo um valor médio por hectare útil de R\$ 2.827,75. Neste sentido, o percentual calculado de 59,68% de VAB indica um nível de eficiência bom.

QUADRO 1: Síntese dos resultados econômicos do sistema de produção

QUADRO SÍNTESE DOS RESULTADOS ECONÔMICOS POR SUBSISTEMAS										
ATIVIDADES	ÁREA (Ha)	P.B.	C.I.	V.A.B.	Dep.	V.A.L.	D.V.A.	R.A.	VAB/Ha	VAL/Ha
Bov. Leite	15,00	74.800,00	28.592,03	46.207,97	8.290,50	37.917,48	2.482,14	35.435,34	3.080,53	2.527,83
Soja	6,00	15.120,00	4.692,78	10.427,22	840,18	9.587,03	955,34	8.631,70	1.737,87	1.597,84
Autoconsumo	1,00	7.294,80	1.719,43	5.575,37	405,36	5.170,01	74,29	5.095,72	5.575,37	5.170,01
<b>TOTAL</b>	<b>22,00</b>	<b>104.234,80</b>	<b>35.004,25</b>	<b>62.210,55</b>	<b>9.536,03</b>	<b>52.674,52</b>	<b>3.511,76</b>	<b>49.162,76</b>	<b>10.393,77</b>	<b>9.295,68</b>

Fonte: Dados da Pesquisa, 2013.

Ainda analisando o quadro 1, a depreciação das instalações e benfeitorias, das máquinas e equipamentos soma R\$ 9.536,03 ao ano, correspondendo a um cálculo de 9,15% em relação ao valor da Produção Bruta. Assim o valor agregado líquido (VAL), que representa a riqueza gerada pela unidade de produção ao ano, foi de R\$ 52.674,52 e por área útil foi de R\$ 2.394,30 cujo percentual reduziu para 50,53%. Os gastos com impostos e juros que integrou a distribuição do valor agregado (DVA) foram de R\$ 3.511,76 e com isso sobrou de renda agrícola (RA) um montante de R\$ 49.162,76. Em percentual a renda agrícola que ficou para a família-unidade de produção foi de 47,17% da PB.

Quanto ao comportamento econômico das atividades, verifica-se que a atividade leiteira, com um rendimento físico considerado normal de 14 l/vaca/dia, apresenta um VAB/Ha de R\$ 3.080,53. Este valor pode ser considerado bom, possivelmente devido ao baixo custo com insumos utilizados na atividade, no entanto, pode ser melhorado a partir de uma maior intensificação da atividade produtiva. A produção de soja, presente nessa unidade de produção, apresenta R\$ 1.737,87 de VAB/ha, sendo considerado de baixa intensidade no sistema de cultivo. Em contrapartida, a produção para o autoconsumo familiar apresenta significativa importância e intensidade produtiva para abastecer a família.

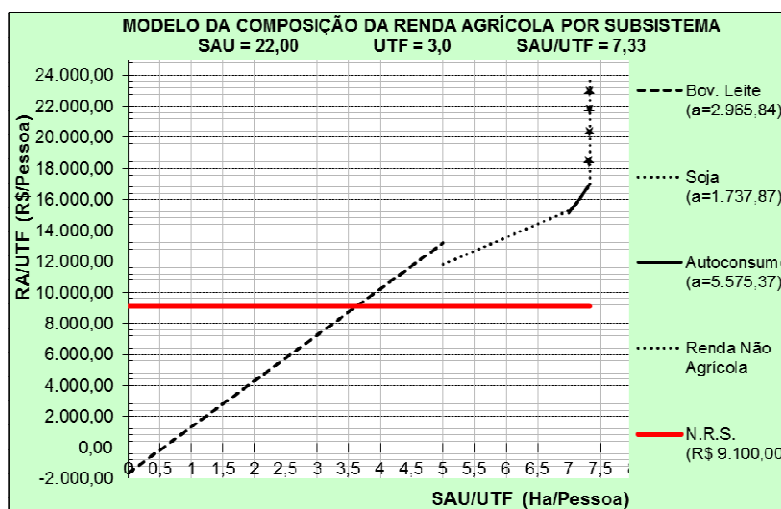
O resultado da modelagem econômica global do sistema de produção adotado na UPA encontra-se resumidos na figura 1 e no quadro 2, permitindo avaliar a dimensão da situação socioeconômica em relação ao nível de reprodução social, bem como analisar o potencial (intensificação) de cada subsistema de produção na composição da renda agrícola.

Como se pode observar na inclinação da reta da figura (coeficiente “a”), a atividade leiteira quando considerada do ponto de vista da contribuição da renda agrícola por unidade de área tem uma significativa contribuição, equivalente de R\$ 2.965,84 utilizando 5,0 SAU/UTF. Esse valor elevado pode ser explicado pelos bons rendimentos em termos de produtividade por animal associado a uma escala de produção que proporciona um volume entregue relativamente alto, elevando assim, o preço recebido pelo litro do leite, bem como também fruto dessa contribuição, a venda de vacas de descarte e novilhos. Também é de se considerar os gastos em insumos serem relativamente baixo.

O subsistema de produção de soja apresenta-se com baixa intensidade, como se observa na inclinação da reta (coeficiente “a”), fruto de uma baixa produtividade por superfície utilizada, assim como baixa escala de produção do sistema de cultivo adotado. Assim, sua produção contribui na renda agrícola por unidade de superfície equivalente ao valor de R\$ 1.737,87.

Já o subsistema para o autoconsumo familiar, produz uma diversificada quantidade de produtos para alimentação da família, apresentando considerável nível de contribuição econômica, como mostra a inclinação da reta (coeficiente “a”), equivalente ao valor de R\$ 5.575,37 de renda agrícola em relação à superfície agrícola útil.

FIGURA 1: Modelo da composição da renda agrícola do sistema de produção Leite / Soja / Autoconsumo / RNA.



Já os dados do quadro 2 apontam a produção de leite como principal fonte de renda para a UPA familiar, contribuindo aproximadamente com 74% na renda agrícola, no entanto, explorando uma área útil em torno de 68%. Já a produção de soja contribui ao redor de 17% na renda agrícola, utilizando em torno de 27% de superfície agrícola útil. Já a produção de horti-frutigranjeiros para o autoconsumo da família contribui significativamente com o equivalente a 9% de renda no resultado econômico com uma área útil de exploração de aproximadamente 5%.

QUADRO 2: Composição da renda agrícola do sistema de produção Leite/Soja/Autoconsumo/RNA.

MODELO DA COMPOSIÇÃO DA RENDA AGRÍCOLA POR SUBSISTEMAS									
	Coeficiente "a"		Coeficiente "x"		Coeficiente "b"		Contribuição da R.A.		RA/UTF
SUBSISTEMAS	(VAB-DVAP)/SAU	SAU/UTHF	SAU (%)	GNP Esp./UTF (Dep/UTF)	GNP Geral/UTF (Dep+DVANP)/UTF	a * x	(%)		
Bov. Leite	2.965,84	5,00	68,18	0,00	1.639,40	14.829,19	73,55	13.189,79	
Soja	1.737,87	2,00	27,27	1.378,01	0,00	3.475,74	17,24	2.097,73	
Autoconsumo	5.575,37	0,33	4,55	0,00	159,88	1.858,46	9,22	1.698,57	
<b>TOTAL</b>	<b>10.279,07</b>	<b>7,33</b>	<b>100,00</b>	<b>1.378,01</b>	<b>1.799,28</b>	<b>20.163,38</b>	<b>100,00</b>	<b>16.986,09</b>	
<b>y = a * x - b</b>	<b>16.986,09</b>			<b>Renda Não Agrícola (R.Ñ.A.)</b>			<b>7.020,00</b>		

Fonte: Dados da Pesquisa, 2013.

A análise dos resultados econômicos global do sistema de produção desenvolvido na UPA familiar, permite uma renda agrícola boa para remunerar o trabalho familiar (RA/UTF), resultando num valor de R\$ 16.986,79 de renda agrícola para cada unidade de trabalho familiar, portanto, um valor superior ao nível de reprodução social (NRS), estabelecido em R\$ 9.100,00 por UTF ao ano. Com esse desempenho, pode-se dizer que está garantida a reprodução socioeconômica da família-unidade de produção no médio e longo prazo. Contudo, a renda não agrícola (RNA) oriunda de aposentadoria do Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS) de R\$ 7.020,00 obtida por um membro da família, contribui significativamente para elevar a renda global familiar.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se concluir com este diagnóstico agro-socioeconômico realizado, que a unidade de produção tem uma estrutura satisfatória para realização das atividades produtivas. As benfeitorias, máquinas e equipamentos são adequados e suficientes para suprir as necessidades.

Verifica-se uma grande circulação de capital na propriedade analisada. Isso se deve em grande parte a atividade leiteira que contribui com um fluxo mensal de dinheiro, o que torna esta atividade muito interessante, já que se tem uma entrada mensal considerável de dinheiro na unidade de produção. Portanto, a escolha da atividade leiteira está coerente, pois se adéqua muito bem as condições estruturais e de funcionamento da UPA, apresentando bom potencial de valor agregado por hectare, além de ter boas perspectivas de mercado.

De acordo com o aconselhamento técnico e gerencial, dentre as proposições possíveis, recomenda-se a intensificação da atividade leiteira, em detrimento da cultura da soja, que apresenta menor potencial de valor agregado além de maior exposição aos riscos climáticos como é caso das estiagens.

A renda não agrícola mostrou ser importante na formação da renda global da UPA contribuindo para permanência da unidade familiar no meio rural. A renda não agrícola facilita investimentos na propriedade como aquisição de equipamentos e melhorias nos subsistemas produtivos, como também possibilita que a família possam investir no estudo dos filhos e no lazer de seus membros.



## REFERÊNCIAS

1. ANDRADE, JOSÉ GERALDO DE. Administração rural: um novo enfoque ao seu ensino. In: Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural. Anais. São Paulo: Sober, 1985, v. 1. Introdução à administração rural. Lavras: Editora da UFLA/FAEPE, 2001.
2. BASSO, DAVID; DELGADO, NELSON GIORDANO; SILVA NETO, BENEDITO. O Estudo de Trajetórias de Desenvolvimento Rural. Desenvolvimento em Questão, Ijuí: Editora UNIJUÍ, n. 1, p. 73-105, jan./mar., 2003.
3. BROSSIER, J. et al. Modélisation systémique el système agraire: decision et organization. Paris: Inra, 1990.
4. DUFUMIER, MARC. Projetos de desenvolvimento agrícola: manual para especialistas. Salvador: EDUFBA, 2007.
5. HOFFMANN, RODOLFO et al. Administração da Empresa Agrícola. 5ª Ed. São Paulo: Pioneira. 1987.
6. LIMA, ARLINDO JESUS PRESTES de et al. Administração da unidade de produção familiar: modalidade de trabalho com agricultores. Ijuí: Editora Unijuí, 2005.
7. MAZOYER, MARCEL & ROUDART, LAURENCE. História das Agriculturas do Mundo, do Neolítico à Crise Contemporânea. Lisboa: Instituto Piaget, 2001.
8. MEGGINSON, L.C. Administração: conceitos e aplicações. 4. ed. São Paulo: Harbra, 1998. 614 p.
9. MIGUEL, LOVOIS DE ANDRADE. Abordagem sistêmica da unidade de produção agrícola. In: WAGNER, Saionara Araújo et al. (Org). Gestão e planejamento de unidades de produção agrícola. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2010.
10. SOUZA, R. de et al. Administração da fazenda. 2. ed. Rio de Janeiro: Globo, 1989. 211 p.

## EL IMPACTO TECNOLÓGICO EN LA GESTIÓN DE LAS INDUSTRIAS CULTURALES EDITORIALES Y LA TRANSCULTURALIDAD

Área: Administración empresaria

Subárea: Sistemas de Información

Autora: Inés Casanovas,

Categoría: Ph.D in Informatics. Docente e investigadora argentina en Sistemas de Información, Administración editorial (ambas nivel grado) y Metodología de la Investigación (nivel posgrado).

Institución: Universidad de Buenos Aires y Universidad Tecnológica Nacional

Correo electrónico: inescasanovas@gmail.com

### RESUMEN

La globalización es un proceso que abarca lo económico, lo empresarial y también lo social, a través de la permeabilidad de patrones culturales y de consumo. La gestión organizacional transcultural enfoca en cómo individuos y organizaciones manejan las diferencias culturales en situaciones de negocio globales. Las nuevas tecnologías crearon las condiciones favorables para una creciente diversificación de la producción en el ámbito de las industrias culturales. Entendemos que la diversidad transcultural promueve formas administrativas y organizativas novedosas dentro del ámbito editorial que se procurarán explorar en el presente trabajo. Se trabajó a partir de una exploración bibliográfica tradicional y digital para enmarcar con actualidad el estado del conocimiento. La metodología de trabajo adoptó un enfoque cualitativo interpretativo en forma iterativa incremental. Consecuentemente, los resultados se presentan mediante descripciones, perspectivas y reflexiones. Las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones afectaron fuertemente las relaciones entre el autor, el editor y el medio de publicación. Tras el análisis de casos reportados, es notorio un desconcierto entre una gestión empresarial tradicional que fundamenta su estrategia en una trayectoria histórica para ella inamovible y una realidad de mercado que presiona a repensar, desde lo tecnológico y lo transcultural, la gestión, el medio y los contenidos.

### PALABRAS CLAVES

Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, industrias culturales, transculturalización, gestión empresarial.

### INTRODUCCIÓN

La empresa editorial tradicional ha experimentado importantes cambios estructurales y organizativos durante las últimas dos décadas, en el período de transición al siglo XXI. El paradigma digital ha modificado el concepto de administración de recursos: en el emprendimiento editorial intervienen recursos financieros, humanos, materiales pero sobre todo informaciona-

ISSN2451-6589

[www.conlad.fce.unam.edu.ar](http://www.conlad.fce.unam.edu.ar)

[conlad.fceunam@gmail.com](mailto:conlad.fceunam@gmail.com)



/congreso.ladm



/CongresoLatAdm



#conlad #posadas #misiones

URL: [http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=31&Itemid=135](http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=31&Itemid=135)

les. Las nuevas tecnologías han permitido la integración de los sistemas de información en red a la administración facilitando la interacción entre las partes del negocio. A la estructura de la administración tradicional se incorporan la velocidad y flexibilidad de las redes digitales para mejorar no sólo la relación con clientes y proveedores sino también la calidad de la información global que todo editor necesita para la toma de decisiones. Estas nuevas tecnologías, en combinación con las características particulares del mercado de bienes simbólicos, crearon las condiciones favorables para una creciente diversificación de la producción no sólo en el ámbito del consumo masivo de las industrias culturales, sino también en los distintos sectores especializados, como la edición técnica, didáctica y universitaria.

Funakawa [1] entendió la gestión organizacional transcultural como “el enfoque en cómo individuos y organizaciones manejan y eventualmente trascienden las diferencias culturales en situaciones de negocio globales” (p.xiii). En sus estudios notó una fragmentación en el mundo de los negocios: una clara orientación al negocio en sí y una orientación a las cuestiones culturales. “Aunque algunas personas de negocios han comenzado a darse cuenta que la comunicación está en el centro del núcleo de competencias en la economía actual, centrada en la información e interdependiente, pocos expertos en gestión organizacional le prestan atención” (p. xv). Esta fragmentación lleva a la separación de cultura y negocios.

La formación de espacios transnacionales, ya sea físicos (por migraciones) o virtuales (Internet) ha sacado a la luz un nuevo patrón de diversidad cultural que fue denominado diversidad transcultural, apuntando a un espacio concebido en términos de diferentes clases de configuraciones culturales, porosas y fluidas [2]. “Los medios de comunicación, las industrias culturales y el consumo cultural ya son parte imprescindible en la conformación de las identidades” [3, en línea]. Esta realidad coloca a la cultura y la transcultura como centros de análisis de lo que sucede en el contexto globalizado e impactado por las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, alcanzando a diversos campos de estudio, entre ellos la economía y la gestión empresarial, antes no considerados por los procesos simbólicos como una perspectiva central en el accionar social.

La sensibilidad cultural trae connotaciones de preocupación o interés por el tema de las diferencias culturales [4]. Para una industria cultural, la transculturalidad conlleva metas de responsabilidad social [5]. Estos cambios culturales y tecnológicos en el sector editorial de pequeños y medianos emprendimientos aún no han sido estudiados sistemáticamente, y por ello ofrecen un campo de investigación novedoso en el cual queda por explorar los cambios emergentes. Entendemos que la diversidad, a escala de los pequeños y medianos emprendimientos, promueve formas administrativas y organizativas informales dentro del ámbito editorial, a partir de estrategias novedosas (logísticas, productivas, publicitarias, etc.) sujetas al devenir y el continuo cambio. Creemos que es necesario, dadas las características de nuestro escenario local, analizar más profundamente los lineamientos estratégicos de las industrias culturales y las direcciones en que se mueven los grandes bloques económicos del sector para entender su evolución. Este es el espacio de conocimiento que se procurará explorar en el presente trabajo.

## MARCO TEÓRICO

El crecimiento, integración y sofisticación de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones cambian permanentemente la economía y la sociedad. Los consumidores y los negocios han sido particularmente rápidos en reconocer el potencial de estos cambios y apostaron al beneficio de adoptar estilos de negocios basados en redes de computadoras. Los consumidores han hecho rutina el uso de esta infraestructura para ubicar vendedores, evaluar productos y servicios, y comparar precios. Las empresas usan las redes aún más extensivamente para conducir y aplicar reingeniería de procesos, agilizar procesos de abastecimiento, alcanzar nuevos clientes y manejar operaciones internas de la organización. Se produjo un cambio en la estructura y las actividades económicas, de la misma manera que la computadora cambió la vida social de las generaciones de finales del siglo XX en adelante.

Los términos Internet y negocio electrónico (e-business) son usados a diario. El crecimiento de las operaciones en Internet acapara la atención de la economía electrónica. El uso de sistemas en red llevó a nuevos productos y servicios, nuevos métodos de entrega, reingeniería de procesos de negocios, nuevas estructuras organizacionales etc. Estos cambios afectan el desarrollo de la economía: crecimiento, productividad, precios, empleo, comercio y estructuras de negocios, regiones y mercados [6] [7].

El concepto de industrias culturales ha ido evolucionando. Desde Adorno y Horkheimer [8] quienes las definieron como las técnicas de reproducción industrial en la creación y difusión masiva de obras culturales, pasando por Smithhuijsen [9] para quien son “aquellos sectores de actividad que como consecuencia del progreso tecnológico, pueden difundir sus productos en mercados de gran escala gracias a la posibilidad de reproducirlos en forma mecánica o electrónica” (p. 181), hasta la UNESCO [10], que en 2009 las entendió como “aquellos sectores de actividad organizada que tienen como objeto principal la producción o la reproducción, promoción, difusión y/o comercialización de bienes, servicios y actividades de contenido cultural, artístico o patrimonial”. Se caracterizan, pues, por su doble naturaleza: económica y cultural, su contenido artístico-cultural, y el énfasis en la innovación, creación y re-creación de bienes, servicios y actividades de ese tenor. De acuerdo a estadísticas de la UNESCO, las industrias culturales contribuyen en un 3,4% del PBI mundial y el 3,2% en Argentina.

Con la entronización de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, algunos autores han planteado el desafío para las industrias, particularmente las culturales, de cambiar o morir [11]. Kosonen y Ellonen [12] han hecho un estudio de los discursos de los profesionales de este sector y han utilizado la frase “subirse a la torre de marfil” para indicar el proceso de preservación desesperada de la posición sostenida durante siglos por estas industrias en cuando a su valor por sobre otras industrias en la construcción de la realidad social, trivializando los medios socio-digitales. Identificaron un escudamiento de quienes aceptan el valor e importancia de Internet pero que lo ven como algo temible. Contrariamente, también encontraron que otros encuestados son aceleradamente entusiastas de las tecnologías digitales.

ISSN2451-6589

[www.conlad.fce.unam.edu.ar](http://www.conlad.fce.unam.edu.ar)

[conlad.fceunam@gmail.com](mailto:conlad.fceunam@gmail.com)



[/congreso.ladm](https://www.facebook.com/congreso.ladm)



[/CongresoLatAdm](https://twitter.com/CongresoLatAdm)



[#conlad](https://www.instagram.com/conlad) [#posadas](https://www.instagram.com/posadas) [#misiones](https://www.instagram.com/misiones)

URL: [http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=31&Itemid=135](http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=31&Itemid=135)

Nuevas formas de hacer negocios están emergiendo pues se están replanteando y rediseñando actividades para tomar ventajas de procesos tecnológicos que reducirían costos de adquisición, administración y uso conjunto de información dentro de un contexto de globalización de industrias y mercados que incorporó definitivamente al proceso de transculturización.

Varios fenómenos que han aparecido en los últimos años no pueden ser ignorados si se busca entender las nuevas características de las industrias culturales en un contexto de transculturación, en particular del sector editorial: la llamada Web 2.0 *mass collaboration* o también llamada *web enfocada al usuario*, la globalización económico-social, los proyectos que hacen disponibles obras de dominio público y la convergencia de los medios tecnológicos multimediales.

El paradigma de la Web 2.0 se basa en la participación activa de los usuarios más que en la exploración, búsqueda o visitas pasivas a sus páginas. Gil et al. [13] prefieren el término *prosumidores* que participan en la creación y producción, introducido por Tapscott [14] en 1997, en vez de consumidores. La colaboración masiva entre prosumidores llevó al modelo Wiki [15]. De acuerdo a estos autores, este modelo se caracteriza por:

- Apertura y facilitamiento del flujo entre los actores de la industria cultural (productores, editores, distribuidores, libreros y lectores en el caso específico de la industria del libro)
- Interacción entre actores de tipo par a par, acentuando el proceso de transculturación en un entorno globalizado (virtualmente sin fronteras)
- Retroceso de la economía basada en la propiedad intelectual

Ya no podemos hablar únicamente de contenidos *centrados u orientados* a usuarios sino que debemos considerar los contenidos *generados* por usuarios [16], como una modalidad que desafía las teorías tradicionales de un individuo encuadrado solo como lector o espectador. Queda así, por un lado la perspectiva industrial y por otro la artesanal, cada una con lógicas de producción cultural diferentes.

La globalización puede entenderse como un proceso en el que prima lo global frente a lo local, facilitado por las nuevas tecnologías de la información [13]. Abarca no solo lo económico y empresarial sino más importante, lo social a través de la permeabilidad de patrones culturales y de consumo.

Por otra parte, a lo largo del siglo XX se produjo “un crecimiento progresivo de los bienes y servicios de contenido simbólico e ideológico en la esfera del negocio privado... ocupando [las industrias culturales] una posición muy destacada en la creación, producción y difusión de conocimientos e información” (p.4) [17].

La globalización de estas industrias se produjo, de acuerdo a este autor, de la mano de la transnacionalización y concentración de las empresas (empresas locales absorbidas por grandes empresas internacionales) que generaron como consecuencia una estructura de doble capa: las grandes empresas que gestionan la producción y difusión de contenidos en forma masiva por su liderazgo en el mercado, y una red de pequeñas empresas y trabajadores indepen-

dientes en los que las grandes empresas tercerizan actividades que requieren especialización o nichos de mercado, resultantes del proceso de transculturación.

En 1971 se puso en marcha el Proyecto Gutenberg para la recopilación y distribución de obras de dominio público, aquellas cuyo derechos de autor ya han caducado o porque nunca lo tuvieron, contando en la actualidad con más de 40.000 libros digitalizados. La idea que guió su creación es la de facilitar el acceso gratuito a estos libros y en forma general, la difusión de la cultura aprovechando las facilidades tecnológicas con que contamos hoy en día. Son de destacar otras iniciativas como la Biblioteca Virtual Cervantes, Wikilibros, Googlebooks, la Biblioteca Digital Argentina y aquellas iniciativas guiadas por el concepto de “free access to science” liderada por Scielo (Scientific Electronic Library Online), y también la Public Library of Science, que ofrecen material científico de alta calidad abierto a la comunidad. De alguna manera, estas iniciativas han hecho reflexionar a la industria editorial respecto a los costos de estas obras. No se pone en duda la protección de los derechos e intereses económicos de los autores, sin embargo debe haber equilibrio de los derechos entre autores y lectores en una sociedad de la información

La convergencia de medios tecnológicos ha modificado el panorama de los medios y plataformas que sustentan a las industrias culturales [18]. Como ya se ha mencionado, han surgido como consecuencia, nuevos modelos de negocio: la simplificación de la cadena de valor en pos de bajos costos. El negocio basado en la alta rentabilidad de pocos productos (best sellers) consumidos masivamente, potenciado por el proceso de concentración editorial monopólica, está cediendo espacio al negocio por acumulación de muchos productos dirigidos a un mercado culturalmente hipersegmentado en nichos, tanto o más rentable que el primero, liderado por las editoriales independientes de reciente surgimiento. Este nuevo modelo no tiene cabida en las grandes librerías pero fue bienvenido por las nuevas tecnologías de la comunicación. “En la industria editorial se asiste a una dualidad del mercado: por un lado, un mercado amplio de tipo horizontal, propio del consumo de masas; por otro, un enorme mercado de nichos producido por la hipersegmentación, que inevitablemente solo podrá ser satisfecho desde Internet” [13](p. 29). La simplificación de la cadena de valor llevó a la desintermediación e Internet brindó el espacio para que los consumidores se contactaran directamente con los productores, convirtiéndose con el tiempo y los nuevos paradigmas, también en productores.

Por último, destacamos que el termino transculturación, de acuerdo a Guisande Dorado [19] fue acuñado por el pensador cubano Ortiz en 1940 para explicar la identidad cubana y latinoamericana en el marco del colonialismo europeo, como las “complejísimas transformaciones de culturas en lo económico, institucional, jurídico, ético, religioso, artístico, lingüístico, psicológico, sexual, [y en la] vida”. Más recientemente, Zebadua Carbonell [3] la ha definido como “un proceso social mediante el cual las identidades múltiples se reproducen y se manifiestan como un "tercer espacio".



## METODOLOGIA DE TRABAJO

Siendo el objetivo del estudio la caracterización del escenario donde se desenvuelven las industrias culturales y la identificación de los cambios de gestión estratégica novedosos respecto a la administración tradicional del sector, se trabajó a partir de una exploración bibliográfica tanto en soporte tradicional como en Internet para enmarcar con actualidad el estado del conocimiento. La metodología de trabajo adoptó un enfoque cualitativo interpretativo.

Se procedió inductivamente a la revisión, validación y organización del material de relevamiento recolectado para proceder a su análisis. Este proceso inductivo no fue puramente lineal sino que se trabajó en forma iterativa incremental a medida que surgían nuevas categorías de análisis. Esto implica un modelo metodológico emergente a partir de un plan inicial, no prescriptivo sino orientativo. Durante el transcurso de la investigación, nuevas perspectivas emergieron haciendo necesaria una visión interpretativa del problema y su complejidad. El análisis se hizo como una continua reflexión de la evolución de la problemática en estudio a la luz del surgimiento de nuevos conceptos y situaciones desde los datos examinados en un proceso concurrente de análisis e interpretación [20]. Siguiendo a Schatzman & Strauss [21] el énfasis fue puesto en las propiedades que caracterizan al objeto de estudio, identificando patrones que faciliten el entendimiento de la problemática.

La validez y confiabilidad de un estudio cualitativo están definidas por la pertinencia y calidad de las fuentes de datos. Se incluyó literatura proveniente de fuentes académicamente confiables en cuanto a la evaluación de autenticidad, credibilidad y rigor de sus publicaciones [22]. Se emplearon procedimientos sistemáticos y documentados de triangulación y convergencia de teorías de diferentes fuentes minimizando los posibles sesgos. Al ser los datos mayormente cualitativos y el análisis interpretativo, los resultados se presentan mediante descripciones, perspectivas y reflexiones [23].

## RESULTADOS Y CONCLUSIONES

De acuerdo al estudio realizado por MacInnes, Kongsma y Heckman [24], las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones afectaron fuertemente las relaciones entre el autor, el editor y el medio de publicación, y las han adaptado y resumido en el siguiente cuadro (ver Tabla I):

Tabla I. Impacto de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones en la industria editorial (adaptado de MacInnes, Kongsma y Heckman [24])

Atributos	Impacto en la industria editorial
Compatibilidad con estándares	La necesidad de ajustarse a estándares aplica a los libros electrónicos pero no a los libros en soporte tradicional. Los autores y pequeños emprendimientos tienen limitadas posibilidades de soporte a múltiples plataformas o estándares
Complejidad del	Son similares en ambos (tanto simple o elevada, dependien-

producto	do del producto)
Soporte a usuario	Los libros electrónicos requieren equipamiento del usuario y algo de soporte (ayuda para instalación de software de lectura, por ejemplo) que no existe en las publicaciones tradicionales
Propiedad intelectual	Está claramente establecida para las publicaciones tradicionales, no así para las electrónicas
Financiamiento inicial y riesgo de mercado	El costo de desarrollo es sensiblemente menor en las publicaciones electrónicas, ya que muchas de ellas se distribuyen en forma virtual, sin soporte.
Respaldo de la imagen institucional de la editorial	De acuerdo al estudio realizado por MacInnes, Kongsmak y Heckman [24], los lectores encuestados en su gran mayoría ignoraban el nombre de la editorial.

Gil et al. [13] aconseja a los editores encontrar la forma de incorporar la colaboración de lectores prosumidores, y el desafío gerencial será liderarlos. “El entorno digital y las nuevas tecnologías relacionadas con la Web 2.0 son la mayor oportunidad de rediseño estratégico que el sector libro ha tenido desde la aparición de la imprenta [pero] la tecnología supone la posibilidad real de deconstrucción radical de la cadena de valor, y esto obliga a los diferentes actores del sector a replantear y resituar su posición y participación en la mismo” (p. 14) [25]. Más adelante reflexiona sobre la disrupción tecnológica en el sector. “Lo que hay que asimilar es la transformación de la empresa editorial analógica hacia la digital: el problema no es ya si digitalizar el fondo y/o las novedades sino el de transformar el concepto de la empresa editorial, avanzar en el concepto de *empresa red* y *empresa en comunidad*” (p.30) [25].

Internet ha roto la cadena tradicional de valor del libro, permitiendo que nuevos actores transformen la cadena en campo reticular. Cordon y Alonso [26] hablan del pasaje del modelo cadena al modelo malla. En el primero, todos los actores (autor, editor, distribuidor y lector) interactúan en una relación sistémica pero vertical. El conjunto de los elementos se complementan necesariamente para alcanzar el objetivo. En el segundo, un actor, el autor por ejemplo puede relacionarse con un editor o evitarlo e interactuar directamente con un distribuidor, ya que podría autoeditarse. Grandes editoriales, como Amazon y Barnes & Noble ofrecen en sus plataformas un espacio de visibilidad y venta a autores noveles. Inclusive estos autores podrían transformarse en sus propios distribuidores [27].

Otro modelo novedoso aparece en la función de distribución. Existen espacio digitales donde se almacenan colecciones de libros que pueden ser accedidos mediante suscripción o compra (revistas científicas, bases de datos aranceladas, áreas de publicaciones en universida-

des, organizaciones profesionales e inclusive emprendimientos conjuntos como Safari Books<sup>51</sup>)

Tras el relevamiento y análisis realizado del corpus teórico a la fecha, y de casos de estudio reportados, podemos concluir que la administración empresarial tanto en el ámbito nacional como en el internacional ha avanzado en el sentido en que lo han hecho las grandes empresas multinacionales en su expansión regional, su integración a las nuevas Tecnologías de la Información y las Comunicaciones y el potencial de negocios que las mismas ofrecen. La teoría ha avanzado sobre esta nueva realidad de los negocios para encuadrarla en problemáticas de diseño organizacional, el enfoque de redes y la volatilidad de los recursos financieros [28] [29] [30] [31] [32]. Con ellas procuran dar cuenta de una nueva realidad de mercado más flexible y global, para el cual las empresas deben estar preparadas, actualizando sus recursos tanto materiales como humanos, así como también anticipando demandas o creándolas allí donde el nivel de consumo lo permita.

Menor atención han recibido las formas organizacionales y de planificación de las pequeñas y medianas empresas. Si bien el material bibliográfico que da cuenta de ellas está en crecimiento, es difícil encontrar teoría o estudios que analicen la realidad de las mismas en un mercado tan específico como el editorial. La observación de las particularidades del negocio de la edición es más frecuente en estudios descriptivos que apuntan a la adaptación de los contenidos en función de la renta, así como también en tratados o manuales que promueven la industrialización de la cultura al tiempo que intentan dar fórmulas exitosas para la gestión y la inserción de bienes en el mercado de bienes simbólicos [33] [34] [35] [36] [37].

Con respecto a la transculturación y su impacto en las industrias culturales, pocos estudios refieren a este fenómeno [1] [2] [17] [19] [28] [38]. Del análisis realizado se desprende que hay un consenso general de que “lo transcultural está en conexión ineludible con el fenómeno de la globalización y la revolución tecnológica en el plano comunicacional” (p.83) [38]

El marco general en el cual se encuadra esta problemática particular referida a la mediación cultural a través de la Edición, encuentra en la Teoría de la Administración el mismo contexto teórico de toda otra producción industrial [37]. Así, a lo largo del siglo XX, su desarrollo va de la Administración Científica iniciada por Frederick Taylor, a la Teoría de Sistemas de Ludwig von Bertalanffy, pasando sucesivamente por la Teoría Clásica, el enfoque humanístico, el enfoque neoclásico, la Administración por Objetivos, el enfoque Estructuralista, la Teoría del Desarrollo Organizacional, y demás variantes combinadas [39]. Si bien algunos de estos aportes pueden resultar útiles para comprender determinados procesos específicos de la administración actual, no han alcanzado a conceptualizar en su totalidad los procesos fluctuantes de administración específicamente culturales en el escenario global y regional actual.

Estos cambios en la organización de la empresa coinciden con cambios decisivos en la magnitud de los proyectos, la planificación editorial, la delimitación de los catálogos y la transculturación como consecuencia de la globalización. Proliferan emprendimientos editoria-

<sup>51</sup> Safari Books es una librería digital basada en suscripciones, entre otras asociaciones profesionales las de IEEE Computer Society. Fue fundada en California en 2001 como un “joint-venture” entre O’Reilly Media y Pearson Technology.

les pequeños y medianos que con recursos limitados y catálogos especializados procuran ofrecer una literatura y una producción intelectual por lo general marginada de la industria cultural monopólica, y que no es considerada de interés por las grandes corporaciones.

En suma, si bien la producción intelectual sobre las diversas cuestiones planteadas por la administración en general, las industrias culturales y transculturales y la edición, ha crecido en los últimos tiempos evidenciando interés en la problemática, aun no se ha avanzado de forma considerada sobre las nuevas formas organizativas, administrativas y de gestión de la empresa editorial, centrada en la producción y la difusión de material intelectual alternativo, transcultural y novedoso.

El debate gira entonces en torno a la rentabilidad económica de las prácticas empresariales en las industrias culturales y a las posibilidades que pueden ofrecer a través del mundo digital para poner en circulación productos culturales y transculturales que de otro modo difícilmente podrían llegar a los usuarios.

Es notorio el desconcierto, cuando no un conflicto, entre una gestión empresarial cultural que fundamenta su estrategia de negocio en una trayectoria histórica para ella inamovible y una realidad de mercado que presiona a repensar desde lo tecnológico y lo transcultural la gestión, el medio y los contenidos.

Todo este escenario de cambios no debiera ser considerado por las industrias culturales como una amenaza sino por el contrario como una oportunidad. Para ello, los niveles gerenciales de las industrias culturales debieran crecer explorando y analizando información rigurosa y relevante sobre esos cambios en el entorno del sector para reducir el riesgo en la toma de decisiones. Perfil de lectores, innovaciones en los productos, flexibilidad de contenidos, direccionamiento a una sociedad transcultural, aprovechamiento de nuevas tecnologías, canales de distribución más eficaces, publicidad creativa, alianzas estratégicas convenientes etc. enmarcan líneas de estudio y enfoques interdisciplinarios para este nuevo perfil profesional.

Como reflexión final tomamos el pensamiento de Rodolfo Hamawi [40], Director Nacional de Industrias Culturales de la Secretaría de Cultura de la Nación, expresado en su conferencia en las 2das. Jornadas de Investigación en Edición- El campo editorial y las industrias culturales: las industrias culturales deben sintonizar los nuevos hábitos de consumo cultural y transcultural, admitir la centralidad de la tecnología en las industrias culturales y abordar la problemática de la tensión entre producción y acceso al contenido.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. FUNAKAWA A.; "Transcultural Management: a new approach for global organizations". John Wiley & Sons, SF, 1997.
2. ROBINS K. "The challenge of transcultural diversities". CIDOB 82, pp. 245-252, 2008.
3. ZEBADUA CARBONELL J. "Cultura, identidades y transculturalidad. Apuntes sobre la construcción identitaria de las juventudes indígenas". LiminaR. Vol.9 (1), 2011.

ISSN2451-6589

[www.conlad.fce.unam.edu.ar](http://www.conlad.fce.unam.edu.ar)

[conlad.fceunam@gmail.com](mailto:conlad.fceunam@gmail.com)



[/congreso.ladm](#)



[/CongresoLatAdm](#)



[#conlad](#) [#posadas](#) [#misiones](#)

URL: [http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=31&Itemid=135](http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=31&Itemid=135)

(en línea) [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1665-80272011000100004](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-80272011000100004). Página visitada el 20/06/14.

4. COWLES K. "Issues in qualitative research on sensitive topics". *Western Journal of Nursing Research*, Vol. 10 (2), pp.163–179, 1998.

5. DUBRIN, J.; "Fundamentos de Comportamiento Organizacional". Editorial International Thomson, México, 2003.

6. CHAN-OLMSTED, S.; "Competitive Strategy for Media Firms, Strategic and Brand Management in Changing Media Markets". Lawrence Erlbaum Associates, 2006.

7. KÜNG, L., PICARD, R. & TOWSE, R.; "The Internet and the Mass Media", Sage Publications, London, 2008.

8. ADORNO, T. & HORKHEIMER, M.; "La industria cultural: iluminismo como mistificación de masas". Ed. Sudamericana, Bs.As., 1988.

9. SMITHUIJSEN, C.; "The outlines of a transatlantic cultural system", en Van Hemel, A. et al. (eds.) "Trading Culture. Gatt, European cultural policies and the transatlantic market", Boekman Foundation, Amsterdam, 1996.

10. UNESCO; "Políticas para la creatividad: guía para el desarrollo de las industrias culturales y creativas", 2009. (en línea) [http://www.uis.unesco.org/template/pdf/cscl/framework/FCS\\_2009\\_SP.pdf](http://www.uis.unesco.org/template/pdf/cscl/framework/FCS_2009_SP.pdf). Página visitada el 20/06/14.

11. GADE, P.; "Newspapers and organizational development: Management and journalist perceptions of newsroom cultural change". *Journalism and Communication Monographs*, Vol. 6 (1), pp.3-55, 2004.

12. KOSONEN, M. & ELLONEN, H.; "From ivory towers to online bazaars? Internet, social media and the competing discourses in the newspaper industry". *Knowledge Management Research & Practice*, Vol. 8 (1), pp.135-145, 2010.

13. GIL, M. et al.; "El nuevo paradigma del sector libro". Trama Editorial, Madrid, 2007.

14. TAPSCOTT, D.; "Economía digital: riesgos y promesas en la era de la inteligencia en las redes". McGraw-Hill, México, 1997.

15. TAPSCOTT, D. & WILLIAMS, A.; "La nueva economía de las multitudes inteligentes". Paidós, Barcelona, 2007.

16. JENKINS, H.; "Fans, Bloggers, and Gamers: Exploring Participatory Culture". New York University Press, NY, 2006.

17. CUBELES X. "Políticas Culturales y el proceso de mundialización de las industrias culturales". Ponencia presentada en el Seminario "Nuevos retos y estrategias de las Políticas Culturales frente a la Globalización", Valencia, 2000. (en línea) <http://www.uv.es/~coursegsm/MaterialCurso/SCGCubeles.pdf>. Página visitada el 20/06/14.



18. SCOLARI, C.; “Lost in the borderlines between user-generated contents and the cultural industry”. *Journal of Audience & Reception Studies*, Vol.10 (1), pp.414, 2013.
19. GUISANDE DORADO Y.; “Transculturación: referente de sentido frente a la aculturación”. *Revista digital CENIDIAP*, julio-diciembre 2009. (en línea) <http://discursovisual.net/dvweb13/entorno/entyanin.htm>. Página visitada el 20/06/14.
20. MARSHALL C. & ROSSMAN G.; “Designing qualitative research”. Sage Pub., CA, 2006.
21. SCHATZMAN L. & STRAUSS A.; “Field research strategies”. Prentice Hall, NJ, 1973.
22. LE COMPTE M. & GOETZ J.; “Ethnography and qualitative design in educational research”. Academic Press, FL., 1984.
23. MILES M. & HUBERMAN A.; “Qualitative data analysis: a sourcebook of new methods”. Sage Pub, CA, 1994.
24. MACINNES, I, KONGSMAK, K. & HECKMAN, R.; “Vertical integration and the relationship between publishers and creators”. *Journal of Electronic Commerce Research*, Vol. 5 (1), pp. 25-37, 2004.
25. GIL M. ET AL.; “El paradigma digital y sostenible del libro”. Trama Editorial, Madrid, 2012.
26. CORDON, J. & ALONSO, J.; “Mediación y desintermediación en los entornos digitales: nuevos actores y nuevas funciones en la cadena del libro”. 2011. Universidad de Salamanca (en línea) <http://eprints.rclis.org/15362/1>. Página visitada el 20/06/14.
27. ZELNIK, P., TOUBON, J. & CERRUTTI, G.; “Création et Internet”. Rapport au ministre de la Culture et de la Communication, janvier 2010. (en línea) [http://www.scam.fr/Dossiers/Internet/rapport\\_zelnik7janvier2010.pdf](http://www.scam.fr/Dossiers/Internet/rapport_zelnik7janvier2010.pdf). Página visitada el 20/06/14.
28. COLLEU, G.; “La edición independiente como herramienta protagónica de la diversidad”. La Marca, Bs.As., 2008.
29. DAVID, F.; “Conceptos de administración estratégica”. Pearson, México, 2008.
30. DE DIEGO, J.; “Editores y políticas editoriales en Argentina, 1880-2000”. Fondo de Cultura Económica, Bs.As., 2006.
31. ETKIN, J. & SCHVARSTEIN, L.; “Identidad de las organizaciones”. Paidós, Bs.As., 2005.
32. LAUDON, K. & LAUDON, J.; “Sistemas de Información Gerencial: Administración de la empresa digital”. Pearson, México, 2008.
33. BARUCH Y., KONRAD A., AGUINIS H. & STARBUCK W.; “Opening the black Box of Editorship”. Palgrave MacMillan, NY, 2008.



34. DAVIES, G.; “Gestión de proyectos editoriales. Cómo encargar y contratar libros”. Fondo de Cultura Económica, México, 2005.
35. KIPPAN H.; “Handbook of Print Media: technologies and Production Methods”, Springer, 2004
36. SUÑÉ, A., GIL, F. & ARCUSA, I.; “Manual práctico de diseño de sistemas productivos”. Díaz de Santos, Madrid, 2004.
37. WOLL, T.; “Editar para ganar. Estrategias de administración editorial”. Fondo de Cultura Económica, México, 2003.
38. NARANJO O. & AGUDELO, J.; “Aproximaciones conceptuales a la comunicación transcultural”. Revista Universidad EAFIT, ene-mar 2001, pp. 81-87.
39. CHIAVENATO, A.; “*Introducción a la teoría general de la administración*”. McGraw Hill, México, 2006.
40. HAMAWI, R. (2014). Panelista en las 2das. Jornadas de Investigación en Edición-El campo editorial y las industrias culturales. Universidad de Bs.As. Facultad de Filosofía y Letras.

## EL SISTEMA POLÍTICO Y SU RELACIÓN CON LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS AGROINDUSTRIALES DE LA REGIÓN DE AZUL

Área: Administración empresaria

Sub área: Comportamiento organizacional

Autores: Cr. (MAG) Carlos A. Lorenzo , Lic. (MAG) Rubén J. Reina

Cr. Mario O. Durante, Cr. (MAG) Héctor Díaz

Cr. Ignacio M. Durante

Categoría: docentes universitarios

Institución: Universidad Nacional del Centro de la Pcia. de Bs. As.

Correo electrónico: [clorenzo@speedy.com.ar](mailto:clorenzo@speedy.com.ar), [rubenreina@faa.unicen.edu.ar](mailto:rubenreina@faa.unicen.edu.ar)

### RESUMEN

El presente trabajo se enmarca en el proyecto de investigación “Replicación de un Modelo de diagnóstico y mejora organizacional en empresas del sector agroindustrial de la zona de influencia de la Facultad de Agronomía, UNCPBA”, a fin de estudiar el sistema político de las organizaciones en relación con las tipologías culturales definidas para el Modelo SER H4.

Las unidades de análisis son empresas agroindustriales de la región de Azul, organizaciones que cuentan con un sistema de funcionamiento dinámico, incidido en cierta medida por el nivel de poder y los intereses individuales y/o grupales de las personas que participan en la organización en su conjunto, sobretodo de sus líderes.

La dinámica del sistema político está estrechamente vinculada con el contexto, sea en circunstancias de crecimiento empresarial o de sobrevivencia competitiva, ante las constantes expectativas de resultados cuantitativos y cualitativos perseguidos, la distribución material o de cargos y las funciones jerárquicas ocupadas.

Ello plantea una situación de mayor o menor potencialidad de conflictos con las creencias, valores y artefactos simbólicos de la Cultura Organizacional, creando posibles disfunciones a corto y largo plazo.

Con esta presentación se trata de contribuir a la mejora del referido modelo.

### PALABRAS CLAVES

Agroindustria, Administración, Sistema, Configuración, Cultura, Modelo, Conocimiento

### 1. INTRODUCCIÓN Y PROBLEMÁTICA

ISSN2451-6589

[www.conlad.fce.unam.edu.ar](http://www.conlad.fce.unam.edu.ar)

[conlad.fceunam@gmail.com](mailto:conlad.fceunam@gmail.com)



/congreso.ladm



/CongresoLatAdm



#conlad

#posadas

#misiones

URL: [http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=31&Itemid=135](http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=31&Itemid=135)

En el Modelo SER H4 se plantea a la variable Cultura Organizacional como directriz de las demás variables (Liderazgo, Cultura, Comunicación, Poder, Recursos, Estrategia, Estructura, Contexto). De acuerdo al tipo cultural predominante en la empresa, el resto de las variables debería tener hipotéticamente un determinado comportamiento con cierto rango de flexibilidad.

Comprendemos que la Cultura Organizacional contiene un ADN de la organización en el sentido que allí podemos descubrir las creencias, valores y artefactos de los mismos, en el desenvolvimiento de la gestión organizacional. Seguramente, de no tenerlo en cuenta se han de producir distintas disfunciones de mayor o menor gravedad. También entendemos que este ADN no se produce como una abstracción sino a través de los fundadores de las empresas y sometidos a los cambios normales posible de identificar con la incorporación de nuevas personas en el ámbito organizacional que a través del tiempo van socializando u adecuando propios valores que tendrán algún impacto o influencia en relación al Poder de los mismos. También, no debemos perder de vista relación con el Contexto, su dinámica con impactos positivos y negativos, donde la necesidad de ajustes o adaptaciones es un concepto sostenible en el tiempo por medio de las relaciones directas e indirectas con distintos tipos de organizaciones a los largo de la cadena agroindustrial y del sector agroindustrial específico y general.

Cuando en la dinámica organizacional se dan estos impactos por medio de individuos o coaliciones de los mismos, persiguiendo sus finalidades en relación a la organización y su supervivencia, que modifican visiones, misiones, objetivos, metas y estrategias y sus correspondientes tácticas, comienza a funcionar el sistema político de manera subterránea, habitualmente y formalmente expresado en otras ocasiones.

En las condiciones expuestas, entra generalmente en colisión la cultura organizacional, que una vez afianzada y consolidada es de difícil modificación según su magnitud y otros aspectos. En ocasiones, los intereses de los individuos y grupos, son más o menos razonables en la integración con los objetivos organizacionales y empresariales, otra veces son poco razonables, pero en cuya emergencia tienen por lo general que ver los cambios presumidos o reales del contexto y mercado que dificultan las proposiciones o las expectativas creadas por el gobierno de la empresa con algunos o muchos de sus integrantes, en negociaciones tacitas o expresas anteriores.

La habitual situación presumible o real que estamos presentada ha hecho necesario el diseño hipotético de una matriz, de acuerdo a nuestra metodología sistémica de conceptos relacionadores en el Modelo SER H4<sup>52</sup>, abordando el tema con la selección de dimensiones que permitiera analizar el Sistema Político de las organizaciones y su relación vital, para la comprensión del fenómeno, con la Cultura Organizacional.

---

52 Modelo SER H4, es un modelo de diagnóstico y mejora organizacional estructurado por ocho variables que se aplican sistémicamente y sobre la base de un ser humano cuyo comportamiento y decisiones se analizan integralmente por sus aspectos espirituales, emocionales, racionales en relación con el cuerpo biológico. Proyecto de investigación 03/A186: "Replicación del Modelo SER 4 de diagnóstico y mejora organizacional en empresas agroindustriales de la zona de influencia de la Facultad de Agronomía de la UNCPBA".

Ante el problema de la realidad organizacional, en relación a la gestión de las empresas agroindustriales, por las aristas conflictivas fundamentalmente en los aspectos de Cultura Organizacional y Poder-Sistema Político como dos variables determinantes de las ocho que tiene el Modelo, y a las que las demás deben ajustar su comportamiento, nos planteamos dos interrogantes de importancia; ¿Es posible entender mejor el potencial conflicto entre la cultura y el sistema político? de entenderlo ¿Es posible establecer políticas y técnicas que encaminen emocional y racionalmente esta dinámica del fenómeno organizacional?. Siendo directrices necesarias para orientar el trabajo en primera instancia a buscar respuesta a la primera de las preguntas, y seguidamente en la continuación con la línea de investigación del proyecto, buscando dar respuesta a la segunda pregunta en relación con líneas de mejoras organizacionales.

Asimismo, en el trabajo abordamos a la variable Cultura Organizacional integrando las dimensiones del Modelo SER H4 en relación conceptual con las tipologías culturales dominantes. Existiendo conceptos relacionadores que también, potencialmente pueden emplearse como indicadores cualitativos para relevar estas hipótesis de dinámica sistémica; permitiendo, además, analizar con ellos en mayor profundidad a la matriz de Sistema Político que se encuentra en el trabajo. Situación, que conlleva a hacer foco de una manera más cercana en el ADN cultural de la empresa para la acción del Poder y el Sistema Político en su afán de interés individual, grupal o en el mejor de los casos organizacional, para la supervivencia de la misma.

## 2.OBJETIVOS

El OBJETIVO GENERAL del trabajo consiste en analizar el sistema político de las empresas agroindustriales sobre la base del relacionamiento con la tipología cultural dominante.

Los OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- 1) Rediseñar una guía de relevamiento a campo del sistema político en relación con las tipologías culturales dominantes en las empresas agroindustriales
- 2) Obtener datos que permitan analizar el sistema político en las empresas objeto de estudio
- 3) Procesar y analizar los datos relevados para efectuar aportes al modelo SER H4 adecuándolo a la necesidad de diagnóstico y mejora organizacional.

## 3. MARCO TEÓRICO

### **Las empresas agroindustriales de zona de influencia de la Facultad de Agronomía, UNCPBA**

De acuerdo a relevamientos efectuados en etapas anteriores, las empresas del sector agroindustrial de la región, son mayormente organizaciones de tamaño pequeñas y medianas, existiendo una reducida minoría de organizaciones de tamaño medio-grande. Dentro del complejo agroindustrial se incluyen empresas proveedoras de insumos y maquinarias, productores

agropecuarios, empresas de transformación o industrialización de productos, empresas de comercialización, organizaciones de servicios, entre algunas. Adicionalmente, es importante exponer algunas de las principales características encontradas desde un enfoque general entre las empresas relevadas, tales como: 1) Desarrollan sus actividades en un ambiente de incertidumbre, pero a la vez más cambiante que en otras actividades económicas de otros sectores, derivada de la relación directa con las situaciones de mercado de productos y las condiciones climatológicas cambiantes (condiciones naturales); 2) Disponen de estacionalidad de la producción, vinculada con los ciclos biológicos de los cultivos, disponiendo de estrechos períodos de tiempo para la cosecha o necesariamente respetando los diferentes estadios fenológicos desde la siembra hasta la cosecha, siendo propios de cada variedad de cultivo. En el caso de la industrialización esta situación se observa al trabajar con productos que son perecederos; 3) Son vulnerable a factores y medidas del ámbito políticos, sociales, y económico; por su importante relación con la alimentación de la población; 4) Necesitan de controles constantes del entorno general y específico, buscando la supervisión o seguimiento de los procesos como así también la detección de oportunidades o amenazas, 5) Demandan una importante coordinación de los flujos de productos-servicios, como clave para el aprovisionamiento, donde las actividades relaciones con la logística son muchas veces determinantes.

Estas empresas en lo referente a la identificación de las tipologías culturales dominantes, sobre la base teórica y metodológica de las cuatro tipologías culturales que conforman el Modelo SER H4, pueden segmentarse en tres grupos con características culturales predominantes a exponer:

Las empresas de producción, están constituidas por productores agropecuarios, que cuentan mayormente con una Tipología Cultural ABIERTA, siendo el 67% de las empresas relevadas; mientras que el 33% restante de este grupo de organizaciones tienen un tipo de Cultura SER. Las características principales en estas empresas responden a que son organizaciones que fluctúan acorde a las situaciones socioeconómicas del sector, a lo cual se adiciona la variable climatológica como limitante natural de la actividad productiva que actúa como elemento situacional emergente y con incidencia en los resultados empresariales. El desarrollo de sus actividades se relaciona íntimamente con las capacidades y habilidades de sus miembros en los diferentes órdenes jerárquicos. El éxito o fracaso de la gestión se mide por medio de resultados, lo que se relacionan con los premios y castigos para el personal de las distintas áreas de trabajo. A lo cual se adiciona, la necesidad constante de planificación y medición del riesgo. La vinculación con el entorno se realiza selectivamente con contemplación de las variables que se identifican como importantes para el cumplimiento de los objetivos empresariales.

Las empresas de industrialización o transformación tienen un tipo de Cultura predominantemente SER y ABIERTA con tendencia marcada a SER. El 50% de las empresas disponen de una Tipología Cultura SER y el 50% restante una Cultura ABIERTA, pero con tendencia ascendente a SER. Las organizaciones con tipo de cultura SER cuentan con sistemas de gestión normalizados, con líderes que denotan modelos mentales de pensamiento abierto y sentido de innovación y mejoras. Gran parte de los procesos son acompañados por la incorporación de tecnología tanto desde el enfoque hard como soft, y siendo la capacitación un elemen-

to esencial para el crecimiento conjunto de la organización centralizada y coordinada por personal idóneo. En su accionar diario, caracterizado por el alto grado de competencia, busca el posicionamiento mediante una mayor y mejor imagen de la organización en el mercado. En tanto que, las organizaciones con tipología cultural ABIERTA con tendencia a SER, individualizan las actividades por las capacidades y habilidades de sus integrantes, los resultados se sustentan principalmente en la importante actitud negociadora de cada operación, en la mediación constante del riesgo y en la definición de premios y castigos. Particularidades que están cambiando hacia un enfoque más humano de la gestión resaltando la importante de las personas en la constitución de la empresa y en el desempeño global de la organización hacia los objetivos empresariales.

Por último, las empresas de servicios vinculadas estrechamente al desarrollo de las actividades agroindustriales, tienen un tipo de Cultura SER. El 75% de las mismas cuentan con este tipo de cultura, en tanto que el restante 25% disponen de un tipo de cultura ABIERTA. Sus principales características responden a que sus líderes gestionan sobre la base del conocimiento como elemento principal, demandando personal capacitado formalmente. Constantemente están monitoreando las condiciones del contexto, buscando la adaptación situacional e identificando variables claves para sus negocios, en vinculación con su misión, visión y objetivos. Las empresas buscan disponer de cierto nivel tecnológico en sus negocios, utilizando diferentes herramientas informáticas y de redes, siendo condición imperante la innovación en esta área. El líder es quien centraliza y coordina parcialmente las actividades y responsabilidades, delegando en personal con conocimientos tareas por áreas de trabajo.

Aunque podemos argumentar que no existen tipos puros de culturas, de acuerdo a las tipologías propuestas en el modelo, es posible encontrar en términos generales, 2 (dos) tipologías culturales que predominan en las empresas agroindustriales de la región de estudio, que son la Organización ABIERTA y la Cultura SER<sup>53</sup>. Bajo la consideración de existencia de tipologías culturales con tendencia o ascendencia a otra tipología cultural más desarrollada desde el enfoque humano integral.

### **Las Configuraciones Organizacionales en las empresas agroindustriales de la zona de influencia de la Facultad de Agronomía, UNCPBA**

Las Configuraciones Organizacionales se constituyen por los conceptos relacionadores de las dimensiones del Modelo SER H4 con cada una de las variables del mismo para cada Tipo de Cultura Organizacional definida.

En este marco, las empresas del sector agroindustrial objeto de estudio cuentan con una configuración organizacional conformada por diversos aspectos que refieren a: la valoración que se efectúa respecto a la relación equilibrio trabajo-vida, tiene una tendencia a la nivelación; la capacidad de aprendizaje se deriva del desenvolvimiento organizacional y apunta al

<sup>53</sup> Tipologías Culturales en Empresas Agroindustriales. Trabajo presentados en: XVIII CUMBRE DE ALTA GERENCIA INTERNACIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y MARKETING: “La sustentabilidad y sostenibilidad de la Matriz Estratégica de la Administración Latinoamericana”. Pinamar – Pcia. de Bs. As. – Argentina. Noviembre de 2012. Autores: Mag. Carlos A. Lorenzo (Director-Inv. Cat. II) – Mag. Rubén J. Reina (Inv. Cat. V) – Mag. Héctor Díaz, Cdr. Mario O Durante (Inv. Cat. V), Cdr. Ignacio M. Durante.



beneficio de la empresa; los Modelos Mentales e Inteligencias existentes se identifican con aspectos esenciales que confluyen hacia las habilidades desarrolladas en las empresas; al momento de impulsar cambios o modificaciones en la cultura organizacional se utilizan recursos de todos tipos; la comunicación en la empresa se establece como una forma de fortalecer la estrategia empresarial; la estrategia de la organización surge a partir de los recursos propios de las empresas y de la información que disponen del entorno que las rodea; la relación de la empresa con los distintos grupos de interés (stakeholders) es adecuada y funcional; la diversidad de género que se observa en la empresa contempla personal femenino en una proporción menor al 25%, entre algunos.

Las organizaciones están integradas mayormente por género masculino, producto del tipo de actividad que desarrollan (producción, transformación y servicios) donde el bajo porcentaje de género femenino se encuentra desarrollando actividades meramente administrativas. Aunque esta situación está modificándose, producto de la evolución de la tecnología y del conocimiento necesario en las actividades económicas, que están priorizando las habilidades y capacidades intelectuales. En general, son empresas compuestas por personal joven que sustenta su labor en las habilidades humanas adquiridas a lo largo del tiempo, donde además existe una búsqueda constante del equilibrio trabajo-vida. Estableciéndose relaciones interpersonales que sobrepasan las fronteras de las empresas.

En los aspectos decisorios y estratégicos, las empresas emplean diferentes recursos disponibles (tangibles e intangibles) para entender su relación con el entorno, y actuar funcionalmente. Existiendo una importante concentración de las decisiones en los niveles gerenciales medios y altos respecto al futuro de los negocios de las empresas agroindustriales.

Asimismo, los diferentes elementos que constituyen las configuraciones organizacionales de estas empresas agroindustriales se relacionan con los tipos de culturas predominantemente ABIERTA y SER, con tendencias de evolución hacia culturas que contemplen al ser humano desde un enfoque de integridad en el funcionamiento de las organizaciones, y sus derivaciones coherentes con la constitución de una identidad específica en cada empresa.

#### **Matriz de análisis del Modelo SER H4. Relación Sistema político con las tipologías culturales**

El Modelo SER H4 plantea, dentro del conjunto de matrices de análisis, una matriz que permite la vinculación de los distintos tipos de Sistemas Políticos con la variable Cultura Organizacional y sus cuatro tipologías definidas (Clásico, Abierta, SER y SER H4); sobre la base de dimensiones de estudio y de conceptos relacionadores.

GRÁFICO: Matriz de relación entre dimensiones del sistema político: las tipologías culturales y las tipologías políticas

DIMENSIONES	TIPOLOGÍAS POLÍTICAS - TIPOLOGIAS CULTURALES			
	PODER-VISION	PODER-MISIÓN	PODER-ESTRATEGIA	PODER-TÁCTICA
	SER H4	SER	ABIERTO	CLÁSICO
CULTURA	Fuerte adhesión (4,5)	Adhesión según la situación (3)	Adecuación débil por la situación (2)	El grupo dominante la determina (5)
PODER	Consenso e identificación por fuerte negociación	Consenso por adaptación	Se emplea según la situación (identificación/adaptación según la negociación)	Alta identificación/sumisión
LIDERAZGO	desempeño acorde de la tipología cultural	Cierta flexibilidad respecto de la cultura	Según la situación	Adecuado a la cultura
NEGOCIACIÓN	De acuerdo a la cultura (2)	Alta inclinación a negociar (3,5)	El liderazgo define el grado (2,5)	Altamente cohesionada por el poder del Líder (5)
COALICIONES	Pocas según magnitud	Algunas coaliciones según magnitud	Varias según magnitud	Pocas según magnitud
COMUNICACIÓN	abierta, en búsqueda del aprendizaje	Formal e informal con ciertos límites	Formal selectiva y acotada informal	Formal e informal limitada
CONTROL	Para aprendizaje	Para intervención y aprendizaje	Para intervención	Para intervención y castigo individual
INTERÉS/IDENTIFICACIÓN	Alta identificación (4,5)	Prevalece la identificación (3)	Prevalen los intereses (3,5)	Prevalencia uniforme entre identificación y sumisión
MAGNITUD (Ponderación de Atributos)	> M 4,5 < M 5	> M 2,5 < M 3,5	> M 1,5 < M 2,5	> M 4,5 < M 5
COMPORTAMIENTO SER H4	Todas las dimensiones del hombre en forma integral	Integral pero ponderado situacionalmente en sus dimensiones	Las emociones se disfrazan	Altamente burocrático
ETICA, MORAL, RSO	Muy en cuenta (5)	Prevaliente (4)	Oportunistas (2,5)	En cuenta en relación a lo formal (3)
INCIDENCIA DE LA INTUICIÓN, CREATIVIDAD	Muy en cuenta (5)	Fuertemente en cuenta (3,5)	Medianamente en cuenta (2,5)	Incidencia baja (1)
INCIDENCIA DE LA INFORMACIÓN-INNOVACIÓN	Muy en cuenta (4)	Fuertemente en cuenta (4)	Medianamente en cuenta (3,5)	Medianamente en cuenta (2,5)
INCIDENCIA DE LA PLANIFICACIÓN	Incidencia media de la planificación estructurada (3)	Alto grado de planificación (4)	Mediana planificación (relajada) (2,5)	Muy alta ingerencia (5)
PROCESOS	Alta dinámica de procesos sostenidos	Dinámica media	Bajo sostenimiento	Procesos de larga vigencia en el tiempo
ANTIFRAGILIDAD	Alto grado	Superior a la media	Fragilidad en muchas áreas	Fragilidad alta

Fuente: producción propia

La matriz, proporciona información de suma importancia para el entendimiento conceptual del relacionamiento de las tipologías políticas con las tipologías culturales del modelo. Es posible observar las dimensiones de análisis del Sistema Político seleccionadas, las mismas incluyen algunas de las variables del Modelo SER H4. Además, se incluyen dimensiones con aspectos considerados claves del sistema, aspectos del proceso administrativo y tipologías del sistema político que se corresponde a cada tipología de la Cultura Organizacional.

En cada dimensión identificada, existe un número en los conceptos relacionadores, entre 1 y 5 que marca la relación de identificación hipotética de menor a mayor grado con el concepto expresado. Es decir, que los conceptos relacionadores de esta y todas las matrices del Modelo

ISSN2451-6589

[www.conlad.fce.unam.edu.ar](http://www.conlad.fce.unam.edu.ar)

[conlad.fceunam@gmail.com](mailto:conlad.fceunam@gmail.com)



/congreso.ladm



/CongresoLatAdm



#conlad #posadas #misiones

URL: [http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=31&Itemid=135](http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=31&Itemid=135)

SER H4 buscan de convertirse en indicadores cualitativos para un análisis más preciso en un virtual tablero de diagnóstico y gestión de mejora; estableciendo coherencia entre las dimensiones para poder diagnosticar un tipo de sistema político, dinámico en las organizaciones y de menor sostenimiento que la tipología cultural. Lo cual, nos permite analizar y comprender la dinámica organizacional, en un contexto de relevancia de la Cultura Organizacional que se derivaría en una mejor gestión organizacional en la búsqueda de adaptación continua y acrecentamiento del desempeño empresarial, redundante en posibles mejoras de resultados cuantificables.

Las tipologías de Sistema Político que se expresa en la matriz, se vinculan con las tipologías de la cultura organizacional conceptualizadas en el modelo, definiendo las siguientes relaciones: tipología de Sistema Político denominada Poder-Visión relacionada con la tipología Cultural SER H4; la tipología Poder-Misión relacionada con Cultura SER; la tipología Poder-Estrategia relacionada con la tipología Cultural denominada Sistema Abierto, y la tipología Poder-Táctica relacionada con la tipología Cultural Clásica. Estos relacionamientos se detallan con mayor profundidad a continuación:

Asociado al Tipo Cultural SER H4, el Tipo Político lo denominamos PODER-VISIÓN: aquí la cultura es muy respetada y tiene alta identificación con el Sistema Político. Los líderes se desempeñan en el marco de ella y facilita los procesos de negociación en las pocas colaciones que se conforman. La comunicación es abierta y se busca el aprendizaje. Se tiene en cuenta todas las dimensiones del hombre en forma integral y por lo tanto la ética y la Responsabilidad Social Organizacional. La intuición es muy tenida en cuenta, como así también la información y la innovación. La planificación estructurada tiene una incidencia media en medio de una alta dinámica de procesos sostenidos. La organización es básicamente Antifrágil en alto grado.

Vinculado al Tipo Cultural SER, el correspondiente Tipo Político lo denominamos PODER-MISIÓN: la incidencia cultural es medianamente alta. El liderazgo toma ciertas flexibilidades con respecto a la Cultura y existen, en las organizaciones de magnitud adecuada, diferentes coaliciones de intereses. La comunicación formal e informal tiene determinados límites y los procesos políticos se utilizan para aprender pero también para intervenir. Prevalece la identificación y el comportamiento humano es integral ponderado situacionalmente en sus dimensiones. Prevalece en las actividades la ética y la responsabilidad social organizacional. La intuición es fuertemente respetada y el mismo respeto tiene la información y la intuición. Hay un alto grado de planificación estructurada, los procesos tiene una dinámica media y el grado de anti-fragilidad es superior a la media.

Relacionado al Tipo Cultural ABIERTO, el correspondiente Tipo Político lo denominamos PODER-ESTRATEGIA: la cultura incide según la situación y se debe adecuar con sus costos y/o consecuencias muchas veces. El Poder también se emplea según la situación, y hay identificación o adaptación según la negociación que es de mediana dinámica en relación a la fuerza de las coaliciones que son variadas. La comunicación formal es selectiva y acotada a la informal. El control se utiliza con fines de intervención y anulación. Prevalecen los intereses, las emociones se disfrazan, la ética, la responsabilidad social organizacional es oportunista, la intuición puede tener un mediano respeto y la innovación se busca aunque muchas veces si

éxito. La planificación se relaja, los procesos tienen bajo sostenimiento y existe fragilidad en muchas áreas.

Asociado al Tipo Cultural CLÁSICO, el correspondiente Político lo denominamos PODER-TACTICA: la Cultura se contempla según la conveniencia del grupo dominante con características diseñadas a tales efectos. Hay alta identificación o alta sumisión, o una mezcla de ambas. El Liderazgo está adecuado a la Cultura y la negociación es altamente cohesionada por el Poder. Las coaliciones, cuando las hay, son pocas. La comunicación formal e informal es limitada. Los controles son para intervención y castigo individual. La identificación y la sumisión son prevalecientes de manera uniforme. El comportamiento es altamente burocrático, la ética y la responsabilidad social organizacional es tenida en cuenta en relación al tipo de cultura organizacional. La incidencia de la intuición y la creatividad es baja, a la información y la innovación se la tiene medianamente en cuenta, la planificación tiene alta injerencia, con procesos de larga duración. La fragilidad es alta.

#### 4. METODOLOGÍA

Se utiliza como unidad de análisis en los relevamientos de datos y la aplicación del modelo de estudio, a las empresas del sector agroindustrial existentes en la zona de influencia de la Facultad de Agronomía, perteneciente a la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires (UNCPBA). Empleando el estudio de caso para la puesta a prueba de la metodología en el campo; estimándose un conjunto de empresas que cuentan con más de 5 años de trayectoria en la actividad empresarial. Una opción hubiera sido aplicar el muestreo estadístico, lo que resultara dificultoso, de acuerdo a la experiencia de los integrantes del equipo de investigación, en estudios realizados en las etapas anteriores, por la necesidad de colaboración voluntaria y comprometida de los integrantes de las empresas.

En estas empresas, se considera necesario entrevistar al director, gerente o a su equivalente, junto a una muestra transversal de personas seleccionadas por función y por nivel organizacional. Se trabaja con una muestra de catorce (14) empresas de la cadena agroindustrial, siendo las mismas: productores agropecuarios (sector productivo), empresas de industrialización de semillas (empresas de transformación o industrialización), y empresas proveedoras de insumos, empresas de servicios (RRHH, seguros), empresas transportistas, empresas de almacenamiento de cereales (sector servicios).

El sustento teórico y bibliográfico empleado en el trabajo es el producido en previas instancias de investigaciones desarrolladas en temáticas similares, articulando los diferentes avances de las etapas establecidas en el Proyecto de investigación.

A través de la metodología del modelo, las teorías de manera general, han de ser evaluadas de acuerdo a criterios científicos: a) la claridad; b) la economía; c) la coherencia lógica d) la congruencia de los datos empíricos; e) la refutabilidad para que la teoría no resulte una tautología y haga desechable la investigación empírica.

La metodología de relevamiento de datos del Sistema Político permitirá obtener los datos necesarios para analizar por medio de la aplicación de la matriz del modelo. Estableciendo

para ello un contacto directo con las organizaciones objetivo, permitiendo aplicar la guía de relevamiento diseñada. Se opta como método, la entrevista clínica reiterada, la que supone la realización de una serie de encuentros y exploraciones conjuntas entre el investigador y distintos informantes motivados que pertenecen a la empresa. Siendo las empresas a relevar, las mismas que se utilizaron para el relevamiento de la guía referente a Tipologías Culturales y Configuraciones Organizacionales.

El instrumento utilizado para la recolección de datos en el campo experimental es una guía de relevamiento diseñada con los principales aspectos del sistema político de estas organizaciones, sobre la base de bibliografía, teórica y metodológica contemplada en el Modelo SER H4. El cuestionario confeccionado (guía de relevamiento) está conformado por 23 (veintitrés) preguntas referidas a los diferentes aspectos considerados en el Modelo SER H4 para el Sistema Político en relación con las tipologías culturales.

Los datos posibles de obtener, serán procesados y analizados por el grupo de investigación, mediante la utilización metodológica y teórica del Modelo; derivando en un informe parcial que se integrará a los anteriores informes del proyecto de investigación.

Finalmente, se presentan conclusiones referentes a contribuciones que permitirá realizar el trabajo, promoviendo la reflexión crítica sobre los temas académicos abordados.

## 5. RESULTADOS

Las empresas relevadas pertenecientes al sector agroindustrial de la región de Azul, han sido catorce (14) organizaciones, distribuidas en: una (1) empresa de producción de commodities agropecuarios, dos (2) empresas de industrialización o transformación de materias primas, y once (11) empresas de servicios.

De los análisis de datos efectuados post relevamiento y procesamiento de los mismos, ha sido posible determinar resultados derivados de las relaciones entre las tipologías políticas y las tipologías culturales, sobre la base de estudio de la variable clave del Modelo SER H4 que es la Cultura Organizacional.

En primera instancia, debe mencionarse que existe diversidad en las tipologías culturales que conllevan a la diversidad observada en las tipologías políticas de las unidades de estudio. Encontrándose culturas en estados de evolución consistente con cambios en el enfoque directivo. Esto, es posible identificar cuando referimos con el término “ascendente”, conceptualizando un tipo de cultura evolutiva hacia otra cultura conformada por aspectos y características de mayor incidencia humana, en lo racional, emocional y espiritual, en el ejercicio de las actividades empresariales.

Específicamente, podemos señalar que el 7% del conjunto de empresas agroindustriales relevadas poseen una cultura organizacional dominante SER con ascendente a SER H4, indicando una tipología política Poder-Misión con tendencia a tipología política Poder-Visión. El 29% de las organizaciones cuentan con una cultura SER vinculada a la tipología política Poder-Misión. El 43%, tienen una cultura de Organización Abierta con ascendente a SER, relacionada con la tipología cultural Poder-Estrategia con tendencia evolutiva hacia la tipología



política Poder-Misión. Por último, el 21% de las empresas cuentan con una cultura de Organización Abierta correspondida con la tipología política Poder-Estrategia.

Asimismo, correlacionando las tipologías políticas del Modelo SER H4 con la actividad económica que desarrollan en los negocios de las organizaciones estudiadas, encontramos que el 50% de las empresas de industrialización o transformación del sector tienen una tipología política Poder-Misión con tendencia a tipología política Poder-Visión, y el restante 50% disponen de una tipología política Poder-Estrategia con ascendente a tipología política Poder-Misión. El 36% de las empresas de servicios cuentan con una tipología política Poder-Misión; el 46% de las mismas, disponen de una tipología política Poder-Estrategia con tendencia a tipología política Poder-Misión, y el 18% de estas organizaciones tienen una tipología política Poder-Estrategia. Finalmente, el 100% de las empresas de producción primaria tienen una tipología política Poder-Estrategia.

La diversidad de tipologías políticas identificadas en el sector agroindustrial, especificado en los párrafos anteriores, es también identificables en empresas dentro de un mismo subsector. Esto, se deriva de las particularidades de la cultura organizacional existente, evidenciadas en importante grado de evolución mayormente a medida que las organizaciones se sostienen en el tiempo, producto de la incorporación de elementos visibles y subyacentes o modificaciones de los existentes. En la generalidad de las empresas industriales y de servicios esta condición es plenamente identificable, mientras que en las empresas de producción primaria aún persiste una tipología política Poder-Táctica sin evolución observable, donde el enfoque conservador, basado en la experiencia y en el interés (tangible) se sobrepone al enfoque humano integral.

Complementariamente los aspectos más significativos encontrados en los relevamientos en estas empresas refieren a: la incidencia positiva que tienen las diferentes posiciones dentro de la empresa y su conciliación; el grado de control que se tiene sobre las actividades de la organización; la preferencia por disponer siempre abierta varias opciones aunque esto no permita a veces tomar la decisión mas conveniente; la existencia de un proceso de aprendizaje; el logro de experiencias que sirven para abordar problemas en el futuro; el empleo de las expresiones y opiniones emocionales, y su mayor o menor aceptación; entre algunas.

Esta información obtenida y analizada, nos permite adaptar los conceptos y las metodologías del Modelo Ser H4 al sector agroindustrial de la región de influencia de la Facultad de Agronomía de la UNCPBA. Agregando valor al modelo, sobre la base teórica y de conocimientos existentes, que denotan la complejidad y diversidad de las unidades de estudio (empresas agroindustriales) y la coherente adecuación en el proceso del diagnóstico organizacional.

## 6. PALABRAS CONCLUSIVAS

Las empresas agroindustriales analizadas como organismos complejos de funcionamiento en constante intercambio con su entorno circundante, denotan la constante necesidad de estudio sobre aspectos organizacionales.

ISSN2451-6589

[www.conlad.fce.unam.edu.ar](http://www.conlad.fce.unam.edu.ar)

[conlad.fceunam@gmail.com](mailto:conlad.fceunam@gmail.com)



[/congreso.ladm](https://www.facebook.com/congreso.ladm)



[/CongresoLatAdm](https://twitter.com/CongresoLatAdm)

[#conlad](https://twitter.com/conlad) [#posadas](https://twitter.com/posadas) [#misiones](https://twitter.com/misiones)

URL: [http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=31&Itemid=135](http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=31&Itemid=135)



En esta instancia de análisis, se ha estudiado la relación establecida entre las tipologías culturales y las tipologías políticas, mostrándonos diferencias que inciden en su desempeño integrado. Esta consideración, se realiza sobre la base de las incidencias del poder y los intereses individuales y/o grupales de las personas que participan en las decisiones empresariales ya sea como directivos o como líderes formales o informales.

Los sistemas políticos están íntimamente vinculados al tipo de cultura organizacional presente en estas organizaciones. Pudiendo establecer relaciones entre las tipologías culturales y las tipologías políticas del Modelo SER H4, sobre la base de la variable esencial que es la cultura organizacional.

Del total de organizaciones analizadas, la empresa de producción primaria de commodities tiene una tipología política Poder-Estrategia relacionada con la tipología cultural Organización Abierta. De las 2 (dos) empresa de industrialización o transformación de materias primas, el 50% muestra una tipología política Poder-Misión con ascendente a tipología Poder-Visión consistente con una tipología cultural SER con ascendente a SER H4, y el 50% restante tiene una tipología política Poder-Estrategia con ascendente a Poder-Misión vinculada con las tipología cultural Organización Abierta con ascendente a SER. Por último, las empresas de servicios que comprenden el mayor número de organizaciones en estudio (once) disponen de una diversidad de tipologías políticas, contando el 36% de las empresas con una tipología política Poder-Misión relacionada con la tipología cultural SER; el 46% tiene una tipología política Poder-Estrategia con ascendente a Poder-Misión relacionada con la tipología cultural Organización Abierta con ascendente a SER. Y el 18% de estas organizaciones tienen una tipología política Poder-Estrategia correspondida con la tipología cultural Organización abierta.

Siendo observable una importante diversidad de tipologías políticas derivadas de la diversidad de tipologías culturales existentes y dominantes en las empresas estudiadas. Asimismo, esta diversidad es aplicable a empresas de un mismo subsector, ya que existen componentes de la cultura organizacional que inciden en estas organizaciones, independientemente de que se encuentren desarrollando actividades económicas parecidas o satisfaciendo necesidades similares; afectando positiva o negativamente su funcionamiento y comportamiento integral, consecuentemente los resultados cuantitativos y cualitativos posibles de obtener.

La información derivada del relevamiento de datos efectuado en el campo experimental, nos ha permitido no sólo la aplicación del Modelo SER H4 -considerando las particularidades de las empresas del sector agroindustrial-, sino también, contribuye a desarrollar un mejor proceso de diagnóstico organizacional como cimiento necesario para la detección de afecciones o problemáticas, que requerirán la instrumentación de mejoras en busca de la sustentabilidad organizacional para el mantenimiento equilibrado de los resultados globales de estas empresas.

## 7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. AGUIRRE BAZTÁN, A.; “La Cultura de las Organizaciones”, Editorial Ariel, 2004.

ISSN2451-6589

[www.conlad.fce.unam.edu.ar](http://www.conlad.fce.unam.edu.ar)

[conlad.fceunam@gmail.com](mailto:conlad.fceunam@gmail.com)



[/congreso.ladm](#)



[/CongresoLatAdm](#)



[#conlad](#) [#posadas](#) [#misiones](#)

URL: [http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=31&Itemid=135](http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=31&Itemid=135)

2. ÁLVAREZ GONZÁLEZ, M. A.; “Datos Blandos para Ciencias Duras”. Paidós 2009.
3. CASTILLA DEL PINO, C.; “Teoría de los Sentimientos”, 5ta Edición, Tusquets Editores, Barcelona-España, 2001.
4. COOPER, R. K. Y SAWAF, A.; “La Inteligencia Emocional aplicada al Liderazgo y las Organizaciones”, 1ra edición, Editorial Norma, Bogotá-Colombia, 1998.
5. COSTA, J.; “Dircom: Nuevos Paradigmas para la Dirección de la Comunicación”. Universidad Autónoma De Barcelona, 2009.
6. COVEY, STEPHEN R.; “El 8º Hábito”, Paidós Empresa, 2005.
7. DAMASIO, A.; “El error de Descartes: la emoción, la razón y el cerebro humano”. Barcelona- España, Crítica, 2004.
8. DAMASIO, A.; “Sentir lo que sucede: cuerpo y emoción en la fábrica de la conciencia”, 1ra Edición, Andrés Bello, Santiago de Chile-Chile, 2000.
9. DE ANCA, C. Y VÁZQUEZ VEGA, A.; “La Gestión de la Diversidad en La Organización Global”. Prentice Hall, 2005.
10. DEAL, T. E. Y KENNEDY, A. A.; “Las Empresas Como Sistemas Culturales: Ritos, Y Rituales De La Vida Organizacional” Editorial Sudamericana. Argentina, 1985.
11. DRUKER, P. F.; “La Innovación y El Empresariado Innovador”, Sudamericana, 1986.
12. DUGGAN, W.; “Intuición Estratégica”, Grupo Editorial Norma, 2009.
13. ECHEVERRÍA, R.; “*La Empresa Emergente*”, 1ra Edición, Granica 2000, Buenos Aires-Argentina, 2000.
14. ELSTER, J.; “Sobre las pasiones: emoción, adicción y conducta humana”, 1ra Edición, Ediciones Paidós S.A. Barcelona- España, 2001.
15. GARCIA, R.; “Sistemas Complejos: Conceptos, método y fundamentación epistemológica de la investigación interdisciplinaria”, Editorial Gedisa, Buenos Aires, 2006.
16. GARDNER H.; “La inteligencia reformulada: las inteligencias múltiples en el siglo XXI”, 1ra Edición, Ediciones Paidós S.A., Barcelona-España, 2001.
17. GARDNER H.; “Estructuras de la mente: la teoría de las inteligencias múltiples”, 2º Edición, Fondo de Cultura Económica, México D.F.-Mexico , 1995.
18. GORE, E.; “La Educación En La Empresa: Aprendiendo En Contextos Organizativos”, Edit. Granica, 1996.
19. GORE, E.; “El próximo management: acción, práctica y aprendizaje”, 1ra edición, Editorial Granica, Buenos Aires 2012.
20. HURST, D. K.; “Crisis & Renovación: Cómo Enfrentar el Desafío del Cambio en las Organizaciones” Edit. Temas, 1998.

ISSN2451-6589

[www.conlad.fce.unam.edu.ar](http://www.conlad.fce.unam.edu.ar)

[conlad.fceunam@gmail.com](mailto:conlad.fceunam@gmail.com)



[/congreso.ladm](https://www.facebook.com/congreso.ladm)



[/CongresoLatAdm](https://twitter.com/CongresoLatAdm)

[#conlad](https://www.instagram.com/conlad) [#posadas](https://www.instagram.com/posadas) [#misiones](https://www.instagram.com/misiones)

URL: [http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=31&Itemid=135](http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=31&Itemid=135)

21. KLEINER, A. Y ROTH, G.; “El Cambio Basado En El Aprendizaje”. Oxford Press 2000.
22. LEDOUX, J.; “El Cerebro emocional”, Ariel-Planeta, Barcelona, 1999.
23. LORENZO, C. A. (MAG.- DIRECTOR), (MAG.), LORENZO, MA. N. (MAG.);”Aspectos Metodológicos y Epistemológicos Para Mejorar El Aprendizaje y la Gestión en Administración: Modelo Cualitativo de Diagnóstico e Innovación SER H4”. XXIX Congreso Nacional de Adenag “La Administración y la Formación de Administradores: Visión, Contenido y Valores”. 23 Al 25 De Mayo De 2013. Bahía Blanca – Pcia. De Bs. As. – Argentina.
24. LORENZO, C. A. (MAG.- DIRECTOR), LORENZO, MA. N. (MAG.), “Relevamiento e Indicadores de Enfermedades Organizacionales en el Modelo SER H4”. XXIX Congreso Nacional de Adenag “La Administración y la Formación de Administradores: Visión, Contenido y Valores”. 23 Al 25 de Mayo de 2013. Bahía Blanca – Pcia. De Bs. As. – Argentina.
25. LORENZO, C. A. (MAG.- DIRECTOR), LORENZO, MA. N. (MAG.);”Enfermedades Organizacionales en el Proyecto SER H4”.XVIII Cumbre de Alta Gerencia Internacional de Administración y Marketing: La Sustentabilidad y Sostenibilidad de La Matriz Estratégica de la Administración Latinoamericana. 2 Al 4 De Noviembre de 2012. Pinamar – Pcia. De Bs. As. – Argentina.
26. LORENZO, C. A. (MAG.- DIRECTOR), LORENZO, MA. N. (MAG.); ” Cómo un Modelo permite diagnosticar sistémicamente la Capacidad de Gestión de cada organización: Matrices relacionadoras y configuraciones para la gestión sistémica de las Pymes”. XVIII Cumbre de Alta Gerencia Internacional de Administración y Marketing: La Sustentabilidad y Sostenibilidad de la matriz estratégica de la Administración Latinoamericana. 2 Al 4 De Noviembre De 2012. Pinamar – Pcia. De Bs. As. – Argentina.
27. LORENZO, C. A. (MAG.- DIRECTOR), LORENZO, MA. N. (MAG.), REINA, R. J. (MAG.); ”Modelo SER H4 de Diagnóstico y Mejora Organizacional en Empresas Agroindustriales”. IVº Jornadas de Administración del Nea - IIº Encuentro Internacional de Administración de La Región Jesuítico Guaraní. Res. C. D. N° 020/12. 3 Y 4 De Septiembre 2012. Posadas – PCIA. DE MISIONES. – ARGENTINA
28. LORENZO, C. A. (MAG.- DIRECTOR), LORENZO, MA. N. (MAG.);”Enfermedades Organizacionales: Tipología y Tratamientos en Base al Modelo SER H4”. IVº Jornadas de Administración del Nea - IIº Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítico Guaraní. Res. C. D. N° 020/12. 3 Y 4 De Septiembre 2012. Posadas – PCIA. DE MISIONES. – ARGENTINA
29. LORENZO, C. A. (MAG.- DIRECTOR), LORENZO, MA. N. (MAG.);” Variables y Dimensiones Relacionadas para el análisis y diagnóstico de Problemas Organizacionales: Matrices de Conceptos Integradores para su logro Sistémico desde el Modelo SER H4”. IVº Jornadas de Administración Del Nea - IIº Encuentro Internacional de

- Administración de la Región Jesuítico Guaraní. Res. C. D. N° 020/12. 3 Y 4 De Septiembre 2012. Posadas – PCIA. DE MISIONES. - ARGENTINA
30. LORENZO, C. A. (MAG.- DIRECTOR), LORENZO, MA. N. (MAG.), REINA, R. J. (MAG.); “Identificación de Enfermedades Organizacionales en Pymes de la Zona de Influencia de la UNCPBA”. IVº Jornadas De Administración del Nea - IIº Encuentro Internacional de Administración De La Región Jesuítico Guaraní. Res. C. D. N° 020/12. Fecha: 3 Y 4 De Septiembre 2012. LUGAR: Posadas – PCIA. DE MISIONES. – ARGENTINA
  31. LORENZO, C. A. (MAG.- DIRECTOR), LORENZO, MA. N. (MAG.),REINA, R. J. (MAG.), CORTIZAS, A. C. (MAG.); “Técnicas De Análisis E Intervención En Gestión De Las Organizaciones: Un Modelo De Intangibles Como Base”. XXVIII Congreso Nacional de Adenag. 22, 23 Y 24 de Mayo de 2012. Santiago Del Estero – PCIA. DE SANTIAGO DEL ESTERO. – ARGENTINA
  32. LORENZO, C. A. (MAG.- DIRECTOR), LORENZO, MA. N. (MAG.);”Procesos de Mejora Organizacional en un Modelo de Gestión de Intangibles”. XXVIIº Congreso Nacional Asociación de Docentes Nacionales en Administración General de la República Argentina (Adenag). 2011. Universidad Nacional de La Pampa – Facultad De Ciencias Económicas
  33. LORENZO, C. A. (MAG.- DIRECTOR), LORENZO, MA. N. (MAG.);” Metaprocesos de Mejora Organizacional e Indicadores para el Desempeño”. II Jornadas De Administración del Nea” Lema: “La Administración al Servicio del Desarrollo Humano. 2010. Universidad Nacional de Misiones – Facultad de Ciencias Económicas.
  34. LOW, J. Y KALAFUT, P. C.; “La ventaja invisible: cómo impulsan los intangibles el rendimiento empresarial”, Ediciones Urano, Nuevos paradigmas, Empresa Activa, Barcelona, 2004.
  35. NONAKA, I. Y TAKEUCHI, H.; “La Organización creadora de conocimiento”, 1ra Edición, Oxford, Mexico D.F.- Mexico, 1999.
  36. PFEFFER, J. Y SUTTON, R. I.; “El fin de la superstición en el Management: la Nueva Dirección de empresas basadas en la Evidencia”. Empresa Activa Ediciones Urano, Barcelona, 2007.
  37. PFEFFER, J. Y SUTTON, R. I.; “La Brecha entre el Saber y el Hacer”. Granica, 2005.
  38. PFEFFER, J.; “El Poder en las Organizaciones: política e influencia en una empresa”, McGraw-Hill, Madrid, 1993.
  39. SCHEIN E. H; “La cultura empresarial y el liderazgo”, Plaza y Janes Editores, Barcelona, 1988.
  40. SCHEIN, EDGAR H.; “Organizational Culture and Leadership”, 1ra Edición, Jossey - Bass Business & Management, San Francisco-USA, 2004.

41. SCHVARSTEIN, L.; “Diseño de Organizaciones. Tensiones y Paradojas”. Paidós. Buenos Aires. 1998.
42. SURDO, E.; “La magia de trabajar en equipo”, Granica, 1ra Edición, Buenos Aires-Argentina, 1998.
43. SWIERINGA, J. Y WIERDSMA, A.; “La Organización Que Aprende”, Adisson-Wesley 1995.
44. TALEB, NASSIM N.; “ANTIFRAGIL: Las Cosas que se benefician del desorden”. Editorial Paidós, Colección Transiciones, Buenos Aires-Argentina, 2013.
45. TALEB, NASSIM N.; “El Cisne Negro: El Impacto de lo Altamente Improbable”. Editorial Paidós. Barcelona-España, 2008..
46. TISSEN, R., ANDRIESSEN, D. Y LEKANNE DEPREZ, F. ; “El Valor del Conocimiento”, 1ra Edición, Prentice Hall, Madrid-España, 2001.

## EMPREENDEDORISMO: TRANSFORMAÇÃO DO SONHO DO EMPREENDEDOR EM RIQUEZA DO EMPREENDIMENTO

Área: Empreendedorismo

Autores: Milena Pizzolotto De Conti Meneghine

Leila Regina De Oliveira Batista

Daiane Aparecida Pipper

Ruggéro Sausen

Categoría: Professora, Bacharel em Administração

Institución: Instituto Cenecista de Ensino Superior de Santo Ângelo (IESA).

Bacharela em Administração - Rua Nossa Senhora de Fátima, 728 – Bairro Ro  
sa - Santo Ângelo / RS (Brasil)

Correo electrónico: milenapc@brturbo.com.br

lrobatista@yahoo.com.br

Daiane.pipper@yahoo.com.br

ruggero.sausen@hotmail.com

### RESUMO

O estudo foi desenvolvido na área de Empreendedorismo, dando ênfase para a definição e análise histórica do empreendedorismo e ao processo que leva à criação de atividades de empresas. A pesquisa teve por objetivo identificar a transformação do sonho em riqueza do empreendimento, através de questionário realizado com o empreendedor da empresa Posto Santa Terezinha. A fim de descobrir como foi à realização do sonho em riqueza. A análise deu-se a partir da coleta de informações da empresa escolhida, Posto Santa Terezinha localizado no município de Santo Ângelo. A metodologia baseou-se em uma pesquisa de campo, descritiva e explicativa. O estudo e a análise dos resultados da pesquisa proporcionaram identificar as características empreendedoras dominantes ao empreendedor do Posto Santa Terezinha.

### PALAVRAS-CHAVE

Gestão, empreendedorismo, perfil.

### ABSTRAT

The study was conducted in the area of entrepreneurship, with emphasis on the definition and historical analysis of entrepreneurship and the process that leads to the creation of company activities. The research aims to identify the transformation of the dream in wealth of the

ISSN2451-6589

[www.conlad.fce.unam.edu.ar](http://www.conlad.fce.unam.edu.ar)

[conlad.fceunam@gmail.com](mailto:conlad.fceunam@gmail.com)



[/congreso.ladm](#)



[/CongresoLatAdm](#)



[#conlad](#) [#posadas](#) [#misiones](#)

URL: [http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=31&Itemid=135](http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=31&Itemid=135)



enterprise, through a questionnaire applied to the company's entrepreneurial Tour St. Therese. In order to find out how was the realization of the dream of wealth. The analysis took place from the information collection company chosen, Tour St. Therese in the city of San Angelo. The methodology was based on field research, descriptive and explanatory. The study and analysis of the survey results provided to identify the characteristics of the entrepreneur entrepreneurial dominant Tour St. Therese.

## KEYWORDS

Management, entrepreneurship, profile.

## 1 INTRODUÇÃO

Este artigo tem o propósito de apresentar referencial teórico e aspectos práticos do Empreendedorismo. A importância do tema para a economia contemporânea justifica o número de análises e estudos desenvolvidos nos últimos anos.

O empreendedorismo surgiu e evoluiu no século XX, devido ao grande desemprego e fechamento de indústrias, porém a palavra empreendedorismo teve sua origem, na França, onde o primeiro uso da expressão foi para estabelecer uma rota comercial, durante a Idade Média o termo era utilizado para definir quem gerenciava os projetos de produção. Já no Brasil o empreendedorismo começou a tomar forma e se desenvolver por volta dos anos 90, com ajuda do Sistema Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE, entidade privada de interesse público que se propõe a estimular o espírito empreendedor e a promover a competitividade e o desenvolvimento autossustentável dos pequenos negócios, buscando suporte necessário para iniciar sua empresa, como obter consultorias para resolver problemas pontuais de seu negócio, ter noções de planejamentos e orçamentos.

Empreendedor é visto como indivíduo que cria ideias de novos negócios, novos produtos e serviços que possam ser oferecidos e agradar/satisfazer a todos, além de explorar, abrir um negócio na área que mais gosta, pois será em seu empreendimento/organização que passará a maior parte de seu tempo, então os empreendedores costumam dedicar ao empreendimento de seus sonhos, ou oportunidades, mas na área em que mais se destacam e que gostam.

O empreendedor é aquele que destrói ordem econômica existente pela introdução de novos produtos ou serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e matérias (SHUMPETER, 1949 *apud* DORNELAS, 2008, p.37).

Dornelas (2001, p.37) define que “O empreendedor é aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados”. Já Chiavenato (2004, p.3) o define como “a pessoa que inicia e/ou opera um negócio para realizar uma ideia ou projeto pessoal assumindo riscos e responsabilidades e inovando continuamente”. Dado esse enfoque busca-se analisar: De que forma se transformou o sonho do empreendedor em riqueza do empreendimento?

A pesquisa teve o objetivo de descrever a transformação do sonho do empreendedor em riqueza do empreendimento, as características do empreendedor, padrão básico para o surgimento do empreendimento e o tipo de conhecimento necessário para empreender.

## 2 ASPECTOS METODOLÓGICOS

O estudo adotou o tipo de pesquisa segundo o método de Vergara (2000), que especifica a pesquisa de duas formas, quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, se trata de explicativa: a partir de um estudo, levantamento, análise de dados e informações sobre vários fatores, busca-se explicar a método de surgimento de um empreendimento de sucesso e as características do empreendedor.

Quanto aos meios, é uma pesquisa de campo, pois se coletou dados e informações através de questionários respondidos pelos empreendedores da organização.

Trata-se também de bibliográfica, pelo fato do estudo ser realizado através de informações encontradas em livros, revistas e bem como nos arquivos da empresa.

Ainda se pode classificá-la como estudo de caso, pois é baseada informações reais coletadas, com o intuito de diagnosticar a situação atual e propor soluções de melhoria.

A coleta de dados se deu por questionário, que segundo Severino (2002) é um conjunto de questões que se destinam a levantar informações do sujeito pesquisado, com vistas a conhecer os assuntos em estudo.

O questionário serviu para identificar o padrão básico para o surgimento do empreendimento, tipo de conhecimento, graduação que possuía quando resolveu tornar-se empreendedor e quais os pontos que fazem do empreendimento um sucesso. Descrevendo o determinado processo através das respostas adquiridas ao longo do trabalho.

A partir dos dados coletados busca-se explicar, analisar e esclarecer quais fatores que contribuem para o processo.

## 3 REVISÃO DA LITERATURA

### 3.1 Empreendedorismo

No século XX o empreendedor foi confundido com o administrador, mas deve-se destacar que administrador é aquele que planeja, dirige e controla as ações realizadas nas empresas e o empreendedor é aquela pessoa visionária que percebe a oportunidade e não tem medo de se arriscar para colocá-la em prática.

Dornelas (2008) afirma que o empreendedorismo vem ocupando a atenção central das políticas públicas em grande parte dos países. O crescimento do empreendedorismo na década de 1990 pode ser observado através das ações desenvolvidas relacionadas ao tema.

### 3.2 Empreendedor

Empreendedor é conhecido como indivíduo que cria ideias de novos negócios, novos produtos e serviços que possam ser oferecidos e agradar/satisfazer a todos, além de explorar, abrir um negócio na área que mais gosta, pois será em seu empreendimento/organização que passará a maior parte de seu tempo, então os empreendedores costumam dedicar ao empreendimento de seus sonhos, ou oportunidades, mas na área em que mais se destacam e que gostam. Busca explorar ideias inovadoras e de sucesso, sem medo de correr riscos, porque o está disposto a enfrentar qualquer obstáculo para realizar-se profissionalmente, pois esse empreendimento pode ser um sonho que veem sendo buscado a tempo.

Entende-se que empreendedor é aquela pessoa visionária, inovadora, otimista, sonhadora e que tem uma grande vontade em colocar em prática seu sonho empreendedor, sua ideia e oportunidade de crescer no mercado, que está disposta a correr riscos pela realização de seu empreendimento, onde muitas vezes parte do nada, ou seja, do “zero” acreditando no seu desempenho, colocando em prática todo seu conhecimento e aprendizado profissional.

Trata-se daquela pessoa que inicia seu projeto de empreendimento sem ter medo dos riscos e das consequências para realizá-lo, estando disposta a investir no seu próprio negócio com objetivo de obter sucesso e lucratividade, dedicando ao projeto com muito entusiasmo e paixão.

Com o desemprego que, atualmente, se apresentam no País, algumas pessoas que não conseguem um emprego buscam abrir seu próprio negócio, ou seja, seu empreendimento para que possa ganhar o seu dia a dia e manter-se. Um empreendimento muito bem avaliado e estudado pode se tornar algo de sucesso, através do qual o empreendedor poderá transformar seu conhecimento, aprendizado em um grande sucesso.

Nos dias de hoje, segundo Fortin *apud* Dolabela (1999-a, p. 68), o empreendedor “é uma pessoa capaz de transformar um sonho, um problema ou uma oportunidade de negócios em uma empresa viável”, bastos acreditarem e dedicar-se em seus objetivos.

Ser empreendedor no mundo moderno é ser o diferencial na qual a empresa moderna necessita para poder sobreviver. As inovações e ideias vêm transformando a sociedade e trazendo novo estilo de vida, no qual não existem barreiras, através de informações que percorrem o mundo em frações de segundo.

Segundo Schumpeter (1949) *apud* Dornelas (2008, p.37) define que “o empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais”, para Kirzner (1973) *apud* Dornelas (2008, p.37) “o empreendedor é aquele que cria um equilíbrio, encontrando uma posição clara e positiva em um ambiente de caos e turbulencia, ou seja, identifica oportunidades na ordem presente”, o trabalho de Maximiano (2011, p.4) analisa: “O empreendedor, em essência, é a pessoa que tem capacidade de idealizar e realizar coisas novas”, Dolabela (2006, p.25) “o empreendedor é alguém que sonha e busca transformar seu sonho em realidade”.

Degen (2009) conclui que Empreendedor, é aquele indivíduo que tem a visão do negócio e que não mede esforços para realizar seu sonho. Já empresário, é quem procura um bom negócio, assim que encontra não tem medo de investir suas finanças e obter os lucros desejados,

executivo, se comporta como um treinador de um time esportivo procura superar os objetivos e ser reconhecido por isso, esse reconhecimento se dá por um bom salário e bônus, e empregado, gosta de trabalhar numa determinada tarefa, sua maior realização é fazer um excelente trabalho e ser reconhecido por isso, onde esse reconhecimento se dá por salário um pouco acima do trabalho que executa, e ganhar estabilidade no emprego.

Assim buscam-se algumas características do empreendedor.

FIGURA 1: Características do empreendedor de sucesso

Características	Definição
São visionários	Eles têm a visão de como será o futuro para seu negócio e sua vida e, o mais importante: eles têm a habilidade de implementar seus sonhos.
Sabem tomar decisões	Eles não se sentem inseguros, sabem tomar as decisões corretas na hora certa, principalmente nos momentos de adversidade, sendo isso um fator chave para o sucesso; e além de tomar decisões, implementam suas ações rapidamente.
São indivíduos que fazem a diferença	Os empreendedores transformam algo de difícil definição, uma ideia abstrata, em algo concreto, que funciona, transformando, o que é possível em realidade. Sabem agregar valor aos serviços e produtos que colocam no mercado.
Sabem explorar ao máximo as oportunidades	Para a maioria das pessoas as boas ideias são daqueles que veem primeiro, por sorte ou acaso. Para os visionários (os empreendedores), as boas ideias são geradas daquilo que todos conseguem ver, mas não identificaram algo prático para transformá-las em oportunidade, por meio de dados e informação.
São determinados e dinâmicos	Eles implementam suas ações com total comprometimento. Atropelam as adversidades, ultrapassando os obstáculos, com uma vontade ímpar de “fazer acontecer”. Mantêm-se sempre dinâmicos e cultivam certo inconformismo diante da rotina.
São dedicados	Eles se dedicam 24h por dia, 7 dias por semana, ao seu negócio. Comprometem o relacionamento com amigos, com a família, e até mesmo com a própria saúde. São trabalhadores exemplares, encontrando energia para continuar, mesmo quando encontram problemas pela frente. São incansáveis e loucos pelo trabalho.
São otimistas e apaixonados pelo que fazem	Eles adoram o trabalho que realizam. E é esse amor ao que fazem o principal combustível que os mantém cada vez mais animados e autodeterminados, tornando-os os melhores vendedores de seus produtos e serviços, pois sabem, como ninguém, como fazê-lo. O otimismo faz com que sempre enxerguem o sucesso, em vez de imaginar o fracasso.
Independentes e constroem o próprio destino	Eles querem estar à frente das mudanças e ser donos do próprio destino. Querem ser independentes, em vez de empregados, querem criar algo novo e determinar os próprios passos, abrir os

	próprios caminhos, ser o próprio patrão e gerar empregos.
Ficam ricos	Ficar rico não é o principal objetivo dos empreendedores. Eles acreditam que o dinheiro é consequência do sucesso dos negócios.
São líderes e formadores de equipes	Os empreendedores têm um senso de liderança incomum. São respeitados e adorados por seus funcionários, pois sabem valorizá-los, estimulá-los e recompensá-los, formando um time em torno de si. Sabem que para obter êxito e sucesso, dependem de uma equipe de profissionais competentes. Sabem ainda recrutar as melhores cabeças para assessorá-los nos campos onde não detém o melhor conhecimento.
São bem relacionados ( <i>networking</i> )	Os empreendedores sabem construir uma rede de contatos que os auxiliam no ambiente externo da empresa, junto a clientes, fornecedores e entidades de classe.
São organizados	Os empreendedores sabem obter e alocar os recursos materiais, humanos, tecnológicos e financeiros, de forma racional, procurando o melhor desempenho para o negócio.
Planejam, planejam, planejam	Os empreendedores de sucesso planejam cada passo de seu negócio, desde o primeiro rascunho do plano de negócios, até a apresentação do plano a investidores, definição das estratégias de marketing etc., sempre tendo como base a forte visão de negócio que possuem.
Possuem conhecimento	São sedentos pelo saber e aprendem continuamente, pois sabem que quanto maior o domínio sobre um ramo de negócio, maior é sua chance de êxito. Esse conhecimento pode vir da experiência prática, de informações obtidas em publicações especializadas, em cursos, ou mesmo de conselhos de pessoas que montaram empreendimentos semelhantes.
Assumem riscos calculados	O verdadeiro empreendedor é aquele que assume riscos calculados e sabe gerenciar o risco, avaliando as reais chances de sucesso. Assumir riscos tem relação com desafios. E para o empreendedor, quanto maior o desafio, mais estimulante será a jornada empreendedora.
Criam valor para a sociedade	Os empreendedores utilizam seu capital intelectual para criar valor para a sociedade, com geração de empregos, dinamizando a economia e inovando, sempre usando criatividade em busca de soluções para melhorar a vida das pessoas.

Fonte: Dornelas, 2008 p. 17.

O empreendedor possui diversas características as quais precisa identificar ao longo de sua carreira profissional, pois o empreendedor é aquela pessoa sonhadora, mas realista, racional que usa o seu cérebro antes de tomar qualquer decisão, é uma pessoa que busca a realização de seus sonhos, mas com o olhar no mundo real, sabendo que através de determinadas decisões virão determinados problemas, resultados e riscos que deverão ser superados e enfrenta-

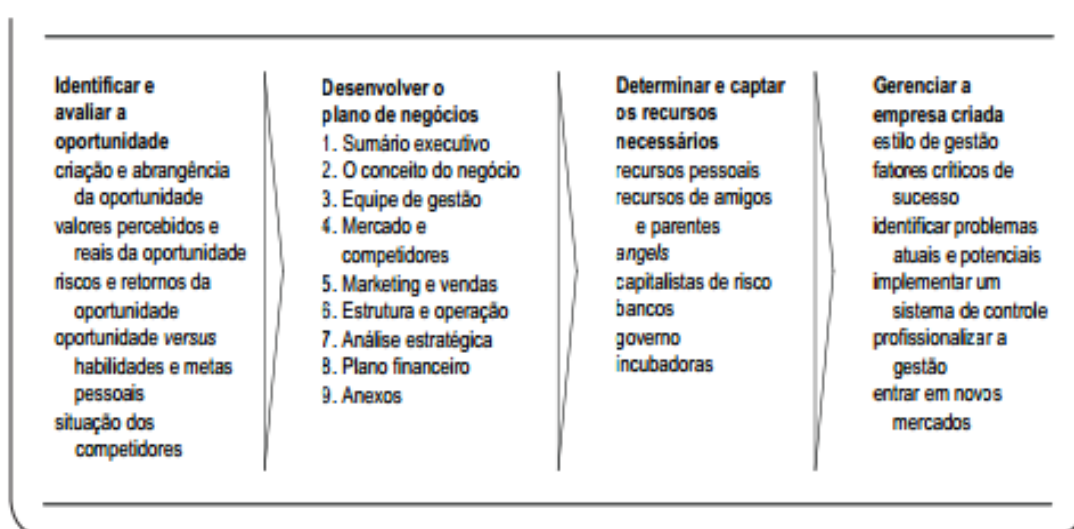


dos, sendo um individuo orientado para resultados no futuro, aceitando o dinheiro como resultado de seu desempenho e não como ganhos, todo o dinheiro que gerar o empreendimento será de resultado de seu desempenho, esforço e dedicação.

### 3.3 Processo Empreendedor

Quando se fala de inovação, a semente do processo empreendedor se remete naturalmente ao termo inovação tecnológica. As inovações tecnológicas tem sido o diferencial do desenvolvimento econômico mundial, e esse depende de quatro fatores críticos, que devem ser analisados para então se entender o processo empreendedor segundo Dornelas.

FIGURA 2: O processo empreendedor



Fonte: Dornelas, 2008, p.27.

- **Identificar e avaliar a oportunidade:** esta etapa se constitui a mais difícil no processo empreendedor. Esta fase implica em identificar uma oportunidade e analisar a sua potencialidade no que se refere a itens como: necessidades de mercado, potencial da concorrência e de mercado e ciclo de vida do produto. É importante o empreendedor testar a sua ideia ou conceito de negócio junto de potenciais clientes, avaliando sua disposição em adquirir seu produto ou serviço através de pesquisas de mercado. A pesquisa lhe fornecerá a dimensão do mercado, se está em crescimento, estável ou estagnado, quem é a concorrência e quais são seus pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades. Nesta etapa é fundamental o talento, a percepção, o conhecimento e o feeling do empreendedor.

- **Desenvolver o plano de negócios:** talvez esta seja a etapa que dê mais trabalho. O plano de negócios é uma parte importante do processo empreendedor. O plano de negócios é um documento que sintetiza toda a essência da empresa, sua estratégia de negócio, seu mercado e competidores, como vai gerar receitas e crescer, dentre outros aspectos. Um negócio bem planejado terá mais oportunidades de sucesso do que um sem planejamento, na mesma igualdade de condições. É fundamental que o empreendedor saiba planejar suas ações e delinear as estratégias da empresa a ser criada ou em crescimento.



- Determinar e captar os recursos necessários: o empreendedor deve utilizar a sua capacidade de planejamento e habilidade de negociação para relacionar no mercado as melhores alternativas de financiamento para seu negócio. Determinar os recursos necessários é consequência do que foi feito e como foi planejado o plano de negócios. A captação de recursos pode ser feita de várias formas e por meio de fontes distintas que vão desde recorrer a bancos, economias pessoais, até as familiares e amigos.
- Gerenciar a empresa criada: gerir a empresa pode parecer a parte mais fácil do processo empreendedor, pois já foi identificada a oportunidade, desenvolvido o plano de negócios e relacionada a fonte de financiamento.

Dornelas (2008) ressalta que o talento do empreendedor é sua percepção. Dedicção e bastante trabalho, que fazem as coisas acontecerem, onde existe talento, existe oportunidade de crescer, desenvolvimento e diversidade dos negócios.

Para obter um negócio de sucesso é preciso de talento, tecnologia capital e *know-how* como mostram a figura abaixo:

FIGURA 3: Fatores críticos para o desenvolvimento econômico



Fonte: Dornelas 2008, p.25.

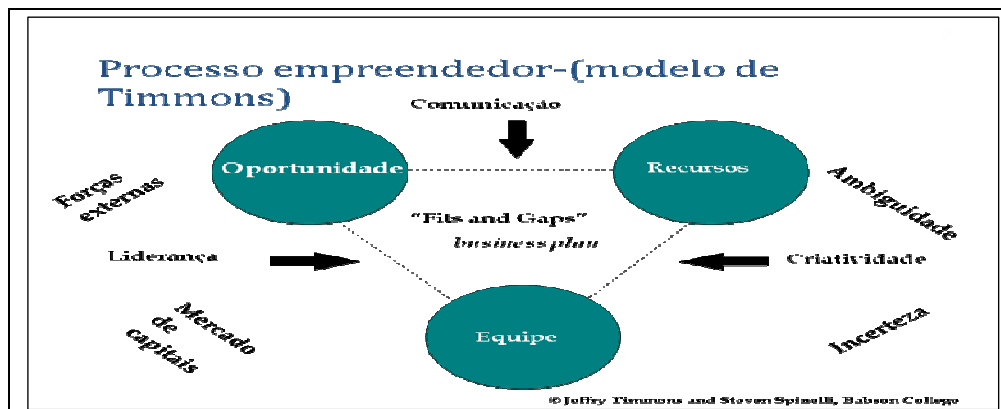
O talento é somado à tecnologia, as pessoas que possuem boas ideias viáveis, o capital que é essencial para realização do negócio, *Know-how* que é o conhecimento e habilidades para concretizar o projeto, onde um ambiente com talento, tecnologia e capital contribuem para o crescimento da empresa segundo Tornatzky *apud* Dornelas (2008).

Segundo Dertouzos *apud* Dornelas (2008), a inovação tecnológica possui quatro. Os pilares essências de acordo com fatores anteriores:

- 1- Investimentos de capital de risco.
- 2- Infra-estrutura de alta tecnologia.
- 3- Idéias criativas
- 4- Cultura empreendedora focada na paixão pelo negócio.

No entanto ao longo desse processo muitas incertezas estarão prestes a surgir, diante do grupo de empreendedor, que deverá saber como agir com os riscos de forma planejada, sempre observando e levando em conta as possibilidades existentes e as possíveis consequências para o negócio e para eles mesmos (DORNELAS, 2008).

FIGURA 4: O processo empreendedor na visão de Timmons



Fonte: Dornelas, 2008, p.29.

Para obter um empreendimento de sucesso é necessário o empreendedor se perguntar quanto está disposto a se sacrificar para que seja possível atingir suas metas (MAXIMIANO, 2011).

Segundo Dornelas:

O bom empreendedor deve reconhecer suas limitações e saber montar um time de gestão que leve a empresa em direção à sua visão, envolvendo-se, com o passar do tempo, mais com questões estratégicas e menos com questões operacionais (2001, p.231).

O empreendedor não basta apenas ter a ideia e colocá-la em prática, um empreendedor de sucesso deve ter uma noção de todas as áreas de seu negócio.

#### 4 ANÁLISE DOS DADOS

Serão apresentadas as respostas do questionário aplicado com o empreendedor do Posto Santa Terezinha, o empreendedor da pesquisa será nominado nas análises de Empreendedor X.

O questionário aplicado com o Empreendedor X, continha dezoito questões abertas.

Primeiramente se perguntou se a ideia de trabalhar no ramo de combustíveis como seu próprio empreendimento surgiu através de uma necessidade, oportunidade, afinidade, conhecimentos na área de combustíveis, ou de que forma. O Empreendedor X respondeu que foi uma oportunidade, que na época os postos de combustíveis eram mantidos pela grande venda de diesel, consumida pelos agricultores da região de Eugênio de Castro (RS), onde foi o local escolhido para abrir seu negócio.

Buscou-se salientar que uma oportunidade surge quando se tem um sonho, uma ideia e uma chance de colocá-la em prática, como o Empreendedor X mencionou que na época, o sucesso dos postos de combustíveis era pelo grande consumo de diesel, devido ao grande núme-



ro de lavouras (agricultura) na região, sendo assim ele viu naquela região de Eugênio de Castro uma ótima oportunidade de abrir um negócio no ramo de combustíveis ao qual seria da necessidade dos agricultores.

Questionou-se qual era a profissão do Empreendedor X antes de abrir seu negócio, o mesmo respondeu que trabalhava, como produtor rural e que sua esposa que é graduada na área da educação, trabalhava como professora.

O Empreendedor X disse que iniciou seu empreendimento junto com sua esposa, ele era produtor rural e tem o 2º grau e ela formada em curso superior (letras). Destacam que com certeza a educação formal mesma que não específica, ajudou no desenvolvimento da empresa.

Conforme o Empreendedor X, ele era apenas um agricultor sem muita noção no ramo dos combustíveis, mas vendo a oportunidade de abrir um negócio no ramo, percebeu que poderia unir a sua ideia de abrir um posto de combustível onde era a sua necessidade como agricultor e porque não a de seus vizinhos que também residiam na região sem ter acesso próximo a um posto de combustível próximo, esse combustível (diesel) muito utilizado em épocas de colheitas e que não poderia faltar para não prejudicar seu trabalho na agricultura.

Quando questionado quais foram seus recursos econômicos e financiamentos para iniciar seu negócio, o Empreendedor X respondeu que não necessitou de financiamento, pois utilizou recursos da venda de uma herança de terras que havia recebido, valor esse usado para dar contrapartida para realização do empreendimento.

Não basta apenas ter uma ideia e querer colocá-la em prática, além de se ter a ideia ou sonho é preciso ter um capital inicial, estar preparado para qualquer situação de risco, saber tomar decisões sem ter medo, ter um planejamento, orçamento bem feito e ir à busca da realização de seu sonho. Porque nos dias atuais a facilidade de entidades como sebrae que incentivam os empreendedores individuais e as instituições financeiras dão um apoio necessário para o começo do empreendimento.

Perguntou-se ao Empreendedor X quais foram os motivos que impulsionaram a migração ou a saída da empresa Posto Santa Terezinha da cidade de Eugênio de Castro, para explorar outras cidades. O mesmo mencionou que o motivo da migração para outra cidade foi o rompimento de contrato com a distribuidora Shell no ano de 1991. Sendo que na época o registro para se trabalhar com combustível era muito restrito e as distribuidoras não tinham interesses em postos pequenos (galonagem baixa), buscou-se novas oportunidades em cidades vizinhas, mas nunca deixando de acreditar em seu sonho.

Destaca-se que se o empreendimento não for aceito da maneira esperada, deve reformular e investigar alguma outra localidade que possa ser aceito e inovado. Mesmo com o rompimento da bandeira Shell, o Empreendedor X mencionou que, ele não desistiu assim tão facilmente, verificou que seria melhor migrar para outra cidade que pudesse incrementar o volume de vendas, já que as distribuidoras não possuíam interesse em postos de pequeno porte.

Foi questionado ao Empreendedor X o porquê de escolher essa região para seu empreendimento, o respondente salientou que primeiramente pelas suas raízes, laços familiares residirem na região, também por se tratar de uma região rica em agricultura, onde o consumo de

diesel é essencial para o funcionamento do maquinário e na época não possui nenhum posto na região que pudesse satisfazer as necessidades dos agricultores.

Sabe-se que o empreendedor dedica o máximo do seu tempo ao seu empreendimento, onde muitas vezes trabalha sozinho, está disposto a sacrificar seu lazer e sua vida social por um tempo para colocar em prática seu sonho, deixando de lado um pouco sua família, amigos e dedicando-se apenas ao seu novo negócio.

Perguntou-se ao Empreendedor X, o que poderia influenciar uma pessoa a tornar-se empreendedora na opinião dele, o Empreendedor X salientou que o espírito empreendedor está na pessoa, mas o exemplo familiar de trabalhar influencia na busca pelo crescimento.

O espírito empreendedor está relacionado às características empreendedoras, onde o indivíduo pode ser um empreendedor nato que desde cedo demonstra traços de personalidade comuns ao empreendedor, ou de uma pessoa como modelo, alguém em sua família ou um empreendedor que sirva como exemplo a ser seguido.

Questionou-se o empresário se na sua família e/ou até na sua carreira como empresário, ele tem alguma pessoa que serve de exemplo como empreendedora, o Empreendedor X salientou que tem como exemplo os seus pais.

Uma das características do empreendedor é que todos possuem uma pessoa que serve como modelo, exemplo a ser seguido, alguém que admira e que serve como espelho. Essa é uma característica essencial do empreendedor de possuir alguém em que possa se basear e tirar ensinamentos, pessoa que começou do “nada” e que obteve sucesso em seu negócio através de dedicação e força de vontade, pessoas essas que acabam tornando um exemplo, modelo, influenciadora para o novo empreendedor, uma pessoa que serve como base para o primeiro passo ser dado.

Questionou-se se durante todos esses anos de atuação, qual foi o momento mais crítico de dificuldades que o Empreendedor enfrentou na administração de postos e como superou, o Empreendedor X salientou que o ponto mais crítico foi no ano de 1991, quando houve rompimento do contrato com a Shell e ficou sem distribuidora para abastecer o seu único posto de revenda. Não existe posto de bandeira branca. A superação foi à migração para outra cidade.

Questionado se em algum momento de sua trajetória empreendedora ele pensou em desistir, o Empreendedor X diz que não pensou em desistir, e que as dificuldades sempre foram motivos para buscar novos horizontes.

Um empreendedor jamais pode desistir diante do primeiro obstáculo enfrentado, abrir um negócio nunca foi e não será mil maravilhas, muito menos perfeição, o sucesso virá com esforços e dedicação do empreendedor.

O empreendedor não tem fracassos. Ele vê os fracassos como oportunidades de aprendizados e segue em frente em busca de seu objetivo e conquista do seu sucesso. O empreendedor aprende com os erros e fracassos, diante dos quais não se abatem.

Questionou-se o Empreendedor X se no momento em que decidiu iniciar o seu investimento no ramo de postos de combustíveis, avaliou essa oportunidade com otimismo e segurança

ou ficou inseguro, o empresário diz que ficou um pouco inseguro, pela falta de experiência, mas sempre trabalhando com objetivo.

Menciona-se que a falta de experiência e de conhecimento dificulta no momento de abrir um negócio, porque necessita de um planejamento, um orçamento para ver se o empreendimento terá viabilidade e assim seguir em frente depois no decorrer do negócio também.

Verificou-se na época em que o empresário resolveu abrir seu próprio negócio possuía algum plano de negócio ou algum tipo de planejamento, o Empreendedor X afirmou que não possuía nenhum planejamento formal; tendo apenas o objetivo de crescer.

Muitos empreendedores se arriscam em abrir seu próprio negócio sem planejamento ou orçamento, onde se não possuírem um bom equilíbrio não terão muito sucesso e poderão falir a qualquer vacilo.

Um empreendedor deve sempre realizar um planejamento, um orçamento e até mesmo um plano de custos para saber se haverá viabilidade e qual será o tempo de retorno do investimento e se esse futuro empreendimento valerá a pena e se poderão trazer bons resultados.

Perguntou-se ao Empreendedor X qual é a sua maior satisfação, ele disse que é ver a empresa crescer a cada dia de forma organizada e saber que dois dos seus filhos estão engajados na empresa com o mesmo foco que eles sempre trabalharam.

O empreendedor deve aprender consigo mesmo, através de seus erros e acertos, pois é com os erros que ele irá aperfeiçoar seus conhecimentos, mas deve saber escutar e aprender com seus colaboradores e sucessores, trabalhando juntos, para que possam cada vez mais crescer e alcançar seus objetivos.

Questionou-se o empreendedor, quais são os principais pontos que fazem do seu empreendimento um sucesso, ele respondeu que os objetivos bem definidos (foco), uma bela organização, os aspectos físicos, estrutura adequada, acompanhamento do pessoal, controles financeiros, aperfeiçoamento e treinamentos técnicos. Não se deve apenas contratar os colaboradores e pensar nos lucros, na rentabilidade, deve-se pensar num todo, desde a contratação dos colaboradores até a satisfação do cliente.

Os colaboradores devem receber cursos, palestras de aperfeiçoamentos, treinamentos para realizar um belo trabalho. O empreendedor além de empreender seu negócio, deve saber administrar ou ter alguém que administre seu negócio, pessoas responsáveis que irão planejar organizar, dirigir e controlar, o empreendimento.

O Empreendedor X destaca que nos dias atuais abrir um posto somente para comercializar combustível é algo praticamente inviável, precisa-se de uma equipe completa, capaz de oferecer o que há de melhor em atendimento ao cliente e ao mesmo tempo ser um vendedor, em sua opinião.

Indagado sobre quais são os pontos principais para que suas equipes continuem honrando o slogan “Onde o atendimento faz a diferença”, o Empreendedor X diz que é um trabalho diário de incentivo e qualificação profissional, através de cursos, palestras, treinamentos e etc. Não basta apenas querer comercializar, tem que ter uma equipe cem por cento, onde todos traba-

lham juntos para atingir um objetivo em comum: o crescimento e sucesso do empreendimento onde trabalham.

Todo empreendedor tem um a verdadeira paixão por aquilo que exerce, paixão essa que faz a diferença, diferença essa que fará o sucesso cada vez crescer mais.

Perguntou-se como o empreendedor considera o seu relacionamento com seus colaboradores, o Empreendedor X relatou que o relacionamento é bom, apesar de que hoje, o maior desafio dentro das empresas, são os recursos humanos.

Um empreendedor deve ter um relacionamento agradável com seus colaboradores, pois devem trabalhar juntos, unidos ao alcance do mesmo objetivo.

Questionado sobre se ele faria tudo de novo, e o que ele faria diferente, o Empreendedor X respondeu que faria diferente somente a parte financeira, no início, teria um maior controle.

Para encerrar os questionamentos perguntou-se um ponto positivo e um negativo de ser empreendedor, o Empreendedor X relatou como ponto positivo o dever de estar sempre renovando, buscando novos conhecimentos para poder seguir, e sempre se aperfeiçoando, jamais parando no tempo. Já como ponto negativo crê que muitas vezes tem-se que deixar de lado família e lazer, para não perder o foco do negócio e ir à busca do sucesso.

O preço para se tornar um empreendedor de sucesso é muito alto e apenas poucos sacrificam sua vida pessoal para obter esse sucesso e a realização de seu negócio.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considera-se que a presente pesquisa alcançou o seu propósito de identificar o processo empreendedor através da transformação sonho do empreendedor em sucesso do empreendimento, identificando as características do empreendedor, padrão básico para o surgimento do empreendimento e o tipo de conhecimento necessário para empreender. Tendo como objetivo apresentar os resultados de um estudo que buscou identificar como surgiu um empreendimento, como foi conduzido até obter o sucesso que possui, identificando alguns pontos positivos e negativos.

Os resultados da pesquisa seguiram os passos da metodologia de análise estratégica adotada na sua revisão literária. Verificou-se que o empreendedor é alguém capaz de desenvolver uma visão, e ir além dela, sabe persuadir terceiros, sócios, colaboradores, investidores, convencê-los de que sua visão poderá levar todos a uma situação confortável no futuro. Identificou-se e analisou-se que para a transformação do sonho em riqueza do empreendimento, é preciso muita dedicação, esforço, garra e muita força de vontade para correr atrás de seu sonho, superando qualquer obstáculo, o Empreendedor X é um empreendedor por opção, arriscou-se, pois o sucesso dependeria das características de sua personalidade, sendo empreendedor por opção por perceber a oportunidade e dedicar-se a ela sem ter muitos conhecimentos no ramo.

Em seguida, foi identificado o padrão básico para o surgimento do empreendimento; verificou-se que foi uma oportunidade, onde juntou a visão de abrir um negócio no ramo de com-



bustível com a sua necessidade e de seus vizinhos agricultores da região. “Não basta apenas querer comercializar seu serviço ou produto, tem que ter uma equipe cem por cento, onde todos trabalham juntos para atingir um objetivo em comum o crescimento e sucesso do empreendimento onde trabalham” (EMPREENDEDOR X, 2013).

Outro resultado é o sucesso do empreendimento constitui-se da força de vontade do profissional de sucesso, que conseguirá se sobressair dentro de um mercado competitivo e restrito para pequenos, verifica-se neste trabalho, quando analisado o empreendedor que arriscou sua herança para idealizar um sonho ou até mesmo para satisfazer a necessidade dos agricultores da região.

Este trabalho também serve como ponto de partida para outras pesquisas na área de empreendedorismo. Em primeiro lugar, sugere-se, como continuidade deste estudo, a ampliação do mesmo para outros setores empreendedores na cidade de Santo Ângelo, a fim de confrontar os resultados obtidos com os do presente estudo realizado no Posto Santa Terezinha.

Ao término, é possível afirmar que o objetivo final foi alcançado, no sentido de trazer algumas lições, experiências e iniciativas para que empreender basta ter força de vontade, dedicação e não acomodar-se diante da dificuldade e sempre correr em busca de constituir um empreendimento de sucesso. O Empreendedor X nos salientou que com todas essas características conseguindo transformar seu sonho em sucesso.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. BERNARDI, LUIZ ANTÔNIO. Manual de Empreendedorismo e Gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas. São Paulo: Atlas, 2003.
2. CHIAVENATO, IDALBERTO. Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor. São Paulo: Saraiva, 2004.
3. DEGEN, RONALDO JEAN. O empreendedor: empreender como opção de carreira. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.
4. DOLABELA, FERNANDO. O Segredo de Luísa: uma ideia, uma paixão e um plano de Negócio: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa. São Paulo: Cultura, 2006.
5. Oficina do Empreendedor: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza. São Paulo: Cultura, 2008.
6. DORNELAS, JOSÉ CARLOS Assis. Empreendedorismo: transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2008.
7. MAXIMIANO, ANTONIO C. A. Administração para Empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
8. ROBBINS, STEPHEN P. Administração: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.

9. SEVERINO, ANTÔNIO JOAQUIM. Metodologia do Trabalho Científico. São Paulo: Cortez, 2002.
10. TIMMONS. JEFFRY A. DORNELA; JOSÉ E SPINELLI, STEPHEN. Criação de Novos Negócios: empreendedorismo para o século 21. São Paulo: Elsevier, 2010.
11. VALENCIANO SENTANIN, LUIS HENRIQUE. BARBOZA, REGINALDO JOSÉ. Revista Científica Eletrônica de administração. Ano V, Nº 9, dezembro/2005, Periódicos Semestrais.
12. VERGARA S. C. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. São Paulo: Atlas, 2000.

ISSN2451-6589

[www.conlad.fce.unam.edu.ar](http://www.conlad.fce.unam.edu.ar)

[conlad.fceunam@gmail.com](mailto:conlad.fceunam@gmail.com)

[f/congreso.ladm](#)

[C/CongresoLatAdm](#)

[#conlad](#) [#posadas](#) [#misiones](#)

URL: [http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=31&Itemid=135](http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=31&Itemid=135)

## FRANQUIA VIRTUAL UMA NOVA MODALIDADE DE VAREJO:

### O CASO DA MAGAZINE VOCÊ

Área: Administração Empresarial

Sub área: Comercialização e Marketing

Autores: Paula Narita Pereira Ebert

Lurdes Marlene Seide Froemming

Categoria: Graduado e profissional na área de Administração

Instituição: Faculdade Meridional - Imed

Correo electrónico: paula.ebert@hotmail.com

#### RESUMO

Este artigo descreve um novo canal de vendas na modalidade denominada franquía virtual que utiliza as redes sociais como uma nova forma de varejo. O estudo constituiu-se de análise de um caso e pesquisa netnográfica da franquía virtual da Magazine Luiza, a varejista brasileira compreendeu os desejos das classes emergentes e transferiu para o ambiente online toda sua capacidade de inovação. A franquía virtual se diferencia de todas as demais modalidades de franquias por se valer da internet como o principal canal de comercialização de produtos ou serviços. A proposta de Franquias Virtual foi iniciada na empresa em 2011, e permite que os usuários das redes sociais abram sem nenhum investimento suas próprias lojas no Facebook com produtos ilimitados escolhidos através do site <http://magazineluiza.com.br>, em contrapartida recebem comissões de 2,5% a 6% sobre cada produto comercializado aos seus amigos, todo o processo comercial, incluindo o pagamento e a entrega é de responsabilidade exclusiva do Magazine Luiza, o que garante a segurança e confiabilidade a plataforma. A Magazine Luiza identificou nas redes sociais um canal complementar de vendas para conquistar novos mercados.

#### PALAVRAS-CHAVE

Franquias; Franquias Virtuais; Canal de distribuição.

#### 1 INTRODUÇÃO

Uma das grandes dificuldades do varejo é compreender as mudanças nos hábitos de compra dos consumidores. A cada instante surgem novas alternativas, compreender os movimentos de mercado e a partir disto, formular estratégias inovadoras, se torna fundamental para as empresas se manterem no mercado e ganharem competitividade. Acompanhando as mudanças

ISSN2451-6589

[www.conlad.fce.unam.edu.ar](http://www.conlad.fce.unam.edu.ar)

[conlad.fceunam@gmail.com](mailto:conlad.fceunam@gmail.com)



/congreso.ladm



/CongresoLatAdm



#conlad #posadas #misiones

URL: [http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=31&Itemid=135](http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=31&Itemid=135)

de mercado a varejista Magazine Luiza, percebeu que as redes sociais poderiam se tornar um novo canal de venda direta no varejo. É amplamente comprovado e discutido o impacto das mudanças no mundo dos negócios, os processos de inovação ocasionados pelo avanço da internet mudaram os hábitos de compra dos consumidores. Outros efeitos potencializados nesse processo se devem a evolução dos meios de comunicação, logística e transmissão de dados. Os consumidores sofrem com a pouca disponibilidade de tempo para compra e a grande variabilidade de produtos no mercado, nesse processo de decisão a Magazine Luiza apostou no relacionamento entre os consumidores para auxiliá-lo em suas decisões. As franquias virtuais são uma nova modalidade de varejo e tendência de franchising, com um crescimento esperado pela ABF (Associação Brasileira de *Franchising*) a de 25 a 30% ao ano. Essa revolução faz com que surjam novas frentes de mercados, oportunidade para as empresas, para os empreendedores individuais e para o consumidor final.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Os canais de distribuição, também chamados de canais de comércio ou canais de marketing, podem ser definidos de acordo com Kotler (2000, p. 510), como o: "conjuntos de organizações interdependentes, envolvidas no processo de disponibilização de um produto ou serviço para uso ou consumo". Os canais de distribuição são os sistemas que ligam os fabricantes aos consumidores. Na estrutura de canal, o comprometimento das empresas no processo é bem maior, pelo fato de assumirem compromissos com outras empresas, entre elas, transportadoras e bancos, para facilitar o processo. O canal também tem a função de buscar informações para facilitar a vida, tanto dos consumidores quanto dos fabricantes, ou seja, ele consegue fazer toda a tarefa de marketing, por meio de informações rápidas e precisas afirmam Hsien, Cònsoli e Giuliani (2011). Em uma cadeia de distribuição existem diversos agentes ou participantes, entre eles os intermediários que fazem o elo para que os produtos ou serviços cheguem do fabricante até o consumidor final. Um dos intermediários nesse processo é o varejista, Las Casas (2000) afirma que o varejista agrega valor ao sistema de distribuição, o que resulta em vantagens tanto para as empresas que participam na distribuição dos produtos quanto para seus consumidores finais”.

Não existe uma única definição para o termo varejo. O conceito apresentado por Kotler (2000) é a de que o varejo engloba todas as atividades de venda de bens ou serviços diretamente para consumidores finais, para seu uso pessoal, não relacionado a negócios. “Um varejo, ou loja de varejo, é qualquer empresa cujo volume de vendas decorre, principalmente, do fornecimento por unidade ou pequenos lotes”. O varejo funciona como um intermediário, um facilitador no processo de distribuição, pois de acordo com Parente (2000), o varejo é a atividade que engloba todo o processo de venda de produtos e serviços para atender as necessidades pessoais dos consumidores finais, os varejistas compram, recebem e estocam produtos de fabricantes ou atacadistas para oferecer aos consumidores a conveniência de tempo e lugar para a aquisição de produtos. McCarthy (1966) ressalta que o varejo trata das vendas de produtos de consumo final a famílias e não de mercadorias industriais ou de mercadorias vendidas por atacadistas a pequenos comerciantes.

Entre as responsabilidades do varejista na cadeia de distribuição Cunha Jr. (1996) afirma que estão o provimento de sortimento e estocagem de produtos, de modo que em uma única loja o consumidor tenha acesso a uma gama de itens para aquisição e não precise ter em sua casa um grande estoque de produtos e a geração de valor através da quebra dos grandes volumes comprados de fabricantes ou de atacadistas. O varejo pode ser classificado de diferentes formas, de acordo com o tipo de propriedade informa a nomenclatura de Parente (2000):

- Independentes: empresas pequenas, com apenas uma loja, que em geral apresentam administração familiar e recursos limitados.

- Redes: operam mais de uma loja sob a mesma direção, possuem um maior poder de barganha e economia de escala em algumas atividades, como na propaganda e na logística.

- Franquias: sistema contínuo e integrado de relacionamento que permite ao franqueado conduzir um determinado negócio de acordo com o padrão de procedimentos definido pelo franqueador.

- Departamentos alugados: departamentos dentro de lojas de varejo que são operados e gerenciados por outra empresa.

- Sistemas Verticais de Marketing: todos os membros do canal trabalham como um sistema integrado para otimizar os resultados.

A aliança entre tecnologia e inovação, proporcionou um novo advento para o setor de varejo, o varejo eletrônico, que surgiu impulsionado pela velocidade com que as mudanças estão impactando a vida dos consumidores, a revolução da internet, a mudança no perfil dos consumidores e as novas gerações, fazem com que o varejo eletrônico se destaque em meio a tantas opções como uma ferramenta competitiva e revolucionária no varejo. Porto (apud PARENTE, 2000) define o varejo eletrônico como “um formato de varejo que oferece, pela Internet, produtos e serviços, possibilitando que consumidores finais comprem e completem a transação por meio de um sistema eletrônico interativo”. O que diferencia essencialmente o varejo tradicional do varejo eletrônico é a tecnologia envolvida no processo, (GREWAL et al., 2003).

Parente (2000) identifica que entre as tendências varejistas para as próximas décadas, está o varejo eletrônico, como um canal de vendas que vem se consolidando ao longo dos anos. Segundo Porto (apud PARENTE, 2000), “a utilização da Internet nas empresas representa uma forma de ampliação de seus canais de distribuição para o escoamento de produtos e serviços”. O varejo eletrônico, dessa forma, se apresenta como uma evolução tecnológica natural dos tradicionais canais varejistas sem loja. Enquanto na “loja física” o cliente encontra o produto, na “loja eletrônica” o cliente interage eletronicamente com um banco de dados que lhe oferece todas as informações sobre o produto desejado, com o objetivo de suprir a ausência do produto físico.

Grewal, et al. (2003) afirmam que nenhuma outra inovação no varejo ganhou tanta atenção de varejistas, fabricantes, consumidores e do público em geral quanto o varejo eletrônico, e que ele veio para ficar. Sendo que, um dos fatores que fortalece o crescimento do varejo eletrônico é justamente o aumento da área de atuação dos negócios, já que o site da empresa po-

de ser acessado de qualquer lugar do mundo, 24 horas por dia, 7 dias por semana.

Algumas diferenças entre o varejo eletrônico e o tradicional, não devem ser ignoradas, pois resultam em desvantagens no momento de se fazer compras *online*: o que na loja tradicional são corredores cheios de prateleiras, no varejo eletrônico se resume ao espaço restrito da tela do computador; o tempo e a distância são comprimidos, de modo que os consumidores apresentam melhores lembranças do que viram primeiro, os consumidores passam a ter um controle absolutamente grande sobre as informações que recebem, bem como sobre os sites que eles acessam (MENON; KAHN, 2002). Também, não se pode esquecer as dúvidas e os receios que pairam sobre o comércio eletrônico, dificuldades estas confrontadas de acordo com perfil das gerações de usuários, desde a falta de confiança no sistema de pagamento até nas entregas dos produtos. Por outro lado se destaca a facilidade na hora da compra, o número de opções, e informações acerca dos produtos, a facilidade em poder compartilhar e obter informações sobre os produtos, fazem com que ano após ano as dificuldades sejam superadas e o comércio eletrônico ganhe impulso no mercado de varejo.

Hoje encontram-se os mais variados segmentos de serviços e produtos sendo oferecidos pela internet, o mundo está nas mãos dos consumidores. Segundo Kotler (2000), o termo *e-commerce* significa ser uma ampla variedade de transações eletrônicas, tais como o envio de pedidos de compra para fornecedores via EDI (troca eletrônica de dados). Ainda segundo o autor, por trás dos negócios eletrônicos existem dois fenômenos: o da conectividade e da digitalização.

Diariamente o número de pessoas que estão aderindo as compras *online* tem aumentado significativamente. Segundo o site da E-bit, empresa especializada em informações sobre comércio eletrônico, o setor movimentou R\$ 28,8 bilhões em 2013, crescendo, nominalmente, 28%, em relação a 2012, quando o faturamento chegou a R\$ 22,5 bilhões e para 2014 a previsão é de um crescimento nominal de 20% em relação a 2013. O varejo eletrônico está afetando o tráfego nas lojas, cada vez mais os consumidores vão procurar sites que conheçam e confiem.

Com o avanço da tecnologia, as compras através da *Internet* devem se tornar ainda mais convenientes. Para Kotler (2000), existem três grandes benefícios para os compradores potenciais na *Internet*: os da conveniência, os clientes podem fazer pedidos de produtos 24 horas por dia, onde estiverem. Não precisam entrar num carro, achar uma vaga para estacionar e andar por inúmeras ruas até encontrar o que procuram. Os da informação: os clientes podem encontrar dados comparativos sobre as empresas, produtos, concorrentes e preços sem deixar seu escritório ou residência, e a maior comodidade: os clientes não precisam lidar com vendedores nem se expor a fatores de persuasão e emocionais; também não precisam esperar na fila. Ainda segundo o mesmo autor, informa que a era eletrônica aumentou significativamente o crescimento do varejo sem loja, fazendo com que os consumidores possam receber suas mercadorias por Correios, pela televisão, pela *Internet* ou pelo telefone. E muitas vezes, sem taxa de entrega dependendo do valor e da quantidade de itens em uma compra.

Ao observar as transformações ocorridas na sociedade de consumo, nota-se que o segmento de franquias também foi se ajustando a cada nova realidade. Hoje podemos vivenciar o



surgimento das franquias virtuais como uma nova modalidade de varejo. O crescimento deste tipo de organizações em rede, nos últimos anos, é bastante significativo, não somente em termos de números de estabelecimentos, mas também na qualidade dos serviços. As redes de franquias estão se proliferando no mundo inteiro e em particular no Brasil. Trata-se de uma estratégia empresarial para expansão rápida, confiável, e menos onerosa, para as localidades distantes da sede.

No mundo empresarial, o termo franquia corresponde, de maneira geral, ao acesso a todo um sistema de negócios já desenvolvido e testado, além de uma licença para o uso da marca, de comercialização de produtos ou serviços. Apesar da existência de grande número de estabelecimentos franqueados no Brasil, a disseminação desse conceito é recente, iniciada na década de 1980. A ABF (Associação Brasileira de Franquias) foi fundada no ano de 1987, ano este, em que foi inaugurada no país, a primeira unidade da franqueada McDonad's. Porém somente no ano de 1994 é que foi promulgada a lei que regulamenta o franchising, Lei. 8955/94, segundo essa lei Artigo 2, a definição de franquia empresarial é: *“O sistema pelo qual o franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício.”*

O vocábulo franchising para Gomes (1977, p. 571) é utilizado para designar: “a operação pela qual um empresário autoriza outro o direito de utilizar a marca de um produto seu com assistência técnica para sua comercialização, recebendo em contrapartida determinado valor monetário”.

A opção pela franquia empresarial aponto Kotler (2000) é bastante frequente no mercado de consumo de bens e serviços em que uma complexa relação se estabelece entre duas empresas juridicamente independentes, à medida que a empresa franqueadora delega à empresa franqueada a responsabilidade de representar sua imagem e seu negócio aos consumidores. Com isso, ao mesmo tempo em que a empresa franqueadora amplia sua rede de distribuição, limita o contato direto com seus consumidores às unidades próprias. Schwartz (1994): *“A sobrevivência do pequeno empresário sob o regime de franquia, de fato confirma a redução dos riscos”*. Pesquisas realizadas pelo SEBRAE apontam que a taxa de sobrevivência é bem mais alta do que aquela do empreendedor independente. Em média, o empresário que atua sob o sistema de franquia tem uma taxa de sobrevivência de 96% até o primeiro ano. De 95% até cinco anos. E de 92% em dez anos”.

As franquias virtuais têm se tornado uma tendência no franchising brasileiro. Seguindo as mesmas regras das redes tradicionais, elas obedecem também aos parâmetros da Lei de Franchising (8.955/94), bem como as práticas comerciais em questões de gestão e concessão. Seu principal diferencial está no baixo investimento necessário para a abertura de uma unidade, já que o empreendimento não exige investimentos em infraestrutura física, nem em equipe de colaboradores. Baixo custo de investimento, com possibilidade de retorno rápido em um mercado que anualmente fatura bilhões, esse é o diferencial das franquias virtuais. A modalidade de franquias virtuais tem crescimento estimado em 30% ao ano até 2017 embalado pelo cres-

cimento do comércio on-line. Empresas dos mais variados segmentos estão aderindo a este modelo, desde grandes varejistas a pequenos prestadores de serviços. O pré-requisito básico para entrar nesse ramo é dominar a linguagem da internet e conhecer as ferramentas de divulgação on-line ( Terra Notícias).

### 3. METODOLOGIA

O presente trabalho apresenta-se em forma de estudo de caso, baseado na Loja Magazine Você, a franquia virtual das Lojas Magazine Luiza, a pesquisa apresenta carácter exploratório qualitativo e descritivo, tendo como referencial a revisão bibliográfica, a pesquisa Netnográfica e a análise de dados secundários disponível sobre franquia virtual nas redes sociais.

### 4. MAGAZINE LUIZA E AS FRANQUIAS VIRTUAIS

Com base as informações presentes no site empresa, a Loja Magazine Luiza foi Fundada no ano de 1957, atualmente são 731 lojas físicas, presentes em 16 estados brasileiros, com 24.000 funcionários e mais de 28 milhões de clientes, surgiu como uma loja de presentes no interior de São Paulo, a rede familiar ganhou destaque quando a Luiza Helena Trajano Rodrigues se tornou presidente, entre as várias iniciativas da executiva, os projetos ligados a internet ganharam destaques. A Magazine Luiza, foi uma das primeiras do segmento varejista brasileiro a entender o potencial do *e-commerce*, iniciando suas operações *online* em 1992, quando a internet no país ainda era privilegio de poucos. Desta forma conseguiu adquirir experiência e explorar o canal antes de seus concorrentes. Inicialmente a loja virtual funcionava como uma espécie de terminal multimídia, onde um funcionário acompanhava os clientes na navegação em lojas físicas. No ano de 1999, foi a vez de revolucionar o *e-commerce* com a criação do site [magazineluiza.com](http://magazineluiza.com), aproveitando o potencial da internet, a experiência adquirida nas lojas virtuais foi levada para *web* e ampliada num site totalmente seguro com mais de 5.000 produtos de varias categorias, percebendo as mudanças de comportamento dos consumidores, seus medos e receios em compras *online*, a empresa criou o avatar de uma vendedora virtual, batizada com o nome de “Lu”, por meio de *podcasts*, *tweets*, vídeos, a Lu se comunica e interage com os clientes, respondendo dúvidas e realizando sugestões, uma espécie de amiga e consultora.

Em 2012 a empresa percebeu nas redes sociais uma oportunidade estratégica para criar um novo canal de venda direta, a franquia virtual. Em seu site a Magazine Luiza afirma ser a primeira plataforma de comércio em redes sociais do mundo que possibilita que (<https://www.magazinevoce.com.br/magazineluizaesperta>), cada franqueado denominado divulgador, tenha sua própria loja e vitrine virtual de forma gratuita, sem nenhum investimento em estoque ou infraestrutura, com produtos ilimitados de sua escolha, tendo todo o suporte comercial e logístico da Magazine Luiza. O divulgador recebe por cada venda uma comissão que oscila de 2,5% até 6% de acordo com o produto comercializado. Para a empresa, a recomendação de compra é um dos principais fatores influenciadores na hora de alguém efetuar uma compra, ou seja, ninguém melhor do que seus amigos para entender as suas necessidades e poder auxilia-lo na melhor compra.

ISSN2451-6589

[www.conlad.fce.unam.edu.ar](http://www.conlad.fce.unam.edu.ar)

[conlad.fceunam@gmail.com](mailto:conlad.fceunam@gmail.com)



[/congreso.ladm](https://www.facebook.com/congreso.ladm)



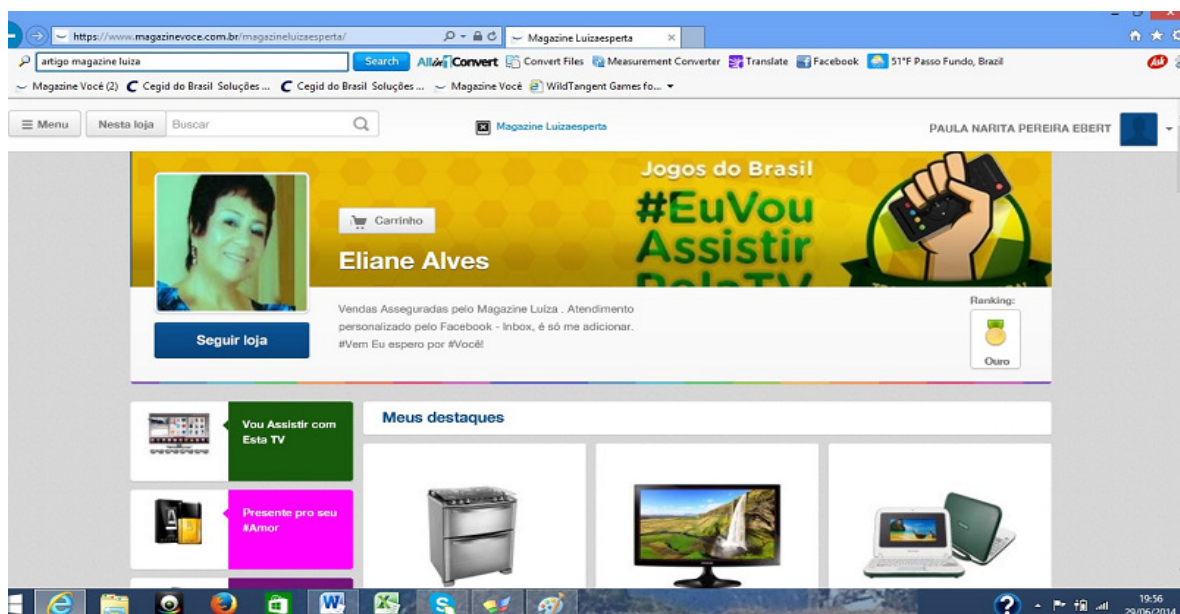
[/CongresoLatAdm](https://twitter.com/CongresoLatAdm)

[#conlad](https://www.instagram.com/conlad) [#posadas](https://www.instagram.com/posadas) [#misiones](https://www.instagram.com/misiones)

URL: [http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=31&Itemid=135](http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=31&Itemid=135)

O programa criado se chama Magazine Você, uma plataforma com informação de apoio aos divulgadores, através do site (<https://www.magazinevoce.com.br>) os interessados obtêm todas as informações necessárias para se tornar um franqueador/ divulgador, basta efetuar um cadastro, clicando na opção faça sua loja, escolher os produtos com maior afinidade ou, os que o divulgador julga como estratégicos para elevar suas vendas, e criar rapidamente seu próprio site, sem nenhum custo, a empresa oferece vários canais *online* para tirar dúvidas e dar suporte aos divulgadores. O nome do site parte do primeiro nome da empresa Magazine e é adicionado com o sufixo que o divulgador escolher, exemplo MagazineCHIC, ou MagazineSilva, os nomes são os mais variados e diversificados possíveis, dependendo exclusivamente da criatividade do divulgador. Não existe nenhuma taxa de adesão, sem necessidade de comprar estoque, a única preocupação é a divulgação de sua loja e o atendimento personalizado aos seus amigos/clientes, além da criatividade no layout da página, apresentada na figura 1.

FIGURA 1 - Página do facebook da Loja Virtual da divulgadora Eliane Alves.



Fonte: <<https://www.magazinevoce.com.br/magazineluizaesperta/>>.

Os produtos divulgados possuem o mesmo preço e condições de pagamento dos divulgados no site oficial da loja, e são apresentados em vitrines virtuais num layout simples e intuitivos, podendo ser divididos por categorias a critério do divulgador, o objetivo é proporcionar que os clientes encontrem o que precisam de forma rápida e eficaz. Também é possível comprar e vender via celular. As trocas e devoluções seguem os mesmos critérios do site da Magazine Luiza e todo o processo não envolve os divulgadores. As comissões são depositadas após efetuado os pagamentos pelos compradores na conta informada pelo divulgador da seguinte forma: o divulgador vende um produto através de sua loja no Magazine Você e o pedido é processado no sistema do Magazine Luiza – no caso, o boleto pago ou o pedido autorizado pela administradora do cartão, leva uma média de 30 dias para verificação se ele foi faturado no sistema do Magazine Você. A comissão só é depositada quando o divulgador atinge

R\$50 de comissão (valor mínimo para depósito). Quando esse valor é atingido, são contados 15 dias para que o valor da comissão sejam depositada na conta. Do valor bruto da comissão, são descontados 11% relativo ao INSS, imposto obrigatório às empresas sobre serviços prestados por pessoas físicas. É importante ressaltar que a conta obrigatoriamente precisa ser corrente e vinculada ao CPF do divulgador. Após esse período, leva-se normalmente 15 dias para que a comissão seja depositada. Quando o valor da comissão for superior a R\$ 1.500,00, o Imposto de Renda deverá ser recolhido na fonte, conforme orientação da Medida Provisória nº. 528 de 2011 e haverá uma dedução no valor da comissão. Todo esse processo é acompanhado pelo divulgador em tempo real via o Magazine Você, atualmente os percentuais das comissões são elencados na tabela 1:

TABELA 1 - Percentual de comissões por categoria de produtos.

Categoria de Produto	% de Comissionamento
Automotivo, Celulares, Câmeras, Eletrodomésticos, Áudio, TV e Vídeo, Games, Informática, Tablets, Telefonia Fixa	2,5%
Esporte e Lazer, Joalheria, Instrumentos Musicais, Perfumaria, Suplementos Alimentares	4,5%
Casa e Jardim, Bebê ,Cama, Mesa e Banho, Brinquedos, Beleza e Saúde, Casa e Jardim, Eletroportáteis, Ferramentas e Segurança, Móveis e Decorações, Relógio, Utilidades Domésticas	6,0%

Fonte: <<https://www.magazinevoce.com.br/como-funciona/>. Acesso em: 28 Jun. 2014. 21:34hs>.

Diariamente as ofertas aparecem em até três *posts* por dia no *timeline* de seus amigos, o Magazine Você é uma oportunidade para quem almeja utilizar as redes sociais como uma ferramenta de receitas, para quem não quer ou tem condições financeiras para investir em um negócio próprio, ou que esteja desempregado au até mesmo queira aumentar suas receitas financeiras. A empresa ainda cria *rankings* de premiações entre seus divulgadores (premiando vendas e a criatividade na divulgação das lojas virtuais). Como forma de motivá-los, além do ranking a qualificação dos divulgadores fica visível para seus clientes no alto da vitrine virtual. São várias as ferramentas para a divulgação dos produtos e promoções das Franquias virtuais do Magazine Você, utilizada pelos divulgadores, vão desde as propagandas no facebook, twitter, google +, até mesmo através de e-mail e *mailing*. Essa plataforma de vendas diretas proporciona uma nova experiência de venda para os divulgadores, e ao cliente, a melhor compra por recomendação. O próprio divulgador pode comprar de sua loja virtual e receber as comissões como qualquer outro cliente. Em um mundo fragmentado e em constante mudança, a Magazine Luiza está levando a estratégia multicanal a um novo nível, atualmente são mais de 100 mil divulgadores cadastrados como divulgadores.

#### 4.1 Perceptivas e depoimento de alguns Divulgadores

Na página do Magazine Você encontramos alguns depoimentos de divulgadores, como o do senhor Waldimir Matos, proprietário da Loja virtual MagazineWladi que em seu relato afirma: “ *Gosto muito da oportunidade de uma renda extra e de ganhar prêmios de incentivo pelas vendas do mês, além de ficar por dentro das novidades do mercado. Além disso, a loja é pratica, sendo rápido escolher os produtos e coloca-los na vitrine. E claro, é ótimo ser dono*

ISSN2451-6589

[www.conlad.fce.unam.edu.ar](http://www.conlad.fce.unam.edu.ar)[conlad.fceunam@gmail.com](mailto:conlad.fceunam@gmail.com)[/congreso.ladm](#)[/CongresoLatAdm](#)[#conlad](#) [#posadas](#) [#misiones](#)URL: [http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=31&Itemid=135](http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=31&Itemid=135)



de uma loja virtual, onde você não precisa se preocupar com fornecedores, além da garantia de uma entrega rápida e segura pela Magazine Luiza. Meus clientes comentam sempre da rapidez da entrega, o que ajuda muito na hora de fazer uma nova compra”

O senhor Josyano Pinheiro Damasceno da Magazinefazendovocêfeliz em seu depoimento comenta: “O que mais gosto é que podemos interagir com a equipe do Magazine Você e apresentar sugestões, além das premiações extras. Outro ponto é que não pago nada para manter minha loja e até hoje nunca tive problemas com entregas e prazos que não fossem rapidamente resolvidos”

Para a Margarete Manzoni Machado da Loja Virtual magazinemagaleti “ O que mais gosto no Magazine Você é quando consigo fechar uma venda e deixar o cliente feliz e satisfeito. Diariamente passo as ofertas e os mantenho conectados nas ofertas do dia. O cliente gosta de se manter informado”

O depoimento da senhora Eliane Alves da loja magazineluizaesperta diz: "Sei que posso contar com a equipe do Magazine Você. Com eles, verbalizo opiniões, solicito melhoria e como divulgadora, tenho sempre um feedback. Eu recomendaria o Magazine Você para todos que quiserem apostar em produtos diferenciados, com qualidade e otimização de prazo."

#### 4.1.2 Plataformas de acompanhamento online

Os franqueados podem acompanhar em tempo real através da plataforma de gerenciamento de comissões suas vendas mensais, comissões a visualizar seu histórico de vendas no período, conforme apresenta a figura 2:

FIGURA 2 - Página do facebook da Loja Virtual do divulgador da Eric Hoffman



Fonte: <<https://www.magazinevoce.com.br/magazinehoffman/>>.

Propaganda utilizada pelo franqueado da Loja Virtual Magazinebetomendes para incentivar suas vendas em equipamentos de informática, conforme demonstrado na Figura 3:

FIGURA 3 - Página do facebook da Loja Virtual do divulgador da Beto Mendes



Fonte: <<https://www.magazinevoce.com.br/magazinebetomendes/>>.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Estar atendo as mudanças e transformações mercadológicas é essencial para o sucesso de qualquer empresa. Conforme identificado no artigo, um novo canal de vendas foi lançado, embora seja um fenômeno recente as Franquias virtuais demonstram um ótimo potencial de crescimento, visto que são uma ótima opção para as empresas, para o divulgador e para o consumidor final. Para as empresas a vantagem competitiva está nas frentes de vendas que são multiplicadas, na divulgação maciça de sua marca e de seu roll de produtos, na indicação como processo decisório para o fechamento da compra de determinado produto frente as opções da concorrência, no serviço personalizado, na proximidade com seus consumidores, e na possibilidade de poder atingir os diversos *target* de público. Para os divulgadores ou franqueados, a franquia virtual é uma forma de elevar suas receitas com pouco ou quase nenhum investimento inicial, além de dispor de todo o suporte operacional de uma marca bem conceituada no mercado, como é o caso da Magazine Você, sendo que todo o processos de comissionamento e descontos se baseia de acordo com a legislação, o que torna o negócio legal e vantajoso para o empreendedor. E para o consumidor final a vantagem principal está na personalização do atendimento e no fácil acesso ao canal de vendas. A Magazine Luiza foi a primeira plataforma de comércio em redes sociais do mundo, o que a torna referência no segmento de franquias virtuais, estratégia comercial está que já podemos perceber ser adotada por concorrentes, como é o caso da Polishop e da Ponto Frio, que estão aderindo a este novo canal de

ISSN2451-6589

[www.conlad.fce.unam.edu.ar](http://www.conlad.fce.unam.edu.ar)

[conlad.fceunam@gmail.com](mailto:conlad.fceunam@gmail.com)



/congreso.ladm



/CongresoLatAdm



#conlad #posadas #misiones

URL: [http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=31&Itemid=135](http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=31&Itemid=135)



varejo. Por ser algo novo, a escassez de dados e a falta de informações a respeito do assunto foram um dos pontos de maior dificuldade do estudo. Podemos concluir que, independentemente de resultados financeiros a marca da Magazine Luiza está sendo amplamente divulgada.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. <http://www.portaldofranchising.com.br/noticias/negocios-a-distancia>, acessado em 01/08/2014
2. KOTLER, P. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
3. HSIEN, H. W.; CÔNSOLI, M. A.; GIULIANI, A. C. *Aspectos sobre a Decisão de Canais no Pequeno Varejo: A escolha entre o atacado e o atacarejo*. Revista de Administração UFSM, v. 4, n. 1, p. 91-104
4. LAS CASAS, A. L. *Marketing de serviços*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
5. PARENTE, Juracy. *Varejo no Brasil: Gestão e estratégia*. São Paulo: Atlas, 2000.
6. McCARTHY, E. JEROME. *Basic marketing: a managerial approach*. 6th ed. Richard D. Irwin, Homewood, 1976.
7. CUNHA JÚNIOR, MARCUS V. M. Determinantes da natureza evolutiva e dos padrões estratégicos do varejo. In: ÂNGELO, C. F., SILVEIRA, J. A. G. (Org.). *Varejo competitivo*. São Paulo: Atlas, 1996.
8. GREWAL, D.; KRISHNAN, G.; IYER, R.; KRISHNAN, R.; SHARMA, A. A. *The internet and the price value -loyalty chain*. Journal Of business Reaserch, v. 56, n 5, p 391-398, 2003.
9. MENON, S.; KAHN, B. *Cross-category effects of induced arousal and pleasure on the Internet shoppingexperience*. Journal of Retailing 78 (1), 2002, 31-40.
10. <http://www.ebit.com.br/>. acessado em: 16 abr. 2012.
- 11.. *Lei Federal brasileira N.º 8.955*. Brasília: Congresso Nacional, 1994.
12. GOMES, O. *Contratos*. 7 ed. Rio de Janeiro: Forense, 1977
13. SCHWARTZ, JOSÉ CARLOS. *Franchising: o que é, como funciona*. Brasília: SEBRAE, 1994.
14. <http://www.terra.com.br> acessado em: acessado em 16 abr. 2012.
15. <http://www.magazinevoce.com.br>. acessado em: 16 abr.2014.
17. <https://www.magazinevoce.com.br/magazineluizaesperta> acessado em: 16 abr. 2014
18. <https://www.magazinevoce.com.br/magazinehoffman>. acessado 15 abr2014
17. <https://www.magazinevoce.com.br/magazinebetomendes>. acessado em 15 abr.2014.

## GESTÃO DE PESSOAS E A SEGURANÇA DO TRABALHO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Área: Administración Empresaria

Autores: Andréa Bujnicki Vieira  
Janice Walter  
Bruna Zimmermann Hintz  
Charline Fernanda Reidel  
Luana Vanessa Huber,

Categoría: Docentes Universitarios

Institución: Faculdades Integradas Machado de Assis – FEMA - UNIJUÍ.

Correo electrónico: andreabujnickivieira@gmail.com  
janice@sommacontabilrs.com  
bruna-zimmermann@hotmail.com  
charline.reidel@hotmail.com  
luana.huber@hotmail.com

### RESUMO

Na velocidade com que tudo vem se desenvolvendo, diversas mudanças pessoais e profissionais acontecem diariamente na vida das pessoas. Diante desse contexto, é imprescindível que as organizações estejam focadas em seu progresso respeitando os princípios individuais de seus colaboradores. O papel do gestor de recursos humanos dentro das empresas vem se destacando, uma vez que o mesmo precisa desenvolver sua habilidade de motivar sua equipe, implantando diretrizes que tenham como objetivo a valorização do capital humano existente. Este artigo possui o foco de retratar o planejamento das organizações no século XXI, que precisam trabalhar em função de um ambiente de trabalho com equipamentos de segurança adequados à execução das atividades de cada contribuinte. Foram utilizadas referências bibliográficas no desenvolvimento do estudo, que possui uma abordagem qualitativa, representada por um estudo de caso em uma organização. Como consideração final tem-se a ideia de que a gestão de pessoas, além de estar ligada à administração dos processos de RH, precisa estar atualizada no ramo de interesses do grupo e na busca da qualidade de vida de seus colaboradores.

### PALAVRAS-CHAVE

Mudanças Organizacionais, Gestão De Pessoas, Segurança Do Trabalho, Qualidade De Vida.

### INTRODUÇÃO

As organizações atuais vêm passando por mudanças contínuas, onde há a agregação de novas formas de gestão que secundariza a busca frenética por resultados, e se detém mais à valorização do capital humano que é visto como indispensável no processo empresarial.

ISSN2451-6589

[www.conlad.fce.unam.edu.ar](http://www.conlad.fce.unam.edu.ar)

[conlad.fceunam@gmail.com](mailto:conlad.fceunam@gmail.com)



/congreso.ladm



/CongresoLatAdm



#conlad #posadas #misiones

URL: [http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=31&Itemid=135](http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=31&Itemid=135)

Para Marras, enquanto as organizações preocupam-se em ser mais competitivas, produzindo mais a custos menores, os empregados buscam no interior das empresas onde trabalham a compensação do estresse causado pela busca impaciente de resultados (MARRAS, 2011).

Para o desenvolvimento deste artigo serão utilizadas referências bibliográficas de diversos autores, com a finalidade de apresentar noções básicas referentes à gestão de pessoas e da segurança que deve existir no ambiente de trabalho, bem como sobre os programas de prevenção que existem.

Com o intuito principal de valorizar a segurança do trabalho dentro das organizações e demonstrar sua finalidade, será realizado um estudo de caso em uma empresa que solicitou que sua razão social não fosse divulgada; agregando-se as teorias estudadas à prática que é adotada dentro da instituição escolhida.

## 1 GESTÃO DE PESSOAS

De acordo com Vergara, a sociedade da informação desnuda para nós a complexidade das relações econômicas, tecnológicas e dos valores pessoais, violando fronteiras geográficas, revelando o movimento da globalização. Segundo o mesmo autor ainda, a gestão de pessoas é um tema de muita importância; primeiro, porque é no interior das empresas que passamos a maior parte de nossas vidas, segundo, porque as empresas podem ser tudo, mas nada serão se não houver pessoas (VERGARA, 2012).

Kanaane nos traz a ideia de que a valorização do indivíduo requer posturas diferentes das até então praticadas, favorável a assumir os desafios impostos pelos tempos do século XXI (KANAANE, 2009).

Para Lacombe, todas as operações de negócios podem ser resumidas em três fatores: pessoas, produtos e lucros, porém as pessoas estão em primeiro lugar. Se a empresa não possuir uma boa equipe, não poderá fazer nada com o resto (LEE YACocca, apud, LACOMBE, 2012).

São vários os objetivos da gestão de pessoas. Segundo Chiavenato, a administração de recursos humanos além de ser formada por diversas atividades como análise de cargos, recrutamento, seleção, orientação, treinamento, e motivação de pessoas; ela deve contribuir na gestão de segurança, saúde e bem estar, cooperando na eficácia da empresa através dos seguintes meios:

- a) Ajudar a organização a alcançar suas metas, objetivos e realizar sua missão;
- b) Proporcionar competitividade à empresa;
- c) Treinar e motivar as pessoas para a empresa;
- d) Proporcionar a satisfação dos funcionários da empresa;
- e) Manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável;
- f) Desenvolver e manter a qualidade de vida no trabalho.

ISSN2451-6589

[www.conlad.fce.unam.edu.ar](http://www.conlad.fce.unam.edu.ar)

[conlad.fceunam@gmail.com](mailto:conlad.fceunam@gmail.com)



/congreso.ladm



/CongresoLatAdm



#conlad #posadas #misiones

URL: [http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=31&Itemid=135](http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=31&Itemid=135)

(CHIAVENATO, 1999).

O principal papel de desenvolvimento do capital humano está interligado com a segurança do trabalho que deve existir dentro das organizações, sendo que sua relevância no contexto empresarial será abordada a seguir.

## 2 MEDICINA E SEGURANÇA NO TRABALHO

Lapa considera a gestão de segurança e saúde, através da garantia da integridade física e capacidade intelectual dos funcionários - fator de desempenho que deve ser incorporado à gestão do negócio empresarial, visando a diminuição dos acidentes e doenças ocupacionais decorrentes do trabalho (LAPA, 2001).

A segurança no ambiente de trabalho é imprescindível. Os colaboradores precisam estar seguros a fim de executarem com êxito a função cotidiana para a qual foram contratados. As empresas que descumprirem as exigências previstas em Lei estão sujeitas à multa e outras consequências mais severas.

Nesse contexto, Kanaane propõe que um ambiente seguro do ponto de vista da higiene e segurança do trabalho, atesta a perspectiva do indivíduo ao ver assegurada sua saúde física, mental e emocional, possibilitando-lhe um enquadramento mais sadio ao ambiente de trabalho (KANAANE, 2009).

## 3 METODOLOGIA

O presente artigo é representado por um estudo de caso em uma organização e possui abordagem qualitativa, que segundo os autores Vieira e Zouain, tem como definição aquela que se fundamenta pela não utilização de instrumental estatístico na análise dos dados e faz uso de aspectos concretos visualizados no cotidiano (VIEIRA, ZOUAIN, 2006).

Inicialmente, com o objetivo de adquirir informações gerais sobre a empresa escolhida no âmbito de gestão de pessoas, fez-se o uso de um check list inicial disponibilizado pela Instituição de ensino. Posteriormente, já com o tema do estudo definido, as autoras criaram um roteiro de entrevista destinado ao técnico de segurança do trabalho da organização.

## 4 DIAGNÓSTICO DA ORGANIZAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 A Segurança Do Trabalho Na Indústria X

A Indústria X foi fundada em 1979 no noroeste gaúcho e estava inicialmente voltada a produção de impressos comerciais. Seguindo as tendências do mercado e com a visão estratégica de sua direção, além da experiência adquirida no decorrer dos anos, dos altos investimentos em novas tecnologias e da qualificação profissional, há trinta e cinco anos, a empresa vem dedicando-se ao desenvolvimento e produção de soluções em embalagens de papel cartão e micro ondulado.

Estabelecida em uma sólida base fabril na cidade de Nova Candelária-RS, a Indústria X possui um dos mais modernos Parques Gráficos do Brasil no segmento de embalagens, com uma estrutura de mais de 5.000 m<sup>2</sup> e máquinas de última geração, empregando uma equipe de mais de duzentos profissionais, que são rotineiramente desenvolvidos e atualizados pelo setor de RH, através de treinamentos, participação em feiras e *benchmarking*.

Com o objetivo de coletar informações específicas sobre as condições de segurança que são empregadas na organização, a equipe executou uma sequência de perguntas ao técnico de segurança do trabalho da empresa.

A Indústria X, que tem como principais valores compartilhar conhecimentos, comprometimento, confiabilidade, respeito, honestidade, agilidade, flexibilidade e ética; possui um mapa de riscos para cada setor interno da empresa, onde estão especificados através de um desenho gráfico, os aspectos que possam vir a causar danos à saúde dos colaboradores.

A empresa também disponibiliza diversos Equipamentos de Proteção Individual (EPI's): protetor auricular, luvas látex, pigmentada, e de raspa, avental de raspa, peneira e mangueira, óculos e creme de proteção, calçado, cinto e capacete de segurança; e Equipamentos de Proteção Coletiva (EPC's): extintor de incêndio, proteção de máquinas, faixas de sinalização e hidrantes são alguns exemplos de instrumentos de uso conjunto utilizados pela organização estudada.

De acordo com a Norma Regulamentadora N°6, considera-se EPI, todo dispositivo ou produto, de uso individual utilizado pelo trabalho, destinado à proteção de riscos que ameacem a segurança no trabalho; já o EPC diz respeito ao coletivo, devendo proteger todos os trabalhadores expostos a determinado perigo (MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO).

Na prática desenvolvida dentro da Indústria X, nota-se que além de conter CIPA - constituída por uma comissão de empregados e empregadores, a organização destina uma semana de seu calendário anual, para o acompanhamento das atividades de prevenção de acidentes, denominada Semana de Prevenção de Acidentes de Trabalho (SIPAT), o que demonstra a preocupação da empresa com os hábitos de segurança dentro da organização.

A cada ano, durante a SIPAT são abordados temas pertinentes ao momento vivido pela empresa e estes assuntos são tratados de várias formas. Por vezes são utilizadas palestras de incentivo, teatros, gincanas entre os colaboradores e outras atividades que possam levar a informação que o evento quer transmitir.

Segundo Galafassi, visando a prevenção das doenças ocupacionais e dos acidentes do trabalho, surgiu por recomendação da Organização Internacional do Trabalho, a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA), determinando que empresas com número superior a cem funcionários devem instituir da CIPA (GALAFASSI, 1998).

A ginástica laboral dentro da empresa estudada é realizada três vezes por semana, sendo que isso acontece durante os dez primeiros minutos do expediente dos colaboradores e é coordenada por um profissional da área de educação física, sua execução não é obrigatória.

Oliveira corrobora com esta ideia ao afirmar que a ginástica laboral é um programa que intensifica a ligação do trabalhador com a empresa, pois diminui indiretamente os acidentes que possam vir a acontecer no ambiente de trabalho e contribui para uma melhor qualidade de vida (OLIVEIRA, 2011).

Já ao falar sobre a saúde dos trabalhadores, observou-se que dentro da Indústria X, os trabalhadores são avaliados periodicamente por meio de exames clínicos admissionais, demissionários, de retorno ao trabalho, mudança de cargo, periódicos e complementares. Todos esses exames são feitos através de um plano de saúde que é disponibilizado a todos.

A empresa também possui uma série de documentos que sustentam as ações que são realizadas na área de segurança, um deles é o Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA), no qual constam informações sobre riscos e medidas de controle de todos os postos de trabalho. Este documento é complementado com o Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional (PCMSO), neste estão elencados exames relacionados aos riscos de cada atividade contida no PPRA. Diante disso, obtendo resultados positivos nestes exames pode-se entender que o trabalho preventivo está sendo eficaz.

Marras define o PCMSO, destacando que o mesmo tem o objetivo de abordar questões ligadas à preservação da saúde do trabalhador e sua coletividade utilizando metodologias clínicas apropriadas para análise da relação saúde-trabalho e é coordenada por um médico do trabalho pertencente ou não ao quadro de funcionários da empresa (MARRAS, 2011).

A empresa em destaque, além de possuir um técnico de segurança do trabalho, também dispõe do auxílio de um engenheiro e da médica do trabalho, que realiza os exames periódicos com os colaboradores. Há um setor exclusivo de manutenção, onde os operadores através de um cronograma realizam diariamente a verificação dos equipamentos e há periodicidade de inspeção a ser executada, que visa anteceder e cuidar preventivamente das máquinas e equipamentos.

O profissional de segurança do trabalho deve atuar de acordo com sua formação, quer seja ele médico, técnico, enfermeiro ou engenheiro do trabalho. O campo de atuação desses profissionais é bastante vasto e suas funções são divididas.

O técnico de segurança, ao final da entrevista, enfatizou sobre um programa adicional que é desenvolvido, denominado Q-Sol; o mesmo tem a missão de desenvolver pessoas e valorizar as atitudes de qualidade, segurança, organização e limpeza e a participação de todos os funcionários é fundamental para a criação de boas condições de trabalho, refletindo na qualidade de vida de todos.

O sistema de avaliação dos profissionais da empresa é feito semanalmente, através de oito requisitos básicos: as máquinas e equipamentos estão em perfeitas condições de trabalho; EPI's e EPC's estão sendo utilizados e higienizados; uniformes estão sendo conservados; corredores e extintores estão limpos e desobstruídos; existem materiais obsoletos, fora do local identificado, armazenado em altura padrão; equipamentos e materiais estão identificados e limpos; foram observados comportamentos inseguros por parte dos colaboradores e se os páletes com matéria-prima estão devidamente protegidos.



A política de reconhecimento para com os funcionários da Indústria X é realizado através de um sistema de pontuação com cores, onde ocorrem auditorias semanais, sem data e horário marcado e são premiados os setores que atingirem determinada meta, especificada dentro de suas regras:

- a) Vermelho – Acima de dois problemas no mesmo requisito ou em requisito diferente: nenhum ponto;
- b) Amarelo – Apenas um problema em um requisito: cinco pontos;
- c) Verde – Nenhum requisito com problema: dez pontos.

Para cada requisito que obter conceito diferente da cor verde, é necessário ação corretiva e preventiva. A eficácia das ações serão avaliadas nas reauditorias após ação implementada. A seguir os *feedbacks* de recompensa que são repassados aos funcionários:

- a) Café com o Diretor – Trimestral aos setores que atingiram no mínimo cem pontos no trimestre;
- b) Brinde Surpresa – Trimestral aos setores que atingiram pontuação máxima no trimestre;
- c) Reunião Relâmpago – Trimestral aos setores com pontuação inferior a 60% dos pontos possíveis.

Nos últimos cinco anos apenas um acidente de trabalho ocorreu dentro da empresa e felizmente o mesmo não teve graves consequências, sendo investigado conforme norma e tomado às providencias necessárias.

A principal prática adotada na Indústria X é iniciada pela ideia de conscientização dos seus colaboradores para a adoção de atitudes de segurança preventivas, o que reflete diretamente nas boas condições de trabalho.

Kanaane ressalva que a qualidade de vida no trabalho não é determinada apenas por características pessoais, emocionais ou situacionais, mas pela interação desses dois conjuntos de fatores: indivíduo e organização (KANAANE, 2009).

A empresa em estudo, conforme demonstrado, possui diversos planos e programas diferenciados que têm o foco de acompanhar os processos de trabalho de seus colaboradores, identificando os riscos presentes e cooperando na conservação da saúde e melhora da qualidade de vida dos colaboradores.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através da elaboração deste artigo denotou-se um elevado crescimento no nível de aprendizado acadêmico, pessoal e principalmente profissional. Foi esclarecido o papel singular da gestão de pessoas, sendo também demonstrada a importância da antecipação de cuidados em relação à saúde do trabalhador.

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), em tempos atuais é bastante relevante, sendo que as empresas que tinham sua atenção focada apenas na obtenção de lucros e crescimento contínuo, começam a partir do século XXI a inovar suas formas de gestão, valorizando o capital humano e o reconhecendo como fonte indispensável no sucesso administrativo.

Através do estudo realizado, nota-se que a Indústria X possui um ambiente de trabalho satisfatório, sendo detentora de condições favoráveis ao bom desenvolvimento das funções de seus colaboradores. Os instrumentos de segurança disponibilizados, o acompanhamento dos profissionais para o uso dos EPI's e EPC's, e bons incentivos referente à práticas de segurança são indispensáveis, uma vez que pessoas que trabalham seguras conseguem produzir mais e melhor.

Além das entrevistas realizadas à gestora de recursos humanos e ao técnico de segurança do trabalho da empresa, concretizou-se um enlace dos dados obtidos anteriormente com a qualidade de vida que é bem trabalhada dentro da organização; sendo este o aporte principal para a conclusão do artigo.

## REFERÊNCIAS

1. MARRAS, JEAN PIERRE. Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
2. VERGARA, SYLVIA CONSTANT. Gestão de Pessoas. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
3. KANAANE, ROBERTO. Comportamento Humano nas Organizações: O Homem rumo ao Século XXI. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
4. LACOMBE, FRANCISCO. Recursos Humanos: Princípios e Tendências. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.
5. CHIAVENATO, IDALBERTO. Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
6. LAPA, R. P. Segurança Integrada à Gestão do Negócio. Brasilminingsite, Belo Horizonte, fev. 2001.
7. VIEIRA, MARCELO MILANO FALCÃO; ZOUAIN, DEBORAH MORAES. Pesquisa Qualitativa em Administração. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
8. MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. NR6. Portaria SIT n.º 25, de 15 de outubro de 2001. Disponível em: <<http://portal.mte.gov.br/data/files/atualizada>>. Acesso em: 28 de maio. 2014.
9. GALAFASSI, MARIA CRISTINA. Medicina do Trabalho: Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional. São Paulo: Atlas, 1998.
10. OLIVEIRA, CLAUDIO ANTONIO DIAS. Segurança e Saúde do Trabalho: Guia de Prevenção de Riscos. São Caetano do Sul: Yendis, 2011.

ISSN2451-6589

[www.conlad.fce.unam.edu.ar](http://www.conlad.fce.unam.edu.ar)

[conlad.fceunam@gmail.com](mailto:conlad.fceunam@gmail.com)

 /congreso.ladm

 /CongresoLatAdm

 #conlad #posadas #misiones

URL: [http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=31&Itemid=135](http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=31&Itemid=135)

### APÊNDICE – Questionário realizado ao Técnico de Segurança

- 1- Como é desenvolvida a Segurança do Trabalho dentro da Empresa?
- 2- São disponibilizados Equipamentos de Segurança para os colaboradores?
- 3- Existe CIPA e SIPAT? Como funcionam?
- 4- Como e quando são realizadas as atividades de ginástica laboral?
- 5- Quais os profissionais da Segurança do Trabalho que atuam dentro da Organização? E de que forma desempenham suas funções?
- 6- Existe algum outro programa de incentivo referente à segurança desenvolvido? A empresa dispõe de Mapas de Riscos?
- 7- A empresa disponibiliza de Planos de Saúde ou convênios? Quais?
- 8- Já aconteceram acidentes de trabalho?
- 9- Como acontece a manutenção das máquinas e a sua inspeção?
- 10- Há punições para os colaboradores que se negam a fazer o uso dos equipamentos de segurança disponibilizados? Qual a política de prevenção adotada pela empresa?

**ANEXO – Questionário realizado à Gestora de RH**

- 1- Qual o número de funcionários na organização?
- 2- Qual a Missão, a Visão e os Valores da organização?
- 3- Qual a atitude da organização em relação aos seus funcionários?
- 4- A organização disponibiliza de Departamento de Recursos Humanos?
- 5- Em caso afirmativo, há quanto tempo?
- 6- Qual o número de pessoas envolvidas no RH e quais as suas responsabilidades?
- 7- Marque os processos existentes e os implementados na área de RH:
  - ( ) Suprimentos (recrutamento, seleção e integração);
  - ( ) Aplicação (descrição e análise de cargos, avaliação de desempenho e plano de carreiras);
  - ( ) Manutenção (salários e benefícios);
  - ( ) Departamento de pessoal (cálculo de folha de pagamento e demais obrigações trabalhistas);
  - ( ) Departamento jurídico, como é a participação desse departamento no RH? É interno ou terceirizado?
- 8- Como estão organizados e como funcionam?
- 9- Existe clareza nos desafios a curto prazo no RH?
- 10- A organização possui organograma? (Em caso afirmativo, anexar ao trabalho).
- 11- Existe política salarial? ( ) Sim ( ) Não
- 12- Em caso afirmativo, quais?
- 13- Quais os critérios para admissão levando em consideração o perfil do cargo?
- 14- Qual a porcentagem de absenteísmo e de rotatividade na organização?
- 15- No seu entendimento, quais são os principais fatores de motivação para o trabalho na organização?
- 16- Em sua opinião, quais são os aspectos que desmotivam o colaborador?

## LA ADMINISTRACION DE LAS CAJAS PROFESIONALES DE MISIONES FRENTE AL REGIMEN DE RECIPROCIDAD JUBILATORIA

Área: Entidades Intermedias

Sub área: Otras Organizaciones Intermedias

Autores: Laura Magali Bernal

Rita Mabel Figueredo

Zulma Lidia. Gerula

Delia Inés Suasnavar

Categoría: docente universitario

Institución: Facultad de Ciencias Económicas -Universidad Nacional de Misiones

Correo electrónico: [lauramagalibernal@yahoo.com.ar](mailto:lauramagalibernal@yahoo.com.ar), [ritamfigueredo@gmail.com](mailto:ritamfigueredo@gmail.com)  
[zulmagerula@hotmail.com](mailto:zulmagerula@hotmail.com), [delisuas@yahoo.com.ar](mailto:delisuas@yahoo.com.ar)

### RESUMEN

La República Argentina por su carácter federal, ha generado un complejo sistema, con una gran cantidad de organismos que administran seguridad social, cada uno con su estructura, normas propias, y reglas internas. Las Cajas de previsión para profesionales, constituyen uno de los modelos de administración de la seguridad social bajo el esquema de financiación contributivo, cuya finalidad es afrontar las contingencias tales como la vejez, la invalidez, la muerte, mediante el otorgamiento de beneficios.

Frente a la posibilidad de que un trabajador realice aportes a diferentes regímenes, en forma alternada o simultánea, podría darse la situación de no reunir los requisitos requeridos para acceder a los beneficios: años de servicios, cuantía de aportes, etc. Si bien existe un Régimen de Reciprocidad Jubilatoria que pretende normar los procedimientos en casos que aporten a distintos regímenes, no resulta claro para los futuros beneficiarios a que tendrían derecho y como se conformarían las prestaciones a recibir.

El proyecto pretende abordar un diagnóstico preciso sobre la aplicación práctica del sistema de reciprocidad en las Cajas de Profesionales de la provincia de Misiones, y además generar propuestas de solución a las problemáticas identificadas.

### PALABRAS CLAVES

Sistema de Seguridad Social- Reciprocidad jubilatoria- Sistemas de cotización – Financiación de las prestaciones.

### INTRODUCCIÓN

La organización federal de la República Argentina, y el modo en que surgieron históricamente los administradores de seguridad social en el país, ha generado un complejo sistema,

ISSN2451-6589

[www.conlad.fce.unam.edu.ar](http://www.conlad.fce.unam.edu.ar)

[conlad.fceunam@gmail.com](mailto:conlad.fceunam@gmail.com)



[/congreso.ladm](https://www.facebook.com/congreso.ladm)



[/CongresoLatAdm](https://twitter.com/CongresoLatAdm)



[#conlad](#) [#posadas](#) [#misiones](#)

URL: [http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=31&Itemid=135](http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=31&Itemid=135)



con una gran cantidad de organismos que tienen a su cargo el otorgamiento de prestaciones de seguridad social, cada uno con su estructura, normas propias, y reglas internas.

Las Cajas de previsión para profesionales, constituyen uno de los modelos de administración de la seguridad social bajo el esquema de financiación contributivo y llevan adelante el gerenciamiento de los fondos aportados por sus integrantes.

Actualmente funcionan cerca de noventa Cajas de este tipo, en el territorio nacional, cuyo fin es afrontar las contingencias tales como la vejez, la invalidez, la muerte, por citar algunas, mediante el otorgamiento de beneficios.

La vida laboral de una persona puede llevarlo a discurrir con aportes a diferentes regímenes de seguridad social, como por ejemplo, aportes al sistema nacional (SIPA) por el trabajo en relación de dependencia o como autónomo; o también, aportes al sistema provincial sujeto a una relación de empleo público, y paralela o alternadamente, además, aportes a las cajas de profesionales.

Esto conlleva a pensar en la necesidad de computar los aportes realizados a los distintos sistemas de seguridad de manera continua o alternada.

Actualmente nos encontramos con una solución legal que se conoce como “Reciprocidad Jubilatoria” y que se instrumenta, mediante acuerdos (Convenios) entre las distintas cajas.

El objetivo del presente trabajo es compartir los ejes centrales del proyecto de investigación, iniciado en enero de 2014, que se lleva a cabo en el ámbito de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones: **Régimen de Reciprocidad Jubilatoria para los profesionales afiliados obligatoriamente a Cajas de Profesionales de la Provincia de Misiones.**

El proyecto pretende abordar un diagnóstico preciso sobre la aplicación práctica del sistema de reciprocidad en las Cajas de Profesionales de la provincia de Misiones, y además generar propuestas de solución a las problemáticas identificadas.

## PLANTEO DEL PROBLEMA

La “reciprocidad o coordinación jubilatoria” refiere a las normas que dicen y establecen la manera en que se vinculan los distintos regímenes previsionales, cuando un sujeto está comprendido por varios de ellos. Es un sistema normativo que garantiza los derechos de los trabajadores afiliados en tiempos sucesivos a distintos sistemas.

El cómputo recíproco del tiempo de servicios no simultáneos, para aquellos trabajadores dependientes y/o por cuenta propia, que han cotizado a través de toda su vida laboral a distintas cajas previsionales, es de vital importancia, por cuanto de no totalizarse los servicios con aportes a las distintas entidades previsionales, en muchos casos sería imposible obtener la prestación, sobre todo de cobertura de vejez, por no reunirse el tiempo mínimo que requiere la normativa vigente en cada régimen.

El carácter federal del Estado Argentino implica que las distintas provincias conservan la

facultad de crear sus propios regímenes previsionales, así como también, las municipalidades, debiendo interrelacionarse de manera continua.

En la provincia de Misiones, la creación de organismos de seguridad social para profesionales se produjo recién a principios del siglo XXI, funcionando desde entonces cuatro cajas de profesionales, que conviven con los organismos nacionales (ANSES) y provinciales (IPS) ya existentes. Ellas son:

- Caja de Profesionales Médicos y Médicos Veterinarios de la provincia Misiones, creada por Ley Provincial XIX Nro 36 (Antes Ley 3621) noviembre de 1999.
- Caja de profesionales de la salud de la provincia de Misiones, creada por Ley Provincial LEY XIX Nro. 38 (Antes Ley 3718). Diciembre 2000.
- Caja Previsional para Profesionales de la Ingeniería, Agrimensura, Agronomía, Arquitectura y otras profesiones (Caproia), creada por Ley Provincial XIX Nro 40 (Antes Ley 3833), diciembre de 2001.
- Caja de profesionales en Ciencias Económicas Misiones, creada por Ley Provincial XIX Nro 42 (Antes Ley 3953).

En la materia de reciprocidad jubilatoria, se encuentra vigente el Convenio 363/81 al que se encuentra adherida la provincia de Misiones, mediante Decreto Poder Ejecutivo Provincial N° 287/2003.

La aplicación práctica de la normativa vigente en el ámbito provincial, se encuentra aún en su etapa inicial y ello permite advertir una serie de inconvenientes tanto para los afiliados, como para las entidades, que se encuentran con pocas herramientas para resolver las cuestiones no previstas expresamente, que es en lo que se pretende estudiar, analizar en el proyecto de investigación.

## OBJETIVOS DEL PROYECTO

### Objetivos Generales.

Los objetivos que se plantean para el presente proyecto son:

Analizar la aplicabilidad del sistema de reciprocidad jubilatoria vigente, para los profesionales de la provincia de Misiones.

Identificar situaciones en las cajas de profesionales de la provincia de misiones en las cuales debe operar la reciprocidad.

### Objetivos Específicos

1. Analizar la normativa vigente de las Cajas de Profesionales que existen en la Provincia de Misiones.
2. Analizar los demás sistemas de seguridad social con los que los profesionales de la provincia de Misiones tienen relaciones habitualmente.

3. Analizar la normativa vigente que establece el régimen de reciprocidad en el ámbito de la Seguridad Social para profesionales.
4. Identificar situaciones específicas relacionadas con el acceso a una prestación previsional.
5. Identificar situaciones específicas vinculadas a la implementación del régimen de reciprocidad.
6. Relevar información específica respecto a los aportes a las diferentes cajas de los profesionales de la Provincia de Misiones.
7. Relevar mediante encuestas la opinión de los dirigentes y afiliados a las cajas respecto de la aplicación del sistema de reciprocidad jubilatoria.
8. Elaborar propuestas superadoras de las situaciones identificadas anteriormente.

### JUSTIFICACIÓN.

Si bien la creación de las Cajas de Profesionales en la provincia de Misiones es reciente, apenas poco más de una década, la posibilidad de analizar situaciones de afiliados que aportaron a diferentes regímenes, permitirá adelantar propuestas superadoras de situaciones conflictivas no previstas tanto en la normativa vigente, como por quienes conducen estas instituciones.

La reflexión acerca de las contribuciones que los trabajadores pertenecientes a Cajas de Profesionales de la Provincia de Misiones realizan a diferentes regímenes se considera relevante, pues hablamos de más de 6800 profesionales que integran dichas cajas.

Identificar diversas situaciones que puedan darse en la vida activa de un trabajador y las posibilidades de encuadrarse en algunas de los esquemas previstos al momento de cumplir la edad jubilatoria, permitirá generar respuestas adecuadas para el beneficiario.

Esto implica observar cuestiones tales como cajas incorporadas al sistema de reciprocidad, el prorrateo de las prestaciones, la posibilidades de reconocimiento por servicios, la determinación de que Caja tendrá a su cargo reconocer y hacer efectivo el beneficio, el momento en el que deberán operar las transferencias de los cargos por aportes, por mencionar algunos de los aspectos implicados en el análisis propuesto.

Asimismo, resulta necesario analizar la posibilidad de generar tanto entre las distintas Cajas de la región como con los organismos nacionales y provinciales, acuerdos que permitan facilitar la gestión de los trámites, de modo tal que no sea necesario trasladarse del lugar de domicilio al de cada ente previsional donde el afiliado registre aportes; propender al cobro unificado de las prestaciones, lo que no lograrse, genera que el afiliado se encuentre ante el inconveniente de haberes desmembrados, que le impiden una organización familiar y social adecuada; entre otras cuestiones.

Los integrantes del equipo de investigación se encuentran estrechamente vinculados a las cuatro cajas de profesionales de la provincia, lo que los pone en una situación inmejorable para el análisis que se pretende realizar, pudiendo contar en forma directa con los datos y la información requerida.

A través de la presente investigación se podrá contar con datos ciertos respecto al impacto que tiene el sistema de reciprocidad en la vida de los profesionales misioneros y colaborar en la formación e información de afiliados y dirigentes, lo que resulta esencial para que el ejercicio de los derechos previsionales sea completo

## MARCO TEÓRICO

Los convenios o pactos de reciprocidad, tienen como objetivo, generar instrumentos que permitan la totalización de los servicios para los trabajadores cotizantes, entendiéndose por ello, que todos los prestados para otro régimen deberán ser computados, en condiciones de igualdad, coordinando el interés de los individuos a obtener una prestación y el de los organismos previsionales de no ver desfinanciadas las prestaciones que deben otorgar.

Esa totalización debe servir, principalmente, para establecer el derecho a la prestación, cuando ésta, esté sujeta a la acreditación de un determinado tiempo de servicios (por lo general 30 años) requisito que suele ser propio de los sistemas de reparto, no así de los de capitalización que, por lo general sólo se exigen una edad mínima para el acceso a las prestaciones.

Los acuerdos pueden tener diversas formas, siempre que respeten la identidad de los sujetos y sus facultades o jurisdicciones.

En la Argentina, la existencia de un sistema de reciprocidad, instrumentado en pactos entre los organismos, se funda jurídicamente por un lado en el art. 14 bis tercer párrafo de la Constitución Nacional (CN) y por otro, en las libertades garantizadas en el art. 14 de la CN y la característica “Federal” del Estado Argentino que implica conservar para las distintas Provincias la facultad de **crear** (art. 125 CN), sus propios regímenes previsionales para sus dependientes, a los que se agregan los de las Municipalidades (autonomía art. 123 CN) y algunos sectores de profesionales. También tiene fundamento en la igualdad real de oportunidades y trato (arts. 8, 14, 14bis primer párrafo, y 125 inc. 23 CN).

De allí que el Sistema de Reciprocidad, sea un sistema normativo que garantiza los derechos de los trabajadores afiliados en momentos sucesivos a distintos sistemas, porque el encuadre de los ciudadanos en normas nacionales, provinciales y municipales de seguridad social, debe realizar o afirmar, y no negar o imposibilitar, la igualdad de oportunidades, de trato y de trabajo (arts. 8 y 14 CN), concretamente confirmadas en la materia por convenios con la OIT.-

La particularidad y exigencia previsional de una cantidad temporal de trabajo, hace que el derecho previsional se deba sujetar a una realidad ya sucedida, imposible de restaurar o renovar. De allí que el derecho protegido mediante los acuerdos o convenios de Reciprocidad Jubilatoria, es la coordinación del conocimiento y aceptación, por los distintos regímenes, del trabajo acaecido.

Es por eso que el instituto de la reciprocidad es la construcción del conjunto de relaciones entre los regímenes de distintas jurisdicciones como otro régimen con identidad propia, con derechos y obligaciones surgidos de sus reglas.

#### **Sistemas normativos vigentes.**

En busca de ese objetivo de totalización, en Argentina coexisten hasta el momento, dos regímenes de reciprocidad jubilatoria:

#### **a) Para cajas públicas: Anses y Cajas Provinciales y Municipales no transferidas al régimen nacional, el instituido por el Decreto 9316/46 - ratificado por Ley 12.291**

Obliga a los entes participantes, a computar como propios los servicios reconocidos por otras cajas adheridas, normativa que se integra con el Artículo 80 de la Ley 18.037 cuya vigencia continúa, con reformas, por imperio del Artículo 168 de la Ley 24.241.

Establece el principio de caja otorgante de la prestación previsional, como aquella donde el afiliado registre la mayor cantidad de años de servicios con aportes.

En el modelo del Dto. 9316/946 la caja otorgante brinda la prestación de jubilación o pensión de acuerdo a su propio régimen, estableciendo requisitos de edad y servicios, cálculo del haber, movilidad, y tomando los aportes a las demás cajas reconocedoras, como si fueran propios.

La obligación de transferir los aportes por las cajas reconocedoras de servicios tuvo sus modificaciones: al principio (Decreto 9316/46) era exigible, luego dejó de serlo (Artículo 81 Ley 18.037) para volver a ser obligatorio, interpretándose que no tenía carácter retroactivo sino a partir de la vigencia de la Ley 24.241 (10/ 93). Igualmente quedó supeditado a la reglamentación del Poder Ejecutivo, que delegó la facultad de fijar el procedimiento y celebrar acuerdos para tal fin, en la Secretaría de Seguridad Social (Decreto 78/94) que nunca se hizo.

#### **b) Para Cajas de Profesionales entre sí o con otras cajas públicas sujetas al convenio que fue aprobado por la Nación mediante la Res. 363/81 de la ex Subsecretaría de Seguridad Social**

Instituye un sistema de “prorrata a tempore” o pago en proporción al tiempo de servicios con aportes registrados en cada ente previsional, sistema similar a los adoptados por los convenios internacionales suscriptos por Argentina, aunque con diferencias en la aplicación.

Cubre obligatoriamente la cobertura de vejez y es muy ambiguo respecto a la cobertura de invalidez y muerte, dejando en la práctica, que cada caja interpretara como debía aplicarlo.

Se constituye en Caja otorgante, cualquiera de las cajas en las que el afiliado registre al menos diez años de servicios con aportes, a su elección.

En el sistema de la Res. S.S.S. 363/81, (Art. 7) la caja otorgante determina el derecho del solicitante conforme su propio régimen al acceso a alguna prestación y debe además establecer el haber correspondiente, efectuando una operación matemática consistente en proporcionalizar el haber teórico total informado por las participantes.-

De acuerdo al Artículo 9 debe dictar un solo acto administrativo donde se precisa el haber

total inicial de la prestación y el porcentaje que en función del mismo corresponde abonar a cada caja participante.

**c) La Ley 25.629 y el Convenio 49:**

Ante los distintos inconvenientes que se advirtieron en la aplicación de los sistemas de reciprocidad del Decreto 9316/46 y 363/81, se dictó en Julio de 2002, la Ley 25.629, en la que se autorizaba a la Secretaría de la Seguridad Social a **celebrar acuerdos** (confirmando lo dicho anteriormente), con los gobiernos provinciales y municipales para establecer un sistema de cómputo recíproco para el pago de los beneficios previsionales, incluidas prestaciones por invalidez y pensión por fallecimiento del afiliado o beneficiario, fijando las pautas para ese Acuerdo, que son:

- a) No transferencias recíprocas de cotizaciones.
- b) Cómputo recíproco de servicios no simultáneos para determinar el derecho.
- c) Cálculo del haber por cada jurisdicción interviniente en proporción al tiempo de servicios acreditados en su régimen por acto administrativo independiente.
- d) Pago directo por la jurisdicción interviniente de la proporción de su haber al beneficiario en una entidad bancaria a su elección.

Como se desprende de lo expuesto más arriba la autorización otorgada a la Secretaría de la Seguridad Social para suscribir convenios no era abierta sino que se fijaron las pautas mínimas de las cuales no se pueden apartar las jurisdicciones.

A partir del dictado de la Ley, se trabajó desde distintas áreas, y principalmente desde el Consejo Federal de Previsión Social (COFEPRES) integrado por las Cajas Públicas de Previsión Social de las Provincias, y se aprobó un proyecto de Acuerdo en el plenario celebrado en Calafate (Santa Cruz) en Abril del 2005, presentado a la Secretaria de Seguridad Social, que con algunas modificaciones a propuesta de la Coordinadora de Cajas de Profesionales, dio origen al convenio 49/05 aprobado por dicha Secretaria y los citados COFEPRES y Coordinadora de Cajas y publicado en el Boletín Oficial de la Nación el 15/11/05. El texto del convenio es una manifestación del acuerdo entre los órganos específicos del Gobierno Nacional, los representantes de las distintas entidades provinciales y de cajas profesionales, demostrando con esa participación, que se han contemplado todos los intereses.

El Régimen instituido por el convenio 49/05 establece un sistema de “prorrata a tempore”, limitando la función de la caja otorgante a determinar el derecho con un prorrateo de edad y servicios para que, posteriormente, por acto administrativo individual cada caja fijara la parte de su haber conforme sus normativas, asimismo, incluye expresamente dentro de la “prorrata tempore” a las prestaciones por invalidez y muerte, mediante un sistema de transferencia, lo que en la Res. S.S.S. 363/81 era ambiguo y daba lugar a distintas interpretaciones.-

Sin embargo, a pesar de las anunciadas ventajas del sistema, no se pudo obtener las adhesiones necesarias para que el sistema comenzara a funcionar en todas las jurisdicciones del país, dado que solamente la Nación, a través de la Secretaría de Seguridad Social y muy pocas provincias (entre ellas Santiago del Estero, La Pampa y Chaco) adhirieron al convenio.



En consecuencia, dicha cartera ratificó la vigencia de los regímenes de reciprocidad anteriores mientras se extienda esta situación de falta de promulgación del Convenio 49/05.

Es por ello que las características, los desafíos y los inconvenientes, se siguen refiriendo hoy, a los convenios de reciprocidad 9316/46 y 363/81.

**Características comunes a ambos regímenes vigentes:**

a. La computabilidad recíproca entre los organismos integrantes, de todos los servicios prestados y las remuneraciones percibidas.

b. Ficción legal que supone la totalización o suma de todos los servicios como prestados en el régimen de caja otorgante, para alcanzar el derecho a las prestaciones.

c. Voluntariedad de su ejercicio. La reciprocidad no es obligatoria para los afiliados, ya que quien alcanza el derecho a una prestación con servicios pertenecientes a un único sistema, no está obligado a invocar la reciprocidad.

d. Indivisibilidad de la reciprocidad. Una vez acogido el régimen de reciprocidad deberán acumularse todos los servicios, no pudiendo invocarse sólo algunos alterando la competencia de la caja otorgante.

e. Servicios con aportes. En todos los casos deberán ser considerados aquellos años de servicios en relación de dependencia en los que se hubieran devengado y retenido aportes y contribuciones, y aquellos servicios autónomos por los períodos en los que se hubieran devengado e ingresado las cotizaciones.

f. Prorratio de las condiciones de acceso a las prestaciones, de acuerdo a los mínimos -de años de edad y de servicios- exigidos por cada régimen previsional.

**Características del Convenio 9316/46:**

Las pautas básicas que ese régimen presenta pueden resumirse así:

a) cómputo mixto de los servicios prestados en cada caja y de las remuneraciones percibidas;

b) otorgamiento de un beneficio único y

c) transferencia a la caja otorgante de los aportes y contribuciones ingresadas a las cajas que reconocieron servicios. Esta reciprocidad se basa en la ficción de considerar todos los servicios y la totalidad de las remuneraciones percibidas, como prestadas y devengadas bajo el régimen de la caja otorgante.

**Características de Régimen de la Resolución 363/81**

a. Pago participativo de la prestación en función de los años de servicios en cada sistema previsional.

b. No tiene aquí relevancia el rol de otorgante de la prestación, ya que cada organismo abonará la prorrata a su cargo.

c. No rige el principio de jubilación única, con todos los servicios computados, ya que cada caja determinará el haber teórico de la prestación conforme su legislación, y luego liquidará la prorrata tempore.

d. Rige toda relación jurídica previsional en la que intervenga por lo menos una caja de profesionales.

En resumen podemos decir que comparando ambos sistemas, las características principales de cada uno serían:

Decreto 9316/46	Resolución 363/81
Vincula regímenes para empleados públicos provinciales con el sistema nacional	Vincula regímenes de previsión para profesionales con el sistema de reciprocidad creado por el decreto 9316/46.
Determina una caja otorgante y caja reconocedora. Se funda en la transferencia de aportes y contribuciones desde la caja reconocedora a la caja otorgante.	Determina cajas participantes en el pago de la prestación.
Determina el haber considerando todos los servicios y todas las remuneraciones como prestados y devengados en el régimen de la otorgante.	No existe transferencia de aportes. Cada caja participante abona su parte (prorrata tempore)
Principio de beneficio único	Determina el haber cada caja y abonará la prorrata a su cargo en función del tiempo de servicios prestados en el mismo. Posibilidad de doble beneficio

### Ámbito de Aplicación Personal

Las situaciones en las que puede solicitarse el cómputo recíproco son:

- 1) Afiliados a cajas provinciales o municipales no transferidos a la Nación, que tienen servicios con aportes registrados en ANSeS y viceversa.
- 2) Los afiliados a cajas de profesionales con aportes a otros regímenes, en especial a autónomos.

La reciprocidad resulta más importante, para las provincias donde las Cajas de Profesionales son de reciente creación, como en el caso de la provincia de Misiones.

### Algunos inconvenientes detectados:

1) Distinto tratamiento para el caso de que los servicios sean todos entre Cajas Públicas (corresponde aplicación Decreto 9316/46) o se incluya asimismo servicios aportados a Cajas de Profesionales (se aplica Convenio 363/81). Se produce una desigualdad evidente no solo para el afiliado sino principalmente, para las cajas integrantes del sistema.

2) La coexistencia de regímenes de reparto, con regímenes de capitalización, sin que hayan existido normas específicas dictadas a fin de prever las distintas situaciones jurídicas que se plantean.

3) Falta de conocimiento de las UDAI de las circunscripciones nuevas respecto de la aplicación de reciprocidad para Cajas de Profesionales. (ej. Las Unidades de Atención Integra (UDAI) de ANSES, de las distintas provincias no cuentan con códigos de ingreso al Sistema de los servicios de las Cajas Nuevas).

4) Falta de claridad respecto a la ampliación de la reciprocidad a las prestaciones de invalidez y muerte, sobre todo respecto del Convenio 363/81, aplicable a Cajas de Profesionales

5) Falta de capacitación y experiencia en aplicación de los Convenios y tramitación tanto en las distintas UDAI de ANSES del interior del país como en las Cajas de Profesionales.

6) Falta de información fácilmente accesible al afiliado respecto de su situación previsional y de los trámites a realizar para aplicar reciprocidad.

## METODOLOGÍA

El presente proyecto se enmarca como proceso de investigación exploratoria, se trata de un tema poco estudiado y se considera importante la determinación de relaciones entre variables y el establecimiento de algunas tendencias.

El enfoque cualitativo nos permite la búsqueda desde una perspectiva interpretativa, el sentido y significado de las necesidades del afiliado a una caja de profesionales.

El empleo de técnicas de investigación cualitativas, se complementaran con otros tipos de técnicas y procedimientos metodológicos que se corresponden con los modelos cuantitativos.

En este marco se plantean las siguientes actividades:

1. Relevamiento de la literatura relacionada con el tema
2. Análisis de las normas vinculadas con el tema
3. Construcción del marco conceptual y del marco contextual.
4. Identificación de los actores involucrados en el tema, tanto organismos como funcionarios y afiliados.
5. Relevamiento de población de afiliados a las cajas de profesionales de Misiones.
6. Realización de entrevistas a actores claves.
7. Análisis e interpretación de las entrevistas realizadas.
8. Análisis de casos existentes.
9. Análisis e interpretación de los datos obtenidos.
10. Elaboración del informe y conclusiones.

## REFLEXION FINAL

El régimen de reciprocidad jubilatoria es sin dudas un avance, respecto de la totalización de aportes a favor de afiliados aportantes a distintos organismos de seguridad social.

Sin embargo, existen aún sobre todos desde el punto de vista administrativo, muchas cuestiones a resolver para que el sistema sea lo suficientemente claro y eficiente como para que haber cotizado a distintas cajas, no resulte una desventaja comparativa respecto de quienes cuentan con la totalidad de sus aportes a un solo ente.

Entre las cuestiones a resolver, se encuentra la necesidad de no desfinanciar los sistemas previsionales.

El sistema de reparto impide determinar el monto exacto del aporte del individuo, y por ende, la posterior transferencia de los aportes realizados a los sistemas que resulten pagadores de las prestaciones, con lo que resulta en muchos casos se perjudica a una caja.

Resulta de toda justicia que la totalidad de los organismos reconocedores de servicios, que recibieron en algún momento aportes del afiliado, deban cofinanciar las prestaciones.

Aun no se ha desarrollado un modo sencillo de transferencias o compensaciones que respeten la totalidad de los intereses en juego.

Falta asimismo información fiable, actualizada y accesible tanto para el afiliado como para los entes previsionales, respecto al tiempo de aportes prestados en cada caja, representados de ser posible en unidades de medida comparables entre los distintos entes, lo que también requeriría algún tipo de acuerdo entre las cajas, para unificar el modo de exposición de la información.

Queda asimismo pendiente, hallar un modo de resolver el pago unificado de las prestaciones, en los sistemas a prorrata, la cobertura de salud y asignaciones familiares,

Pero tal vez, el desafío más grande que enfrentan hoy los organismos de previsión social no sea solamente las cuestiones administrativas, sino algo más profundo, que es generar en los jóvenes, el sentimiento de pertenencia, y la conciencia de la importancia de sostener los sistemas con su aporte, como único medio real de subsistencia para la vejez o ante la ocurrencia de alguna contingencia que los haga sujetos del derecho previsional.

En ese camino, son muchas las acciones que pueden emprenderse, pero entendemos que la primera, es el conocimiento, la difusión, la concientización en todos los medios científicos y cotidianos, que es donde se enmarca el presente proyecto, de modo tal que llegue un momento, en que absolutamente todos los sujetos comprendidos sepan de qué se trata la cuestión y puedan aportar, soluciones creativas para un problema que es y será, de todos.-

## BIBLIOGRAFIA

1. ARRIGHI WALTER OSCAR, PAGANINI MARIO OSCAR, OTAÑO GUSTAVO. COMENTARIOS sobre el Nuevo Régimen de Reciprocidad Jubilatoria. Convenio 49/05- APESSNEA SEPTIEMBRE 2006.

ISSN2451-6589

[www.conlad.fce.unam.edu.ar](http://www.conlad.fce.unam.edu.ar)

[conlad.fceunam@gmail.com](mailto:conlad.fceunam@gmail.com)



/congreso.ladm



/CongresoLatAdm



#conlad

#posadas

#misiones

URL: [http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=31&Itemid=135](http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=31&Itemid=135)

2. CANDIOTI MARIANO ALBERTO TADEO Y ARMANDO DE FEO (h), “Reciprocidad Jubilatoria”, Editorial Rubinzal Culzoni- 2013.
3. CUENCA CAMILO A. M. “Seguridad Social del Abogado Jurisprudencia” - Diciembre 1997.
4. FLEITA JUAN IGNACIO. “La previsión social de los Profesionales en la Provincia de Misiones. Un modelo de asociación para el futuro”-Tesis Doctoral-2004
5. GARCÍA RAPP, JORGE. “La reciprocidad jubilatoria, la situación actual del régimen”. V Jornadas Nacionales de Prevision Social Jornadas Preparatorias del Congreso de Derecho de la Ancianidad y Seguridad Social 20 y 21 de octubre de 2011. Adap - Asociación de Abogados Previsionalistas.
6. JAIME, RAÚL C. Y BRITO PERET, JOSÉ I. “Régimen Provincial S.I.J.P.”. Editorial Estrada. Buenos Aires. 1996
7. La Seguridad social para profesionales. Principios doctrinarios, contenido esencial legislación local reciprocidad jubilatoria seminario conclusiones. Publicación Coordinadora de cajas de Previsión y Seguridad Social para profesionales de la Republica Argentina. Noviembre 1996.
8. Las Cajas de profesionales: Una alternativa para aumentar la cobertura de los Sistemas de Pensiones. Revista Jubilaciones y Pensiones Año 2013 Septiembre /Noviembre 2003-
9. Ley Provincial XIX Nro 36 (Antes Ley 3621) noviembre de 1999.
10. Ley Provincial XIX Nro 40 (Antes Ley 3833), diciembre de 2001
11. Ley Provincial LEY XIX Nroº 42 (Antes Ley 3953).
12. Ley Provincial LEY XIX Nroº 38 (Antes Ley 3718). Diciembre 2000.
13. Libro blanco de la previsión social. Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. Argentina. Mayo 2003
14. PAYÁ FERNANDO HORACIO (H)- MARTÍN YÁÑEZ MARÍA TERESA.” Régimen de Jubilaciones y Pensiones. Septiembre 2005.
15. PRUDENTIA IURIS N° 59. Revista de la facultad de derecho y Ciencias Políticas Pontificia Universidad Católica Argentina. “Santa María de las Buenos Aires”. Noviembre 2004.
16. Convenio 363/81.
17. Convenio 9316/46.
18. Decreto N° 287/2003.
19. Resolución Conjunta N° 12/99 SAFJP; 521/99 ANSES y 27188/99 SSN.

## LA COMPLEJIDAD DEL APRENDIZAJE COMPARTIDO. EL CASO DE LA CA- TEDRA ACTUACIÓN PROFESIONAL II DE LA F.C.E. DE LA U.Na.M

Área: Epistemología y Pedagogía de la Administración

Sub área: La interdisciplinariedad para la enseñanza de la administración

Autores: Aldo Darío Montini

Graciela Rosa Esquivel

Norma Cristina Mazzola

Categoría: Docente-Investigador Facultad. de Ciencias Económicas-U.Na.M

Institución: Facultad de Ciencias Económicas - Universidad Nacional de Misiones

Correo electrónico: [aldonio1973@hotmail.com](mailto:aldonio1973@hotmail.com), [bachagresquivel@gmail.com](mailto:bachagresquivel@gmail.com),

[mazzolan@uolsinetis.com.ar](mailto:mazzolan@uolsinetis.com.ar)

### RESUMEN

La problemática abordada se vincula a las decisiones curriculares y a las estrategias de aprendizaje que se ponen en práctica en una disciplina compleja como Actuación Profesional II. Nos planteamos cuestiones como: los códigos con los que interaccionan las asignaturas implicadas; los saberes previos de los alumnos que van a intervenir en la construcción de sus nuevos aprendizajes; las intervenciones áulicas desde cada una de las disciplinas comprometidas; la regulación los espacios temporales y físicos compartidos. Cuáles son y cómo se construyen las líneas conceptuales y los vínculos profesor alumno. Si los alumnos habrán de tomar contacto con la realidad empresarial cercana, teniendo como consigna la elección de un ENTE y la metodología de estudio de casos, ¿con qué herramientas conceptuales y Metodológicas cuentan para ello?, ¿son capaces de transferir las técnicas y los componentes conceptuales aprendidas, a los casos que se le presenten en la realidad?, los que, de acuerdo al marco conceptual diseñado, habrían de orientarse a los criterios problematizadores que atraviesan la asignatura. En la elección de la Metodología nos orientamos hacia el paradigma interpretativo, el que posibilitó el acceso a un recorte de la realidad que conforma nuestra unidad de análisis y nuestro anclaje: el aula.

### PALABRAS CLAVES

Administración, interdisciplina, complejidad, teoría del caos, el aula, la empresa.

### INTRODUCCIÓN

**Planteo del problema:**

ISSN2451-6589

[www.conlad.fce.unam.edu.ar](http://www.conlad.fce.unam.edu.ar)

[conlad.fceunam@gmail.com](mailto:conlad.fceunam@gmail.com)



[/congreso.ladm](#)



[/CongresoLatAdm](#)

[#conlad](#) [#posadas](#) [#misiones](#)

URL: [http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=31&Itemid=135](http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=31&Itemid=135)



La situación que se plantea como problemática se vincula al trabajo realizado en las Áreas Integradas del Plan de Estudios, específicamente y profundizando en el carácter que adquiere esta integración en la materia ACTUACIÓN PROFESIONAL II. Es así que durante el año 2013 se han desarrollado las actividades concernientes al primer ejercicio de ejecución del proyecto de investigación “La complejidad de los vínculos interdisciplinarios en el desarrollo de la asignatura Actuación Profesional II y su relación con la realidad empresarial”, lo a dado lugar a la exposición de sus resultados parciales en el presente trabajo.

Esta asignatura se dicta en el primero y segundo cuatrimestre de cuarto año de la Carrera de Contador Público de la Facultad de Ciencias Económicas de la U.Na.M. Interactúan en esta área curricular tres asignaturas: Administración, Contabilidad, Economía. Básicamente el interés está puesto en la forma que en esta área se recuperan los saberes previos (habida cuenta la presencia en el Plan de Estudios de otras áreas integradoras en el Ciclo Básico y primeros Años del Ciclo Profesional), cómo, así también, con qué criterios se construyen los casos, y epistemológica y metodológicamente con que elementos conceptuales se trabajan los mismos.

La Reforma Curricular llevada a cabo en la institución en el año 2002 es la culminación de un largo proceso de reformulaciones, discusiones y participación activa de la comunidad de docentes, que creyó necesario la introducción de nuevos componentes y la actualización de otros, manifestando en dicho documento, la necesidad de “vertebrar los contenidos de las de los programas en el tratamiento de problemas reales y concretos, así como interrelacionar los saberes, los procedimientos y **actitudes** de las diferentes asignaturas. Entre los ejes curriculares propuestos figuran: “Resolución de situaciones problemáticas, “ Ciencia, Tecnología e investigación, “La problemática provincial, regional y nacional en el contexto mundial”. Este diseño curricular incluye tres ciclos: ciclo de nivelación, Ciclo Común y Ciclo Profesional.

Este Plan incorpora además las denominadas Áreas integradas, una de ellas AREA Integrada I en el Ciclo de Nivelación, el Ciclo Común cuenta con el Área Integrada II y en el ciclo Profesional Actuación Profesional I, Actuación Profesional II y actuación Profesional III. Supuestamente cada una de estas áreas habrían de constituirse a partir de una integración tanto vertical como horizontal recuperando además los contenidos y saberes teórico-prácticos ya trabajados en las otras áreas anteriores configurando una secuencia coherente, a los efectos de cumplir con los requisitos de interdisciplinariedad planteados como necesarios en varios tramos del diseño curricular. Podríamos decir que las formas de comunicación, los códigos, símbolos y significados que configuran la pertenencia a los distintos ámbitos del conocimiento, se constituyeron, también en un problema a ser superado ya que los docentes habrían de realizar un gran esfuerzo por comprenderlos.

Estos problemas suponen la emergencia de dudas, traducidas a algunos interrogantes: ¿Qué vínculo se construye entre los profesionales docentes de las áreas integradas?, ¿el planteo de los casos y los contenidos de las áreas previas son propuestos en forma conjunta? ¿Qué contenidos y metodologías diferencian unas de otras? ¿Qué vinculación se reconoce con el contexto socio económico a partir de las actividades planteadas en estas áreas?. ¿Se usan estas áreas para completar contenidos de las asignaturas anteriores correlativas? ¿Se están en

realidad propiciando nuevos “feudos académicos”? ¿Se está cumpliendo con la consigna curricular de democratizar estos espacios curriculares compartiendo los mismos? El trabajo realizado por los alumnos en contacto con los Entes seleccionados en la realidad cercana aporta nuevos conocimientos?. ¿En qué medida?

## OBJETIVOS

### Generales

-Identificar las dificultades en el desarrollo de los componentes interdisciplinarios y ejes conceptuales compartidos por las disciplinas que conforman la asignatura Actuación Profesional II.

-Comprender los procesos por los cuales los alumnos realizan los aprendizajes relacionados al contexto empresarial y las formas en que vinculan esta práctica con los componentes conceptuales desarrollados en el transcurso de su permanencia en las diferentes asignaturas de los diferentes ciclos.

### Específicos

-Conocer las formas de vinculación entre los docentes que conforman Actuación Profesional II y la forma en que desarrollan los ejes conceptuales que darán origen a los casos prácticos a ser desarrollados por los alumnos.

-Comprender las construcciones metodológicas y los conceptos relacionantes que determinan los tipos de interacción entre las diferentes asignaturas

-Reconocer las posibles interrelaciones entre las diferentes áreas integradas, tanto hacia el ciclo básico como así también hacia los últimos años del Ciclo Profesional

-Reconocer las dificultades del entorno empresarial y los aprendizajes adquiridos por los alumnos como consecuencia de la resolución de problemas concretos en los casos propuestos.

## JUSTIFICACIÓN

De acuerdo a la caracterización de las áreas Integradas que aparece en el Plan de Estudios “la integración es la subordinación de disciplinas que aparecen como aisladas en un plan- a una idea que las conecta: los conceptos relacionantes.” Estos conceptos serán trabajados de manera interdisciplinaria a través de las metodologías más adecuadas para cada nivel de AREA INTEGRADA (talleres, análisis de casos, pasantías, elaboración de tesinas y otras). Esto permitirá al alumno acercarse a la actividad profesional estableciendo relaciones fuertes y significativas entre los “problemas profesionales” y los saberes de las distintas áreas del conocimiento. Desde las disciplinas correspondientes a la Ciencias Económicas en general, específicamente aquellas (institucionalmente designadas como “troncales”) que se corresponden con la designación de cada una de las Carreras que se cursan en dicha Facultad: Contabilidad, Economía y Administración, proponen conceptos relacionantes y actividades cognitivas que se redirigen a algún fin práctico y en el común de los casos son evaluadas

desde los componentes de la eficiencia y la utilidad. El proceso de retroalimentación entre lo conceptual y lo práctico se habría de desvincular a partir de un funcionamiento típico de los claustros universitarios, que en los últimos años y capacitación mediante, se estaría tratando de revertir. Se observa como dificultad para el funcionamiento de estas ÁREAS Integradas, una fuerte orientación de los docentes hacia sus propias disciplinas y no hacia la Institución como totalidad. Cada Área disciplinar posee su propia subcultura que identifica, además, a los Departamentos. Cuando por mucho tiempo se mantiene una desvinculación en lo disciplinar, como ocurre con la mayoría de los diseños curriculares universitarios, cuyo encuadramiento se correspondería con una currícula de códigos agregados y cuya característica más fuerte es la de una yuxtaposición de disciplinas, sin vinculación entre ellas con contenidos fuertemente estructurados y límites rígidos, los docentes que, de hecho se dedican a sus cátedras fuertemente amuralladas, tienen menos cosas en común, menos interés en interactuar, más temor a ser criticados y menos habilidad para reconocer en el otro, un compañero de trabajo, alguien con quien construir nuevas y más creativas experiencias, alguien con quien se pueda compartir conocimientos, buscar y generar vínculos.<sup>[54]</sup>

La presencia de las áreas Integradas en el Plan de Estudios de nuestra Facultad supone la existencia de una transversalidad que parte del Ciclo de Nivelación hasta el último año de las carreras que constituyen la oferta académica de la institución. Esto supone la existencia, en términos de recomendaciones, de ciertas líneas de acción que los docentes habrían de someter a discusión y análisis a los efectos del lograr ciertos niveles de acuerdos metodológicos y conceptuales que luego se traducirían en actividades áulicas.

Esta situación trae aparejada una serie de situaciones que las podemos traducir a dimensiones de análisis en este proyecto:

-Capital cultural con que cuentan los alumnos que llegan al ciclo profesional (aprendizajes previos) y su recuperación en Actuación profesional II.

-Las formas en que toman contacto con la realidad Empresarial del Medio en la construcción de un trabajo compartido (grupal) a partir de la selección de casos,

-Áreas disciplinares que interactúan.

-El contexto socio-económico y su posible incorporación a los casos planteados en términos de problemas.

-El vínculo profesor, alumno, conocimiento en la interacción áulica.

-La problemática de la pura instrumentalización.

<sup>54</sup> [ ] Como dice Edgar Morin “La organización de los conocimientos..., implica operaciones de unión (conjunción, inclusión, implicación) y de separación (diferenciación, oposición, selección, exclusión). El proceso es circular: pasa de la separación a la unión, de la unión a la separación y, más allá, del análisis a la síntesis, de la síntesis al análisis.... Nuestra civilización y, por consiguiente, nuestra enseñanza, privilegiaron la separación en detrimento de la unión, el análisis en detrimento de la síntesis.... Por lo tanto, la separación como la acumulación sin relaciones de los conocimientos están privilegiados en detrimento de la organización que vincula los conocimientos.” (Morin, p.26-1999).<sup>□</sup>

## Actuación Profesional II- Conocimientos previos

El alumno cursante de la materia Actuación Profesional II, llega al cursado de la materia con un cúmulo de conocimientos desarrollados en años anteriores y que corresponden a los contenidos mínimos y objetivos específicos de las materias dentro del régimen de correlatividad.

La suma de dichos conocimientos, le permiten abordar la propuesta de APDOS con una base sustentable en la comprensión de las organizaciones tanto en lo formal como en la dinámica de las mismas en la realización de las actividades.

A continuación, se enumeran algunas de las materias que los alumnos deben tener aprobadas como condición de cursado:

**Contabilidad básica, Microeconomía I, Principios de administración y organización, Administración, Derecho privado I, Contabilidad de costos, Sistemas administrativos**

## MARCO TEÓRICO

### Los espacios curriculares integradores

Las Ciencias en la actualidad y en especial las Ciencias Sociales, como son las Ciencias Económicas, requieren para su comprensión más profunda, un tratamiento interdisciplinario. La fundamentación de las Áreas integradas en el Ciclo Básico y Actuación Profesional en el ciclo Profesional, reconocen ejes integradores a partir de los cuales se habrían de sostener conceptos como ser los de “cambio”, “permanencia”, “procesos”, luchas y conflictos, opuestos y relaciones, a partir de los cuales se conformarían situaciones problemáticas que recibirían el aporte de diferentes disciplinas del Plan de estudios. De acuerdo a lo expresado en la formulación de la propuesta de trabajo de los docentes involucrados en el proceso de enseñanza y aprendizaje de esta asignatura “La incorporación del Curso en la currícula del Ciclo Profesional de la Carrera de Contador Público, responde a la necesidad de mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje, aplicando el “saber” del aprendizaje activo”. Y continúan “Este curso se concibe fundamentalmente como un espacio curricular integrador tendiente a desarrollar un proceso de apropiación del conocimiento con un grado creciente de complejidad, donde se ponen en juego operaciones del pensamiento y habilidades instrumentales que propician un aprendizaje autónomo”.

La propuesta plantea ideas relacionantes o conceptos superiores a los simples contenidos de códigos agregados [ <sup>55</sup> ]. La estructura de “códigos agregados” apunta hacia el control oligárquico de la institución, mediante reuniones formales e informales de los Jefes de Departamento con otras autoridades de la institución . De esta manera el personal docente más antiguo tendrá relaciones horizontales de trabajo fuertes con sus colegas y relaciones verticales de trabajo dentro de su propio departamento, creando cierta resistencia a

<sup>55</sup> [ □ ] Este concepto de código agregado lo encontramos desarrollado por Basil Bernstein quien considera que cuando el conocimiento está regulado mediante un código agregado, dicho conocimiento se organiza y se distribuye mediante la jerarquización de materias aisladas

interactuar con colegas de otras disciplinas y de otros departamentos. Cuanto mayor es el aislamiento mayor es la clasificación. El currículo agregado posee una alta clasificación (la clasificación es una cuestión de fronteras disciplinares). Se identifica, en cambio, el currículo integrado como aquél que posee una clasificación baja, que puede vincularse a otras disciplinas y cuyos docentes pueden interactuar en función de los contenidos conceptuales como así también compartir un aula. Un currículo interdisciplinar sería, entonces un currículo poco clasificado. Adherimos, además, a la idea de que no se puede evitar la vinculación de lo curricular y lo pedagógico, es decir, la organización válida del conocimiento y las formas válidas de transmisión y evaluación del conocimiento. Cuanto mayor es el control del proceso de transmisión por parte del profesor, mayor es el enmarcamiento. Este concepto de enmarcamiento está ligado al de poder, porque dice lo que es legítimo y que no lo es en el proceso de construcción de un diseño curricular.

Asumimos, a partir de estas consideraciones, la existencia de una compleja red de sujetos internos y externos que entran en juego en su formulación: las diferentes administraciones, los profesores, las organizaciones estudiantiles, etc; como así también desde lo externo podemos hablar de las organizaciones y asociaciones profesionales, organizaciones sindicales y empresariales, entre otros que luchan por ser parte del proceso y contribuir a su definición. La constitución actual del currículo como campo del conocimiento nos sitúa frente a su carácter polisémico y polimorfo y, también, ante la existencia de diferentes perspectivas de análisis. Por otro lado no es posible el desarrollo de un currículo sin el desarrollo del profesor, como diría Stenhouse (1987) [56]. La ya mencionada complejidad curricular indica que este instrumento es una propuesta que especifica tan claramente como sea posible los contenidos y métodos de enseñanza, es en definitiva, una sugerencia de lo que en una clase puede resultar valioso. En última instancia podemos referirnos a él como una hipótesis pasible de ser reformulada según cambien las condiciones o variables contextuales. Las aulas y sus actores podrían ser considerados, desde esta perspectiva, como problemáticas y abiertos a debate. Lo que sucede en educación en sus instituciones y en el contexto de sus aulas, no escapa como todo fenómeno social y humano, a la complejidad y a la cuestión de que estos sucesos están permanentemente sometidos a fuerzas contradictorias y divergentes. Pero, ¿cuándo existe la complejidad, cómo podríamos definirla?. Intentaremos un acercamiento diciendo que: complejidad existe cuando no se pueden separar los diferentes componentes que constituyen un todo. El “todo” que nos interesa contiene aspectos tales como: lo afectivo, lo psicológico, lo sociológico, lo mitológico. Pero además, la complejidad consistiría en una trama, un tejido, una red interdependiente que genera un movimiento interactivo y una retroalimentación entre las partes y el todo. Entonces ¿cómo miraríamos la realidad educativa-áulica, los procesos de enseñanza y aprendizaje que en ella transcurren?. La respuesta a este interrogante tendría que ver con la condición y la posición del observador, según “el lugar” desde el que se mira. Y esta mirada tendría que incluir otras (profesores, alumnos, tutores, dueños de empresas, gerentes y pares profesionales), sostenemos una visión de lo educativo, que incluye otras visiones y otras perspectivas dando cabida así a la pluralidad de opiniones y a la diversidad de

<sup>56</sup> [ ] -Los currículos “...no son sencillamente medios de instrucción para mejorar la enseñanza, sino que constituyen expresiones de ideas para mejorar a los profesores” Stenhouse (1987)



saberes que constituyen el universo de la asignatura Actuación Profesional II. Se trataría, entonces, de recurrir a un enfoque multirreferencial que plantee la articulación entre disciplinas y sectores de la realidad, preservando cada uno su autonomía y compartiendo la diversidad de sus saberes.

### **La lógica de la complejidad. Una nueva forma de entender el mundo y los fenómenos socio-educativos.**

Cuando intentamos comprender la realidad, esta se nos muestra muy esquiva y lo que nos enseña es que para poder entenderla se hace necesario estudiarla desde diversos ángulos, desde diversos puntos de vista, de un modo multifacético. Al individuo no podemos entenderlo si lo estudiamos al margen de su cultura, de su entorno, de su historia, de su origen, de sus componentes biológicos, psicológicos y sociales. La realidad es compleja. Pero ¿Qué es la complejidad?. Georges Balandier en su libro “ El desorden , la teoría del caos y las Ciencias Sociales”, manifiesta que hoy lo simple se ha hecho complejo, lo singular se ve socavado por lo múltiple, se desvanece lo determinado y emerge con ello lo aleatorio aunado al desorden que prima sobre el orden. [ 57 ]

Esta nueva perspectiva rompe con esa tendencia de descomponer la materia en sus partes constitutivas y en su lugar propone como objeto de estudio lo que en la ciencia de la complejidad se denominan sistemas dinámicos, que se caracterizan por un comportamiento irregular, variable y discontinuo, dado que estos sistemas conllevan niveles más crecientes y complejos de organización. Como se sabe, la Física clásica tenía en sus aspiraciones descifrar las regularidades, expresión de lo inmutable y afirmación del comportamiento estable y ordenado. Esta concepción Newtoniana del universo remitía a entender el desorden como destructor en oposición al orden como creación. El orden de Newton era el de un mundo definido por el orden de los artefactos, absolutamente mecanizado, inscripto en leyes inmutables que rigen desde el exterior el accionar de sus engranajes y que define el acaecer de los fenómenos a la manera de un plan, donde no hay historia y por ende no hay tiempo. Este orden total, mecanizado y sin historia, es el orden que cuestionan los teóricos de las ciencias de la complejidad, reivindicando algo tan banal e intuitivo para los seres humanos, como es el devenir, el tiempo en el que por medio de “desorganizaciones y reorganizaciones” sucesivas la creación del orden pueda proceder del desorden.

Para conocer la magnitud de este cambio de óptica, basta con tener presente el concepto de desorden. Lo que se nos presenta, es una noción negativa a la que no se le puede dar un contenido más que refiriéndose a cierta concepción de orden. El orden es un tema que siempre

---

<sup>57</sup> [ □ ]-“El desorden se vuelve destructor cuando hay pérdida de orden, cuando los elementos se disocian y tienden a no constituir más una estructura, una organización, una simple suma. El desorden se vuelve creador cuando produce una pérdida de orden acompañada de una ganancia de orden, que es generador de un orden nuevo reemplazando al antiguo y puede ser superior a él. El proceso de complejización opera, según esta lógica, no por adición, sino por sustitución a un nivel más elevado. En un caso la realidad queda amputada de las formas de orden que desaparecen sin compensación; en el otro, es enriquecida por formas nuevas de orden” (Balandier, 1993, pp.44-45)



desveló a los filósofos y pensadores de todas las épocas. Los viejos filósofos griegos hablaban de un caos provocado por una disrupción que luego de cumplido un ciclo volvía al orden. El cosmos u orden del mundo se oponía al caos. Pero, precisamente en épocas de paz y orden nada se generaba, por el contrario durante el tiempo en que reinaba el caos se producía una lucha de opuestos en la que se generaba el mundo y todas las cosas.

Todo desorden desde una perspectiva Newtoniana, tiende a aparecer como una imperfección, que nos causa inquietud y nos saca de nuestro confort psicológico. El término desorden podemos entenderlo aquí, como un “orden” que ha sido gravemente perturbado y nos remite a un orden ideal, social o natural que ha sido afrentado. Durante siglos la ciencia aún bajo su forma más laica ha estado vinculada a ciertas conjeturas sobre el orden universal. Platón consideraba al mundo como reflejo de la razón divina. Ese mundo es consecuencia según Platón de la acción del demiurgo, una mítica figura cuya intervención ha consistido en poner orden al desorden del universo. Este orden es matemático y respeta las proporciones y las formas geométricas. El mundo no solo está ordenado sino que está matemáticamente ordenado. Entonces, desde Platón pasando por Galileo, Kepler, Newton y Enstein la ciencia ha valorizado las formas matemáticas que manifestaban mejor las cualidades ideales de pureza, simplicidad, regularidad, armonía y belleza.

Es con la aparición de los paradigmas evolutivos en el siglo XIX en ciencias como la Biología y la termodinámica que se ha manifestado la necesidad de replantear el concepto de tiempo. Lo que los sistemas evolutivos han redefinido es el concepto de *sistemas cerrados*, propios de la Física clásica, proponiendo en su sustitución el de *sistemas abiertos*, es decir aquellos sistemas que intercambian materia y energía con el mundo exterior. Estos son los sistemas más numerosos y por ende los más complejos, ya que son los constituidos fundamentalmente por los sistemas vivos.

En esta concepción de sistemas vivos, dinámicos y abiertos, lo aleatorio tiende a desempeñar un papel central ya que está incidido por lo que se denominan fluctuaciones. Estas fluctuaciones o perturbaciones azarosas pueden alterar o no el comportamiento del sistema. Esto depende de la relación que el sistema tenga con el entorno. En el momento en que las fluctuaciones o perturbaciones azarosas no sean absorbidas por parte del sistema, estas tendrán oportunidad de progresar, de amplificarse y por lo tanto de alterar el comportamiento del sistema. Lejos del equilibrio y de la adecuación del sistema con su entorno, las fluctuaciones en caso de inestabilidad, pueden resultar decisivas. En este momento aparecen los puntos críticos, llamados bifurcaciones, donde la evolución futura del sistema deja de ser única y estas fluctuaciones en sucesión abren la trayectoria del sistema hacia una nueva estructura.[<sup>58</sup>]

<sup>58</sup> [ □ ] Esta concepción permitió al Premio Nobel de Química, Illia Prigogine, 1977, proponer el concepto de “estructuras disipativas” (fenómenos de comportamiento espontáneo y coherente), como un componente importante de los sistemas orientados en el tiempo propios de los sistemas abiertos, como son los físicos, químicos, biológicos y sociales. De acuerdo con Prigogine, los sistemas alejados del equilibrio son sometidos en un momento de su trayectoria, a fluctuaciones que desestabilizan el sistema y pueden ser decisivas. Es aquí donde emergen los puntos críticos o “bifurcaciones” que alteran las tendencias hasta ese momento vigentes en el sistema, redefiniendo su organización interna y empujándolo a un cambio brusco de trayectoria donde el tiempo se

Recordemos que esto contradice toda la mecánica Newtoniana que concebía al mundo como un mecanismo gigantesco, dirigido inexorablemente por leyes naturales, eternas e inmutables. Por el contrario, un sistema complejo es aquel cuyos componentes interactúan de forma tan intrincada que no puede ser predecible por ecuaciones lineales estándares. La complejidad es la característica que presentan la mayoría de los fenómenos que existen en las organizaciones sociales, económicas, educativas, etc.. Por lo tanto para tener una mayor comprensión de ellas se hace necesario considerarlas desde distintos enfoques.

## METODOLÓGÍA

### La complejidad del aula-compartir-enseñar- aprender

La Metodología a utilizar en el proceso de investigación, nos habrá de permitir un recorrido por diversas dimensiones entre ellas:

- Capital cultural con que cuentan los alumnos
- La realidad Empresarial
- Áreas disciplinares que interactúan.
- El contexto socio-económico
- El vínculo profesor, alumno, conocimiento en la interacción áulica.

La metodología seleccionada responde a un proceso de reflexión que exige la participación del investigador en la acción social que se estudia, o que los participantes se constituyan en investigadores. Los docentes involucrados en la asignatura, objeto de investigación, habrán de participar activamente en este proceso. No aceptaremos, por lo tanto, la sola observación de la realidad por parte del grupo comprometido, puesto que la comprensión de los hechos observados, no es capaz del mismo control metodológico que el propuesto en el paradigma de las ciencias naturales, en el lugar en el que nos situamos la participación del investigador es fundamental en la producción de los componentes del mundo del aula que pretendemos describir, interpretar y comprender compartidamente. Sin dejar de lado los componentes cuantitativos (según se desarrolle el proyecto), nos inclinamos por la selección de técnicas cualitativas de recolección de datos.

- Entrevistas a docentes y alumnos de la Facultad. Entrevistas a empresarios y/o personal de la empresa
- Observaciones de clases
- Análisis de planificaciones y programas
- Análisis de trabajos grupales

abre y la evolución subsiguiente del sistema deja de ser única y aparece la bifurcación que es esencialmente impredecible al igual que la nueva estructura y su trayectoria.

ISSN2451-6589

[www.conlad.fce.unam.edu.ar](http://www.conlad.fce.unam.edu.ar)

[conlad.fceunam@gmail.com](mailto:conlad.fceunam@gmail.com)



[/congreso.ladm](#)



[/CongresoLatAdm](#)

[#conlad](#) [#posadas](#) [#misiones](#)

URL: [http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=31&Itemid=135](http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=31&Itemid=135)

- Informes.

Nuestro universo de análisis es básicamente el aula y los sujetos que interactúan en ella: docentes y alumnos. La producción de conocimientos que se genera y la vinculación con el contexto empresarial. Por lo tanto las técnicas utilizadas respondieron a los principios de la investigación acción en el aula.

Esta asignatura se dicta en los dos cuatrimestres por lo tanto la recolección de datos se realizará en ambos durante los dos años en que se desarrollará este proyecto

### La visión de las ciencias críticas

Se hace necesario partir de ciertos componentes teóricos que nos han de revelar el lugar en el cual nos situamos para desarrollar esta investigación. Desde una perspectiva “Habermasiana” podemos reconocer tres tipos de intereses básicos: técnicos prácticos y emancipadores. Estos intereses pueden señalarse además como constitutivos de la acción. Esto adquiere una especial importancia cuando consideramos el currículo como construcción social que forma parte de la estructura vital de una sociedad. Tanto el conocimiento como la acción interactúan en la práctica educativa y esto está determinado por un interés cognitivo particular. Habermas en su *Teoría Crítica de la Ciencia*, distingue tres categorías del proceso de investigación que dan origen, a su vez, a *tres tipos de conocimiento*, según que estén regidos por *el interés técnico, el interés práctico o el interés emancipatorio*.

El *interés técnico* (que sus promotores presentan frecuentemente como si fuera el interés de la sociedad en su conjunto) produce un racionalidad o conocimiento *instrumental*, que explora las interrelaciones hipotético-deductivas, la covariación de magnitudes observables, y es útil para la manipulación y control del mundo físico o social.

El *interés práctico* genera, según Habermas, las ciencias *histórico-hermenéuticas*. En nuestra interacción con otros seres humanos, aprendemos a interpretar correctamente el *significado* de sus acciones. Esta comprensión recíproca implica empatía, aprecio y aceptación. El sentido de las cosas para el otro se nos esclarece por su similitud con el nuestro.

Por último, el *interés emancipatorio* produce el conocimiento *crítico* y de la *acción*, fundamental en ciencias como la psicología, la sociología, la educación, la economía, la ciencia política, etc.. El interés cognoscitivo emancipatorio despertará una autorreflexión sobre la acción y generará una crítica ideológica que producirá un saber crítico sobre las propias prácticas del enseñante.

Desde esta perspectiva, **la Investigación acción en el aula y la investigación participativa** como estrategias metodológicas, ofrecen posibilidades de transformación de la de la praxis docente, mediante la organización de procedimientos y medios hacia una nueva visión del proceso de formación con aplicabilidad a problemas reales y concretos

Con referencia a la Acción Participativa como estrategia que promueve aprendizajes contruidos en el aula y fuera de ella, podemos considerar, que mediante la aplicación de técnicas que estimulan el proceso de acción reflexión, se llega a producir cambios en los grupos educativos comprometidos en la experiencia los que pasan a ser agentes internos de su propio cambio. En consecuencia, la metodología de la Investigación Acción representa un

ISSN2451-6589

[www.conlad.fce.unam.edu.ar](http://www.conlad.fce.unam.edu.ar)

[conlad.fceunam@gmail.com](mailto:conlad.fceunam@gmail.com)



/congreso.ladm



/CongresoLatAdm



#conlad

#posadas

#misiones

URL: [http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=31&Itemid=135](http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=31&Itemid=135)

proceso por medio del cual los sujetos investigados son auténticos *coinvestigadores*, *participando muy activamente* en el planteamiento del problema a ser investigado (que será algo que les afecta e interesa profundamente), la información que debe obtenerse al respecto (que determina todo el curso de la investigación), los métodos y técnicas a ser utilizados, el análisis e interpretación de los datos, la decisión de qué hacer con los resultados y qué *acciones* se programarán para su futuro. El investigador actúa esencialmente como un organizador de las discusiones, como un facilitador del proceso, como un catalizador de problemas y conflictos, y, en general, como un técnico y recurso disponible para ser consultado.

Comprendemos, entonces que el campo de la educación y sus fenómenos concomitantes, son un campo complejo donde se entrecruzan cuestiones de distinto orden y donde se ponen en juego un complejo proceso de mediaciones, y, en tanto práctica social expresa conflictos y contradicciones, creencias y certezas arraigadas en los distintos agentes de las comunidades educativas. Podemos reconocer, entonces, a los fenómenos educativos como inacabados, autoformadores y abiertos a los cambios del contexto. Sabremos, ya a esta altura de las investigaciones de las prácticas aúlicas que el condicionamiento absoluto de la conducta del hombre es una misión imposible, por cuanto no pueden manipularse ni neutralizarse todas las variables que intervienen en las complejas situaciones individuales y sociales de intercambios e interacciones.[<sup>59</sup>]

## CONCLUSIONES PARCIALES

### Las empresas, la relación con la Facultad y la experiencia de los alumnos

En relación a la concurrencia de los alumnos a las empresas, al ser consultados los dueños o responsables, opinaron que en la mayoría de los casos era la primera vez que recibían grupos de alumnos de la facultad (si bien todos los años se realiza este trabajo, no siempre los alumnos eligen las mismas empresas) y que se vieron gratamente sorprendidos por esta iniciativa de la Facultad. Considerando que sirvió de ayuda para la reflexión y para lograr una dimensión diferente de las posibilidades de la empresa, generando deseos de informarse y formarse en cuanto a programas de organización y gestión y de administración que los alumnos les comentaban. Muchos de los empresarios consideraron productiva esta

---

<sup>59</sup> [ □ ] -El "padre" de la "investigación-acción" es Kurt Lewin, quien utilizó este término por primera vez en 1944. Describía con él una forma de investigación que podía ligar el *enfoque experimental de la ciencia social con programas de acción social* y con el fin de que ambos respondieran a los problemas sociales principales de entonces (administración de empresas, atención de grupos minoritarios, rehabilitación de grupos especiales, etc.). La Investigación en el Aula, para Lewin, consistía en análisis-diagnóstico de una situación problemática en la práctica, recolección de la información sobre la misma, conceptualización de la información, formulación de estrategias de acción para resolver el problema, su ejecución, y evaluación de resultados.

investigación sobre su emprendimiento por cuanto las opiniones vertidas por los alumnos les posibilitaron conocer las ventajas y desventajas, fortalezas y debilidades de su organización empresarial. Desde la perspectiva del alumno piensan que es ventajoso, ya que al ponerse en contacto con la problemática empresarial los sitúa en la realidad práctica, considerándolo como muy productivo y alentador ya que comienzan a interactuar con el contexto en el que, algún día, van a desarrollar sus actividades profesionales. A esta interacción el comerciante/empresario lo considera como un enriquecimiento mutuo: *los chicos ven como opera la empresa internamente y a nosotros nos sirve para ir ajustando y mejorando cuestiones con el trabajo propuesto por los alumnos*. Por lo tanto la integración de los futuros profesionales de la facultad al campo empresarial y laboral se considera de mucha importancia y como un paso necesario en la vida de los jóvenes estudiantes. Otro aspecto positivo y valorado por los dueños-empresarios está referido al hecho de que los alumnos se “animen” a expresar sus opiniones en cuanto a los aspectos positivos y también los negativos del negocio observado. Esto es muy importante ya que les permite a los dueños reconocer los problemas “no vistos” por estar naturalizados. En los negocios, en general sobre todo en los pequeños se actúa por costumbre y ciertas tradiciones que tienen continuidad en el tiempo.

Es interesante plantear, también que el alumno va descubriendo un campo de interés para el desarrollo de sus actividades en el futuro. Por ejemplo algunos que visitaron emprendimientos hoteleros se vieron seducidos por esta actividad que en la Provincia de Misiones obtiene, la mayoría de las veces, buenos resultados económicos. En la misma línea de interés está la de transporte de pasajeros. Estas visitas a las organizaciones externas a la Facultad los ayudan en su formación académica, no solamente como profesionales, sino también como personas y preparados con un buen perfil de potenciales egresados universitarios. La curiosidad demostrada por los alumnos sorprendió gratamente a los empresarios: El interés y las preguntas se centralizaron en:

Los orígenes de conformación de la empresa

La operativa tanto comercial como fiscal-El proceso de elaboración o productivo Materias primas-Maquinarias-Rotación del stock-Tipo de clientes-Organización del trabajo-Control de la contabilidad-Administración-Financiación-seguimiento y controles de pago y cobranzas-Interés de crecimiento-Posibilidades de desarrollo-Recursos humanos-Antigüedad en el rubro-Mercado en el que interactúa la empresa-Políticas para establecer los precios de venta-Estrategias de competencia con grandes empresas-Organización de la empresa-capacidad-nivel de servicios entre otras temáticas de interés para la resolución de los prácticos.

Los alumnos demostraron un gran interés, haciendo sentir que estaban compenetrados con la problemática y su resolución, demostrando un interés muy acentuado al solicitar información con mucho detalle generando la percepción de un genuino interés y predisposición para realizar un trabajo correcto. Es sabido que cuanto mayor información se posea acerca de un tema es más fácil llevar a cabo la tarea encomendada sin enfrentar inconvenientes. Según los empresarios demuestran mucha curiosidad, pero como es una actividad nueva para ellos, muchas veces no saben cómo y qué preguntar por que algunas actividades dentro de las empresas son muy complejas.

ISSN2451-6589

[www.conlad.fce.unam.edu.ar](http://www.conlad.fce.unam.edu.ar)

[conlad.fceunam@gmail.com](mailto:conlad.fceunam@gmail.com)



[/congreso.ladm](https://www.facebook.com/congreso.ladm)



[/CongresoLatAdm](https://twitter.com/CongresoLatAdm)



[#conlad](https://www.instagram.com/conlad) [#posadas](https://www.instagram.com/posadas) [#misiones](https://www.instagram.com/misiones)

URL: [http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=31&Itemid=135](http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=31&Itemid=135)



En cuanto a las actitudes en relación a los estudiantes fueron muy valorados el respeto y la puntualidad en las reuniones, la responsabilidad y el respeto a la hora de realizar una entrevista o reunirse con personal de la empresa. También observaron empeño y dedicación en los grupos de jóvenes. Ven a la empresa con ojos críticos. En todo momento los alumnos expresaron sus inquietudes poniendo de manifiesto sus conocimientos y la información teórica obtenida en las diferentes asignaturas de la facultad. Según la información obtenida los alumnos tienen un bagaje conceptual interesante que se nota cuando identifican un problema, los puntos débiles y las falencias de la empresa proponiendo a los integrantes de la misma una solución basada en conocimientos académicos relativos a la Contabilidad, la Economía y la Administración. El impacto que tiene este tipo de interacción que se genera entre alumnos y empresas ayuda a mejorar los aspectos internos y externos de la empresa permite descubrir o redescubrir las falencias e implementar estrategias para mejorar.

Las empresas locales consideran de utilidad la inserción de los jóvenes universitarios ya que es allí donde se desempeñarán y aportarán herramientas útiles para la toma de decisiones de los dueños y los administradores. El contacto de la empresa con la gente formada en la universidad puede ser una oportunidad valiosa para ambas organizaciones, si se trabajara en forma más organizada y sistemática. Tanto desde la Universidad como desde las organizaciones empresariales pequeñas y medianas de la Provincia existe una importante apertura en cuanto a las posibilidades de vinculación, ya sea a partir de la organización de un “Banco de Empresas”, dispuestas a integrarse a las actividades de la Facultad como desde actividades de formación y capacitación de personal. La mayoría de los empresarios considera que está dispuesto a ser parte de este Banco de Empresas y se sienten afortunados de ser parte de la formación de los jóvenes universitarios

Uno de los planteos realizados fue la falta de tiempo, tanto de los alumnos que deben cumplir con los plazos de entrega de sus informes, cuanto de los empresarios que se deben abocar a los procesos cotidianos de sus emprendimientos. Algunos empresarios entablaron comunicación con los alumnos utilizando sistemas virtuales ya que no contaban con tiempo para someterse a los cuestionarios y a las consultas.

### **La Cátedra y la opinión de los alumnos**

De las 49 entrevistas realizadas a alumnos de la Cátedra Actuación Profesional II, con 11 preguntas se releva lo siguiente:

Ante la consulta sobre la experiencia de visita a la empresa, el 39 % explica que la experiencia de visita fue muy buena, manifestando que permite conocer la empresa y la actividad, permite la observación y se generó un ámbito de buena comunicación el cual se mantuvo en el tiempo luego de cursada de la materia. El 8 % expresa que la experiencia de visita fue muy buena ya que permitió la observación de la actividad en visitas a instalaciones no insistiendo en un primer momento en la obtención de información por parte de los representantes de la empresa. Esta actitud posibilitó una mejor comunicación y apertura de los representantes de la empresa. Un 4% manifiesta que la experiencia fue muy buena y que la atención en la empresa fue adecuada pero con variados comentarios como que con el transcurrir del tiempo no los recibían tan asiduamente o no recibían todas las explicaciones



necesarias sobre la actividad de la empresa. El resto manifiesta que además de ser una muy buena experiencia para conocer la empresa y la actividad, le facilitaron material que les permitió la construcción de los informes.

En cuanto a las características de las empresas visitadas el 39% fueron empresas pequeñas, caracterizadas de esta manera por los alumnos, el 16% no describe la empresa, en varios casos por ser una pregunta no incluida en entrevistas del primer cuatrimestre, y el 45% empresas medianas; en cuanto a el rubro las empresas de servicios fueron las más visitadas con el 29%, seguido de las empresas comerciales e industriales. siendo el 16% de la industria de la madera entre las más visitadas, ( las pequeñas y Medianas empresas son el pilar de la economía de la Provincia de Misiones y las que más abundan en la mayoría de los municipios) Los alumnos de la Facultad, en su gran mayoría establecen el vínculo necesario, para lograr los objetivos de la Cátedra, con empresas de la ciudad de Posadas por la comodidad que significa su cercanía, salvo unos pocos, que con relaciones en el interior de la Provincia, se animan a establecer vínculos con pequeños productores y comercios del interior.

En cuanto a las dificultades planteadas en las visitas a las empresas las respuestas fueron planteadas desde 2 puntos de vista:

1) En cuanto a las dificultades que como alumnos tuvieron acceso a la información, siendo el 10% que responde que existe una dificultad en el acceso a la información por recelo de los entrevistados de las empresas, siendo en su conjunto un 22% los alumnos que expresan que es difícil el acceso a la información, la comunicación no es posible con los representantes de la empresa y/o los dueños y al intentar acceder a información en la parte operativa de la empresa los empleados no están abiertos a brindar información, existiendo reticencia a las entrevistas.

2) Desde otro punto de vista respondieron en cuanto a las dificultades que tienen la empresa, expresando en un 8% los precios elevados de la competencia, un 12% manifiesta problemas con la competencia.

A la pregunta sobre las fortalezas que se plantearon en las visitas un 29% expresó como **fortaleza los recursos que le brindó la cátedra**, seguido de un 12% que expresa como **fortaleza un conocimiento previo de actividad. Algunos grupos de alumnos se sienten más seguros, a la hora de realizar el trabajo encomendado, buscando asesoramiento en personas conocidas o familiares con emprendimientos que le faciliten o posibiliten un acercamiento a la información necesaria y el ingreso más fácil a los distintos sectores de las organizaciones.**

Entre las herramientas conceptuales para resolver el trabajo encontramos que un 23% expresa que la materia administración fue una herramienta importante para resolver el trabajo, seguido de un 21% que expresa que la combinación de conocimientos fue de gran ayuda. Se trata de una Cátedra interdisciplinaria que requiere de diversos contenidos de varias disciplinas ya aprobadas por los alumnos. Por lo tanto en el momento de salida a campo estos futuros profesionales cuentan con un nivel de información y de formación que les permite resolver el desafío que se les ofrece. De cualquier manera los docentes antes de la experiencia de visita a las empresas organizan talleres y dictan clases vinculando un conocimiento con otros y refrescando lo ya aprendido, facilitando de esta forma la construcción de un capital

intelectual y conceptual que les permite una mirada integral sobre los sucesos y fenómenos que ocurren en la empresa.

En cuanto a los convenientes en la aplicación práctica de componentes conceptuales el 41% no respondió la pregunta, el 25% de los entrevistados respondió que se dificulta la teoría al momento de ser aplicada en la práctica para realizar el trabajo. Uno de los objetivos de la Cátedra Actuación Profesional II, es precisamente que el alumno se encuentre con estas dificultades y con la ayuda de los tutores, lograr resolver las dificultades que el contexto de la realidad les ofrece. Se trata de una experiencia que pone en juego el hacer y el saber, en vistas a un desempeño profesional futuro, que sepa reconocer lo que sucede en el mundo socio económico de su entorno más inmediato; que será, seguramente, el lugar en el que se habrá de desempeñar como profesional

Con respecto a la pregunta sobre los aprendizajes logrados con la asignatura el 16% responde que le permite Identificar problemas de las empresas y la realidad y poder resolverlos, en su conjunto un 25% responde que además de poder identificar problemas y resolverlos también permite el trabajo en equipo y conocer la actividad empresarial. La Cátedra posibilita el trabajo en grupos, lo que genera un sentido de pertenencia y de adhesión a la tarea, en general. Esto facilita muchísimo la tarea de entrevistar a los responsables de los emprendimientos, pero también incide en el rendimiento académico, lo que se observa en las evaluaciones en proceso y en las exposiciones finales donde el alumno defiende su trabajo y expone su percepción de la tarea realizada con una metodología grupal cooperativa.

En cuanto a pregunta sobre que cosas cambiaría de la cátedra el 69% de los alumnos no respondió a la pregunta, seguido del 12% que opina que no cambiaría nada en el desarrollo de la misma, el 6% opina que cambiaría la posibilidad de brindar más clases teórico –prácticas.

A la pregunta sobre los aportes para mejorar la cátedra el 59% no responde, seguido del 8% que opina que nada, seguido del 6% que opina que sería bueno realizar charlas con profesionales específicos de la actividad de la empresa elegida, acompañada de otro 6% que opina que sería bueno que hubiera mayores charlas teórico prácticos por parte de los profesores. Una de las dificultades detectadas se refiere, como ya lo expresáramos, a la falta de vínculos formales entre las empresas y la Universidad- Facultad. Para lo cual se requeriría de una estructura organizada dentro de la Facultad, incluyendo la posibilidad de una cooperación entre organizaciones. Los alumnos para la realización de su tarea deben seleccionar una empresa, y lo hacen solos, de una manera totalmente informal y dependen de los buenos vínculos que establezcan y las “ganas” que tengan los dueños o encargados de compartir su tiempo con jóvenes que se están formando. No existe contención desde los circuitos institucionales correspondientes.

En cuanto a la pregunta sobre los conocimientos previos o herramientas útiles para el relevamiento de datos, el 51% no respondió la pregunta, seguido del 12% que opina que los **conocimientos sobre metodología de las ciencias** fueron importantes para la obtención de la información, haciendo mención a los pasos del Método Científico enseñados en la cátedra para entrevistar, seguido del 8% que opina que los conocimientos previos de administración y metodología fueron de importancia para relevar los datos. En el segundo cuatrimestre y como

consecuencia de las observaciones realizadas y las conversaciones informales con los profesores tutores, se implementó un taller de Metodología de las Ciencias, dónde se trabajó específicamente todo lo relacionado con el Método de investigación, los pasos necesarios para llevar adelante una buena investigación y la instrumentación de entrevistas, encuestas y observaciones directas en campo. La posibilidad de identificar correctamente un problema y la formulación de las hipótesis fueron de gran ayuda en la realización y organización de los distintos aspectos del trabajo realizado.

En cuanto al proceso de identificación del problema en la organización y los conocimientos requeridos el 51% no respondió la pregunta, el 23% responde que fue importante el conocimiento de la estructura de la empresa, seguido del 8% que expresa que la forma de entrevistar fue importante.

En cuanto a la pregunta sobre cómo fue el funcionamiento grupal y la participación de los integrantes, el 51% no respondió la pregunta, seguido del 25% que explica que el funcionamiento grupal fue bueno, permitió el trabajo en equipo y se realizó una distribución equitativa del trabajo, en contrapartida solo un 2% expresó que fue malo y que no había una distribución equitativa del trabajo, y otro 2% que fue malo con poca participación de todos los integrantes del grupo. El logro de buenos vínculos entre los integrantes del grupo es fundamental en el momento de poner en ejecución la tarea encomendada. Si el grupo no logra el sentido de pertenencia necesario, es probable que toda la tarea se vea amenazada. En la mayoría de los casos los alumnos consideran como positivo la tarea en grupos y pocos de ellos se quejan de sus pares. Pero, en otros que no logran, por diversas causas, los objetivos grupales se sienten defraudados y tienden a desistir o cambiar de grupo. En general en estos grupos las entregas de los informes y la evaluación final grupal no logran la expresión de todo el esfuerzo.

En cuanto al vínculo con los profesores y/o tutores y el material brindado por la cátedra el 51% no respondió la pregunta, seguido 27% que expresa que la relación con los tutores fue muy buena con un buen material brindado por la cátedra. La posibilidad de mejorar los vínculos está dada por los encuentros más frecuentes y por el compartir las experiencias a medida que van sucediendo, de manera tal que el alumno se sienta más acompañado en el proceso. La mayoría de los alumnos opina que la herramienta principal que les brinda la cátedra, es el cuerpo docente que ante las inquietudes que surgen en la tarea, tiene la predisposición de guiar, ayudar e inclusive sostener emocionalmente al grupo. En este sentido los profesores tutores, están dispuestos a mejorar la metodología, insistiendo con los aprendizajes cooperativos como forma de aprender más y mejor con el otro.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

[1]-MORIN, EDGARD, “La Cabeza Bien Puesta. Ediciones” Nueva Visión. Buenos Aires 1999

[2]-BERNSTEIN, B. (1985). –“Clasificación y enmarcación del conocimiento educativo”. Revista Colombiana de Educación, en material bibliográfico de la Maestría en Docencia Universitaria.

ISSN2451-6589

[www.conlad.fce.unam.edu.ar](http://www.conlad.fce.unam.edu.ar)

[conlad.fceunam@gmail.com](mailto:conlad.fceunam@gmail.com)



/congreso.ladm



/CongresoLatAdm



#conlad

#posadas

#misiones

URL: [http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=31&Itemid=135](http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=31&Itemid=135)

[3]-STENHOUSE, L.,: “La Investigación como base de la Enseñanza”. Editorial Morata. Madrid 1987

[4]-BALANDIER, G., “El desorden, la teoría del caos y las Ciencias Sociales, elogio de la fecundidad del movimiento”. Editorial Gedisa, España. 1993

[5]-PRIGOGINE, I, STENGER , ISABELL: “La nueva Alianza”-Metamorfosis de la Ciencia”. Editorial Alianza Cuarta reimpresión de la segunda edición. 2004-España

[6]-LEWIN, K. (1992). "La investigación-acción y los problemas de las minorías". En Salazar, M.C.

## BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

1. CAMILLONI, A.: SOUTO, M., y otros. “Corrientes Didácticas Contemporáneas”. Paidós 1999
2. CARR, W.,: “Hacia una Ciencia Crítica de la Educación”. Editorial Laertes. 1990
3. DIAZ BARRIGA, A.: “Docente y programa. lo institucional y lo didáctico”. Rei. Argentina. Aique-Grupo Editor. 1994
4. ELLIOTT, J. (1990). “La investigación-acción en educación”. Madrid: Morata.
5. GALÁN, LILIANA C. y otros. “Administración Aplicada a Sucesos Reales”. Prácticas. - Editorial Osmar D. Buyatti. Buenos Aires Argentina. 2007. ISBN 978-987-1140-22-0
6. GRUNDY,S: “Producto o Praxis del currículo”, Editorial Morata.Segunda Edición.Madrid. 1994
7. HABERMAS, J. (1982). “Conocimiento e interés”. Madrid: Taurus.
8. MANDRESSI, R., “Orden, Desorden, Caos. ¿Un nuevo paradigma?”. Revista Insomnia N° 3, Montevideo. 2001
9. MONTINI,A.; ESQUIVEL,G. y otros. “La Fragmentación disciplinar en el proceso de articulación institucional en las facultades de la U.Na.M. Editorial Universitaria U.Na.M. ISBN 978-950-579-184-2.
10. SACRISTÁN, J. Y PÉREZ GÓMEZ, A. “Comprender y Transformar la Enseñanza”-Cap2- Editorial Morata.
11. SENGE, PETER M. y colaboradores. “La Quinta Disciplina en la Práctica. Estrategias y Herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje”. 1994 By Peter M. Senge. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires, Argentina. 2004. ISBN 950-641-421-1
12. VASILACHIS DE GIALDINO, IRENE : “Métodos Cualitativos I” En: Los fundamentos de las Ciencias del Hombre , Centro Editor de América Latina. Bs. As. 1993

ISSN2451-6589

[www.conlad.fce.unam.edu.ar](http://www.conlad.fce.unam.edu.ar)

[conlad.fceunam@gmail.com](mailto:conlad.fceunam@gmail.com)



[/congreso.ladm](https://www.facebook.com/congreso.ladm)



[/CongresoLatAdm](https://twitter.com/CongresoLatAdm)



[#conlad](https://www.instagram.com/conlad)



[#posadas](https://www.facebook.com/posadas)



[#misiones](https://www.facebook.com/misiones)

URL: [http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=31&Itemid=135](http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=31&Itemid=135)

13. -<http://www.estherdiaz.com.ar/textos/pedagogia.htm>- Artículo “Pedagogía del caos”-  
Utora Esther Diaz.

**LA FORMACION UNIVERSITARIA BASADA EN COMPETENCIAS EN LAS CARRERAS DE PREGRADO Y SU RELACION CON EL SEGUIMIENTO DE LA SELECCIÓN DE GRADUADOS DE LA OFICINA DE OPORTUNIDADES LABORALES. FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS. UNaM**

**Caso de estudio: Técnico Universitario Administrativo Contable**

Área: Epistemología y Pedagogía de la Administración

Sub área: Currícula de pregrado y grado en Administración.

Autores: Mg Florencia Lia Marturet

Dra. Sandra Libutti

Categoría: Docentes Universitarios

Institución: Universidad Nacional de Misiones

Correo electrónico: [flmarturet@gmail.com](mailto:flmarturet@gmail.com), [sandralibutti@yahoo.com.ar](mailto:sandralibutti@yahoo.com.ar)

**RESUMEN**

Los resultados de la tarea de extensión del Programa “Oficina de Oportunidades Laborales” de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNaM, permiten identificar aspectos de evolución de las características y competencias de la formación universitaria y del ámbito laboral. Dichos resultados, surgen como producto del servicio de búsqueda y selección de perfiles profesionales de jóvenes graduados, que facilitan la inserción laboral y consolidan vínculos con empresas e instituciones.

De la articulación con la investigación-acción, surgen variables de evaluación periódica, sobre la base de la formación de educación superior, la necesidad de las empresas de cubrir puestos de trabajo, y la retroalimentación en el proceso para la adecuación en el fortalecimiento de la formación del graduado.

El comportamiento expansivo que emerge de la selección del perfil profesional, en el requerimiento de graduados de carreras de pregrado en los últimos cinco años, se ha constituido en el incidente crítico que ha permitido establecer una relación entre la formación del estudiante de pregrado y la formación basada en competencias, tomando como caso de estudio, el graduado técnico universitario Administrativo Contable (TUAC). En torno a ello, se diseñan los ejes estructurantes que servirán de elemento aglutinador de las competencias de su perfil profesional.

**PALABRAS CLAVES** Competencias, pregrado universitario, formación, curriculum

**INTRODUCCION**

ISSN2451-6589

[www.conlad.fce.unam.edu.ar](http://www.conlad.fce.unam.edu.ar)

[conlad.fceunam@gmail.com](mailto:conlad.fceunam@gmail.com)



[/congreso.ladm](#)



[/CongresoLatAdm](#)

[#conlad](#) [#posadas](#) [#misiones](#)

URL: [http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=31&Itemid=135](http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=31&Itemid=135)



El programa de extensión “Oficina de Oportunidades Laborales”-OOL, en la Facultad de Ciencias Económicas de la UNaM, articula la práctica de la extensión, brindando un servicio a jóvenes graduados en la capacitación e inserción laboral en organizaciones locales y regionales; con la investigación-acción para evaluar periódicamente las competencias y el aprendizaje en la práctica laboral del graduado, y generar así conocimiento sobre el desempeño profesional y mejoras en los procesos de la institución universitaria.

Los resultados de la tarea de extensión, que emergen de la selección del perfil profesional e inserción laboral, permiten identificar algunos indicadores de evolución de las características y competencias de la formación universitaria y del ámbito laboral. Por lo que, de la articulación con la investigación, surgen las variables de evaluación periódica a graduados.

Tomando estos antecedentes, el presente trabajo plantea una relación entre el comportamiento expansivo en el requerimiento de graduados de las carreras de pregrado de la FCE evidenciado por las actividades de la OOL, y las competencias que los mismos deben desarrollar para su desempeño profesional.

Dicha relación resulta interesante, debido a que en el caso de las carreras de pregrado, los recientes graduados secundarios en su mayoría, además de afrontar la adaptación a un nuevo nivel de educación, deben en un plazo un poco mayor de dos años, adquirir no solo el conjunto de conocimientos específicos, sino también un repertorio de comportamientos, destrezas, actitudes, habilidades necesarias para ejercer la profesión.

El desarrollo de competencias es necesario por los cambios del mundo del trabajo, donde ya no alcanzan con las competencias técnicas, y por la necesidad de contextualizar las prácticas educativas. Las estructuras curriculares de las carreras de pregrado, presentan la particularidad, que por la breve extensión de su trayecto de formación, el tiempo para adquirir las debe ser optimizado para desarrollarlas.

Para ello, se plantea un análisis respecto de la formación basada en las competencias necesarias para el desempeño profesional, tomando como caso de estudio la “tecnicatura universitaria administrativo contable” (TUAC) de la FCE, con una visión que les permita a los graduados participar con eficiencia en el campo profesional, con sentido crítico y capacidad innovadora.

## MARCO TEÓRICO

### Breve recorrido de los conceptos

Torres Santomé (1998), afirma que la realidad social y laboral manifiesta la necesidad de un nuevo tipo de persona más flexible, más amplia, más solidaria y más crítica. La formación haría posible hacer frente a una sociedad donde el cambio es una cotidianeidad y la imprevisibilidad del futuro se manifiesta como nunca en la historia de la humanidad.

Gimeno Sacristán y Pérez Gómez (1992), en cuanto a los contenidos del mismo, señalan que comprenden todos los aprendizajes necesarios para alcanzar los fines de la educación, por

lo que además es preciso estimular comportamientos, adquirir actitudes, valores y habilidades, además de conocimientos.

Según Zabalza (2003), el currículo universitario es la expresión de los derechos que adquiere el estudiante respecto a formarse en la orientación que señala la propuesta curricular, y a adquirir las competencias que el citado currículo incluye en la propuesta formativa. Esta descripción, hace referencia no sólo a la formación en una orientación específica, sino a la presencia de las competencias como integrantes de la propuesta formativa.

Entre las formas de poner en valor las competencias propias de la orientación profesional, y organizar la propuesta curricular en torno de ellas, existen algunas alternativas.

### **¿Por qué diseñar en torno a competencias?**

Distintos autores dan respuesta al planteo de porque diseñar por competencias. En función de ello, podemos justificarlo en torno a tres aspectos:

En primer lugar, actualmente nos hallamos inmersos en la denominada “sociedad del conocimiento”. Estamos rodeados por información en exceso, que muchas veces no podemos procesar y nos sobrepasa. Se hace necesario saber diferenciar la información pertinente en cada momento, seleccionarla, interpretarla y apropiarse para generar el conocimiento necesario para resolver las situaciones que se nos presenten.

En otras épocas, la educación sostenía la necesidad de incorporar linealmente conocimientos que respondían a un proceso inferencial deductivo aún para las cuestiones humanas y sociales. La acumulación de información era el ideal. El hombre podía y debía consumir una gran cantidad de información y retenerla por tiempo indeterminado. El ideal era el hombre ilustrado. Sin embargo hoy, se abre lugar a otro estilo de hombre que potencia su capacidad de aprender. Antes el conocimiento se acumulaba, hoy no hay tiempo para el almacenamiento, tan pronto como se aprende hay que desaprender. Lo que se aprende envejece rápidamente. Esto es precisamente lo que pretenden los diseños por competencias, que las personas desarrollen capacidades amplias, que les permita aprender y desaprender a lo largo de toda su vida para adecuarse a situaciones cambiantes.

Las exigencias provenientes de la nueva sociedad de la información, de las revoluciones científico-tecnológicas, exige una nueva organización académica que tienda básicamente a las relaciones entre las distintas áreas del conocimiento, como la respuesta más adecuada a los desafíos del pensamiento contemporáneo.

El desafío es estar abierto a la generación de nuevas capacidades y al reconocimiento de nuevas informaciones, más que a la incorporación definitiva de conocimientos. Probablemente no ocupemos el mismo puesto de trabajo a lo largo de la vida, y quizás desempeñemos la misma profesión. Necesitamos conocimientos, habilidades y actitudes que nos faciliten y entrenen en esa flexibilidad.

En segundo lugar, ligado a lo anterior, hallamos la complejidad. Las clásicas divisiones estructuradas de las asignaturas, no acompañan a la concepción del contexto actual. Como sugiere Morín (2001), hay que evitar la fragmentación y apostar a un conocimiento integrado que supere la superespecialización y el reduccionismo que aísla y separa.

Los docentes universitarios de este nuevo milenio tendremos que reflexionar sobre la necesidad de educar y educarse para la complejidad y la incertidumbre. Los grandes cambios requieren de un pensamiento cada vez más creativo para afrontar las crisis y los temblores ocasionados por las fluctuaciones económicas, políticas, sociales, culturales, científicas que desestabilizan nuestra manera habitual de ser y comportarnos.

Una de las posibilidades es la generación de escenarios integradores, que provoquen desarrollos institucionales para la construcción de un espacio que propicie el aprendizaje permanente, así como oportunidades de realización individual, con el fin de formar ciudadanos comprometidos con el fortalecimiento de las capacidades endógenas y el desarrollo sostenible. Las competencias resultan así en un aporte en ésta línea proponiendo la movilización de conocimientos y su combinación pertinente para responder a situaciones en contextos diversos.

En tercer lugar, se hace cada vez más necesaria una formación integral con personas preparadas para enfrentarse a una sociedad incierta en varios sentidos.

Los problemas sociales y humanos se agravan día a día, y el paradigma que sostenía hasta hoy la cosmovisión no da respuesta a los mismos. Las creencias, los valores, los conocimientos y los avances científicos legados de la Modernidad están siendo seriamente cuestionados. La complejidad nos apabulla y nos desconcierta.

Asistimos a una profunda influencia desde los procesos de globalización económica y mundialización sociocultural que determinan y exigen una nueva visión de las distintas instituciones que interactúan a través de sus prácticas en el entramado social, a la cual la Universidad no puede estar ausente.

El fortalecimiento de enfoques humanistas, como el aprender a aprender y el estímulo al espíritu de iniciativa deben convertirse en importantes preocupaciones de la educación superior, pensando en la participación activa como vehículo de transformaciones y cambios.

Experiencias que faciliten la comprensión más crítica y reflexiva de la realidad, rescatando el dominio de los procesos para alcanzar los contenidos, y al mismo tiempo, la comprensión de cómo se elabora, produce y transforma el conocimiento, así como sus dimensiones éticas, subrayan el objetivo educativo de “*aprender a aprender*”. Torres Santomé (1998)

### Conceptualizando la idea de Competencia.

Se presenta a continuación una recopilación de aquellas definiciones de competencias a partir de las cuales se construye la propuesta.

Cada una de ellas resulta interesante por poner el foco en distintos aspectos.

CUADRO N°1 : Alcance conceptual del término “competencias”

(Comellas; 2002)	<i>“(…) aquella habilidad que permite la ejecución correcta de una tarea, lo que implica tanto la posesión de ciertos conocimientos como la práctica en la resolución de tareas, por lo que se dice que</i>
------------------	---

	<i>una persona es competente cuando es capaz de “saber, saber hacer y saber estar” mediante un conjunto de comportamientos (cognitivos, psicomotores y afectivos) que le permiten ejercer eficazmente una actividad considerada generalmente como compleja.”</i>
(Fernández, 2005)	<i>“Saber hacer complejo que exige una serie de conocimientos, habilidades, actitudes, valores y virtudes que garantizan la bondad y eficiencia de un ejercicio profesional responsable y excelente”</i>
(OIT, 2000)	<i>“Capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. Las competencias son el conjunto de conocimientos, procedimientos y actitudes combinados, coordinados e integrados en la acción adquiridos a través de la experiencia (formativa y no formativa) que permite al individuo resolver problemas específicos de forma autónoma y flexible en contextos singulares”</i>
(INEM, 1996)	Otras resultan más específicas, abordando explícitamente el vínculo con lo profesional: <i>“Las competencias profesionales definen el ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación, respecto a los niveles requeridos en el empleo. Es algo más que el conocimiento técnico que hace referencia al saber y al saber-hacer. El concepto de competencia engloba no solo las capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad profesional sino también un conjunto de comportamientos, facultad de análisis, toma de decisiones, transmisión de información, etc., considerado necesarios para el pleno desempeño de la ocupación”</i>
(González y Wagenaar, 2003)	<i>“Representan una combinación dinámica de atributos, en relación al conocimiento y su aplicación, a las actitudes y responsabilidades, que describen los resultados de aprendizaje de un determinado programa o cómo los estudiantes serán capaces de desarrollarse al final del proceso educativo”</i>

Fuente: elaboración propia en base Comellas; 2002; Cano; 2008

De todas éstas reflexiones, es posible identificar tres elementos que caracterizan a las competencias según María Elena Cano García (2008), y que es lo que se pretende incorporar con el rediseño curricular:

- a) Articulan conocimiento conceptual, procedimental y actitudinal, pero supone un paso más: no es un hecho acumulativo, supone seleccionar el conocimiento que resulta pertinente en el momento y situación oportunos, desestimando otros no pertinentes para la situación analizada.

b) Se vinculan a rasgos de personalidad, se desarrollan: poseerlas de manera innata es un buen punto de partida, pero deben entrenarse con formación permanente a lo largo de la vida. Las competencias tienen un carácter recurrente y de crecimiento continuo. Las competencias pueden ser apropiadas en un contexto y dejar de serlo en otro, no son las mismas para siempre. Un modelo de educación superior centrado en el estudiante y en el contexto debería constituirse en promotor de una educación a lo largo de toda la vida.

c) Toman sentido en la acción, pero acompañadas de reflexión. El hecho de poder transferir conocimientos a situaciones prácticas de manera eficaz, no implica la repetición mecánica de las pautas de actuación. Será la reflexión la que nos aleja de la estandarización del comportamiento.

## DESARROLLO

### ¿Por qué es importante abordar este tema?

Las distintas modificaciones en las formas de empleabilidad y la constante innovación e incursión de nuevas tecnologías, generan nuevas necesidades formativas, ante las cuales el sistema educativo debe brindar satisfacción.

Esto implica reflexionar y señalar los problemas de la exigencia de afrontar los riesgos, lo inesperado, lo incierto, y modificar su desarrollo con la información disponible, y la necesidad de conocer la naturaleza de la construcción misma del conocimiento; la necesidad de un conocimiento capaz de aprehender los objetos en sus contextos, con sus complejidades y en sus mutuas relaciones e influencias.

El seguimiento del proceso de selección de graduados de la OOL, aborda la problemática del joven graduado frente a su formación y su posterior gestión frente al trabajo. El graduado enfrenta barreras que son limitantes a su desarrollo profesional integral, como las demandas del mercado laboral y las necesidades emergentes de la cotidianeidad. Estas barreras muchas veces, de-construyen su capacidad de crítica y reflexión, y de permeabilidad de innovación frente al cambio.

Este método en una etapa inicial de desarrollo, permite interpelar las capacidades y habilidades de los graduados adquiridas en la formación universitaria y en el trabajo, como los requerimientos del mercado laboral, que generan la retroalimentación en el ámbito académico, para evaluar las acciones educativas oportunas, afrontando los cambios del escenario económico y social. Y contribuye como aporte al desarrollo académico de la propia institución universitaria, para la toma de decisiones en el diseño de los nuevos planes de estudio, en el mejoramiento de la práctica educativa y como actividad consecuente de los estándares para la evaluación nacional de la acreditación de carreras.

Se exploran las prioridades en la capacitación al graduado y el conocimiento de fortalezas y debilidades en la formación académica, para realizar un seguimiento en la demanda de graduados de la FCE. Este relevamiento se realiza sobre las búsquedas de perfiles de los

graduados inscriptos en el Banco de Datos de la Oficina de Oportunidades laborales de la FCE.

Los resultados de dichas solicitudes de graduados, presentados comparativamente en los últimos cinco años anteriores, arrojó la siguiente evolución en las demandas de perfiles de profesionales graduados de la FCE:

Período	Demandas de perfiles de graduados	
	CP – LAE - LE	TUAC y Secretariado
2013	46,98	53,02 %
2012	57%	43%
2011	54%	46%
2010	87%	13%
2009	53%	47%

Los datos expuestos, evidencian una inflexión en la tendencia observada en años anteriores, del requerimiento de graduados de carreras de grado, respecto de las de pregrado universitario, cuyo análisis resulta interesante profundizar en varios aspectos.

Continuando con la observación de los resultados, en 2013, el mercado de trabajo no requirió puestos claves sino auxiliares administrativos, y no se observó conocimientos adicionales para el puesto de trabajo. No obstante, en el aspecto actitudinal se destaca la valoración de un conjunto de características personales requeridas, tales como:

- ✓ cordial, entusiasta, proactivo y buena presencia
- ✓ compromiso y responsabilidad,
- ✓ valores éticos y morales elevados,
- ✓ ejecutivo con capacidad de análisis y resolución de situaciones de manera autónoma,
- ✓ trabajo en equipo, buena redacción y relaciones interpersonales.

### Identificando los ejes

El marco teórico confrontado con la investigación-acción, facilitó la identificación las variables e indicadores adaptados a la realidad local, que intenta definir un modelo de estructura curricular por ejes basado en la formación de competencias, tomando como caso de estudio la carrera de pregrado universitario de técnico administrativo contable. Esto es producto de las reflexiones acerca del seguimiento de la formación de profesionales de la FCE, y de la retroalimentación que persigue la OOL como continuo sometimiento de las prácticas y saberes dentro de la Universidad. La expectativa de esta propuesta es contribuir a que el estudiantado adquiera las competencias genéricas expresadas en el perfil del graduado TUAC.



A fin de definir los ejes estructurantes que integrarán la propuesta, se tomó como fuente el Informe Final del Documento Curricular de articulación en base a competencias integrales en el marco del Programa de Apoyo a la Articulación de la Educación Superior de la Secretaría de Políticas Universitarias del Ministerio de Educación de la Nación<sup>60</sup> debido a la pertinencia que presenta para el diseño curricular de la Tecnicatura Universitaria Administrativo Contable.

El Consorcio creado al efecto definió competencias como:

*“conjunto de capacidades complejas construidas en diversos grados, a partir de la integración de saberes, donde se movilizan los conocimientos para enfrentar situaciones problemáticas, darles sentido y operar de manera apropiada. Estas capacidades orientan y direccionan abarcativamente la formación en los campos disciplinares de las ciencias económicas, respetando los límites de cada objeto de estudio.” Se trata, en última instancia, de poder operar situacionalmente, es decir, operar inteligentemente y con inteligencia específica según los tipos de situaciones problemáticas” (p 152).*

Y aclara que:

*... “para diferenciarlas de las competencias en el ámbito laboral y rescatar su pertinencia en el campo específico de la educación, se enfatizó el carácter de disposición. Disposición susceptible de ser construida y actualizada por un proceso de aprendizaje que permita asumir e interactuar con la complejidad propia de la realidad, con sus incertidumbres y con sus cambios.” (p 153)*

Es decir, se trata entonces de una idea integradora, de una estrategia a nivel de todo el currículo, que va precisando las competencias que cada asignatura debe trabajar durante todo el trayecto.

El Informe Final del Documento Curricular de articulación en base a competencias integrales citado anteriormente, respecto a esta idea dice:

*“... se optó por enunciados en torno a elementos integradores -las competencias- entendiendo que plantean una integración de los contenidos de aprendizaje en relación con una problemática con la que debe entrar en juego. Refiere a la integración y movilización de saberes y esquemas aprendidos para desempeñarse en prácticas sociales complejas”. (p 152)*

En el marco de las actas elaboradas por las distintas comisiones, que han trabajado en la revisión de las competencias definidas en el Consorcio de Familias de Carreras de Ciencias Económicas, se elaboraron propuestas de competencias.

<sup>60</sup> Formulario de Evaluación. Informe Final. Proyecto de Apoyo a la articulación de la Educación Superior III. Área de articulación universitaria. Dirección Nacional de Coordinación Institucional, Evaluación y Programación Presupuestaria. SPU. Marzo, 2006.

Al efecto de avanzar en las competencias requeridas para la carrera TUAC, se parte de aquellas definidas en el Documento Curricular del Consorcio de Carreras de Ciencias Económicas.

Aquellas derivadas de tal documento resultan pertinentes y oportunas, debido a que su redacción ha sido el resultado de sucesivos encuentros de trabajo, análisis y discusión por parte de las Universidades Nacionales de Misiones, Del Nordeste, Formosa, Entre Ríos, Santiago del Estero e Instituciones Superiores no Universitarias de los Sistemas Educativos Provinciales. Las conclusiones arribadas respecto a la definición de las mismas, sería el mejor punto de partida, debido a que la redacción de las mismas, ya implica el consenso en cuanto a la pertinencia de las mismas para las carreras pertenecientes a las ciencias económicas. Por lo tanto la factibilidad de su aplicación resulta avalada por las conclusiones y análisis realizados en el documento citado.

En dicho documento, distintas Comisiones han trabajado en las competencias para las áreas de Administración, Contabilidad, Derecho, Economía, Humanidades y Matemáticas.

A los fines del presente trabajo, se citan las del área Administración<sup>61</sup>:

- Conciencia organizacional
- Pensamiento estratégico
- Trabajo en equipo
- Adaptabilidad al cambio
- Responsabilidad social
- Aprendizaje continuo

Los ejes funcionan como una modalidad de interconexión, que busca a través del trabajo de las competencias espacios de intermedios de conexión. En dicha reflexión Zabalza (2003), sugiere conexiones sencillas que pueden tener como foco los contenidos o procedimientos de las materias u otro elemento aglutinador válido.

Se pretende realizar un aporte superando lo que Díaz Barriga (1990) denomina atomización del conocimiento. Los ejes definidos serán “ejes estructurantes” que permiten articular, vertebrar y dar sentido a la información, en la búsqueda de una alternativa integradora de los contenidos, superando el problema principal que plantea la estructura disciplinar rígida.

Trazando el agrupamiento en tipos de competencias propuestas por la Comisión, con los contenidos de aprendizaje de las distintas problemáticas que entran en juego, es decir, las características de cada competencia, se presenta la siguiente aplicación:

<sup>61</sup> ACTA DE RIO HONDO (SANTIAGO DEL ESTERO) (pp 59) Formulario de Evaluación. Informe Final. Proyecto de Apoyo a la articulación de la Educación Superior III. Area de articulación universitaria. Dirección Nacional de Coordinación Institucional, Evaluación y Programación Presupuestaria. SPU. Marzo, 2006.

Eje 1	Conciencia Organizacional (competencia de tipo cognitiva)
Eje 2	Adaptabilidad al cambio, Aprendizaje continuo (competencias de tipo técnica)
Eje 3	Trabajo en equipo, Pensamiento estratégico (competencias de tipo formativa)
Eje transversal	Compromiso Social

Así el agrupamiento de las asignaturas para el trabajo de cada una de las competencias, responde a los siguientes criterios:

Eje 1: Asignaturas cuyos contenidos responden a la lógica de la profesión. Ellas se apoyan en los aportes de las demás asignaturas. Son las que sirven para dar respuesta a las exigencias del quehacer profesional, asegurando el dominio de los modos de actuación esenciales de la profesión.

Está presente durante todo el trayecto de formación, ocupando alrededor de la tercera parte del tiempo de la carrera. Su contenido fundamental es investigativo-laboral. Integra toda la actividad laboral que realizan los estudiantes, así como todos los trabajos científicos estudiantiles.

En este eje se consideran los conocimientos teóricos, más que como un discurso científico, para dar respuesta a situaciones concretas. Los conocimientos están en la base de las competencias. Las competencias cognitivas se desarrollan a través del manejo de los contenidos disciplinares. Este eje apunta a enseñar la lógica de las disciplinas en torno a las cuales gira la tecnicatura, es decir, el modo en que se aprende Contabilidad y Administración.

Eje 2: Entendidas como contenidos que mejoran la capacidad de realizar ciertas tareas propias de la profesión. Se constituyen en auxiliares de los modos de actuación en el quehacer profesional, con el fin de colaborar en los procesos junto a las demás asignaturas.

Eje 3: Referidas a instrumentos estructurados y sistematizados que permiten organizar y desarrollar la acción. Concernientes a las disciplinas integradoras, con el propósito de hacer efectivo el desarrollo de la profesión. Se busca poner el foco en el rol profesional de dichas asignaturas.

Eje transversal: Esta opción permite que al estudiante se le ofrezcan materias incluidas en los currículos de otras carreras, y que sean consideradas válidas en la lógica antes mencionada, como parte de la selección que cada cual hace, en respuesta a sus necesidades educativas más particulares.

Elegir un estudio es parte de la elección de lo que se quiere ser, por lo tanto esta decisión está ligada con la construcción de un proyecto de vida y de identidad. Esta posibilidad trata de no limitar las opciones de los estudiantes a materias relacionadas directamente con la carrera.

## CONCLUSIONES

La propuesta se constituye en un intento por acercar el pregrado universitario a las necesidades del mundo laboral, con la pretensión de formar profesionales más flexibles, creativos e innovadores, y contar con ciudadanos más conscientes y participativos. Pone énfasis, en el aprender haciendo, a partir del contexto profesional y la integración de conocimientos, actitudes y procedimientos, y la base de un perfil de competencias.

Mediante la organización basada en competencias, los estudiantes se verían movidos a establecer relaciones entre los conocimientos, procedimientos, destrezas y habilidades de diferentes disciplinas propias de la profesión. De esta manera, se develan cuestiones de valor implícitas revalorizando otras miradas o dimensiones que la exclusiva mirada disciplinar oculta.

Este aporte, planteando el enfoque de competencias, constituye un reto para conducir su asimilación y además, contribuirá a solucionar el problema detectado en la práctica habitual de la enseñanza a alumnos universitarios principiantes que deben demostrar la adquisición de las condiciones para el ejercicio de su profesión en un plazo acotado.

El espíritu de la formación por competencias asume que el sujeto en formación es un sujeto activo y; es responsabilidad de quien ofrece tal formación, la creación de un ambiente educativo favorable para el desarrollo de las competencias.

Torres Santomé (1998), explica que al organizar el currículo alrededor de núcleos superadores de los límites de las disciplinas, los estudiantes se verían impulsados no solo a manejar marcos teóricos, conceptos y procedimientos, sino también destrezas de diferentes disciplinas para comprender o solucionar cuestiones y problemas, propios de la profesión.

El diseño en torno a ejes por competencias responde además a la readecuación al contexto, como una acción complementaria que lo mantenga acorde al contexto socio cultural para el cual fue elaborada la propuesta original. Pone de manifiesto las creencias sobre las posibilidades y maneras en que los estudiantes adquieren conocimientos, destrezas, habilidades, actitudes y valores.

A partir de esto lo novedoso sería el cambio de mirada, el paso siguiente para avanzar en ésta línea de trabajo, será el rediseño de del Plan de Estudios o de los Programas de las Asignaturas para superar la suma de fragmentos disciplinares, inconexos o poco significativos, por diseños curriculares que parten de las características que debería poseer el graduado que deseamos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. *Abriendo caminos hacia la convivencia y la integración*. Posadas, Universidad Nacional de Misiones: Editorial Universitaria, 2004.

2. ALLES, M. *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias* (5ta ed.) Buenos Aires: Granica, 2004.
3. ARAUJO, S. Abordajes del proceso de enseñanza y práctica pedagógica En *Docencia y Enseñanza. Una introducción a la didáctica*. (pp 75 -132). Buenos Aires: Universidad Nacional de Quilmes Editorial, 2006.
4. CANO, M. E. La evaluación por competencias en la educación superior. *Profesorado. Revista de Currículum y Formación del Profesorado*, 12 (3). (2008, diciembre) Recuperado 9 de julio de 2009, en: <http://www.ugr.es/~recfpro/rev123COL1.pdf>
5. CULLEN, C., *Crítica de las razones de educar*. Buenos Aires: Paidós, 1997.
6. DA CUNHA, M. I. Aula universitaria: innovación e investigación. En *Universidad futurante: producción de la enseñanza e innovación*. (pp.15-21) Buenos Aires: Facultad de Filosofía y Letras. UBA, 1999.
7. DÍAZ BARRIGA, A. *Ensayos sobre problemática curricular* (4a ed.). México: Trillas, 1990. Cap. 1 y 3.
8. GIMENO SACRISTÁN, J. Y PÉREZ GÓMEZ, A. ¿Qué son los contenidos de la enseñanza? En *Comprender y transformar la enseñanza*. (pp 171-197) Madrid: Morata, 1992.
9. GONZÁLEZ MAURA, V. La orientación profesional y currículo universitario. Una estrategia educativa para el desarrollo profesional y responsable” (2004). Reseñado por Bergesio, L. (2005) en *Reseñas Educativas*, Recuperado el 6 de noviembre de 2011, en: <http://www.edrev.info/reviews/revs83.pdf>
10. GONZÁLEZ MAURA, V. & GONZÁLEZ TIRADOS, R. M. Competencias genéricas y formación profesional: un análisis desde la docencia universitaria. *Revista Ibero Americana de Educación*, 47. (2008, mayo-agosto). Recuperado 8 de octubre de 2011, en: <http://www.rieoei.org/rie47a09.htm>.
11. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey- ITESM Manual de instrumentos y recomendaciones sobre el seguimiento de egresados. RED Gradua2 - Asociación Columbus. Editorial del Tecnológico de Monterrey y Grupo Noriega Editores. Monterrey, México. 2006.
12. MARTÍNEZ RODRÍGUEZ, F. M. El proceso de inserción laboral: implicaciones educativas para la mejora de la empleabilidad. *Revista Complutense de Educación*, 20, (2): pp 455-471. (2009, abril) Recuperado 11 de octubre de 2011 en: <http://revistas.ucm.es/index.php/RCED/article/view/RCED0909220455A>.
13. MASTACHE, A. *Formar personas competentes: desarrollo de competencias tecnológicas y psicosociales*. Buenos Aires: Noveduc, 2007. Cap. 1, 2, 3, 4 y 9.
14. MENÉNDEZ, G. “Desarrollo y conceptualización de la Extensión Universitaria”. Un aporte de la Secretaría de Extensión de la Universidad Nacional del Litoral para el análisis y debate de la Extensión Universitaria. Universidad Nacional del Litoral, Santa Fe. 2007.

15. MOSCATO, R. "La Articulación educativa. Una concepción sistémica para tiempos alterados" Sinopsis Iº Jornada de Instituciones Educativas. Universidad Católica Argentina. Facultad Psicología y Educación. 2006. <http://redes.colombiaaprende.edu.co/>
16. Observatorio Permanente para el Seguimiento de la Inserción Laboral OPSIL. *El proceso de inserción laboral de los universitarios de la Universidad de La Laguna. Fundación Canaria Empresa, Universidad de La Laguna y el Servicio Canario de Empleo.* España, 2011.
17. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2005). *La definición y selección de competencias clave: Resumen ejecutivo.* Consultado el 14 de julio de 2009, en: <http://www.deseco.admin.ch/bfs/deseco/en/index/03/02.parsys.78532.downloadList.94248.DownloadFile.tmp/2005.dsceexecutivesummary.sp.pdf>
18. PÉREZ SERRANO, G. Investigación cualitativa. Retos e interrogantes I. Métodos. Ed. La Muralla, Madrid. 2004,
19. RUEDA, M. *La evaluación del desempeño docente: consideraciones desde el enfoque por competencias.* Revista Electrónica de Investigación Educativa, 11 (2). Recuperado el 1 de noviembre de 2009, en: <http://redie.uabc.mx/vol11no2/contenido-rueda3.html>
20. SAGASTIZÁBAL, M. et al. (2006) Comprender la escuela hoy. Sociedades multiculturales y realidades educativas complejas En *Aprender y enseñar en contextos complejos: multiculturalidad, diversidad y fragmentación.* (pp. 21-40) Buenos Aires: Novedades Educativas.
21. TEJADA FERNÁNDEZ, J. & NAVÍO GÁMEZ, A. El desarrollo y la gestión de competencias profesionales: una mirada desde la formación. *Revista Ibero Americana de Educación.* Número 37/2. (2005, diciembre) Recuperado 8 de octubre de 2011, en: <http://www.rieoei.org/deloslectores/1089Tejada.pdf>
22. TORRE GAMBOA, M. de la La formación en competencias. Tres procesos metodológicos esenciales de Magalys Ruiz. *Revista Intercontinental de Psicología y Educación,* 10, (2): pp 183-191. (2008, julio-diciembre) Recuperado 5 de noviembre de 2011, en: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=80212387010>.
23. TORRES SANTOMÉ, J. Las razones del currículo integrado En *Globalización e interdisciplinariedad: el currículo integrado.* (pp 29-95) Madrid: Ediciones Morata, 1998.
24. ZABALZA, M. A. *Competencias docentes del profesorado universitario. Calidad y desarrollo profesional.* Madrid: Narcea, S.A. de Ediciones. 2003. Cap 1 y 2



**LA GESTION DE ORGANIZACIONES DESDE UNA PERSPECTIVA POLITICO  
CULTURAL INTEGRADA: Abordaje desde la gestión del proceso general de ges-  
tión. Parte II**

Área: Administración Empresaria

Sub área: Comportamiento Organizacional

Autores: Cr. (Mag.) Carlos A. Lorenzo

Lic. (Mag.) Ma. Natalia Lorenzo

Categoría: Docente Universitario

Institución: Universidad Nacional del Centro de la Pcia. de Bs. As.

Correo electrónico: [clorenzo@speedy.com.ar](mailto:clorenzo@speedy.com.ar), [lorenzonatalia@yahoo.com.ar](mailto:lorenzonatalia@yahoo.com.ar)

**RESUMEN**

En el trabajo denominado “La Gestión de Organizaciones desde una perspectiva político-cultural integrada: Elementos para integrar la Cultura y el Sistema Político de las Organizaciones en un modelo de gestión”, realizado por la Lic. María Natalia Lorenzo (Mag.), se expusieron los conceptos y elementos para un abordaje teórico de la Gestión Organizacional, teniendo en cuenta los Tipos Culturales Organizacionales y los Tipos del Sistema Político para realizar un análisis integrado basado en el diagnóstico de estos dos aspectos en las Organizaciones.

En esta oportunidad continuamos con el enfoque de aplicación, tomando un Proceso General de Gestión, describiendo algunos de los conflictos potenciales entre las variables Cultura y Poder del Modelo SER H4, canalizadas a través del Sistema Político de las Organizaciones. Vemos que se ocasionan eventualmente disfunciones y “enfermedades” organizacionales, elementos vitales para afirmar o reformar la Cultura Organizacional.

Asimismo, presentamos la técnica de Metaprocesos como herramienta de pensamiento de la Programación necesaria para analizar y decidir los cambios y las innovaciones a realizar específicamente en estos casos. La pregunta que nos respondemos en este trabajo es *¿es posible establecer políticas y técnicas que encaminen emocional y racionalmente esta dinámica del fenómeno organizacional a través de los procesos rganizacionales pertinentes?*

**PALABRAS CLAVES**

Tipos Culturales, Tipos Políticos, Proceso de Gestión, Disfunciones, Metaprocesos

**INTRODUCCIÓN**

ISSN2451-6589

[www.conlad.fce.unam.edu.ar](http://www.conlad.fce.unam.edu.ar)

[conlad.fceunam@gmail.com](mailto:conlad.fceunam@gmail.com)



/congreso.ladm



/CongresoLatAdm



#conlad

#posadas

#misiones

URL: [http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=31&Itemid=135](http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=31&Itemid=135)

## TIPOS CULTURALES Y DEL SISTEMA POLÍTICO

Corresponde aquí exponer brevemente los antecedentes de este trabajo, ya que existe un trabajo anterior que hay que conocerlo para comprender el desarrollo del presente. El trabajo anterior se denomina “La Gestión de Organizaciones desde una perspectiva político-cultural integrada: Elementos para integrar la Cultura y el Sistema Político de las Organizaciones” realizada por la coautora de este trabajo Lic. María Natalia Lorenzo (Mag) se expusieron los conceptos y elementos para tener un abordaje teórico de la Gestión Organizacional, teniendo en cuenta los tipos Culturales Organizacionales y los tipos del Sistema Político para realizar un análisis integrado basado en el diagnóstico de estos dos aspectos en las Organizaciones. Esto se encuentra desarrollado como avance de la línea de Investigación del Modelo SER H4 que se desarrolla desde hace 15 años.

En este trabajo continuamos con un enfoque de la aplicación del mismo, tomando un Proceso General de Gestión, describiendo algunos de los conflictos que se pueden ocasionar entre las variables cultura y poder, del Modelo SER H4, que se canalizan a través del Sistema Político de las Organizaciones. Vemos que se ocasionan eventualmente disfunciones y “enfermedades” organizacionales que tienen que ser tomadas en cuenta para afirmar o reformar la Cultura Organizacional.

Asimismo, presentamos la técnica de Metaprosesos como herramienta de pensamiento de la Programación necesaria para analizar y decidir los cambios y las innovaciones a realizar específicamente en estos casos. La pregunta/problema que nos respondemos en este trabajo es *¿es posible establecer políticas y técnicas que encaminen emocional y racionalmente esta dinámica del fenómeno organizacional a través de los procesos organizacionales pertinentes?*

Para gestionar una Cultura y un cambio cultural hay que hacerlo actuando sobre los intereses, los deseos, las necesidades, la personalidad, el poder y el Sistema Político que incluye coaliciones y negociación. Estos son aspectos de un nivel Organizacional de Conducción político-cultural y la relación con grupos e individuos que pertenecen a la dinámica de la organización.

El liderazgo, la comunicación, la estructura organizacional, los recursos, el proceso de decisiones se debe integrar junto a la situación contextual a la organización y los stakeholders para poder encaminarlo en un Programa global de tratamiento a ser monitoreado. Estas son variables del Modelo SER H4 en cuyo marco teórico se desarrollan estos trabajos.

Dice la autora del trabajo citado Lic. María Natalia Lorenzo perteneciente al equipo de investigación sobre el Modelo SER H4, “La variable directriz de Cultura Organizacional ha sido tratada en nuestro Modelo siguiendo como base la teoría de Edgar Schein. En una primera etapa de investigación realizamos un diseño metodológico para definir la cultura organizacional estrictamente, siguiendo las dimensiones teóricas de Edgar Schein. Vimos a través de relevamientos de campo que era válida, pero también pudimos observar dificultades operativas para aplicarla. Posteriormente pudimos adaptar la metodología con finalidad de una mayor operatividad, y comprobar nuevamente su validez y resultados comparativos coherentes con la primera.

Esta nueva metodología hace surgir la matriz que presentamos a continuación, que establece las tipologías culturales, que en lugar de ser seis como en la primera versión pasan a simplificarse en cuatro que tienen que ver con un grado distinto de desarrollo humano en calidad a los valores que representa cada cultura.

Los Tipos Culturales Organizacionales, que muestra la matriz, son los siguientes por denominación: SER H4 (integración y desarrollo de Sabiduría); SER (organización del conocimiento como centro); ABIERTO (basado en las habilidades y organización emergente y situacional) y CLASICO (basado en la experiencia y conservadora).

La *TIPOLOGÍA CULTURAL SER H4* es una tipología un poco extrema para nuestra realidad de desarrollo humano en las organizaciones, por lo ideal, que da un marco favorable al desarrollo del ser humano de manera integral. Está focalizada en la sabiduría, es decir más abarcativa que el conocimiento que lo integra. Es sumamente abierta en el locus interno como en el externo. Está sostenida por valores para la búsqueda de significado y tienen los integrantes un alto grado de consistencia para el pensamiento y la acción. Buscan el aprendizaje en el marco de sabiduría. Busca tener identificación clara desde los mismos individuos que la componen.

La *TIPOLOGÍA CULTURAL SER* es una organización basada en el conocimiento, abierta pero con recaudos. Busca más bien la adaptación y se define más bien por su misión, es decir es más operativa y pragmática en sus características teóricas. Le da importancia a la tecnología y es medianamente centralizada y coordinada. Busca la innovación. Además de tener su identidad muchas veces esta se ve mediatizada por la búsqueda de la imagen más conveniente. Es más alcanzable en la realidad de la gran mayoría de las organizaciones actuales, y se puede perseguir siempre que el sector económico donde se encuentra lo permita para supervivir y mantener la competitividad.

La *TIPOLOGÍA CULTURAL ABIERTA* es una organización con pensamiento y actividades emergentes según la situación. Se basa más en las habilidades de sus miembros. Se ajusta a la situación y es muy negociadora dependiendo las mismas del sistema político de la organización y su dinámica. Busca la aceptación sobre el sostenimiento inflexible de su identificación. Es relativamente abierta dependiendo de la situación, y las comunicaciones y el alcance de las mismas tienen el mismo ajuste y son las necesarias para la adaptación mutua. Es descentralizada selectivamente. Se asumen riesgos acotados. La adaptación al contexto es relativa. Se aplican claramente premios y castigos para obtener los objetivos. No se tiene en cuenta el significado individual sino el conjunto, de allí que predomina el poder para lograrlo. El aprendizaje es buscado para la organización y no tiene en cuenta las motivaciones individuales para ello. Con el contexto hay selectiva interacción y alcance.

La *TIPOLOGÍA CULTURAL CLÁSICA* es una organización conservadora que se basa en la experiencia y en el interés. Los valores y creencias son de los que tienen el poder que busca la identificación o la sumisión. El relato está en relación a la visión de la autoridad. Hay escasa participación y difusión. La jerarquía coordina, su proceso estratégico es centralizado. La comunicación es selectiva entre pocos miembros. En la estrategia prevalece el sostenimiento de la situación. Existen premios y castigos. El aprendizaje es un emergente no buscado y se

valora la experiencia. Identidad fuerte basada en la centralización y tiene limitada interacción con el contexto.”

Estas son entonces las características de cada tipo cultural que son parte de las técnicas y herramientas de diagnóstico del Modelo SER H4, que las reproducimos en este trabajo porque es necesario conocer estos antecedentes para comprender este trabajo que es su continuidad. Lo mismo hemos de realizar con los aspectos que hacen al Sistema Político.

Con respecto al Sistema Político el trabajo a que nos referimos dice lo siguiente: “desarrollamos la parte atinente al Sistema Político organizacional. Es el complemento teórico del Modelo que nos permite abordar la descripción, análisis, diagnóstico y decisión de cambios innovativos que se programen en base al diagnóstico para encaminar la gestión organizacional. Tenemos entonces las dimensiones teóricas que tenemos en cuenta en el Modelo SER H4 para contemplar el relevamiento y el análisis de las tipologías Políticas de la Organización, las que integramos con los tipos culturales.

Estas dimensiones en nuestras investigaciones fueron relevadas y verificadas en los trabajos de campo en su relación con los tipos culturales ya relevados. De allí podemos deducir los indicadores cualitativos para el diagnóstico del tipo político de las organizaciones que se encuentran basados en los conceptos puente relacionadores.”

Asimismo brinda las características de los tipos de Sistema Político del Modelo SER H4, describiéndolo en ese trabajo de la siguiente manera: “De las dimensiones del Sistema Político podemos establecer como hipótesis cuatro tipologías que se relacionan con las tipologías Culturales e intentan ser concordantes. Las conceptualizamos en forma amplia.

Se encuentra con el tipo Cultural *SER H4*, el tipo político que denominamos *PODER-VISIÓN*: Aquí la cultura es muy respetada y tiene alta identificación con el Sistema Político. Los líderes se desempeñan en el marco de ella y facilita los procesos de negociación en las pocas colaciones que se conforman. La comunicación es abierta y se busca el aprendizaje. Se tiene en cuenta todas las dimensiones del hombre en forma integral y por lo tanto la ética y la Responsabilidad Social Organizacional. La intuición es muy tenida en cuenta, como así también la información y la innovación. La planificación estructurada tiene una incidencia media en medio de una alta dinámica de procesos sostenidos. La organización es básicamente Anti-frágil en alto grado.

En el tipo Cultural *SER*, el correspondiente tipo Político lo denominamos *PODER-MISIÓN*: La incidencia cultural es medianamente alta. El liderazgo toma ciertas flexibilidades con respecto a la Cultura y existen, en las organizaciones de magnitud adecuada, diferentes coaliciones de intereses. La comunicación formal e informal tiene determinados límites y los procesos políticos se utilizan para aprender pero también para intervenir. Prevalece la identificación y el comportamiento humano es integral ponderado situacionalmente en sus dimensiones. Prevalece en las actividades la ética y la responsabilidad social organizacional. La intuición es fuertemente respetada y el mismo respeto tiene la información y la intuición. Hay un

alto grado de planificación estructurada, los procesos tiene una dinámica media y el grado de anti-fragilidad es superior a la media.

En el tipo Cultural *ABIERTO*, el correspondiente tipo Político lo denominamos *PODER-ESTRATEGIA*: La cultura incide según la situación y se debe adecuar con sus costos y/o consecuencias muchas veces. El Poder también se emplea según la situación, y hay identificación o adaptación según la negociación que es de mediana dinámica en relación a la fuerza de las coaliciones que son variadas. La comunicación formal es selectiva y acotada a la informal. El control se utiliza con fines de intervención y anulación. Prevalcen los intereses, las emociones se disfrazan, la ética, la responsabilidad social organizacional es oportunista, la intuición puede tener un mediano respeto y la innovación se busca aunque muchas veces si éxito. La planificación se relaja, los procesos tiene bajo sostenimiento y existe fragilidad en muchas áreas.

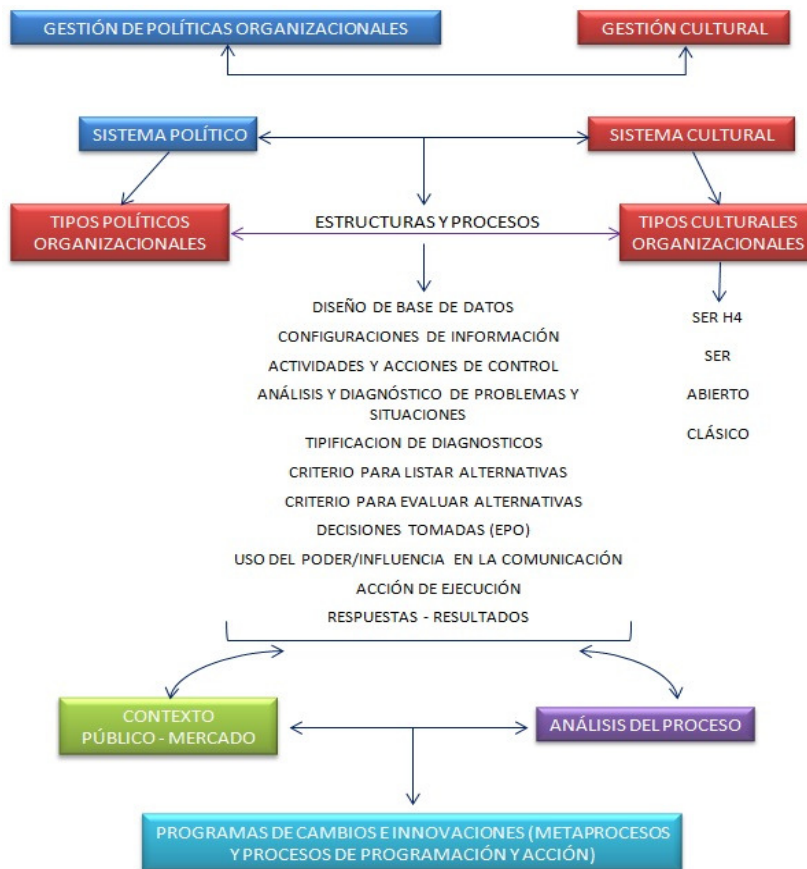
En el tipo Cultural *CLÁSICO*, al correspondiente Político lo denominamos *PODER-TACTICA*: La Cultura se contempla según la conveniencia del grupo dominante con características diseñadas a tales efectos. Hay alta identificación o alta sumisión, o una mezcla de ambas. El Liderazgo está adecuado a la Cultura y la negociación es altamente cohesionada por el Poder. Las coaliciones, cuando las hay, son pocas. La comunicación formal e informal es limitada. Los controles son para intervención y castigo individual. La identificación y la sumisión son prevalecientes de manera uniforme. El comportamiento es altamente burocrático, la ética y la responsabilidad social organizacional es tenida en cuenta en relación al tipo de cultura organizacional. La incidencia de la intuición y la creatividad es baja, a la información y la innovación se la tiene medianamente en cuenta, la planificación tiene alta injerencia, con procesos de larga duración. La fragilidad es alta.

Como estamos viendo a través de la matriz de las dimensiones de análisis del Sistema Político que hemos seleccionado, las mismas incluyen algunas de las variables del Modelo SER H4. También incluyen dimensiones con los aspectos que hemos considerado clave, propios del mismo sistema, aspectos del proceso administrativo y hemos puesto un nombre a cada tipología del sistema político que se corresponde a cada tipología de la Cultura Organizacional.”

Se presentan en el trabajo de la Lic. María Natalia Lorenzo diversas matrices que desarrollan el trabajo con mayor amplitud y profundidad y al que nos remitimos para quien lo desee realizar.

Gráfico del Modelo de Gestión Organizacional desde una Perspectiva Político Cultural Integrada deducido del Modelo SER H4





Fuente: Producción propia

Este gráfico fue presentado en el trabajo de la Lic. María Natalia Lorenzo y lo consideramos necesario presentar aquí para poder desarrollar este trabajo. Aquí se pueden ver los elementos que se toman en cuenta para Gestionar una Organización desde la integración político-cultural de la misma.

Los conceptos que hemos dado anteriormente veremos cómo se aplican en un proceso general de gestión organizacional dentro del Marco de la teoría y el Modelo SER H4.

### ETAPAS DEL PROCESO GENERAL DE GESTIÓN: DESCRIPCION DE LOS ELEMENTOS CULTURALES Y POLITICOS EN SU DESENVOLVIMIENTO

Hemos visto el grafico del Modelo de gestión organizacional que está en el punto anterior de este trabajo. Los problemas racionalmente los podemos descubrir por medio de la información que se encuentra en la base de datos de la organización.

Ya desde aquí podemos encontrar aspectos políticos culturales, como en el resto de los pasos del proceso que someteremos a análisis. La importancia de diseñar una óptima base de



datos o hacerlo en menor medida no es sólo una cuestión de recursos materiales, sino una decisión de importancia dentro del marco de valores de la organización, por lo tanto un tema cultural. La decisión política de hacerlo por lo general es congruente con la cultura organizacional y en otras puede ser que supere los valores organizacionales, impactado por necesidades internas o de supervivencia externa de la organización en el mercado.

Cuando un empresario o directivo de una organización necesita obtener información de esa base de datos los solicita para poder diagnosticar el problema, de allí que la importancia que se le brinde al sistema de control de la organización para diseñar los filtros necesarios que reduzcan riesgo o incertidumbre. El diseño de ese sistema de control-información es de una decisión política que está relacionada con el sistema de valores. La cuestión es que aquí el sistema político tiene mayor injerencia, ya que la información que ha de recibir cada área o cada persona significa recursos de poder en algunas culturas organizacionales. En otras puede que no sea tan así pero siempre influye en los líderes emocional y racionalmente ya que es lo que podemos denominar la “materia prima” de la toma de decisiones. Esa información original, o la solicitada posteriormente, tienen una vital influencia en los análisis que conducirán a un diagnóstico de la situación o el problema descubierto.

La etapa de análisis y diagnóstico de problemas y situaciones, como vimos en la frase anterior, tiene una importancia fundamental. En la organización según su magnitud y complejidad pueden intervenir desde una sola persona desde la centralización más extrema, que tiene determinadas características culturales y políticas, hasta la participación de varios directivos con distinto grado de poder relativo, que pueden conformar dos o más coaliciones que obedecen a subculturas organizacionales o no. Aquí hay dificultades de percepciones distintas de acuerdo al modelo mental de cada participante, como también a intereses, deseos, necesidades que hacen a la configuración del modelo mental. Se añade además la personalidad de cada uno y la forma de encaminar sus emociones y sentimientos que son los que encaminan de salida el camino de las decisiones. Por lo tanto hay una negociación debido a los poderes relativos encaminados a los objetivos organizacionales en relación con finalidades individuales y/o grupales.

En este punto un análisis de la organización desde el tipo cultural y el tipo del sistema político se constituye en un aspecto importante para entender los comportamientos, y desde allí el liderazgo y la conducción organizacional pueden encaminar mejor la negociación, las conversaciones y los acuerdos y desacuerdos que se vayan sucediendo. A algunas personas o coaliciones de la organización le pueden interesar categorías de análisis basado en información que difieren de otras, ya sean que se encuentren sesgadas o no. El marco cultural actúa como un control de comportamientos, como también el marco político, que generalmente actúa en consonancia con el cultural, puede desviarse y triunfar una coalición que realice diagnósticos, evalúe alternativas y tome decisiones que son potencial o realmente contraculturales.

El mismo hecho de tipificar un problema como estratégico, administrativo u operativo trae consigo derivaciones que han de impactar mejor o peor en las organizaciones, en las coaliciones y en los individuos que componen la organización. Las derivaciones emocionales que impactaran sobre el uso de la razón en la organización sólo pueden ser encaminadas bajo determinados tipos de cultura organizacional y el poder del sistema político.

La organización necesita de la mayor cohesión posible en las decisiones estratégicas, y la mayor innovación posible en las decisiones administrativas. Eso es posible si logramos el mayor grado de identificación y el menor de sumisión. En todo ello la cultura organizacional y el sistema político es vital. El Liderazgo necesita de ello para desenvolverse y poder comunicar con influencia las decisiones que se conviertan en acciones coincidentes con ella. Es la forma de acercarse a los resultados y respuestas que se buscan para que la organización sobreviva o superviva, y por supuesto para poder distribuir recursos dentro de la organización de acuerdo a las expectativas creadas por las negociaciones explícitas o implícitas realizadas con anterioridad. De lo contrario, y como sucede la mayoría de las veces, los conflictos vuelven a ocasionarse y el proceso que hemos visto vuelve a producirse. La verdad es que como los problemas no son simples ni solo uno este proceso estructural vuelve a tener esta dinámica continuamente.

El aprendizaje tiene mucha importancia para la conducción organizacional y fundamentalmente para la gestión político-cultural de las organizaciones.

Todo ello puede traer distintas disfunciones y/o enfermedades organizacionales algunas de las cuales vamos a listar a continuación. También veremos cómo proceder desde el Modelo SER H4 cuando eso sucede.

## DISFUNCIONES Y ENFERMEDADES DESDE LO CULTURAL Y POLÍTICO

Las organizaciones “padecen”, como cualquier sistema biológico (las organizaciones son considerados por el Modelo SER H4 como sistemas formados por cuerpos biológicos que viven, sienten, piensan y sufren) de enfermedades que afectan su normal desempeño y a veces pueden llegar a comprometer su subsistencia.

Establecer indicadores de enfermedades/disfunciones/malestares de las organizaciones a fin de relevarlos en las mismas y determinar un “mapa de enfermedades organizacionales” fue un trabajo anterior que presentamos en este mismo Congreso anteriormente.

Debido a que las organizaciones comúnmente “sufren”, como cualquier sistema biológico (consideradas así por el Modelo SER H4), de enfermedades que interfieren en su desempeño evidenciándose a través de síntomas o indicadores, es importante encontrar los síntomas que las ocasionan a fin de identificar los “remedios” indicados y llevar a cabo las terapias adecuadas a fin de que vuelvan a ser organizaciones “sanas”.

A continuación presentamos un listado de síntomas no exhaustivo de indicadores de enfermedades que nos sirve para comprender, dentro de las finalidades de este trabajo, la problemática de la gestión de las organizaciones por un abordaje político-cultural.

LISTADO DE SINTOMAS. INDICADORES Y ENFERMEADES DISFUNCIONES EN RELACION CON EL MODELO SER H4		
ENFERMEADES-SISTEMAS * VARIABLES * DISFUNCIONES	SUBS	ENFERMEADES PROCESOS INDICADORES-HIPOTESIS
INDICADORES		ENFERMEADES
		DE CREENCIAS DE CONSISTENCIA DE CREENCIAS DE VALORES DE CONSISTENCIA DE VALORES DE LIMITRES DE EXPRESION DE PERSISTENCIA DE VALORES DESCONFIANZA EN EL LIDERAZGO
INSATISFACCION DE RESULTADOS INSATISFACCION EN EL TRABAJO FALTA DE IDENTIFICACION INSUFICIENCIA ENERGETICA FALTA DE SOSTENIMIENTO EMOCIONAL INSATISFACCION EN EL LIDERAZGO ACTITUDES INSATISFACTORIAS FALTA DE DATOS NECESARIOS	MOTIVACIONAL EMOCIONAL	MOTIVACIONAL INCUMPLIMIENTO DE VALORES DE PERCEPCION INDIVIDUAL DE PERCEPCION GRUPAL FALTA DE COHESION FALTA DE CAPACIDAD DE RELACION DE COMPORTAMIENTOS MALA DIFUSION DE DATOS MALA DIFUSION DE RESULTADOS INFORMACION PARCIAL E INCOMPLETA FALTA DE CONOCIMIENTO LIMITACIONES DE SABER POR INEXPERIENCIA Y DESARROLLO INEXISTENCIA DE INTUICION NECESARIA
ACTITUD NEGATIVA A LA FLEXIBILIDAD ACTITUD NEGATIVA AL RIESGO E INCERTIDUMBRE INSUFICIENCIA DE EMPATIA ACTITUD DE ENGAÑO Y MANIPULACION		FALTA DE FLEXIBILIDAD MOLESTIA ANTE RIESGO E INCERTIDUMBRE AUTOENGAÑO INDIVIDUAL Y GRUPAL FALTA DE PRINCIPIOS FALTA DE EXPRESION CRITICA
EMOCIONES NEGATIVAS FALTA DE EMOCIONES POSITIVAS FALTA DE ATENCION CONSCIENTE CANALIZACION NEGATIVA DE FRACASO CANALIZACION NO POSITIVA AL EXITO INSUFICIENTE O MAL DISEÑO DE BASE DE DATOS MALAS DEFINICIONES DE LOS PROBLEMAS MALA DEFINICION DE INDICADORES O FALTA DE ELLOS TOTAL Y/O PARCIAL INSUFICIENCIA DE EXPERIENCIA, CONOCIMIENTO Y MADUREZ FALTA DE ATENCION PARA BUSCAR DATOS ASPECTOS DIFUNCIONALES, EMOCIONALES FALTA DE SENTIDO Y SIGNIFICADO MAL DISEÑO ESTRUCTURAL INTERESES INDIVIDUALES/GRUPALES QUE DISTORCIONAN HECHOS MALA COMUNICACION E INEXISTENCIA DE ELLOS CRITERIOS CONFUSOS MALA PERCEPCION DE ESCENARIOS FALLAS DE IMPLEMENTACION ERRORES DE NEGOCIACION MALA COMUNICACION CON EL CONTEXTO FALLAS EN LA RESPONSABILIDAD SOCIAL FALLAS EN LA ETICA EN LO INTERNO Y EN LO EXTERNO MALAS POLITICAS DE GENERO CATALIZACION NEGATIVA AL FRACASO Y/O EXITO, DISFUNCIONES, MOLESTIAS, DE CUMPLIMIENTO EN LAS EXPECTATIVAS MODELOS MENTALES INADECUADOS INTERESES INADECUADOS		CLIMA EMOCIONAL NEGATIVO CANALIZACION NEGATIVA A LAS DISFUNCIONES /ENFERMEADES CANALIZACION NEGATIVA AL NO CUMPLIMIENTO DE LAS EXPECTATIVAS FALLAS DE INTERPRETACION FALLAS DE PERCEPCION DE ANALISIS, PLANEAMIENTO Y DECISION. APRENDIZAJE VISION Y MISION HABILIDADES LIMITADAS EN LO INDIVIDUAL /GRUPAL MALAS POLITICAS GENERACIONALES GESTION INADECUADA A LA MAGNITUD DISFUNCIONES FAMILIARES MAL DISEÑO DE RED DE DIFUSION, ACCESO DE DATOS E INFORMACION

Fuente: Producción propia

ISSN2451-6589

[www.conlad.fce.unam.edu.ar](http://www.conlad.fce.unam.edu.ar)

[conlad.fceunam@gmail.com](mailto:conlad.fceunam@gmail.com)



/congreso.ladm



/CongresoLatAdm



#conlad

#posadas #misiones

URL: [http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=31&Itemid=135](http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=31&Itemid=135)

Podemos ver al prestar atención a este listado que la gran mayoría de disfunciones y “enfermedades” a través de los “síntomas” o indicadores son relacionados con los aspectos que hacen a la cultura organizacional y/o al sistema político de la organización a través del uso del poder/influencia.

A partir de la caracterización de las enfermedades, se pueden determinar posibles tratamientos de mejora, basados en la aplicación de Metaprosesos Integradores que componen el Modelo SER H4. Esto que lo que trataremos en el punto siguiente de este trabajo.

## METAPROCESOS Y PROGRAMAS DE CAMBIO

Una vez que se ha tomado una decisión, dentro de este abordaje que hemos descripto de gestionar las organizaciones desde lo político-cultural, la conducción de la organización debe instrumentarla teniendo en cuenta el diagnóstico a que se ha llegado entre los distintos directivos, teniendo en cuenta sus valores, finalidades, intereses, deseos y necesidades en relación a su personalidad, por si solos o a través de coaliciones.

La decisión será estratégica, administrativa y necesitará, cuando el tiempo de respuesta lo haga posible, de un planeamiento y una programación. Se encontrará resolviendo lo que en principio fue un problema y hemos podido concretarla con el nombre de una o varias disfunciones o de una o varias “enfermedades” es decir disfunciones que se encuentran más estructuradas y sostenidas en la organización. Y son disfunciones en algunos casos porque son más que una “molestia” superficial que no llegaría al concepto de problema.

Cuando la planificación y la programación es posible, el Modelo SER H4 ha implementado un técnica que se denomina Metaprosesos para integrar la organización sistémicamente con la finalidad de realizar cambios y/o innovaciones para mejorar situaciones problemáticas que podemos identificar por sus “síntomas” y características con el nombre de una o varias “enfermedades” a las que les tenemos que prescribir un remedio y tratamiento.

Por supuesto que en esta etapa de la gestión se encuentra omnipresente la cultura organizacional y el sistema político. Siempre existen “lugares vacíos” para la interpretación de los técnicos que trabajan en las herramientas y se ocupan con criterios que tienen detrás todos los aspectos humanos que señalamos antes y que involucran lo político-cultural.

Los Metaprosesos en los que trabajamos y relevamos son los siguientes:

1. Abordaje y gestión de la complejidad
2. Abordaje y gestión del ser humano en el trabajo
3. Abordaje y gestión del capital social, la moral y la ética
4. Abordaje y gestión del aprendizaje organizacional
5. Gestión de valuación y posicionamiento ante el contexto

Estos Metaprosesos implican una profundización del modelo en su faz de gestión:

**Abordaje y gestión de la complejidad:** Tiene que ver con la percepción de la realidad interior y exterior a la organización. La finalidad es conocer cómo mejorar, a través de la complejidad específica de cada tipo de empresa, el pensamiento y la acción de la organización hacia su coherencia interna sin reprimir la innovación y proyectarla hacia el contexto.

Esto pasa por pasos y acciones que permita integrar los niveles individuales, grupales y organizacionales para cada magnitud y tipo cultural de organización, modificando de ser necesarias las estructuras de trabajo. Es la gestión de un proceso de interpretación de la realidad.

**Abordaje y gestión del ser humano en el trabajo:** El planteo es el de perfilar los individuos y grupos/ equipos en una articulación de competencias/actitudes para el mejoramiento del clima interno, la productividad y la competitividad de la organización en cada tipo de cultura organizacional.

La finalidad es cómo mejorar, a través de integrar adecuadamente en la estructura y procesos de trabajo el pensamiento y la acción de la organización hacia su coherencia interna.

**Abordaje y gestión del capital social, la moral y la ética:** El planteo pasa por propender a una mejora del Capital Social y la Responsabilidad Social dentro de cada tipo cultural y magnitud de la organización, teniendo en cuenta los factores de género y etariedad si los hay. Se constituye en un activo y/o patrimonio organizacional.

La finalidad es mejorar la organización, a través de integrar a los individuos y grupos de trabajo en principios y/o valores adecuados a la organización en dónde se desempeñan a través de acciones de desarrollo.

Los Metaprosesos mantienen una integridad que dividimos a efectos de un mejor análisis, pero su implementación necesariamente los une en un programa común a pesar de las características distintivas de cada uno.

**Abordaje y gestión del aprendizaje organizacional:** De lo que se trata es propender a una mejora sostenida de la organización basada en los equipos de trabajo, que contribuya a la creación y difusión del conocimiento con herramientas informáticas que conserven el conocimiento válido y actualizado para todos los que los requieran, e impulsen en todos los miembros de la organización la voluntad en ese sentido.

La finalidad es mejorar la organización, a través de integrar a los individuos y grupos de trabajo con libertad para la innovación y/o el cambio, basado en los aspectos culturales acordes con el hecho de que la organización aprenda de su funcionamiento interno y en relación con la percepción de los impactos del contexto.

Hay que realizar pasos y acciones que permitan el aprendizaje organizacional a través de equipos, basado en las expectativas de aprendizaje individual como forma de integración para cada tipo cultural y magnitud organizacional. Se trata de permitir el desarrollo individual y organizacional.

**Gestión de valuación y posicionamiento ante el contexto:** Es un Metaprosesos en el que convergen todos los demás mencionados anteriormente, con una intensa relación con el primero en lo que hace a la percepción de la realidad que cada organización logra “ver”.



La necesidad de analizar la organización desde estos Metaprosesos se verifica de alguna manera a través de los relevamientos que hemos realizado, y el que se encuentra en su faz de procesamiento en este momento, relativo a las hipótesis de observaciones e indicadores necesarios para permitir el diagnóstico sobre la situación y la dinámica de estos Metaprosesos y los programas de acción, para tomar las medidas necesarios en pos de la salud de capacidad de gestión organizacional.

Cuando en base al diagnóstico tenemos una caracterización detallada de la disfunción o enfermedad, lo que hacemos en ver como incluimos los distintos aspectos que la caracterizan en algunos de los Metaprosesos enunciados. Ello nos permite verlos en cada campo subsistemico y de allí integrar las decisiones y acciones a tomar integralmente en forma programada incluyendo indicadores de avance o retroceso en el tratamiento.

Un mayor conocimiento de la técnica de Metaprosesos se puede ver en el trabajo que figura en la bibliografía y que ha sido expuesto anteriormente en este Congreso en el año 2010, denominado “Metaprosesos de mejora Organizacional e indicadores para el desempeño”.

## PALABRAS CONCLUSIVAS

En este trabajo hemos desarrollado una segunda parte de la Gestión de organizaciones desde una perspectiva político cultural integrada, deducida del Modelo SER H4.

Hemos podido ver los aspectos que tiene que responder a la pregunta/problema que pusimos al principio del mismo: *¿es posible establecer políticas y técnicas que encaminen emocional y racionalmente esta dinámica del fenómeno organizacional a través de los procesos organizacionales pertinentes?*

Haciendo primero un resumen de la primer parte de este tema para la comprensión de este trabajo, hemos aplicado la teoría de la tipología de cultura organizacional y la tipología del sistema político en lo que consideramos las etapas de un proceso general de gestión organizacional. En él hemos aplicado conceptos de nuestro Modelo SER H4 describiendo como es el proceso, poniendo el centro en la participación del ser humano en el mismo. Allí pudimos ver las limitaciones racionales por aspectos mentales, emocionales, de intereses individuales y grupales por medio de la conformación de coaliciones.

Hemos demostrado también, desde nuestra óptica, como confluyen los aspectos culturales y políticos en todo el proceso de gestión, y de allí la importancia de la conducción con este abordaje. Asimismo que estos dos aspectos de la organización vistos desde un nivel analítico y abstracto, y que son distintos desde la acción que los integra en la actividades de los seres humanos, entran muchas veces en colisión quebrando en mayor o menor medida la coherencia entre valores y poder al faltar una visión y misión cohesionada.

Surgen entonces disfunciones y enfermedades organizacionales, que deben tener un monitoreo desde la conducción organizacional para lograr encaminar la gestión de la misma hacia los objetivos y resultados que permitan la supervivencia de la misma con efectividad.



Los Metaprosesos son una técnica del Modelo SER H4 que permite planificar y programar los tratamientos de mejora organizacional y los hemos incluido por una técnica propuesta para la gestión política-cultural de la organización.

Tenemos la finalidad de descubrir aspectos que nuestro marco teórico de investigación nos señala como vitales, para entender y comprender mejor la complejidad de las organizaciones con el sentido de mejorar la gestión de las mismas.

Nos permitimos, para terminar, una metáfora sobre la gestión político-cultural de las organizaciones. Tiene que ver con las áreas izquierda y derecha del cerebro humano. De allí podemos decir que el sistema político es el área izquierda y la cultura organizacional la derecha. Que no son, al igual que el cerebro, dos áreas separadas por sus funciones sino que se encuentran integradas. Lo que las integra en el cerebro es el llamado cuerpo caloso, según las investigaciones del neurocientífico Michael Gazzaniga. El cuerpo caloso pone en constante comunicación a las dos áreas a través del haz de fibras nerviosas más extenso en el cuerpo humano, y transmite información de un hemisferio a otro. La constante interacción entre cultura y sistema político establecida por los procesos de gestión organizacional, como el cuerpo caloso, permite tener una sola dirección organizacional.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. AGUIRRE BAZTÁN, A.; “La Cultura de las Organizaciones”, Editorial Ariel, 2004.
2. ÁLVAREZ GONZÁLEZ, M. A.; “Datos Blandos para Ciencias Duras”. Paidós 2009.
3. CASTILLA DEL PINO, C.; “Teoría de los Sentimientos”, 5ta Edición, Tusquets Editores, Barcelona-España, 2001.
4. COOPER, R. K. Y SAWAF, A.; “La Inteligencia Emocional aplicada al Liderazgo y las Organizaciones”, 1ra edición, Editorial Norma, Bogotá-Colombia, 1998.
5. COSTA, J.; “Dircom: Nuevos Paradigmas para la Dirección de la Comunicación”. Universidad Autónoma De Barcelona, 2009.
6. COVEY, STEPHEN R.; “El 8º Hábito”, Paidós Empresa, 2005.
7. DAMASIO, A.; “El error de Descartes: la emoción, la razón y el cerebro humano”. Barcelona- España, Crítica, 2004.
8. DAMASIO, A.; “Sentir lo que sucede: cuerpo y emoción en la fábrica de la conciencia”, 1ra Edición, Andrés Bello, Santiago de Chile-Chile, 2000.
9. DE ANCA, C. Y VÁZQUEZ VEGA, A.; “La Gestión de la Diversidad en La Organización Global”. Prentice Hall, 2005.

10. DEAL, T. E. Y KENNEDY, A. A.; “Las Empresas Como Sistemas Culturales: Ritos, Y Rituales De La Vida Organizacional” Editorial Sudamericana. Argentina, 1985.
11. DRUKER, P. F.; “La Innovación y El Empresariado Innovador”, Sudamericana, 1986.
12. DUGGAN, W.;”Intuición Estratégica”, Grupo Editorial Norma, 2009.
13. ECHEVERRÍA, R.; “*La Empresa Emergente*”, 1ra Edición, Granica 2000, Buenos Aires-Argentina, 2000.
14. ELSTER, J.; “Sobre las pasiones: emoción, adicción y conducta humana”, 1ra Edición, Ediciones Paidós S.A. Barcelona- España, 2001.
15. GARCIA, R.;”Sistemas Complejos: Conceptos, método y fundamentación epistemológica de la investigación interdisciplinaria”, Editorial Gedisa, Buenos Aires, 2006.
16. GARDNER H; “La inteligencia reformulada: las inteligencias múltiples en el siglo XXI”, 1ra Edición, Ediciones Paidós S.A., Barcelona-España, 2001.
17. GARDNER H.; “Estructuras de la mente: la teoría de las inteligencias múltiples”, 2º Edición, Fondo de Cultura Económica, México D.F.-Mexico , 1995.
18. GORE, E.; “La Educación En La Empresa: Aprendiendo En Contextos Organizativos”, Edit. Granica, 1996.
19. GORE, E.; “El próximo management: acción, práctica y aprendizaje”, 1ra edición, Editorial Granica, Buenos Aires 2012.
20. HURST, D. K.; “Crisis & Renovación: Cómo Enfrentar el Desafío del Cambio en las Organizaciones” Edit. Temas, 1998.
21. KLEINER, A. Y ROTH, G.; “El Cambio Basado En El Aprendizaje”. Oxford Press 2000.
22. LEDOUX, J.; “El Cerebro emocional”, Ariel-Planeta, Barcelona, 1999.
23. LORENZO, C. A. (MAG.- DIRECTOR), (MAG.), LORENZO, MA. N. (MAG.);”Aspectos Metodológicos y Epistemológicos Para Mejorar El Aprendizaje y la Gestión en Administración: Modelo Cualitativo de Diagnóstico e Innovación SER H4”. XXIX Congreso Nacional de Adenag “La Administración y la Formación de Administradores: Visión, Contenido y Valores”. 23 Al 25 De Mayo De 2013. Bahía Blanca – Pcia. De Bs. As. – Argentina.
24. LORENZO, C. A. (MAG.- DIRECTOR), LORENZO, MA. N. (MAG.), “Relevamiento e Indicadores de Enfermedades Organizacionales en el Modelo SER H4”. XXIX Congreso Nacional de Adenag “La Administración y la Formación de Administradores: Visión, Contenido y Valores”. 23 Al 25 de Mayo de 2013. Bahía Blanca – Pcia. De Bs. As. – Argentina.

25. LORENZO, C. A. (MAG.- DIRECTOR), LORENZO, MA. N. (MAG.); "Enfermedades Organizacionales en el Proyecto SER H4". XVIII Cumbre de Alta Gerencia Internacional de Administración y Marketing: La Sustentabilidad y Sostenibilidad de La Matriz Estratégica de la Administración Latinoamericana. 2 Al 4 De Noviembre de 2012. Pinamar – Pcia. De Bs. As. – Argentina.
26. LORENZO, C. A. (MAG.- DIRECTOR), LORENZO, MA. N. (MAG.); "Cómo un Modelo permite diagnosticar sistémicamente la Capacidad de Gestión de cada organización: Matrices relacionadoras y configuraciones para la gestión sistémica de las Pymes". XVIII Cumbre de Alta Gerencia Internacional de Administración y Marketing: La Sustentabilidad y Sostenibilidad de la matriz estratégica de la Administración Latinoamericana. 2 Al 4 De Noviembre De 2012. Pinamar – Pcia. De Bs. As. – Argentina.
27. LORENZO, C. A. (MAG.- DIRECTOR), LORENZO, MA. N. (MAG.), REINA, R. J. (MAG.); "Modelo SER H4 de Diagnóstico y Mejora Organizacional en Empresas Agroindustriales". IVº Jornadas de Administración del Nea - IIº Encuentro Internacional de Administración de La Región Jesuítico Guaraní. Res. C. D. N° 020/12. 3 Y 4 De Septiembre 2012. Posadas – PCIA. DE MISIONES. – ARGENTINA
28. LORENZO, C. A. (MAG.- DIRECTOR), LORENZO, MA. N. (MAG.); "Enfermedades Organizacionales: Tipología y Tratamientos en Base al Modelo SER H4". IVº Jornadas de Administración del Nea - IIº Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítico Guaraní. Res. C. D. N° 020/12. 3 Y 4 De Septiembre 2012. Posadas – PCIA. DE MISIONES. – ARGENTINA
29. LORENZO, C. A. (MAG.- DIRECTOR), LORENZO, MA. N. (MAG.); "Variables y Dimensiones Relacionadas para el análisis y diagnóstico de Problemas Organizacionales: Matrices de Conceptos Integradores para su logro Sistémico desde el Modelo SER H4". IVº Jornadas de Administración Del Nea - IIº Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítico Guaraní. Res. C. D. N° 020/12. 3 Y 4 De Septiembre 2012. Posadas – PCIA. DE MISIONES. - ARGENTINA
30. LORENZO, C. A. (MAG.- DIRECTOR), LORENZO, MA. N. (MAG.), REINA, R. J. (MAG.); "Identificación de Enfermedades Organizacionales en Pymes de la Zona de Influencia de la UNCPBA". IVº Jornadas De Administración del Nea - IIº Encuentro Internacional de Administración De La Región Jesuítico Guaraní. Res. C. D. N° 020/12. Fecha: 3 Y 4 De Septiembre 2012. LUGAR: Posadas – PCIA. DE MISIONES. – ARGENTINA
31. LORENZO, C. A. (MAG.- DIRECTOR), LORENZO, MA. N. (MAG.), REINA, R. J. (MAG.), CORTIZAS, A. C. (MAG.); "Técnicas De Análisis E Intervención En Gestión De Las Organizaciones: Un Modelo De

- Intangibles Como Base”. XXVIII Congreso Nacional de Adenag. 22, 23 Y 24 de Mayo de 2012. Santiago Del Estero – PCIA. DE SANTIAGO DEL ESTERO. – ARGENTINA
32. LORENZO, C. A. (MAG.- DIRECTOR), LORENZO, MA. N. (MAG.);”Procesos de Mejora Organizacional en un Modelo de Gestión de Intangibles”. XXVIIº Congreso Nacional Asociación de Docentes Nacionales en Administración General de la República Argentina (Adenag). 2011. Universidad Nacional de La Pampa – Facultad De Ciencias Económicas
  33. LORENZO, C. A. (MAG.- DIRECTOR), LORENZO, MA. N. (MAG.);” Me-taprosos de Mejora Organizacional e Indicadores para el Desempeño”. II Jornadas De Administración del Nea” Lema: “La Administración al Servicio del Desarrollo Humano. 2010. Universidad Nacional de Misiones – Facultad de Ciencias Económicas.
  34. LOW, J. Y KALAFUT, P. C.; “La ventaja invisible: cómo impulsan los intangibles el rendimiento empresarial”, Ediciones Urano, Nuevos paradigmas, Empresa Activa, Barcelona, 2004.
  35. NONAKA, I. Y TAKEUCHI, H.; “La Organización creadora de conocimiento”, 1ra Edición, Oxford, Mexico D.F.- Mexico, 1999.
  36. PFEFFER, J. Y SUTTON, R. I.; “El fin de la superstición en el Management: la Nueva Dirección de empresas basadas en la Evidencia”. Empresa Activa Ediciones Urano, Barcelona, 2007.
  37. PFEFFER, J. Y SUTTON, R. I.; “La Brecha entre el Saber y el Hacer”. Granica, 2005.
  38. PFEFFER, J.; “El Poder en las Organizaciones: política e influencia en una empresa”, McGraw-Hill, Madrid, 1993.
  39. SCHEIN E. H; “La cultura empresarial y el liderazgo”, Plaza y Janes Editores, Barcelona, 1988.
  40. SCHEIN, EDGAR H.; “Organizational Culture and Leadership”, 1ra Edición, Jossey - Bass Business & Management, San Francisco-USA, 2004.
  41. SCHVARSTEIN, L.; “Diseño de Organizaciones. Tensiones y Paradojas”. Paidós. Buenos Aires. 1998.
  42. SURDO, E.; “La magia de trabajar en equipo”, Granica, 1ra Edición, Buenos Aires-Argentina, 1998.
  43. SWIERINGA, J. Y WIERDSMA, A.; “La Organización Que Aprende”, Addison-Wesley 1995.
  44. TALEB, NASSIM N.; “Antifragil: Las Cosas que se benefician del desorden”. Editorial Paidós, Colección Transiciones, Buenos Aires-Argentina, 2013.

ISSN2451-6589

[www.conlad.fce.unam.edu.ar](http://www.conlad.fce.unam.edu.ar)

[conlad.fceunam@gmail.com](mailto:conlad.fceunam@gmail.com)



[/congreso.ladm](#)



[/CongresoLatAdm](#)



[#conlad](#) [#posadas](#) [#misiones](#)

URL: [http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=31&Itemid=135](http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=31&Itemid=135)

45. TALEB, NASSIM N.; “El Cisne Negro: El Impacto de lo Altamente Improbable”. Editorial Paidós. Barcelona-España, 2008..
46. TISSEN, R., ANDRIESSEN, D. Y LEKANNE DEPREZ, F. ; “El Valor del Conocimiento”, 1ra Edición, Prentice Hall, Madrid-España, 2001.

ISSN2451-6589

[www.conlad.fce.unam.edu.ar](http://www.conlad.fce.unam.edu.ar)

[conlad.fceunam@gmail.com](mailto:conlad.fceunam@gmail.com)

[f/congreso.ladm](#)

[C/CongresoLatAdm](#)

[#conlad](#) [#posadas](#) [#misiones](#)

URL: [http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=31&Itemid=135](http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=31&Itemid=135)

## LA SATISFACCIÓN DEL CONSUMIDOR CON LA GESTIÓN MERCADOLÓGICA DE LOS SUPERMERCADOS EN UNA REGIÓN DE FRONTERA BRASIL Y ARGENTINA

Área: Administración Empresaria

Sub área: Comercialización/Marketing

Autores: Roberto Carlos Dalongaro

Lurdes Marlene Seide Froemming

Adilson Ribeiro Paz Stamberg

Categoría: Trabajos Científicos de Docentes, Graduados y Profesionales

Instituciones: Instituto Federal Farroupilha – Campus Avançado de Uruguaiana

UNIUI. Instituto Federal Farroupilha - Campus São Borja. IFF – São Borja

Correo electrónico: [robertocarlosad@hotmail.com](mailto:robertocarlosad@hotmail.com), [lurdesf@unijui.edu.br](mailto:lurdesf@unijui.edu.br)  
[adilsonstamberg@sb.iffarroupilha.edu.br](mailto:adilsonstamberg@sb.iffarroupilha.edu.br)

### RESUMEN

Las empresas enfrentan situaciones difíciles en las que tienen que crecer, expandirse y mantenerse en el mercado. En este escenario, los esfuerzos a las diversas estrategias de venta pueden proporcionar diferenciales eficaces y eficientes, contribuyendo en gran medida a la supervivencia de las organizaciones. Este artículo tiene como objetivos identificar el perfil del consumidor, analizar las relaciones de consumo con los supermercados y también detectar el nivel de satisfacción de los consumidores con los supermercados en la ciudad de Paso de los Libres, frontera Argentina – Brasil. Además llevar a cabo un estudio exploratorio, cualitativo y cuantitativo, con 03 supermercados. La población de la muestra está compuesta por 200 consumidores encuestados, siendo 100 argentinos y 100 brasileños. Los resultados constituyen una rica colección de datos e informaciones para facilitar la selección de las acciones estratégicas para la venta, pero también hay posibilidad de una comparación con las dos muestras. Entre brasileños y argentinos, se puede comparar algunos resultados buscando identificar algunas diferencias mercadológicas y culturales, además de identificar el grado de satisfacción de ambas nacionalidades investigadas.

### PALABRAS-CLAVE

Estrategia; Relaciones de Consumo; Satisfacción del Consumidor; Supermercados.

ISSN2451-6589

[www.conlad.fce.unam.edu.ar](http://www.conlad.fce.unam.edu.ar)

[conlad.fceunam@gmail.com](mailto:conlad.fceunam@gmail.com)



/congreso.ladm



/CongresoLatAdm

#conlad #posadas #misiones

URL: [http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=31&Itemid=135](http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=31&Itemid=135)



## 1 INTRODUCCIÓN

Invertir en la lealtad de los clientes es de gran importancia para el éxito de las organizaciones en largo plazo, porque el continuo retorno de los clientes es necesario para el crecimiento y la impulsión de los negocios.

Esta perspectiva insiste en la necesidad de ser sensible a los cambios en el mercado, como clave para el éxito empresarial. En una organización que asume la filosofía de marketing como filosofía empresarial, todos sus miembros deben entender que su aportación a la relación de intercambio debe centrarse en satisfacer, ininterrumpidamente y mejor que la competencia, las necesidades de los clientes. Ello va a hacer posible la generación de valor que permitirá crear ventajas competitivas sostenibles en el tiempo (KOTLER y ARMSTRONG, 2008)<sup>62</sup>.

En este sentido, las estrategias de ventas son claves para ganar y retener clientes. Más específicamente, como estrategia de venta en el marketing de relación entre el cliente y el producto, el servicio, la divulgación y varios otros factores que fortalecen los lazos comerciales entre la empresa y su clientela.

Las expectativas del consumidor son afectadas por las promesas de las comunicaciones del prestador del servicio. A veces los medios de comunicación al mostrar las promociones ofrecidas, los maquillan de una forma tal que el cliente nota gran diferencia entre lo que se dice, se muestra, se ilustra, o se ve y el servicio real, el prestado. Discrepancia entre una bella recepciónista y su poco conocimiento del servicio.

Visando una contribución académica en ámbito local el trabajo estudia el comportamiento del consumidor de los supermercados, investigando las relaciones de consumo de los supermercados estudiados con sus clientes, buscando identificar el perfil de los mismos. El estudio tiene como objetivo también destacar el nivel de satisfacción de los consumidores encuestados.

El planteamiento del Problema de Investigación se relaciona con el sector de supermercado, el cual constituye un importante sistema productivo, generando muchos puestos de trabajo y ofreciendo un primordial servicio a la sociedad, con fundamental presencia en la economía libreña. El desafío propuesto por esta investigación es.

A) ¿Tendrán los supermercados de la Ciudad de Paso de los Libres la capacidad de mantener la satisfacción de los consumidores locales y fronterizos en largo plazo?

El artículo presentado contiene seis secciones. Seguido de la introducción, se exponen el marco teórico involucrado; se expone la metodología utilizada; se presentan los principales resultados de los dos tres supermercados analizados; y se concluye con consideraciones y propuestas, presentando, por fin, las referencias utilizadas en el trabajo.

<sup>62</sup> KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. "Principios de Marketing", Pearson Educación, Madrid, 2008.

## 2 MARCO TEÓRICO

### 2.1 Conceptos de marketing

Para Kotler (2000)<sup>63</sup>, “marketing se define como "el proceso social en que los individuos y grupos de personas obtienen lo que necesitan y lo que quieren con la creación, debido a la libre oferta y la comercialización de productos y servicios de valor con otros individuos".

Según Ataidés<sup>64</sup> “Marketing es el proceso de planificación y ejecución del concepto de precio, comunicación y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios para satisfacer los objetivos individuales y organizacionales.

Kotler y Armstrong (2008)<sup>65</sup> conceptúan el marketing, en un sentido amplio, como “un proceso social y directivo por el que los individuos y las organizaciones obtienen lo que necesitan y desean mediante la creación de intercambio de valor con los demás, y en un contexto empresarial más estricto, como el proceso por el que las empresas crean valor para los clientes y construyen fuertes relaciones con los mismos para obtener valor de ellos a cambio”.

De acuerdo la Asociación Americana de Marketing el marketing es una función de las organizaciones y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes, y para gestionar las relaciones con los clientes mediante procedimientos que beneficien a la organización y a todos los interesados AMA<sup>66</sup>.

### 2.2 El marketing como estrategia de relaciones

Las empresas se dan cuenta cada vez más que el mundo de los negocios se vuelve cada vez más competitivo y feroz, y la competencia siempre está presentando nuevas formas de negociar, con eso ella también busca conquistar sus clientes permanentemente.

Hay un aumento de las diferencias entre los consumidores. Los mercados son cada vez más competitivos y heterogéneos. Ya no es plausible concebir la comercialización desde la perspectiva de sólo hacer la venta, "vender", sino como una herramienta para satisfacer las necesidades del cliente. Frases como "el cliente siempre tiene la razón" o "nuestro cliente es nuestro jefe" puede dar lugar a graves malentendidos. Para cambiar de estrategia o acción es necesario conocer primero todo sobre la opinión colectiva de los clientes (GIULIANI, 2003)<sup>67</sup>.

<sup>63</sup> KOTLER, Philip. “Administração de marketing”. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

<sup>64</sup> ATAIDES, Herberts Costa. “O instrumento de marketing: uma harmonia organizacional”. 2. ed. Goiânia: Selles, 2003.

<sup>65</sup> KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. “Principios de Marketing”, Pearson Educación, Madrid, 2008.

<sup>66</sup> ASOCIACIÓN AMERICANA DE MARKETING. “Definición de marketing”, AMA, 2009, Disponible en: <http://www.marketingpower>. Página visitada el 01/06/14.

<sup>67</sup> GIULIANI, Antônio Carlos. “Marketing em um ambiente globalizado”. 1. ed. São Paulo: Cobra Editora e Marketing, 2003.

Según cita Kotler apud Giuliani (2003, p. 61)<sup>68</sup> es aproximadamente cinco veces menos el costo de mantener un viejo cliente que ganar uno nuevo. Las empresas, por lo tanto, deben tomar conciencia de que sus clientes no son sólo los compradores del producto, es importante incorporar el concepto de marketing relacional, esto significa crear relaciones duraderas con los consumidores y hacerlos felices por el hecho de ser cliente de la compañía.

La relación debe existir para que los clientes no abandonen la empresa antes de la primera oferta interesante, por otra parte, es más barato de mantener al cliente en relación con la búsqueda de nuevos clientes. El cliente no compra productos, el compra beneficios, por lo tanto, la empresa no debe vender productos, sino de entender cuál es la percepción de los beneficios, entonces el cliente se sorprenderá con nuestro servicio. Esta actitud no es simplemente una venta, es el esfuerzo para encantar el cliente (GIULIANI, 2003, p. 61)<sup>69</sup>.

¿Cuántas operaciones son generados por un cliente satisfecho? Se estima que un cliente satisfecho le cuenta a otras cinco personas acerca de su satisfacción, mientras que un cliente insatisfecho cuenta sus descontentos para 15 personas (GIULIANI, 2003)<sup>70</sup>.

### 2.3 Fidelización de clientes

El cliente es una persona que se acostumbra a comprar de una determinada empresa. Esta costumbre es establecida a través de la compra y la interacción frecuente durante un período de tiempo. Si existe un registro de contactos sólidos y compras regulares, esta persona no va a ser un cliente de su empresa, ni tan poco un simple comprador de manera eventual, el cliente será fiel y leal que encuentra el tiempo necesario para volver siempre (DICKSON, 2001, p. 47)<sup>71</sup>.

Con el hecho de los clientes quedaren leales, los costos de comercialización se reducen debido a la toma de conciencia y la lealtad del consumidor hacia la marca, en muchos casos, la empresa tiene más poder de negociación con los distribuidores y los minoristas cuando trabajan con las marcas buscadas. La empresa puede cobrar precios más altos que los de sus competidores, cuando las marcas tienen una mayor calidad percibida. Ella puede lanzar extensiones de línea con mayor facilidad cuando las marcas tienen una gran credibilidad. Cuanto más fieles, mayor será la vida útil de los clientes en nuestra organización, menor es el costo de la recuperación dellos. La lealtad del cliente a la firma ofrece defensas contra la competencia de precios. La lealtad a la empresa es el diferencial y crea barreras de confianza, no dejando su-

<sup>68</sup> GIULIANI, Antônio Carlos. "Marketing em um ambiente globalizado". 1. ed. São Paulo: Cobra Editora e Marketing, 2003.

<sup>69</sup> GIULIANI, Antônio Carlos. "Marketing em um ambiente globalizado". 1. ed. São Paulo: Cobra Editora e Marketing, 2003.

<sup>70</sup> GIULIANI, Antônio Carlos. "Marketing em um ambiente globalizado". 1. ed. São Paulo: Cobra Editora e Marketing, 2003.

<sup>71</sup> DICKSON, Czinkota Michael R. et al. "Marketing: as melhores práticas". Porto Alegre: Bookman, 2001.

ceder la migración inconveniente de los consumidores para la competencia, porque la nueva relación sería empezar de cero, sin ningún conocimiento de ambas partes (MAJEAU, 2010)<sup>72</sup>.

#### 2.4 Gestión de la lealtad del cliente

Según Santos (2010)<sup>73</sup>, la lealtad del cliente es medir, gestionar y crear valor. Hacer parte del proceso de la fidelización de clientes, es la misión de los miembros de la empresa, la integración de sistemas de información contribuyen para crear un valor superior, es decir, convertir a los clientes satisfechos en clientes leales. Medición de lealtad es necesario, sino también el impacto de la gestión del relacionamiento con los clientes en la lealtad.

El autor afirma además, que es más fácil y más barato mantener los ya conquistados, en relación a conquistar nuevos clientes. Las empresas también se han dado cuenta en la práctica, que el mantenimiento de un público cautivo significa retorno más rápido y significativo. Esto no quiere decir que es necesario abandonar la búsqueda de nuevos negocios, lo que es crucial para cualquier empresa, de cualquier sector, en cualquier mercado, es tener las estrategias de fidelización basadas en la planificación y creación de beneficios para el público, manteniendo estable los clientes, trabajar con marcas de valor añadidas a la empresa, con las que son fuerte, bien posicionada y preparada para su posterior prospección, contribuyendo para la fidelización del cliente, con eso un cliente leal y satisfecho puede traer muchos otros.

Por fin, es necesario conocer algunos puntos importantes que pueden complementar la gestión de lealtad del consumidor.

Según Kotler (2000)<sup>74</sup>, son los principios básicos para el buen servicio al cliente:

a) Conocimientos: debe tener conocimiento de qué, cómo, dónde, quién, por qué hace. En cuanto a la técnica, se puede hacer la preparación continua de las personas a través de la formación, el equilibrio de los aspectos de comportamiento y de información. El complemento de esta formación es, que todos deben conocer la empresa en la cual trabajan, saber sus metas de trabajo, productos y servicios;

b) Relacionamiento: la relación entre el que sirve y quién ha de ser servido son basados en criterios objetivos “gana-gana”, los dos deben salir ganando. Vía las relaciones interpersonales se pueden crear las condiciones para una buena percepción de los intereses de ambas partes. Así, es posible respetar el cliente e identificar mejor sus necesidades;

c) Compromiso: a través del compromiso, la gente puede hacerse cargo de los objetivos, planificaciones y cumplir con plazos y metas;

d) Confiabilidad: la atención y los servicios se basan en la ética y la responsabilidad. Por lo tanto, es posible realizar un servicio confiable, de forma a preservar informaciones confiden-

<sup>72</sup> MAJEAU, Pedro Mizcci. “Fidelização de Clientes”. 2010. Disponível em <[http://www.negocios-de-valor.com/fidelizacao\\_de\\_clientes.asp](http://www.negocios-de-valor.com/fidelizacao_de_clientes.asp)>. Página visitada el 15/03/14.

<sup>73</sup> SANTOS, Daniela. “Fidelização de Clientes”. 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/fidelizacao-de-clientes/20882/>>. Página visitada el 25/03/14.

<sup>74</sup> KOTLER, Philip. “Administração de marketing”. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

ciales y restringidas al cliente. Además, la eficiencia de los servicios por sí mismo ya ofrece mayor confianza por quién está siendo atendido;

### 2.5 Los sistemas de negocios basados en la lealtad de los consumidores

Para Santos (2010)<sup>75</sup>, cuando se trata de fidelidad de los clientes es necesario fijarse:

Preliminarmente tenemos que encontrar a los mejores clientes, que producen un flujo constante de recursos financieros y que sean rentables en el futuro, los clientes cuya lealtad se puede ganar y ahorrar.

Las empresas con sede en la fidelidad deben recordar tres reglas básicas:

- a) Algunos clientes son inherentemente previsible y fiel;
- b) Algunos son más rentables que otros;

C) Algunos encuentran los productos y servicios de la empresa más valiosos que de sus competidores.

Para el autor, ninguna empresa puede satisfacer todas las necesidades de todos los consumidores. Por lo tanto, es necesario concentrarse en ciertos clientes y hacer todo lo posible para salvarlo, preparar las políticas de precios, líneas de productos y niveles de servicios para el crecimiento de su lealtad.

Al mismo tiempo, los ejecutivos tienen que hacer cada empleado entender que su única razón de ser es encontrar un cliente que quiere pagar por sus productos / servicios, que piensan que su empresa es la mejor en el mundo, que el cliente quede satisfecho con los productos y servicios ofrecidos y que pase a desear mucho más. El líder ayuda a obtener informaciones necesarias para aprender acerca de un cliente, lo más importante es que el empleado sea consciente de que quién impone las normas de excelencia son los consumidores.

La satisfacción no es sinónimo de fidelidad. La fidelidad significa que estamos dispuestos a sacrificar al menos por un tiempo nuestros intereses. Debido a que el éxito de la relación sea basada en largo plazo, siendo más importante que cualquier beneficio inmediato (KOTLER, 2000)<sup>76</sup>.

Para ese mismo científico la satisfacción está estrechamente ligada a la forma en que el consumidor se siente en un determinado momento. Medir la satisfacción es útil, pero no debe convertirse en el instrumento central. Muchas veces, las personas que dicen estar satisfechas con el producto no compran otra vez, porque pueden encontrar otra marca más valiosa.

### 2.6 Enfoque en el cliente

Quien vende debe ser feliz para transmitir energía positiva para el cliente. La realidad es simple. Un grupo de gente que no es feliz no logra resultados, especialmente en el área de ventas, tanto de productos como de servicios, siendo necesaria la imagen de los vendedores

<sup>75</sup> SANTOS, Daniela. “Fidelização de Clientes”. 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/fidelizacao-de-clientes/20882/>>. Página visitada el 25/03/14.

<sup>76</sup> KOTLER, Philip. “Administração de marketing”. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

felices, para que se pueda transmitir bienestar a los clientes cuando entran en la tienda. Tenemos que desarrollar buen ánimo, alegría y tratar al cliente de forma espontánea, con voluntad, con placer, y que el placer sea algo natural, no artificial, el cliente siente la empatía, la percepción del cliente es muy fuerte y es obvio, que sólo los clientes bien tratados son los que volverán a la tienda (GRAZZIOTIN, 2009)<sup>77</sup>.

Según este autor, los gerentes de ventas y vendedores se enfrentan con la responsabilidad de hacer las ventas. Entonces, con el apoyo del marketing la tarea del gerente de ventas es aumentar las ventas, aumentar las ganancias. El cliente tiene toda la importancia, con eso la forma de pensar de los líderes empresariales deben ser para producir los productos que los clientes quieren comprar, en lugar de vender los productos que fabrican.

Sin embargo, Jones (2012)<sup>78</sup> establece que la "lealtad clave a largo plazo es ampliar el valor del cliente en base a su definición individual de valor".

Agregar valor al producto es dar las características de los productos que no son comunes. La agregación de valor puede variar mucho de un cliente para otro, (por ejemplo, descuentos en los precios) a otro (por ejemplo, la atención personal) y también a otro (por ejemplo, el acceso a la información).

En las palabras de Jones (2012, p. 1)<sup>79</sup>, las empresas de éxito en el mantenimiento de altos niveles de lealtad de los clientes tienen algunas lecciones importantes para garantizar la fidelidad:

Un buen producto o servicio se convierte en la base que conduce al desarrollo de la lealtad del cliente. Ningún programa fortalecerá la relación de una empresa con sus clientes sin ellos, y por lo tanto no tendrá éxito;

Las empresas deben preocuparse por el desarrollo de productos y servicios personalizados, según el deseo de sus clientes individuales y no en función de lo que las empresas están dispuestas a ofrecer o simplemente encontrar que los clientes quieren;

Desarrollar la lealtad del cliente debe ser un compromiso de toda la empresa y todas las actividades de la organización deben servir al propósito de la creación de valor para ese cliente;

El enfoque del autor, sobre el impacto económico de la fidelidad de los clientes de una empresa es un factor que suele estar evidente en el tiempo, por la evaluación del comporta-

<sup>77</sup> GRAZZIOTIN, Gilson. "Varejo lucrativo". 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

<sup>78</sup> JONES, Thomas O. "Fidelização de clientes medindo, gerenciando e criando valor". Artigo. Do livro Putting The Service Chain to Work – HBR. 2012. disponível em <http://www.guiarh.com.br/p64.htm>. Página visitada el 07/04/14.

<sup>79</sup> JONES, Thomas O. "Fidelização de clientes medindo, gerenciando e criando valor". Artigo. Do livro Putting The Service Chain to Work – HBR. 2012. disponível em <http://www.guiarh.com.br/p64.htm>. Página visitada el 07/04/14.



miento de los clientes en el largo plazo ser esencial para entender el rendimiento de la inversión en iniciativas de fidelización. Sin esta evaluación, una empresa puede perder prematuramente su enfoque en la lealtad del cliente, como también perder de vista las actividades de sus competidores.

### 3 METODOLOGÍA

#### 3.1 Tipo de investigación

Las situaciones deben ser exploradas y analizadas con el uso de métodos y técnicas científicas. Las compañías en la pantalla, la tipología del problema abordado y los objetivos del análisis del trabajo desarrollado, necesitan del empleo de métodos cualitativos y cuantitativos.

Entonces, el acercamiento a esta investigación cae en forma cualitativa y cuantitativa. Cualitativa, porque la persona es la herramienta clave para la descripción y análisis de los datos involucrados en los supermercados, inductivamente, distinguiendo los procesos que intervienen con sus significados, que son el foco principal de enfoque. Cuantitativo, porque toma las opiniones e información de los números, clasificando y analizando los mismos a través de un software estadístico (VERGARA, 2011)<sup>80</sup>.

Sin embargo, la parte que se refiere al aspecto cualitativo del estudio exige una literatura que en el argumento de Köche (2008)<sup>81</sup>, está tratando de explicar un problema al utilizar el conocimiento disponible de las teorías publicadas en libros o trabajos similares. El autor del informe en la literatura que el investigador recoge a los conocimientos disponibles en la zona, la identificación de las teorías producidas.

En el diseño Roesch (1996, p. 123)<sup>82</sup>, dice que la investigación cuantitativa es apropiada para evaluar los cambios organizacionales. Cuando se trata de enfoques integrales, con expresión de los resultados, con la utilización de sistemas participativos.

Ahora, en cuanto a los objetivos, la investigación es exploratoria y descriptiva. Exploratoria, porque tiene la intención de explicar la satisfacción de los consumidores brasileños y argentinos en supermercados minoristas involucrados con el tema de estudio (SILVA, 2004)<sup>83</sup>.

<sup>80</sup> VERGARA, S. C. "Projetos e relatórios de pesquisa em administração". 13ª edição. São Paulo: Atlas, 2011.

<sup>81</sup> KÖCHE, José Carlos. "Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa". 25ª edição. Petrópolis/RJ: Vozes, 2008.

<sup>82</sup> ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. "Projetos de estágio do curso de administração". 1. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

<sup>83</sup> SILVA, O. Cassandra Ribeiro de Dr. "Metodologia e organização do projeto de pesquisa (guia prático)". Centro Federal de Educação Tecnológica do Ceará. Fortaleza: UFC, 2004. Disponível em: <<http://es.scribd.com/doc/44914945/Apostila-Metodologia-de-Pesquisa-CEFET-UFC>>. Página visitada el 20/03/14.

Por lo tanto, la metodología adoptada en la agenda de investigación, que es complementario a los diseños cuantitativos y cualitativos, son los datos de evaluación formativa y los resultados obtenidos a través de una encuesta modelo (Survey) con los consumidores de los supermercados estudiados.

El método survey de acuerdo con Malhortra (2001)<sup>84</sup>, “la encuesta sobre el método para obtener la información se basa en la interrogación de los participantes, que hacen algunas preguntas de su comportamiento, intenciones, actitudes, opinión, motivaciones, características demográficas y del estilo de vida”.

### 3.2 Instrumento de recolección de datos

Se realizarán entrevistas con los consumidores en los supermercados encuestados, esa entrevista recogerá datos a través de un cuestionario estructurado.

En el diseño de Carvalho (2011)<sup>85</sup>, las entrevistas son una alternativa técnica para recoger datos documentados de un tema en particular, pero el autor también señala que hay de tener en cuenta que la entrevista puede presentar sus limitaciones, dependiendo de la técnica utilizada.

Al tratar del cuestionario (CARVALHO, 2011, p 196)<sup>86</sup> pone su declaración:

Los cuestionarios son instrumentos de recolección de datos que se llenan por los informantes, con o sin la presencia del investigador, y uno debe tener cuidado de limitar el cuestionario en su alcance y propósito, por lo que pueden ser contestadas en un período determinado, de preferencia en un máximo de 30 minutos.

### 3.3 La hipótesis de la investigación

H<sup>1</sup>: Los consumidores brasileños están más satisfechos con los precios de los productos en los supermercados de la ciudad de Paso de los Libres - Argentina.

En el entendimiento de Vergara (2011)<sup>87</sup>, la Hipótesis o supuestos están anticipando la respuesta al problema. Si se formula en forma de una pregunta, la hipótesis, o la sugerencia se presentan en forma de afirmación. La investigación se lleva a cabo de modo que podemos confirmar, o no, refutando la hipótesis o suposición.

### 3.4 Población y muestra

<sup>84</sup> MALHORTRA, N. K. “Pesquisa de marketing – Uma orientação aplicada”, Editora Bookman, Porto Alegre, 2001.

<sup>85</sup> CARVALHO, Maria Cecília Maringoni de. “Construindo o saber: metodologia científica – fundamentos e técnicas”. 24º edição. Campinas/SP: Papirus, 2011.

<sup>86</sup> CARVALHO, Maria Cecília Maringoni de. “Construindo o saber: metodologia científica – fundamentos e técnicas”. 24º edição. Campinas/SP: Papirus, 2011.

<sup>87</sup> VERGARA, S. C. “Projetos e relatórios de pesquisa em administração”. 13º edição. São Paulo: Atlas, 2011.

Este estudio presenta un muestreo cubriendo 200 consumidores, 100 argentinos y 100 brasileños, clientes de los supermercados entrevistados de ambas nacionalidades involucradas en la investigación.

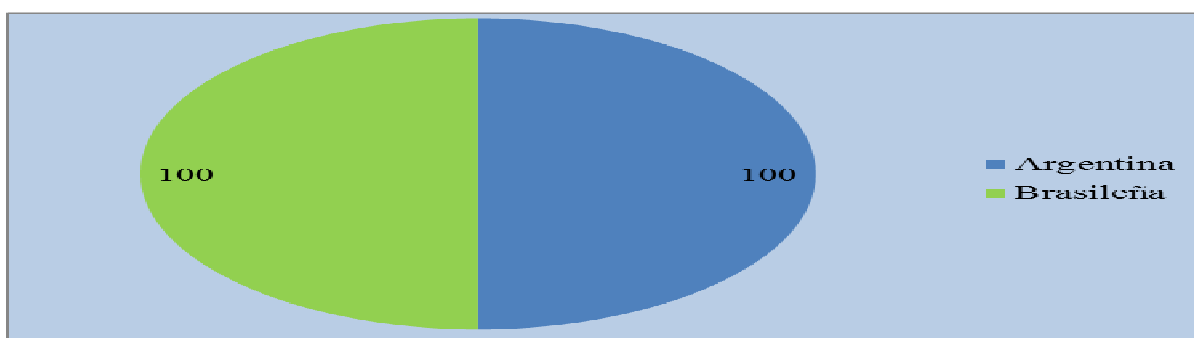
La población de la ciudad argentina está cerca de los 48.600 habitantes<sup>88</sup>, que sumado a los 130.000 habitantes de la ciudad brasileña<sup>89</sup>, igualan a los 178 600 habitantes.

Los datos obtenidos con las entrevistas fueron procesados en el software francés Sphinx, posteriormente fue hecho el tratamiento de los datos y por fin expuesto sus resultados en el presente artículo.

#### 4 ANALISES DE LOS RESULTADOS

##### 4.1 Análisis de perfil del consumidor

##### Grafico 1: Nacionalidad consumidor



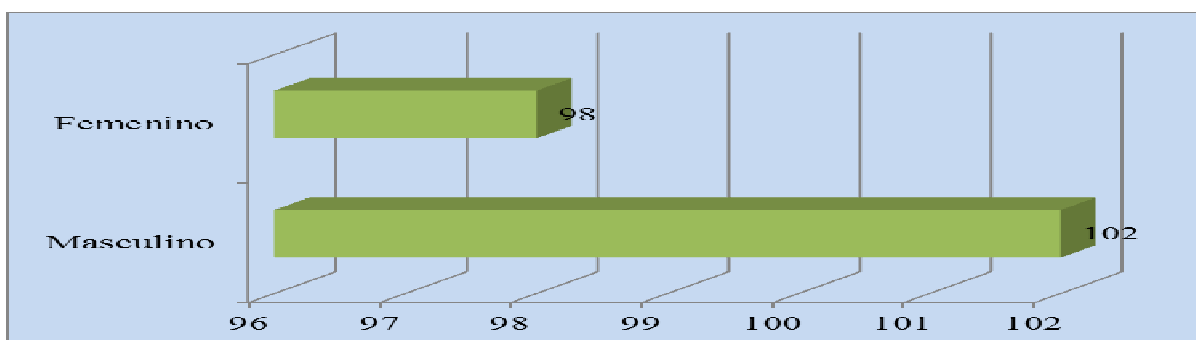
**Fuente:** Datos de la encuesta

100 argentinos y 100 brasileños, o sea la población global encuestada contiene 50% de los entrevistados de cada nacionalidad en un total de 200 participantes.

##### Grafico 2: Género del consumidor

<sup>88</sup> MINISTERIO DEL INTERIOR Y TRANSPORTE. “Datos del Departamento Paso de los Libres Correspondiente al censo Nacional de Población Hogares y Viviendas”. 2010. Disponible en: <<http://www.mininterior.gov.ar/municipios>>. Página visitada el 02/01/14.

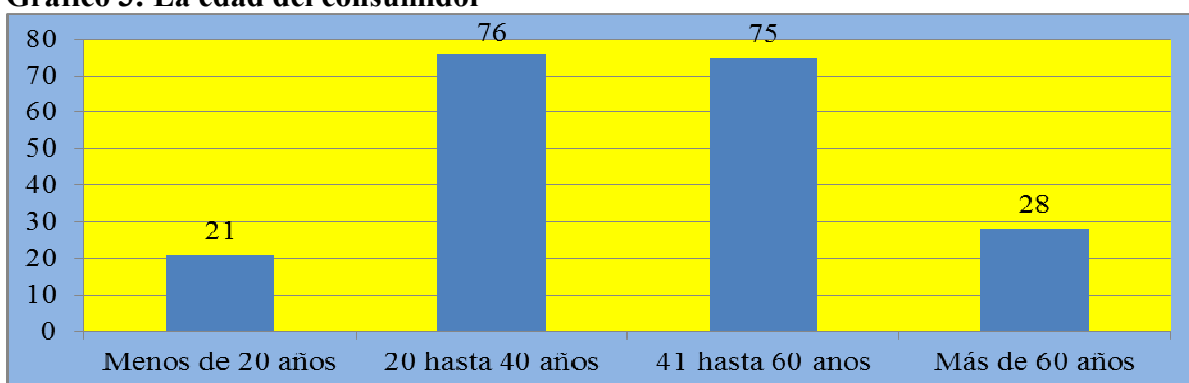
<sup>89</sup> IBGE. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. “Censo demográfico”. 2010. Disponible en: <<http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=432240>>. Página visitada el 07/05/14.



Fuente: Datos de la encuesta

En el género, el público femenino quedó con 49% de total y el masculino con 51%

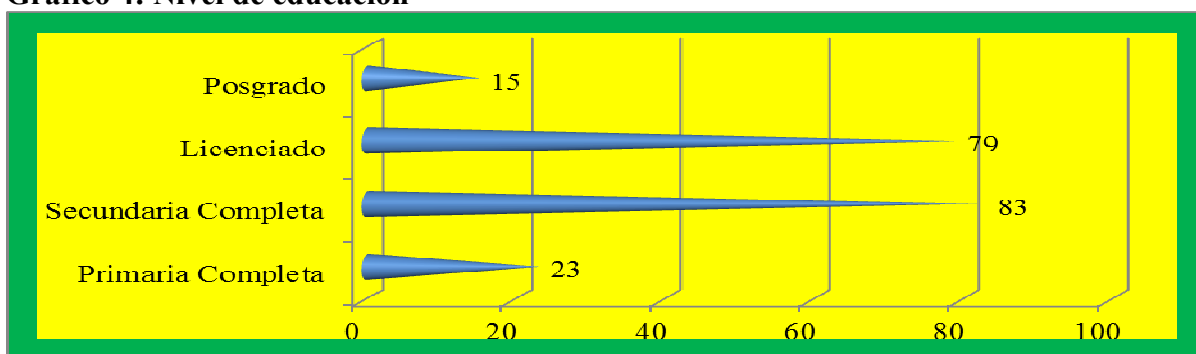
**Grafico 3: La edad del consumidor**



Fuente: Datos de la encuesta

Se trató de la edad de consumidor, quedando con 10,5% los de menos de 20 años, ya que aquellos entre 20 hasta 40 años llegan a 38%, quedando con 37,5% los encuestados con edad entre 41 hasta 60 años, y los que están arriba de los 60 años quedaron con 14% del total.

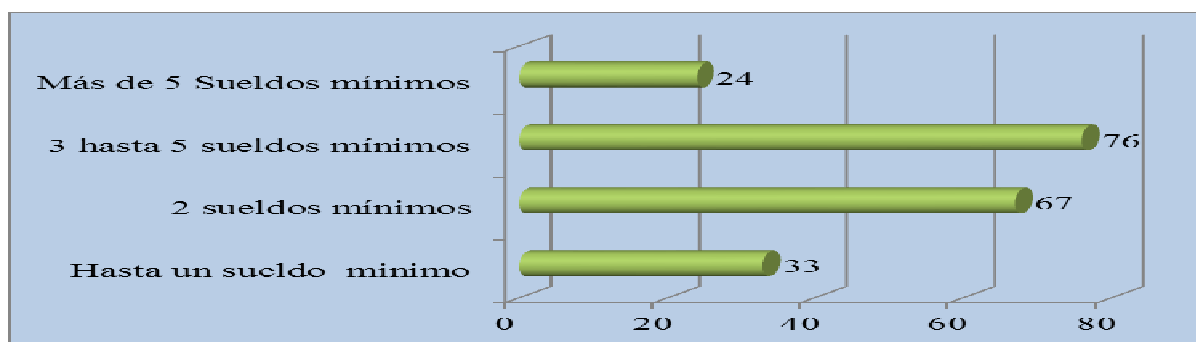
**Grafico 4: Nivel de educación**



Fuente: Datos de la encuesta

En términos del nivel de educación se destacan los entrevistados de secundaria completa con 83 personas correspondiendo al 41,5%. Quedando en segundo puesto los licenciados con 39,5%. Por último primaria completa con 11,5% y posgrado con 7,5%.

**Grafico 5: Ingresos de los consumidores**



Fuente: Datos de la encuesta

El ítem relacionado al ingreso de los consumidores, lideran los entrevistados que cobran de 3 hasta 5 sueldos mínimos, siendo 76 personas representando 38% del total de la muestra. Con 2 sueldos quedarán 67 personas correspondientes al 33,5%. 33 cobran hasta 1 sueldo, esto es decir 16,5% y 24 cobran más de 5 sueldo con 12% del total.

#### 4.2 Análisis de las relaciones de consumo con los supermercados

Figura 1: Relaciones de consumo

Argentina			Brasil		
<b>Supermercado más frecuentado</b>					
Supermercado A	27	27,00%	79	79,00%	
Supermercado B	10	10,00%	11	11,00%	
Supermercado C	63	63,00%	10	10,00%	
Total	100	100,00%	100	100,00%	
<b>Porcentaje de los ingresos mensuales comprometidos con comestibles</b>					
Menos de 10%	0	0,00%	6	6,00%	
10% hasta 20%	6	6,00%	22	22,00%	
21% hasta 30%	25	25,00%	62	62,00%	
31% hasta 40%	45	45,00%	10	10,00%	
41% hasta 50%	22	22,00%	0	0,00%	
Más de 50%	2	2,00%	0	0,00%	
Total	100	100,00%	100	100,00%	
<b>Frecuencia de visitas mensuales hechas al supermercado</b>					
Una visita	0	0,00%	26	26,00%	
2 hasta 5 visitas	23	23,00%	71	71,00%	
6 hasta 10 visitas	71	71,00%	3	3,00%	
Más de 10 visitas	6	6,00%	0	0,00%	
Total	100	100,00%	100	100,00%	

Fuente: Datos de la encuesta

Por los consumidores argentinos el supermercado C con 63% de la muestra es el más frecuentado. Ya para los brasileños el 79% de los encuestados afirman frecuentar el supermercado A.

Se tratando del porcentaje de los ingresos mensuales comprometidos con comestibles, 45% de los consumidores argentinos comprometen el 31% hasta 40% de sus ingresos. El 25% de argentinos comprometen de 21% hasta 30% de sus ingresos, ya 22 consumidores argentinos están con el 41% hasta 50% de sus ingresos comprometidos con comestibles.

Los consumidores brasileños que comprometen el 21% hasta 30% son 62 personas, justamente 62% de la muestra con los nativos de Brasil. 22 brasileños están en los que comprometen sus ingresos de 10% hasta 20%.

En términos de frecuencia de visitas mensuales hechas al supermercado, la encuesta muestra 71 argentinos que visitan el supermercado de 06 hasta 10 veces por mes, ya 23% de los encuestados hacen de 2 hasta 5 visitas mensuales, y solamente 6 argentinos van al supermercado más de 10 veces por mes.

Los consumidores brasileños visitan el supermercado de 2 hasta 5 veces al mes el equivalente al 71% de la muestra, ya 26 de ellos hacen solamente una visita mensual, de 6 hasta 10 visitas son hechas por 3% de los brasileños.

**Figura 2: Relaciones de consumo entre cantidad comprada y valor gasto**

Argentina	Nº	%	Brasil	
<b>Cantidad de productos comprados por cada visita</b>				
1 hasta 10	2	2,00%	25	25,00%
11 hasta 20	25	25,00%	54	54,00%
Más de 20	73	73,00%	21	21,00%
Total	100	100,00%	100	100,00%
<b>Valor gasto por visita en pesos argentinos</b>				
Hasta \$ 50	0	0,00%	8	8,00%
51 hasta \$ 100	6	6,00%	16	16,00%
101 hasta \$ 200	32	32,00%	53	53,00%
Más de \$ 200	62	62,00%	23	23,00%
Total	100	100,00%	100	100,00%

**Fuente:** Datos de la encuesta

Los consumidores argentinos que compran más de 20 productos por cada visita hecha al supermercado llegan a 73. Después figuran 25 consumidores que compran de 11 hasta 20 productos por visita, y solamente dos compran de 1 hasta 10 productos. Ningún consumidor argentino encuestado gasta menos de \$ 50 pesos por visita, 6 consumidores gastan de 51 hasta \$ 100 pesos, 32 consumidores gastan de 101 hasta \$ 200. La supremacía es de más de \$ 200 gastos por cada visita hecha por 62% de los consumidores argentinos.

Son 25 los brasileños que compran de 1 hasta 10 productos por cada visita hecha al supermercado. El número de consumidores brasileños que compran de 11 hasta 20 productos por visita es el más grande, llegando a 54, ya el número de los que compran más de 20 productos es menor con 21 consumidores.

Los consumidores brasileños que gastan de 101 hasta \$ 200 llegan a 53, siendo el grupo de valor que tiene mayor número de integrantes. Después de ese grupo vienen los que gastan más de \$ 200, que son 23. Son 16 consumidores que gastan de 51 hasta \$ 100 y 8 gastan hasta \$ 50.

#### 4.3 Análisis del nivel de satisfacción del consumidor con los supermercados



Figura 3: Nivel de satisfacción del consumidor con los supermercados

Argentina									
	Insatisfecho		Poco Satisfecho		Satisfecho		Encantado		Total
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	
Disposición o Layout	0	0,00%	1	1,00%	56	56,00%	43	43,00%	100,00%
Atención al cliente	2	2,00%	17	17,00%	79	79,00%	2	2,00%	100,00%
Variedad de los productos	0	0,00%	10	10,00%	86	86,00%	4	4,00%	100,00%
Ubicación de los supermercados	0	0,00%	0	0,00%	79	79,00%	21	21,00%	100,00%
Precios de los productos	25	25,00%	57	57,00%	18	18,00%	0	0,00%	100,00%
Decoración y iluminación	0	0,00%	2	2,00%	66	66,00%	32	32,00%	100,00%
Publicidad practicada	1	1,00%	31	31,00%	64	64,00%	4	4,00%	100,00%
La satisfacción en general	0	0,00%	5	5,00%	90	90,00%	5	5,00%	100,00%
Brasil									
	Insatisfecho		Poco Satisfecho		Satisfecho		Encantado		Total
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	
Disposición o Layout	1	1,00%	7	7,00%	87	87,00%	5	5,00%	100,00%
Atención al cliente	7	7,00%	69	69,00%	23	23,00%	1	1,00%	100,00%
Variedad de los productos	0	0,00%	34	34,00%	66	66,00%	0	0,00%	100,00%
Ubicación de los supermercados	0	0,00%	0	0,00%	67	67,00%	33	33,00%	100,00%
Precios de los productos	1	1,00%	28	28,00%	69	69,00%	2	2,00%	100,00%
Decoración y iluminación	0	0,00%	6	6,00%	82	82,00%	12	12,00%	100,00%
Publicidad practicada	9	9,00%	68	68,00%	23	23,00%	0	0,00%	100,00%
La satisfacción en general	0	0,00%	26	26,00%	73	73,00%	1	1,00%	100,00%

Fuente: Datos de la encuesta

Se tratando de layout los consumidores argentinos están 56 satisfechos, con 43 encantados y uno solo está poco satisfecho. Ya brasileños hay 87 satisfechos con el layout y 5 encantados, o sea, hay 31 consumidores más satisfechos y 38 menos encantados en relación a los consumidores argentinos.

Ahora hablando de atención al cliente 79% de argentinos están satisfechos, el 17% están poco satisfechos. Ya insatisfecho y encantado tiene dos consumidores por cada nivel de satisfacción. En comparación con brasileños, hay 69 poco satisfecho, o sea, 52 de ellos están más poco satisfechos con la atención al cliente y 56 menos que están satisfecho con esa atención, correspondiendo a 23% de la muestra. Existe solamente un brasileño encantado y 7 insatisfecho, 5 más que los consumidores argentinos.

Analizando la variedad de los productos, 86 consumidores argentinos están satisfechos y 4 encantados, ya 10 están poco satisfechos. En relación con consumidores brasileños, hay 66 satisfechos con la variedad, o sea, 20 menos que argentinos. Además hay 34 consumidores brasileños poco satisfecho con la variedad, 20 más que los argentinos.

En relación a la ubicación de los supermercados, 79% de los consumidores argentinos están satisfechos y 21% encantados. Los consumidores brasileños están menos satisfechos respecto a la ubicación con 67%, todavía tienen más encantados con 33%.

Con relación a los precios de los productos, 25 consumidores argentinos están insatisfechos y 57 poco satisfechos, con 18 satisfecho y nadie encantado. En comparación con brasileños hay solamente 1 insatisfecho, 24 consumidores menos que los argentinos, ya poco satisfecho hay 28, o sea, 29 consumidores menos en ese nivel de satisfacción. Se tratando de satisfechos con los precios hay 69 brasileños, correspondiendo a 51 consumidores más encuadrados en ese nivel de satisfacción en relación a los argentinos, ya encantados figuran dos.

Para la decoración y la iluminación, la muestra revela 66 argentinos satisfechos y 32 encantados, con solo 2 poco satisfechos. En este ítem es posible ver más brasileños satisfechos con 82 consumidores. Pero hay menos encantados, con una suma de 12 en total, veinte menos que los argentinos. La muestra reveló 6 consumidores brasileños poco satisfechos.

En términos de la publicidad practicada, la investigación muestra 1 insatisfecho más 31 poco satisfechos de los consumidores argentinos, siendo que 64 están satisfechos y 4 encantados. Para los brasileños, 9 de ellos tienen insatisfacción con la publicidad hecha por los supermercados, siendo 8 más que los argentinos, el nivel de poco satisfecho también predomina entre los brasileños con 68 consumidores, que están con 37 más en relación a los argentinos. Con eso el número de brasileños satisfecho con la publicidad es inferior a la de los argentinos con 23 consumidores, siendo 41 menos. No hay ningún consumidor brasileño encantado.

Se cierra este análisis con la satisfacción en general entre los consumidores de los dos países. No hay consumidor argentino insatisfecho, 5 están poco satisfecho, 90 consumidores son satisfechos y 5 encantados. También no hay brasileños insatisfechos de manera general, pero son 26 consumidores poco satisfechos, 21 más en relación a los argentinos, ya satisfecho son 73 brasileños, 17 menos en relación a los vecinos argentinos, y por fin hay uno solo encantado, 4 consumidores de Brasil a monos están encantados.

#### 4.4 Discusión de la hipótesis levantada

H<sup>1</sup>: Los consumidores brasileños están más satisfechos con los precios de los productos en los supermercados de la ciudad de Paso de los Libres - Argentina.

Con relación a los precios de los productos, los resultados de la investigación confirman la hipótesis levantada, con 18 consumidores argentinos satisfechos. En comparación con brasileños en ese nivel de satisfacción, hay 69 consumidores satisfechos con los precios practicados en los supermercados argentinos, correspondiendo a 51 consumidores más encuadrados en ese nivel de satisfacción en relación a los argentinos.

El sector de supermercados constituye una importante ligación del sistema productivo por ser el canal de distribución de una gran cantidad de bienes. Este sector muestra crecimiento en los últimos años, con una relevante contribución en la economía nacional y local. En lo cual se refleja en el aumento de la capacidad de compra del consumidor. Destacando la ventaja del consumidor brasileño que tiene el cambio a su favor, en la actualidad el Real (Dinero brasileño), vale cinco veces más que el Peso argentino, con eso es conveniente para los consumidores brasileños hacer compras en los supermercados argentinos.

## 5 CONSIDERACIONES FINALES Y SUGERENCIAS

El desarrollo de distintos formatos para los diferentes niveles socioeconómicos de la población y de la incorporación de servicios que no se ofrecían tradicionalmente en estos establecimientos, como es el caso de una mayor oferta de créditos por parte de los minoristas, aceptación de nuevas formas de pago, como tarjeta de créditos, ampliación de los horarios de atención al público y entrega de productos a domicilio. Todo eso hace parte de nuevas estrategias para conquistar y mantener el cliente los clientes siempre activos en las compras.

Los supermercados de la ciudad de Paso de los Libres tienen la capacidad de mantener la satisfacción de los consumidores locales y fronterizos en largo plazo. Porque la investigación muestra la gran mayoría de ellos satisfechos con los nueve ítems analizados de satisfacción. Con la excepción de los 57 argentinos poco satisfechos con los precios, más 25 insatisfecho con ese ítem. Pero esa cuestión está más relacionada con la inflación actual en el país.

Las empresas que venden al menudeo contribuyen para la creación de valor para el consumidor, al atender sus necesidades y facilitar la disponibilidad de productos en el lugar, forma y tiempo correctos.

Los supermercados pueden aprovechar mejor la situación favorable de momento en relación al cambio, explorando el poder de pago y comprometimiento de los ingresos con los consumidores brasileños. Haciendo con que estos consumidores aumenten la cantidad de productos comprados y valor gasto en el país. Para eso, pueden adoptar estrategias de: realizar promociones con más frecuencia, como también fortalecer la publicidad con los medios de comunicación en Brasil. Para consumidores argentinos realizar días promocionales de determinados productos, para compensar el bajo poder de compra del peso argentino.

## BIBLIOGRAFÍA

1. KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. "Principios de Marketing", Pearson Educación, Madrid, 2008.
2. KOTLER, PHILIP. "Administração de marketing". 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
3. ATAIDES, HERBERTS COSTA. "O instrumento de marketing: uma harmonia organizacional". 2ª. ed. Goiânia: Seles, 2003.
4. ASOCIACIÓN AMERICANA DE MARKETING. "Definición de marketing", AMA, 2009, Disponible en: <http://www.marketingpower>. Página visitada el 01/06/14.
5. GIULIANI, ANTÔNIO CARLOS. "Marketing em um ambiente globalizado". 1. ed. São Paulo: Cobra Editora e Marketing, 2003.
6. DICKSON, CZINKOTA MICHAEL R. et al. "Marketing: as melhores práticas". Porto Alegre: Bookman, 2001.

ISSN2451-6589

[www.conlad.fce.unam.edu.ar](http://www.conlad.fce.unam.edu.ar)

[conlad.fceunam@gmail.com](mailto:conlad.fceunam@gmail.com)



/congreso.ladm



/CongresoLatAdm



#conlad #posadas #misiones

URL: [http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=31&Itemid=135](http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=31&Itemid=135)

7. MAJEAU, PEDRO MIZCCI. “Fidelização de Clientes”. 2010. Disponível em <[http://www.negocios-de-valor.com/fidelizacao\\_de\\_clientes.asp](http://www.negocios-de-valor.com/fidelizacao_de_clientes.asp)>. Página visitada el 15/03/14.
8. SANTOS, DANIELA. “Fidelização de Clientes”. 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/fidelizacao-de-clientes/20882/>>. Página visitada el 25/03/14.
9. GRAZZIOTIN, GILSON. “Varejo lucrativo”. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
10. JONES, THOMAS O. “Fidelização de clientes medindo, gerenciando e criando valor”. Artigo. Do livro Putting The Service Chain to Work – HBR. 2012. disponível em <http://www.guiarh.com.br/p64.htm>. Página visitada el 07/04/14.
11. VERGARA, S. C. “Projetos e relatórios de pesquisa em administração”. 13º edição. São Paulo: Atlas, 2011.
12. KÖCHE, JOSÉ CARLOS. “Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa”. 25º edição. Petrópolis/RJ: Vozes, 2008.
13. ROESCH, SYLVIA MARIA AZEVEDO. “Projetos de estágio do curso de administração”. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
14. SILVA, O. CASSANDRA RIBEIRO de Dr. “Metodologia e organização do projeto de pesquisa (guia prático)”. Centro Federal de Educação Tecnológica do Ceará. Fortaleza: UFC, 2004. Disponível em: <<http://es.scribd.com/doc/44914945/Apostila-Metodologia-de-Pesquisa-CEFET-UFC>>. Página visitada el 20/03/14.
15. MALHORTA, N. K. “Pesquisa de marketing – Uma orientação aplicada”, Editora Bookman, Porto Alegre, 2001.
16. CARVALHO, MARIA CECÍLIA MARINGONI DE. “Construindo o saber: metodologia científica – fundamentos e técnicas”. 24º edição. Campinas/SP: Papirus, 2011.
17. MINISTERIO DEL INTERIOR Y TRANSPORTE. “Datos del Departamento Paso de los Libres Correspondiente al censo Nacional de Población Hogares y Viviendas”. 2010. Disponible en: <<http://www.mininterior.gov.ar/municipios>>. Página visitada el 02/01/14.
18. IBGE. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. “Censo demográfico”. 2010. Disponível em: <<http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=432240>>. Página visitada el 07/05/14.

ISSN2451-6589

[www.conlad.fce.unam.edu.ar](http://www.conlad.fce.unam.edu.ar)

[conlad.fceunam@gmail.com](mailto:conlad.fceunam@gmail.com)

 /congreso.ladm

 /CongresoLatAdm

 #conlad #posadas #misiones

URL: [http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=31&Itemid=135](http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=31&Itemid=135)

**LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (TICS) EN LOS  
PROCESOS DE APRENDIZAJE: “UNA EXPERIENCIA EN LAS CÁTEDRAS  
TALLER PRÁCTICA ADMINISTRATIVA CONTABLE I Y II DEL T.U.A.C.  
ENFOCADO EN LA ADMINISTRACIÓN 2.0”**

Área: Epistemología y Pedagogía de la Administración

Sub área: La interdisciplinariedad para la enseñanza de la Administración.

Autor: Marcelo Fabián Pereyra. Profesor Guía: Mg. María Inés Maidana

Categoría: Alumno de la carrera de grado Licenciatura en Administración – 2do. año

Institución: Facultad de Ciencias Económicas - Universidad Nacional de Misiones

Correo electrónico: marcelopereyra@outlook.com

## RESUMEN

Esta monografía fue desarrollada en la materia de Seminario de Integración y Especialización de la Carrera de Técnico Universitario Administrativo Contable (T.U.A.C.) de la Universidad Nacional de Misiones, en el 2013. Se trata de una aplicación práctica del uso de las NTICS principalmente en las Cátedras de Taller Práctica Administrativa Contable I y II y a través de encuestas realizadas a grupos de docentes que participaron de las capacitaciones: Posibilidades Pedagógicas de las NTIC, con el uso de Software Libre, Aula Virtual (Claroline) entre otras conocer su uso en el proceso enseñanza-aprendizaje.

La implementación de nuevos diseños tecnológicos (software) que facilite la gestión y el control, permitió que UNaM se incorpore al Consorcio SIU a fin de conformar el Sistema Universitario dependientes del Ministerio de Educación de la Nación.

Descubrir la incorporación de la tecnología de la información tanto en docentes y alumnos nuevas destrezas que necesitarán en el trabajo y en la vida.

## PALABRAS CLAVES

Nuevas Tecnologías de Información y Comunicación (NTIC'S), Tics, Enseñanza – Aprendizaje, Administración 2.0, Administrador Virtual.

## INTRODUCCIÓN

Esta monografía trata de vincular el uso de las NTICS en los procesos de enseñanza y aprendizajes en la educación universitaria y más precisamente su aplicación en las Cátedras de Taller Práctica Administrativa Contable I y II de la carrera de Técnico Universitario Ad-

ISSN2451-6589

[www.conlad.fce.unam.edu.ar](http://www.conlad.fce.unam.edu.ar)

[conlad.fceunam@gmail.com](mailto:conlad.fceunam@gmail.com)



[/congreso.ladm](https://www.facebook.com/congreso.ladm)



[/CongresoLatAdm](https://twitter.com/CongresoLatAdm)

[#conlad](https://twitter.com/conlad) [#posadas](https://twitter.com/posadas) [#misiones](https://twitter.com/misiones)

URL: [http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=31&Itemid=135](http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=31&Itemid=135)



ministrativo Contable (T.U.A.C) de la Facultad Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones.

En Latinoamérica y en particular en la Argentina, existen nuevos paradigmas de educación superior centrada en el estudiante, lo cual exige, en la mayor parte de los países, reformas en profundidad, así como una renovación de los contenidos, métodos, prácticas de enseñanza – aprendizaje.

Se manifiesta, no sólo en los alumnos que ingresan a la universidad, sino también en la exigencia de una redefinición de las prácticas docentes y de las estrategias pedagógicas y didácticas utilizadas en los procesos de transposición del conocimiento, hecho que vino aparejado con el aumento permanente de la población universitaria, lo que implicó que el plantel de los docente tuviera a su cargo, un grupo cada vez más numeroso de alumnos, desvaneciéndose las posibilidades de brindar enseñanza personalizada, en especial, a los estudiantes de los primeros años.

Teniendo en cuenta, por un lado, que los alumnos, en general no poseen las mismas necesidades de aprendizaje, iguales motivaciones, equivalentes situaciones laborales, familiares y sociales, la constante deserción, la falta de aulas y docentes, etc. se pensó en recurrir a otras estrategias de enseñanza y de aprendizaje, flexibles, para dar respuesta a sus necesidades individuales, laborales y sociales y lograr entornos de aprendizaje efectivo, con la interacción tanto de estudiantes como de docentes, implementando una modalidad mixta de enseñanza y de aprendizaje combinando estrategias presenciales y a distancia (a través de las plataformas de aula virtual) con soporte de las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación (NTICs).

Asimismo permitió precisar cómo se está integrando Internet en las vidas de los jóvenes, en el conjunto de sus prácticas sociales y culturales, determinando las ventajas y desventajas de incorporar las mismas en el ámbito educativo como por ejemplo a través de la utilización de las redes sociales (Grupos Cerrados de Cátedra en Facebook).

Las TICs abren nuevas vías de aprendizaje y modifican el rol del docente. La posibilidad de acceder a una gran cantidad de información hace que el profesor abandone su actividad transmisora de conocimientos y focalice sus esfuerzos en el aprendizaje. Es decir, la docencia universitaria se dirige a desencadenar procesos de aprendizaje con el propósito de orientar al educando hacia la creación de su propio conocimiento a partir del conjunto de recursos de información disponibles.

### **Objetivo General**

- Evaluar los efectos de las NTICs en el proceso de enseñanza aprendizaje en los Taller Práctica Administrativa Contable I y II.
- Elaborar estructuras teóricas/ prácticas para los entornos virtuales.

### **Objetivo Específico**

- Diseñar materiales de uso didácticos virtuales.
- Definir el rol de docente como coordinador virtual.

ISSN2451-6589

[www.conlad.fce.unam.edu.ar](http://www.conlad.fce.unam.edu.ar)

[conlad.fceunam@gmail.com](mailto:conlad.fceunam@gmail.com)



[/congreso.ladm](#)



[/CongresoLatAdm](#)



[#conlad](#) [#posadas](#) [#misiones](#)

URL: [http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=31&Itemid=135](http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=31&Itemid=135)

## Justificación

Las potencialidades y la utilización que las TICs ofrecen a los profesores han seguido un crecimiento exponencial a pesar de que la utilización del soporte papel sigue teniendo una utilización muy importante, si bien son diferentes las razones por las que los docentes utilizan la tecnología en la enseñanza superior como:

- Mejorar la calidad del aprendizaje; solucionar los problemas generados por la ratio alumno – profesor, disminuir la carga lectiva, facilitar la interacción.
- Desarrollar en los alumnos las destrezas cotidianas de la tecnología de la información que necesitarán en el futuro.
- Ampliar el acceso a la educación y la flexibilidad, en la educación a distancia y en la presencial y debido a la tendencia al aprendizaje permanente.
- Responder al “imperativo tecnológico”.
- Mejorar la relación entre eficiencia y eficacia de la enseñanza.
- Otras aplicaciones son utilizadas como tablón de anuncios, repositorio de documentos, correo electrónico, servidores de listas, otros, basadas en las redes de comunicación (Internet), PowerPoint, videoconferencia, que permite al profesor variar sus métodos de enseñanza.

En tanto el objetivo de la administración 2.0, es la búsqueda de la innovación para incrementar la eficiencia y la calidad de servicio a través del diálogo en los nuevos entornos colaborativos. En definitiva una administración que genera interacción y aplicación entre los distintos actores: docentes administradores, alumnos, las TICs, constituyendo una base para obtener información y comunicación útil para las cátedras.

En la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones viene implementando la Administración 2.0 con la utilización de la plataforma Claroline de Aula Virtual, Siu Guaraní Autogestión de Alumnos / Docentes.

## MARCO TEORICO

Así pensadores como Kofi Annan<sup>90</sup> han expresado: «Las tecnologías de la información y la comunicación no son ninguna panacea ni fórmula mágica, pero pueden mejorar la vida de todos los habitantes del planeta. Se disponen de herramientas para llegar a los Objetivos de Desarrollo del Milenio, de instrumentos que harán avanzar la causa de la libertad y la democracia, y de los medios necesarios para propagar los conocimientos y facilitar la comprensión mutua».

Las tecnologías de la información y las comunicaciones TIC o NTIC para Nuevas Tecnologías de la Información y de la Comunicación o IT para «Information Technology»

<sup>90</sup> Kofi Atta Annan: Secretario General de las Naciones Unidas, entre 1997 y 2006, el Premio Nobel de la Paz de 2001.

agrupan los elementos y las técnicas utilizadas en el tratamiento y la transmisión de las informaciones, principalmente de informática, Internet y telecomunicaciones<sup>91</sup>.

Se podría establecer un punto de semejanza entre la revolución de las Tecnologías de la Información y la Revolución Industrial, cuya principal diferencia reside en la materia prima de su maquinaria, es decir, pasamos de una eclosión social basada en los usos de la energía a una sociedad cuyo bien primordial ha pasado a ser el conocimiento y la información; a la que podríamos llamar entonces la “Revolución Tecnológica”, como ya empieza a circular en los medios científicos. Pueden ser incluidas en esta gran área de las ciencias, la microelectrónica, la computación (hardware y software), las telecomunicaciones.

Como señala (Torres, 2002) en “*El impacto de las nuevas tecnologías en la educación superior: un enfoque sociológico*”, “*Las TICs posibilitan el diseño y creación de redes educativas telemáticas que generan nuevos escenarios educativos, así como la elaboración de específicos instrumentos electrónicos educativos*”. Se puede afirmar que las TICs pueden facilitar la interacción entre profesores y alumnos, de modo que dan lugar a una posibilidad de mayor personalización en la relación de aprendizaje lo cual lleva a una nueva arquitectura pedagógica.

Destacar el papel del docente no equivale a responsabilizarles sobre los procesos de integración de los medios ni basar esta en esa formación únicamente sino conseguir ayudar a los profesores en la integración curricular de las TICs.

Se ha planteado así la necesidad no sólo de una alfabetización tecnológica sino, también, del desarrollo de competencias para el uso didáctico de las mismas.

El nuevo desarrollo profesional del docente en un entorno tecnológico según (Gisbert, 2001) en su libro “*Nuevos roles para el profesorado en entornos digitales*”<sup>92</sup> se concreta, de acuerdo con:

- a. **La comunicación:** el profesor debe cambiar su forma de comunicación síncrona (cara a cara) por la comunicación asíncrona en un espacio digital (comunicación mediada y en tiempo no real)
- b. **Las estrategias metodológicas:** se exigen metodologías más dinámicas y participativas que generen la percepción de pertenencia al grupo de los estudiantes.
- c. **De la función informadora,** de poseedor de la información a la de facilitador de la información.
- d. **Su entorno laboral y profesional:** virtualidad, grupos interdisciplinarios, trabajo colaborativo, etc.

Las TICs abren nuevas vías de aprendizaje y modifican el rol del profesor.

(Bates, 2001)<sup>93</sup> “*Cómo gestionar el cambio tecnológico. Estrategias para los responsables de centros universitarios*”, los clasifica en:

<sup>91</sup> Wikipedia 07/08/2.013

<sup>92</sup> Gisbert, M. (2001): *Nuevos Roles Para El Profesorado en Entornos Digitales*.

a) **Ayuda de aula**

Se presenta como una utilización de las nuevas tecnologías en la que se repiten patrones educativos anteriores. Los medios se convierten sólo en una herramienta que suponen mejoras de aspectos formales pero no de fondo. Esta utilización presenta un grave peligro ya que no supone un cambio en los métodos de enseñanza y puede generar una carga añadida para el docente.

b) **El aprendizaje distribuido**

Bates lo presenta como un continuo que va desde:

- La tecnología como un complemento de la carga lectiva que se ve reducida.
- Los estudiantes (alrededor de un ordenador) como directores (de sí mismos o de un grupo) de elementos importantes del aprendizaje mediante la tecnología.
- Los alumnos alejados – aprendizaje a distancia

El aprendizaje distribuido se presenta como un modelo de educación centrado en el alumno que por medio de las tecnologías posibilita actividades e interacción tanto en tiempo real como asincrónico. Combina sistemas de aprendizaje abierto, docencia basada en el campus, educación a distancia y la utilización de medios para permitir la interacción alumno – profesor y alumno – alumno.

Peter Drucker<sup>94</sup> en su libro las fronteras de la Administración ya dilucidaba sobre la información en grandes organizaciones: “... *la organización se está haciendo realidad rápidamente: una estructura en la cual la **información** sirve como eje y es el soporte estructural central. Muchas están reformando afanosamente su estructura administrativa en entorno del flujo de información...*”.

La tecnología debe estar al servicio del hombre, para transparentar su gestión, ayudar a tomar decisiones, mantener un sistema de información con datos actualizados y sobre todo compartir conocimientos.

## MÉTODOS

La metodología del trabajo consistió en un análisis de indicadores de acceso, uso y aplicación que permitan encuadrar un estudio de carácter exploratorio de la brecha digital en el enfoque de los recursos – utilización del potencial de las TIC – en la educación superior en la función administrativa, es decir en la apropiación del potencial de las TIC para la provisión de información hacia el interior de la organización y hacia el exterior, a efectos de difundir y promocionar su actividad.

<sup>93</sup> Bates, A.W. (1993) - Educational aspects of the telecommunications revolution. En Davies, G. & Samways, B. Teleteaching. London/New York/Amsterdam: North Holland

<sup>94</sup> En su libro *Las fronteras de la Administración*. Editorial Sudamericana Bs. As. Cap. 24, pág. 199.

Una perspectiva de trabajo cualitativo sobre la relación entre la incorporación de innovación y las tecnologías de la educación no puede substraerse solo a la influencia que la cultura universitaria tiene en todos estos procesos de enseñanza aprendizaje, por lo que la metodología de trabajo deberá dar cuenta de todos estos contextos y las relaciones que se establecen entre objeto y sujeto de la investigación.

El protagonismo del docente y la cultura universitaria en los procesos de innovación educativa, hacen decisivos estos dos focos de atención para seleccionar la metodología de investigación. Tanto la construcción y su evolución del rol docente administrador virtual, así como la transformación de como la descripción e interpretación de la cultura universitaria, serán de orientadores.

## RESULTADOS

Podemos sintetizar afirmando que el profesor universitario deja de ser un transmisor exclusivo de contenidos para desempeñar una función de desencadenante de procesos de aprendizaje.

Las investigaciones realizadas señalan que los profesores no acostumbran aun a utilizar de forma importante los medios y tecnologías en su práctica habitual, solo un 20% de los docentes encuestados utilizaron los recursos informáticos en el aula con los alumnos, un 60% en su casa y el resto en otros lugares en el predio de la facultad.

También plantean la necesidad de continuar trabajando en las capacitaciones docentes vinculadas con la utilización de las NTICs para cambiar sus expectativas y percepciones respecto de los nuevos medios, como respuesta de esto muestra un 40% de asistencia del plantel docente de la carrera responde a convocatoria en promedio de los docentes encuestados a las siguientes capacitaciones: Posibilidades Pedagógicas de las NTIC, con el uso de Software Libre, Aula Virtual (Claroline), El Arte de las Presentaciones desde la visión de Stephen M. Kosslyn<sup>95</sup> donde destaca que existen tres objetivos que prácticamente definen cualquier tipo de presentación (científica, comercial, financiera, etc.), con independencia de su propósito:

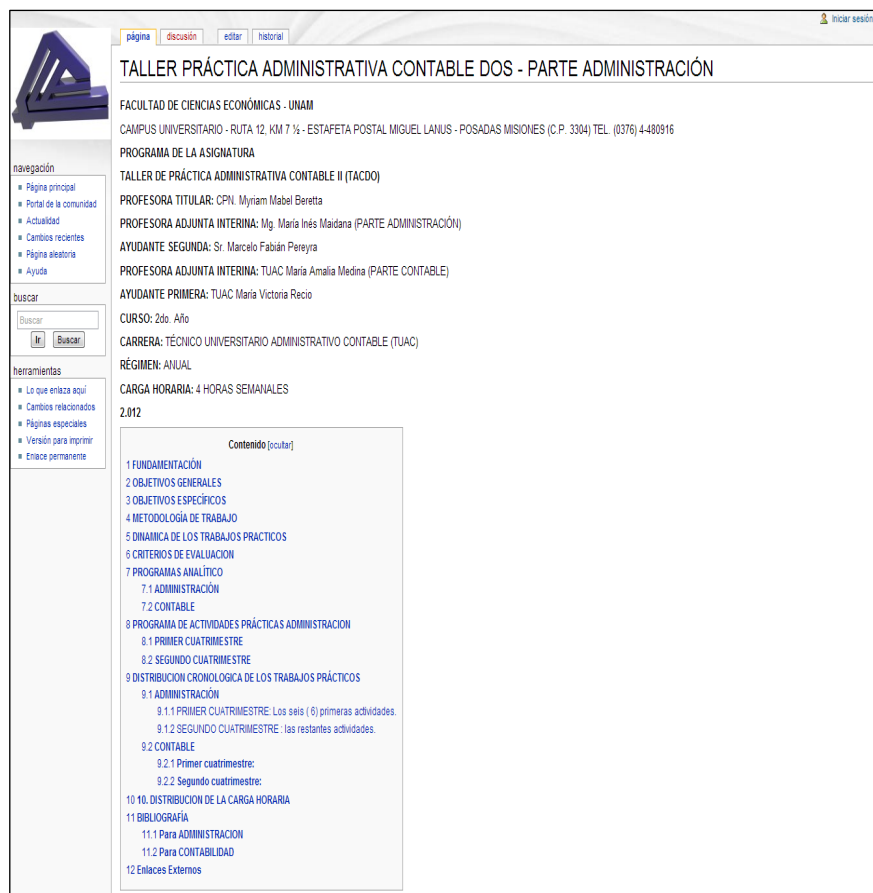
- 1) Conectar con la audiencia;
- 2) Dirigir y mantener la atención;
- 3) Fomentar la comprensión y el recuerdo.

y Entornos Personales de Aprendizaje para Docentes (PLE), todas ellas realizadas en las instalaciones de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones.

A modo de experiencia las capacitaciones en “Posibilidades Pedagógicas de las NTIC, con el uso de Software Libre” implicó incorporar a las cátedras nombradas por ejemplo: una sección dentro de la web de la Wikipedia perteneciente a la Facultad de Ciencias Económicas, incorporación al aula virtual, entre otras.

<sup>95</sup> Stephen M. Kosslyn *El Arte de Presentar*, profesor de psicología de la Universidad de Harvard.

ILUSTRACIÓN N° 1 Wikipedia – Facultad de Ciencias Económicas – Sección de Cátedra



Fuente: Elaboración Propia Agosto 2.013- <http://wiki.fce.unam.edu.ar/index.php>

## CONCLUSIONES

En conclusión las ventajas del uso de las TICs en el proceso de enseñanza – aprendizaje facilitará al alumno ser responsable de la construcción de su propio conocimiento y favoreciendo el aprendizaje significativo.

Las TICs son consideradas por numerosas instituciones de educación superior como imprescindibles para alcanzar a una población estudiantil más amplia, dispersa y variada, mientras se reducen los costos de infraestructuras físicas.

Asimismo, es destacar que mediante la utilización por ejemplo de la Plataforma Claroline de Aula Virtual las barreras de espacio – tiempo, que existe entre el alumno y el docente se va estrechando cada vez más, tendientes a desaparecer, e ir generando un espacio participativo y colaborativo que nos sumerja en una realidad mucho más superadora, manteniendo una comunicación bastante más fluida con relación a anuncios, fechas importantes, la posibilidad de habilitar un foro de discusión de temas inherentes y específicos de cátedra, todos ellos tendientes a contrastar con la realidad y que además nos deje cumplir con la meta final de entregar a la sociedad, profesionales capaces de manejar las nuevas realidades generadas por los

ISSN2451-6589

[www.conlad.fce.unam.edu.ar](http://www.conlad.fce.unam.edu.ar)

[conlad.fceunam@gmail.com](mailto:conlad.fceunam@gmail.com)



[/congreso.ladm](https://www.facebook.com/congreso.ladm)



[/CongresoLatAdm](https://twitter.com/CongresoLatAdm)



[#conlad](https://www.instagram.com/conlad) [#posadas](https://www.instagram.com/posadas) [#misiones](https://www.instagram.com/misiones)

URL: [http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=31&Itemid=135](http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=31&Itemid=135)



cambios tecnológicos y sociales, que le permitan al profesional graduado trabajar con las herramientas necesarias para poder llevar adelante lo que se conoce actualmente como Administración 2.0, cuyo objetivo más importante es lograr verdaderas administraciones abiertas y participativas, más innovadoras, eficientes y con más posibilidades de mejorar la calidad de sus servicios.

La implementación de las TICs permiten un trabajo con comunicación sincrónica (clase virtual, chat, videoconferencia) en instantes determinados y con comunicación asincrónica en otros (e-mail, foros), en la que estamos incursionando desde la Facultad de Ciencias Económicas de la U.Na.M., y más precisamente desde las cátedras Taller Practica Administrativa Contable I y II.

La necesidad de una auténtica formación continua y su tendencia con las posibilidades que las tecnologías de la información y la comunicación para las aplicaciones educativas será necesario valorar cuál será su utilización adecuada.

Las TICs abren nuevas vías de aprendizaje y modifican el rol del profesor. La evolución de la situación actual dependerá de las respuestas de cada uno de los intervinientes: institución, docentes, administradores virtuales y alumnos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### 1.Libros

- 1.1. AOKI, K., FASSE, R., STOWE, S.; "A typology for Distance Education – Tool for Strategic Planning". En Ottmann,T. Tomek,I. Freiburg: ED-MEDIA & ED-TELECOM, 1998.
- 1.2. BATES, A. W.; "Cómo gestionar el cambio tecnológico. Estrategias para los responsables de centros universitarios", Gedisa: Edicions de la Universitat Oberta de Catalunya, Barcelona, 2001.
- 1.3. CABERO, J.; "La formación virtual: principios, bases y preocupaciones", Departamento de Ciencias de la Educación de la Universidad de Oviedo, Oviedo, 2000.
- 1.4. DUART, J., & SANGRÀ, A.; "Formación universitaria por medio de la web: un modelo integrador para el aprendizaje superior" Aprender en la virtualidad. Barcelona, 2000.
- 1.5. FARRELL, G.; "The Development of Virtual Education: A Global Perspective", The Commonwealth of Learning, Vancouver, 1999.
- 1.6. GISBERT, M.; "Nuevos roles para el profesorado en entornos digitales", Facultad de Ciencias de la Educación, Panamá, 2001.
- 1.7. MOORE, M.; "The effects of distance learning. Pennsylvania", Penn Sate University, USA, 1997.
- 1.8. ROSENBERG, M.; "E-learning. Strategies for Delivering Knowledge in the Digital Age". McGraw-Hill, New York, 2001.

ISSN2451-6589

[www.conlad.fce.unam.edu.ar](http://www.conlad.fce.unam.edu.ar)

[conlad.fceunam@gmail.com](mailto:conlad.fceunam@gmail.com)



[/congreso.ladm](#)



[/CongresoLatAdm](#)

[#conlad](#) [#posadas](#) [#misiones](#)

URL: [http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=31&Itemid=135](http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=31&Itemid=135)

1.9. SALINAS, J.; “Organización escolar y redes: los nuevos escenarios de aprendizaje”, Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid, 1995.

1.10. SCHELL, G. P.; “Student Perceptions of Web-based Course Quality and Benefit. Education and Information”, Springer, Wilmington, North Carolina, 2001.

1.11. TORRES, C.; “El impacto de las nuevas tecnologías en la educación superior: un enfoque sociológico”, Jornadas RED-U CAI UAM., España, 2002.

## 2. Artículos de Revistas Científicas

2.1. VAN DUSEN, G.; "The Virtual Campus", ASHE-ERIC Higher Education Report, Vol. 25, N° 5, The George Washington University, 1997.

## 3. Publicaciones

### 3.1. Científicas

3.1.1. Maidana, M. I.; “Las Motivaciones en la Producción de Servicios de Eventos Académicos”, Parte Recursos Humanos de la U.Na.M., Posadas, 2012.

### 3.2. Internet

3.2.1. <http://www.elartedepresentar.com/2008/09/los-tres-objetivos-de-toda-presentacion/>, El Arte de Presentar, Página Visitada 19/07/13.

3.2.2. <http://portal.educacion.gov.ar/universidad/sistema-universitario/>, Ministerio de Educación de la Nación, Página Visitada 17/07/13.

## MODELO DE APLICACIÓN DE JUEGOS DE EMPRESAS PARA EL APRENDIZAJE DE TEMATICAS DE ADMINISTRACIÓN.-

Área: Administración empresaria

Autor: Alejandro Diana. Roberto Cesar Guidek

Categoría: Alumno de grado / Profesor

Institución: Departamento de Administración - Facultad de Ciencias Económicas – Universidad Nacional de Misiones - Misiones - Argentina.

Programa De Pós-Graduação Em Engenharia De Produção - Universidade Federal De Santa Maria – Santa Maria - RS - Brasil

Correo electrónico: roberto.guidek@gmail.com

### RESUMEN

El objetivo de este trabajo es mostrar la aplicación de una metodología de enseñanza de administración de una empresa virtual (llamado Metaltec) mediante el uso de metodologías de juego de empresas o también llamado entrenadores gerenciales. Se muestra el uso de la herramienta integral y competitiva que permite aplicar a los alumnos los conocimientos en situaciones problemáticas similares a la realidad.

Como metodología fue creado un software de procesamiento para la aplicación del juego Metaltec, consistente en un juego de empresas basado en la gestión de un emprendimiento de herrería metálica de carácter PYME o de pequeña empresa, dicho modelo alberga conceptos básicos de administración, posibilitando también la aplicación de situaciones complejas que permiten al alumno aplicar conceptos tanto de administración general, finanzas, planificación de la producción, logística y ventas, investigación de operaciones y otras materias de la administración de manera individual e integrada.

Presentamos la experiencia de la aplicación del juego de empresas en un grupo de alumnos que cursan investigación operativa de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas de la carrera de Administración de la UNAM y estudiantes de posgrado de ingeniería de la producción de la UFSM, y como resultado se obtuvo que los alumnos tuvieron primeramente dificultades en temáticas complejas al tomar decisiones correctas al inicio. Y posteriormente, con la ayuda del profesor, todos los alumnos pudieron tomar decisiones correctas basados en el uso de herramientas de administración. Los alumnos mostraron mucho interés y motivaciones en el experimento, y mencionaron que esto se debió a la realidad de los datos del modelo y la aproximación a la realidad de una empresa.

**PALABRAS CLAVES** Juego de empresa, La programación lineal (LP), PCP.

### 1. INTRODUCCIÓN

Entre las herramientas y técnicas de enseñanza y aprendizaje en alumnos de pregrado y postgrado y la educación en administración, los juegos de simulación de las empresas están

ISSN2451-6589

[www.conlad.fce.unam.edu.ar](http://www.conlad.fce.unam.edu.ar)

[conlad.fceunam@gmail.com](mailto:conlad.fceunam@gmail.com)



[/congreso.ladm](#)



[/CongresoLatAdm](#)

[#conlad](#) [#posadas](#) [#misiones](#)

URL: [http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=31&Itemid=135](http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=31&Itemid=135)

tomando un mayor protagonismo porque es una técnica que incluye no sólo el contenido temático de una disciplina también contenidos motivacionales, de actitud y sociales que dan el animador una herramienta docente con mayores posibilidades de éxito porque los estudiantes o los jugadores participan en el juego de la iteración con los colegas, la investigación de herramientas y de experimentar el proceso de toma de decisiones con menor riesgo que en la realidad, pero con ciertas características de dicha realidad, que te hace aprender jugando.

El objetivo de este trabajo es mostrar la aplicación de una metodología de enseñanza de administración de una empresa virtual (llamado Metaltec) mediante el uso de metodologías de juego de empresas o también llamado entrenadores gerenciales. Se muestra el uso de la herramienta integral y competitiva que permite aplicar a los alumnos los conocimientos en situaciones problemáticas similares a la realidad.

Como metodología fue creado un software de procesamiento para la aplicación del juego Metaltec, consistente en un juego de empresas basado en la gestión de un emprendimiento de herrería metálica de carácter PYME o de pequeña empresa, dicho modelo alberga conceptos básicos de administración, posibilitando también la aplicación de situaciones complejas que permiten al alumno aplicar conceptos tanto de administración general, finanzas, planificación de la producción, logística y ventas, investigación de operaciones y otras materias de la administración de manera individual e integrada.

Esta investigación se centra en el aspecto metodológico de la aplicación de juego Metaltec, y en su manera de proporcionar un modelo interesante para ayudar en la aplicación de los capítulos temáticos en la disciplina de administración en sus diversas materias como ser administración, planificación o planeamiento estratégico, finanzas, comercialización, producción y otras temáticas.

Como producto de la investigación se ha creado un nuevo juego llamado modelo “juego Metaltec” como un módulo de procesamiento de los temas aplicados. Este trabajo intenta seguir la secuencia de la investigación, contribuyendo a los conocimientos previos generados por investigadores anteriores en este tema. En otras palabras, esta investigación no incluye un nuevo juego, sólo se incorporan nuevos elementos para el perfeccionamiento del modelo.

El modelo no se centra en la presentación de un software, sino más bien un modelo práctico para la gestión de la caza, además de contar con procedimientos, lenguaje y métodos de programación para la normalización del juego.

Este trabajo muestra la aplicación de diversas técnicas de administración y además propone la enseñanza de investigación operativa y programación lineal (PL) mediante juego de empresas o entrenadores de emprendedores.

## 2. METODOLOGIA

El estudio se basó en datos de la literatura, es decir, las fuentes secundarias que contribuyen con tanto del modelo será construido como problemas de configuración. Fueron tomados los datos y estructura del caso de estudio de la tesis de maestría de Rigonzago, 2007, Metaltec - Juego de las empresas se centró en la calificación de los administradores de las

ISSN2451-6589

[www.conlad.fce.unam.edu.ar](http://www.conlad.fce.unam.edu.ar)

[conlad.fceunam@gmail.com](mailto:conlad.fceunam@gmail.com)



[/congreso.ladm](#)



[/CongresoLatAdm](#)

[#conlad](#) [#posadas](#) [#misiones](#)

URL: [http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=31&Itemid=135](http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=31&Itemid=135)

industrias pequeñas y microempresas, a los cuales se agiorno y adecuo a características y realidades de la argentina.

Se contruyo el modelo matematico, se programó un software y posteriormente se aplico en salas de aulas buscando determinar la importancia del modelo en el aprenizajes que contiene el modelo. Al finalizar la aplicación del juego se resolvió realizar encuestas sobre el aprendizaje de las tecnicas, las necesidades de conocimiento sobre los temas de administración general, comercialización, producción etc, y las dificultade que lo alumnos o grupo han tenido en el desarrollo del juego.-

La validación del modelo se realizó con datos propios y de fuentes primarias, siendo aplicado en un grupo de alumnos de la disciplina de Investigación Operativa de la carrera de grado en Administración de Empresas de la Universidad Nacional de Misiones - Argentina, primer semestre de 2008 y 2013 con 6 equipos y 18 jugadores cada uno.

### 3. DESARROLLO

Metaltec es un juego de micro y pequeña empresa, desarrollado en el Programa de Posgrado en Ingeniería de Producción de la Universidad Federal de Santa María, basada en la red de herrerías PYMES Unimetal, situado en la Ciudad de Santa Maria, Rio Grande do Sul, Brasil.

Metaltec simula una rama industrial de herrería compuesta por PYMES, la fabricación de productos se realizan bajo pedido. Varias empresas operan en esta demanda del mercado y compiten entre sí, a través de las decisiones adoptadas en cada corrida (RIGODANZO, 2007). La simulación tiene como objetivo reproducir las condiciones reales de la gestión de dichas empresas.

Las áreas de producción, las finanzas, recursos humanos y comercialización son considerados en el modelo, y todo jugador debe tomar decisiones racionales por lo tanto debe realizar un estudio detallado de los impactos de estas decisiones en los resultados empresariales que se lleva a cabo. Existen 4 productos, de los cuales los jugadores no pueden diferenciarse por la calidad, los productos son: las ventanas, rejas, portones de contrapeso y puertas de seguridad.

Los aspectos financieros contemplados en el juego para animar a los jugadores para optimizar los recursos para maximizar sus ingresos. A medida que el juego se desarrolla la toma de decisiones está influenciada por dos factores principales:

(A) los resultados adoptadas en períodos anteriores y que sean conocidos por todas las empresas;

(B) las perspectivas de los resultados que sus propias decisiones o de otros jugadores pueden aparecer en el modelo de simulación en ejercicios futuros. En este segundo factor variable el riesgo está presente, y en la mayoría de los casos, los jugadores deben ejecutar o desarrollar alguna técnica o metodología apropiada a los riesgos a que están expuestos.

La dinámica del juego es sencilla, el animador (profesor) propone las condiciones del juego, estableciendo las reglas, fechas y componentes del juego, la figura 1 presenta el flujo de trabajo del juego Metaltec de acuerdo a lo presentado al alumno.

El juego de empresas Metaltec, simula el ambiente de una micro y pequeña empresa, donde los líderes (el equipo), dividen las tareas de gestión, cada miembro del equipo tiene un conjunto de tareas relacionadas y coordinar las decisiones con sus colegas.

Los equipos deben definir los objetivos para su empresa en una fase inicial del juego, planteando las estrategias de acción que deben adoptarse para alcanzar los objetivos propuestos. Ellos deberían evaluar su posición sobre los objetivos establecidos, debatir sobre el futuro de la compañía y su posicionamiento en relación a la competencia. La toma de decisiones debe ser planificada, ya que un mal diagnóstico de problema puede dar lugar a consecuencias inesperadas, incluso si está seguro de que la aplicación de soluciones aparentemente correcta.

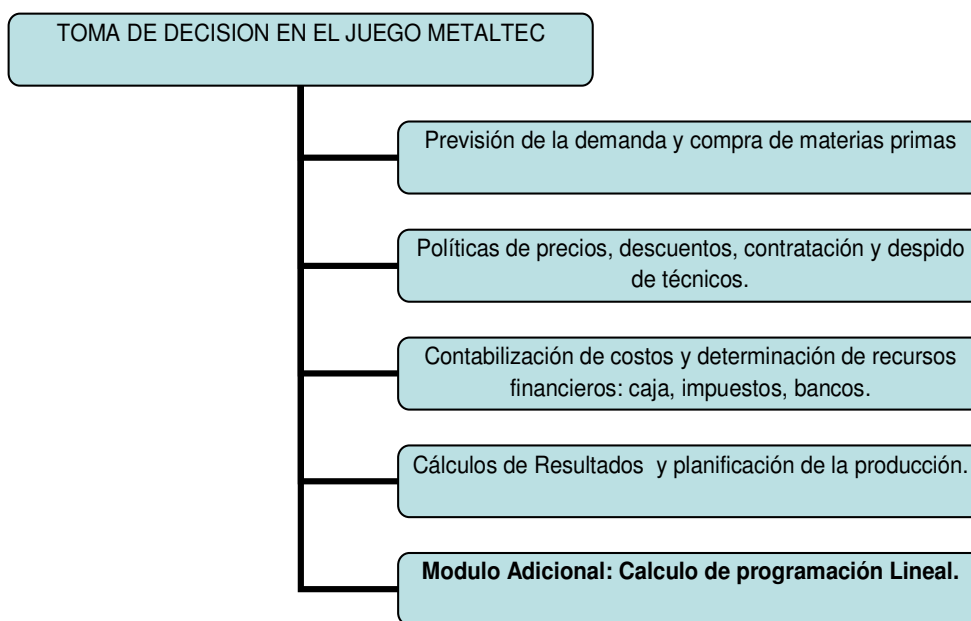
FIGURA 1- Diagrama Metaltec



El juego incluye una serie de decisiones (Figura nº 2) que abarcan la compra de materias primas (hierro, aluminio, cerraduras y accesorios), el mantenimiento y la inversión en activos fijos, la contratación y el despido de funcionarios, o la capacidad de producción de maquinas y RRHH y las inversiones. El software entrega informes generales y particulares con información del mercado y las empresas, también revistas o periódicos con cambios en el mercado. Mientras que recibe en cada jugada las decisiones de cada equipo o empresa.

FIGURA 2- Contenidos del Juego Metaltec





El juego Metaltec software, es un sistema de información que incorpora metodologías para la gestión del juego de empresas Metaltec con el objetivo fundamental de proporcionar el docente o coordinador, la planificación formal de la administración del juego, permitiendo la incorporación de instrumentos teóricos y prácticos ingeniería de producción y, por último, la automatización de la dinámica del juego en los aspectos operacionales, tales como la recepción de las decisiones, informes y la transmisión de información y consulta con los jugadores, la figura nº 3 muestra la interfase del juego de empresa.

FIGURA 3: Interfase de Formulario de Decisión

ISSN2451-6589

[www.conlad.fce.unam.edu.ar](http://www.conlad.fce.unam.edu.ar)

[conlad.fceunam@gmail.com](mailto:conlad.fceunam@gmail.com)



/congreso.ladm



/CongresoLatAdm

#conlad #posadas #misiones

URL: [http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=31&Itemid=135](http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=31&Itemid=135)

### Metodología utilizada

La metodología de este estudio es la descripción de tareas, técnicas, etapas y procedimientos realizados para elaborar, proponer, evaluar y validar el modelo juego de empresas Metaltec, por lo que este parte se presenta la caracterización de la investigación, los mecanismos y técnicas para crear el modelo, las fases de investigación y las aplicaciones posteriores del modelo. La investigación se ordeno y desarrollo considerando las siguientes etapas:

1. Preparación - fue la etapa inicial y en los que hemos aprendido el juego, fui primero en la disciplina de los alumnos, Temas Especiales en Ingeniería de Producción: los juegos de negocios PPGEP-UFSM, que se aplicó en el primer juego en la búsqueda de Rigonazgo, 2007. En este contexto, continúa con esta línea de investigación. Entre los problemas observados es la normalización y la mejora de las metodologías para un juego muy interesante como el Metaltec, a partir de la cual se define:

-Definición del Problema de Investigación

-Definición de los objetivos generales y específicos y los métodos para construir y poner en práctica el modelo.

-Definición de la hora de crear el juego y la disponibilidad de clases para su aplicación.

2. Definición: La definición de la investigación fue una revisión importante sobre todo en los juegos de las empresas existentes en Brasil y cómo se aplican.

-Revisión de la Literatura de Juegos de empresas, las metodologías utilizadas en la creación y normalización de los juegos.

-Revisión de la Literatura y las aplicaciones de software para juegos en la investigación académica.

3. Realización preliminar: fue la construcción del modelo, algunos conceptos y metodologías utilizadas.

-Definición del modelo propuesto, en particular la metodología aplicada en el modelo, el mecanismo de normalización y de su funcionamiento.

-También se definen todas las cuestiones o conceptos en el modelo, tratando de incorporar o mejorar las herramientas simples y añadir más compleja.

-Comenzar la aplicación del modelo en diferentes clases, cada una de las características, especialmente en el aspecto del conocimiento, y cada uno de ellos con una solicitud por separado.

4. Producto final: el final de ejecución se analiza las solicitudes, cada una según la información disponible y la necesidad de cada uno de ellos.

- Sistema de Análisis Metaltec donde los problemas se consideraron en la demanda, el comportamiento de las variables, la observación de las necesidades y el comportamiento de los animales es también la opinión de los jugadores.

-Mejoras y propuestas de modelo: a partir de toda la información disponible, y una vez que las aplicaciones se realizan algunas mejoras en el funcionamiento del modelo, tratando de incorporar una vez para cada aplicación.

Los procedimientos para la construcción del modelo son:

- Estudiar y analizar el modelo de herrería en el modelo de Microsoft Excel.
- Establecimiento del diagrama de flujo de cómo explicar la secuencia de instrucciones en algoritmos y programas.
- Construcción de tablas de la base de datos en Excel para analizar el comportamiento del sistema.
- Diseño del sistema visual. Establecimiento de principios básicos y generales, en lenguaje Visual Basic Project 6.0 y la base de datos y los formularios de solicitud están diseñados con Excel.
- Programación y definición de las variables.
- Definición de los procedimientos e instrucciones.
- Definiciones y redacción de manuales de usuario, los jugadores, las herramientas y el sistema de apoyo.
- La mejora continua y las pruebas de funcionamiento durante la ejecución del juego.

Debido a la complejidad del modelo y los elementos utilizados en esta investigación, modelado, metodologías y temáticas globales, las aplicaciones se realizan mediante el desarrollo de la construcción del modelo en el que se evalúan los distintos elementos y en parte a la discreción de los investigadores teniendo en cuenta la conveniencia y la disponibilidad de clases la solicitud.

La primera aplicación del modelo se evaluó el desempeño del modelo original que la metodología de estudio que representa el flujo de trabajo del juego, la decisión de examinar las formas de entrada automática de datos y problemas de aplicación de la partida. Todo esto por la observación de los problemas y los elementos encontrados en el juego de ir y analizar el comportamiento de las variables. El juego se llevó a cabo en la clase de posgraduados, segundo semestre de 2007 - PPGEP - UFSM - la disciplina de los negocios de juegos con 6 equipos (uno es el regulador) y 14 jugadores.

En la segunda aplicación del juego se centró en la incorporación de técnicas de investigación operativa específicamente para programación lineal, la construcción del sistema de apoyo a la decisión para determinar la demanda de herramientas para el análisis de tendencia y de regresión, además de decidir las políticas de las ventas, el precio, término de descuento, el flujo de caja, ingresos, inversiones. El procedimiento es pedir a los jugadores para crear un modelo que puede ser implementado en el juego con el Metaltec y evaluar la

posibilidad de incluir en el juego. El juego se ha aplicado a una clase de la disciplina de la investigación operativa de la carrera de licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad Nacional de Misiones - Argentina, el primer semestre de 2008 con 6 equipos (uno es el regulador) y 18 jugadores. En esta segunda aplicación se procedió a evaluar a los alumnos en el aprendizaje de PL, presentando una clase previa de optimización mediante el análisis simbólico y la resolución de situaciones de varios casos de estudio (asignación, mezcla, transporte, fuerza de ventas) con el uso Solver de Excel. Con esta metodología se evaluó la aplicación de Solver en el modelo Metaltec, orientado al aprendizaje de alumnos.

#### 4. RESULTADOS Y DISCUSION

El análisis de la aplicación se organizó de la siguiente manera, por un lado se observó las variables y resultados obtenidos, característica de la aplicación y los resultados para cada tema, de segundo orden se las opiniones de los jugadores en el juego a través de los resultados del cuestionario o encuesta aplicada.

Análisis general de las variables:

Los ingresos acumulados y la evolución del juego era evidente que el comportamiento de la demanda hace que el juego, en este caso cuando una empresa está haciendo política de ventas (precio, descuento de entrada) distintas y opuestas a otras empresas, tiene una ganancia que de una ventaja muy importante. (véase figura 17) se puede observar que la empresa de 5 a jugar 4 tenía una ventaja importante con respecto a otros jugadores, sobre todo porque durante los 3 tenía un descuento muy inferior a la de otros equipos.

Las políticas de precios y descuentos, genera una reducción constante de descuentos medios (entre 50% desde el principio hasta el final de 22%, mientras que los precios han experimentado un fuerte aumento. Esto deja claro que el modelo y las decisiones de los jugadores tienen una tendencia a la caída de la entrada y un aumento de los precios.

En el flujo de caja, se observó que ninguna empresa tenía una caja negativa, podría ser debido a la orientación de los conceptos incluidos en el documento al principio del juego. (ver Tabla 8) compras automáticas siguen siendo la principal error en el cálculo de las empresas, lo que demuestra que los jugadores no tienen buenas estimaciones de las compras de materias primas. En la relación entre los pedidos y las ventas mostraron que sólo una empresa no ha cumplido con la demanda requerida en el caso de la empresa 2.

En general se observó una buena gestión en este sentido. Con respecto a la aplicación de la regresión y la tendencia como una herramienta para el pronóstico, hay una muy buena recepción y aplicación en todos los equipos llevar a cabo la aplicación en el DSS con hojas de cálculo electrónicas y, además, tuvieron un buen desempeño en el cálculo de la demanda. (ver Tabla 8) La ley fue aplicada para mover el quinto (5 semanas), recibiendo sólo la presentación de tres modelos de tres equipos, uno a dos con la maximización del beneficio y el otro con los ahorros en la empresa Metaltec, los otros dos equipos no tienen la modelo solicitado.

**Análisis del cuestionario:**

ISSN2451-6589

[www.conlad.fce.unam.edu.ar](http://www.conlad.fce.unam.edu.ar)

[conlad.fceunam@gmail.com](mailto:conlad.fceunam@gmail.com)



/congreso.ladm



/CongresoLatAdm



#conlad

#posadas

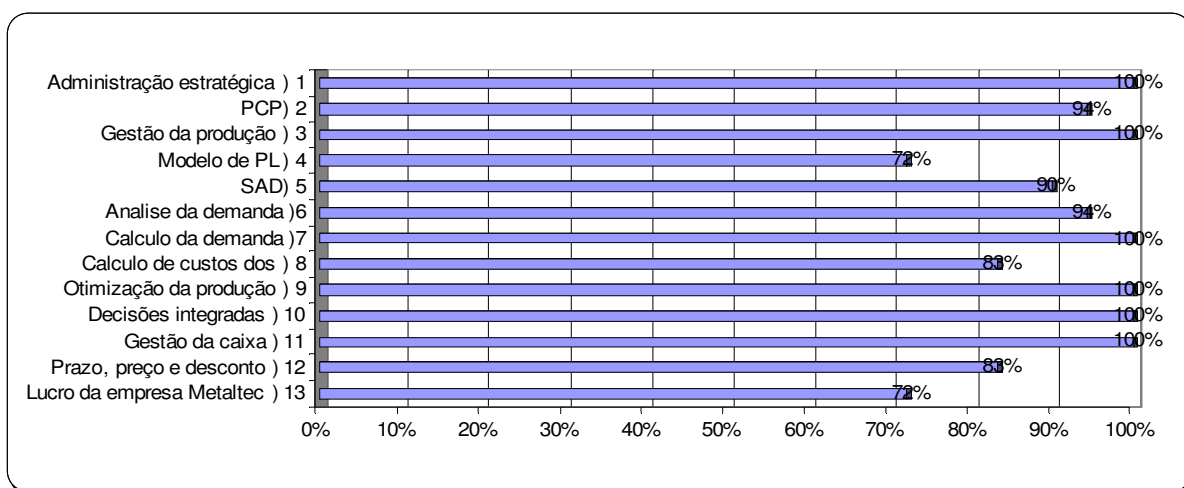
#misiones

URL: [http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=31&Itemid=135](http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=31&Itemid=135)

El análisis de los cuestionarios se presenta a continuación y se estructura como sigue: las cuestiones de la Pregunta 1 a 13 se examinaron en relación con los temas de aprendizaje y el rendimiento del equipo, 14 a 26 fueron probadas usando diferentes mecanismos del juego y si la metodología y el contenido son eficaces para la decisión de los jugadores. Figuras 19 y 20 se presentan los problemas y el total % afirmativamente a cada pregunta.

Con respecto a las cuestiones relacionadas con los problemas de aprendizaje y el rendimiento del equipo (Figura 19), podemos ver que las cuestiones fundamentales ni los problemas experimentados por los jugadores a la construcción del modelo PL y de la determinación de la ganancia de la empresa real en el primer caso de este asociados a un complejo donde se observó que sólo tres equipos consiguieron hacer que el modelo, pero todos los jugadores que participen activamente en el modelo único. En caso de que el beneficio real de la empresa, la combinación de los cálculos de venta, impuestos, tasas y gastos fueron los principales problemas de cálculo que los jugadores se enfrentan, y principalmente la falta de explicaciones específicas en el manual del reproductor.

FIGURA 19: Cuestionario del juego Metaltec - aprendizaje de temáticas e desempeño de los equipos – 2008/13.



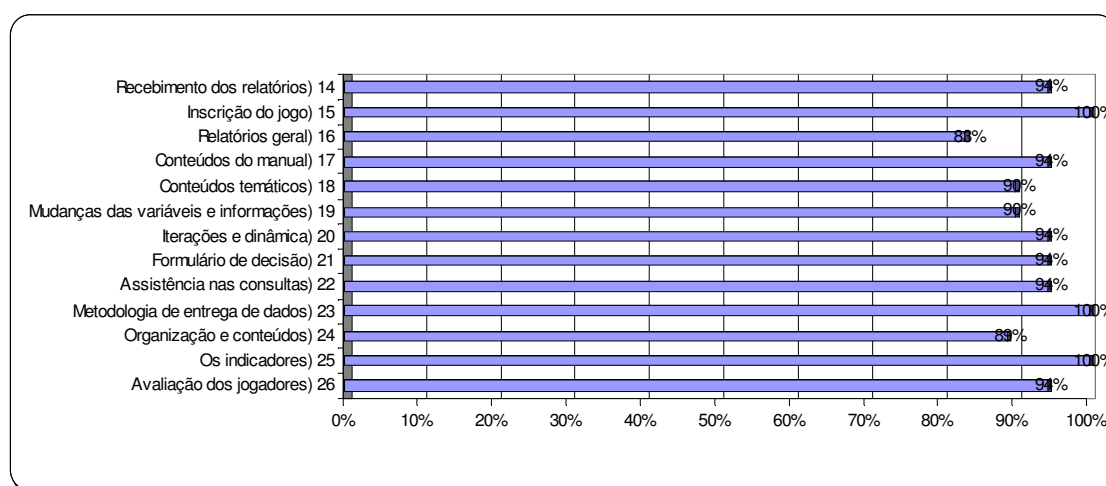
El análisis de los cuestionarios se presenta a continuación y se estructura como sigue: las cuestiones de la Pregunta 1 a 13 se examinaron en relación con los temas de aprendizaje y el rendimiento del equipo, 14 a 26 fueron probadas usando diferentes mecanismos del juego y si la metodología y el contenido son eficaces para la decisión de los jugadores. Figuras 19 y 20 se presentan los problemas y el total% afirmativamente a cada pregunta.

El segundo tema se encuentra menos valor positivo de analizar el tiempo y el precio de descuento para el cálculo de los costos que tienen una calificación de 80% en este caso las principales críticas fueron la claridad de cálculo del coste en el juego. Los otros conceptos evaluados tenían un valor entre 90 y 100%, lo que se considera aceptable en esta aplicación.

Entre la evaluación de metodologías y aplicación de este juego se puede ver que la principal pregunta (porque tiene menor valor positivo en cuestión) son la entrega y los errores en el informe y la organización de los contenidos, la revista de los informes, que existía debido haber errores en la solicitud, que se produjo en las fórmulas de equilibrio y la programación del juego.

Las preguntas restantes pidió a los actores puede ser considerado normal o mayor o igual al 90%, es importante mencionar que el contenido (teoría, conceptos y temas para la ejecución del juego) se dieron en el papel, y la principal crítica de los jugadores en este concepto se la falta de información en el manual del jugador y el periódico, o que necesitan más contenido para el aprendizaje. Los comentarios y opiniones de los jugadores se puede decir que tanto las consultas como el contenido, las formas y las iteraciones del juego fueron muy bien recibidos.

FIGURA 20: Questionário do jogo Metaltec – Metodologias e mecanismos aplicados no jogo Metaltec - Segunda aplicação - 2008



## 5. CONCLUSIÓN

El sistema Metaltec Software ofrece un modelo práctico para la aplicación, ayudando y apoyando la labor del docente y animador en el manejo del juego mediante la automatización de la mayoría de las actividades, lo que permite la inclusión, la coordinación, evaluación y seguimiento de temas para el aprendizaje de técnicas y herramientas de gestión como parte de pregrado, de postgrado. El modelo de aplicación del juego de empresa, ilustrado por Metaltec alcanza sus objetivos iniciales al desarrollar una metodología de aplicación al juego de empresa, estableciendo así la normalización de la solicitud y/o dinámico, inserto los módulos temáticos subdividiéndolos en niveles haciéndose así la aplicación flexible de los objetivos y también ha iniciado el proceso de automatización de la aplicación del software del juego.

Lo interesante de este juego es que permite por medio de la simplicidad de una empresa de herrería aplicar conceptos claves de PL, siendo necesaria aplicaciones posteriores a grupos de



alumnos de otras universidades de la región para mejorar su aplicación, como también es posible transferir la aplicación del PL a otros juegos de empresas de la región adaptando la metodología.

Durante la aplicación se observó que los estudiantes sufrieron estrés en los primeros cinco períodos (tres semanas) debido principalmente a la complejidad del modelo Metaltec y cómo aplicar el modelo de PL de 4 variables y 10 restricciones.

Todos los alumnos lograron aplicar PL en el juego, y una vez encarado el proceso inicial de aprendizaje se observó gran motivación entre los alumnos.

## BIBLIOGRAFÍA

1. ORNELLAS ALANDER, RENATO DE CAMPOS; jogos de empresas: criando e implementando um modelo para a simulação de operações; Revista produção, ISSN 1676 - 1901 / Vol. 8/ Num. 2/ Julho/2008
2. EVERTON KIRCHHOF métodos das UEP para definição dos custos dos produtos, 2006 SM-RS LOPES, Maurício C. Jogo de Empresas LIDER: Aperfeiçoamento do modelo e do sistema. Dissertação de Mestrado. EPS/UFSC, Florianópolis, 1994.
3. GRAMIGNA, M.R. Miranda. Jogos de empresas. São Paulo: Makron Books, 1993.
4. BRODBECK, A. F.; HOPPEN, N. Modelo de alinhamento estratégico para implementação dos planos de negócio e de tecnologia de informação. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 24., 2000. Florianópolis. Anais... Florianópolis: ANPAD, 2000.
5. KIRBY, ANDY. 150 jogos de treinamento. São Paulo: T&D, 1995. 320p.
6. KOPITTKE, BRUNO H. Jogos de empresas: novos desenvolvimentos. Florianópolis, EPS-UFSC, p.1-16, 1992.
7. KOPITTKE, BRUNO H. Simulação empresarial: faça o seu jogo. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, XIII, 1989, Belo Horizonte. Anais V. 1, p.505-513.
8. LOPES, PAULO C. Jogo de Empresas Geral: a Perspectiva do Animador com a Utilização na Pós-Graduação Lato Sensu. XXV ENANPAD: Salvador, 2001a. Artigo disponível em: <http://www.angrad.com>. Acesso em out/2003.
9. LOPES, PAULO C. Formação de Administradores: Uma Abordagem Estrutural e Técnico-Didática. Florianópolis, 2001b. 210p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2001a.
10. ROCHA, LUIZ AUGUSTO DE G. Jogos de empresa: desenvolvimento de um modelo para aplicação no ensino de custos industriais. Florianópolis, 1997. 56p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 1997.

11. SANTOS FILHO, H. Cultura e aprendizagem nas organizações: desenvolvimento de um laboratório suportado por jogos de empresa. 2004. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 004.
12. ROCHA, L. A. G. Jogos de empresa: desenvolvimento de um modelo para aplicação no ensino de custos industriais. 1997. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1997.
13. ROSSATO, R. R. O jogo de empresas baseado no custeio ABC JogABC . 2006. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2006.
14. RABENS CHLAG, D. R. Um modelo probabilístico para abordar o risco com ilustrações em jogos de empresas. 2005. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.
15. KOPITTKE, B. H. Jogos de empresa: novos desenvolvimentos. 1992. Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1992.
16. KIRCHHOF, E. D. Desenvolvimento de um jogo de empresas utilizando o método das UEP para definição dos custos dos produtos. 2006. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2006.
17. KIRBY, A. 150 Jogos de treinamento . São Paulo: T&D Editora, 1995. Tradução e Adaptação José Henrique Lamensdorf.
18. GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
19. GRAMIGNA, M. R. M. Jogos de empresa e técnicas vivenciais. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

## MOTIVAÇÃO:

### UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA X

Área: Administración Empresaria

Autores: Andréa Bujnicki Vieira

Everton Dorneles Arsi

Janice Walter

Categoría: Docentes Universitarios

Institución: Faculdades Integradas Machado de Assis – FEMA - UNIJUÍ.

Correo electrónico: andreabujnickivieira@gmail.com

dorneles@fema.com.br

janice@sommacontabilrs.com

## RESUMO

O presente artigo tem como objetivo conhecer os fatores que influenciam na motivação dos funcionários da empresa X a partir de algumas teorias da motivação. Este artigo analisa a motivação e também considera aspectos da cultura organizacional como fatores que intervêm no processo de produção dos funcionários. A pesquisa realizada junto à empresa revela quais fatores influenciam ou estimulam a motivação dos funcionários, quais as dificuldades e aspirações propiciam melhor desempenho no trabalho, bem como salário, colegas, crescimento profissional. O estudo iniciou com estudo bibliográfico, a partir de livros publicados sobre o assunto, logo após realizou-se de uma pesquisa qualitativa, desenvolvida por meio de um questionário aos funcionários da empresa. Dentre os principais resultados destacou-se que funcionário motivado atende e produz melhor. Concluiu-se que os fatores que influenciam na motivação dos funcionários, dos setores pesquisados, o ambiente de trabalho, o relacionamento com os colegas. A empresa X possui algumas fragilidades, as quais necessitam de um estudo mais aprofundado pela equipe diretiva a fim de identificar meios para torná-las fragilidade. Dentre as fragilidades destaca-se a remuneração e a motivação pessoal.

## PALAVRAS-CHAVE

gestão de pessoas – cultura organizacional – motivação.

## INTRODUÇÃO

O presente trabalho propõe-se a focalizar o estudo da motivação dos funcionários da empresa X. Há muitas décadas se realizam estudos para melhor compreender o comportamen-

ISSN2451-6589

[www.conlad.fce.unam.edu.ar](http://www.conlad.fce.unam.edu.ar)

[conlad.fceunam@gmail.com](mailto:conlad.fceunam@gmail.com)



/congreso.ladm



/CongresoLatAdm



#conlad #posadas #misiones

URL: [http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=31&Itemid=135](http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=31&Itemid=135)

to humano nas organizações, uma vez que o comportamento de seus funcionários é o que impulsiona a Instituição para o sucesso ou não.

Uma das formas de se ter funcionário comprometido é oferecer adequada remuneração, e o sucesso de tal comprometimento é para ambas as partes (organização e funcionário). Ressalta-se que a realização pessoal vem do desejo de atingir os objetivos propostos onde este será reconhecido e valorizado, estes são sinais que irão motivar o ser humano.

Os seres humanos se diferenciam uns dos outros, não se motivam ao mesmo instante por diversas razões. Dentro desse contexto, é necessário que a empresa invista nos funcionários através de treinamentos, palestras, em que cada um demonstre suas angústias, suas metas a serem alcançadas, para que possam proporcionar melhores resultados, pois funcionário motivado faz com que se comprometa mais, portanto melhora o atendimento.

Dessa forma, este estudo tem como objetivo conhecer os fatores que influenciam na motivação dos funcionários da empresa X. A pesquisa caracteriza-se como pesquisa de campo, a qual analisa, quais fatores influenciam ou estimulam a motivação dos funcionários da empresa X?

Através do levantamento dos dados, é possível qualificar a influência de cada uma das variáveis sobre a motivação no trabalho das pessoas questionadas na empresa.

Além desta introdução, o presente estudo aborda um estudo bibliográfico sobre a gestão com pessoas, motivação e suas teorias.

## METODOLOGIA DA PESQUISA

Para desenvolver o presente estudo realizou-se uma pesquisa de campo para conhecer os fatores que influenciam na motivação dos funcionários da empresa X.

Para Gil (2006, p. 26), método científico é o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento.

Para Furasté,

[...] a pesquisa bibliográfica baseia-se no manuseio de obras literárias, quer impressa, quer capturada via Internet. É o tipo mais largamente utilizado. Quanto mais completas e abrangentes forem às fontes bibliográficas consultadas, mais rica e profunda será a pesquisa. (FURASTÉ, 2010, p. 33).

A metodologia utilizada neste estudo teve como finalidade atingir os objetivos propostos com base na fundamentação teórica através da pesquisa bibliográfica em obras, jornais, revistas e meio eletrônico.

A opção pelo tipo de pesquisa mais adequado para o trabalho que se quer desenvolver deve ser feita ainda quando da formulação do problema, pois é através daquela que se chegará a solução deste.

A pesquisa de campo segundo Furasté,

ISSN2451-6589

[www.conlad.fce.unam.edu.ar](http://www.conlad.fce.unam.edu.ar)

[conlad.fceunam@gmail.com](mailto:conlad.fceunam@gmail.com)



[/congreso.ladm](#)



[/CongresoLatAdm](#)

[#conlad](#) [#posadas](#) [#misiones](#)

URL: [http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=31&Itemid=135](http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=31&Itemid=135)

[...] é uma pesquisa que busca conhecer aspectos importantes e peculiares do comportamento humano em sociedade. Envolve estudos de satisfação, de interesses, de opinião de pessoas ou grupos de pessoas sobre aspectos de sua realidade. (FURASTÉ, 2010, p. 33).

Depois de aplicados os instrumentos escolhidos, e coletadas as informações, fez-se a tabulação dos dados para formular as conclusões.

Segundo Furasté (2010), a pesquisa de campo tem como objetivo imediato analisar, catalogar, classificar, explicar e interpretar os fenômenos que foram observados e os dados que foram levantados.

Além dos tradicionais métodos específicos das Ciências Sociais, Marconi e Lakatos (2007) apresentam outros dois importantes métodos nas investigações científicas: o qualitativo e o quantitativo.

No método qualitativo, preocupa-se em analisar e interpretar os dados em seu conteúdo psicossocial. Considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números.

Na pesquisa qualitativa, a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são fundamentais. É descritiva e não requer utilização de métodos e técnicas estatísticas.

Quanto aos meios, a pesquisa classifica-se como bibliográfica, o qual deu suporte à pesquisa de campo. Foram utilizadas informações bibliográficas de livros, artigos científicos, além de sites onde o assunto é explorado com frequência.

## GESTÃO COM PESSOAS

A gestão com pessoas é uma associação de habilidades e métodos, políticas, técnicas e práticas definidas, com o objetivo de administrar os comportamentos internos e potencializar o capital humano nas organizações.

Conforme conceitua Chiavenato:

[...] A gestão de pessoas (GP) é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é extremamente contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, do negócio da organização, da tecnologia utilizada, dos processos internos, do estilo de gestão utilizado e de uma infinidade de outras variáveis importantes. (CHIAVENATO, 2008, p. 8).

A gestão com pessoas é a área que agrega pessoas como parceiras da organização e são dotadas de conhecimentos, habilidades, capacidade e o mais importante para a organização a

inteligência. Visa tratar os empregados como recursos produtivos das organizações: os chamados Recursos Humanos.

Conforme Chiavenato,

[...] As organizações bem sucedidas estão percebendo que apenas podem crescer prosperar e manter sua continuidade se forem capazes de aperfeiçoar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros. Principalmente, o dos empregados. E quando uma organização está voltada para as pessoas, a sua filosofia global e sua cultura organizacional passam a refletir essa crença. A gestão de pessoas é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas [...] Para alcançar os objetivos organizacionais e individuais. (CHIAVENATO, 2008, p. 8).

A interação entre os colaboradores da instituição e um bom relacionamento também fazem parte de uma boa gestão com pessoas, para que a empresa ou instituição, possa se manter em um nível de crescimento frequente.

Dutra destaca que:

[...] A questão do desenvolvimento das pessoas na organização moderna é fundamental para a manutenção e/ou ampliação de seu diferencial competitivo. Por que é fundamental? Porque as organizações estão cada vez mais pressionadas, tanto pelo ambiente externo quanto pelas pessoas com as quais mantêm relações de trabalho, para investir no desenvolvimento humano. As organizações estão percebendo a necessidade de estimular e apoiar o contínuo desenvolvimento das pessoas, como forma de, manter suas vantagens competitivas. Ao mesmo tempo, as pessoas buscam seu contínuo desenvolvimento para obter maior segurança quanto a sua inserção no mercado de trabalho. (DUTRA, 2009, p.101).

O maior desafio da gestão com pessoas é saber orientar a interação entre os funcionários de uma organização para que o ambiente em que convivem seja estável para o desenvolvimento das mesmas, um clima de afeto, união, espírito de equipe, empatia, para que suas capacidades possam fluir naturalmente e serem cada vez mais motivadas a crescer na organização e pessoalmente.

Conforme Tachizawa e Scaico:

[...] o homem é fundamentalmente emocional e não um ser econômico-racional – As pessoas têm emoções e necessidades sociais que podem explorar melhor o comportamento no trabalho do que os incentivos de caráter pecuniários emocionais através da formação de grupos informais. [...] as organizações são formadas por estruturas informais, regras e normas, bem como por práticas e procedimentos informais – essas regras informais, os padrões de comportamento e de comunica-



ção, status, normas e amizades são criados pelas pessoas a fim de satisfazer suas próprias necessidades emocionais. Sendo assim, os processos informais são maneiras mais adequadas para influenciar o comportamento e desempenho individual e, em última análise, de organização, do que as estruturas formais e os mecanismos de controle por parte da hierarquia. (TACHIZAWA; SCAICO, 2006, p.278).

Para que se possa reter e desenvolver os talentos nas organizações, tem-se que saber que a organização não é somente sua parte física e capital, mas juntamente formada por seus funcionários, que são parte fundamental para seu crescimento.

Ghiselli (apud FURLANETTO; MORAES; SILVA, 2004) argumenta que uma pessoa, ao demonstrar talento, o faz não simplesmente por desempenhar bem determinado posto, mas porque tem a capacidade de executar uma variedade de tarefas e a adaptabilidade de mudar. O talento tem a capacidade cognitiva, iniciativa, autoconfiança. Essas características, somadas à capacidade de supervisão e de solução de problemas, são traços particulares que desempenham papel-chave nas funções gerenciais e são importantes facetas do talento.

Chowdhury (apud FURLANETTO; MORAES; SILVA, 2004) define talento como a capacidade aplicada à criação de valor que seja reconhecido e recompensado pelos principais envolvidos. As pessoas talentosas sabem como seus empregos encaixam-se na cadeia de valor e não somente desempenham bem as tarefas rotineiras, como também se sobressaem nos componentes de alta potencialização de seus empregos, inovando e reagindo ao ambiente e à competitividade. O talento energiza seus colegas, assume mais responsabilidades pelo sucesso e pelo fracasso, cria um senso de urgência.

Esses talentos que fazem a diferença em uma empresa e que a mantém competitividade no mercado. As modernizações perante a globalização fazem ocorrer grandes mudanças no mercado de trabalho, em que cada vez mais se exige dos funcionários da organização. O talento está ligado às qualidades pessoais.

Segundo Branham, esses funcionários geralmente enquadram-se nas seguintes categorias:

1) Star performers (estrelas): são os mais valiosos, estratégicos e cruciais colaboradores, que constantemente excedem as expectativas de seus superiores e de seus clientes. Muitos dos futuros líderes empresariais derivam desse grupo. Desde que alinhados com os objetivos e cultura organizacionais, deve-se fazer todo o possível para mantê-los na empresa, uma vez que dão contribuição valiosa na perseguição e alcance de seus objetivos.

2) High performers: de alto desempenho, são aqueles mais facilmente recrutados pela concorrência, por não receberem atenção e reconhecimento por sua consistente e comprovada qualidade de trabalho e habilidade. São estratégicos para o sucesso empresarial porque geralmente alcançam e eventualmente excedem as expectativas. Quando direcionados para atividades em sincronia com seus melhores talentos, high performers podem se tornar stars.

3) Steady performers: de desempenho regular, são profissionais mais estáveis, normalmente competentes, confiáveis e leais. Dificilmente se tornarão líderes, são excelentes seguidores. Adaptam-se melhor em organizações com políticas de gestão de pessoas que reconhecem que

seus empregados têm vida fora do trabalho. Sentem-se melhor com gerentes que notem suas contribuições, não só suas horas trabalhadas. Quando contemplados com desafios que engajam de maneira completa suas habilidades, podem torar-se de alto desempenho.

4) Marginal performers: de desempenho pobre, são os funcionários ineficientes, que foram designados para o trabalho errado, ou aqueles com más atitudes, com um conceito de ética pobre ou deturpado, ou simplesmente acomodado e autopiedosos. Geram a maior parte do absenteísmo, erros e acidentes.

Branham (apud FURLANETTO; MORAES, SILVA, 2004) identifica a retenção seletiva como processo a ser usado com o intuito de minimizar a perda de bons profissionais concentrados nos três primeiros grupos, em detrimento ao quarto grupo. De fato, uma das maiores causas de insatisfação entre os mais qualificados é justamente a manutenção daqueles de desempenho fraco, que poderiam, muitas vezes, ter mais sucesso em outra área ou em outra empresa.

Muitas organizações que investem na qualificação e crescimento de seus funcionários tem o receio de perdê-los para os concorrentes.

## CONCEITO DE MOTIVAÇÃO

A motivação, que era vista antigamente somente como aumento de salário, o qual era revertido em lucros para a empresa, é um dos fatores que mais preocupa as organizações na atualidade.

Muitos autores dizem que a motivação é constituída por uma cadeia de eventos, tendo em vista o desejo de reduzir um estado interno de desequilíbrio por acreditar-se que certas ações deveriam servir a esse propósito. (BERGAMINI, 2008).

Segundo Spector:

[...] motivação é geralmente descrita como um estado interior que induz uma pessoa a assumir determinados tipos de comportamento. Vista por uma perspectiva, ela tem a ver com a direção, intensidade e persistência de um comportamento ao longo do tempo [...] a motivação também se refere ao desejo de adquirir ou alcançar algum objetivo, ou seja, a motivação resulta dos desejos, necessidades ou vontades. (SPECTOR, 2002, p. 198).

Para as organizações, a motivação é vista como uma saída para melhorar o desempenho de seus funcionários para a crescente produtividade delas mesmas e a própria satisfação de seus colaboradores.

As necessidades são os motivos pelos quais cada um põe em movimento o que busca de certos fins, pois o ser humano pode chorar tanto de dor como de alegria. As pessoas já trazem dentro de si expectativas próprias que tem o potencial de ativar determinados objetivos. Para Bergamini (2008), a motivação considerada como um processo que se dá no interior das pessoas, tem como principal característica ser um potencial de força cuja origem é intrínseca.

Quanto à motivação, Bergamini diz que:

A palavra motivação deriva originalmente da palavra latina *move-re*, que significa mover. Essa origem da palavra encerra a noção de dinâmica ou ação, que é a principal tônica dessa função particular da vida psíquica. A característica motivacional do psiquismo humano abrange, assim, as diferentes perspectivas inerentes ao processo a partir do qual o comportamento das pessoas entra em ação. (BERGAMINI, 2008, p. 32).

As organizações precisam compreender melhor o processo motivacional para poder definir estratégias eficientes de trabalho, visando à produtividade e a qualidade.

Para Bergamini,

[...] a motivação pode e deve ser considerada como uma força propulsora que tem suas fontes frequentemente escondidas dentro de cada um, e que a satisfação ou insatisfação que podem oferecer fazem parte integrante de sentimentos de prazer ou desprazer diretamente acessíveis somente a quem as experimenta. (BERGAMINI, 2008, p. 108).

O que determina a motivação, sem dúvida é o comportamento organizacional. O comportamento das pessoas é variável de uma empresa para a outra, a interação entre o indivíduo e a empresa é um processo de envolvimento mútuo, pois cada indivíduo se motiva de forma diferenciada.

Para Vergara, “[...] o comportamento das pessoas varia em decorrência de diferentes motivações, o que motiva uma pessoa pode não motivar a outra, o que motiva em determinado momento, pode não motivar em outro. Isso é o que diferencia uma pessoa da outra.” (VERGARA, 2011, p. 52).

A autora ainda defende a ideia de que quando uma pessoa realiza um trabalho, coloca nele seu raciocínio e suas emoções, ou seja, coloca-se no trabalho.

Produto e produtor não se separam, é um só, o trabalho pertence à pessoa que nele colocou seu esforço.

“[...] Freud daria uma bela lição. Diria que os conteúdos psicológicos, diferentes de pessoa para pessoa, que se encaminha em determinada direção, embora tais conteúdos possam servir-se de fatores externos. E ainda se aloca mais tempo nas atividades para as quais se está motivado.” (VERGARA, 2011, p. 47).

Dentro desse contexto, Bergamini afirma que “as teorias cognitivas, que buscam explicar o comportamento humano, consideraram o homem como um ser racional e que tem consciência dos próprios desejos, bem como é capaz de conhecer a sua capacidade de satisfazê-los.” (BERGAMINI, 2008, p. 109).

O comportamento humano se modifica conforme a necessidade do ser humano, quando as pessoas conseguem um novo emprego, ficam entusiasmadas com a nova função, sempre

estão dispostas a enfrentar as mudanças, porque nem sempre estas são bem estimuladas pelos gestores da empresa, as quais não conseguem mostrar todo o seu potencial.

Encontrar um significado no trabalho motiva a pessoa a crescer junto com a empresa, compatibilizando seus interesses aos objetivos empresariais [...] É natural do ser humano querer ser reconhecido, por isso, muitas vezes dedica todo seu esforço num mesmo trabalho, esperando que, com isso, receba alguma recompensa pelo esforço que teve (VERGARA, 2011, p. 48).

A mesma autora afirma quando o reconhecimento acontece, por meio de promoção, viagem prêmio, novo cargo, uma palavra, um gesto, “um olhar, as pessoas liberam suas potencialidades, características que até elas mesmas desconheciam”.

Portanto, motivar pessoas não é uma tarefa muito difícil, existem vários fatores que podem levar os funcionários de uma empresa à motivação. Mas é importante lembrar que o comportamento das pessoas é o resultado de diferentes motivações. E as necessidades variam conforme o momento e de pessoa para pessoa.

## TEORIAS DA MOTIVAÇÃO

Nas teorias cognitivas, que surgiram entre os antigos filósofos, como Platão e Aristóteles, a motivação é racional, já que o homem pensa naquilo que quer e trata de imaginar os meios para obtê-lo. Já nas teorias hedonistas, o homem é motivado pelo prazer e evita a dor e as teorias do instinto, originadas na teoria da evolução de Darwin, defendem a existência de ações “herdadas”, como os reflexos, que foram desenvolvidas por Sigmund Freud, e se mantiveram em evidência até meados do século XX (MURRAY, 1971 apud BERGAMINI, 1982).

As abordagens contemporâneas para a motivação dos trabalhadores são dominadas por três tipos de teorias, as quais se referem à análise das necessidades humanas, aos processos de pensamento que influenciam o comportamento na busca por recompensas, e as que focalizam o aprendizado do empregado em comportamentos desejados no trabalho (DALFT apud MOREIRA, 1997).

As primeiras pesquisas feitas sobre o tema motivação tiveram início na década de 50 através de Abraham Maslow, que desenvolveu uma teoria direcionada às necessidades humanas, que para ele estavam organizadas hierarquicamente.

Para Maslow, satisfazer estas necessidades motivaria o indivíduo, sendo que estão divididas em duas etapas: as necessidades primárias e as necessidades secundárias (VERGARA, 2011).

As primárias são as necessidades fisiológicas ou de segurança. Fisiológicas são aquelas sem as quais o indivíduo não sobreviveria, como a fome, o sono, a sede. As de segurança são direcionadas à proteção contra alguma ameaça real ou, até mesmo, imaginária, como o salário, casa própria, emprego.

As secundárias são as sociais, a estima e auto realização. A necessidade de permanecer em um grupo, ser reconhecido, ter prestígio. Esta teoria está ligada ao próprio potencial do ser humano, pois muitas vezes enfrenta tarefas desafiadoras para chegar ao topo da hierarquia. Necessidades afetivas sociais falam do desejo de amar e de ser amado, de pertencer a um grupo. Necessidades de estima relacionam-se a autoestima, desejo de ser reconhecido, prestígio, status. Necessidades de auto realização dizem respeito à realização no potencial de cada um. Exemplo tarefas desafiadoras (VERGARA, 2011).

Para Maslow, à medida que se alcançam as necessidades fisiológicas torna-se mais fácil alcançar as secundárias.

Na década de 60, Frederick Herzberg desenvolveu uma teoria relacionada à motivação que tinha como foco principal a satisfação. Para ele, dois fatores explicavam o comportamento das pessoas no trabalho: os fatores higiênicos e fatores motivacionais (VERGARA, 2011).

Para Vergara, “os fatores higiênicos estão no ambiente de trabalho. São extrínsecos às pessoas. Nessa categoria eles são elencados: salário, benefícios sociais, condições físicas de trabalho, modelo de gestão, relacionamento com os colegas.” (VERGARA, 2011, p. 45).

Quer dizer que são os benefícios sociais, o salário, relacionamento com os colegas, entre outros são os fatores geradores da motivação, porém causam insatisfação, impedindo a motivação. Já os fatores motivacionais dizem respeito ao sentimento de auto realização e reconhecimento. Quando estes fatores estão presentes provocam a motivação. Por isso afirma-se que os fatores motivacionais são intrínsecos.

Gil relembra que,

[...] com base em levantamentos empíricos, constatou que, quando as pessoas se sentiam insatisfeitas com seus serviços, preocupavam-se com o ambiente em que estavam trabalhando e que, quando se sentiam satisfeitas, isso se devia ao trabalho propriamente dito. (GIL, 2001, p. 207).

Dentro desse contexto, diz-se que os fatores motivacionais devem ser promovidos pelos gestores para manter sua equipe motivada, dentre estes fatores devem estar os benefícios que a empresa proporciona aos funcionários, como os salários, discussões, ideias e oportunidades de crescimento profissional dentro dela.

Já David McClelland tomou como eixo a questão das necessidades, identificou três: poder, afiliação e realização (VERGARA, 2011). Para ele, não se nasce com essas necessidades, elas são adquiridas com o tempo, no convívio em sociedade. O poder está ligado à relação com as pessoas, o prestígio, posições de influência. A afiliação está ligada ao afeto, aos relacionamentos. E a realização é relativa à autoestima e à auto realização. Esta teoria pode ser comparada com a de Maslow, porém para McClelland elas podem ser aprendidas.

As teorias das necessidades humanas são várias, porém nenhuma delas promete o resultado desejado, é necessário aplicá-las para ter certeza do que se pode obter com cada uma delas. Por esse motivo, é indicado combinar várias teorias juntas, uma única teoria pode ajudar, porém não é seguro que se alcancem todos os resultados almejados.

## ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Como já foi apresentado na metodologia, à análise feita sobre os dados estudados conhecer os fatores que influenciam na motivação dos funcionários da empresa X.

Este estudo oportunizou os funcionários a responder um questionário, com garantia do anonimato destas pessoas. No que concerne a faixa etária das pessoas, 50% dos funcionários tem idade entre 31 a 40 anos, 40% entre 21 a 30 anos e 10% mais de 40 anos. Quanto ao estado civil 50% são casados, 30% solteiros e 20% união estável.

Tratada da questão quanto a função que desenvolve, 80% responderam que encontram-se motivados e 20% muito motivados.

Já em relação a equipe de trabalho, a motivação dos demais é classificada 40% como ótima, 40% como muito boa e 20% como boa.

Portanto, como bem define Bergamini, “o objetivo motivacional é, então perseguido a cada momento em particular e a direção da busca será prioritariamente determinada por um fator interno e individual.” (BERGAMINI, 2008, p.121).

Quando se fala em relação o que motiva a permanecer trabalhando na empresa X, 70% refere-se ao ambiente de trabalho, 10% quanto ao reconhecimento, 10% ao relacionamento com seus colegas de trabalho e 10% oportunidade de crescimento.

Ao questionar se o ambiente de trabalho influencia na motivação para desempenhar suas atividades, 100% responderam que sim. Maximiano diz que “[...] o ambiente de trabalho produz satisfação com o próprio ambiente [...]” (MAXIMIANO, 2000, p. 359), são os benefícios sociais, salários, o reconhecimento pela chefia, condições físicas e ambientais de trabalho, políticas e diretrizes da empresa, o clima de relacionamento entre a empresa e funcionários entre funcionários, regulamentos internos etc.

Referindo-se as críticas construtivas no ambiente de trabalho se os deixam motivados 90% responderam que sim e 10% diz que é as vezes.

Ao questionar como o funcionário classifica a motivação pessoal 40% responderam ótima, 50% muito boa e 10% boa.

Dessa forma, buscaram-se novas alternativas passando-se a considerar o ser humano no trabalho como pertencente a um grupo de pessoas motivadas por vários fatores diferentes procurando determinar assim a identidade pessoal e motivacional.

“A motivação começa a ser concebida como um potencial de força guardado no interior de cada um, que tem função de energizá-lo.” (BERGAMINI, 2008, p. 10).

Também se questionou se a pessoa pretende estar na empresa nos próximos quatro anos, 100% responderam que sim, por considerar um bom ambiente de trabalho, por querer crescer profissionalmente e estudar. Argumentaram que se sentem bem na organização e de que são reconhecidos pelo trabalho que realizam.



De acordo com Bergamini (2008), ninguém pode motivar ninguém, as pessoas já trazem dentro de si expectativas próprias capaz de ativar a busca de objetivos já estabelecidos.

No que concerne a valorização profissional, 50% classificaram a valorização como muito boa, 30% ótima e 20% boa. Já no que diz respeito a sua motivação quanto lhe é passado os problemas enfrentados pela empresa, 40 % a classifica como boa, 40% como muito boa, 10% ótima e 10% razoável.

Os pesquisados foram questionados se ao enfrentarem algum problema de ordem pessoal, e se tais problemas influenciam na sua motivação para o trabalho, sendo que 40% classificaram a motivação nessa situação como razoável e 60% argumentaram que os problemas não influenciam na motivação para o trabalho.

A não satisfação pode preocupar e pode levar a um estado psicológico de frustração, por isso é necessário estar ciente que os problemas de ordem pessoal devem ficar fora da empresa, caso contrário pode desencadear comportamentos de resignação na busca do equilíbrio. Pois para Bergamini (2008), os conflitos se não resolvidos de forma produtiva poderão custar caro no futuro, podem ser destrutivos tanto para as pessoas quanto para as organizações.

Ao questionar sobre o que te deixa com vontade de pedir demissão, 50% respondeu o item salário, 10% o ambiente de trabalho, 20% falta de reconhecimento, 10%, falta de oportunidade de crescimento, 10% o acúmulo de atividades.

O item salário é preocupante, pois a metade dos entrevistados está descontente com o salário que recebem, o que é um fator motivacional para que você realize as tarefas com empenho.

Também se questionou sobre como seria sua motivação se você fosse reconhecido profissionalmente dentro da empresa, 70% respondeu que seria ótima e 30% que seria muito boa. “Para que um trabalho tenha sentido, é importante que quem realize saiba para onde ele conduz; em outras palavras, é essencial que os objetivos sejam claros e valorizados e que os resultados tenham valor aos olhos de quem realiza.” (MORIN, 2001, p.18).

O segredo do sucesso está na sua motivação, funcionário motivado terá desempenho maior, interesse em progredir e fazer com que a Instituição cresça, pois vestem a camisa e assumem seu papel de forma dinâmica.

Ao questionar como o funcionário avalia a liderança, 50% a considera como ótima e 50% muito boa. Significa que não há uma unanimidade, que ainda há pontos que devem ser melhorados na liderança. Pois a satisfação dos funcionários depende das atitudes de um bom líder.

Na última questão que trata do relacionamento com a direção da empresa X, 60% avaliam o relacionamento como ótimo e 40% que é muito bom, isso quer dizer que há um bom entendimento entre os funcionários da Instituição e a direção, motivando-os para que continuem na Instituição.

## CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo analisar a motivação dos funcionários da empresa X, e se constatou que a grande maioria dos funcionários destes setores encontra-se motivados em diversos fatores dentre eles destaca-se: o ambiente de trabalho e o relacionamento com os colegas.

Já como fragilidade identificou-se a remuneração e o reconhecimento pelo trabalho realizado.

O ser humano é dotado de emoções e o comportamento humano modifica-se no decorrer dos anos, portanto, é necessário que a Instituição mantenha estratégias motivacionais, para que seus funcionários sintam-se preparados para atuar com eficácia, valorizando o ser humano, como um ser de necessidades. Pois funcionário motivado trabalha com empenho, superando suas dificuldades e vestindo a camisa do seu trabalho.

Através deste estudo, verificou-se que a grande maioria respondeu as questões expressando sua motivação de forma clara, demonstrando que o ambiente de trabalho influencia no seu desempenho, que as críticas construtivas fazem com que você supere suas dificuldades e sente-se motivado para continuar desempenhando suas funções.

Conclui-se que o indivíduo é estimulado o tempo todo, esses estímulos são fundamentais para o desempenho de suas funções, para obter a eficiência e alcançar suas metas. Os estímulos podem ser por meio de reconhecimento de seus feitos, financeiro e treinamento para o crescimento profissional.

## REFERÊNCIAS

1. CHIAVENATO, IDALBERTO, Gestão de Pessoas: novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro – RJ: Atlas, 2008
2. DUTRA, JOEL SOUZA. Gestão com Pessoas, modelo, Processos, tendência e perspectivas. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
3. TACHIZAWA, TAKESHY E SACAICO, OSWALDO. Organização Flexível: Qualidade na Gestão por Processos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
4. BERGAMINI, CECÍLIA W. Motivação nas Organizações. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
5. SPECTOR, PAUL E. Psicologia nas organizações. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.
6. VERGARA, SYLVIA CONSTANT. Gestão de Pessoas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
7. BERGAMINI, CECÍLIA W. Psicologia Aplicada a Administração de Empresas: Psicologia do Comportamento Organizacional. 3. ed. São Paulo. Atlas, 1982.
8. GIL, ANTÔNIO CARLOS. Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001. 307 p.

9. GIL, ANTÔNIO CARLOS. Como elaborar Projetos de Pesquisa. São Paulo: Atlas, 2006.
10. FURASTÉ, PEDRO AUGUSTO. Normas Técnicas para o Trabalho Científico. Porto Alegre: s.n, 2010.
11. MARCONI, MARINA DE ANDRADE; LAKATOS, EVA MARIA. Metodologia do Trabalho Científico. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
12. MAXIMIANO, ANTÔNIO CÉSAR AMARU. Introdução à Administração. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

Artigos:

FURLANETTO, Samanta, MORAES, Camila Silva de, SILVA, Patrícia Ribeiro da. A teoria na experiência na retenção de talentos. 2004. Disponível em: <<http://mackenzie.br/dhtm/seer/index.php/jovenspesquisadores/article/view/785>>.

MOREIRA, Marcus Muniz. Motivando e retendo talentos nas organizações. Universidade Federal Fluminense. Disponível em: <<http://www.eumed.net/rev/ced/07/mmp.htm>>.

MORIN, Estelle M., Os sentidos do Trabalho, RAE – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.41, n.3, p. 8-19, jul/set. 2001.

## NOVA FERRAMENTA DE GESTÃO: E-SOCIAL PARA O CONTROLE E ARRE- CADAÇÃO NACIONAL

Área: Administración Pública

Autores: Clair Inês Jacobs  
Marlene Bieger

Categoría: Trabajos científicos de docentes, graduado y profesionales.

Institución: Instituto Federal Farroupilha

Correo electrónico: [inesjacobs@bol.com.br](mailto:inesjacobs@bol.com.br)

[marlene.gel@terra.com.br](mailto:marlene.gel@terra.com.br)

### RESUMO

O presente artigo foi desenvolvido com o propósito de ampliar os níveis de informação e conhecimento técnico nas inovações implantadas no Brasil, no que tange aos métodos com que seus contribuintes têm que se adequar para o cumprimento das obrigações acessórias legais. Para que se possa compreender de forma eficaz o contexto do estudo, apresenta-se um aparato teórico do embasamento legal para o exercício da administração pública brasileira, bem como a evolução do projeto de Escrituração Pública Digital e seus dispositivos legais que visam amparar a adoção sistemática padronizada utilizando-se dos sistemas de informações como ferramenta principal para a captação de dados e informações tributárias, contábeis e sociais previdenciárias e trabalhistas das organizações e contribuintes pessoas físicas, possibilitando explicitamente uma fiscalização e controle dos órgãos de governo sob seus contribuintes independente de sua natureza jurídica. Esse cenário de mudanças vem gradativamente se moldando para atender estratégicas frente a uma política global, e tem de fato originado uma revolução em termos de inovação como ferramenta auxiliar a implantação na administração do Governo Brasileiro. Por último, a análise do impacto gerado com a implantação da ferramenta de gestão, o e-Social ou EFD-Social para as organizações, governo e contribuintes, identificando vantagens e desvantagens.

### PALAVRAS-CHAVE

Controle, Arrecadação, e-Social para o controle, Gestão, SPED

### 1.INTRODUÇÃO

Com o advento do desenvolvimento tecnológico em nível mundial, o Governo Brasileiro também vem buscando inovações em seu sistema de gestão. E, como parte integrante dessa inovação, está o desenvolvimento de ferramentas que vem auxiliar no planejamento, na gestão

ISSN2451-6589

[www.conlad.fce.unam.edu.ar](http://www.conlad.fce.unam.edu.ar)

[conlad.fceunam@gmail.com](mailto:conlad.fceunam@gmail.com)



[/congreso.ladm](#)



[/CongresoLatAdm](#)

[#conlad](#) [#posadas](#) [#misiones](#)

URL: [http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=31&Itemid=135](http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=31&Itemid=135)

e no controle, com o objetivo de estabelecer uma melhor governança sobre o crédito tributário, proporcionando uma visão estratégica do cenário tributário nacional, possibilitando o desenvolvimento de planejamentos voltados para as mais diversas áreas da administração federal, e uma melhor aplicação da renda nacional.

Frente a essa nova realidade, o Brasil vem evoluindo gradativamente e positivamente numa estratégia de gestão que está revolucionando a área de TI- Tecnologia da Informação. Primeiramente instituiu a NF-e (Nota fiscal Eletrônica), o CT-e (Conhecimento de Transporte Eletrônico), e posteriormente instituiu o SPED – Sistema Público de Escrituração Digital, grande projeto de inovação, que deu origem ao SPED Contábil (escrituração contábil em meio digital transmitido periodicamente à Receita Federal do Brasil), ao SPED Contribuições, EFD Fiscal entre outros produtos originários do SPED, por último e ainda em fase de conclusão de testes, o que a Receita Federal do Brasil está chamando de mais complexo e completo produto do SPED, o SPED Folha de Pagamento, popularmente conhecido como e-Social ou EFD-Social.

Dessa forma, o objetivo principal deste artigo é ampliar os níveis de informação e conhecimento técnico nas inovações implantadas no Brasil, no que tange aos métodos com que seus contribuintes têm que se adequar para o cumprimento das obrigações acessórias legais, por meio de uma análise no tema que insere o sistema on-line e-Social como a mais recente ferramenta de gestão pública federal, e proponho primeiramente uma apresentação objetiva dessa ferramenta de gestão do Governo Brasileiro.

Como dito o e-Social é integrante de um projeto do Governo Federal no Sistema Público de Escrituração Digital, que vai coletar as informações de seus contribuintes, consolidando-as e armazenando-as no Ambiente Nacional do e-Social, possibilitando aos órgãos participantes do projeto, sua efetiva utilização para fins previdenciários, fiscais e de apuração de tributos e do FGTS.

São participantes integrados no e-Social, o Ministério do Trabalho e Emprego, o Ministério da Previdência Social, o Instituto Nacional de Seguridade Social – INSS, a Caixa Econômica Federal e por último a Secretaria da Receita Federal do Brasil.

Cabe salientar, que o e-Social não propõe alteração na legislação brasileira, apenas uma inovação nos métodos de apresentação das obrigações, que no caso configura a transmissão temporal de dados, e, informações relacionadas ao contrato de trabalho, bem como, informações sobre tributos oriundos da relação trabalhista, previdenciária e outras informações relevantes a cerca do contrato de trabalho, proporcionando inclusive maior controle sobre a saúde e segurança do trabalhador.

Além da unificação no sistema de armazenamento de dados, estima-se que o e-Social será de fundamental importância para a administração federal no que tange ao controle e qualidade das informações, aumento a arrecadação, o crescimento e o desenvolvimento econômico, representando um grande avanço para a evolução tecnológica da gestão pública brasileira.

Compreender sua sistemática funcional, proporciona uma análise do impacto de sua implantação para as organizações, para o governo e para os contribuintes, identificando assim suas vantagens e desvantagens, o que é um grande desafio, tendo em vista que ainda não entrou em funcionamento, devendo acontecer efetivamente em 2015. E, esse avanço tecnológico

ISSN2451-6589

[www.conlad.fce.unam.edu.ar](http://www.conlad.fce.unam.edu.ar)

[conlad.fceunam@gmail.com](mailto:conlad.fceunam@gmail.com)



[/congreso.ladm](#)



[/CongresoLatAdm](#)



[#conlad](#) [#posadas](#) [#misiones](#)

URL: [http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=31&Itemid=135](http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=31&Itemid=135)

nos leva a refletir na seguinte questão de pesquisa: As organizações brasileiras, o governo e os contribuintes estão preparados para o e-social?

O artigo está estruturado em 4 (quatro) partes, inicialmente consta da introdução e os objetivos do estudo, seguido da metodologia utilizada no desenvolvimento, na terceira parte consta o marco teórico sobre o tema, e finalmente têm-se as considerações finais onde é possível traçar uma visão analítica do presente estudo.

## 2. METODOLOGIA

De acordo com [Gil, 2002] <sup>(1)</sup>, as pesquisas podem ser classificadas quanto à natureza, forma de abordagem do problema, objetivos e procedimentos técnicos.

Quanto à natureza, a pesquisa é básica, por estudar o impacto gerado pela ferramenta e-Social nas organizações, no governo, e para os contribuintes.

A pesquisa se classifica quanto aos objetivos como exploratória e descritiva, porque a ferramenta e-Social, está no estado de testes finais, e se buscará ampliar o nível de informações, a fim de conhecer os diversos fenômenos relacionados ao tema.

Quanto aos procedimentos técnicos utilizados nesta investigação científica foi a pesquisa bibliográfica com base em materiais como: leis, Instrução Normativa, Decretos/Leis, Manuais de Orientação e-Social e CLT, que tratam sobre o tema em questão, bem como legislação específica, disponíveis ao público em geral.

A análise dos dados foram tratados na forma qualitativa, pois descreve o impacto do sistema e-Social para as empresas, governo e contribuintes.

## 3 MARCO TEÓRICO

### 3.1 Administração Do Setor Público

Administrar é um termo amplamente complexo no exercício de sua aplicabilidade, podendo ser definido simplesmente como sendo a capacidade de bem cuidar, sempre com o intuito mínimo de mantê-la em seu estado atual, mas buscando prioritariamente o aprimoramento, a inovação e satisfação do resultado.

Para [Meirelles, 2000] <sup>(2)</sup>, em sentido lato, administrar é gerir interesses segundo a Lei, a moral e a finalidade dos bens entregues à guarda e à conservação alheias. Dessa forma, compreende-se que para administrar primeiramente deve-se observar a legislação e os meios que ela estabelece para o exercício dessa função, primando pela finalidade do que está sendo administrado, isso implica em medidas que vão do zelo ao controle perante responsabilidade assumida.

Ainda na concepção de [Meirelles, 1998] <sup>(3)</sup>, a Administração Pública em sentido formal, é o conjunto de órgãos instituídos para consecução dos objetivos do Governo; em sentido material, é o conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral; em acepção opera-



cional, é o desempenho perene e sistemático, legal e técnico, dos serviços próprios do Estado ou por ele assumidos em benefício da coletividade.

E, segundo [Gomes e Salas, 1997, p.23] <sup>(4)</sup>, “o controle de gestão refere-se ao processo que resulta da inter-relação de um conjunto de elementos internos (formais e informais) e externos à organização que influem no comportamento dos indivíduos que formam parte da mesma; referindo ainda três variáveis contingentes que influenciam o sistema de controle: a tecnologia, a dimensão e o contexto social.”

Diante dessa referência, pode-se compreender que na Gestão Pública é imprescindível traçar o reconhecimento e análise do contexto social em qualquer nível de Governo, bem como a dimensão do atendimento às necessidades, utilizando-se da tecnologia para auxiliar o gestor público no exercício das soluções.

Para [Farias Neto, 1994] <sup>(5)</sup>, os sistemas de controle institucionais observados na administração pública precisam monitorar o cumprimento de objetivos estabelecidos pelo governo.

A administração privada e pública difere entre si em seu objetivo. A administração nas instituições privadas, prima pelo resultado financeiro, o lucro, porém a administração de instituições públicas devem primar pela satisfação no atendimento às necessidades coletivas, nesse sentido os Sistemas de Informação contribuem para monitoramento e controle a fim de que possam atingir seus objetivos.

A administração da coisa pública possui uma complexidade maior, pois o bem público pode ser tangível como intangível, não possui um único dono, ela pertence a todos, por isso faz-se necessário a instituição de leis e regulamentos que determinam como a coisa pública deve ser gerida, a fim de satisfazer as necessidades comuns dos cidadãos, zelar pelo seu estado de conservação e ainda manter a ordem coletiva das coisas. Para que se faça uma gestão satisfatória dos bens públicos, é necessário responsabilidade e seriedade, não somente no cumprimento das leis, mas principalmente com uma visão voltada para a qualidade dos serviços prestados ao contribuinte.

A [Constituição Federal de 1988] <sup>(6)</sup>, em seu artigo 37 refere sobre a Administração Pública:

“A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também ao seguinte:”

A gestão do que é público, é extensivo prioritariamente a todos os servidores públicos, independente do cargo que ocupa, mas principalmente sob a responsabilidade dos cargos de chefia. Também é extensivo a todos os usuários do serviço público, dessa forma todos os cidadãos são responsáveis individualmente por cuidar da coisa pública, logo todos estão sujeitos aos princípios constitucionais mencionados.

No entanto, [Meirelles,2000] <sup>(7)</sup>, salienta ainda que a administração pública é a gestão de bens e interesses qualificados da comunidade no âmbito federal, estadual ou municipal, segundo os preceitos do Direito e da Moral, visando ao bem comum.

Já [Di Pietro,2003] <sup>(8)</sup>, corrobora dizendo que a administração pública, em sentido subjetivo, é o conjunto de órgãos e de pessoas jurídicas aos quais a lei atribui o exercício da função administrativa do Estado, isso porque há situações em que o serviço público é terceirizado a outras instituições privadas, que se equiparam à instituição pública no que tange submissão legal, devido à contratação por meio específico, a fim de suprir necessidades no serviço público.

### 3.1.1 O Brasil e a administração pública

Diante da busca e eminência do desenvolvimento, em virtude da Revolução Industrial, em meio ao um regime autoritário a partir de 1930, no período Vargas adotou-se a estrutura administrativa proposta por Weber, buscando na prática introduzir as teorias da administração, foi o que se poderia chamar de primeira reforma administrativa do país. Embora fosse uma administração burocrática clássica, nesse período o Brasil começava a dar os primeiros passos para uma administração que futuramente seria a gerencial. E, em meio a tantos conflitos políticos, mais em prol do poder que pelo desenvolvimento, foi-se instaurando uma primeira infância nos processos de gerenciamento, através da instituição de órgãos e departamentos, a instituição de leis trabalhistas para atender as necessidades da massa trabalhadora, e, esse populismo de certa forma veio a viabilizar o processo de industrialização.

Durante o Estado Novo, criaram-se condições para que se iniciasse o trabalho de coordenação e planejamento econômico. Onde foram criados inúmeros órgãos, tanto para auxiliar setores específicos quanto para coordenar o conjunto da economia e estabelecer diretrizes de política econômica. Esses órgãos promoviam a expansão de setor extradicionais e fomentavam novas atividades, viabilizando inclusive a instalação de empresas estatais.

Na concepção de [BRESSER PEREIRA,1996] <sup>(9)</sup>, em 1938, temos um primeiro sinal de administração pública gerencial, com a criação da primeira autarquia. Surgia então a ideia de que os serviços públicos na “administração indireta” deveriam ser descentralizados e não obedecer a todos os requisitos burocráticos da “administração direta” ou central. A primeira tentativa de reforma gerencial da administração pública brasileira, entretanto, irá acontecer no final dos anos 60, através do [Decreto-Lei 200, de 1967] <sup>(10)</sup>.

Segundo o [decreto-lei 200/1967] <sup>(11)</sup>, “As atividades da Administração Federal obedecerão aos seguintes princípios fundamentais: Planejamento, Coordenação, Descentralização, Delegação de Competência e Controle.

- **Planejamento:** o governo só agirá de acordo com um planejamento pré-estabelecido com a finalidade de promover o desenvolvimento econômico e social e visando também a segurança nacional. O planejamento se faz por meio de: um plano geral de governo; de programas gerais, setoriais e regionais, de duração plurianual; do orçamento-programa anual; e da programação financeira de desembolso.

- **Coordenação:** procura-se uma ação integrada para evitar duplicidade de atuação e conseqüente desperdício de recursos. A coordenação é feita em todos os níveis da administração pública: chefias, reuniões de ministros, presidente da república.
  
- **Descentralização:** O Estado passa a terceiros atividades públicas ou de utilidade pública, mas sem deixar de fiscalizá-las com isso o Estado passa a atuar indiretamente. A descentralização pode ser feita: dentro dos quadros da Administração Federal, distinguindo-se claramente o nível de direção do de execução (chamada de desconcentração); da Administração Federal para a das unidades federadas, quando estejam devidamente aparelhadas e mediante convênio; da Administração Federal para a órbita privada, mediante contratos ou concessões.
  
- **Delegação de Competência:** transferência de competência a subordinados indicando a autoridade delegante, a autoridade delegada e as atribuições objeto de delegação. É uma maneira de descentralização. É facultativo e transitório e obedece a oportunidade e conveniência.
  
- **Controle:** Feito pela chefia (entre os subordinados), feita por auditorias (dentro do próprio órgão) e pelo Sistema de Controle Interno (para controlar dinheiro e bens públicos).

As diretrizes estabelecidas vêm a se consolidar mais tarde em 1988 na Constituição Federal, servindo de base para a instituição de uma Gestão Pública voltada para um sistema de controle e resultados.

### 3.2 SPED – Sistema Público de Escrituração Digital

O Sped – Sistema Público de Escrituração Digital trata-se de um projeto de gestão do governo federal, com o intuito principal de facilitar e agilizar a fiscalização, aplicação da lei e ainda aumentar a arrecadação dos créditos tributários. Foi instituído pelo Governo Federal através do [Decreto nº 6022/2007]<sup>(12)</sup>, e alterações posteriores, e através da Instrução Normativa da RFB- [Receita Federal do Brasil nº 787/2007]<sup>(13)</sup>, considerando os termos da [Portaria nº 11.211/2007]<sup>(14)</sup>, [IN RFB 926/2009]<sup>(15)</sup>, com exigibilidade a partir de 2008, instituiu primeiramente no modo Sped Contábil, onde os livros e demonstrativos contábeis passaram a ser gerados em meio digital e transmitidos para os órgãos competentes, essa obrigatoriedade na época era extensiva para apenas algumas modalidades de empresa conforme seu regime tributário.

No entanto, em 2010 com a [IN RFB 1.052]<sup>(16)</sup>, instituiu o Sped Contribuições que trata da Escrituração Digital do PIS- Programa de Integração Social, Cofins – Contribuição para o Financiamento Social e INSS – Instituto Nacional de Seguridade Social, com vigor em 1º de janeiro/2012 para as empresas tributadas pelo Lucro Real, e em 1º de julho/2012 para as empresas do Lucro Presumido e Arbitrado.

### 3.2.1 SPED - Folha de pagamento – Embasamento Legal

Com base no Art.37, Inciso XXII da Constituição Federal, e [Lei 8212/91]<sup>(17)</sup>, art. 32, itens 1,3 e 4, o Governo expande o Sped também para folha de pagamento das empresas, onde unifica as informações prestadas pelo empregador em relação aos seus empregados, numa ação conjunta da Receita Federal, Ministério do Trabalho, Previdência Social, Instituto Nacional da Seguridade Social – INSS e Caixa Econômica Federal.

A [ Constituição Federal de 1988<sup>(18)</sup>, em seu Art. 37 Refere: “A administração pública direta e indiretamente de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também ao seguinte:

XXII – as administrações tributárias da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, atividades essenciais ao funcionamento do Estado, exercidas por servidores de carreiras específicas, terão recursos prioritários para a realização de suas atividades e atuarão de forma integrada, inclusive com o compartilhamento de cadastros e de informações fiscais, na forma da lei ou convênio.”

Neste sentido não se pode deixar de mencionar a Lei de custeio previdenciário 8.212/91, que em seu artigo 32 diz que a empresa é também obrigada a:

I – preparar folhas-de-pagamento das remunerações pagas ou creditadas a todos os segurados a seu serviço, de acordo com os padrões e normas estabelecidos pelo órgão competente da Seguridade Social;

III – prestar à Secretaria da Receita Federal do Brasil todas as informações cadastrais, financeiras e contábeis de seu interesse, na forma por ela estabelecida, bem como os esclarecimentos necessários à fiscalização; ([Redação dada pela \[Lei nº 11.941, de 2009\]\(19\)](#));

IV – declarar à Secretaria da Receita Federal do Brasil e ao Conselho Curador do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço – FGTS, na forma, prazo e condições estabelecidos por esses órgãos, dados relacionados a fatos geradores, base de cálculo e valores devidos da contribuição previdenciária e outras informações de interesse do INSS ou do Conselho Curador do FGTS; ([Redação dada pela \[Lei nº 11.941, de 2009\]\(20\)](#)).

Por outro lado, o [Manual de Orientação do e-Social]<sup>(21)</sup>, especifica que o projeto e-Social é uma ação conjunta dos seguintes órgãos e entidades do governo federal: Caixa Econômica Federal, Instituto Nacional do Seguro Social – INSS, Ministério da Previdência – MPS, Ministério do Trabalho e Emprego – MTE, Secretaria da Receita Federal do Brasil – RFB. O Ministério do Planejamento também participa do projeto, promovendo assessoria aos demais entes na equalização dos diversos interesses de cada órgão e gerenciando a condução do projeto, através de sua Oficina de Projetos.

Em seu Art. 2º evidencia que o e-Social é o instrumento de unificação da prestação das informações referentes à escrituração das obrigações fiscais, previdenciárias e trabalhistas, que padroniza sua transmissão, validação, armazenamento e distribuição, constituindo ambiente nacional, composto por:

I - escrituração digital contendo informações fiscais, previdenciárias e trabalhistas;

II - aplicação para preenchimento, geração, transmissão, recepção, validação e distribuição da escrituração; e

III - repositório nacional contendo o armazenamento da escrituração.

**Parágrafo único.** Depois da aplicação das regras de validação, as informações prestadas pelos empregadores serão enviadas ao Fundo de Garantia do Tempo de Serviço - FGTS e armazenadas no repositório nacional.

Compreende-se então que o e-Social, é parte integrante de um plano estratégico de gerenciamento de dados do Governo, que vem tendo um grande avanço em um curto período de tempo, ganhando destaque em nível mundial. Vem atingindo satisfatoriamente os propósitos do Governo, no que tange ao controle e qualidade de informações com vistas ao aumento da arrecadação e segundo ele simplificação dos métodos. Dentre os demais produtos do Sped, o e-Social é o projeto mais complexo, tornando-o mais grandioso, devido envolver os mais importantes entes do Governo, tendo especificidades complexas e importantes para a captação de dados no atendimento às necessidades de cada um.

Trata da compilação de informações fiscais, trabalhistas e previdenciárias, em sistema único de gerenciamento utilizado pelas empresas através de uma certificação eletrônica ou código de acesso, onde irá organizar todas as informações que já são prestadas a diferentes órgãos num único ambiente de trabalho. Ao invés da empresa prestar as mesmas informações por meio de vários programas aos órgãos competentes, informará uma única vez em um único ambiente, onde cada órgão federado poderá buscar as informações de que precisa para manter a fiscalização e controle de acordo com a atribuição de cada um. O sistema irá gerar um único documento de arrecadação tributária, eliminando as diversas guias hoje existentes, gerando instantaneamente a confissão do crédito tributário, servindo de base inclusive para geração da Declara de Imposto de Renda dos colaboradores.

Para o bom funcionamento desse novo mecanismo eletrônico, e devido a complexidade e amplitude do projeto, estão sendo feitos testes de funcionalidades com algumas grandes organizações estabelecidas no Brasil, entre elas cita-se Benoit, General Motors, e Claro Telefonía, para que antes de entrar em vigor sejam evidenciados todos os possíveis problemas de compartilhamento de informações.

Com o intuito de mensurar a abrangência do e-Social, apresenta-se na figura 1 um demonstrativo de contribuintes do ano de 2013, conforme dados da Receita Federal do Brasil.

FIGURA: 1 Estratificação de contribuintes





## Estratificação de Contribuintes

Tipos de contribuintes	Quantidade
Empresas do Lucro Real	151.774
Empresas do Lucro Presumido	1.046.806
Lucro Real e Presumido	62
Lucro Arbitrado	822
Lucro Real e Arbitrado	43
Lucro Presumido e Arbitrado	42
Lucro Real, Arbitrado e Presumido	2
Imunes e Isentas do IRPJ	287.371
Administração Pública	28.793
Empresas do Simples Nacional	2.538.137
MEI	3.788.008
Inativas	2.064.267
Contrib. Desobrig a Cnpj/Cei, Empreg. Domést.	15.003
Obra da Construção Civil Pessoa Física	57.342
Obra da Construção Civil Pessoa Jurídica	18.157
Produtor Rural, Empregador Doméstico Rural	8.008
Empregadores domésticos	2.103.269
<b>Total de contribuintes</b>	<b>12.107.906</b>

\* Em 2013

Fonte: Receita Federal do Brasil, 2013

O demonstrativo da figura 1(um), não classifica as empresas quanto ao porte, mas pelo regime de tributação adotado, com isso observa-se, que os maiores números de empresas compreendidos encontram-se na faixa de empresas: optantes pelo Simples Nacional e Micro-empresendedores Individuais, classificados como determina a [Lei Complementar 123/2006]<sup>(22)</sup>, como microempresas ou empresas de pequeno porte, cujo faturamento bruto permitido para esse regime vai até R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais).

Independente de regime tributário a [RAIS – Relação Anual de Informações Sociais, 2012]<sup>(23)</sup>, revela que estabelecimentos de menor porte (empreendedor individual, micro e pequenas empresas) com até 19(dezenove) vínculos trabalhistas, respondem por 42,10% (quarenta e dois vírgula dez por cento) dos empregos gerados no país e estabelecimentos com até 49 (quarenta e nove) vínculos respondem por 55,61% (cinquenta e cinco vírgula sessenta e um por cento) dos empregos gerados no ano de 2012. Ou seja, os maiores geradores de emprego no Brasil são as pequenas empresas, muitas delas inclusive familiares. Em menor número, o quadro apresenta os empregadores individuais e empregadores domésticos.

### 3.2.2 A quem se aplica o e-Social?

O mecanismo eletrônico e-Social é extensivo a todos os empregadores, inclusive, empregadores domésticos, contribuintes individuais e produtores rurais que possuem empregados.

Com isso em virtude da implantação do e-Social, tanto empresas de grande porte como o simples empregador doméstico, estão sujeitos obrigatoriamente ao e-Social, devendo para isso buscar cumprir com as adequações necessárias à exigência legal (*compliance*- concordância, cumprimento, obediência às normas).

### 3.2.3 O que muda com a implantação do e-Social

ISSN2451-6589

[www.conlad.fce.unam.edu.ar](http://www.conlad.fce.unam.edu.ar)

[conlad.fceunam@gmail.com](mailto:conlad.fceunam@gmail.com)



/congreso.ladm



/CongresoLatAdm



#conlad #posadas #misiones

URL: [http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=31&Itemid=135](http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=31&Itemid=135)



Objetivamente só mudam os métodos, porque como já dito, a lei não mudou com o e-Social, ela já existia, porém esses métodos deverão promover maior integração entre os departamentos da organização, bem como, governo e empresas.

De certa forma as mudanças com o e-Social tem se sido evidentes muito antes de sua implantação. Na eminência de tantas inovações, um movimento ainda discreto vem envolvendo representantes dos governos, que através dos órgãos integrantes do programa têm participado de conferências, seminários e palestras sobre o tema e-Social, trazendo informações aos empresários e profissionais contábeis, coisa incomum de acontecer.

Tecnicamente percebe-se que a implantação do e-Social apresenta muitas vantagens para todos os seus usuários, a utilização de uma ferramenta única para armazenamento de dados, o que é de fato relevante, é o grande desafio a ser enfrentado por todos os protagonistas desse cenário.

### 3.2.4 O que muda para o Governo?

O Governo Brasileiro, vem traçando estratégias de inovação nos sistemas de gestão desde a implantação da nota fiscal eletrônica, para isso tem feito investimentos milionários em tecnologia da informação, com a aquisição de provedores com capacidade de armazenamento de dados compatíveis com o tamanho do projeto que é considerado o maior e mais importante projeto de inovação em gestão.

Estima-se que o Governo terá mais qualidade nas informações prestadas, podendo elaborar melhor o controle das políticas governamentais, melhorar também a distribuição de renda, a manutenção do emprego, o controle das alterações tributárias, como por exemplo, o Programa Brasil Maior que visa desonerar a folha de pagamento de determinadas atividades econômicas. As informações com qualidade permitirão a implantação de novas políticas sociais.

A Receita Federal do Brasil terá a incumbência de controlar e fiscalizar a arrecadação não somente dos impostos, mas também das contribuições previdenciárias e trabalhistas, e ainda das penalidades oriundas do não cumprimento das obrigações legais, ou cumprimento fora do prazo. Dessa forma, estima-se um aumento na arrecadação, pois hoje alguns órgãos como é o caso do Ministério do Trabalho e INSS – Instituto Nacional de Seguridade Social, não têm conseguido efetuar as cobranças das penalidades legais pelo não cumprimento das obrigações acessórias ou ainda pelas informações prestadas de forma incompletas, errôneas ou fora do prazo.

Mesmo que o objetivo maior segundo os órgãos conveniados, seja organizar e qualificar as informações prestadas, conseqüentemente esse aumento na arrecadação será inevitável, porque vai controlar minuciosamente a renda do trabalhador, já que o e-Social trará a apresentação da Declaração de Imposto de Renda da Pessoa Física praticamente pronta nos exercícios subsequentes ao e-Social.

### 3.2.5 O que muda nas organizações?

A primeira e principal mudança nas organizações é a cultura, em segundo a revisão dos processos, em terceiro o investimento financeiro, preparo e qualificação do pessoal envolvido, entre outras pode-se citar também a aplicação da Lei, que hoje é descumprida por muitos em-

pregadores e passa despercebida pelos órgãos fiscalizadores, no novo ambiente será tempestiva, cabendo em caso de descumprimento a aplicação imediata das penalizações. Isso significa que o próprio contribuinte será o fiscal do governo, e a fiscalização será em tempo real, no momento da transmissão dos dados.

Para as empresas diminuirá a duplicidade de serviços por prestar as mesmas informações para órgãos distintos, além do risco de haver divergência de informações, o que com a nova ferramenta não acontecerá, porque as informações serão enviadas no momento da ocorrência dos fatos e estarão disponíveis no ambiente virtual. A exemplo disso tem-se hoje informativos como o SEFIP - Sistema Empresa de Recolhimento do FGTS- Fundo de Garantia por tempo de serviço, o CAGED - Cadastro Geral de Empregados e Desempregados, a RAIS - Relação Anual de Informações Sociais, a DIRF - Declaração do Imposto sobre a Renda Retido na Fonte, a CAT - Comunicação de Acidente de Trabalho, vai eliminar também o Livro de Registro de Empregados, o PPP - Perfil Profissiográfico Previdenciário, o Comunicado do Seguro Desemprego, todos serão extintos tão logo o sistema e-Social esteja em funcionamento e o Governo determine.

### 3.2.5.1 Mudança Cultural e Revisão dos Processos

O e-Social afetará os processos operacionais trabalhistas, previdenciários e fiscais nas empresas, exigindo que haja uma mudança cultural nas rotinas internas das organizações, porque a implantação do novo sistema irá alterar radicalmente a rotina de todos os setores de uma empresa, principalmente o setor RH (Recursos Humanos), o fiscal, o administrativo e o financeiro, devendo esses setores trabalhar de forma integrada, em virtude da compilação sistemática das informações para a folha de pagamento, e dos demais eventos que a envolvem nesse novo mecanismo eletrônico que disponibilizará informações num mesmo ambiente para os entes participantes do programa

### 3.2.5.2 Investimento Financeiro

Indispensáveis e necessários são os investimentos financeiros em qualquer inovação organizacional. A adequação ao novo sistema não é diferente, as empresas deverão investir em tecnologia da informação, com capacidade de armazenar as informações, apurar a folha de pagamento e demais dados relacionados ao contrato de trabalho, saúde e segurança do trabalhador, para posterior exportação dos dados para o ambiente virtual do e-Social. Todo esse processo necessita de profissionais mais bem qualificados e treinados para o exercício das funções, dessa forma investir em pessoal qualificado ou qualificar o pessoal existente demanda desembolso financeiro, aumentando consideravelmente os custos para o cumprimento legal. Para as adequações no cumprimento da nova sistemática de gestão, não se pode negar que as informações tempestivas irão reduzir a duplicidade dos serviços hora vigentes, porém a probabilidade de punições por correções de informações entre outras, é muito evidente, há que se preparar o caixa das empresas para o pagamento de eventuais e inevitáveis multas.

### 3.2.6 O que muda para os contribuintes?

O e-social envolve os direitos sociais do trabalhador (direito do trabalho e previdenciário) que custeiam os direitos previdenciários dos mesmos trabalhadores, bem como também as obrigações tributárias. É por isso que o trabalhador brasileiro, é a figura principal da nova fer-

ramenta e-Social. Todas as informações sociais, trabalhistas e previdenciárias do trabalhador brasileiro estarão disponíveis no ambiente virtual do e-Social. Se durante sua vida ficou doente e afastou-se do trabalho, se casou, teve filhos, suas condições de trabalho, envolvendo exposições físicas, químicas ou biológicas, se estudou, se fez curso superior, ficou viúvo, desempregado, precisou de seguro desemprego, vai financiar a casa própria, enfim, todas as informações relacionadas ao empregado, que envolvem arrecadação tributária, previdenciária e direitos trabalhistas, estarão no e-Social.

Ter sua vida exposta num ambiente virtual pode de certa forma assustar o contribuinte, dar uma conotação de falta de privacidade, porém os dados completos e corretos, irão facilitar principalmente no momento da obtenção de benefícios previdenciários, pois facilitarão os processos já que todas as informações estarão prestadas corretamente.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O contexto do e-Social, desde o estudo do [Decreto Lei 200/67 ]<sup>(24)</sup>, até as últimas atualizações do Manual de Orientação do mesmo, permite que se tenha uma compreensão de que há muito tempo o Brasil já tinha uma visão sistemática de gerenciamento de informações, apenas não existiam os meios para que isso viesse a acontecer. Já com o advento tecnológico, e a crescente participação do Brasil nos mercados externos, bem como, o investimento de empresas estrangeiras de produção no país, vem de certa forma não somente contribuir com o desenvolvimento econômico, mas também pressionar o desenvolvimento tecnológico em ferramentas gerenciais que visam auxiliar na gestão das organizações, e com a Gestão Pública não pode ser diferente.

O Sped foi o grande estopim desse desenvolvimento em termos de inovação nas ferramentas de gestão, pois obriga a adequação das empresas e com isso os desenvolvedores de software também precisam se reciclar para suprir a demanda de seus clientes, que precisam atender às exigências impostas pelo Governo.

Observa-se ainda que as vantagens do e-Social, estão mais voltadas a atender os interesses do Governo, é claro que irá reduzir o fluxo de papel nas empresas com a extinção das obrigações acessórias atuais, mas por outro lado até que se acostumem com a mudança dos processos é provável que haja muitas penalizações, e com isso conseqüente aumento da arrecadação.

O Governo Brasileiro fez bem a lição de casa, investiu milhões para o Sped dar certo. Lançou o Sped sutil e estrategicamente, primeiro no modo Contábil, deu certo, no modo no Fiscal, deu certo, no modo Contribuições também deu certo, e não vai ser diferente com o e-Social ou seja, folha de pagamento. Devido à complexidade que o envolve, por tratar-se de uma ferramenta que deve atender às necessidades de cinco entes participantes, ele está demorando um pouco mais para ser concluído, mas está chegando aí, estão sendo feitas as adequações necessárias no e-Social juntamente com as empresas piloto, para sanar todas as fragilidades e entrar em vigor no ano de 2015.

Já as organizações, em sua grande maioria são micro e pequenas empresas, não possuem uma estrutura adequada para o atendimento das adequações exigíveis. Quase que a totalidade das empresas, com exceção as de grande porte, terceirizam os serviços de escrituração contábil e folha de pagamento dos empregados para os escritórios de contabilidade, isso é um grande entrave para o cumprimento tempestivo das informações dos eventos, sem falar da resistência para o novo, a mudança de cultura é algo de demanda tempo, e nesse caso provavelmente muitas já que o controle e a arrecadação são o objetivo do governo.

No entanto, sabe-se que o contribuinte brasileiro não é o que se pode dizer “conhecedor de suas obrigações e seus direitos”, em geral ficam sabendo das coisas quando elas já estão em andamento, mas em se tratando do e-Social, muito menos ainda, pois esses assuntos não têm sido veiculados na mídia, pois se trata de uma obrigação acessória das empresas empregadoras. Provavelmente tomarão ciência do assunto em 2016 quando receberem pelos Correios suas declarações de imposto de renda previamente preenchidas pelo órgão competente.

A inovação é algo que deve estar presente constantemente nas organizações tanto privada como pública, obviamente com a finalidade de melhores resultados. A inovação na gestão pública é imprescindível num país com quase 200 milhões de habitantes, e que a tecnologia da informação é uma ferramenta indispensável para isso, não se tem dúvida, a questão que se deixa para reflexão é se a transparência que se busca com a implantação do Sped, vai realmente atender as demandas do povo brasileiro?

Contudo, o que compete às empresas e ao contribuinte é simplesmente o *compliance*, atender às normas.

Finalmente, podemos salientar que as organizações brasileiras, o governo e os contribuintes estão se preparando para a implantação do e-social, pois ainda não foi implantado no Brasil e provavelmente surgirão algumas alterações em virtude de estar em fase de aperfeiçoamento e testes de funcionalidade, faltando ainda algumas regulamentações por parte do governo. Por se tratar de um sistema novo, e inexistirem dados numéricos para análise, sugere-se que futuramente, seja feito um novo estudo, levando em consideração os dados estatísticos dos órgãos participantes do processo.

## 5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. GIL, ANTONIO CARLOS. Como Elaborar Projetos de pesquisa. São Paulo 4ª edição, Editora Atlas S/A, 2002
2. MEIRELLES, HELY LOPES, Direito Administrativo Brasileiro, São Paulo 11ª edição; RT 1985. MEIRELLES, Hely Lopes, Direito Administrativo Brasileiro, São Paulo: MALHEIROS EDITORES LTDA, 1998.
3. GOMES, JOSIR S., SALAS, JOAN M. A. Controle de gestão: uma abordagem contextual e organizacional. São Paulo: Atlas, 1997.
4. FARIAS NETO, P. S. Gestão efetiva e privatização: uma perspectiva brasileira. São Paulo: Quality-mark, 1994.
5. BRASIL. Constituição Federal: República Federativa do Brasil de 1988, Brasília, DF: Senado Federal, 1988 diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências; disponível em [www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acessado em 17/03/2014.
6. MEIRELLES, HELY LOPES, Direito Administrativo Brasileiro, São Paulo: Malheiros;2000.
7. DI PIETRO, MARIA SYLVIA ZANELLA. Direito Administrativo. São Paulo, Editora Atlas S/A, 2003;
8. BRESSER PEREIRA, Da Administração Pública Burocrática à Gerencial, *Revista do Serviço Público*, 47(1) janeiro-abril1996. Trabalho apresentado ao seminário sobre Reforma do Estado na América Latina organizado pelo Ministério da Administração Federal- Brasília Distrito Federal DF,1996.
9. BRASIL. Decreto Lei 200/1967; Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Disponível em [www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del0200.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm). Acessado em 20/07/2014.
10. BRASIL. Decreto Lei 200/1967; Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Disponível em [www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del0200.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm). Acessado em 30/06/2014.
11. BRASIL. Decreto 6022/2007 (Institui o Sistema Público de Escrituração Digital – Sped); Disponível em [www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/Decretos/2007/dec6022.htm](http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/Decretos/2007/dec6022.htm), Acessado em 20/06/2014.
12. BRASIL. Instrução Normativa da RFB-Receita Federal do Brasil nº 787/2007; Institui a Escrituração Contábil Digital; disponível em



- [www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/Ins/2007/in7872007.htm](http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/Ins/2007/in7872007.htm). Acessado em 20/06/2014.
13. BRASIL. Portaria nº 11.211/2007; Dispõe sobre o acompanhamento econômico-tributário diferenciado das pessoas jurídicas. Disponível em [www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/Portarias/2007/portrfb11211.htm](http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/Portarias/2007/portrfb11211.htm). Acessado em 20/06/2014.
  14. BRASIL. Instrução Normativa da RFB-Receita Federal do Brasil nº 926/2009, institui a Escrituração Contábil Digital e o Manual de Orientação do Leiaute, disponível em [www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/Ins/2009/in9262009.htm](http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/Ins/2009/in9262009.htm). Acessado em 20/07/2014.
  15. BRASIL. Instrução Normativa da RFB – Receita Federal do Brasil nº 1052/2010; Institui a Escrituração Fiscal Digital da Contribuição para o PIS/Pasep e da Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (Cofins), alterada pela IN 1.085/2011; Disponível em [www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/ins/2010/in10522010.htm](http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/ins/2010/in10522010.htm). Acessado em 17/03/2014.
  16. BRASIL. Lei 8.212/91 (Lei Orgânica da Seguridade Social) art. 32, item 1, 3 e 4; disponível em [www.planalto.gov.br/ccivil-03/leis/l8212cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil-03/leis/l8212cons.htm). Acessado em 10/07/2014.
  17. BRASIL. Constituição Federal: República Federativa do Brasil de 1988, Brasília, DF: Senado Federal, 1988 diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências; disponível em [www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acessado em 10/06/2014.
  18. BRASIL, Lei nº 11.941, de 2009, Altera a legislação tributária federal relativa ao parcelamento ordinário de débitos tributários; concede remissão nos casos em que especifica; institui regime tributário de transição, e dá outras; disponível em [www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/leis/2009/lei11941.htm](http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/leis/2009/lei11941.htm). Acessado em 30/06/2014.
  19. BRASIL, Lei nº 11.941, de 2009, Altera a legislação tributária federal relativa ao parcelamento ordinário de débitos tributários; concede remissão nos casos em que especifica; institui regime tributário de transição, e dá outras; disponível em [www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/leis/2009/lei11941.htm](http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/leis/2009/lei11941.htm). Acessado em 30/06/2014.
  20. BRASIL, Manual de Orientação do e-Social, disponível em [www.esocial.gov.br/ManualAntecipado.aspx](http://www.esocial.gov.br/ManualAntecipado.aspx). Acessado em 17/03/2014.
  21. BRASIL, Lei Complementar 123/2006, Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis nºs 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, disponível em



- [www.receita.fazenda.gov.br/.../LeisComplementares/2006/leicp123.htm](http://www.receita.fazenda.gov.br/.../LeisComplementares/2006/leicp123.htm). Acessado em 30/06/2014.
22. BRASIL, RAIS – Relação Anual de Informações Sociais 2012, disponível em [www.portal.mte.gov.br/rais](http://www.portal.mte.gov.br/rais). Acessado em 11/07/2014.
23. BRASIL. Decreto Lei 200/1967; Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Disponível em [www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del0200.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm). Acessado em 20/07/2014.

## O PLANO DE MARKETING E SUAS AÇÕES NA GESTÃO ESTRATÉGICA DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Área: Administración empresaria

Sub área: Comercialización/Marketing

Autores: Paulo Henrique Corrêa Brum. Roberto Carlos Dalongaro. Rodolfo Porciúncula Matte

Categoría: Trabajos Científicos de Docentes, Graduados y Profesionales

Instituciones: Mestre em Gestão Estratégica de Organizações URI – Campus Santo Ângelo

Instituto Federal Farroupilha – Campus Avançado de Uruguaiana

Instituto Federal Farroupilha - Campus São Borja

Correo electrónico: [paulohcb@hotmail.com](mailto:paulohcb@hotmail.com), [robertocarlosad@hotmail.com](mailto:robertocarlosad@hotmail.com)

[rodolfo-matte@hotmail.com](mailto:rodolfo-matte@hotmail.com)

### RESUMO

A velocidade das mudanças no mundo competitivo cria necessidades urgentes nas empresas para manter competitividade e ampliar fatia de mercado. Aquela organização que melhor conhecer seu segmento de atuação terá mais condições de traçar estratégias estruturadas com índices maiores de sucesso. Ouvir o público alvo, o colaborador interno e externo e agir de acordo com seus desejos e necessidades, criando serviços ou produtos ajustados a esses anseios, fazendo com que a empresa ganhe mercado com qualidade da prestação do serviço e no atendimento, ajustados à missão e visão da empresa, determinarão o futuro da organização. Enquanto na moderna visão, o marketing está relacionado com quase tudo na empresa, interagindo entre todas as atividades vitais da organização, esse novo conceito é imprescindível que seja implantado nas micros e pequenas empresas. Portanto, esse trabalho vai incluir uma metodologia dinâmica, adotando um procedimento técnico baseado em uma pesquisa bibliográfica apurada, fomentado em um estudo de casos múltiplos atribuído a uma pequena empresa, entrelaçado a uma pesquisa descritiva cunhada em dados com uma abordagem qualitativa, proporcionando um modelo mercadológico aplicável a realidade ambiental e empresarial na qual a pequena empresa está inserida. Esse seria seguido de um plano estratégico específico para cada unidade de negócio da empresa, e, por fim, haveria um plano de marketing para cada produto dentro das áreas de negócio.

### PALAVRAS-CHAVE

Plano de Marketing – Posicionamento Estratégico - Pequena Empresa - Análise de Ambiente.

### 1. INTRODUÇÃO

Comercializar e ganhar mercados globais passou a ser possível a qualquer empresa que esteja disposta a se organizar adequadamente a esse fim. Várias formatações de fusões e parcerias empresariais estão hoje demarcando o cenário mundial em todas as áreas do globo,

ISSN2451-6589

[www.conlad.fce.unam.edu.ar](http://www.conlad.fce.unam.edu.ar)

[conlad.fceunam@gmail.com](mailto:conlad.fceunam@gmail.com)



[/congreso.ladm](https://www.facebook.com/congreso.ladm)



[/CongresoLatAdm](https://twitter.com/CongresoLatAdm)

[#conlad](https://twitter.com/conlad) [#posadas](https://twitter.com/posadas) [#misiones](https://twitter.com/misiones)

URL: [http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=31&Itemid=135](http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=31&Itemid=135)

raros são os países que ainda não se encontram em grande competição das empresas globais com as empresas locais.

Para (KOTLER, 2000)<sup>96</sup>, o plano de marketing está relacionado a um planejamento empresarial mais amplo, o qual versaria sobre as definições empresariais mais gerais. O autor ainda ressalta a importância da integração e compartilhamento de estratégias desses planos, que neste trabalho será adaptável a pequena empresa.

Tal situação mercadológica faz com que as pequenas empresas localizadas nas cidades de pequeno e médio porte, antes pouco atacadas pela concorrência de redes globalizadas, necessitem agora de revisão urgente em suas formas administrativas para permanecerem competitivas no mercado. Uma mudança que antes era particularidade de grandes empresas nacionais, passando para empresas de médio porte, hoje são vitais para sobrevivência das pequenas e micros empresas de todos os segmentos.

A proposição de uma nova cultura administrativa passa por diversos caminhos de melhoria contínua em seus setores administrativos fundamentais tais como: o planejamento estratégico, gestão de recursos humanos, finanças e marketing.

Neste artigo, busca-se a concretização do objetivo global do trabalho que é canalizar alguns planos de ações mercadológicos sustentáveis no ambiente empresarial de menor porte, focando mais especificamente na importante função de um planejamento mais apurado para a área de estratégias de marketing nas pequenas e micros empresas, pois essas possuem características estruturais diferentes das empresas de maior porte, principalmente de gerenciamento e encontram dificuldades na implantação de ações mercadológicas que as tornem em condições melhores de competir com as grandes redes.

Portanto, nesse sentido a problemática do estudo está inspirada em como é possível desenvolver um estímulo mercadologicamente competitivo, que impulse o micro e pequeno empresário no cenário ao qual ele se encontra inserido, baseado em informações obtidas de uma análise PESTEL?

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Marketing estratégico em micros e pequenas empresas um desafio

Ainda hoje os fundamentos de marketing são desconhecidos para a grande maioria dos micros e pequenos empresários. Embora a academia, órgãos ligados ao governo e empresas privadas especializadas tenham dirigido esforços na divulgação da necessidade de aplicação correta das ferramentas de Marketing, as pesquisas têm demonstrado que se está longe do ideal para que se consolide uma economia local realmente competitiva, pronta a enfrentar os rápidos e mutantes cenários mercadológicos impostos pela expansão das grandes redes nacionais e globalizadas.

<sup>96</sup> KOTLER, Philip. “Administração de marketing”, São Paulo: Prentice Hall, 2000.

Estratégia e marketing estão interligados na empresa, conforme (COBRA 2009)<sup>97</sup>, na prática, estratégia corporativa e marketing estão intimamente ligados, e muito da estratégia corporativa é derivada do marketing. E muito da missão corporativa e os objetivos são largamente determinantes da estratégia de marketing.

Nos Estados Unidos, através da AMA (American Marketing Association), o marketing eclode e ganha o mundo com conceitos que o valorizam na empresa, tornando-o ferramenta fundamental para a competitividade. Através de autores, como o americano Philip Kotler, até hoje produzindo e revisando suas obras, os estudos e conceitos de Marketing se ampliaram e ganharam novas vertentes bibliográficas. Entretanto, na realidade das micros e pequenas, a prática desses conceitos não é realizada e quando isso ocorre, revela-se com uma visão pormenorizada da aplicação adequada das ferramentas.

Para micros e pequenos empresários que querem se manter competitivos e consequentemente sustentáveis, um bom caminho é abandonar o mais rápido possível a visão restrita e antiga de que Marketing é fazer propaganda e promoção para aumento de vendas, pois como assevera Ducker (2002)<sup>98</sup>, dentro de um mercado extremamente competitivo, estar preparado para atuar de maneira consciente e responsável é fundamental para obtenção de sucesso.

Portanto, direcionar os negócios das empresas prescinde de aplicação correta de ferramentas administrativas sistemicamente interrelacionadas com todos os setores e que estejam alinhadas à missão e visão da organização. É uma questão de sobrevivência.

## 2.2 Planejamento de ações, imprescindível para o sucesso

No ambiente organizacional, tudo está girando mais rapidamente. As demandas provêm de todos os setores, e o cliente externo, peça fundamental nesse contexto está mais informado e atento, gerando novas necessidades e desejos a cada momento, enquanto o cliente interno, os colaboradores e gestores, da mesma forma precisam de atualização e constante adaptação a esse perfil mutante do consumidor. Indêpende do tamanho da organização, ter um rumo onde se quer chegar e como fazer isso, poderá acontecer, podendo estar disseminado na mente daqueles que integram o negócio como um todo, e isso é muito importante.

Entra então nas organizações a premente necessidade de planejar suas ações, observando-se o que diz KOTLER (2003)<sup>99</sup>: a empresa precisa de visão, a visão demanda estratégia, a estratégia requer planos e os planos necessitam de ação. Ainda na opinião do autor, o desenvolvimento e o detalhamento do plano de marketing são imprescindíveis.

KOTLER (2003)<sup>100</sup> argumenta que quando se fala na visão, é onde se quer chegar. Todas as empresas têm seus objetivos para alcançar o lucro pretendido por seus proprietários e,

<sup>97</sup> COBRA, Marcos. "Administração de marketing no Brasil", Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

<sup>98</sup> DRUCKER, P. F. "O melhor de Peter Drucker", São Paulo: Nobel, 2002.

<sup>99</sup> KOTLER, Philip. "Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo o profissional precisa saber", Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

<sup>100</sup> KOTLER, Philip. "Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo o profissional precisa saber", Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

nesse momento, é fundamental que se repasse essa visão internamente para que se alinhe esses propósitos com a construção do planejamento em suas diversas etapas.

Entretanto, a base do planejamento de marketing é o chamado plano de marketing. Mais precisamente é o plano anual de marketing, que reúne uma descrição de recursos e ações para estimular vendas e realizar os objetivos de marketing (COBRA 2009, p. 51)<sup>101</sup>.

### 2.3 Analisar o ambiente é fundamental para planejar

Uma das etapas imprescindíveis de um bom planejamento é uma análise do ambiente no qual a empresa está inserida. Conforme Barney et al. (2011)<sup>102</sup>, o ambiente é o que proporciona às organizações seus meios de sobrevivência.

No entanto, o ambiente também é fonte de ameaças. Mudanças hostis na demanda do mercado, novas exigências regulatórias, tecnologias revolucionárias ou a entrada de novos concorrentes são exemplos disso (BARNEY et al., 2011)<sup>103</sup>.

Nessa etapa, lembra-se de Kotler (2000)<sup>104</sup> para situarmos à importância desta análise:

A unidade de negócios deve estabelecer um sistema de inteligência de marketing para acompanhar tendências e mudanças importantes. A administração precisa identificar as oportunidades e ameaças associadas a cada tendência ou desenvolvimento.

O plano de marketing é composto de seis passos: análise situacional, objetivos, estratégias, táticas, orçamentos e controle (KOTLER 2003)<sup>105</sup>.

Depois de descritas algumas definições conceituais, é a partir dessas que se pode remontar para uma perspectiva de que a esmagadora maioria das micros e pequenas empresas não dispõem de conhecimento necessário nas competências de seus gestores para executar ações de análise ambiental, preconizadas pelos principais autores da estratégia e marketing. Reside aí um dos principais gargalos dificultadores das análises ambientais por parte das pequenas e micros empresas.

Encontra-se nas orientações do Sebrae (2005)<sup>106</sup>, uma contribuição interessante que julgamos ao alcance da classe empresarial, da qual o gestor com conhecimentos básicos do mercado e olhos atentos pode servir-se.

Acompanha-se então, a tomada de informações para uma análise do ambiente externo de uma empresa para compor o plano de marketing:

<sup>101</sup> COBRA, Marcos. “Administração de marketing no Brasil”, Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

<sup>102</sup> BARNEY, Jay B.; HESTERLY, Willian S. “Administração estratégica e vantagem competitiva”, São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

<sup>103</sup> BARNEY, Jay B.; HESTERLY, Willian S. “Administração estratégica e vantagem competitiva”, São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

<sup>104</sup> KOTLER, Philip. “Administração de marketing”, São Paulo: Prentice Hall, 2000.

<sup>105</sup> KOTLER, Philip. “Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo o profissional precisa saber”, Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

<sup>106</sup> SEBRAE. “Manual como elaborar um plano de marketing”, Belo Horizonte: Sebrae, 2005.

O ambiente externo que a envolve e a influencia de maneira positiva ou negativa é composto pelos concorrentes, consumidores, fatores políticos, econômicos, sociais, culturais, legais e tecnológico. Quando analisamos esse fatores, estamos analisando as ameaças e oportunidades do negócio (SEBRAE 2005)<sup>107</sup>.

Da mesma forma, o ambiente interno da empresa influencia de forma relevante no plano a ser construído. Observa-se os caminhos para essa análise:

O ambiente interno da empresa também deve ser levado em consideração na análise, pois envolve aspectos fundamentais sobre o seu bom ou mau funcionamento, como os equipamentos disponíveis, a tecnologia, os recursos financeiros e humanos utilizados, os valores e objetivos que norteiam suas ações. A partir daí, consegue-se ter uma visão das forças e fraquezas que também poderão afetar positiva ou negativamente o desempenho da empresa. (SEBRAE 2005)<sup>108</sup>

Essa estrutura adaptada tem por base a estrutura PESTEL, que é acrônimo de Political, Economic, Social, Technological, Environmental and Legal (JOHNSON et al., 2011, p. 47)<sup>109</sup>

Deve-se considerar sempre que (...) o ambiente de negócios apresenta altos índices de incerteza oriundos da complexidade ou de mudanças velozes, é impossível desenvolver uma única visão do modo como as mudanças do ambiente podem afetar as estratégias da organização. (JOHNSON et al., 2011, p. 48)<sup>110</sup>.

Dizem Ferrel et al. (2000, p. 53)<sup>111</sup> que o aspecto final da análise ambiental é uma avaliação crítica do ambiente interno atual e futuro da empresa em relação a seus objetivos e desempenho, à alocação de recursos, às características estruturais e às lutas políticas e de poder.

#### 2.4 A importância de como a empresa e sua marca são vistas pelo cliente

Na concepção de um plano de marketing, é importante ter-se a definição de qual imagem a empresa deseja transmitir ao seu público-alvo, com relação ao negócio. Seguir sempre a diretriz de ofertar vantagens e benefícios direcionados ao perfil de seus clientes e que sejam diferenciados de seus concorrentes, é fundamental para que a empresa seja reconhecida por eles no mercado Kotler (2009)<sup>112</sup>. Nessa etapa, é imprescindível o conhecimento do concorrente. Muitos empresários resistem a observarem mais atentamente seus concorrentes por entenderem que isso não tem relevância em seus negócios, entretanto, essa análise tem importante papel na definição da relação como o cliente quer ver sua empresa e definir estratégias de posicionamento.

<sup>107</sup> SEBRAE. “Manual como elaborar um plano de marketing”, Belo Horizonte: Sebrae, 2005.

<sup>108</sup> SEBRAE. “Manual como elaborar um plano de marketing”, Belo Horizonte: Sebrae, 2005.

<sup>109</sup> JOHNSON, Gerry.; SCHOLLES, Kevan.; WHITTINGTON, Richard. “Fundamentos de estratégia”, Porto Alegre: Bookman, 2011.

<sup>110</sup> JOHNSON, Gerry.; SCHOLLES, Kevan.; WHITTINGTON, Richard. “Fundamentos de estratégia”, Porto Alegre: Bookman, 2011.

<sup>111</sup> FERREL ET AL. “Estratégia de marketing”, São Paulo: Atlas, 2000.

<sup>112</sup> KOTLER, Philip. “Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados”, São Paulo: Ediouro, 2009.



Outra definição importante nesse contexto é a definição de marca da empresa, que pelo exposto por (KOTLER, 2009)<sup>113</sup>, para que ela transmita a imagem traduzida da identidade que a organização quer ser conhecida no mercado. Logomarca, slogan, páginas na internet e outros símbolos atrelados à empresa precisam ser avaliados para que se encontrem alinhados à definição do posicionamento da empresa.

Observa-se uma importante conceituação de (KOTLER, 2009)<sup>114</sup>: O posicionamento completo da marca é conhecido como proposição de valor da marca. É a resposta do cliente para a pergunta do cliente: Por que devo comprar sua marca?

Dessa forma, atenta-se para a seguinte afirmativa quando se trata de estratégias de posicionamento:

Contudo, nenhum posicionamento dura para sempre. Com a mudança nos consumidores, nos concorrentes, na tecnologia e na economia, as empresas devem reavaliar o posicionamento de suas principais marcas. Algumas que estão perdendo participação no mercado talvez precisem reposicionamento. Mas isso deve ser feito com cuidado, pois com a reformulação corre-se o risco de sacrificar alguns clientes que gostam da marca tal qual se encontra hoje (KOTLER 2009, p. 179)<sup>115</sup>.

## 2.5 O importante momento de definir as estratégias no plano de marketing

A definição das estratégias de marketing a serem adotadas ficam atreladas às etapas de análise de ambiente, coletada de informações, segmentação, posicionamento e gestão de marca. É um ponto importante definir o rumo do mix de ações a serem implementadas na empresa.

Em geral, as empresas precisam tomar muito cuidado para não superestimar nem subestimar sua singularidade. Uma avaliação exata do valor, da raridade e imitabilidade dos recursos é necessária para desenvolver um atendimento preciso dos custos relativos para implementar as estratégias e, portanto, a habilidade dessas estratégias para gerar vantagens competitivas. Muitas vezes, as empresas precisam contratar uma consultoria externa para ajudá-las a descrever a raridade e imitabilidade de seus recursos. Embora os gerentes estejam muito mais familiarizados com os recursos controlados pela empresa do que pessoas de fora, estas podem proporcionar uma medida de objetividade ao avaliar a singularidade de uma empresa (BARNEY, 2011, p. 80)<sup>116</sup>.

Além do mais o autor ainda defende que os cinco elementos do composto de marketing são mesclados para formular as estratégias de marketing: produto, preço, praça, promoção e pessoas. Historicamente são conhecidos os 4p's de marketing, acrescidos de mais um "p",

<sup>113</sup> KOTLER, Philip. "Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados", São Paulo: Ediouro, 2009.

<sup>114</sup> KOTLER, Philip. "Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados", São Paulo: Ediouro, 2009.

<sup>115</sup> KOTLER, Philip. "Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados", São Paulo: Ediouro, 2009.

<sup>116</sup> BARNEY, Jay B.; HESTERLY, Willian S. "Administração estratégica e vantagem competitiva", São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

referente às pessoas da organização. Em muitos casos as empresas que adotam o planejamento de marketing são prestadoras de serviços, nesse caso o “p” de “produto” um bem tangível é substituído por “serviços”, considerado um intangível.

Relacionando a colocação de Mintzberg et al. (1998)<sup>117</sup>, a estratégia é o resultado da interação entre a construção e a percepção da realidade. Construída no sentido que abrange um espectro da pretensão de atuação na realidade, desde totalmente passiva até totalmente ativa. Percebida, pois, depende da postura dos agentes, os quais podem considerar algumas escolhas comuns como escolhas estratégicas. Mintzberg (1998)<sup>118</sup> sugere as tradicionais cinco definições para estratégias: plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva. Como plano é algum tipo de curso de ação conscientemente pretendido para lidar com uma situação. Como pretexto refere-se mais a uma manobra específica para superar um oponente ou concorrente. Como padrão assimila a uma corrente de ações, é uma consistência no comportamento, pretendida ou não. Enquanto que, como posição, é um meio para proporcionar a localização e posicionamento de uma organização no ambiente. Ao passo que como perspectiva, é relacionada à visão de mundo do dirigente e o compartilhamento junto aos membros da organização. As estratégias são distinguidas em um contínuo de totalmente deliberadas até totalmente emergente. Deliberadas é quando as intenções que existiam previamente foram realizadas e emergentes quando os modelos se desenvolveram sem intenções.

Com isso, de acordo relatam Fischmann e Almeida (1991)<sup>119</sup>, o planejamento estratégico proporciona a análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos, do cumprimento da sua missão e, através dessa consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos.

Entretanto o papel do planejamento estratégico, para empresa de acordo com Tiffany e Peterson (1999)<sup>120</sup>, é fornecer uma visão do futuro, aumentando a probabilidade de a empresa aproveitar as oportunidades, empregar melhor os seus recursos e explorar suas potencialidades. Dessa forma, segundo Oliveira (1995)<sup>121</sup>, o planejamento operacional é elaborado a partir das diretrizes e cenários traçados durante o processo de planejamento estratégico. Ele consiste na identificação, integração e avaliação de alternativas de ação e na escolha de um plano de ação a ser implementado.

Para Oliveira (1995)<sup>122</sup>, o processo de planejamento operacional compreende as seguintes etapas: estabelecimento dos objetivos operacionais; definição dos meios e recursos;

<sup>117</sup> MINTZBERG, H. “The strategy concept I: five Ps for strategy”, California Management Review, v.30, n.1, p. 11-24, Fall, 1998.

<sup>118</sup> MINTZBERG, H. “The strategy concept I: five Ps for strategy”, California Management Review, v.30, n.1, p. 11-24, Fall, 1998.

<sup>119</sup> FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. “Planejamento estratégico na prática”, 2 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

<sup>120</sup> TIFFANY, P. e PETERSON, S. D. “Planejamento estratégico”, Rio de Janeiro: Campus, 1999.

<sup>121</sup> OLIVEIRA, D. P. R. “Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e praticas”, São Paulo: Atlas, 1995.

<sup>122</sup> OLIVEIRA, D. P. R. “Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e praticas”, São Paulo: Atlas, 1995.

identificação das alternativas de ação; simulação das alternativas identificadas; escolhas das alternativas e incorporação ao plano; estruturação e quantificação do plano; aprovação e divulgação do plano.

## 2.6 Caracterização da pequena empresa

### Quadro 1: Critérios de classificação da pequena empresa

Porte/setor	Indústria	Comércio e serviços
Microempresas	Até 19	Até 9 empregados
Empresas de Pequeno Porte	De 20 a 99	De 10 a 49
Médias	De 100 a 499	De 50 a 99
Grandes	500 ou mais	100 ou mais

Fonte: Adaptada do (SEBRAE, 2010)<sup>123</sup>.

Vários autores caracterizam e conceituam a pequena empresa em seus trabalhos com diferentes fins, com a proposição de critérios homogeneizadores de classificação, formulação de modelos teóricos, estudo da cultura empresarial, desenvolvimento gerencial, classificação dos problemas mais comuns nas empresas, especificidades organizacionais entre outros aspectos conceituais importantes a se destacar.

Argumentam (TORRES; JULIEN, 2005)<sup>124</sup> que a micro e pequena empresa são aquelas que constituem em seu mix produtos e serviços de baixo preço unitário, atendendo a necessidades básicas da população, como alimentos e bebidas, vestuários, calçados, móveis entre outros, sendo essas empresas detentoras de uma escala de produção mais baixa, com uma movimentação de capital, insumos, materiais, mão-de-obra, etc, em níveis menores.

Entretanto deve-se levar em conta que as micro e pequenas empresas são um dos principais pilares de sustentação da economia brasileira, quer pela sua enorme capacidade geradora de empregos, quer pelo infindável número de estabelecimentos desconcentrados geograficamente. (KOTESKI, 2004)<sup>125</sup>.

<sup>123</sup> SEBRAE. “Onde estão as micro e pequenas empresas no Brasil”, Observatório das MPEs. São Paulo: SEBRAE-SP, 2010.

<sup>124</sup> TORRES, O.; JULIEN, P. “Specificity and denaturing of small business”, International Small Business Journal, v.23, n.4, p. 355 – 377, 2005.

<sup>125</sup> KOTESKI, Marco Antonio. “As micros e pequenas empresas no contexto econômico brasileiro”, In Revista FAE Business. Maio 2004, n 1, 3 pp. 16-18.

### 3 METODOLOGIA

Esta parte do trabalho apresenta metodologia que define o escopo da pesquisa (abrangência e limitação), mas que foram fundamentais para a realização da pesquisa. Para DA SILVA e ROMAN NETO (2007)<sup>126</sup>, no desenvolvimento de estudos teórico ou teórico-empíricos no campo das organizações, a delimitação da natureza, do conhecimento de um fenômeno (epistemologia), além das formas pelas quais se pode estudá-lo (metodologia), ajuda o pesquisador a entender que o desenvolvimento de um estudo científico deve estar embasado em pressupostos teóricos e na definição clara de uma questão de pesquisa que norteará a investigação científica.

Sobretudo este artigo é desenvolvido através de uma revisão bibliográfica, sendo feita uma abordagem qualitativa das referências pesquisadas, para o desenvolvimento de uma vinculação e interpretação do assunto abordado, baseando-se em informações de uma análise PESTEL, que revelou a situação do cenário no qual as empresas estão inseridas.

Quanto aos procedimentos técnicos da pesquisa, também se lançou mão de uma investigação documental, com uma análise em alguns documentos e registros de natureza contábil das empresas A e B, obtendo-se informações junto à contabilidade das empresas. Sendo a pesquisa documental elaborada a partir de materiais que não receberam tratamento analítico. Outra característica quanto aos meios de investigação é de ser uma pesquisa de casos múltiplos. Para Yin (2010, p. 41)<sup>127</sup>, o “estudo de caso único e de casos múltiplos, na realidade, são nada além do que duas variantes dos projetos de estudo de caso”.

### 4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO

#### 4.1 Análise PESTEL

Análise PESTEL do comércio varejista de duas pequenas empresas, que trabalham com um mix de produtos diversificados, entre eles, produtos de bazar, brinquedos e utilidades domésticas, em praça localizada na cidade de Uruguaiana Rio Grande do Sul Brasil. As influências do ambiente sobre as organizações podem ser definidas em seis categorias. No âmbito do comércio varejista local. Uma lista inicial de influências de acordo com as categorias PESTEL de análise pode incluir os itens pesquisados a seguir:

<sup>126</sup> DA SILVA, A. B., ROMAN NETO, J., “Perspectiva multiparadigmática nos estudos organizacionais”, In: GODOI, C. K., DE MELLO, R. B., DA SILVA, A. B. Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos, 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

<sup>127</sup> YIN, Robert K. “Estudo de caso: planejamento e métodos”, Tradução: Ana Thorell. Revisão Técnica Cláudio Damaceno. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

**Quadro 2: Análise PESTEL empresa A**

<p><b>POLÍTICOS</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Alta carga tributária para o setor, com simples nacional ao redor de 7% da receita bruta.</li><li>2. S.T (Substituição tributária) em alguns produtos.</li><li>3. Tratados e acordos do MERCOSUL.</li><li>4. Isenção do IPI em alguns produtos.</li><li>5. O programa bolsa família.</li></ol>	<p><b>ECONÔMICOS</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Câmbio alto em relação ao dólar dificulta a comercialização de produtos importados.</li><li>2. Redução das taxas de juros para financiamentos.</li><li>3. Peso argentino em baixa cotação diminui o poder de compra desses estrangeiros nessa cidade.</li><li>4. Aquecimento do mercado imobiliário contribui para o segmento varejista.</li><li>5. Pouca imobilização de capital em estoques.</li></ol>
<p><b>SOCIAIS</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. A cultura local adaptada à cultura do segmento.</li><li>2. Baixo poder de remuneração do segmento afeta o social.</li><li>3. Campanhas de interação social, em determinadas datas do ano, como São João, Dia da Criança e Natal.</li></ol>	<p><b>TECNOLÓGICOS</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Segmento utiliza pouca tecnologia da informação.</li><li>2. Sistema de compras via internet e telefone.</li></ol>
<p><b>AMBIENTAIS (ECOLÓGICOS)</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Campanhas de conscientização da utilização da sacola plástica.</li><li>2. Reutilização de papéis para impressão.</li><li>3. Utilização da folha de ofício reciclável.</li><li>4. Parcerias para a logística reversa das caixas de papelão.</li></ol>	<p><b>LEGAIS</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Empresas com natureza jurídica Ltda.</li><li>2. Optante pelo sistema simples nacional de tributação.</li><li>3. Empresa não tem acesso à restituição do imposto de renda.</li><li>4. Empresa constituída há mais de 15 anos.</li></ol>

<p>5. Colaboração com a coleta seletiva de lixo.</p>	
--	--

Fonte: Adaptado de Johnson et al. (2011, p. 49)<sup>128</sup> com base na pesquisa de campo dos autores.

**Quadro 3: Análise PESTEL empresa B**

<p><b>POLÍTICOS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Carga tributária menor, com simples nacional ao redor de 4,5% da receita bruta.</li> <li>2. S.T (Substituição tributária) em alguns produtos.</li> <li>3. Tratados e acordos do MERCOSUL.</li> <li>4. Isenção do IPI em alguns produtos.</li> <li>5. O programa bolsa família.</li> </ol>	<p><b>ECONÔMICOS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Maioria dos clientes das classes B, C e D.</li> <li>2. Opera com produtos de baixo valor agregado em seu estoque.</li> <li>3. Aumento de vagas de emprego na cidade.</li> <li>4. Menor possibilidade de acesso ao crédito.</li> <li>5. Volume de vendas menor, com giro de estoques mais baixo.</li> </ol>
<p><b>SOCIAIS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. A cultura local adaptada à cultura do segmento.</li> <li>2. Baixo poder de remuneração do segmento afeta o social.</li> <li>3. Campanhas de interação social, em</li> </ol>	<p><b>TÉCNOLÓGICOS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Segmento utiliza pouca tecnologia da informação.</li> <li>2. Sistema de compras via internet e telefone.</li> </ol>

<sup>128</sup> JOHNSON, Gerry.; SCHOLLES, Kevan.; WHITTINGTON, Richard. “Fundamentos de estratégia”, Porto Alegre: Bookman, 2011.



<p>determinadas datas do ano, como São João, dia das crianças e natal.</p>	
<p><b>AMBIENTAIS (ECOLÓGICOS)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Campanhas de conscientização da utilização da sacola plástica.</li> <li>2. Reutilização de papeis para impressão.</li> <li>3. Utilização da folha de ofício reciclável.</li> <li>4. Parcerias para a logística reversa das caixas de papelão.</li> <li>5. Colaboração com a coleta seletiva de lixo.</li> </ol>	<p><b>LEGAIS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Empresas com natureza jurídica Individual.</li> <li>2. Optante pelo sistema simples nacional de tributação.</li> <li>3. Empresa não tem acesso à restituição do imposto de renda.</li> <li>4. Empresa constituída há cinco anos.</li> </ol>

**Fonte:** Adaptado de Johnson et al. (2011, p. 49)<sup>129</sup> com base na pesquisa de campo dos autores.

#### 4.2 Análise de cenário e comentários

Não é possível especificar mercados, segmentos de mercado ou melhorar a capacidade de marketing sem o conhecimento detalhado dos atuais clientes. Eles representam a força de ganho dessas empresas, nesse caso, os clientes potenciais encontram-se em classes sociais com poder de compra menor, em função de ambas as empresas buscarem esse público, trabalhando com produtos de valor agregado reduzido, com um baixo valor de revenda para o seu cliente final.

Tanto a empresa A como a empresa B, não detem uma marca institucional consolidada no mercado onde atuam, que do ponto de vista mercadológico na colocação de Kotler (2009)<sup>130</sup>, é um fator competitivo a mais para a empresa que detem uma marca forte em relação ao seu concorrente, pois segundo o autor essa tarefa está ao alcance dos gestores das micros e

<sup>129</sup> JOHNSON, Gerry.; SCHOLLES, Kevan.; WHITTINGTON, Richard. “Fundamentos de estratégia”, Porto Alegre: Bookman, 2011.

<sup>130</sup> KOTLER, Philip. “Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados”, São Paulo: Ediouro, 2009.

pequenas empresas, tendo como ação o emprego de algumas questões que abordem características a serem levantadas sobre o segmento em foco.

Observa-se então uma análise ambiental de ambas empresas, que gerará um banco de dados rico em informações para a construção de um plano de marketing. Possivelmente demandará esforço de observação e análise de dados por parte dos gestores e sua equipe, para que os dados sejam apurados e aproveitados na contribuição de uma tomada de decisão estratégica, como também na formulação de um plano de marketing.

Sobretudo os fatores ambientais para ambas as empresas são semelhantes em alguns aspectos, os ecológicos são iguais, pois elas estão inseridas no mesmo segmento econômico e estão centradas na preocupação com a sustentabilidade do negócio, por essa razão que a reutilização de folha de ofício, utilização de papel reciclável e, principalmente, do uso de sacolas plásticas retornáveis buscam, minimizar custos para as empresas e amenizar impactos ambientais.

Já os fatores sociais também são idênticos, como a cultura local adaptada à cultura do segmento, isso possibilita uma melhor interação dessas empresas com o seu público alvo, o fator cultural é importante na visão mercadológica, pois ambos os lados empresas e sociedade precisam estar integradas culturalmente, porque para realizar plano de marketing na expressão de Kotler (2009)<sup>131</sup>, é necessário conhecer o cliente e para isso a cultura não pode ser desconhecida ou desconsiderada pelas empresas. Outro fator é o baixo poder de remuneração do segmento que afeta o social, porque o poder de compra do cliente é reduzido em função da sua renda, isso serve para todo o segmento varejista do setor, visto que o salário da categoria é definido pelo sindicato varejista local.

Entretanto, as campanhas de interação social, em determinadas datas do ano, como São João, Dia da Criança e Natal são realizadas pelas empresas pesquisadas para fortalecer o seu elo de relacionamento e interação com a sociedade.

Os fatores políticos diferem em um tópico importante do tributário

**Quadro 4: Diferencial do fator político**

Simples Nacional	Empresa A	Empresa B
Aliquota	7%	4,5%
Anos a partir da abertura	15	5

Fonte: Documentos Contábeis das empresas

Uma razão simples para essa diferença é a idade das empresa, visto que existe uma política governamental que promove alíquotas mais baixas às micros e pequenas empresas novas, ou

<sup>131</sup> KOTLER, Philip. “Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados”, São Paulo: Ediouro, 2009.

seja, a partir da constituição jurídica, que ao longo dos anos de atuação no mercado essas alíquotas podem sofrer correção.

Os demais fatores políticos são semelhantes como a S.T (Substituição tributária) em alguns produtos com origem de fornecedores de fora do Estado, como também do Rio Grande do Sul, deve-se pagar o ICMS (Imposto sobre Circulação de mercadorias e serviços), os demais produtos que não são isentos de ICMS são pagos juntamente com o Simples Nacional.

Tratados e acordos do MERCOSUL, de alguma maneira favorecem as empresas analisadas, pelo fato de elas estarem localizadas em uma cidade de fronteira como Uruguaiana, em razão de os clientes estrangeiros poderem efetuar compras no Brasil, mas por outro lado há barreira comercial para alguns produtos em função do descumprimento de algum tratado dos países do MERCOSUL, isso afeta negativamente em função do impacto macroeconômico, ocasionando até em algum momento desemprego no setor afetado pelas barreiras comerciais e isso de alguma forma afeta o comércio local, porque ocasiona queda de receita no segmento afetado, deixando alguma consequência para os outros segmentos que também dependem do êxito de todos os demais segmentos.

Outro fator político importante foi a Isenção do IPI em alguns produtos, pois isso ocasionou consumo, aqueceu a economia, mesmo que temporariamente essa isenção deixa reflexos positivos para as empresas estudadas, como também para todo o elo da corrente comercial. O Programa Bolsa Família, é um fator político que beneficia diretamente as empresas em questão, pelo fato de os beneficiários desse programa serem clientes potenciais das empresas investigadas.

Entretanto, nos fatores econômicos os aspectos externos são semelhantes, como câmbio alto em relação ao dólar dificulta a comercialização de produtos importados, porque o custo de aquisição desses produtos se eleva em relação à moeda argentina, peso, em baixa cotação diminui o poder de compra desses estrangeiros nessa cidade, os clientes argentinos são clientes potenciais na cidade de Uruguaiana, mas com o seu dinheiro desvalorizado em relação ao real, reduzem a sua força de consumo na cidade brasileira vizinha da fronteira. Já o aquecimento do mercado imobiliário contribui para o segmento varejista, sendo um fator econômico importante para ambas as empresas e para o comércio em geral na cidade. Por fim, a pouca imobilização de capital em estoques é uma gestão contemporânea, ambas as empresas adotaram essa estratégia tática para objetivar reduzir custos em estocagem e, conseqüentemente, a não imobilização de altos valores em estoques, possibilita que as empresas não utilizem quantidades elevadas de capital, até porque são empresas pequenas que não movimentam grandes valores.

Para os fatores tecnológicos, ambas as empresas utilizam pouca tecnologia da informação, não possuem atividade operacional informatizada. O sistema de compras é realizado via internet e telefone, como cópias de pedidos de fornecedores enviadas por fax e por e-mails.

Por fim, os fatores legais diferem na natureza jurídica das empresas, sendo a empresa A uma microempresa LTDA e a empresa B uma empresa de pequeno porte individual, ambas optantes pelo simples nacional não tendo acesso à restituição do imposto de renda, a empresa A tem mais tempo de constituição jurídica, estando há treze anos atuando no mercado uru-

guaianense, e a empresa B há três anos, sendo uma empresa jovem recém constituída, em fase de construção de relacionamento com o mercado, com seus clientes, com as instituições financeiras, por isso não usufrui das mesmas taxas para capital de giro que a empresa A pratica. Em relação aos seus fornecedores, a empresa B está buscando uma afinidade para melhores negociações na hora da compra dos seus estoques, fator esse que a empresa A, por estar há mais tempo em atuação no mercado, já possui. Uma peculiaridade apresentada pelas duas empresas é de estarem muito atentas à descoberta de novos fornecedores, para incrementar o seu mix de produtos, assim como a empresa B também o faz.

#### 4.3 Plano de marketing com estratégias e ações inseridas

O plano de marketing vem a ser um documento escrito que deve conter os resultados do processo de planejamento de marketing, o plano de marketing pode se dizer que é uma declaração de forma escrita do que será realizado e de que maneira. (STEVENS et al., 2001)<sup>132</sup>.

Costa (2003, p. 183)<sup>133</sup> define plano de marketing como “como um mapa, ele mostra à empresa como ela está indo, aonde ela deve ir e como chegar lá”. “O plano (produto do planejamento) é um curso de ação, onde se estabelece quem fará o que, onde, como e por que para atingir os objetivos. Todo e qualquer plano é retratado formalmente através de um documento”.

Portanto, para as condições ambientais das empresas analisadas é proposto um plano de marketing, embasado no conceito de que o plano de marketing define os objetivos de marketing e apresenta estratégias para alcançar esses objetivos. O plano de marketing vem a ser uma ferramenta de comunicação que concilia todos os elementos do composto de marketing num plano de ação coordenada. Essas ações em um primeiro momento farão parte de estratégias propostas em função da análise realizada pelo estudo, que contemplou duas pequenas empresas A e B na cidade de Uruguaiiana, mas em outro momento, será proposta a elaboração de um plano de marketing completo para ambas as empresas, contemplando todos os requisitos necessários para uma ação mercadológica mais concreta e profunda.

#### Quadro 5: Estratégias e plano de ação quanto ao produto e serviço

Estratégia	Ação	Data	Investimento
Oferecer um excelente serviço de atendimento para os clientes.	Treinar colaboradores para capacitá-los da melhor maneira possível no	Agosto 2014	R\$ 2.000,00

<sup>132</sup> STEVENS, Robert E et al. “Planejamento de marketing: guia de processos e aplicações práticas”, São Paulo: Makron Books, 2001.

<sup>133</sup> COSTA, Nelson Pereira da. “Marketing para empreendedores: um guia para montar e manter um negócio”, Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

	atendimento		
Buscar novidades no segmento	Pesquisar através de revistas, jornais internet, cursos especializados, viagens a cidades com mercado potencial de novos fornecedores	De Agosto a Dezembro/2014	R\$ 3.000,00
Oferecer um preço melhor do que a concorrência	Buscar trabalhar condições e preços melhores com os fornecedores, reduzindo custos	De Agosto a Dezembro/2014	
Estreitar o relacionamento com os clientes	Fazer um programa de fidelização de clientes, criando o cartão fidelidade	De Agosto a Dezembro/2014	R\$ 1.000,00
Abrir novos mercados no programa de expansão dos negócios	Contratar consultoria especializada para uma pesquisa mercadológica em diferentes praças	De agosto a dezembro/2014	2.500,00
Contratar um serviço de crediário terceirizado	Parceria com financeira para conceder limite de créditos aos seus clientes, evitando inadimplência para o negócio	A partir de agosto 2014	Comissão sobre as vendas pagas à financeira
Investir na divulgação do negócio	Divulgar a loja e suas promoções em rádios, que são menos onerosos que a TV.	Em outubro e dezembro/2014	R\$ 1.000,00

Fonte: Elaborado pelos autores

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As abordagens vistas nesse texto de forma alguma trouxeram todos os passos de um plano de marketing. Entretanto, nosso objetivo foi fazer uma amostragem do caminho a ser

ISSN2451-6589

[www.conlad.fce.unam.edu.ar](http://www.conlad.fce.unam.edu.ar)

[conlad.fceunam@gmail.com](mailto:conlad.fceunam@gmail.com)



/congreso.ladm



/CongresoLatAdm



#conlad #posadas #misiones

URL: [http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=31&Itemid=135](http://conlad.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=31&Itemid=135)

percorrido para formar uma base segura de dados que irão municiar os gestores e sua equipe na formulação das estratégias de marketing mais amoldadas as características das empresas em questão.

Portanto, o processo de implementação e controle das ações estratégicas fazem parte do plano de marketing e dá consistência ao planejamento estratégico traçado. Fica então o desafio dos gestores dessas micro e pequenas empresas colocarem em prática os conceitos extraídos na academia e nas planchetas dos consultores mercadológicos em suas empresas, mesmo contando com recursos humanos sem as competências ideais para execução dos planos, que em muitas vezes não tem o alcance necessário das características locais em que as empresas estão inseridas.

Entretanto, o desenvolvimento das pessoas pode auxiliar a combater a falta de conhecimento de um modo geral, melhorar a qualidade dos produtos e serviços através da qualificação da mão-de-obra, o que diminui a força da concorrência, assim como as falhas na comercialização e nos produtos. Pessoas mais capacitadas possuem mais facilidade para obter informações, encontrar novas formas de aumentar os lucros, planejar, organizar, controlar, tomar decisões melhores, delegar e compartilhar as informações, pensar a longo prazo, pesquisar, conhecer e melhorar o sistema de custos da empresa, bem como participar no mercado externo. Todas essas melhorias auxiliam na manutenção e captação de clientes e vendas.

Sobretudo, utilizar a composição de um mix de marketing que represente claramente o foco e o posicionamento da empresa, reduzindo a dependência do mercado, possibilita manter os clientes, diminuindo a ação da concorrência. O mix diminui também a falta de qualidade, pois a oferta é adequada ao cliente, possibilitando escolher o ponto mais adequado, como também age diretamente nos problemas de comercialização e concepção de produtos, trazendo como consequência clientes satisfeitos, vendas e lucros, podendo ainda aumentar ou criar demanda no mercado externo, além de auxiliar na criação de uma política de custos.

As pequenas empresas apresentam a estrutura organizacional simplificada e a personalização da gestão e da qualidade dos produtos na pessoa do proprietário dirigente, o que gera flexibilização no mix de marketing, facilitando a adaptação às exigências dos clientes.

Já o marketing de relacionamento possibilita conhecer melhor o cliente, suas necessidades e desejos, direcionando a empresa para o atendimento dos mesmos, o que mantém o cliente fiel e satisfeito afastando o perigo de crises de mercado e das ofertas dos concorrentes. Através desse relacionamento, é possível descobrir o que precisa ser feito em termos de ponto, produto, serviço, preço e comunicação.

Clientes fiéis ajudam a empresa a melhorar seus produtos com sugestões, aumentando a qualidade. Eles não são facilmente atraídos pelas ofertas dos concorrentes, sugerem melhorias no ponto, compram muito mais a cada ano que passa e ainda fazem propaganda do seu produto. Estas ações proporcionam lucros, possibilitando o aumento da participação no mercado interno e externo.



As pequenas empresas possuem vantagem em aplicar estas estratégias por conta das suas características facilitadoras, principalmente a facilidade de conhecer melhor as necessidades dos clientes, a comunicação efetiva com eles, o atendimento personalizado e a informalidade comportamental. O proprietário-dirigente deve explorar estas vantagens competitivas para aumentar o nível de fidelização dos clientes.

A necessidade de sobreviver e perpetuar um modelo de negócio em um ambiente globalizado obriga os gestores das empresas a enfrentarem significativos desafios, tanto na forma de inserção e interação em sociedades diversas, como no sistema de gestão adotado. É preciso estar sempre atento às variações de ‘humor’ do mercado, clientes e da economia.

## REFERÊNCIAS

- 1KOTLER, PHILIP. “Administração de marketing”, São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- 2COBRA, MARCOS. “Administração de marketing no Brasil”, Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- 3DRUCKER, P. F. “O melhor de Peter Drucker”, São Paulo: Nobel, 2002.
- 4KOTLER, PHILIP. “Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo o profissional precisa saber”, Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- 5BARNEY, JAY B.; HESTERLY, WILLIAN S. “Administração estratégica e vantagem competitiva”, São Paulo: Pearson Pretince Hall, 2011.
- 6SEBRAE. “Manual como elaborar um plano de marketing”, Belo Horizonte: Sebrae, 2005.
- 7 JOHNSON, GERRY.; SCHOLE, KEVAN.; WHITTINGTON, RICHARD. “Fundamentos de estratégia”, Porto Alegre: Bookman, 2011.
- 8FERREL ET AL. “Estratégia de marketing”, São Paulo: Atlas, 2000.
- 9KOTLER, PHILIP. “Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados”, São Paulo: Ediouro, 2009.
- 10 BARNEY, JAY B.; HESTERLY, Willian S. “Administração estratégica e vantagem-competitiva”, São Paulo: Pearson Pretince Hall, 2011.
- 11 MINTZBERG, H. “The strategy concept I: five Ps for strategy”, California Management Review, v.30, n.1, p. 11-24, Fall, 1998.

12 FISCHMANN, A. A; ALMEIDA, M. I. R. “Planejamento estratégico na prática”, 2 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

13 TIFFANY, P. e PETERSON, S. D. “Planejamento estratégico”, Rio de Janeiro: Campus, 1999.

14 OLIVEIRA, D. P. R. “Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e praticas”, São Paulo: Atlas, 1995.

15 SEBRAE. “Onde estão as micro e pequenas empresas no Brasil”, Observatório das MPEs. São Paulo: SEBRAE-SP, 2010.

16 TORRES, O.; JULIEN, P. “Specificity and denaturing of small business”, International Small Business Journal, v.23, n.4, p. 355 – 377, 2005.

17 KOTESKI, MARCO ANTONIO. “As micros e pequenas empresas no contexto econômico brasileiro”, In Revista FAE Business. Maio 2004, n 1, 3 pp. 16-18.

18 DA SILVA, A. B., ROMAN NETO, J., “Perspectiva multiparadigmática nos estudos organizacionais”, In: GODOI, C. K., DE MELLO, R. B., DA SILVA, A. B. Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos, 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

19 YIN, ROBERT K. “Estudo de caso: planejamento e métodos”, Tradução: Ana Thorell. Revisão Técnica Cláudio Damaceno. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

20 STEVENS, ROBERT E ET AL. “Planejamento de marketing: guia de processos e aplicações práticas”, São Paulo: Makron Books, 2001.

21 COSTA, NELSON PEREIRA DA. “Marketing para empreendedores: um guia para montar e manter um negócio”, Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

**PERSPECTIVAS DE ACTUALIZACIÓN DEL CONVENIO COLECTIVO COMO  
ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD DE LAS PyMEs FORESTO-  
INDUSTRIALES DE MISIONES, ARGENTINA.**

Área: Administración al Servicio de las Organizaciones Transculturales

Sub área: Administración Empresaria PyMEs

Autor: Nancy Anahí Brondani

Categoría: Docente universitaria Cátedra Administración y Relaciones Públicas – Departa-  
mento Secretariado Administrativo

Institución: Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Misiones

Correo electrónico: [nancy10bron@hotmail.com](mailto:nancy10bron@hotmail.com)

**RESUMEN**

Para concretar el desarrollo de la investigación se trabajó con una muestra de 96 pequeñas y medianas empresas madereras en actividad, geográficamente distribuida en las zonas sur, centro y norte de la provincia de Misiones. De ellas participaron en calidad de informantes 672 operarios, de los que surgió la composición cuali-cuantitativa de empleos registrados y no registrados. En el orden documental se trabajó con datos estadísticos del Sindicato de Obreros de la Industria de la Madera de Misiones y se consultaron fuentes primarias de regulación legal laboral y secundarias provenientes de trabajos de organismos con autoridad y competencia en la materia. Inicialmente el trabajo tuvo un carácter exploratorio – descriptivo pudiendo avanzar hacia un nivel explicativo propositivo puesto de manifiesto con el aporte que se presenta. La hipótesis de investigación resultó falsa. Reconocer la necesidad de actualizar aspectos significativos del convenio colectivo de trabajo de los obreros de la industria de la madera originado en 1975 y sólo renovado en sus escalas salariales resulta una tarea ineludible en el marco del concepto de trabajo decente. Mejores prácticas se hacen evidentes y necesarias a fin de incrementar la competitividad de estas empresas.

**PALABRAS CLAVES**

Pequeñas y Medianas Empresas foresto – industriales; Convenio Colectivo de Trabajo; Trabajo Decente; Responsabilidad Social Empresaria; Competitividad.

## INTRODUCCION

La ventaja comparativa natural del sector foresto - industrial de la provincia de Misiones es reconocida internacionalmente, ha propiciado inversiones importantes e incremento en la producción en los últimos años.

La actividad forestal posee la cualidad de generar y/o demandar mucha mano de obra, principalmente en la etapa primaria de preparación, plantación y cuidados de las forestaciones, triplicándose el número de jornales en la etapa secundaria en lo que hace a empleo directo. A ello se suma la generación de empleo indirecto a través de la industrialización y el transporte de los productos maderiles.

A pesar de ello, la industria foresto - industrial en la provincia, caracterizada por ser generadora de muchos puestos de trabajo (formales e informales) y por no exigir una gran calificación en la mano de obra demandante, está alcanzando altos niveles de precariedad, y restando competitividad a su accionar estratégico.

El propósito de esta ponencia es aportar con entidad propia un planteo temático relacionado con la obsolescencia de varios puntos normativos del Convenio Colectivo de Trabajo del sector industrial maderero de Argentina en general y de Misiones en particular, y que se contraponen al concepto de trabajo decente, surgido como respuesta al deterioro de las condiciones de trabajo y los derechos de los trabajadores. Dicho planteo es complementario al trabajo principal de investigación de la Tesis Doctoral en desarrollo en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones, referente a Estrategias de Comercialización Sectorial para PyMEs foresto – industriales en la provincia de Misiones.

Tiene como objetivo primordial demostrar la necesidad y posibilidad administrativa, legal y técnica de introducir mejoras en cuatro (4) aspectos significativos del Convenio Colectivo de Trabajo N° 335/75 correspondientes a las ramas: Muebles, Aglomerados, Aserraderos y Terciados [1], referentes a trabajo registrado/no registrado; relación ocupación/escolarización; rotación del personal por movimientos de bajas y componentes del costo de las mismas; con el propósito de mejorar la calidad laboral en la industria maderera de Misiones, sobre la base de los elementos constitutivos del balance social [2], en el marco de los lineamientos de la responsabilidad social empresaria [3], de responsabilidad institucional sindical, de responsabilidad en organismos del sector público en tanto autoridad de aplicación y vigilancia, y de las recomendaciones de la OIT respecto a la iniciativa global denominada “Programa de Trabajo Decente” [4] con vistas a incrementar su grado de competitividad.

La hipótesis sostiene el supuesto que: si, algunos temas susceptibles de ser reconsiderados acerca de la eficacia y equidad que se promueven con esta normativa laboral y que se correlacionan positivamente con nuevas herramientas administrativas, legales y técnicas, aplicables al sistema laboral actual de la industria maderera, entonces no se visualiza la necesidad de formular y evaluar cambios tendientes a originar una mejor calidad normativa de efecto empírico evaluable en lo correspondiente a equidad y productividad.

Un reciente trabajo de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) sostiene: *“El mundo del trabajo cumple un rol fundamental en la generación de la mayor parte del ingreso de los hogares, pero también de la perpetuación de las desigualdades inherentes a su distribución que caracterizan a las sociedades latinoamericanas, cuando una perso-*

na no es reconocida por el empleador como sujeto de derechos humanos, al no garantizársele un salario mínimo o al ser excluido del sistema de seguridad social [5].

Al respecto, la Memoria sobre Trabajo Decente de la Organización Internacional del trabajo (OIT) de 1999 promueve e insta a gobiernos, empresas y sindicatos a *mejorar la situación de los seres humanos en el mundo del trabajo. Hoy en día, constituye la finalidad primordial promover oportunidades para que los hombres y las mujeres puedan conseguir un trabajo decente y productivo en condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad humana orientados al mejoramiento de las “condiciones de trabajo”... No se trata simplemente de crear puestos de trabajo, sino que han de ser de una calidad aceptable. No cabe disociar la cantidad del empleo de su calidad... Hoy en día, es indispensable crear unos sistemas económicos y sociales que garanticen el empleo y la seguridad, a la vez que sean capaces de adaptarse a unas circunstancias en rápida evolución, en un mercado muy competitivo, pero a la vez destructivo de las personas y sus valores humanos* [6].

Teniendo en cuenta las observaciones y recomendaciones de estas dos referencias, entre las numerosas existentes de organismos públicos y entes privados, de Argentina y del exterior, no se han encontrado evidencias de que instituciones que operan en la provincia de Misiones, ya sean académicas, gubernamentales, civiles, periodísticas, sindicales, profesionales, empresarias o, de otra naturaleza en cuanto a persona ideal, estén desarrollando acciones similares de promoción o de participación activa, o de vigilancia en iniciativas del tipo trabajo decente en los sectores de actividad económica en general y de la industria maderera en particular.

La Unión de Sindicatos de la Industria de la Madera de la República Argentina (USIM-RA), a la que se halla adherido el Sindicato de Obreros de la Industria de la Madera de Misiones (SOIMM) y, la Federación Argentina de la Industria de la Madera y Afines (FAIMA), forman el conjunto de personas ideales que, a nivel orgánico institucional constituyen las partes firmantes del Convenio Colectivo de Trabajo N° 335/75, por ante la autoridad de aplicación, el Ministerio de Trabajo de la Nación y el Ministerio de Trabajo de la provincia de Misiones que, junto a otras normas legales en materia laboral, regulan las responsabilidades de empleadores y empleados de este sector de actividad económica y, ante tanta superestructura burocrática institucional, no se observa necesaria correlación de calidad de vida en el ámbito laboral, ni suficiente soporte en lo correspondiente a eficacia, eficiencia y equidad de este sector económico en la provincia de Misiones, justificándose así el estudio de esta temática, ya que a través de él se facilita el progreso social y económico de todos los agentes involucrados.

A este conjunto de causas concurrentes que provocan efectos no deseados, de marginalidad, exclusión y vulnerabilidad de los recursos involucrados, va destinado el propósito de propagar el cambio de cultura organizacional con vistas a mejorar la competitividad, cuyo fin estaría dado por un salto cualitativo de nivel institucional en lo que al sector industrial maderero de

Misiones puede corresponder, ya que transitando las primeras décadas del siglo XXI, de la información y del conocimiento, no se vislumbran cambios sino la continuidad de prácticas de justicia social difusa.

## MARCO TEÓRICO

### **Empresa y Empresario PyME foresto – industrial**

A los fines de esta ponencia se consideran Pequeñas y Medianas Empresas Foresto – Industriales a las empresas radicadas en la Provincia de Misiones que se encargan del procesamiento de madera de bosques implantados y nativos y los aspectos cuantitativos expuestos (metros cúbicos mensuales) por el Ministerio de Ecología, Recursos Naturales Renovables y Turismo de Misiones que las distingue en: Pequeñas industrias: menos de 600 m<sup>3</sup>; Medianas industrias: de 601 a 1.900 m<sup>3</sup>; Medianas – grandes industrias: de 1.901 a 3.500 m<sup>3</sup>; Grandes industrias: más de 3.500 m<sup>3</sup>.

Son empresas que, si bien poseen ventajas comparativas naturales (como por ejemplo el emplazamiento geográfico e imagen de Misiones, crecimiento rápido de las plantaciones, tierras aptas, etc.) no logran desarrollar ventajas competitivas sostenibles.

Son organizaciones que afrontan un nivel de complejidad creciente ocasionado por la globalización, por las nuevas tecnologías, por las condiciones rápidamente cambiantes del mercado y por la competencia.

En estas empresas la simbiosis propietario/empresa se mantiene a lo largo del tiempo. El empresario PyME foresto – industrial ejerce la guía de la compañía y sólo en casos excepcionales la transfiere a alguna persona de confianza, por eso la conducta corporativa se corresponde íntegramente con el perfil del directivo.

La dirección de estas organizaciones está a cargo del dueño, de raíces netamente familiares, con escasa delegación de responsabilidades y ausencia de características de coach.

Estos empresarios no diferencian acciones básicas como: producción, distribución, personal, finanzas y gestión comercial, dificultando la realización de una gestión eficiente, debido a la escasez de recursos o por la cultura creada.

Se advierte una insuficiencia de capital circulante, las inversiones fijas no son planificadas y constituyen el lugar natural de aprendizaje forzoso de la fuerza obrera no calificada y disponible. Se observa un poder de negociación muy limitado para la adquisición de materias primas, repuestos e insumos y la estructura comercial es débil, fragmentada o prácticamente inexistente.

### **Mano de Obra y Condiciones Laborales**

Aunque técnicamente el trabajo forestal podría definirse como un “empleo verde” (UNEP, 2008), las condiciones laborales, la seguridad en el trabajo y la cobertura social de los trabajadores forestales son puntos críticos para proyectar a la actividad forestal y foresto – industrial como generadora de empleo decente y herramienta de desarrollo para un futuro sostenible [7].

Las condiciones laborales del trabajador de la industria forestal son consideradas mundialmente de las peores, no sólo en el medio rural, sino en el conjunto de las actividades económicas. La OIT, ya en 1997, consideraba que la forestación -junto con la construcción y la minería- es de los sectores de actividad más riesgosos por la alta incidencia de accidentes laborales y de siniestros mortales [8].

Misiones es una de las provincias que posee mayor tradición en la explotación forestal, primero del bosque nativo y, posteriormente, del implantado. En ella, el proceso de formación del asalariado forestal y de construcción de una cultura del monte lleva varias décadas, lo que



ha contribuido a que actualmente el trabajador misionero sea reconocido por su experiencia en la actividad y por su adaptabilidad a la vida en campamentos.

La descripción del proceso de trabajo en bosques nativos para la provincia de Misiones revela que los obreros misioneros obtienen el conocimiento con la práctica y cómo este “saber hacer” se relaciona con una trayectoria de vida en contacto permanente con el medio natural, con las distintas tareas de la forestación y con una tradición de larga data en la provincia que involucró y sigue involucrando a varias generaciones [9].

A las malas condiciones de trabajo se suma la precariedad en la que el trabajador debe vivir en el monte; esto lleva a que la actividad sea poco atractiva, a la gran rotación de la misma y a su escasa especialización y la muy baja presencia de acción sindical, así como con particularidades intrínsecas de la actividad [10].

Puede afirmarse, en ese sentido, que existen necesidades previsionales básicas insatisfechas para el trabajador y su núcleo familiar porque carecen de prestaciones de obra social y el titular no acumula ahorro previsional para el cómputo de su haber jubilatorio, teniendo otro tratamiento de menor cuantía y calidad a la hora del ajuste salarial por negociaciones de convenio que lo pone en inferioridad de condiciones laborales y por lo tanto humanas, ante el desempeño de igual tarea que un trabajador registrado.

### **Responsabilidad Social Empresaria**

Hoy día cobra cierta relevancia la visión de la responsabilidad social empresaria (RSE) articulada al modo de entender la empresa como un lugar de desarrollo de todas las personas que se relacionan con ella. Las organizaciones (sean éstas grandes, pequeñas o medianas) desde su estrategia corporativa asumen el compromiso de educar en el bien, de promover el bienestar, de otorgar a la sociedad valor agregado con carácter duradero, no pasajero u efímero. Es decir, en sus decisiones deben conciliarse intereses económicos, sociales y éticos.

Además de crear valor para el dueño/accionista/socio debe sumar valor para todos los que se relacionan con ella: para con los clientes, atendiendo a su demanda con precios competitivos y bienes y servicios de buena calidad; con los proveedores, pagando precios justos; con los empleados, preservando y creando empleo con salarios justos, estabilidad y motivación; para las generaciones futuras, cuidando que la actividad de la empresa no impacte negativamente en el medio ambiente.

En nuestro país, la evolución de la RSE estuvo asociada a los cambios económicos y sociales acaecidos en las últimas décadas. El punto de inflexión que se venía gestando desde la

década del '90, fue la crisis que atravesó el país a fines de 2001. Los altos niveles de desempleo, la creciente pobreza y la incapacidad del Estado de afrontar la asistencia social, motivaron una mayor relación entre la comunidad y las empresas, llevándolas a asumir un papel más protagónico dentro de la sociedad [11]. A ello se suman algunas iniciativas internacionales cuyos objetivos estaban centrados en regir las relaciones laborales y el medio ambiente, tales como el Pacto Global de 1999, la Convención de las Naciones Unidas sobre los Derechos de los niños y los Principios de Río. Como así también la influencia de países vecinos como Chile y Brasil con bastante avance en esta temática.

### **Trabajo Decente**

El trabajo constituye un recurso económico esencial y un condicionante para el éxito de las empresas. Pero aceptar esta visión económica del mismo sería un simple reduccionismo, debe

ser visto desde una visión global, que abarque el carácter ético y social, como medio para mejorar a quien lo realiza y contribuir al bien de la comunidad.

El trabajo es una actividad libre, consciente, voluntaria, realizada por una persona cuyos efectos repercuten en otras.

En lo que respecta a la ética del trabajo, una obra considerada fundamental es la Encíclica *Laborem Exercens* del Papa Juan Pablo II quien el 14 de septiembre de 1981, ya estableció que “el primer fundamento del valor del trabajo es el hombre mismo, su sujeto” [12].

En 1999 Juan Somavía, como Director General de la OIT, afirmaba que el trabajo decente es una reivindicación mundial con la que están confrontados los dirigentes políticos y de empresas en todo el mundo y que resume las aspiraciones de las personas durante su vida laboral, que implica contar con oportunidades de un trabajo productivo, que produzca ingresos dignos, seguridad y protección social para las familias, perspectivas de desarrollo personal e integración a la sociedad, libertad e igualdad de oportunidades. Es decir, siguiendo a Doménec Melé el concepto de trabajo decente es un concepto de amplio espectro que pretende la superación de un conjunto de prácticas laborales ética y socialmente cuestionables [13].

El concepto que se trata de impulsar con esta ponencia en lo que respecta al trabajo decente va destinado a tres (3) actores principales que, sin su concurrencia y participación necesaria, no sería posible practicarlo: el empresario y su asociación, el sindicato y el Ministerio de Trabajo, en sus dos estamentos: nacional y provincial.

## MÉTODOS

Para concretar el desarrollo de la investigación en la que se soporta la presente ponencia, se trabajó con una muestra de 96 PyMEs madereras en actividad, geográficamente distribuidas en las zonas sur, centro y norte de la provincia de Misiones. El número obtenido (96), ha sido obtenido por cálculo muestral, en base a la definición y formulación de valor crítico de distribución normal, desvío estándar y error estimado, sobre un total para el segmento de 701 empresas registradas por el Sistema de Información Foresto Industrial Provincial del año 2009 (SIFIP). De ellas participaron en calidad de informantes 672 operarios, de los que surgió la composición cuali-cuantitativa de empleos registrados y no registrados.

En el orden documental se trabajó con datos estadísticos de los registros del Sindicato de Obreros de la Industria de la Madera de Misiones (SOIMM).

Inicialmente el trabajo tuvo un carácter exploratorio – descriptivo pudiendo avanzar hacia un nivel explicativo propositivo, puesto de manifiesto con el aporte de la investigación.

También en el orden documental en cuanto a marco normativo y reglamentario, se consultaron numerosas fuentes primarias de regulación legal en lo laboral, y secundarias provenientes de trabajos de organismos con suficiente entidad de autoridad y competencia en la materia tratada.

En razón del tamaño de la muestra y el trabajo de campo que ello significó para concretar entrevistas y observaciones de realidad laboral “in situ”, demandó aprox. 180 días de labor personal llevada a cabo por la investigadora durante el 1er. semestre del 2014. Los esquemas informativos de representación gráfica de datos, así como la función cuantitativa utilizada pa-

ra relacionar los intervalos de indicadores de trabajo no registrado con trabajo registrado se trabajaron normalmente con los recursos estándar de la planilla Excel.

## RESULTADOS

La primera situación laboral problemática que necesariamente se considera es por omisión en el Convenio Colectivo de Trabajo N° 335/75, respecto a la condición de trabajo no registrado o, “en negro” o, no declarado o, ilícito, a cualquier efecto legal, de acuerdo a los términos de la Ley N° 20.744, Ley de Contrato de Trabajo, expresa y explícitamente reconocido con la reciente sanción (21/05/14) de la Ley N° 26.940, Ley de Promoción del Trabajo Registrado y Prevención del Fraude Laboral [14].

En organizaciones del sector público y del sector privado pueden observarse que conviven trabajadores registrados y trabajadores no registrados. Ello da lugar a análisis de distinta naturaleza en tanto causas y efectos, y también a tratar de obtener medidas, para cuantificar proporciones y relaciones cuantitativas tratables, entre otras disciplinas, desde la Economía Laboral.

Así es que uno de los instrumentos de generalizada aplicación es el índice de proporción entre los puestos de trabajo no registrado, respecto al registrado. Así es que, en el caso que nos ocupa, al realizar esta medición se observa el siguiente Indicador de proporción entre puestos de trabajos no registrados con registrados:  $IP=NR/R$        $0,816=302/370$

Esto significa que, de acuerdo a la muestra con la que se trabajó, compuesta por 672 trabajadores pertenecientes a 96 empresas PyMEs madereras de Misiones (ver Tabla 1), por cada un puesto de trabajo registrado hay prácticamente otro (0,816) no registrado. La relación aceptable es  $\dot{I}P \leq 0,050$ , en base al criterio de empleo friccional por algunas situaciones que de él se derivan.

En consecuencia, la evidencia numérica que ofrece el resultado de esta muestra indica que, existe un desajuste severo sobre el que las instituciones y organismos responsables de regular y vigilar el mercado de trabajo deben actuar a efectos de encauzar en la legalidad el trabajo no registrado en la industria maderera de Misiones.

Esta situación de infracción laboral no es privativa del sector industrial maderero de Misiones, porque por estas mismas causas, el 25 de agosto de 2008, se sancionó la Ley N° 26.377. Ley de Corresponsabilidad Gremial [15], con el propósito de que una parte de la producción vaya a un fondo previsional y con ello el trabajador rural registrado accede a la cobertura de una obra social y jubilación. Nada de esto está previsto en el sector laboral de la industria maderera Argentina en general y de Misiones en particular.

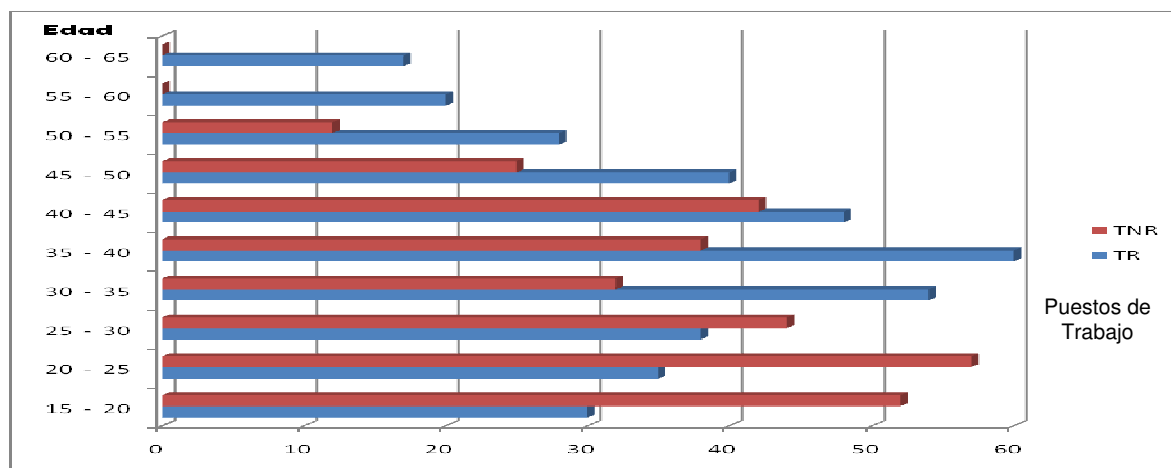
Tabla N° 1

Quintil	Edad	Trabajadores No Registrados	Trabajadores Registrados	ÍP=NR/R
5º	60 - 65	0	17	0,000=0/37
	55 - 60	0	20	
4º	50 - 55	12	28	0,544=37/68
	45 - 50	25	40	
3º	40 - 45	42	48	0,741=80/108
	35 - 40	38	60	
2º	30 - 35	32	54	0,826=76/92
	25 - 30	44	38	
1º	20 - 25	57	35	1,677=109/65
	15 - 20	52	30	
Total		302	370	0,816=302/370

Fuente: Elaboración propia en base a datos proporcionados por los obreros madereros informantes

Gráfico N° 1

Representación de Trabajo No Registrado y Trabajo Registrado por intervalos de edades de los trabajadores



Fuente: Elaboración propia en base a datos de registros estadísticos del SOIMM

Los datos observables muestran que el primer quintil etéreo (15-20 y 20-25), principalmente formado por menores y aprendices, es el de mayor situación desfavorable en cuanto a trabajo no registrado, con el agravante de que como se puede observar en la Tabla de datos N° 2 y, de acuerdo a los términos de la Ley N° 26.206/2006 o Ley de Educación Nacional y que hace referencia en el Artículo 16: *La obligatoriedad escolar en todo el país se extiende desde la edad de cinco (5) años hasta la finalización del nivel de la Educación Secundaria* [16].

El Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología y las autoridades jurisdiccionales competentes asegurarán el cumplimiento de la obligatoriedad escolar a través de alternativas insti-

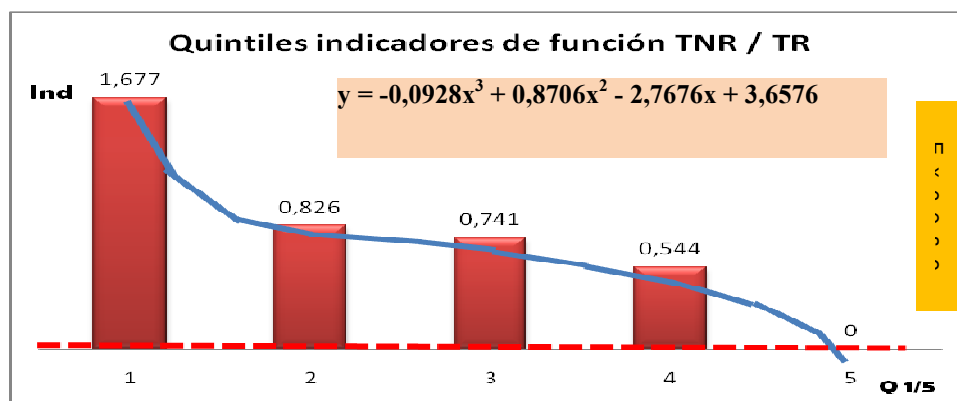
tucionales, pedagógicas y de promoción de derechos, que se ajusten a los requerimientos locales y comunitarios, urbanos y rurales, mediante acciones que permitan alcanzar resultados de calidad equivalente en todo el país y en todas las situaciones sociales.

Ninguno de los 302 trabajadores no registrados participantes de la muestra, tiene la educación obligatoria completa.

En términos de la CEPAL, ésta es una de las desigualdades con prioridad de ser sectorialmente atendida a través del instituto del trabajo en la industria maderera de Misiones, poniendo en contexto y praxis aquello de que hoy, no sólo la escuela educa.

La situación del índice, aun siendo desfavorable, va disminuyendo en los siguientes quintiles, hasta que en el 5º (55-60 y 60-65), se observa un nivel ideal = 0 trabajo no registrado. Las proporciones menos desfavorables en valores absolutos pueden observarse entre el segundo al tercer quintil para los segmentos de 30 – 35 (32, 54) y 35 - 40 (38, 60).

**Gráfico 2 Función polinómica del exceso y nivel máximo aceptable ≤ 0,05**



Fuente: Elaboración propia

El segundo aspecto significativo del que se ocupa esta ponencia hace referencia a la relación ocupación laboral con la escolarización obligatoria, básicamente por la situación de vulnerabilidad laboral y riesgo social en razón de la necesidad de contar con un trabajo y un mínimo ingreso, en la que se encuentran aquellos trabajadores no registrados, de acuerdo a los datos obtenidos de quienes participaron de las entrevistas directas (sin presencia ni intermediación de delegados sindicales) realizadas in situ (en los lugares de trabajo), como se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla N° 2**

Relación Ocupación / Escolarización	Puestos de trabajo		Total Escolarización
	No registra- dos	Registrados	

	Completa	---	27	27	
Secundaria					134
	No completa	96	11	107	
	Completa	152	332	484	
Primaria					538
	No completa	54	---	54	
Total Ocupación		302	370	672	

Fuente: Elaboración propia en base a datos proporcionados por los obreros madereros informantes

El convenio colectivo de trabajo 335/75, establece en el Artículo 32 - Fondo de Cooperación Social y Capacitación Profesional: *Los empleadores comprendidos en la presente convención aportarán a partir del 1/5/95, el equivalente al 0,6% (cero coma seis por ciento) del total de remuneración que corresponda a cada obrero en particular, en forma mensual y por persona ocupada. Los fondos se distribuirán en forma igual para cada parte signataria del convenio colectivo de trabajo 335/75 (F.A.I.M.A. y U.S.I.M.R.A.) y serán aplicados para los fines correspondientes en forma independiente por cada una de ellas.*

Si bien, algunos obreros saben de lo que dispone este artículo, ninguno de los 672 participantes de las entrevistas realizadas durante el primer semestre del 2014, conoce de la efectiva aplicación y utilización del Fondo de Cooperación Social y, la capacitación profesional recibida, proviene de las marcas proveedoras de máquinas y equipos para la industria maderera, toda vez que las empresas hacen nuevas adquisiciones de bienes de capital. Similar nivel de respuesta se obtuvo de los delegados sindicales participantes.

La mayoría de los obreros reconoce que ante la incorporación de máquinas y equipos de modernas tecnologías y diferentes procedencias de importación (UE, Asia, Brasil, EE.UU.), el aprendizaje de su operación, mantenimiento, calibración, ajustes, manejos e interpretación de escalas y lectura de indicadores en panel de instrumentos y tableros de control electrónicos, de acuerdo a requerimientos, no resulta de sencilla comprensión, sobre todo en aquellos dispositivos que tienen instrumentos de operación y control programables (computarizados) para el proceso de la materia prima.

Ante esta situación de carácter limitante en materia laboral, por insuficiencia de conocimientos de formación general (que se corresponde con no haber completado la educación obligatoria), más el no cumplimiento de una de las funciones básicas de toda organización sindical, como es la capacitación, actualización y perfeccionamiento de sus afiliados, y la mínima acción empresaria (como consecuencia del accionar basado intuición y falta de méto-



do, en la escasa formación profesional por parte de los dueños o gerentes), puede decirse que no resulta difícil hallar una explicación razonable a la insuficiencia de conocimientos emergentes, con cierta falta de atención compartida por las organizaciones involucradas en el cuidado y fortalecimiento del capital humano del sector industrial maderero que, de alguna forma (oculta y hasta ahora no investigada), puede impactar en un menor nivel de productividad en la industria en estudio.

El tercer aspecto importante puesto en análisis es el proceso de rotación del personal puesto de manifiesto por las bajas acontecidas y que presenta el siguiente panorama, en base a registros de datos estadísticos del SOIMM para el período 2010:2013:

- En el caso de los trabajadores no registrados y en base a una dotación media PyME maderera de Misiones compuesta por 7 trabajadores, rota toda la dotación al cabo de un año, a razón de una baja cada 52 días (365/7).
- En el caso de los trabajadores registrados y en base a una dotación media PyME maderera de Misiones compuesta por 7 trabajadores, rota toda la dotación al cabo de 2 años y 4 meses, a razón de una baja cada 122 días (850/7).

Esta situación real y actual, seguramente no era la existente, porque había mayor estabilidad laboral hacia el año 1975, año en que se acordó el convenio colectivo de trabajo. Hoy, la realidad es muy diferente, pero el convenio se quedó en el tiempo y las organizaciones autoras y responsables de él, también han seguido el mismo camino, desconociendo los aportes del enfoque de Responsabilidad Social Empresarial y del estado informativo que sobre estos aspectos proporciona la herramienta del Balance Social [17], recientemente incorporado por la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas (FACPCE) de la República Argentina en la Resolución Técnica N° 36 [18], vigente a partir del 2013.

En 1975 se redactó el Artículo 24 - Término de aprendizaje: *Los aprendices, cumplido su período de correspondiente aprendizaje establecido en 3 (tres) años de trabajo efectivo, pasan automáticamente a la categoría de medio oficial, con excepción de las ramas industriales que se rigen por modalidades propias*

Hoy, ese artículo de convenio sigue vigente, pero por lo menos para el trienio examinado, la máxima antigüedad media registrada para un obrero de la industria maderera, sin siquiera considerar su categoría de menor o aprendiz, peón o ayudante, ½ oficial u oficial, es de 2 años y 4 meses, mostrando que los períodos oportunamente acordados, han cambiado, y, se han prematurizado.

Pero esa realidad no ha sido reconocida en el convenio vigente que, de alguna manera, refleja cierto retraso en la evolución de las acciones de los dirigentes argentinos respecto al instituto del trabajo, tanto del sector público como del sector privado, al omitir considerar las recomendaciones que desde 1990 viene pronunciando la OIT [19], respecto a la necesidad de revisar y actualizar periódicamente (entre 3 y 4 años) los convenios colectivos, en un completo e integral concepto del ejercicio de la libertad sindical con responsabilidad, para asegurar un mejor nivel de calidad y condiciones laborales, básicamente en función de la revolución tecnológica existente, que debe ser tenida muy en cuenta, por el riesgo que su avance implica en la precarización y destrucción de puestos de trabajo de menor calificación, con ninguna a muy baja recuperación.

**Tabla N° 3**

**Indicador de Rotación de Personal  
por movimientos de bajas**

No registrados	Registrados
$52 = 365 / 7$	$122 = 365 / 3$
1 baja cada 52 días	1 baja cada 122 días

Fuente: Elaboración propia, en base a datos estadísticos del SOIMM, y cálculos según el Departamento de Estudios de

Productividad de la Cámara de la Madera de la Provincia de Córdoba.

En razón de esta menor amplitud en el ciclo de estabilidad laboral actual observable en los puestos de trabajo del sector industrial maderero de Misiones y por lo tanto, con mayor frecuencia de bajas en el primer y segundo quintil, es lo que lleva a pensar en extender a todos los obreros de la industria maderera, por ejemplo la libreta/tarjeta de los foguistas, en modo fondo de desempleo, tal lo practicado y asimilable desde la industria de la construcción [20].

El cuarto aspecto significativo del convenio de los obreros de la industria de la madera que se pone en análisis, centra la atención sobre el sistema de remuneración en general y en los conceptos estructurantes del costo de las bajas en particular.

En primer lugar el sistema de remuneración generalmente practicado, se halla establecido en el Art. 15º, *Forma de pago de salarios: En todo el territorio de la Nación el pago de los jornales, sueldos y salarios deberá efectuarse conforme con la ley 20744, mediante recibos extendidos por duplicado, uno de cuyos ejemplares quedará en poder del trabajador, en los cuales deberán constar con claridad los siguientes conceptos: cantidad de horas y días trabajados, salario horario o diario según corresponda, viáticos, incentivos, premios y demás retribuciones, descuentos efectuados por aportes jubilatorios o cualquier otro concepto.* No se advierte en el actual convenio 335/75 vigente, referencia alguna a optar por un sistema de remuneración por productividad y por lo tanto, no se encontró evidencia de que se haga aplicación de este sistema remuneratorio en ninguna de las 96 PyMEs madereras participantes de la muestra.

En segundo lugar, queda en claro la diferencia de costo que existe durante los pagos mensuales de haberes, pero principalmente al momento de calcular una baja, según sea la condición de trabajador no registrado con otro registrado.

Probablemente sea ésta la principal desigualdad laboral emergente que el nivel de organismos pertinentes no controla, por razones que no se explican y que dan lugar a reconocer la

existencia de una situación de cierta precariedad laboral de causas y consecuencias complejas, múltiples, como se ilustra en la siguiente Tabla:

**Tabla N° 4**  
**Comparativo de conceptos componentes**  
**del costo de las bajas de personal**

No registrados	Registrados
Libre acuerdo del importe final entre, el trabajador precarizado, el empleador y los organismos gubernamentales y sindicales de control, ausentes	Cálculo remuneratorio e indemnizatorio de cada baja, de acuerdo a los términos de la Ley N°20.744 Ley de Contrato de Trabajo y modificatorias
-----	+
-----	Asimilación a los términos de la Ley N° 22.250 Ley Fondo de Desempleo

Fuente: Elaboración propia

## CONCLUSIONES

Se presentan aquí algunas situaciones normativas de aplicación operativa, que llevan a mostrar la necesidad y posibilidad administrativa, legal y técnica de introducir mejoras en éstos aspectos significativos del Convenio Colectivo de Trabajo N° 335/75 que se señalan, correspondiente a las ramas Muebles, Aglomerados, Aserraderos y Terciados, orientado al aseguramiento de mejor calidad laboral en la industria maderera de Misiones, sobre la base de los elementos constitutivos del Balance Social, en el marco de los lineamientos de responsabilidad social empresaria, extensiva a responsabilidad institucional sindical y responsabilidad pública de la autoridad de aplicación laboral (Ministerio de Trabajo), a lo que cabe agregar el conjunto de recomendaciones de la OIT respecto a la iniciativa global denominada “Programa

de Trabajo Decente”, y a la efectiva aplicación de prácticas tendientes materializar igualdad en el instituto del trabajo, como lo promueve la CEPAL.

De acuerdo a la evidencia obtenida con esta temática de investigación puede considerarse que la hipótesis planteada resulta falsa, porque los temas considerados acerca de la eficacia y equidad que se promueven con esta clase de normativa laboral, no se correlacionan positivamente con nuevas herramientas administrativas, legales y técnicas, complementarias y sustitutas, aplicables al sistema laboral de la industria maderera, entonces emerge la necesidad de formular y evaluar cambios tendientes a asegurar una mejor calidad normativa de efecto empírico evaluable en lo correspondiente a eficiencia, eficacia y equidad del sector maderero argentino y de Misiones en particular, en vistas a incrementar la competitividad de estas empresas.

Derivado de estas evidencias, la investigación propone los siguientes aportes:

1º) Instalar en el convenio colectivo el reconocimiento de aplicar el sistema de remuneración por productividad en base a los criterios técnicos necesarios y que estén orientados a obtener equidad distributiva del ingreso.

2º) El período de aprendizaje necesita evolucionar hacia el concepto de capacitación continua y en servicio, y no para un período laboral inicial, con una duración única y tan extendida para todos, porque cada trabajador tiene su propio tiempo de adquisición y consolidación de conocimientos de orden conceptual y operacional y además no se condicen con la normativa laboral aplicable por ley 24744.

3º) Todo trabajador debe ingresar al nivel de población económicamente activa a partir de su mayoría legal de edad, prohibiendo el trabajo de menores, bajo el supuesto de hallarse en pleno proceso de formación por escolaridad básica.

4º) Adoptar un procedimiento de seguro por fondo de desempleo similar al existente en la industria de la construcción.

5º) Erradicar mediante mecanismos de control laboral y sistema de sanciones por infracciones, el trabajo precario y no registrado.

6º) Legislar expresamente respecto a la obligación de elaborar y exponer un estado contable denominado Balance Social para todas las empresas comerciales e industriales del sector forestal maderero sin excepción como instrumento que permita medir, evaluar e informar en forma clara, precisa y cuantificada el resultado de la política económica, social y ambiental aplicada por estas organizaciones.

7º) Crear en el ámbito de la Cámara de Representantes de la provincia de Misiones, un organismo de Auditoría Laboral Institucional que vigile el cumplimiento de responsabilidades de los organismos encargados de hacer observar las leyes del trabajo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

[1] Secretaría de Trabajo de la Nación, Acuerdo homologado del Convenio Colectivo de Trabajo N° 335/75 de la industria maderera para las ramas: Muebles, Aglomerados, Aserraderos y Terciados, USIMRA / SOIMM / FAIMA, Resolución N° 199/2006, Buenos Aires, 2006.

[2] World Commission on Environment and Development / RG “Guía para elaborar memorias de sustentabilidad”, Global Reporting Initiative (GRI), Our Common Future, Oxford University Press, Oxford, 1987.

[3] Romero M. A; Norma Internacional ISO 26000, “Guía de Responsabilidad Social”, 1º Edición, Global Standards Certification, Lima, 2011.

[4] OIT, “Tercer Programa de Trabajo Decente por País para Argentina, período 2012 a 2015” 1º Edición, Oficina de la OIT para la Argentina, Buenos Aires, 2013.

[5] BÁRCENA A. “Pactos para la igualdad. Hacia un futuro sostenible”. 35º período de sesiones, 5 al 9 de mayo, Lima. CEPAL, Santiago de Chile, pág. 139 y sig., 2014.

[6] SOMAVÍA, J; “Trabajo decente”, Memoria del Director General, Conferencia Internacional del Trabajo, 87º Reunión, OIT, Ginebra, 1999.

[7] PEIRANO, C; “La Sostenibilidad Social del Trabajo Forestal. El caso de Argentina”, XXVI Jornadas Forestales de Entre Ríos, 2012.

[8] OIT, Revista de la OIT, Trabajo N° 21, Ginebra, Septiembre-Octubre, 1997.

[9] KRAUTSTOFL, E; “Condiciones de trabajo y calidad de vida de los peones forestales de bosque nativo de Misiones”, Depto. de Antropología Social, UNaM, inédita, 1991.

[10] BARDOMÁS, S; “Calidad de vida y condiciones laborales en la Actividad Forestal en la Argentina”, I Seminario de Cooperación y Desarrollo en Espacios rurales Iberoamericanos, Sostenibilidad e Indicadores. Almería, 16-17 Octubre, 2007.

[11] DEBELJUH, P; “Ética Empresarial en el Núcleo de la Estrategia Corporativa”, Cengage Learning, pág. 34 – 37, 2009.

[12] JUAN PABLO II, Encíclica “Laborem Exercens”, 14 de Septiembre de 1981, N° 6. [http://www.vatican.va/holy\\_father/john\\_paul\\_ii/encyclicals/documents/hf\\_jpii\\_enc\\_14091981\\_laborem-exercens\\_sp.htm](http://www.vatican.va/holy_father/john_paul_ii/encyclicals/documents/hf_jpii_enc_14091981_laborem-exercens_sp.htm). Página visitada el 21/07/14.

[13] MELEC, D; “Ética en la Organización del trabajo: Trabajo decente y trabajo con sentido”, IESE Business School – Universidad de Navarra, 2010.

[14] Ley N° 26.940. Ley de Promoción del Trabajo Registrado y Prevención del Fraude Laboral, Boletín Oficial 02/06/14, Buenos Aires.

[15] Ley N° 26.377, Ley de Corresponsabilidad Gremial en Materia de Seguridad Social para el Sector Rural de la República Argentina, Boletín Oficial 10/06/08, Buenos Aires.

[16] Ley N° 26.206, Ley de Educación Nacional, Boletín Oficial 14/12/06, Buenos Aires.

[17] Ley N° 25.877. Ley de Régimen Laboral, Cap. 4, Balance Social, Arts. 25, 26 y 27, Boletín Oficial, 19/03/04, Buenos Aires.

[18] Resolución Técnica N° 36, Normas Contables Profesionales: Balance Social. FACPCE

[19] Conferencia Internacional del Trabajo, 2008, *Libertad de asociación y libertad sindical en la práctica. Lecciones extraídas*, 97ª reunión, OIT, Ginebra

[20] Comisión de Asesoramiento Legislativo CAL y Poder Ejecutivo Nacional PEN, 1980, Ley N° 22.250, Régimen laboral de los obreros de la construcción, Buenos Aires.

## **PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO E LEGITIMAÇÃO ORGANIZACIONAL – UM ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR**

Área: Administração de Empresas

Sub área: Potencial Humano - Administração de Recursos Humanos.

Autores: Ronaldo Leão Miranda

Berenice Beatriz Rossner. Wbatuba

Categoria: Graduando em Administração de Empresa

Doutoranda em Desenvolvimento Regional

Instituição: Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI –  
Campus de Santo Ângelo

Correo electrónico: ronaldo\_leaomiranda@hotmail.com; bwbatuba@santoangelo.uri.br

### **RESUMO**

As universidades de ensino superior assim como as demais organizações, são constituídas de pessoas e estas necessitam estar motivadas para desempenharem de forma eficiente e eficaz suas funções. Assim, uma pesquisa de clima organizacional é de fundamental relevância para essas instituições que buscam na concretização de seus objetivos organizacionais, aliar as necessidades e objetivos individuais de seus colaboradores, trabalhando de forma integrada com os profissionais da área de psicologia e gestão de pessoas. Assim, o problema foi: Qual o nível de satisfação dos colaboradores de uma IES comunitária do Rio Grande do Sul por meio da análise de clima organizacional? O objetivo foi analisar o clima organizacional em uma instituição de ensino superior comunitária do Rio Grande do Sul, avaliando o nível de satisfação dos seus colaboradores. Para isso, foi aplicado questionário aos professores e técnicos administrativos da referida instituição. Constitui-se num estudo aplicado; descritivo; bibliográfico; de campo e estudo de caso (VERGARA, 2011). Os dados foram tratados quantitativa e qualitativamente. Os resultados foram satisfatórios na maioria dos quesitos abordados, o que é significativo para ambas às partes, tanto para o colaborador quanto para a instituição, além de concretizar a legitimidade o perante os demais públicos de interesse na comunidade de sua inserção.

### **PALAVRAS-CHAVE**

Clima Organizacional; Psicologia do Trabalho; Qualidade de Vida no Trabalho; Gestão de Pessoas; Teoria da Legitimidade.

### **1.0 INTRODUÇÃO**

As organizações são constituídas de pessoas. São elas que agem em nome da organização, tomando e operacionalizando as decisões. As universidades de ensino superior, não diferen-



temente das demais organizações, sejam industriais, comerciais ou mesmo de outros serviços, são constituídas de pessoas e estas necessitam estar motivadas para desempenharem de forma eficiente e eficaz suas funções.

As universidades brasileiras tradicionais, de um modo geral, combinam várias modalidades para compor sua estrutura organizacional, com diversos níveis de decisão, nem sempre a mais adequada, pois dificilmente conseguem afrouxar ou romper de forma significativa com as características da burocracia. “Atualmente, a estrutura do ensino superior brasileiro está alicerçada em um conceito de sistema que envolve as seguintes modalidades de instituições: Universidades; centros universitários; faculdades isoladas; institutos superiores ou escolas superiores; centros de educação tecnológica”. (COBRA e BRAGA, 2004, p.12).

Cada tipo de IES tem exigências legais e autonomia diferenciadas, criando diferenças estruturais e desigualdades entre elas, principalmente no que tange a custos operacionais dificultando a concorrência das universidades (são aquelas que têm o maior grau de exigências legais e também a maior autonomia) com as demais IES.

Percebe-se também, grande distância no profissionalismo da gestão de IES com fins lucrativos para as sem fins lucrativos. As IES sem fins lucrativos, filantrópicas, comunitárias ou confessionais apresentam um modelo de estrutura hierárquica copiada das universidades públicas, já ultrapassado e dispendioso financeiramente, além de ser burocratizado e de “assembleísmo” onde a democracia em excesso torna os processos bastante morosos. Outro fator considerado prejudicial para a gestão deste modelo de IES está no fato de que os dirigentes normalmente são os próprios professores e não são preparados para os cargos que exercem, ou seja, não são gestores e nem tem perfil para líderes de equipes, por isso, constata-se as dificuldades administrativas e financeiras enfrentadas no mercado atual por muitas destas instituições.

As universidades estão constantemente trabalhando com tomada de decisões nas mais diversas instâncias o que evidencia que o reconhecimento e o uso da gestão de pessoas são imprescindíveis para a gestão universitária.

Assim, uma pesquisa de clima organizacional é de fundamental relevância para essas instituições que buscam na concretização de seus objetivos organizacionais, aliar as necessidades e objetivos individuais de seus colaboradores, trabalhando de forma integrada com os profissionais da área de psicologia e recursos humanos.

Vários são os casos em que colaboradores descontentes com as atividades que realizam, sentem-se desmotivadas, desejando trocar de função, setor ou até mesmo de organização. Já do lado oposto, pode se ter colaboradores que não gostariam de mudar de função ou setor pois estão felizes e motivadas com o trabalho que desempenham dentro da instituição.

A pesquisa sobre clima organizacional possibilita análise mais ampla e profunda de diversas variáveis relacionadas à psicologia do trabalho, em especial à gestão de pessoas: aspirações pessoais, motivação, ambições funcionais, relacionamento hierárquico e profissional, interação social, imagem da organização, trabalho em equipe, processo decisório, comunicação, entre outras. É fato que uma pesquisa de clima organizacional em uma universidade comunitária, configura-se de grande relevância tanto para os colaboradores quanto para o avanço na área de psicologia do trabalho e gestão de pessoas. Nesse sentido o estudo buscou responder a seguinte problemática: Qual o nível de satisfação dos colaboradores de uma IES co-

munitária do Rio Grande do Sul em relação à Instituição por meio da análise de clima organizacional?

Assim, o objetivo do estudo foi analisar o clima organizacional em uma instituição de ensino superior comunitária do Rio Grande do Sul, avaliando o nível de satisfação dos seus colaboradores. Para isso, foi aplicado questionário misto, com questões fechadas e abertas, junto aos professores tempo integral/parcial e técnicos administrativos da referida instituição.

As universidades estão constantemente trabalhando com tomada de decisões nas mais diversas instâncias o que evidencia que o reconhecimento e o uso da gestão de pessoas são imprescindíveis para a gestão universitária. Desse modo, a pesquisa de clima organizacional deve ser incorporada à gestão das instituições de ensino a fim de contribuir, não só para a melhoria da satisfação dos seus colaboradores e alcance de seus objetivos e aspirações pessoais, como também, na concretização dos objetivos organizacionais e melhoria da imagem institucional perante a comunidade de sua inserção, buscando serem percebidas pelos seus públicos de interesse como legítimas e a fim de seus produtos e serviços serem consumidos (Santana, 2012).

## 2.0 REVISÃO DA LITERATURA

Antes de realizar a análise de clima organizacional na instituição de ensino superior objeto do estudo, se faz necessário apresentar alguns aspectos teóricos.

### 2.1 Instituição de ensino

“Atualmente, a estrutura do ensino superior brasileiro está alicerçada em um conceito de sistema que envolve as seguintes modalidades de instituições: Universidades; centros universitários; faculdades isoladas; institutos superiores ou escolas superiores; centros de educação tecnológica”. (COBRA e BRAGA, 2004, p.12).

Cada tipo de IES tem exigências legais e autonomia diferenciadas, criando diferenças estruturais e desigualdades entre elas, principalmente no que tange a custos operacionais dificultando a concorrência das universidades (são aquelas que têm o maior grau de exigências legais e também a maior autonomia) com as demais IES.

Percebe-se também, grande distância no profissionalismo da gestão de IES com fins lucrativos para as sem fins lucrativos. As IES sem fins lucrativos, filantrópicas, comunitárias ou confessionais apresentam um modelo de estrutura hierárquica copiada das universidades públicas, já ultrapassado dispendioso financeiramente, além de ser burocratizado e de “assembleísmo” onde a democracia em excesso torna os processos bastante morosos. Outro fator considerado prejudicial para a gestão deste modelo de IES está no fato de que os dirigentes normalmente são os próprios professores e não são preparados para os cargos que exercem, ou seja, não são gestores e nem tem perfil para líderes de equipes, por isso, constata-se as dificuldades administrativas e financeiras enfrentadas no mercado atual por muitas destas instituições.

### 2.2 Gestão estratégica de pessoas

O enfoque da gestão estratégica de pessoas está em motiva-las para o trabalho aperfeiçoando e valorizando o trabalho em equipe, cuidando do ambiente organizacional. Isto significa dizer que as empresas modernas devem planejar e se organizar com base nas pessoas para

que elas se sintam comprometidas e desejem permanecer na empresa para levar adiante a proposta instituída e o planejamento estratégico atingindo os objetivos e metas organizacionais.

A motivação das pessoas resiste a qualquer mudança, desde que a empresa incorpore esta filosofia de compartilhar seus valores e suas expectativas, visto que, somente com a união de forças empreendedoras da própria empresa, sua força de trabalho e dos clientes bem atendidos, é que a empresa encontrará as respostas às dúvidas do mundo globalizado. (FIDELIS e BANOVA, 2006, p. 26).

Quando as pessoas percebem que o seu trabalho é reconhecido, tornam-se mais produtivas e felizes. O ambiente da empresa deve prover condições para que esse reconhecimento seja entendido como uma necessidade organizacional, criando um clima adequado para a implementação de qualquer planejamento estratégico organizacional, fator crítico do sucesso numa época de grandes desafios pela conquista do consumidor. (FIDELIS e BANOVA, 2006, p. 27).

### 2.3 Clima organizacional

O clima organizacional tem influencia direta e indiretamente no comportamento dos colaboradores, na produtividade do trabalho, interação social, imagem da empresa, e profundamente na satisfação das pessoas envolvidas na organização. De acordo com Chiavenato(1999,p.440),o clima organizacional reflete o modo como as pessoas interagem umas com as outras, com clientes e fornecedores internos e externos, bem como o grau de satisfação com o contexto que as cerca. “O clima organizacional pode ser agradável, receptivo, caloroso e envolvente, em um extremo, ou desagradável, agressivo, frio e alienante em outro extremo”.

Na visão de Rizzatti (2002), o clima organizacional está pautado em algumas percepções a cerca de práticas e diretrizes que envolvem todo o contexto organizacional, onde cada colaborador observa de forma particular tudo aquilo que lhe tem como favorável ou não,

em função disso o indivíduo julgará o clima como positivo ou negativo.

A pesquisa de clima é um instrumento de feedback e de intervenção por parte da empresa, refletindo-se também na história das pessoas que a mesma atrai, pois o contato entre empresa e colaborador, e de suma importância para o desenvolvimento social e econômico da empresa, pois colaborador satisfeito, e sinal de mais produtividade e ótimos resultados. De acordo com Mello (2003), a pesquisa de Clima Organizacional é o meio mais eficaz de entender o que os colaboradores querem ou o que esperam, e por que continuam na empresa. É um instrumento que, se bem aplicado, possibilita um diagnóstico preciso e o mapeamento da satisfação, fidelidade e compromisso das pessoas que trabalham na empresa.

### 2.4 Fatores que influenciam diretamente na obtenção de um clima agradável

De acordo com Vieira e Vieira (2004), os seguintes fatores são de suma importância, na obtenção de um clima agradável: A comunicação esta ligadas à comunicação empresarial no que diz respeito à maneira de como são divulgadas as políticas e diretrizes da organização, a transparência e rapidez do processo de comunicação. A comunicação desempenha uma função importante para o sucesso do trabalho. Segundo Spitzer (1997, p. 151) afirma que “sem comunicação eficaz as pessoas não conseguem trabalhar juntas e as empresas não chegam ao sucesso”. No relacionamento interpessoal verifica-se a percepção dos funcionários em relação a aspectos relacionados à cooperação, à soma dos esforços, a amizade e compreensão entre os membros da equipe de trabalho para que os objetivos organizacionais sejam atingidos.

Segundo Chiavenato (2004, p. 22), a vida das pessoas constitui uma infinidade de interações com outras pessoas e com organizações. O ser humano é eminentemente social e interativo. Não vive isoladamente, mas em constante convívio e relacionamento com seus semelhantes. Devido a suas limitações individuais, os seres humanos são obrigados a cooperar uns com os outros, formando organizações para alcançar certos objetivos que a ação individual isolada não conseguiria alcançar. A organização é um sistema de atividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas. A cooperação entre elas é essencial para a existência da organização.

Valorização é o fator que visa verificar se os funcionários percebem que a sua competência, experiência, dedicação ao trabalho, participação está sendo reconhecido, valorizado pelo seu superior imediato. Benefícios esse fator analisa a questão salarial é importante para o Clima Organizacional, pois está ligada diretamente à satisfação das necessidades básicas do funcionário. Satisfação, nesse fator é analisado se o colaborador gosta do que faz. É preciso uma boa dose de realização pessoal naquilo que está fazendo.

As organizações, na visão de Silva (2004), são dotadas de recursos materiais, financeiros, tecnológicos e técnicos, que junto com as pessoas munidas de conhecimentos, competências e habilidades, e que atentas às alterações, ameaças e oportunidades do ambiente onde está inserida, transformam os recursos materiais ou intelectuais, produzindo bens e/ou serviços para atender as necessidades da sociedade.

## 2.5 Qualidade de vida no trabalho

A qualidade de vida citada por Chiavenato (2004) enfoca a criação, manutenção e melhorias das condições físicas, regidas pela higiene e segurança, assim como as condições psicológicas e sociais do ambiente organizacional, visando um ambiente sadio, confiável e agradável, onde os profissionais sintam-se bem e tenham prazer em compartilhá-lo, sustentando a qualidade de vida dos colaboradores tanto na organização quanto fora dela. Para Tachizawa; Ferreira e Fortuna (2004), as medidas preventivas de acidentes no trabalho, são fatores importantíssimos para o aumento da produtividade, já que reduz o número de faltas relacionadas à inadequação das condições laborativas.

Já segurança do trabalho na definição de Chiavenato (2004, p. 352) “é o conjunto de medidas técnicas, educacionais, médicas e psicológicas utilizadas para prevenir acidentes seja eliminando condições inseguras do ambiente, seja instruindo ou convencendo as pessoas da utilização de práticas preventivas”. Quando os trabalhadores de uma organização percebem justiça nas relações de trabalho, eles se sentem motivados. Segundo CHIAVENATO (2010), “Boa parte do relacionamento com os empregados é estruturada para enviar a mensagem de que a organização é uma instituição preocupada em proteger, assistir e tratar com justiça todos os seus membros”.

Equidade e justiça no trabalho não se faz referência à legislação trabalhista, mas sim à comparação que os trabalhadores fazem de si mesmos em relação a outros trabalhadores. É a teoria da Equidade, onde os empregados de uma organização precisam sentir a justiça presente nas relações de emprego. A teoria da Equidade é fundamental quando da elaboração de programas de remuneração e recompensas, pois hoje a justiça social é muito relevante no mundo corporativo, globalizado e competitivo em que as organizações estão inseridas. Para Chiavenato (2010, p. 173) quando os trabalhadores de uma organização percebem justiça nas relações de trabalho, eles se sentem motivados. “Boa parte do relacionamento com os empre-

gados é estruturada para enviar a mensagem de que a organização é uma instituição preocupada em proteger, assistir e tratar com justiça todos os seus membros”. A motivação esta ligada a qualidade de vida, mas em muitas empresas.

## 2.6 A legitimidade das organizações

Todas as organizações gostariam de ser admiradas por seus funcionários, parceiros de negócios, investidores, clientes, fornecedores, governo e a sociedade como um todo. Assim, as organizações buscam ser percebidas pelos seus públicos de interesse como legítimas e a fim de seus produtos e serviços serem consumidos (SANTANA, 2012).

As organizações buscam ter um bom relacionamento com a comunidade de sua inserção, pois este relacionamento é validado pela sociedade, que concederá legitimidade para que continue atuando nesta comunidade (SUCHMAN, 1995). Assim, a ideia central da teoria da legitimidade é de que para a organização existir e continuar operando com sucesso na comunidade em que está inserida, ela tem que agir dentro de limites, que geram credibilidade, os quais a sociedade identifica como comportamento social aceitável (SUCHMAN, 1995; O'DONOVAN, 2002). Ou seja, a legitimidade pode ser definida como uma percepção ou suposição generalizada de que as ações de uma entidade são desejáveis e apropriadas dentro de um sistema socialmente construído de normas, crenças, valores e definições (SUCHMAN, 1995). Se ela não cumprir com o contrato social, pode haver penalidades de natureza econômica, legal ou social (LINDBLOM, 1994).

Organizações entrantes em um novo setor ou em determinadas necessitam da aceitação de seus produtos e serviços e, por isso devem se esforçar para demonstrar coerência entre a sua dinâmica funcional e os valores culturais daquela comunidade, por meio de uma comunicação persuasiva e eficiente (SUCHMAN, 1995). Manter a legitimidade conquistada pela organização é mais fácil do que ganhar ou reparar, em razão desta legitimidade dificilmente ser reavaliada, pois a percepção do público tende a ser rotineira, a menos que algum fato grave aconteça para mudar a percepção dos *stakeholders* (SUCHMAN, 1995) fazendo-a perder legitimidade (O'DONOVAN, 2002).

## 3.0 METODOLOGIA

Para delinear a pesquisa, utilizou-se a taxionomia apresentada por Vergara (2011, p.41), que classifica a pesquisa em dois aspectos.

Quanto aos fins a pesquisa foi de natureza aplicada e descritiva, pois utilizou-se de uma instituição de ensino superior do Rio Grande do Sul, de caráter comunitário, como estudo de caso, e descreveu as informações e dados levantados na pesquisa sobre o clima organizacional;

Quanto aos meios o estudo configurou-se em bibliográfico (baseado em livros, artigos, periódicos, material disponibilizado na internet e revistas especializadas sobre o tema em questão); De campo, por ter sido realizado no local onde ocorreram os fatos, ou seja, junto aos colaboradores (professores TI e TP e técnicos administrativos) da IES, feita por meio da aplicação de questionário à amostra; Estudo de caso, pois analisou em profundidade o clima organizacional de uma única Instituição de Ensino Superior, comunitária, do Rio Grande do Sul.

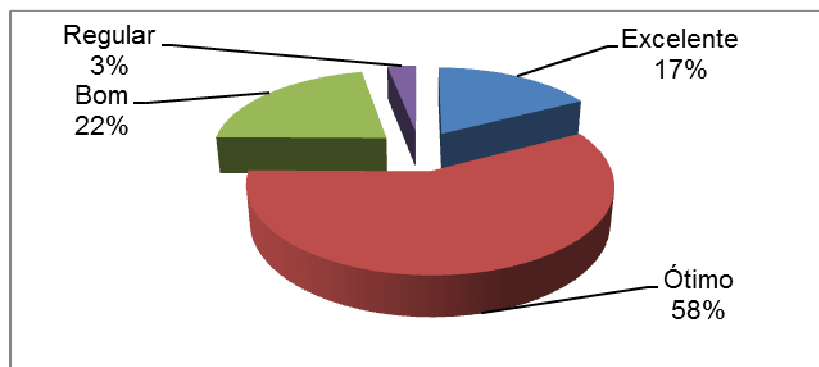
Os dados depois de coletados foram tratados através do método do positivismo onde os conceitos necessitam serem postos em prática para possibilitar sua mensuração quantitativa e

fenomenológica onde à análise é qualitativa e se aprecia diferentes construções e significados atribuídos às experiências. (ROESCH, 2005). Qualitativamente, pois serão analisados e cruzados todos os dados obtidos pelo questionário aplicado, tendo como suporte facilitador para a análise da pesquisa, um programa da Microsoft.

#### 4.0 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para a identificação dos fatores impactantes no clima organizacional da instituição de ensino superior, foram aplicados 161 questionários junto aos colaboradores da Instituição, dentre eles professores tempo integral/parcial e técnicos administrativos. Iniciou-se por questões do gênero, onde foi identificado que 59% eram mulheres e 41% eram homens. Robbins (2002) salienta que satisfação no trabalho é uma atitude geral de como as pessoas agem em relação ao seu trabalho, envolvendo as relações de trabalho, até mesmo as relações de poder; o ambiente; a organização do trabalho; as políticas e programas de gestão da empresa; suas tecnologias; metas, objetivos e interesses; seu ambiente econômico-financeiro; sua história e os desejos dos colaboradores no sentido singular e coletivo. No gráfico a seguir, é possível visualizar o nível de satisfação dos colaboradores em relação à instituição, ou seja, 58% avaliam a instituição como ótima, 22% bom, 17% excelente e 3% regular. Um índice muito bom com relação à instituição/colaborador, veja no gráfico 1.

GRÁFICO 1: Como você avalia a instituição de ensino superior?



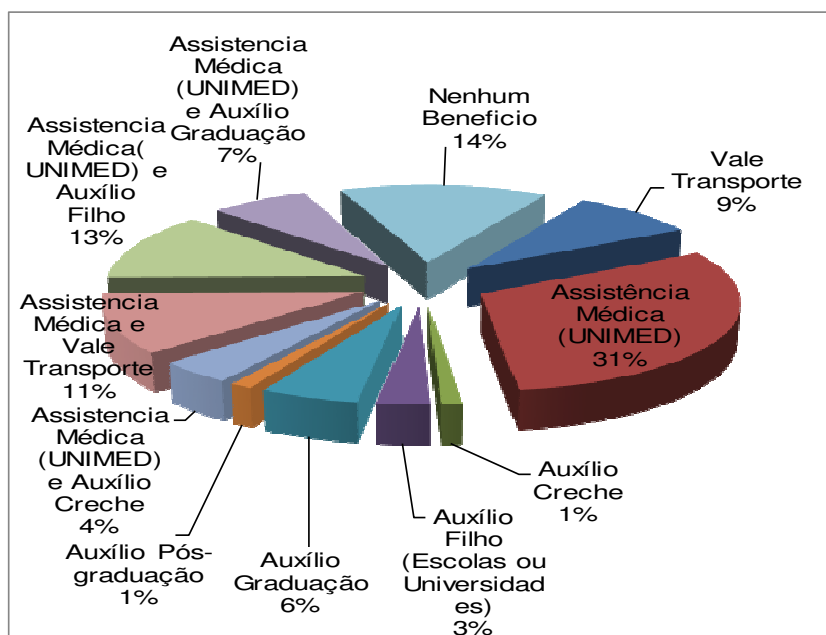
Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

A valorização da organização por seus colaboradores, segundo Dutra (2002), só é concretizada quando as recompensas são recebidas pelas pessoas, como contrapartida de seu trabalho. A organização tem vários meios de recompensar e beneficiar o colaborador, que vai desde o reconhecimento formal até o aumento salarial e implantação de novos benefícios.

A pesquisa abordou alguns quesitos sobre os benefícios que os colaboradores recebem dentro da instituição, são inúmeros, mas alguns possuem destaque como assistência médica que corresponde a 31% do total, ou seja, um grande percentual de colaboradores se utiliza desse tipo benefício entre outros, como vale transporte, auxílio creche, auxílio graduação, auxílio filho, auxílio pós-graduação, veja no gráfico a seguir o demonstrativo:

GRÁFICO 2: Benefícios que os colaboradores recebem

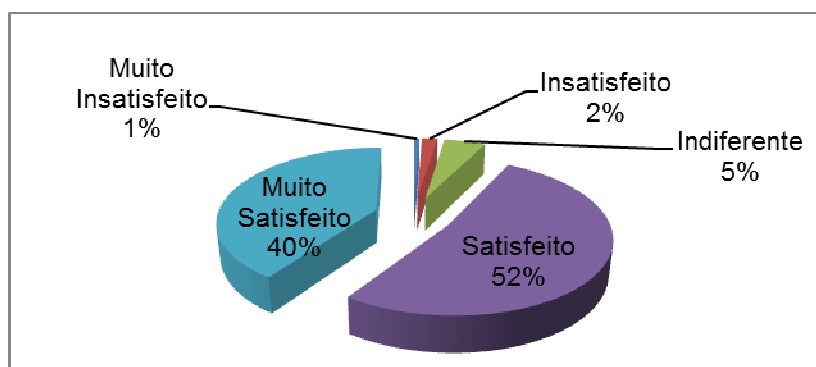




Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Segundo Ribeiro (2006), a satisfação no ambiente interno se dá pelas necessidades, qualidades e comprometimento que cada pessoa possui, levando os mesmos a realizarem uma determinada tarefa ao invés de outra, são impulsos interiores, se algum funcionário sabe que ele pode crescer dentro da organização ele se sente encorajado a buscar o autodesenvolvimento. Esse fato pode estimular o pessoal a se motivar para também buscar seu espaço. Verificou-se, que a maioria dos colaboradores da instituição estão satisfeitos com o que vem realizando dentro da instituição, na qual 53% dos entrevistados consideram-se muito satisfeito, outros 37% estão satisfeitos, e uma pequena minoria consideram-se insatisfeitos ou não opinaram (2% insatisfeitos, 3% muito insatisfeitos e 5% não opinaram). Outro ponto importante abordado na pesquisa foi o relacionamento entre equipe de trabalho, onde se constatou que 92% dos entrevistados estão satisfeitos com o relacionamento entre colegas de trabalho e, apenas um pequeno percentual está insatisfeito ou não respondeu, sendo 3% que se consideraram insatisfeitos e 5% não opinaram. Veja o demonstrativo abaixo:

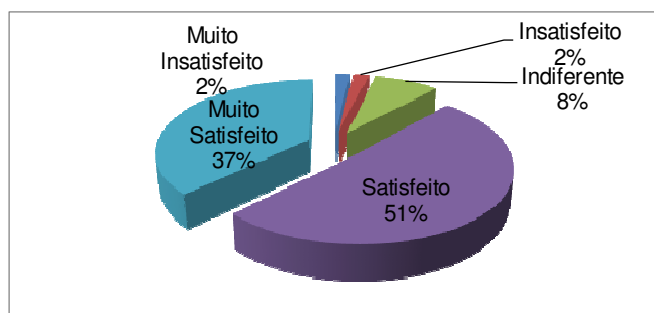
GRÁFICO 3: Relacionamento entre equipe de trabalho;



Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Chiavenato (2005), afirma que a liderança é um elemento necessário em todas as atividades e em todas as organizações, para que as equipes se harmonizem e produzam resultados. Neste sentido a gerência atua como mediador, transformando os objetivos da direção em planos e programas de trabalho a serem executados pelos membros da organização. A pesquisa abordou também o relacionamento com a direção do campus, e a percepção do colaborador em relação ao seu líder (gerência), onde se constatou que 88% estão muito satisfeitos, 4% representam os muito insatisfeitos e apenas 8% não opinaram em relação à questão.

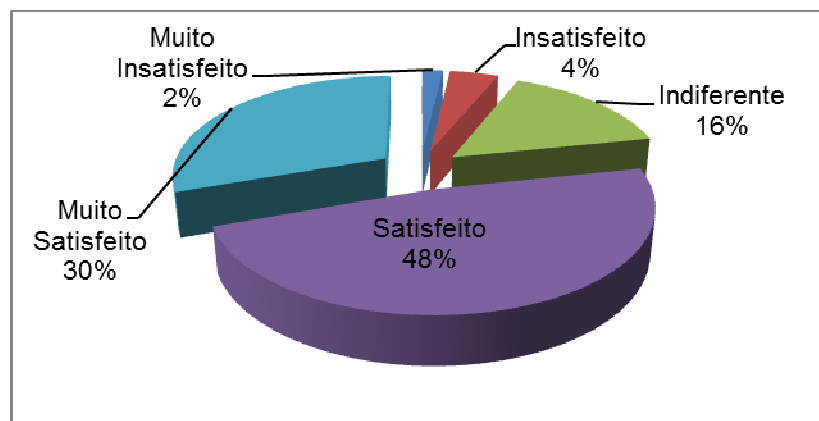
GRÁFICO 4: Relacionamento com a direção do campus;



Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Com relação à autonomia para propor melhorias na execução do trabalho, 78% responderam que estão muito satisfeitos, 6% do total estão insatisfeitos e 16% não se manifestaram.

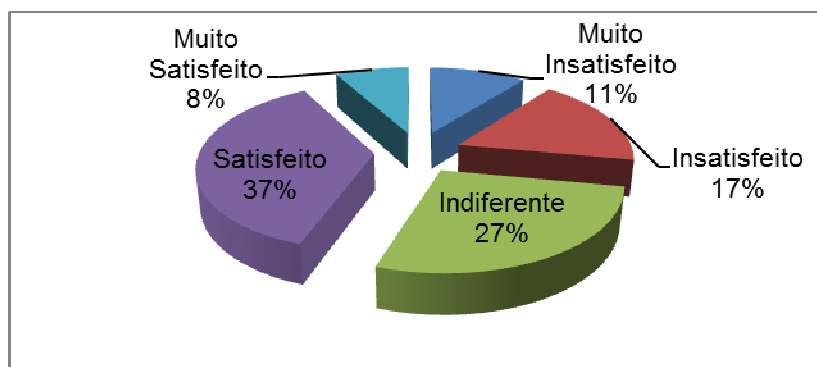
GRÁFICO 5: Você tem autonomia para propor melhorias na execução do seu trabalho?



Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Outro quesito importante abordado no questionário foi em relação aos critérios que são utilizados para fazer a promoção interna de colaboradores, sendo que 45% do total estão plenamente satisfeitos com o método previsto no plano de carreira dos professores de ensino superior e escola básica, 28% estão insatisfeitos e um alto percentual de 27% não opinou em relação a este quesito, o que pode ter sido promovido em razão dos técnicos administrativos ainda não possuírem um plano de carreira que contemple os critérios e requisitos para promoção interna, como podemos visualizar no gráfico abaixo:

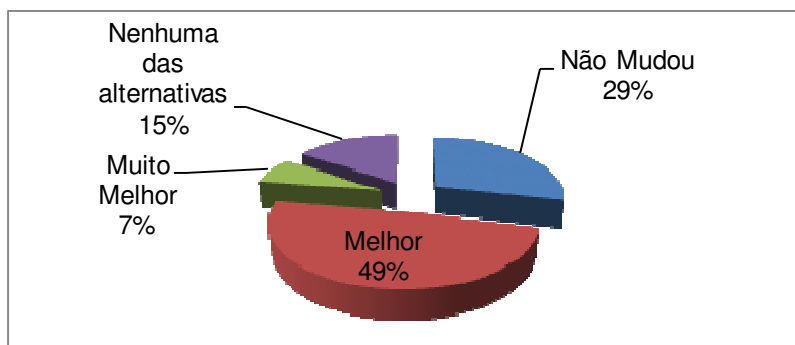
GRÁFICO 6: Você concorda com os critérios utilizado para promoção interna?



Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Foram foco do questionamento ainda, as mudanças e melhorias ocorridas em comparação ao ano anterior, onde pode-se evidenciar que 49% dos entrevistados afirmaram que houve mudanças e melhoramento em todos os departamentos e setores da instituição, 7% consideraram muito melhor, outros 29% responderam que não houve mudanças alguma em relação ao ano anterior e 15% não se manifestou, como demonstra o gráfico a seguir:

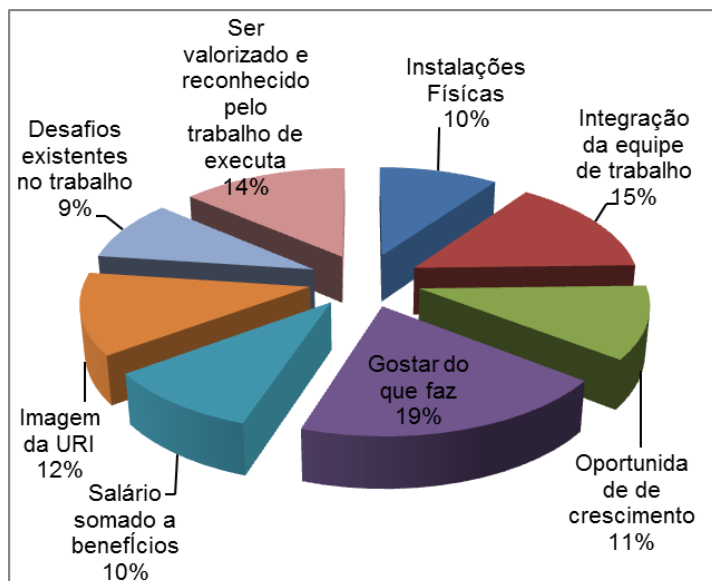
GRÁFICO 7: Mudanças em relação à eficiência;



Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

As diversas informações coletadas demonstram que, trabalhar nesta instituição, é algo satisfatório, onde mais de 80% dos colaboradores estão satisfeitos, apenas um pequeno percentual se manifesta contrário, isso mostra que o ambiente de trabalho da instituição é agradável e produtivo. Segundo Chiavenato (1999), as pessoas são completamente diferentes uma das outras no que tange a motivação: as necessidades variam de indivíduo para indivíduo, produzindo diferentes padrões de comportamento; os valores sociais também são diferentes; as capacidades para atingir os objetivos são igualmente diferentes; e assim por diante. Para complicar ainda mais, as necessidades, os valores sociais e as capacidades variam no mesmo indivíduo conforme o tempo. Um fator de grande relevância em pesquisas de clima organizacional são os fatores motivacionais, pois através deles que o colaborador consegue se projetar e alcançar seus objetivos e aspirações pessoais dentro da organização. Alguns fatores são de fundamental importância para que o colaborador permaneça dentro da organização. Gostar do que faz corresponde a 19% dos 8 principais fatores motivacionais, como podemos visualizar no gráfico abaixo.

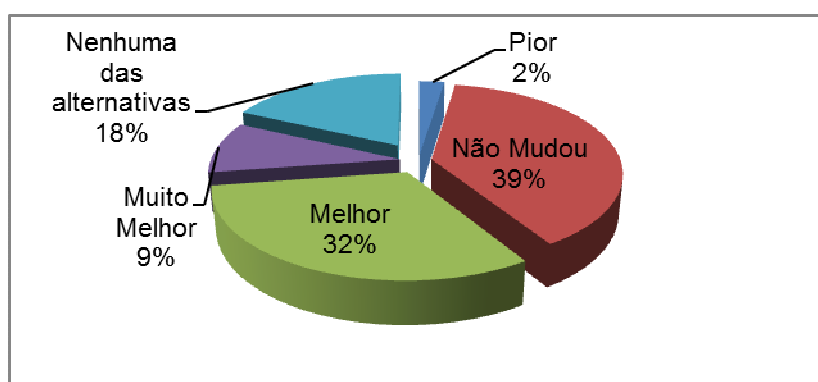
GRÁFICO 8: Principais fatores motivacionais;



Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Chiavenato (2005) salienta que para proporcionar a motivação no trabalho, o cargo deve ser planejado de forma flexível e desafiante, para incentivar e acompanhar o desenvolvimento pessoal e profissional do indivíduo. A motivação por si só, é um fator extremamente importante no que tange o aumento da produtividade de uma organização, a pesquisa revelou que a instituição de ensino superior não teve uma evolução tão significativa com relação às mudanças ocorridas referentes à motivação no ambiente de trabalho, onde apenas 9% do total consideraram muito melhor em relação ao ano anterior, 32% considerou que teve algumas melhorias, já 39% respondeu ao contrário, consideraram que não houve mudanças alguma, 2% considerou pior que o ano anterior e 18% não se manifestaram. Veja o demonstrativo no gráfico 9:

GRÁFICO 9: Mudanças em relação à motivação;

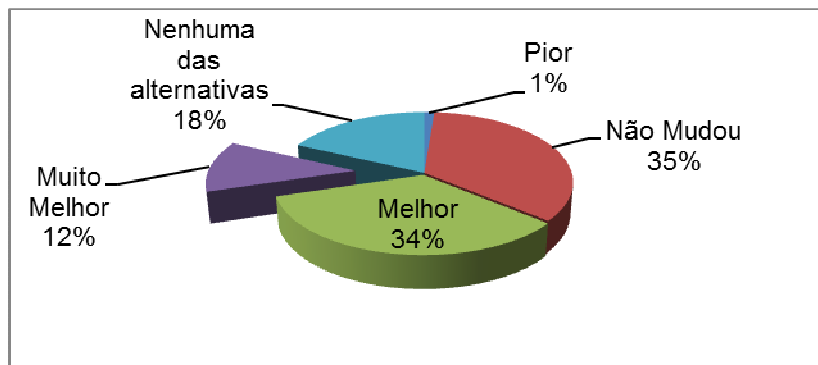


Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Para Leal (2001), o ambiente organizacional é a percepção que os funcionários têm da empresa. É o resultado do conjunto das políticas, sistemas, processos, valores e dos estilos gerenciais presentes na empresa. Observa-se que o ambiente/clima organizacional da instituição, apresentou mudanças significativas em relação ao ano anterior, representando 46% do total de entrevistados, 35% avaliou que não teve mudança alguma, 1% considera o ambiente/clima

organizacional pior que já estava e 18% não opinou, ou seja, não respondeu a nenhuma das alternativas. Veja o gráfico abaixo:

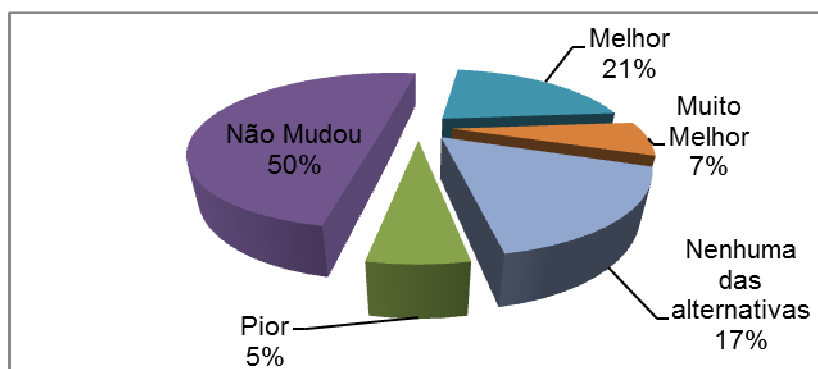
GRÁFICO 10: Mudança em relação ao ambiente/clima organizacional;



Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Outro fator importante abordado na pesquisa é, sobre as mudanças em relação à valorização funcional, onde obteve dados expressivos que revelam que a metade dos entrevistados considerou que não houve mudanças em relação ao ano anterior, ou seja, 50% do total de entrevistados considerou que não houve mudanças com relação à valorização funcional, 21% avaliaram um pequeno melhoramento, 5% avaliou uma piora em comparação com o ano anterior, já outros 7% dos entrevistados, avaliou como muito melhor a valorização funcional e 17% não se manifestaram como demonstra o gráfico a seguir:

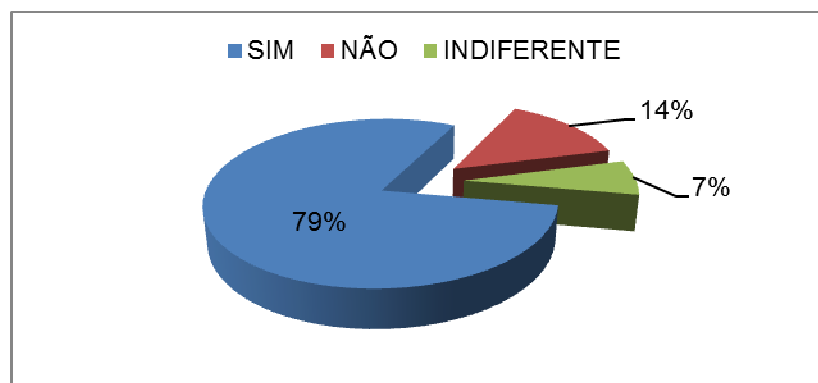
GRÁFICO 11: Mudança em relação à valorização funcional;



Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

O último quesito da pesquisa é referente a formação dos colaboradores, em relação ao cargo ou função que ocupa dentro da instituição, obteve dados expressivos, sendo 79% dos colaboradores da instituição ocupa o cargo certo, ou seja, o cargo ou função exercida condiz com a formação que possui, outros 14% responderam que a formação que possuem não condiz com o cargo e 7% não opinaram em nenhuma das alternativas (indiferente). Veja no gráfico a seguir.

GRÁFICO 12: A formação é condizente com o cargo ou função que ocupa dentro da instituição?



Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

## 5.0 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa sobre clima organizacional é de extrema importância e os resultados obtidos são meios concretos de visualizar a percepção dos colaboradores acerca da Instituição, sua satisfação ou não em fazer parte do corpo funcional da mesma e instrumento poderoso para a correta gestão de pessoas e a concretização dos objetivos organizacionais almejados, aliado ao alcance dos objetivos e aspirações pessoais de seus colaboradores. Um dos grandes desafios enfrentados pelas organizações contemporâneas é o de proporcionar um clima organizacional positivo e satisfatório para seus colaboradores, contribuindo igualmente, para a percepção de seus públicos de interesse, como uma instituição de ensino superior, comunitária, legitimada por suas ações na região de sua inserção.

A felicidade das pessoas no ambiente corporativo é um ponto fundamental no clima de uma organização, ou seja, é a garantia de um ambiente agradável e feliz que promoverá não só a satisfação pessoal dos colaboradores, como também, a produtividade e resultados satisfatórios para a própria instituição, além de promover uma percepção positiva em seus públicos de interesse. As organizações buscam ter um bom relacionamento com a comunidade de sua inserção, pois este relacionamento é validado pela sociedade, que concederá legitimidade para que continue atuando nesta comunidade (Suchman, 1995).

Com a realização deste estudo foi possível conhecer a realidade sobre o clima organizacional da instituição de ensino, que se apresentou como positivo na maioria das questões apresentadas, o que configura-se com um fator vantajoso, pois é com esse clima sadio e satisfatório, verificado na maioria dos respondentes e setores investigados, que o aumento da produtividade torna-se expressivo, obtendo também melhoria nos resultados finais, sendo significativo para ambas as partes, tanto para o colaborador quanto para a instituição. O resultado de tudo isso, é menos stress, prazer em permanecer na universidade por mais tempo, um alto grau de participação por parte dos colaboradores dentro da organização, alcançando cada vez mais desempenhos satisfatórios como um todo.

Portanto, depreende-se que o estudo alcançou o objetivo traçado e respondeu de forma satisfatória ao questionamento proposto, fornecendo à direção da instituição e ao departamento de recursos humanos, suporte necessário para a tomada de decisões relacionadas à gestão de pessoas, mais especificamente relacionadas à psicologia do trabalho na variável “clima organizacional”.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. COBRA, MARCOS E BRAGA, RYON. Marketing Educacional – Ferramentas de gestão para instituições de ensino. São Paulo: Cobra Editora, 2004;
2. FIDELIS, GILSON JOSÉ E BANOV, MARCIA REGINA. Gestão de recursos humanos: tradicional e estratégia. São Paulo: Ed. Érica Ltda, 2006;
3. CHIAVENATO, IDALBERTO. Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 9ª Tiragem. Rio de Janeiro: Campus, 1999;
4. RIZZATTI, G. Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras. Florianópolis, 2002. Tese (Doutorado). Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-65132006000200007&lng=&nrm=iso&tlng](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132006000200007&lng=&nrm=iso&tlng)>. Acesso em: 10/05/2014;
5. MELLO, ÁLVARO. Como Aplicar uma Pesquisa de Clima Organizacional? Grupo Catho, disponível em: [http://www.catho.com.br/estilorh/index.phtml?combo\\_ed=32&secao=163](http://www.catho.com.br/estilorh/index.phtml?combo_ed=32&secao=163). Acesso em 27/03/2014;
6. VIEIRA, RUFINA GUSTMANN; VIEIRA, SHIRLEY PICCOLO. “A influência do Clima Organizacional nas empresas e nas pessoas”. Revista de divulgação técnico-científica do ICPG. Vol. 1, nº 4, jan – mar/2004.
7. SPITZER, DEAN R. “Supermotivação: uma estratégia para dinamizar todos os níveis de organização”. São Paulo: Futura, 1997;
8. CHIAVENATO, IDALBERTO. Administração nos novos tempos. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004;
9. SILVA, REINALDO OLIVEIRA DA. Teorias da Administração. São Paulo: P. T. Learning, 2004;
10. TACHIZAWA, TAKESHY; FERREIRA, VICTOR CLÁUDIO PARADELA; FORTUNA, ANTÔNIO ALFREDO MELLO. Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 4.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004;
11. CHIAVENATO, IDALBERTO. Gestão de Pessoas. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2010;
12. SANTANA, A. Three Elements of Stakeholder Legitimacy. J. Bus Ethics, 2012, 257-265.
13. SUCHMAN, M. "Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches". Academy of Management Review, 1995,571-610.
14. O'DONOVAN, G. Environmental disclosures in the annual report: Extending the applicability and predictive power of legitimacy theory. Accounting, auditing and accountability Journal, 2002, 344-371.
15. LINDBLOM, C. The implications of organizational legitimacy for corporate social performance and disclosure. Critical Perspectives on Accounting Conference, s/n, 1994

16. VERGARA, S. C. *Projetos e Relatórios em Administração*. São Paulo: Atlas, 2011.
17. ROESCH, SYLVIA MARIA AZEVEDO. *Projetos de estágio e de pesquisa em administração*. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 2005;
18. ROBBINS, S. P.; JUDGE; T. A.; SOBRAL, F. *Comportamento Organizacional*. 14ª. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002;
19. DUTRA, JOEL DE SOUZA. *Gestão de Pessoas: modelos, processos, tendências e expectativas*. São Paulo: Atlas, 2002;
20. RIBEIRO, ANTÔNIO DE LIMA. *Gestão de Pessoa*. São Paulo: Saraiva 2006.
21. CHIAVENATO, IDALBERTO. *Gerenciando com as pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
22. LEAL, T. *O Papel do Gestor no Clima Organizacional*. Disponível em <http://www.canalweb.com.br/ibus/main.htm>. Acessado em 22/07/2014

## PESQUISA DE ORÇAMENTO FAMILIAR NO MUNICÍPIO DE CERRO LARGO.

Área: Entidades Intermedias.

Sub-área: Organizaciones Filantrópicas

Autores: Luísa Fernanda

Edson Bolzan

Clarice Fröhlich

Categoría: Docente Universitario.

Institución: Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – Ex-  
tensão de Cerro Largo.

Correo electrónico: fernanda@uricl.con.br

### RESUMO

A Pesquisa de Orçamento Familiar no Município de Cerro Largo foi desenvolvida no município de Cerro Largo e teve como objetivos apurar a estrutura do orçamento doméstico, os hábitos de consumo de bens e serviços e os tipos de despesas mais praticadas pelas famílias, além de registrar informações sobre renda, educação e condições de moradia da população. O método de pesquisa constou de uma amostra populacional formada por 80 famílias escolhidas aleatoriamente, das quais 18 famílias formaram o primeiro grupo e o período de levantamento de dados realizou-se de dezembro de 2010 a abril de 2011. O segundo grupo foi formado por 20 famílias e o período de levantamento de dados aconteceu de abril de 2011 a julho de 2011. O terceiro grupo, também foi formado por 20 famílias, e teve seu período de levantamento de dados de agosto de 2011 a dezembro de 2011 e o quarto grupo formado por 22 famílias, sendo este pesquisado no período de fevereiro a maio de 2012. Os instrumentos de coleta das informações foram questionários de levantamentos preenchidos pelas famílias selecionadas durante o período estabelecido. Após a obtenção dos dados foi feita uma análise comparativa dos semestres e dos anos em que se desenvolveram as atividades desta pesquisa. Em seguida, com a computação dos dados verificou-se as alterações nos itens consumidos pelas pessoas, bem como determinou-se as mudanças na sociedade e se teve o conhecimento do padrão de vida da população. A principal função com relação às famílias pesquisadas foi através de sugestões fazê-las entender que às vezes é necessário fazer pesquisas de preços, priorizar gastos e conscientizá-las da necessidade de um controle desses gastos, bem como fazer um planejamento, envolvendo todos os membros da família, a fim de que tenham um conhecimento para administrar o seu orçamento, começando dentro da pequena empresa, que é a família.

### PALAVRAS-CHAVE

Orçamento Familiar. Planejamento. Família.

## 1 INTRODUÇÃO

Para uma empresa prosperar é preciso um bom planejamento, que consiste num processo de tomada de decisões, as quais procuram conduzir a empresa para uma situação futura desejada. Neste processo é preciso ter coerência entre as decisões, a fim de se obter bons resultados. Sabe-se que as atividades de planejamento sempre consistem num aprendizado para o bom funcionamento da empresa.

A necessidade de um estudo sob forma de pesquisa domiciliar denominada Pesquisa de Orçamento Familiar nos forneceu informações que serviram para o estudo e a evolução dos hábitos de consumo das famílias do nosso município. No âmbito dos estudos sobre as condições de vida, as informações de gastos e quantidades consumidas com alimentos e bebidas têm uma relevância fundamental, pois refletem os hábitos e possibilidades de avaliações da população investigada, no que se refere ao cumprimento aos aspectos e padrões nutricionais. As informações obtidas através do acompanhamento mensal de preços, serviram de base ao nível sócio-econômico da população do município.

Assim, esta pesquisa objetivou obter informações sobre a estrutura do orçamento familiar, apurando as receitas ou ganhos e a destinação dos gastos dessas receitas das famílias pesquisadas. Como objetivos específicos tiveram-se: verificar as mudanças de hábitos de consumo e de bens de serviço; registrar informações sobre renda, ocupação, educação e condições de moradia da população; e identificar o perfil das famílias através de seus rendimentos e gastos.

A pesquisa foi desenvolvida com o intuito de responder ao seguinte questionamento: quais os gastos com maior incidência no orçamento das famílias do Município de Cerro Largo?

Esta pesquisa se justifica, pois a principal função com relação às famílias pesquisadas foi através de sugestões fazê-las entender que às vezes é necessário fazer pesquisa de preços, priorizar gastos e conscientizá-las da necessidade de um controle desses gastos, bem como fazer um planejamento, envolvendo todos os membros da família, a fim de que tenham um conhecimento para administrar o seu orçamento, começando dentro da pequena empresa, que é a família.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O cenário econômico e social em que vivemos é muito dinâmico. As mudanças ocorrem rapidamente, para acompanhar este ritmo precisa-se abandonar posições cômodas e antecipar as tomadas de decisões. Tal estratégia faz-se necessária em todos os setores empresariais, inclusive na família.

A família é a primeira e mais importante sociedade organizada do mundo, sendo considerada a base de todas as outras sociedades.

A família é a principal unidade de desenvolvimento pessoal, onde se vivencia um conjunto de experiências fundamentais para a formação da personalidade de um indivíduo. Como entidade, a família possui um patrimônio a ser zelado e controlado por todos os seus membros.

A família não pode ficar indiferente com relação ao controle dos ganhos e dos seus gastos relacionado ao patrimônio familiar. Precisa organizar, planejar e controlar os seus gas-

tos. Na família origina-se a formação do capital humano, principal ativo das demais entidades que compõem a sociedade. Os bens são necessários para que a família viva.

Em termos contábeis, representam bens os móveis, imóveis, de consumo e outros. Os direitos são os créditos que a família tem com terceiros, como salários a receber, empréstimos a receber e fundo de garantia. As obrigações são as dívidas da família, ou seja, o compromisso de pagamento dos serviços públicos utilizados, empréstimos a pagar, mensalidades a pagar e outros.

## 2.1 Planejamento, Orçamento E Controle Familiar

O planejamento e a organização consideram-se o primeiro fator na execução dos objetivos familiares. O planejar exige um modo de pensar que envolve interesses e indagações, e, estes envolvem questionamentos sobre o que será feito. O gestor familiar deve estabelecer suas metas abrangendo eventos presentes e futuros, visando a sustentação do patrimônio. O planejamento pode ser ilustrado por diferentes tipos de planos, classificados da seguinte maneira:

- Objetivos ou metas: o que se quer alcançar;
- Diretrizes: orienta a tomada de decisões;
- Procedimentos: estabelecem métodos para as atividades futuras;
- Normas: são ações necessárias;
- Orçamento: são os resultados esperados;
- Programas: são as diretrizes e procedimentos necessários para dar andamento as atividades;
- Estratégias: são os planos feitos para a execução das tarefas desses planos.

A Pesquisa de Orçamento Familiar (POF) deve ser bem detalhada em todos os segmentos, principalmente com relação a renda da família, bem como as despesas e os custos. É onde se busca o equilíbrio entre receitas e despesas. Deve mostrar o que é básico e o que é supérfluo, norteador a estratégia de gestão do patrimônio da família.

O orçamento familiar não se resume em anotar as despesas realizadas. Envolve planejamento, priorização e controle do fluxo de caixa.

Na atualidade cada cidadão deve ter um conhecimento para administrar o seu orçamento, seja ele individual, familiar ou empresarial. A função fundamental para o sucesso das operações nas empresas e principalmente familiar é o da exigência que as pessoas necessitam sobre informações, planejamento e controle de gastos.

A Pesquisa de Orçamento Familiar é uma pesquisa domiciliar que serve para obter informações sobre a estrutura de orçamento das famílias, as mudanças de hábitos de consumo de bens e serviços e os diferentes tipos de despesas praticadas pelas famílias, além de registrar informações sobre a renda, a ocupação, a educação e as condições de moradia da população. O levantamento divulgou o indicador da evolução do custo de vida de uma determinada região, refletindo de maneira mais fiel o padrão de gastos de seus habitantes.

Na Pesquisa de Orçamento Familiar, orientados pelo IBGE, no que se refere a alimentos consumidos no domicílio, são sempre levantados gastos e quantidades físicas consumidas.

É uma pesquisa feita por amostragem, sendo que a amostra da população selecionada seja uma forma representativa das características da população como um todo, permitindo que os resultados obtidos através da amostra sejam válidos para toda a população.

Através do Programa de Pesquisa de Orçamento Familiar é possível conhecer os bens consumidos e os serviços utilizados durante o período em que foi efetuado o levantamento, pelas famílias residentes na área urbana e rural do município de Cerro Largo, bem como o que representa cada um desses bens e serviços na despesa global dessas famílias. Podendo associar a esse conjunto de bens e serviços como “uma cesta básica de compras da população”.

As informações do Programa de Orçamento Familiar servem para estudar a evolução dos hábitos de consumo das famílias e, sobretudo, para atualizar os pesos dos produtos e serviços que praticam as cestas de consumo do município.

No âmbito dos estudos sobre condições de vida, as informações de quantidades consumidas de alimentos e bebidas têm uma relevância fundamental, pois refletem os hábitos e possibilidades de avaliação das famílias (pessoas) investigadas no que se refere ao cumprimento e aspectos dos padrões nutricionais. Nesse processo todo, existe o da obtenção de duas variáveis que são os gastos e as quantidades consumidas.

## 2.2 Como Desenvolver Este Tipo De Trabalho

O Programa de Orçamento Familiar é uma pesquisa feita por amostragem, sendo que a parte que representa a amostra da população é selecionada de forma que seja representativa das características da população como um todo. Isso permite que os resultados obtidos através da amostra sejam válidos para toda a população.

## 2.3 Período De Realização

O período de realização para o levantamento dos dados foi de doze meses. Dessa forma além dos gastos realizados com mais intensidade em funções das estações do ano como, agasalhos no inverno e refrigerantes no verão, ou ainda por decorrência de condições de preços que os produtos apresentam no mercado, por ocasião das safras e entressafras, ou ainda, em períodos especiais, como: início do ano letivo, férias, Natal e outros.

As informações são obtidas diretamente nos domicílios particulares, junto a seus moradores, durante um determinado período. Serão aplicados questionários para a identificação, a composição, o levantamento de características, além da investigação.

Quando as famílias tiverem um controle de gastos de aluguel, serviços públicos, com alimentos, bebidas, artigos de higiene pessoal e limpeza, combustíveis e outras compras de rotina como, vestuário, produtos farmacêuticos, transporte, leitura, alimentação fora do domicílio. Também quando são registradas as informações sobre os rendimentos individuais provenientes do trabalho (empregado ou empregador), de pensão ou aposentadoria e de outros recebimentos financeiros (poupança), as pessoas tem um quadro de registros com informações e podem fazer um controle do seu orçamento.

## 2.4 Itens A Serem Analisados

Para haver um bom controle do orçamento familiar é preciso destacar:

- As despesas coletivas: é o registro dos gastos com os bens e serviços, servindo a todos os moradores e cuja aquisição não é frequente, como móveis e eletrodomésticos, gastos



com aluguel, prestação de imóvel, serviços públicos (energia elétrica e outros) e bens duráveis.

- As despesas coletivas: consta de uma caderneta utilizada para registrar diariamente, todos os gastos realizados pela família com alimentos, bebidas, artigos de higiene pessoal e limpeza e outras compras de rotina, como artigos de papel, iluminação, artigos para animais e outros.

- Despesas individuais: ocorrem os registros dos gastos de utilização pessoal como vestuário, produtos farmacêuticos, transporte, leitura e alimentação fora do domicílio.

- Recebimentos individuais: registra-se as informações sobre os rendimentos individuais provenientes do trabalho, de aluguel, aposentadoria ou pensões, outros recebimentos como receitas e empréstimos recebidos. Também inclui-se as informações referentes a ativos financeiros como poupança, fundo de aplicação, ações e outros.

### 3 METODOLOGIA

A pesquisa foi desenvolvida com 80 famílias de abrangência geográfica do município de Cerro Largo, que foram selecionadas por amostragem e divididos em quatro grupos, onde foram escolhidas 18 famílias para o primeiro grupo a ser pesquisado. Nestas, o levantamento de dados ocorreu no período de dezembro de 2010 a abril de 2011. O segundo grupo, formado por 20 famílias foi pesquisado de abril de 2011 a julho de 2011. O terceiro grupo, também com 20 famílias, foi entrevistado de agosto de 2011 a dezembro de 2011, enquanto o quarto grupo com 22 famílias foi pesquisado no período de março de 2012 a maio de 2012.

Foi uma pesquisa explicativa, pois acompanhou todos os passos de seu desenvolvimento de Orçamento Familiar Mensal. Após o levantamento de todos os dados, as famílias foram classificadas de acordo com a faixa salarial, conforme o IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

Classe A: acima de 30 salários mínimos

**Classe B: acima de 15 a 30 salários mínimos**

Classe C: acima de 6 a 15 salários mínimos

Classe D: acima de 2 a 6 salários mínimos

Classe E: até 2 salários mínimos

Os instrumentos de coleta foram questionários a serem preenchidos mensalmente pelas famílias para a caracterização do domicílio, renda, bens duráveis, educação e cultura, saúde, vestuário, transporte, lazer e serviços pessoais.

O período de abrangência foi de agosto de 2010 a julho de 2012. Através dos dados obtidos, determinou-se as mudanças na sociedade local e o padrão de vida da população de acordo com a classe social.

### 4 RESULTADOS

Os resultados obtidos referem-se as seguintes etapas:

- Revisão Bibliográfica;
- Elaboração de Questionários e Tabelas como instrumentos de coleta de dados;
- Levantamento de dados;
- Elaboração de artigos para publicação;
- Acompanhamento do orçamento do primeiro grupo de 18 famílias selecionadas, pelo período de 12/2010 à início de 04/2011;
- Acompanhamento do orçamento do segundo grupo de 20 famílias selecionadas, **pelo período final de 04/2011 à 06/2011;**
- Acompanhamento do orçamento do terceiro grupo de 20 famílias selecionadas, pelo período 08/2011 à 12/2011.
- Acompanhamento do orçamento do quarto grupo de 22 famílias selecionadas, pelo período 03/2012 à 05/2012.

A seguir apresenta-se algumas tabelas com dados coletados na pesquisa:

#### 4.1 Resultados Do Primeiro Grupo

O primeiro grupo pesquisado era composto por dezoito (18) famílias. Os dados coletados equivalem ao período de dezembro 2010 a abril 2011.

TABELA 1: Renda mensal das famílias do primeiro grupo

<b>Código</b>	<b>01</b>	<b>02</b>	<b>03</b>	<b>04</b>	<b>05</b>	<b>06</b>	<b>07</b>
<b>R\$</b>	4.480,00	8.600,00	4.300,00	960,00	1.200,00	840,00	700,00
<b>Código</b>	<b>08</b>	<b>09</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>
<b>R\$</b>	1.250,00	900,00	2.930,00	3.500,00	3.680,00	250,00	850,00
<b>Código</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>18</b>			
<b>R\$</b>	1.250,00	4.850,00	3.280,00	950,00			

Fonte: Dados coletados na pesquisa.

TABELA 2: Despesas mensais das famílias do primeiro grupo

Có- digo	Alimen- tação	Impo- sitos	Gastos no lar	Art.de limpeza	Art.do lar	Vestu- ário	Carro passeio	Art. pessoais	Plano saúde	Edu- cação	Recre- ação	Total
01	200,00	120,00	100,00	150,00	10,00	150,00	20,00	80,00	310,00	75,00	30,00	1245
02	180,00	200,00	53,00	35,00	10,00	100,00	30,00	30,00	65,00	15,00	5,00	723
03	120,00	1100,00	30,00	20,00	10,00	79,00	65,00	30,00	84,00	120,00	15,00	1673
04	210,00	130,00	40,00	50,00	60,00	110,00	100,00	70,00	160,00	60,00	40,00	1030
05	340,00	350,00	50,00	70,00	150,00	100,00	100,00	100,00	200,00	700,00	80,00	2240
06	300,00	130,00	45,00	10,00	10,00	200,00	70,00	40,00	110,00	120,00	80,00	1115
07	104,00	135,00	80,00	13,00	5,00	120,00	57,00	7,00	38,00	120,00	60,00	739
08	650,00	350,00	34,00	25,00	15,00	120,00	35,00	12,00	84,00	125,00	75,00	1525
09	120,00	350,00	25,00	100,00	16,00	210,00	65,00	34,00	120,00	950,00	50,00	2040
10	300,00	320,00	100,00	150,00	100,00	250,00	150,00	150,00	240,00	1.200	200,00	3160
11	320,00	1120	54,00	70,00	30,00	100,00	80,00	20,00	120,00	125,00	30,00	2069
12	213,00	150,00	8,00	60,00	12,00	100,00	66,00	4,00	105,00	900,00	80,00	1698
13	145,00	360,00	15,00	20,00	15,00	95,00	55,00	12,00	250,00	700,00	40,00	1707
14	350,00	840,00	20,00	120,00	30,00	250,00	35,00	8,00	84,00	120,00	20,00	1877
15	150,00	350,00	16,00	54,00	18,00	120,00	30,00	15,00	110,00	80,00	15,00	976
16	210,00	150,00	12,00	35,00	10,00	50,00	25,00	5,00	75,00	120,00	12,00	704
17	130,00	85,00	12,00	120,00	8,00	100,00	50,00	15,00	55,00	90,00	50,00	715
18	210,00	125,00	30,00	100,00	7,00	95,00	55,00	10,00	49,00	50,00	30,00	761
<b>Total</b>	<b>4552,00</b>	<b>6365,00</b>	<b>724,00</b>	<b>1202,00</b>	<b>516,00</b>	<b>2349,00</b>	<b>1088,00</b>	<b>642,00</b>	<b>2259,00</b>	<b>5670,00</b>	<b>912,00</b>	

Fonte: Dados coletados na pesquisa.

Com relação aos gastos do período, constatou-se:

- O maior percentual de gastos foi com relação aos impostos;
- Em segundo lugar, o setor educação;
- Em terceiro, alimentação;
- Em quarto, vestuário;
- Em quinto, planos de saúde;
- Em sexto, artigos de limpeza;
- Em sétimo, gastos com carros de passeio;
- Em oitavo, recreação;
- Em nono, gastos do lar;
- Em décimo, artigos pessoais;
- Em décimo primeiro, artigos do lar.

Concluiu-se que nem sempre os que recebem os salários mais elevados, são os que mais gastam.

TABELA 3: Informações domiciliares do primeiro grupo

Código	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10
Tipo domic.	Casa	Casa	Casa	Casa	Casa	Casa	Casa	Casa	Casa	Casa
Cond. D ocupa.	Próprio	Alugado	Próprio	Alugado	Próprio	Próprio	Próprio	Próprio	Alugado	Próprio
Abastec. Água	r. geral	r. geral	r. geral	r. geral	r. geral	r. geral	r. geral	r. geral	r. geral	r. geral
Tipo d esgoto	r. geral	r. geral	r. geral	r. geral	f. sept.	r. geral	r. geral	r. geral	r. geral	r. geral
Nº cômodos	7	5	10	7	9	12	10	8	6	12
Nº quartos	2	2	4	3	3	5	3	3	2	5
Bens duráveis	Compls	Compl.	Compl.	Compl.	Compl.	Compl.	Compl.	Compl.	Compl.	Compl.
Chefe d família	Mãe	Mãe	Mãe	Pai	Pai	Pai	Pai	Pai	Mãe	Pai
Cônjuge	Não	Não	Não	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Não	Sim
Tem aposent.	Sim	Não	Não	Sim	Não	Sim	Não	Não	Sim	Sim
Tem empreg.	Sim	Não	Não	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim

Código	11	12	13	14	15	16	17	18
Tipo d domic.	Casa	Casa	Casa	Casa	Casa	Casa	Casa	Casa
Cond. D ocupa.	Próprio	Próprio	Alugado	Próprio	Alugado	Próprio	Próprio	Alugado
Abastec. Água	r. gral	r. gral	r. gral	r. gral	r. gral	r. gral	r. gral	r. gral
Tipo d esgoto	f. sept.	r. geral	r. geral	f. sept.	r. geral	r. geral	r. geral	r. geral
Nº cômodos	6	6	8	9	6	14	4	7
Nº quartos	2	2	4	4	4	5	2	3
Bens duráveis	Compls	Compl.	Compl.	Compl.	Compl.	Compl.	Compl.	Compl.
Chefe d família	Pai	Pai	Mãe	Pai	Mãe	Pai	Pai	Pai
Cônjuge	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Tem aposent.	Não	Não	Não	Sim	Não	Sim	Sim	Sim
Tem empreg.	Sim	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Sim	Sim

Fonte: Dados coletados na pesquisa.

Observando os dados da tabela acima, conclui-se que 66,67% dos entrevistados tem casa própria, todos tem água canalizada, 1/6 das famílias tem como rede de esgoto a fossa séptica, já para o restante a rede de esgoto é geral. Todas as famílias possuem bens duráveis completos. Dos entrevistados 72,22% possuem empregada doméstica, 33,33% não são casados e 2/3 tem como chefe de família o pai, sendo ainda 50% aposentados.

#### 4.2 Resultados Do Segundo Grupo

Acompanhamento do orçamento do segundo grupo de 20 famílias selecionadas, pelo período final de 04/2011 à 06/2011.

TABELA 4: Renda mensal das famílias do segundo grupo

Código	01	02	03	04	05	06	07
R\$	1.130,00	615,00	815,00	1.245,00	565,00	1.250,00	1.630,00
Código	08	09	10	11	12	13	14
R\$	3.115,00	2.465,00	1.715,00	1.300,00	800,00	1.200,00	1.730,00
Código	15	16	17	18	19	20	
R\$	1.200,00	840,00	1.350,00	800,00	2.100,00	680,00	

Fonte: Dados coletados na pesquisa.

TABELA 5: Despesas mensais das famílias do segundo grupo

Có- digo	Alimen- tação	Impos- tos	Gastos no lar	Art.de limpeza	Art.do lar	Vestu- ário	Carro passeio	Art. pessoais	Plano saúde	Edu- cação	Recre- ação	To- tal
01	200,00	120,00	100,00	150,00	10,00	150,00	20,00	80,00	310,00	75,00	30,00	1245
02	180,00	200,00	53,00	35,00	10,00	100,00	30,00	30,00	65,00	15,00	5,00	723
03	120,00	1100,00	30,00	20,00	10,00	79,00	65,00	30,00	84,00	120,00	15,00	1673
04	210,00	130,00	40,00	50,00	60,00	110,00	100,00	70,00	160,00	60,00	40,00	1030
05	340,00	350,00	50,00	70,00	150,00	100,00	100,00	100,00	200,00	700,00	80,00	2240
06	300,00	130,00	45,00	10,00	10,00	200,00	70,00	40,00	110,00	120,00	80,00	1115
07	104,00	135,00	80,00	13,00	5,00	120,00	57,00	7,00	38,00	120,00	60,00	739
08	450,00	300,00	10,00	15,00	15,00	450,00	550,00	15,00	84,00	10,00	250,00	2149
09	500,00	300,00	10,00	105,00	5,00	100,00	35,00	70,00	84,00	10,00	50,00	1269
10	100,00	40,00	10,00	10,00	10,00	90,00	100,00	10,00	105,00	75,00	80,00	630
11	240,00	130,00	12,00	15,00	10,00	70,00	35,00	10,00	240,00	700,00	10,00	1462
12	120,00	150,00	5,00	15,00	12,00	85,00	20,00	15,00	84,00	50,00	30,00	586
13	240,00	150,00	20,00	35,00	15,00	75,00	50,00	10,00	105,00	30,00	15,00	745
14	300,00	100,00	10,00	15,00	10,00	50,00	50,00	15,00	105,00	55,00	40,00	750
15	200,00	130,00	12,00	10,00	12,00	120,00	60,00	15,00	230,00	15,00	30,00	834
16	150,00	130,00	20,00	100,00	15,00	50,00	25,00	12,00	84,00	125,00	35,00	746
17	200,00	150,00	25,00	110,00	10,00	120,00	30,00	15,00	100,00	75,00	20,00	855
18	125,00	130,00	12,00	35,00	10,00	70,00	55,00	10,00	105,00	50,00	35,00	837
19	240,00	95,00	20,00	50,00	20,00	76,00	50,00	15,00	240,00	70,00	30,00	906
20	230,00	90,00	30,00	55,00	25,00	80,00	60,00	19,00	220,00	80,00	40,00	929
<b>Total</b>	<b>4549,00</b>	<b>4060,00</b>	<b>594,00</b>	<b>918,00</b>	<b>424,00</b>	<b>2450,00</b>	<b>1562,00</b>	<b>588,00</b>	<b>2753,00</b>	<b>2555,00</b>	<b>975,00</b>	

Fonte: Dados coletados na pesquisa.

Com relação aos gastos do segundo grupo pesquisado, constatou-se:

- O maior percentual de gastos foi com alimentação;
  - Em segundo lugar os impostos;
  - Em terceiro, planos de saúde;
  - Em quarto, educação;
  - Em quinto, vestuário;
  - Em sexto, gastos com carro;
  - Em sétimo, recreação;
  - Em oitavo, artigos de limpeza;
  - Em nono, gastos do lar;
  - Em décimo, artigos pessoais;
  - Em décimo primeiro, artigos do lar.

Concluiu-se que nem sempre os que recebem os salários mais elevados, são os que mais gastam.

TABELA 6: Informações Domiciliares do segundo grupo

Código	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10
Tipo domic.	Casa	Casa	Casa	Casa	Casa	Casa	Casa	Casa	Casa	Casa
Cond. D ocupa.	Próprio	Alugado	Próprio	Alugado	Próprio	Próprio	Próprio	Próprio	Alugado	Alugado
Abastec. Água	r. geral	r. geral	r. geral	r. geral	r. geral	r. geral	r. geral	r. geral	r. geral	r. geral
Tipo d esgoto	r. geral	r. geral	r. geral	r. geral	f. sept.	r. geral	r. geral	r. geral	r. geral	f. sept.
Nº cômodos	7	5	10	7	9	12	10	6	10	8
Nº quartos	2	2	4	3	3	5	3	2	5	3
Bens duráveis	Compls	Compl.	Compl.	Compl.	Compl.	Compl.	Compl.	Compl.	Compl.	Compl.
Chefe d família	Mãe	Mãe	Mãe	Pai	Pai	Pai	Pai	Pai	Pai	Mãe
Cônjuge	Não	Não	Não	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Não
Tem aposent.	Sim	Não	Não	Sim	Não	Sim	Não	Não	Sim	Sim
Tem empreg.	Sim	Não	Não	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Não	Não
Código	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Tipo domic.	Casa	Casa	Casa	Casa	Casa	Casa	Casa	Casa	Casa	Casa
Cond. D ocupa.	Próprio	Próprio	Próprio	Próprio	Próprio	Próprio	Próprio	Próprio	Próprio	Próprio
Abastec. Água	r. geral	r. geral	r. geral	r. geral	r. geral	r. geral	r. geral	r. geral	r. geral	r. geral
Tipo d esgoto	r. geral	r. geral	r. geral	r. geral	r. geral	r. geral	r. geral	r. geral	r. geral	r. geral
Nº cômodos	4	8	5	7	9	6	6	5	7	8
Nº quartos	1	3	2	3	4	3	2	2	2	3
Bens duráveis	Compl. s	Compl.	Compl.	Compl.	Compl.	Compl.	Compl.	Compl.	Compl.	Compl.
Chefe d família	Mãe	Pai	Pai	Pai	Pai	Pai	Pai	Pai	Pai	Pai
Cônjuge	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Tem aposent.	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Tem empreg.	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não

Fonte: Dados coletados na pesquisa.

Observando os dados da tabela acima, conclui-se que 80% dos entrevistados moram em casa própria, apenas um não possui água canalizada, e 90% tem como rede de esgoto a geral. Todas as famílias possuem bens duráveis completos. Dos entrevistados 60% possuem empregada doméstica, 80% são casados e 1/4 tem como chefe de família a mãe, sendo ainda 35% aposentados.

### 4.3 Resultados Do Terceiro Grupo

Acompanhamento do orçamento do terceiro grupo de 20 famílias selecionadas, pelo período de 07/2011 à 12/2011.

TABELA 7: Renda mensal das famílias do terceiro grupo

Código	01	02	03	04	05	06	07
R\$	1.496,26	2.000,00	1.400,00	2.385,00	8.766,00	1.435,00	1.971,00
Código	08	09	10	11	12	13	14
R\$	8.180,00	3.715,00	1.660,00	760,00	2.445,00	2.215,00	1.867,50
Código	15	16	17	18	19	20	
R\$	5.700,00	1.900,00	1.365,00	5.200,00	1.615,00	1.800,00	

Fonte: Dados coletados na pesquisa.



TABELA 8: Despesas mensais das famílias do terceiro gru-

Có-digo	Alimen-tação	Impos-tos	Gastos no lar	Art.de limpeza	Art.do lar	Vestu-ário	Carro passeio	Art. pessoais	Plano saúde	Edu-cação	Recre-ação	Total
01	400,00	20,50	180,00	80,00	90,00	50,00	0	100,00	353,23	0	8,33	1282,06
02	323,80	65,83	440,00	83,00	50,00	400,00	150,00	184,00	423,19	519,00	200,00	2838,82
03	250,00	41,66	131,00	30,00	16,66	80,00	200,00	20,00	70,00	380,00	0	1219,32
04	800,00	48,33	223,00	35,00	0	200,00	120,00	70,00	0	280,00	70,00	1846,33
05	699,00	2.350,00	582,00	148,88	0	0	500,00	60,00	1620,00	0	690,00	6649,88
06	450,00	200,00	0	80,00	88,00	12,50	0	100,00	0	0	20,00	950,50
07	480,00	15,50	330,00	42,21	0	100,00	50,00	33,00	0	0	0	1050,71
08	600,00	204,16	420,00	150,00	0	300,00	250,00	200,00	430,00	75,00	146,00	2775,16
09	200,00	156,43	398,00	50,00	300,00	100,00	200,00	50,00	1415,00	866,60	300,00	4036,03
10	400,00	15,00	200,00	50,00	0	20,00	0	50,00	160,00	0	0	895,00
11	300,00	25,83	200,00	50,00	0	100,00	100,00	30,00	300,00	0	0	1105,83
12	0	14,83	212,00	10,00	0	100,00	0	30,00	0	0	4,00	370,83
13	280,00	40,83	228,00	50,00	0	120,00	130,00	45,00	75,00	0	20,00	988,83
14	300,00	0	60,00	70,00	0	0	100,00	50,00	0	300,00	0	880,00
15	475,00	1040,00	300,00	75,00	50,00	140,00	150,00	90,00	120,00	0	100,00	2540,00
16	280,00	41,66	170,00	70,00	0	100,00	110,00	80,00	0	300,00	50,00	1201,66
17	250,00	33,33	100,00	40,00	0	90,00	105,00	30,00	0	0	45,00	693,33
18	420,00	45,00	250,00	80,00	0	200,00	180,00	100,00	70,00	230,00	80,00	1655,00
19	180,00	10,00	141,00	30,00	40,00	20,00	0	30,00	0	202,10	10,00	663,10
20	200,00	18,33	30,00	20,00	100,00	80,00	120,00	30,00	75,00	650,00	20,00	1343,33
<b>Total</b>	<b>7287,80</b>	<b>4387,22</b>	<b>4595,00</b>	<b>1244,09</b>	<b>734,66</b>	<b>2212,50</b>	<b>2465,00</b>	<b>1382,00</b>	<b>5111,42</b>	<b>3802,70</b>	<b>1763,33</b>	

po

Fonte: Dados coletados na pesquisa.

Com relação aos gastos do terceiro grupo pesquisado, constatou-se:

- O maior percentual de gastos foi com alimentação;
- Em segundo lugar os planos de saúde;
- Em terceiro, gastos no lar;
- Em quarto, impostos;
- Em quinto, educação;
- Em sexto, gastos com carro;
- Em sétimo, vestuário;
- Em oitavo, recreação;
- Em nono, artigos pessoais;
- Em décimo, artigos de limpeza;
- Em décimo primeiro, artigos do lar.

A família que não possui gastos com a alimentação explicou que esta é cedida pelo seu filho que faz suas refeições com eles, mas que mora em casa separada.

TABELA 9: Informações Domiciliares do terceiro grupo

Código	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10
Tipo domic.	Casa	Casa	Casa	Casa	Casa	Apt.	Casa	Casa	Casa	Casa
Cond. D ocupa.	Próprio	Próprio	Próprio	Próprio	Próprio	Alugado	Próprio	Próprio	Próprio	Próprio
Abastec. Água	r. geral	r. geral	r. geral	r. geral	r. geral	r. geral	r. geral	r. geral	r. geral	r. geral
Tipo d esgoto	r. geral	r. geral	f. sept.	f. sept.	f. sept.	f. sept.	r. geral	r. geral	r. geral	r. geral
Nº cômodos	10	11	10	10	20	7	8	17	11	5
Nº quartos	3	3	3	3	4	3	3	4	3	2
Bens duráveis	Compls	Compl.	Compl.	Compl.	Compl.	Compl.	Compl.	Compl.	Compl.	Compl.
Chefe d familia	Pai	Pai	Pai	Mãe	Pai	Mãe	Pai	Pai	Pai	Mãe
Cônjuge	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Não
Tem aposent.	Sim	Não	Não	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim
Tem empreg.	Sim	Sim	Não	Não	sim	Não	Sim	Sim	sim	Sim
Código	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Tipo d domic.	Casa	Casa	Casa	Casa	Apt.	Casa	Casa	Casa	Casa	Casa
Cond. D ocupa.	Próprio	Próprio	Próprio	Próprio	Alugado	Próprio	Próprio	Próprio	Próprio	Próprio
Abastec. Água	r. geral	r. geral	r. geral	r. geral	r. geral	r. geral	r. geral	r. geral	r. geral	r. geral
Tipo d esgoto	r. geral	r. geral	r. geral	r. geral	r. geral	r. geral	f. sept.	f. sept.	f. sept.	f. sept.
Nº cômodos	7	7	11	7	7	11	9	12	9	10
Nº quartos	3	2	4	3	2	3	3	4	4	3
Bens duráveis	Compls	Compl.	Compl.	Compl.	Compl.	Compl.	Compl.	Compl.	Compl.	Compl.
Chefe d familia	Mãe	Pai	Pai	Pai	Pai	Mãe	Pai	Pai	Pai	Pai
Cônjuge	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Tem aposent.	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Não	Não	Sim	Não
Tem empreg.	Não	Sim	Não	Não	Sim	Sim	Não	Não	Não	Não

Fonte: Dados coletados na pesquisa.

Observando os dados da tabela acima, conclui-se que apenas 10% dos entrevistados moram em casa alugada, todos possuem água canalizada, e 60% tem como rede de esgoto, a rede geral. Todas as famílias possuem bens duráveis completos. Dos entrevistados, 45% possuem empregada doméstica, 10% não são casados e 3/4 tem como chefe de família o pai, sendo ainda 50% aposentados.

#### 4.4 Resultados Do Quarto Grupo

Acompanhamento do orçamento do quarto grupo de 22 famílias selecionadas, pelo período de 03/2012 à 05/2012.

TABELA 10: Renda mensal das famílias do quarto grupo

Código	01	02	03	04	05	06	07	08
R\$	2.930,00	3.145,66	1.100,00	1.395,00	930,00	1.220,00	765,00	2.395,00
Código	09	10	11	12	13	14	15	16
R\$	920,00	930,00	930,00	930,00	1.665,00	1.450,00	1.550,00	1.000,00
Código	17	18	19	20	21	22		
R\$	1.230,00	5.430,00	930,00	2.265,00	1.610,00	1.930,00		

Fonte: Dados coletados na pesquisa.

TABELA 11: Despesas mensais das famílias do quarto grupo

Có-digo	Alimen-tação	Impos-tos	Gastos no lar	Art.de limpeza	Art.do lar	Vestu-Ário	Carro passeio	Art. pessoais	Plano saúde	Edu-cação	Recre-ação	Total
01	700,00	30,58	245,00	20,00	0	200,00	130,00	0	350,00	50,00	50,00	1775,58
02	600,00	30,00	300,00	80,00	100,00	150,00	0	100,00	150,00	0	200,00	1710,00
03	320,00	66,67	280,00	20,00	50,00	83,33	80,00	16,67	210,00	205,00	208,33	1540,00
04	200,00	75,00	200,00	25,00	0	50,00	300,00	25,00	550,00	0	0	1425,00
05	270,00	14,17	121,00	30,00	0	100,00	0	200	0	0	20,00	755,17
06	200,00	50,00	316,67	50,00	0	50,00	100,00	33,33	0	241,67	25,00	1066,67
07	100,00	66,67	120,00	20,00	35,00	20,00	100,00	200,00	0	0	0	661,67
08	80,00	25,00	120,00	20,00	30,00	30,00	100,00	50,00	0	0	0	455,00
09	200,00	77,67	80,00	30,00	0	33,33	300,00	50,00	0	0	100,00	871,00
10	40,00	8,33	60,00	20,00	30,00	10,00	0	40,00	0	0	0	208,33
11	50,00	4,17	45,00	10,00	15,00	15,00	0	20,00	0	0	0	159,17
12	50,00	3,75	80,00	20,00	50,00	100,00	0	50,00	0	0	0	353,75
13	200,00	26,67	160,00	40,00	41,67	90,00	110,00	20,00	0	8,33	50,00	746,67
14	560,00	20,00	230,00	50,00	0	200,00	100,00	50,00	0	0	100,00	1310,00
15	100,00	26,67	150,00	20,00	0	83,33	80,00	20,00	0	0	50,00	530,00
16	200,00	83,33	200,00	60,00	41,67	100,00	150,00	50,00	0	700,00	0	1585,00
17	300,00	31,67	200,00	70,00	87,50	100,00	150,00	50,00	220,00	0	50,00	1259,17
18	900,00	55,00	600,00	100,00	50,00	200,00	300,00	150,00	180,00	780,00	150,00	3465,00
19	300,00	225,00	150,00	30,00	0	80,00	0	20,00	0	180,00	10,00	995,00
20	400,00	150,00	300,00	55,00	116,67	200,00	180,00	100,00	90,00	200,00	120,00	1911,67
21	250,00	22,50	200,00	30,00	87,50	70,00	0	50,00	150,00	50,00	20,00	930,00
22	280,00	30,00	100,00	25,00	75,00	75,00	120,00	150,00	0	10,00	20,00	885,00
<b>Total</b>	<b>6300,00</b>	<b>1122,85</b>	<b>4257,67</b>	<b>825,00</b>	<b>810,01</b>	<b>2039,99</b>	<b>2300,00</b>	<b>1445,00</b>	<b>1900,00</b>	<b>2425,00</b>	<b>1173,33</b>	

Fonte: Dados coletados na pesquisa.

Com relação aos gastos do quarto grupo pesquisado, constatou-se:

**O maior percentual de gastos foi com alimentação;**

- Em segundo lugar os gastos no lar;
- Em terceiro, educação;
- Em quarto, gastos com carro;
- Em quinto, vestuário;
- Em sexto, plano de saúde;
- Em sétimo, artigos pessoais;
- Em oitavo, recreação;
- Em nono, impostos;
- Em décimo, artigos de limpeza;
- Em décimo primeiro, artigos do lar.

TABELA 12: Informações Domiciliares do quarto grupo

Código	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11
<b>Tipo domic.</b>	Casa	Apto.	Apto.	Casa	Casa	Casa	Casa	Casa	Casa	Casa	Casa
<b>Cond. D ocupa.</b>	Próprio	Próprio	Próprio	Próprio	Próprio	Próprio	Próprio	Próprio	Próprio	Próprio	Próprio
<b>Abastec. Água</b>	r. geral	r. geral	r. geral	r. geral	r. geral	r. geral	r. geral	r. geral	r. geral	r. geral	r. geral
<b>Tipo d esgoto</b>	r. geral	r. geral	f.sept.	f.sept.	r. geral	f.sept.	f.sept.	f.sept.	f.sept.	f.sept.	f.sept.
<b>Nº cômodos</b>	6	6	8	9	9	7	8	8	11	8	6
<b>Nº quartos</b>	3	2	3	3	2	2	3	3	4	3	3
<b>Bens duráveis</b>	Compl.	Compl.	Compl.	Compl.	Compl.	Compl.	Compl.	Compl.	Compl.	Compl.	Compl.
<b>Chefe d família</b>	Pai	Mãe	Pai	Pai	Mãe	Pai	Mãe	Pai	Pai	Mãe	Mãe
<b>Cônjuge</b>	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Sim	Não	Não
<b>Tem aposent.</b>	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Não	Sim	Sim
<b>Tem empreg.</b>	Não	Sim	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não
Código	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
<b>Tipo d domic.</b>	Casa	Casa	Casa	Casa	Casa	Casa	Casa	Casa	Casa	Casa	Casa
<b>Cond. D ocupa.</b>	Próprio	Próprio	Próprio	Próprio	Próprio	Próprio	Próprio	Alugad.	Próprio	Próprio	Próprio
<b>Abastec. Água</b>	r. geral	r. geral	r. geral	r. geral	r. geral	r. geral	r. geral	r. geral	r. geral	r. geral	r. geral
<b>Tipo d esgoto</b>	f.sept.	f.sept.	r. geral	f.sept.	r. geral	r. geral	r. geral	r. geral	r. geral	r. geral	r. geral
<b>Nº cômodos</b>	7	8	10	7	11	12	8	10	12	8	9
<b>Nº quartos</b>	2	3	5	3	3	4	3	3	3	2	3
<b>Bens duráveis</b>	Compl.	Compl.	Compl.	Compl.	Compl.	Compl.	Compl.	Compl.	Compl.	Compl.	Compl.
<b>Chefe d família</b>	Mãe	Pai	Pai	Pai	Pai	Pai	Pai	Pai	Pai	Pai	Pai
<b>Cônjuge</b>	Não	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
<b>Tem aposent.</b>	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Sim	Sim	Não	Sim	Não	Sim
<b>Tem empreg.</b>	Não	Não	Não	Não	Não	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Não

Fonte: Dados coletados na pesquisa.

Observando-se os dados da tabela acima conclui-se que apenas uma das 22 famílias pesquisadas mora em casa alugada, todos possuem água canalizada, e 50% tem como rede de esgoto a fossa séptica. Todas as famílias possuem bens duráveis completos. Dos entrevistados, 22,72% possuem empregada doméstica, 72,73% são casados e 27,27% tem como chefe de família a mãe, sendo ainda 68,18% aposentados.

## 5 CONCLUSÃO

Com esta Pesquisa concluiu-se que das 80 famílias pesquisadas, 21 famílias pertencem a Classe E, equivalendo a 26,25% das famílias entrevistadas, 42 famílias pertencem a Classe D, equivalendo a 52,5%, 14 famílias pertencem a Classe C, equivalendo a 17,5% e 3 famílias pertencem a Classe B, equivalendo a 3,75%.

Os itens com o índice de gastos mais elevados são os seguintes:

- Alimentação, equivalendo a um total de R\$ 22.688,80;
- Impostos, equivalendo a um total de R\$ 15.935,07;
- Educação, equivalendo a um total de R\$ 14.452,70.

Das famílias entrevistadas, 30% possuem gastos superiores às receitas.

Os trabalhos da pesquisa desenvolvidos foram proveitosos, com a participação e o apoio das famílias da comunidade. Foi um tema muito relevante e as conclusões foram apresentadas através de sugestões para um melhor controle com relação aos gastos em cada setor, como: alimentação, impostos, educação, recreação e cultura, artigos de limpeza e higiene.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. BULGARIM, MARIA CLARA Cavalcante et al. Orçamento familiar e controle social: instrumento de organização da sociedade. Brasília: Fundação Brasileira de Contabilidade, 2009.
2. GARCIA, FABIO GALLO; EID JÚNIOR, WILLIAM. Como fazer o orçamento familiar: seu guia de projetos para o futuro. 4.ed. São Paulo: Publifolha, 2005.
3. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Disponível em: <www.ibge.gov.br>. Acesso em: 09 Fev. 2011.
4. MARQUES, M. O. Escrever é preciso: o princípio da pesquisa. 4 ed. Ijuí. Ed. UNI-JUÍ, 2001.
5. RUDIO, F. V. Introdução ao Projeto de Pesquisa Científica. Petrópolis. Vozes, 1992.
6. SANT, ILZA MARTINS. Por que planejar? Como planejar? 14.ed. São Paulo: Voze

## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UMA FERRAMENTA INDISPENSÁVEL ÀS ORGANIZAÇÕES

Área: Administração Empresarial, Potencial Humano

Sub área: Administração de Recursos Humanos

Autor: Cláudio Edilberto Höfler

Dionise Magna Juchem

Larissa F. Mattos

Rafaelli Oiczenasz Szimanski

Categoria: Doutor em Administração. Docente Universitário.

Instituição: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha - Campus  
Santa Rosa/RS.

Correio electrónico: [claudio.hofler@sr.iffarroupilha.edu.br](mailto:claudio.hofler@sr.iffarroupilha.edu.br)

[dionisejuchem@gmail.com](mailto:dionisejuchem@gmail.com)

[larissamattos@hotmail.com](mailto:larissamattos@hotmail.com)

[rszimanski@yahoo.com](mailto:rszimanski@yahoo.com)

### RESUMO

A competição vem se tornando cada vez mais acirrada, as empresas precisam utilizar-se da melhor forma possível seus recursos e habilidades superarem as ameaças e explorar as oportunidades que o mercado pode oferecer. Este estudo foi realizado com a finalidade de identificar se os empresários varejistas do município de Santa Rosa utilizam planejamento estratégico em suas empresas. O estudo foi conduzido a possibilitar leituras qualitativas e quantitativas a partir de questionário estruturado que foi aplicado individualizado a 50 empreendedores varejistas associados ao SINDILOJAS. Os resultados obtidos demonstram que devido a cultura organizacional estabelecida a utilização do planejamento é incipiente, mesmo o empresário tendo expectativas promissoras em relação ao seu negócio. Revelou que na maioria das empresas analisadas utiliza-se a intuição como principal ferramenta para a tomada de decisão.

### PALAVRAS-CHAVE

Planejamento, Estratégia, Gestão.

### 1 INTRODUÇÃO

No início dos anos 50 as empresas passaram a se preocupar com um tipo de inquietude. As empresas começaram a perguntar-se como, o que, quando e quanto deveria produzir para atender a demanda por seus produtos. E isso se deu o nome de problema estratégico, que basi-



camente tinha como causa a falta de sintonia entre o que as empresas produziam e o que o mercado estava disposto a consumir. Deste modo tratava-se de saber antecipadamente onde, como e quando a empresa deveria operar no futuro.

Empresas de todos os tipos estão chegando à conclusão de que essa atenção ordenada com uma visão para a estratégia é uma atividade muito proveitosa a qual propicia a direção da organização no sentido de decidir os rumos que sejam mais adequados aos interesses organizacionais.

As razões desta atenção crescente à estratégia são muitas. Dentre as causas mais importantes estão as surpreendentes mudanças que ocorrem sistematicamente no ambiente econômico, social, tecnológico e político em esfera global e para crescer é necessário que a organização se ajuste à conjuntura e para a qual até então não davam grande importância.

Para tanto, o planejamento estratégico é um instrumento, se bem elaborado, capaz de propiciar ajustes ao enfrentamento de situações ou circunstâncias repentinas que ocorrem, forçando e estimulando os gestores a pensar nos aspectos relevantes da organização.

Visando aprofundar este conhecimento sobre o planejamento, foram realizados estudos, revisão de referências bibliográficas e a estruturação de um questionário com o qual se realizou entrevistas com empresários do comércio varejista da cidade de Santa Rosa/RS procurando identificar o quanto estas empresas têm se apoiado na ferramenta do planejamento estratégico, se seu negócio apresenta sazonalidade, dificuldade de gestão, quais estratégias de vendas utilizam e sobre a viabilidade e expectativa do seu negócio.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Conceitos do planejamento

O planejamento pode ser conceituado como um processo desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada, de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa.

Planejamento pode ser visto como: (a) a determinação da direção a ser seguida para se alcançar um resultado desejado ou como (b) a determinação consciente de cursos de ação, isto é, dos rumos. Ele engloba decisões, como base em objetivos, em fatos e na estimativa do que ocorreria em cada alternativa. Planejar é, portanto, decidir antecipadamente o que fazer, de que maneira fazer, quando fazer e quem deve fazer (Lacombe, 2008).

É realizado através de dimensões que norteiam o modo de planejar, relacionadas ao contexto da empresa, como a dimensão do tempo, às unidades organizacionais e às características do planejamento.

O planejamento pode ser realizado em qualquer área da organização, em qualquer setor, como: produção, pesquisas, novos produtos, finanças, marketing, instalações e recursos humanos, assim como na amplitude geral da empresa com uma visão de longo prazo.

Conforme Tanure, Evans e Cançado, (2010), estas dimensões estão correlacionadas às funções desempenhadas pelas empresas e ao planejamento podem ser relacionados diferentes elementos, como: propósitos, objetivos, estratégias, políticas, programas, orçamentos, normas e procedimentos da empresa.

A dimensão de tempo do planejamento é dividida entre planejamento, de longo, médio ou curto prazo. O planejamento é elaborado através das unidades organizacionais, nas quais se pode ter planejamento corporativo, de unidades estratégicas de negócios, de subsidiárias, de grupos funcionais, de divisões, de departamento e de produtos. Já as características do planejamento são representadas por complexidade ou simplicidade, qualidade ou quantidade, planejamento estratégico ou tático, confidencial ou público, formal ou informal, econômico ou caro, (Souza, 2011).

Além disso, o planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado; entretanto, a empresa tem condições e meios de agir sobre variáveis e fatores, de modo que possa exercer alguma influência; o planejamento é ainda, um processo contínuo, um exercício mental que é executado pela empresa, independentemente, se vontade específica de seus executivos (Oliveira, 2010).

Toda a atividade de planejamento nas empresas, por sua natureza, deverá resultar de decisões presentes, tomadas a partir do exame do impacto das mesmas, no futuro, o que lhe proporciona uma dimensão temporal de alto significado.

O propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. Dentro deste raciocínio, pode-se dizer que o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidos para a empresa (Oliveira, 2010).

A atividade do planejamento é complexa em decorrência de sua própria natureza, qual seja a de um processo contínuo de pensamento sobre o futuro, desenvolvido mediante a determinação de estados futuros desejados e a avaliação de cursos de ação alternativos a serem seguidos para que tais estados sejam alcançados, implicando em um processo decisório permanente.

## 2.2 Princípios do planejamento

No planejamento os gestores devem seguir princípios que auxiliam para a gestão ocorrer de forma concreta e que os objetivos esperados pela organização sejam alcançados.

O princípio da precedência do planejamento corresponde a uma função administrativa que vem antes das outras, é uma sequência que é seguida, por exemplo, organização, direção e controle. O planejamento pode provocar uma série de modificações nas características e atividades da empresa, assim, o princípio das maiores influências e abrangências ampliam o poder da empresa sob seus concorrentes no mercado através de investimentos.

Assim, o planejamento deve procurar maximizar os resultados e minimizar as deficiências apresentadas pelas empresas. Isso ocorre devido à combinação de três fatores eficiência, eficácia e efetividade que caracterizam um princípio fundamental para os processos gerenciais das empresas.

Através da eficiência se realiza tarefas de maneira adequada resolvendo os problemas que surgem. Com a eficácia o que precisa ser feito é realizado e os resultados estabelecidos e esperados nos processos de planejamento são alcançados. Então, a capacidade da empresa coor-

denar constantemente esforços e energias, tendo em vista o alcance dos resultados globais e a manutenção da empresa no ambiente caracteriza a efetividade.

No planejamento participativo o principal benefício não é seu resultado final, ou seja, o plano, mas o processo desenvolvido. O papel do responsável pelo planejamento não é, simplesmente elaborá-lo, mas facilitar o processo de sua elaboração pela própria empresa, e este planejamento deve ser realizado pelas diversas áreas pertinentes ao processo.

Todos os aspectos envolvidos devem ser projetados de forma que atuem interdependentemente, pois nenhuma parte ou aspecto de uma empresa pode ser planejado eficientemente, se o for de maneira independente de qualquer outra parte ou aspecto da empresa, seguindo um planejamento coordenado.

Os vários escalões de uma empresa devem ter seus planejamentos integrados. Nas empresas voltadas para o mercado, nas quais os objetivos empresariais dominam os de seus membros, geralmente os objetivos são estabelecidos de “cima para baixo” e os meios para alcançá-los, “de baixo para cima”, sendo este último fluxo usualmente invertido em uma empresa cuja função primária é a de servir a seus membros. Planejamento permanente é a condição exigida pela própria turbulência do ambiente empresarial, pois nenhum plano mantém seu valor e utilidade com o tempo.

## 2.3 Partes do planejamento

O planejamento é um processo contínuo que envolve um conjunto complexo de decisões inter-relacionadas que podem ser separadas de forma diferentes. Assim, se diferenciando através de planejamento dos fins, dos meios, organizacional, de recursos e de controle.

O Planejamento dos fins é a especificação do estado futuro desejado, ou seja, a missão, os valores, a visão, os propósitos, os objetivos, os objetivos funcionais, os desafios e as metas, refere (Contador, 1995).

Já, o planejamento dos meios elabora caminhos para a empresa chegar ao estado futuro desejado, por exemplo, pela expansão da capacidade produtiva de uma unidade e diversificação de produtos. Aqui se tem a escolha de macroestratégias, macropolíticas, estratégias, políticas, procedimentos e processos.

Assim, o planejamento organizacional esquematiza os requisitos organizacionais para poder realizar os meios propostos. Por exemplo, a estruturação da empresa em unidades estratégicas de negócios.

Com o planejamento dos recursos é possível dimensionar os recursos humanos, tecnológicos e materiais, bem como a determinação da origem e aplicação de recursos financeiros. Estabelecem-se programas, projetos e planos de ação necessários ao alcance do futuro desejado. E o planejamento da implantação e do controle que corresponde à atividade de planejar o acompanhamento da implantação do empreendimento, bem como a decorrente avaliação dos resultados apresentados.

## 2.4 Tipos de planejamento

### 2.4.1 Planejamento Estratégico

Planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos, não controláveis, e atuando de forma inovadora e diferenciada.

O planejamento estratégico é desenvolvido para atingir metas estratégicas.

é uma abordagem geral que orienta as decisões relativas a alocação de recursos, prioridades e ações necessárias para atingir as metas estratégicas. Esses planos, que são estabelecidos pelos gestores do alto escalão, normalmente têm um horizonte de tempo amplo e dizem respeito a ações de negócios, utilização de recursos, vantagem competitiva e sinergia (Griffin, 2007, p.98).

O plano estratégico deve ser construído por meio da análise dos pontos fortes e dos pontos fracos da empresa. Os pontos fortes servem de base para traçar as estratégias de desenvolvimento e criar os objetivos a serem alcançados, com base no que a empresa tem de melhor e que, por conseguinte poderia levá-la ao sucesso com a realização do plano. Já a análise dos pontos fracos serve que a empresa trace a estratégia de defesa, procurando minimizar os ataques que a empresa venha a sofrer por parte da concorrência sobre sua deficiência.

O planejamento estratégico é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à formulação e à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para sua consolidação, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada. Também considera as premissas básicas da empresa, como um todo, deve respeitar para que o processo estratégico tenha coerência e sustentação decisória.

Para Benveniste (1989) e Morgan (1986) destacam que a transformação do planejamento em processo de aprendizagem requer boas relações interpessoais e aprendizagem mútua em todos os sentidos da estrutura hierárquica. Assim como uma rede de comunicações informais em pleno funcionamento, que envolva seus diversos públicos num intercâmbio de ideias, aspirações e valores com a sociedade. Abertura e flexibilidade favoráveis à aceitação de erros e incertezas, a quebra de barreiras intelectuais, tomada de risco e inovação protegem seus interesses e que limitam a capacidade de compreensão dificultando a adaptação estratégica.

O planejamento estratégico também pressupõe a necessidade de um processo decisório que ocorrerá antes, durante e depois de sua elaboração e implementação na empresa. Esse processo de tomada de decisões na empresa deve conter, ao mesmo tempo, os componentes individuais e empresariais, bem como a ação nesses dois níveis deve ser orientada de tal maneira que garanta certa confluência de interesses dos diversos fatores alocados no ambiente da empresa.

#### 2.4.2 Planejamento Tático

É a metodologia administrativa que tem por finalidade otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Portanto, trabalha com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidos no planejamento estratégico.

O planejamento tático é desenvolvido pelos níveis organizacionais intermediários, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consolidação

de objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia predeterminada, bem como as políticas orientativas para o processo decisório da empresa.

O Planejamento Tático é destinado a atingir metas táticas, é desenvolvido para implementar partes específicas de um plano estratégico. Planos táticos envolvem normalmente o alto e médio escalão gestor da empresa, apresentam um horizonte de tempo mais curto e um enfoque mais específico e concreto. Os planos táticos, portanto, estão mais ligados à realização do que à decisão do que fazer (Griffin, 2007).

Sacomano Neto e Escrivão Filho, (2000) Este integra a estrutura da organização para fazer frente aos desafios estratégicos estabelecidos. É importante ressaltar a temporalidade deste processo. Ele não é de longo prazo, mas deve ir além dia-a-dia, tendo uma visão de médio prazo e é neste momento que os “gestores executivos” têm a oportunidade de colocar suas contribuições, analisando a organização como um todo e estabelecendo os planos para alcançar os objetivos estratégicos.

São desenvolvidos em níveis organizacionais inferiores, ou seja, é realizado no nível gerencial ou departamental, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução de objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia predeterminada, bem como as políticas orientadoras para o processo decisório organizacional.

### 2.4.3 Planejamento Operacional

Segundo Griffin, (2007) o planejamento operacional é aquele que determina como executar o plano tático para atingir as metas operacionais. Desenvolvido pelos gestores de médio e baixo escalão, tem enfoque de curto prazo e um escopo relativo limitado. Cada plano envolve um grupo bastante pequeno de atividades.

O planejamento operacional nada mais é do que o deslocamento do plano estratégico em ações que serão realizadas no dia a dia por meio das atividades que compõem o processo de produção do bem ou serviço produto da empresa. Assim como acontece com o planejamento estratégico existem inúmeras metodologias que possibilitam ligar o plano de longo prazo as ações de curto prazo e organizá-las de modo eu possam ser cumpridas com a realização de cada meta colocada no plano.

## 3 METODOLOGIA

Este estudo é parte integrante do projeto de pesquisa vinculado ao Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia Farroupilha – Câmpus Santa Rosa, sob o título Planejamento Estratégico: uma ferramenta indispensável às organizações, o qual se soma a outros trabalhos já desenvolvidos neste segmento.

Os dados para análise deste trabalho foram coletados em estabelecimentos empresariais do segmento do comércio varejista do município de Santa Rosa, durante os meses de março e abril de 2014. A coleta de dados deu-se a partir de questionário semi-estruturado que foi aplicado a cinquenta empresários varejistas do município. A escolha pelos mesmos foi a partir de uma listagem de empreendimentos associados ao Sindicato do Comércio Varejista de Santa Rosa – SINDILOJAS.

São pequenas empresas, grande parte de cunho familiar, com especificidades no ramo de seus negócios. Foram entrevistados empresários que atuam no comércio varejista de confecções, calçados, óticas, relojoarias, minimercados, lojas de utilidades, bazar, livrarias, entre outros.

Além das entrevistas, também foram desenvolvidas observações no ambiente de estudo. Após coletados os dados os mesmos foram tratados e estruturados permitindo interpretações de forma quantitativa e qualitativa.

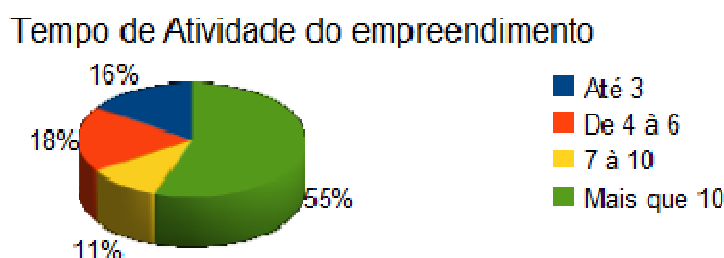
A estruturação das respostas apuradas deu-se conforme a ordem dos assuntos elencados nas entrevistas. Posteriormente foram realizadas as análises de conteúdo, descrição dos resultados e as considerações finais do estudo.

#### 4 Descrição dos Resultados

O planejamento estratégico empresarial tem sido um dos principais temas estudados nos últimos anos, mais recentemente é que essa área vem tendo sua importância crescente. Nota-se que o planejamento não é uma atividade nova, e que, na maioria das pequenas e médias empresas, de certa forma o planejamento existe, mas de forma incipiente e desestruturada.

Em entrevistas realizadas com os empresários do município de Santa Rosa, quando perguntados sobre o tempo de funcionamento de seu empreendimento, obtivemos as seguintes respostas, conforme gráfico 1.

GRÁFICO 01: Tempo de Atividade do Empreendimento.



Fonte: Pesquisa de campo, 2014.

Verificou-se que 11% dos empreendimentos estão em funcionamento de 7 a 10 anos. Já 16% dos empresários entrevistados atuam há 3 anos, 18% dos empreendimentos possuem de 4 a 6 anos de atuação no negócio. Enquanto que 55% têm o empreendimento há mais de 10 anos em funcionamento.

Esta pesquisa foi realizada com as empresas associadas ao SINDILOJAS, que é o sindicato dos comerciários. Os empresários foram perguntados sobre o tempo em que sua empresa é associada ao SINDILOJAS, 23% informaram que são associados de 6 a 10 anos; Porém 32% alegaram que são associados ao SINDILOJAS em um período menor de 3 anos. Enquanto 45% já estão associados há mais de 10 anos.

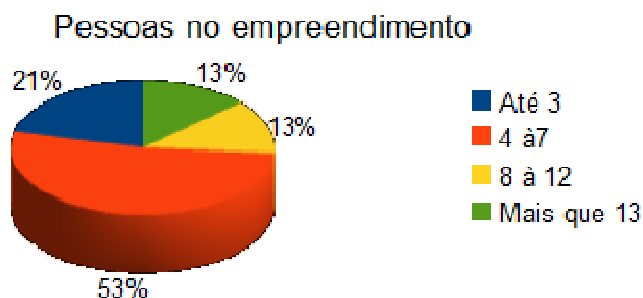
A pesquisa procurou identificar a idade dos empreendedores do comércio varejista. Esta evidenciou que 5% possuem idade entre 21 a 30 anos, 13% se encontra na faixa etária de 30 a



40 anos. Enquanto que 82% dos entrevistados se encontram com idade superior a 40 anos, podendo ser considerados empreendedores com certa maturidade e visão de negócios.

Perguntado aos empresários sobre o número de pessoas que trabalham no empreendimento, conforme demonstrado no gráfico 2.

GRÁFICO 2: Pessoas que atual no empreendimento.

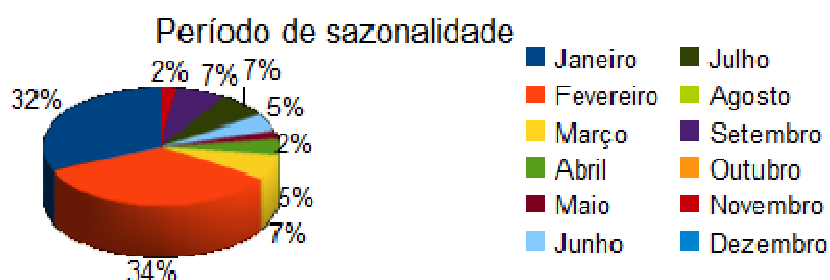


Fonte: Pesquisa de campo, 2014.

Foi constatado que 13% dos estabelecimentos possuem de 8 a 12 funcionários. Sendo que da mesma forma 13% possuem mais que 13 funcionários em seu estabelecimento. E 21% possuem até 3 funcionários. Enquanto 53% contam de 4 a 7 funcionários ativos em seus estabelecimentos.

Os empresários foram questionados se o empreendimento enfrenta algum período de sazonalidade durante o ano. Segundo os dados tabulados revela que 17% dos empresários destacaram que seu empreendimento não apresenta período de sazonalidade, enquanto 83% dos empresários informaram que seus empreendimentos enfrentam períodos de sazonalidade durante o ano, gráfico 3 mostra:

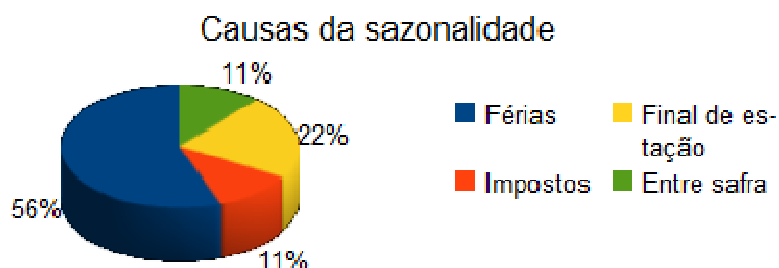
GRÁFICO 3: Período de Sazonalidade.



Fonte: Pesquisa de campo, 2014.

Com base nas informações prestadas pelos empresários verificou-se o seguinte: Os períodos e percentuais de maior sazonalidade aparecem em evidência e são: 32% dos estabelecimentos possuem sazonalidade no mês de janeiro; 34% no mês de fevereiro; somados 21% dos empreendimentos apresentam sazonalidade nos meses de março, junho e setembro. Demonstra que o período de maior sazonalidade identificado encontra-se nos meses de janeiro e fevereiro, perfazendo um percentual de 66% dos empreendimentos.

GRÁFICO 4: Causas da Sazonalidade.



Fonte: Pesquisa de campo, 2014.

Do total dos empreendimentos 11% identificaram como causas da sazonalidade o período entre safra que na região vai de outubro a março; 11% como o período para quitação dos impostos que são os meses de janeiro, fevereiro e março; 22% a troca de estação e 56% alegam que a sazonalidade nas vendas se intensifica nas férias e recesso escolar, mostra o gráfico 4.

Os empresários foram perguntados se realizam planejamento e qual tipo, se é formal ou informal:

GRÁFICO 5: Emprego de Planejamento.



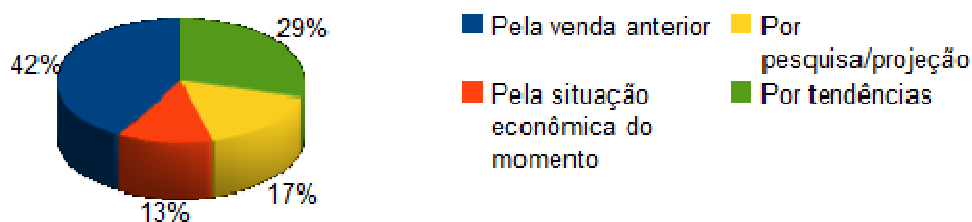
Fonte: Pesquisa de campo, 2014.

Como resposta obteve-se que 42% informaram que realizam planejamento informal, ou seja, se houver estratégia a ser realizada esta está apenas na cabeça do gestor e não socializada com os colaboradores; enquanto que 58% dos empresários informaram que realizam planejamento formal, conforme gráfico 5.

Conforme mostra o gráfico a seguir, os empresários foram questionados se realizam planejamento e análises para aquisições de mercadorias em datas comemorativas ao longo do ano. Do total, 13% para a compra de novas mercadorias, avaliam sua situação econômica do momento; 17% fazem aquisições por pesquisas de mercado e projeções; enquanto 29% observam as tendências; e 42% analisam as vendas anteriores para futuras aquisições.

GRÁFICO 6: Datas comemorativas.

### Aquisição de mercadorias em datas comemorativas

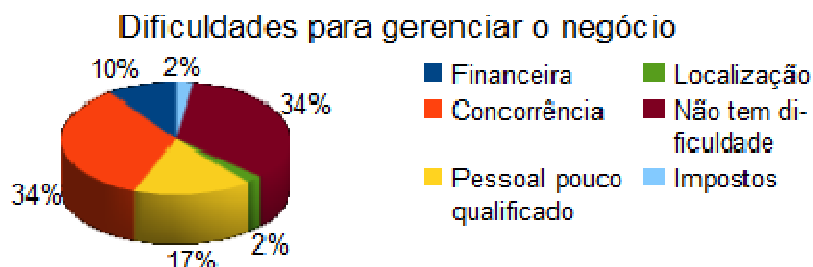


Fonte: Pesquisa de campo, 2014.

Mostra que este planejamento “formal” informado na grande maioria das empresas não pode ser considerado como um planejamento de longo prazo, mas sim apontamentos vagos, a partir do estabelecimento de metas e prazos para os vendedores.

A exemplo há o setor de confecções que realiza seus pedidos às fábricas da estação seguinte, em períodos anteriores imaginando possibilidades de comercialização de seu produtos. Perguntados aos empresários se os mesmos tem tido dificuldades para gerenciar seus negócios, ao que responderam, revela o gráfico 7.

GRÁFICO 7: Dificuldade para o gerenciamento.



Fonte: Pesquisa de campo, 2014.

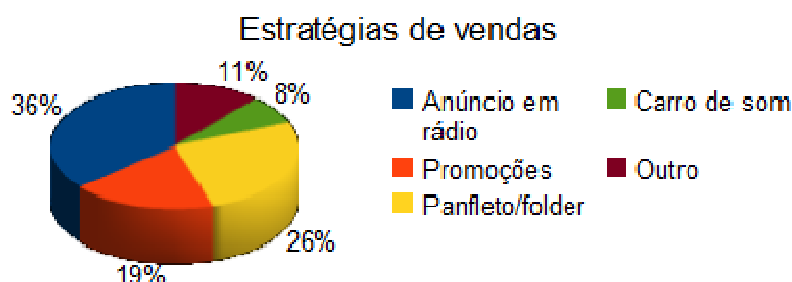
Pela análise realizada na pesquisa, os empresários informaram sobre suas dificuldades, 2% destacaram que os impostos cobrados são um dos fatores de entrave para seu negócio; 2% dos entrevistados informaram que a localização do seu estabelecimento está um pouco deslocada dificultando o seu negócio; 10% dos empresários alegam que um dos grandes problemas de gestão é a situação financeira da empresa; 17% dos empresários informaram que um dos grandes gargalos do seu negócio é encontrar bons profissionais qualificados; 34% alegam que a concorrência atrapalha o seu negócio; Enquanto que 34% dos empresários entrevistados informaram que não possuem dificuldades para gerenciar o seu empreendimento.

Os empresários foram perguntados sobre como informam aos clientes sobre as suas estratégias de vendas, conforme mostra o gráfico 8. Informaram que para divulgar seu estabelecimento e seus produtos 8% utilizam carro de som, enquanto 11% utilizam outros meios (pro-

pagandas na TV, manchetes em jornais, e revistas), 19% fazem promoções, 26% distribuem panfletos e folders e 36% anunciam em rádio.

Perguntados sobre a viabilidade do seu negócio, em resposta obteve-se 3% dos empresários alegam que seu negócio é inviável, enquanto que 97% dos empresários entrevistados se encontram otimistas informando que seu negócio é com certeza viável.

GRÁFICO 8: Estratégias de Vendas.

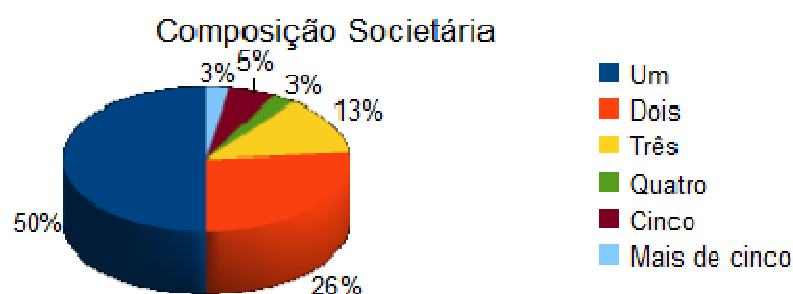


Fonte: Pesquisa de campo, 2014.

Quando perguntados quanto à expectativa do seu negócio, 3% informaram que devido às dificuldades encontradas querem se desfazer e repassar o seu negócio para outra pessoa; 11% dos empresários informaram que permanecerão atuando da forma como se encontra; 87% possuem a intenção de ampliar, abrir novas filiais, contratar mais colaboradores visando o crescimento do seu empreendimento.

Os empresários foram perguntados sobre a composição societária da empresa:

GRÁFICO 9: Composição Societária.



Fonte: Pesquisa de campo, 2014.

Informaram que 3% dos empreendimentos pesquisados têm mais de cinco sócios; 3% dos empreendimentos têm quatro pessoas associadas ao negócio; 5% possuem cinco sócios no mesmo empreendimento; 13% dos empreendimentos entrevistados aparecem com três sócios; 26% dos empreendimentos entrevistados informaram que sua composição societária é de apenas dois sócios; enquanto que 50% dos empreendimentos são gerenciados por apenas uma pessoa, ou seja, o próprio proprietário, revela o gráfico 9.

GRÁFICO 10: Responsável pela Gestão.



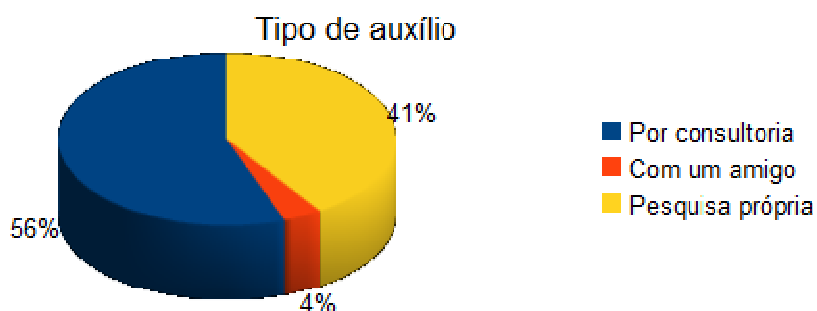
Fonte: Pesquisa de campo, 2014.

A pesquisa procurou mensurar e entender sobre a dinâmica da responsabilidade no gerenciamento do negócio revela o gráfico 10. Os empresários entrevistados destacaram que 2% dos empreendimentos têm os filhos como responsáveis; 5% dos empreendimentos estão à esposa como gestora responsável; 9% dos empreendimentos são os sócios que atuam de forma conjunta na administração do negócio; 18% dos empreendimentos possuem gerentes responsabilizados para realizar o gerenciamento do negócio; enquanto 66% dos entrevistados informaram que a responsabilidade da gestão é dos próprios proprietários.

Perguntados se estes buscam assessoria ou consultoria para seu empreendimento, 68% dos empresários informaram que buscam constantemente auxílio de pessoas mais eficientes visando esclarecimentos, acompanhamentos, realização de controles, qualificações, entre outros. Enquanto que 32% não buscam nenhum tipo de auxílio ao seu negócio.

Os empresários foram questionados sobre o tipo de auxílio que mais buscam para seu empreendimento, demonstra o gráfico a seguir:

GRÁFICO 11: Tipo de auxílio.



Fonte: Pesquisa de campo, 2014.

Dos entrevistados 4% informaram que buscam auxílio e informações com amigos; 41% informaram que realizam eventualmente pesquisas próprias com a intenção de verificar a sua linha de ação; enquanto que 56% informaram que contratam assessoria externa.

Os empresários foram perguntados se a concorrência os motiva para a realização de melhorias em seu estabelecimento, 26% informaram que a concorrência não é preocupação, conduzem seu negócio a sua maneira sem observar os estabelecimentos concorrentes; enquanto que

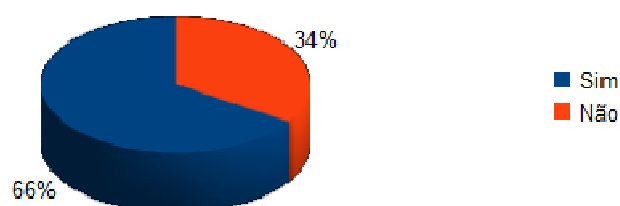
74% dos estabelecimentos observam a ação da concorrência no sentido da mudança de atitudes, posturas, promoções, ofertas ou investimentos.

Os empresários foram questionados sobre o momento da abertura do seu negócio, se havia realizado algum tipo de estudo de viabilidade:

Da totalidade das empresas 34% informaram que não realizam estudo algum para abrir seu negócio, enquanto que 66% se aprofundaram a partir de maiores estudos, análises, comportamentos de mercado, tendências, bem como estudo de viabilidade econômica, demonstra o gráfico 12.

Gráfico12: Estudo de Viabilidade.

Estudo para abertura do empreendimento



Fonte: Pesquisa de campo, 2014.

Os empresários foram perguntados se os mesmos concedem espaço para que os seus colaboradores possam opinar em relação ao negócio, em resposta obteve-se que 18% não proporcionam espaço para sugestões por parte de seus colaboradores, enquanto que 82% incentivam a participação dos colaboradores nas decisões.

Questionados se seus funcionários possuem possibilidades de crescimento ou ascensão dentro da empresa, em resposta 21% dos empreendedores informou que não é propiciado possibilidade de crescimento, por diversas razões, uma das constatadas é que o empreendimento muitas vezes é de pequeno porte, limitando a ascensão profissional; ao passo que 79% dos empresários concedem espaço em suas empresas para o crescimento pessoal e profissional de seus colaboradores.

Perguntados se suas atividades desenvolvidas ocorrem conforme programação anterior, 32% dos empreendedores destacaram que na maioria das vezes as atividades nem sempre são realizadas conforme realização de pensamento anterior; enquanto que 68% dos empreendimentos realizam sua atividade e seus planos, metas conforme planejamento.

Através da fala dos empresários percebe-se que há certa confusão quando se fala em planejamento estratégico. A grande maioria pensa que planejamento estratégico é a simples atribuição de metas ou objetivos a serem atingidos no final do mês.

Talvez a elaboração de um planejamento mais intenso de longo prazo fica distante da percepção dos empresários, uma vez que desconhecem as ferramentas. Em desconhecendo, mostram receio para a sua utilização, desta forma resistem a qualquer oferta ou possibilidade.

Segundo dados do SEBRAE (Serviço de Apoio a Micro e Pequenas Empresas) a cada 10 empresas abertas no país, em média quatro fecham antes de completar dois anos de vida. Inúmeras justificativas são estudadas para esse fato preocupante, como: ausência de recursos



financeiros para manter a atividade (Capital de giro), baixa qualificação dos envolvidos, falta de conhecimento do negócio, entre outros.

No entanto, antes mesmo, existe um fator que pode ser o principal e que engloba todos os demais. A ausência de planejamento estratégico que se traduz em ausência de definições claras dos objetivos da empresa e das estratégias que são utilizadas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A competição entre as empresas vem se tornando cada vez mais acirrada e as pequenas empresas para sobreviverem no mercado, precisam utilizar a melhor maneira possível, seus recursos e habilidades, superar as ameaças e explorar as oportunidades que o mercado pode oferecer.

O Planejamento Estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos e atuação de forma inovadora e diferenciada por parte da organização.

O planejamento Estratégico, mais que um documento físico, ainda não é visto como um instrumento dinâmico de gestão por parte da maioria dos empresários, como prática permanente, ainda enfrenta inúmeras barreiras.

Apesar do grau de importância econômica e social das pequenas empresas, a sua sobrevivência é uma questão constante em seu dia-a-dia. O panorama da sobrevivência das pequenas empresas pode ser definido pelas altas taxas de natalidade (abertura de novas empresas) versus as altas taxas de mortalidade (inatividade, fechamento ou falência) como já percebido na cidade de Santa Rosa, em média abrem 1,3 empresas ao dia, mas por outro lado 0,9 fecham suas portas.

A cultura do planejamento pode ser pressuposto que orienta o modo de pensar dos gestores, o sentir e o agir dos demais membros tem sido percebida como um fator de influência. Quando a estratégia de longo prazo propõe ser delineada a cultura organizacional se mostram desfavorável e intransponível ocorrendo choque e resistências.

Revelou a pesquisa que na maioria das empresas analisadas utiliza-se a intuição como principal ferramenta para a tomada de decisão, mas como seus gestores, em sua maioria, acumulam muitas funções, acabam se voltando para os problemas do dia a dia e deixam de refletir sobre o planejamento da empresa.

Os resultados desta pesquisa proporcionaram conhecimentos importantes sobre a postura das empresas da cidade de Santa Rosa, seu comportamento estratégico diante do mercado. Poderão ser realizadas pesquisas que auxiliem a mensurar se os altos índices de mortalidade poderiam ser evitados através de um planejamento estratégico simples, mas bem estruturado, considerando todas as informações sobre o mercado que se pretende atuar, antes de se abrir uma empresa.

## REFERÊNCIAS

1. LACOMBE, FRANCISCO JOSÉ MASSET. “Administração: princípios e tendências”. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
2. TANURE, BETANIA; EVANS, PAUL E CANCADO, VERA L. “As quatro faces de RH: analisando a performance da gestão de Recursos Humanos em empresas no Brasil”. Revista de Administração Contemporânea [online]. 2010, vol.14, n.4, pp. 594-614. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552010000400003>> Acesso em: 04 mar 2014.
3. SOUZA, CAIO MOTTA LUIZ. “Entre o Planejamento Estratégico Formal e Informal”. Revista de Administração Contemporânea. Curitiba, v. 15, n. 5, art. 4, pp. 855-876, Set./Out. 2011. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/periodicos>>. Acesso em: 03 mar 2014.
4. OLIVEIRA, DJALMA DE PINHO REBOUÇAS DE. “Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia, práticas”. 27. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
5. CONTADOR, JOSÉ CELSO. “Planejamento estratégico: recomendações sobre os ambientes externo e interno”. Rev. adm. empres. [online]. 1995, vol.35, n.2, pp. 43-56. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901995000200007>> Acesso em: 04 mar 2014.
6. GRIFFIN, RICKY W. “Introdução à administração”. São Paulo: Ática, 2007
7. BENVENISTE, GUY. “Mastering the politics of planning: crafting credible plans and policies that make a difference”. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1989.
8. MORGAN, GARETH. “Imagens da Organização”. São Paulo: Atlas, 1996.
9. SACOMANO NETO, MÁRIO AND ESCRIVAO FILHO, EDMUNDO. “Estrutura organizacional e equipes de trabalho: estudo da mudança organizacional em quatro grandes empresas industriais”. Gestão da Produção. [online]. 2000, vol.7, n.2, pp. 136-145. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0104-530X2000000200004>> Acesso em: 05 mar 2014.

## RELEVAMIENTO DE LOS DISTINTOS SECTORES SOCIO-PRODUCTIVOS DE LA PROVINCIA DE MISIONES CON UNA MIRADA HACIA EL DESARRO- LLO LOCAL

Área: Administración

Sub área: Desarrollo Local

Autores: Nilda C. Tañski; Lourdes V. Molinas Monzón; Camila Aquino

Categoría: Docentes Universitarios en el campo de la administración

Institución: Facultad de Ciencias Económicas - Universidad Nacional de Misiones

Correo electrónico: [nilda\\_tanski@hotmail.com](mailto:nilda_tanski@hotmail.com), [lourdesmm22@hotmail.com](mailto:lourdesmm22@hotmail.com),  
[aquino\\_camila@hotmail.com](mailto:aquino_camila@hotmail.com)

### RESUMEN

Este trabajo pretende abordar algunos resultados del proyecto de investigación mayor, denominado “Análisis de la situación socio-productiva de los distintos sectores de la provincia de Misiones”. El objetivo principal de dicho proyecto fue identificar, caracterizar y tipificar a los actores del nivel micro y del nivel meso de los sectores con mayor relevancia en la provincia de Misiones. Esta presentación es una parte del trabajo realizado a nivel micro, relevando los sectores productivos, de servicios, las interrelaciones entre los actores y las condiciones de asociatividad de cada uno de los sectores preponderantes en la Provincia. Partiendo de información secundaria y posteriormente se efectuaron entrevistas a los intendentes de cada comuna, realizándose un análisis cuali-cuantitativo de las respuestas.

Finalmente, se presentan algunos resultados obtenidos a partir del relevamiento efectuado, con vistas al cumplimiento de los objetivos planteados por la investigación.

### PALABRAS CLAVE

Desarrollo Local; Dinamismo Económico; Calidad de Vida; Desarrollo municipal; Sectores Socio productivos.

### INTRODUCCIÓN

Existen muchos autores que se refieren al desarrollo de los pueblos estudiados que están orientados desde lo estructural y, más que nada, desde lo económico. En Misiones se han aplicado muchas “recetas” estructuralistas pero la situación de las poblaciones que cuentan con más de 2000 y hasta 15000 habitantes sigue mostrando la necesidad de otros enfoques más integrales en donde la inyección de determinados aportes, de manera aislada, no produz-

can efectos adversos, en lugar de los esperados resultados positivos. Es necesario entender el Desarrollo Local (DL) a partir de enfoques holísticos y sistémicos que no se centren, como dice Boisier, Sergio (2001; p.2), únicamente en el antiguo concepto de desarrollo económico, en donde el PBI per cápita era la medida corriente del nivel de desarrollo como *crecimiento*.

Un ejemplo claro surge cuando en la mayoría de las poblaciones misioneras se han construido viviendas, muy necesarias por cierto, pero cuando se analizan los indicadores de desarrollo local se encuentra que, en muchos barrios nuevos de dichas localidades, las viviendas ocupadas no se encuentran ligadas a las redes de agua o a las de energía eléctrica o a las de teléfono, poniendo en evidencia, desde los mismos indicadores, que la situación de estos nuevos propietarios no ha mejorado como era de esperar al otorgarle una casa.

Son varios los autores que permitieron abordar al Desarrollo Local desde nuevos paradigmas sin desatender a los clásicos. Para tal fin se consideró por un lado, las conceptualizaciones de los términos claves para el tema, como la de “desarrollo”, partiendo desde los orígenes en la economía neo-clásica sin desatender la teoría evolucionista neoschumpeteriana. Se llegó así hasta las aplicaciones que en la Argentina permitieron efectuar, recientemente, estudios avalados de Desarrollo Local en muchas de sus comunas; mas siempre abordando el problema con una mirada multidisciplinar.

Para poder conocer en profundidad la situación socio-productiva de la provincia con vías de elaborar propuestas de desarrollo local, fue necesario realizar en primer término un diagnóstico de la situación económico social de los distintos sectores de la provincia de Misiones, incluyendo a las asociaciones y entidades gremiales, empresariales y de trabajadores, organizaciones intermedias profesionales de quienes participan y se encuentran involucrados en los diferentes sectores, como así también las demás instituciones públicas y privadas que intervienen

Los objetivos que se persiguen en la investigación fueron reformulados en función de la necesidad de operabilización. Según la versión adoptada, el proyecto trata de identificar, caracterizar y tipificar a los actores del nivel micro de cada uno de los sectores preponderantes en la provincia de Misiones; asimismo identificar, caracterizar y tipificar a los diferentes organismos, organizaciones e instituciones vinculadas al nivel meso; distinguir de las anteriores, aquellas que se ocupen del medioambiente, resaltando las principales medidas que han originado o tomado. Por otra parte, se trató de diagnosticar la situación económica social, los elementos infraestructurales y de desarrollo social urbano; también la situación económica social de los actores del nivel meso. Todo ello a fin de buscar la construcción de una Tipología de las localidades que constituyen la muestra en el universo provincial a fin de poder elaborar propuestas de desarrollo local para los diferentes municipios de la provincia de Misiones.

## MARCO TEÓRICO

Para entender el Desarrollo Local (DL) se necesita de enfoques holísticos y sistémicos que no se centren, como dice Boisier, Sergio (2001; p.2), únicamente en el antiguo concepto de desarrollo económico, en donde el PBI per cápita era la medida corriente del nivel de desarrollo como *crecimiento*. En efecto, Boutros Boutros-Ghali, Secretario General de las Naciones

Unidas en el período 1992-1996, publicó el informe: *An Agenda for Development*<sup>134</sup>, en el cual se definían cinco dimensiones del *desarrollo*, llevándolo al plano de lo intangible y dando lugar a la intervención de profesionales provenientes de disciplinas distintas de la economía en el trabajo sobre desarrollo<sup>135</sup>. Se producía un gran cambio cuando sociólogos, politólogos, psicólogos, historiadores, ecólogos, antropólogos y profesionales de la cultura conformarían un equipo de inter y multidisciplinariedad para abordar el tema “desarrollo”.

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), ya había introducido a principios de los '90 la acepción y la forma de medir el Desarrollo Humano (DH) a través del concepto de un Índice de Desarrollo Humano (IDH) con tres dimensiones, que se mantiene bastante inalterado y se ha publicado desde esa época. Boisier S. (2001; p.3) se refiere a este asunto haciendo referencia al informe del PNUD del año 1996 (55/56) que expresa:

“El desarrollo humano puede describirse como proceso de ampliación de las opciones de la gente... Más allá de esas necesidades, la gente valora además beneficios que son menos materiales. Entre ellos figuran, por ejemplo, la libertad de movimiento y de expresión y la ausencia de opresión, violencia o explotación. La gente quiere además tener un sentido de propósito en la vida, además de un sentido de potenciación. En tanto miembros de familias y comunidades, las personas valoran la cohesión social y el derecho a afirmar sus tradiciones y cultura propia”.

Según Boisier S. (2001; p.3), por razones metodológicas, este Índice no incluía todos los ámbitos que el concepto de DH consideraba, aunque intentaba ser una aproximación y una buena síntesis a la medición de los niveles de DH de las personas, en los distintos países. Los tres componentes del IDH que se miden son: longevidad, nivel de conocimiento y calidad de vida, los cuales se refieren a las variables respectivas: Salud, Educación y Crecimiento económico<sup>136</sup>.

Las formas de operabilizar estas variables están definidas de la siguiente manera: para la variable “salud”, se mide la esperanza de vida al nacer; para la “educación” se usa la Mediana de Años de Escolaridad de personas de más de 25 años; finalmente el Índice considera la disponibilidad de recursos económicos medido a partir del poder adquisitivo sobre la base del PIB per cápita ajustado por el costo de vida.

Son varios autores que permiten abordar el desarrollo local desde nuevos paradigmas sin desatender a los clásicos. Se consideró por un lado, las conceptualizaciones de los términos claves para el tema, como la de “desarrollo”, partiendo desde los orígenes en la economía ne-

<sup>134</sup> Este documento incluye un capítulo correspondiente al Report of the Secretary General A/49/665 del 11-11-1995

<sup>135</sup> Ampliar en Boisier S. (2001; pp.3 y 4), en donde se transcriben las dimensiones introducidas por Boutros-Ghali. Accesible desde: <http://tecrenat.fcien.edu.uy/Economia/clases/boisier.pdf> [Similares](#) [Similares](#)

<sup>136</sup> En términos de Boisier, estas dimensiones, ligadas al nivel de vida de la población, pero también al desempeño de indicadores sociales del ámbito de la salud y de la educación, reflejan en sí mismas la evolución de muchas otras variables a lo largo del tiempo. En la Página de Argentina de PNUD se explica que el DH tiene muchas dimensiones, de las cuales las tres más básicas son: gozar una vida larga y saludable (salud), acceder al conocimiento necesario para un buen desempeño social y laboral (educación), tener un nivel de vida decente (ingreso o, en forma equivalente, crecimiento económico). Ampliar en

[http://www.undp.org.ar/desarrollohumano/preguntas\\_frecuentes.html](http://www.undp.org.ar/desarrollohumano/preguntas_frecuentes.html)

o-clásica (Friedman, Walras, Pareto, Pigou, entre otros, y quizá Marshall)<sup>137</sup> sin desatender la teoría evolucionista neoschumpeteriana (Dosi, Freeman, Pérez, Pavitt, Soete, entre otros); por otra parte, las adjetivaciones que se le atribuyen al *Desarrollo*, como “local”, según las reflexiones de Sergio Boisier (2001).

Según Boisier (2001; p.9), quien aborda una discusión acerca de lo local y se atreve a definir el DL es Buarque (1999; pp.23-25), destacado especialista en el tema; algunas de sus proposiciones son las siguientes:

*“Desenvolvimento local e um processo endógeno registrado em pequenas unidades territoriais e agrupamentos humanos capaz de promover o dinamismo econômico e a melhoria da qualidade de vida da população.*

A pesar de constituir um movimento de forte conteúdo interno, *o desenvolvimento local está inserido em uma realidade mais ampla e complexa* com a qual interage e da qual recebe influências e pressiones positivas e negativas.

O conceito genérico de desenvolvimento local pode ser aplicado para diferentes cortes territoriais e aglomerados humanos de pequena escala, desde a comunidade (...) até o município ou mesmo microrregiões homogêneas de porte reduzido. *O desenvolvimento municipal é, portanto, um caso particular de desenvolvimento local com uma amplitude espacial delimitada pelo corte político-administrativo do município*” (Itálicas en el original).

La definición anterior contrasta con la que se presenta a continuación, propia de la época en que se formula, de corte fuertemente estructuralista, con trazas típicas del pensamiento regionalista europeo. Se trata del aporte a la concepción del DL de Vázquez-Barquero (1988; p.129), quien lo define como:

“Un proceso de crecimiento económico y de cambio estructural que conduce a una mejora en el nivel de vida de la población local, en el que se pueden identificar tres dimensiones: una económica, en la que los empresarios locales usan su capacidad para organizar los factores productivos locales con niveles de productividad suficientes para ser competitivos en los mercados; otra, sociocultural, en que los valores y las instituciones sirven de base al proceso de desarrollo; y, finalmente, una dimensión político-administrativa en que las políticas territoriales permiten crear un entorno económico local favorable, protegerlo de interferencias externas e impulsar el desarrollo local”<sup>138</sup>.

Se atendió la recomendación de Boisier (2001; p.5), vinculada al concepto de *desarrollo*, cuando expresa que “se requiere de un verdadero re-entrenamiento mental para poder intervenir con alguna posibilidad de éxito en el fomento del desarrollo” (diferenciándolo del crecimiento) para lo cual se requiere de enfoques holísticos, sistémicos y recursivos propios del nuevo paradigma que promueven: Morin, Prigogyne, Capra, Drucker, Fukuyama, Habermas, Maturana y otros. Tal advertencia se asocia a la relación entre la subjetividad social y desarrollo humano, abordada por Güell (1998) cuando afirma que:

<sup>137</sup> Marshall presenta en sus obras una marcada influencia del evolucionismo darwiniano. Lo mismo ocurre con Marx quien no puede ser entendido como un “clásico consagrado” y situarlo al mismo nivel paradigmático que Smith y Ricardo (al menos cuando se pretende abordar la ineludible parte correspondiente al crecimiento económico en el territorio). Para ampliar, abordar el trabajo de Sergio A. Berumen (2008) disponible en [http://www.revistasice.com/cachepdf/ICE\\_845\\_135-146\\_64E803BF4C56C337359DAEFA80D87A12.pdf](http://www.revistasice.com/cachepdf/ICE_845_135-146_64E803BF4C56C337359DAEFA80D87A12.pdf)

<sup>138</sup> En Boisier S. (2001; p.10)



“Un desarrollo que no promueve y fortalece confianzas, reconocimientos y sentidos colectivos, carece en el corto plazo de una sociedad que lo sustente. Entonces la viabilidad y éxito de un programa de desarrollo dependerá del grado en que las personas perciban ese programa como un escenario en que su subjetividad colectiva es reconocida y fortalecida”.<sup>139</sup>

Se coincide con Ferraro (2003) en que el DL, en términos generales, incorpora el crecimiento económico local así como también el DH ya abordado anteriormente, el desarrollo social y el desarrollo sostenible desde el punto de vista ambiental<sup>140</sup>. Es por ello que cuando hablamos de DL es preciso tener en cuenta todas estas dimensiones juntas y considerar la realización de inversiones en capital humano, en capital social y en medio ambiente así como las relacionadas con el capital económico y financiero.

Se encuentran algunas coincidencias entre los trabajos efectuados en Misiones al compararlos con los resultados obtenidos por Carlo Ferraro (2003; p.25) cuando estudió las limitaciones vinculadas con el desarrollo productivo local en Argentina. Este autor dice que si bien estas limitaciones se manifiestan de distinta manera “se pueden sintetizar en los bajos niveles de llegada que tiene, en general, el sistema institucional de apoyo, cuya expresión última radica en el desempeño de las firmas y en el desarrollo de capacidades empresariales”. Ferraro agrega que este fenómeno está relacionado con la debilidad de la articulación entre el sector público y el sector privado más allá de algunos avances puntuales en los últimos años, y con la baja participación desde las instancias locales en la generación de propuestas y proyectos. En trabajos previos en el Sector de la foresto-industria misionera, efectuados por el equipo de investigación que realiza esta investigación, se han hallado resultados similares<sup>141</sup> los cuales fueron observados siguiendo una trayectoria inversa, vale decir, cuando la aislación de algunos agentes y el exacerbado individualismo de otros no permiten permear procesos de interacción con entidades intermedias e instituciones tanto públicas como privadas.

El divorcio existente entre el Nivel Meso (en el cual se encuentra el sistema institucional) y en Nivel Micro<sup>142</sup> (en el cual están las empresas, clientes, competidores, etc.) conduce a aten-

<sup>139</sup> La expresión de Güel describe con bastante exactitud la conducta social de poblaciones barriales misioneras que han visto emerger entre sus viviendas, importantes obras como las denominadas “Casa de la Cultura y la Historia del Bicentenario” (la que está en Posadas se construyó en el Bº Itaembé Mini y hay otras tres en Montecarlo, Oberá y A. del Valle), que como no la consideran propia, pese a todos los esfuerzos involucratorios efectuados, pasa a ser extraña a su cultura y por tanto bastante desaprovechada por los verdaderos destinatarios.

<sup>140</sup> Ferraro (2003; p.4) coincide con otros autores de esta materia acerca de las carencias que se registran si en la evaluación del DL sólo interviene la teoría tradicional del desarrollo (como simple *crecimiento*), en tanto ésta se caracteriza por ser:

- *Reduccionista*, pues entiende que el desarrollo es exclusivamente económico, y lo desvincula de la historia, la naturaleza, el tiempo y el espacio.
- *Exógena*, en tanto el desarrollo es visto como un conjunto de atributos (crecimiento del PIB, industrialización de la estructura económica) adquiridos a partir de impulsos exógenos.
- *Estática*, porque presenta una idea del desarrollo que desconoce el valor de la interacción y de los intangibles.
- *Racionalista*, al considerar que el cambio es racionalmente planificado.
- *Restringida*, pues las políticas económicas sólo pueden ser propuestas o interpretadas por una vanguardia intelectual, una burocracia estatal autónoma o un cuadro de economistas expertos.
- *Universalista*, por su pretensión normativa universal, ya que construye teóricamente recetas aplicables a diferentes tiempos y lugares.

<sup>141</sup> ver Tañski, N. *et al* (2011a, p. 133 PICT) y Tañski, N. *et al* (2011b, p. 143 PICTO)

<sup>142</sup> Los términos: Nivel Micro, Meso, Macro y Meta son propios del concepto de “*competitividad sistémica*” y pretenden “enfatar los siguientes aspectos: la competitividad de la economía descansa en medidas dirigi-

der las recomendaciones de Albuquerque F. y la Diputación de Barcelona (1994; p.7) quienes expresan:

“La gestión de las Iniciativas de Desarrollo Local exige, sobre todo, una mentalidad alejada de la lógica del subsidio y de la pasiva espera de una solución venida de los poderes públicos, la inversión extranjera, las grandes empresas, el sistema de protección social o la cooperación internacional. Por el contrario, desde esta perspectiva se subraya la importancia de que la gente actúe desde sus propios territorios a través de la movilización de los diferentes actores y organismos, tanto públicos como privados. Por ello el fortalecimiento de las células básicas de organización de la ciudadanía, las municipalidades, es tan importante”.

El enfoque del DL es una visión integradora de distintos paradigmas, diferentes dimensiones, y de la combinación de algunos tangibles con varios intangibles (a la hora de medir), eclecticismo este debido a la interdependencia que existe entre todos los factores intervinientes, propio de la complejidad y el carácter sistémico. Según Ferraro C. (2003; p.25), desde esta perspectiva, la estrategia de desarrollo que se formule y la implementación de políticas posteriores, deben adoptar una perspectiva multidisciplinaria e integrada de estos componentes del desarrollo donde se torna imperioso que participen, en el diseño de la misma, los actores locales presentes en los propios territorios<sup>143</sup>.

Con respecto al carácter complejo y sistémico se trae a colación a Calafati (1998) quien afirma que la introducción del concepto de “sistema local” en la discusión sobre desarrollo nacional hace aparecer, en torno a la idea de “sistema”, dos cuestiones muy básicas: primeramente, un sistema cuyas unidades fundamentales son seres humanos debe tener un mecanismo de control, es decir, su naturaleza debe ser homeostática (debe tener un “cerebro”); en segundo lugar, puesto que un sistema local es un “sistema abierto”, se hace necesario entender sus procesos en términos de un determinado patrón de interacción entre el “sistema” y su “entorno”. Estas dos características de lo territorial sub- nacional han sido punto obligado en algunos trabajos de Boisier (1997 y 1998) quien ha insistido en que un nuevo entorno del desarrollo territorial es parte integrante de un nuevo y necesario paradigma y que la complejidad

---

das a un objetivo, articuladas en los cuatro niveles del sistema y se basa asimismo en un concepto pluridimensional de conducción que incluye la competencia, el diálogo y la toma conjunta de decisiones, concepto al que están adscritos los grupos relevantes de actores”. Klaus Esser; Wolfgang Hillebrand; Dirk Messner; Jörg Meyer-Stamer (1994; pp. 14 y 15) *Competitividad sistémica. Competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas*, Recuperado de: <http://www.meyer-stamer.de/1994/systemsp.htm>  
143

La presencia de distintas combinaciones de factores intervinientes hacen presumir que determinados tangibles (o algunos intangibles) son determinantes para hacer aflorar un territorio; al respecto Albuquerque (1997; p.313) advierte: “La existencia de recursos en una determinada área no es condición suficiente para originar un proceso de desarrollo, ya que dichos recursos deben utilizarse de modo adecuado y dentro de una estrategia coherente y sostenible ambientalmente. Casi todas las comunidades locales poseen, en mayor o menor medida, cierto número de recursos que constituyen su potencial de desarrollo endógeno. Entre ellos, hay que resaltar, especialmente, la cualificación de los recursos humanos... El desarrollo económico local depende de la capacidad de integrar el aprovechamiento sostenible de los recursos disponibles y potenciales, movilizándolos hacia la satisfacción de las necesidades y los problemas básicos de la población local. Aspectos decisivos de la potencialidad de los recursos para el desarrollo económico local son la estructura productiva local, el mercado de trabajo local, la capacidad empresarial y tecnológica existente, los recursos naturales o ambientales, el sistema de crédito local, la estructura social y política, el patrimonio histórico y la cultura local.”. Ampliar en Albuquerque, F. Metodología para el Desarrollo Económico Local, Dirección de Desarrollo y Gestión Local. ILPES, febrero 1997.

<http://www.ugd.edu.ar/materias/desarrollolocal/Procesosdesarrollolocal/docs/Albuquerque.pdf>

sistémica es en verdad un objetivo a lograr estratégicamente para permitir, precisamente, una adecuada articulación entre el sistema local o regional y el medio externo contemporáneo, caracterizado, a lo menos en el núcleo, por una creciente complejidad<sup>144</sup>.

Por lo anteriormente expresado de manera muy sintética, se puede definir al Desarrollo Local (DL) empleando los términos de Enríquez Villacorta, A. (1997) como “un complejo proceso de concertación entre agentes, sectores y fuerzas que interactúan dentro de los límites de un territorio determinado con el propósito de impulsar un proyecto común que combine la generación de crecimiento económico, equidad, cambio social y cultural, sustentabilidad ecológica, enfoque de género, calidad y equilibrio espacial y territorial con el fin de elevar el nivel de vida y el bienestar de cada familia y ciudadano que viven en ese territorio o localidad”<sup>145</sup>.

## METODOLÓGIA

Para iniciar la investigación se procedió en un principio a construir una matriz de datos que permita organizar el trabajo, confeccionar las guías de las entrevistas y procedimientos de captura de datos. Para tal fin se tomó como guía la metodología para el desarrollo económico local, presentada por Albuquerque (1999) en el Manual de Desarrollo Local, la cual fue enriquecida con el aporte de la competitividad sistémica, en sus dos primeros niveles, y la interrelación de dichos niveles.

Para el desarrollo de la investigación, se utilizó información ya existente y que surge de la revisión, análisis y síntesis de trabajos y estadísticas actuales realizados por centros de investigación e instituciones oficiales sobre aspectos socioeconómicos de la provincia de Misiones; y por otro lado se realizó una recolección de datos en campo, a través de la determinación de una muestra y de la elección de instrumentos de recolección de datos.

Se han considerado dos instrumentos de recolección de datos, el primero destinado a las entrevistas con los intendentes de las localidades escogidas para la muestra, el segundo destinado a relevar información de referentes locales.

Para la determinación de la muestra se han dispuesto los municipios de la Provincia de Misiones ordenados por cantidad de habitantes según el Censo 2001, considerando para el proyecto un universo de estudio 45 localidades diferenciados en 35 municipios que tenían más de 2000 habitantes en el año 2001 y hasta 9999 inclusive por un lado, y por el otro 10 municipios con entre 10.000 y 15.000 habitantes en la misma época.

Se definió trabajar con una muestra por conglomerados, trabajando inicialmente con 9 departamentos en los que se encuentran las 9 localidades de mayor población y, eligiendo de manera arbitraria 11 localidades más entre las 35 menores.

El tamaño de la muestra elegido para el proyecto representa más del 44% del universo de estudio.

<sup>144</sup> En Boisier S. (2001; p. 11)

<sup>145</sup> Enríquez Villacorta (1997) es citado en Llorens y otros, 2001

## RESULTADOS

Del desarrollo del proyecto surge una gran cantidad de datos e información, a continuación se presenta solamente algunos los resultados referidos a los objetivos específicos planteados para el análisis a nivel micro.

### 1) Relevamiento de los sectores productivos de la provincia de Misiones (Sector Primario).

Se le preguntó a los entrevistados qué era lo que más se producía, como actividades primarias, en el municipio y se le solicitó que indiquen el orden de prioridad. Así se obtuvo:

TABLA N°1: Qué es lo que más se produce (actividad primaria)

Sectores Productivos (Primario)	Frecuencia	Porcentaje
Yerba mate	7	35%
Silvicultura, produc. Forestales	4	20%
Ganadería Vacuna	2	10%
Prod. de huerta	2	10%
Té	2	10%
Conejos	1	5%
Tabaco	1	5%
Caña azúcar	1	5%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración Propia

Se observa en el listado de frecuencias anterior que la Yerba mate aparece con la mayor cantidad de repeticiones. Con las segundas respuestas se efectuó un conteo que dio por resultado el siguiente ranking ordenado por repeticiones:

- a) Yerba mate 13 repeticiones.
- b) Ganadería Vacuna 11 repeticiones.
- c) Silvicultura, productos forestales 8 repeticiones.
- d) Tabaco 7 repeticiones.
- e) Productos de huerta 5 repeticiones.

### Relevamiento de los sectores productivos de la provincia de Misiones (Sector Secundario)

Para abordar este aspecto se le preguntó a los entrevistados cuáles eran las actividades industriales más importantes en el municipio y se le solicitó que indiquen el orden de prioridad. Así se obtuvo:

TABLA N°2: ¿Cuál es la actividad industrial más importante? (activ. sec.)

Sectores Productivos (secundario)	Frecuencia	Porcentaje
Foresto industria	15	75%
Yerba mate	3	15%
Té	1	5%
Ind azucarera	1	5%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración Propia

Se observa en el listado de frecuencias anterior que la Foresto industria aparece con la mayor cantidad de repeticiones, con una frecuencia que dista mucho de cualquiera de las otras y con las segundas respuestas se efectuó un conteo que dio por resultado el siguiente ranking ordenado por repeticiones:

- a) Foresto industria 16 repeticiones.
- b) Yerba mate 8 repeticiones.
- c) Frigorífico - faena carne 2 repeticiones.
- d) Olería 2 repeticiones.
- e) Té 2 repeticiones.
- f) Cerámica (ladrillos huecos)

## 2) Relevamiento de los sectores de servicios en las localidades que integran la muestra de la provincia de Misiones.

A fin de señalar algunos de los actores identificados en el sector servicios, observamos que en el caso de la energía eléctrica la prestación del servicio está dada en primer término por una compañía eléctrica mixta (provincial y nacional) denominada EMSA, seguida de Cooperativas Eléctricas que atienden algunos departamentos provinciales. De igual manera el servicio de alumbrado público es brindado en casi todos los casos por estos mismos organismos. La excepción a lo anteriormente expresado la constituye la localidad de Santa Ana que cuenta con la provisión de energía eléctrica por parte de la compañía eléctrica mixta (provincial y nacional) EMSA, y la provisión de alumbrado público por parte de la Municipalidad local.

En el caso del servicio de agua potable se obtuvo que el 80% de la muestra era atendido por alguna Cooperativa local.

En el caso de la recolección de residuos sólidos, éste es efectuado por las respectivas municipalidades en todos los casos, quienes según la localidad lo hacen con diferentes frecuen-

cias y en algunos casos llegando a lugares más distantes del ejido urbano para atender conglomerados cercanos.

La prestación del servicio de gas en garrafa, en dos casos señalaron que son provistas por las Cooperativas locales y en ocho por proveedores privados, los cuales en algunos casos realizan la entrega a domicilio y en algunos casos no. Cabe destacar que la provincia de Misiones no cuenta en ninguna localidad con el servicio de gas por red pública.

El servicio fúnebre, en once casos manifestaron ser provistos por proveedores privados y, en seis casos por las Cooperativas locales.

En el caso del correo postal, el 95% de las localidades cuenta con un prestador de alguna forma de este servicio, sólo en el 25% de estas se cuenta con más de uno.

La prestación de señal de video, se encontró que en el 70% de la muestra la brinda un prestador privado. Cabe destacar que todas las localidades que conforman la muestra disponen de la recepción de al menos una señal de TV ya sea por emisión abierta (generalmente gratuita) o distribuida a clientes ya sea por aire codificada o por video-cable).

En el caso del servicio radiofónico en FM, se obtuvo que en más de la mitad de la muestra hay más de un prestador y sólo en tres casos se ha declarado un radiodifusor local.

Finalmente el servicio de telefonía fija, es brindado por la empresa TELECOM en todos los casos. En algunos de los casos se registran muy pocos abonados a este servicio.

Para los servicios se desarrollaron tres tipos de conteos considerando los datos disponibles sobre los servicios de los que disponen las localidades de la muestra.

“En primer término cabe aclarar que los datos correspondientes a cada una de las respuestas fueron ponderados teniendo en cuenta que se le daría mayor puntaje a las prestaciones de servicios brindados por entidades gestionadas por los propios vecinos de cada localidad, y cuando ello no fuera posible (por tratarse de competencias de orden nacional como es el caso del servicio de correo o de telefonía fija), por la cantidad de opciones que enriquezcan las alternativas. Este criterio apunta a atender las recomendaciones de Albuquerque F. y la Diputación de Barcelona (1994; p.7), mencionadas en el Marco Teórico, que buscaban “...que la gente actúe desde sus propios territorios a través de la movilización de los diferentes actores y organismos, tanto públicos como privados”.

Por tanto la suma de todas las respuestas da un ranking que jerarquiza lo local por sobre lo exógeno y lo autogestionado por sobre aquello que, al ser administrado como repartición pública, puede estar atendiendo fines menos enfocados a los intereses reales de la población.” [Tański et. al., 2012, pág. 52]

De igual manera se analizó la cantidad de servicios que recibe la población. Podemos señalar como algunos resultados el caso de Alba Posse donde se lograron siete servicios brindados por cinco prestadores; los casos de San Antonio, San Javier y Santa Ana dónde se lograron diez servicios con nueve prestadores; los casos de San Ignacio y Guaraní dónde se lograron 10 servicios con ocho y siete prestadores respectivamente.

También se ha indagado acerca de los servicios que prestan a empresas y particulares los prestadores privados. En este sentido se han consultado por los servicios de asesoramiento, de capacitación, de servicio de seguro riesgo laboral, de consultoría pre-laboral, mantenimiento



de máquinas, servicio de financiamiento, asistencia médica preventiva, telefonía celular y wi-fi, mantenimiento de equipos informáticos, servicio de ambulancia privada, servicio de mensajería, servicio de asociaciones profesionales, servicio de logística.

### **3) Identificación de relaciones entre los actores, distanciamiento entre los mismos, satisfacción mutua de necesidades y participación conjunta en acciones entre pares de cualesquiera de los intervinientes, dentro de un mismo sector.**

Se efectuaron dos preguntas a los entrevistados: ¿Cómo describiría el relacionamiento entre las empresas, aún entre las de diferentes sectores? y ¿Qué opinión tiene de la manera en que se han establecido (o no se han producido) encadenamientos productivos?

Con respecto a la primera de las preguntas se obtuvieron ocho expresiones que indicaron que entre las empresa de esas localidades no se relacionan, mientras que en diez casos dieron a entender que se relacionan según las circunstancias.

Con respecto a la segunda pregunta en un solo caso dijo que se organizan de manera eficaz, mientras que en once situaciones se brindaron expresiones que permitieron inferir que se mantienen aislados (55%).

### **4) Determinación los sectores que actúan en condiciones de asociatividad**

Para indagar acerca de los sectores que actúan en condiciones de asociatividad se preguntó “¿qué entidades profesionales, cámaras y otras asociaciones relacionadas con las empresas, emprendimientos unipersonales y familiares de la localidad tienen representación y/o sede local?”.

Las Cámaras y Asociaciones de la muestra, se observa que en el 60% de los casos no se puede confirmar la existencia de alguna cámara, asociación o entidad profesional con sede local. Se puede mencionar como localidades en las que se pudo detectar la existencia de sedes locales, Alba Posse dónde se encuentra la Cámara del Tabaco y APTM; Guaraní dónde se encuentran las Asociaciones de Piscicultores y de Ganaderos; Campo Grande y San Antonio dónde se encuentra la Cámara de Comercio; Itacaruaré y San Javier dónde se encuentra la Asociación Ganadera y San Ignacio dónde se encuentra la Cámara de Industria y Comercio. Se puede resaltar de estos resultados que de las localidades que cuentan con la existencia de sede local de alguna cámara, asociación o entidad profesional, salvo en el caso de Campo Grande, San Antonio y San Ignacio, las demás tienen alguna relacionada con la producción primaria y una sola localidad aborda la problemática de la industria.

Con relación a las entidades gremiales de los obreros y empleados de las empresas y emprendimientos locales, se les preguntó a los entrevistados a cuáles de ellas están afiliados los empleados de las empresas y si tienen representación y/o sede local. Entre las entidades que han señalado podemos mencionar, el Sindicato Obrero de la Industria Maderera de Eldorado, la Unión Argentina de Trabajadores Rurales y Estibadores, Sindicato de Choferes de Camiones, Centro de Empleados de Comercio, Sindicato de Trabajadores de la Industria Alimentaria – SITIA, Sindicato de Obreros y Empleados Azucareros, Sindicato Papelero Alto Paraná y el Sindicato Único de Empleados del Tabaco de la R.A. (SUETRA).

En cuanto a las Asociaciones de Consumidores, al indagar acerca de la existencia de alguna asociación de este tipo ya sea formal o informal ante algún problema puntual, se observa que sólo en el 15% de las localidades que conforman la muestra la respuesta fue afirmativa.

Con relación a las Asociaciones privadas, a los entrevistados se les consultó acerca de la existencia de estos actores orientándolos hacia entidades de servicio, benéficas, clubes sociales, deportivos, etc. que son activas y trascendentes en la localidad indagando además en la actividad específica que realizan y el impacto que tienen. Cabe destacar que en el 30% de los casos no respondieron la pregunta o manifestaron que no había. En virtud de la cantidad de reiteraciones se obtuvo un orden de prelación dónde aparecen con mayor frecuencia los clubes sociales y deportivos, los clubes deportivos, los bomberos voluntarios, los clubes de abuelos o de tercera edad, los clubes de madres, la Iglesia Adventista, la Mutual, la Asociación Argentino Polaca, la Biblioteca Popular, Cáritas, los clubes rotarios o de leones, la comisión de eventos y fiestas, la Iglesia Católica. De las respuestas logradas se puede observar que en el 70 y 75% de los casos estas asociaciones privadas no desarrollan acciones de servicio ni beneficencia.

Respecto a las ONG's medioambientales se consultó sobre la existencia de estos actores como ONG's activas y/o trascendentes en la localidad dando como resultado la existencia de éstas sólo en cuatro municipios dónde manifiestan tener al menos una de ellas.

Con relación a la existencia de cualquier otro tipo de organizaciones diferentes de las anteriormente mencionadas, se indagó acerca de la existencia de estos actores en la comunidad obteniendo como resultado que en el 45% de las localidades de la muestra se señala la presencia de entre una y cuatro de éstas. De las respuestas surgen como otras organizaciones el hogar de ancianos, las organizaciones confesionales, la asociación de profesionales, las colectividades étnicas, la comisión inter-colectividades, entre otras.

Respecto a las instituciones que contribuyen al desarrollo local desde la investigación y el desarrollo, se indagó acerca de la presencia en la localidad de actores que realicen investigación básica y/o investigación y desarrollo y que puedan contribuir al desarrollo local. Del total de la muestra se puede apreciar que un 25% reconoce al Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria - INTA como una entidad que hace investigación y desarrollo y que puede contribuir al desarrollo local. Cabe destacar que un 10% reconoce que la iniciativa de lo que se hace en investigación y desarrollo es conjunto, podemos referir como ejemplo el caso de Andresito que se acercó a la Universidad Nacional de Misiones – UNaM para plantear acciones conjuntas. Vinculado con las instituciones que contribuyen al desarrollo local desde la investigación y el desarrollo, también, se preguntó si la tarea que desempeña esa institución surgió de manera concertada con los actores locales o por iniciativa de las mismas instituciones que no son de la localidad, encontrando como resultado que el 75% no contesta esta parte de la pregunta. Con respecto a este último punto se infiere como hipótesis que muchos conocen sólo superficialmente la relación entre la investigación y el desarrollo y el desarrollo local. También en el proyecto de investigación se abordaron los análisis de las respuestas a la evaluación de los recursos encontrando que sólo el 20% de los casos reconoce a las instituciones y las acciones que llevan a cabo. "...se halló que sólo un caso de los 5 que dijeron "reconocer al INTA como una entidad que hace I&D y que puede contribuir al DL", también lo identifica por sus acciones (de los 4 restantes 3 sólo la reconocían y uno la tiene como una institución lejana)."

Finalmente con relación al relevamiento de Centros que se ocupen de cuestiones medioambientales, cabe resaltar que la provincia de Misiones cuenta con un organismo estatal de incumbencias ambientales y forestales de rango ministerial. Asimismo se identificaron actores que se caracterizan por la vigilancia a toda acción que vaya en detrimento del medioambiente,

entre los cuales podemos mencionar el Centro de Investigaciones del Bosque Atlántico (Ceiba-en Misiones), el Instituto de Derecho Ambiental, Forestal y Federal de la Universidad Católica de Santa Fe, la Conservación Argentina, y la Fundación para el Desarrollo Humano y del Ambiente (FUDHAM), entre otros.

## CONCLUSION

El presente artículo aborda el enfoque del desarrollo local entendiéndolo como un proceso que mejora el nivel de vida de la población local y el cual requiere de un trabajo articulado de los distintos actores y sectores que actúan dentro de un territorio.

A modo de conclusiones parciales del proyecto, para esta presentación se puede mencionar que Misiones cuenta con una población con fuerte producción primaria que pretende ir hacia la industria y la construcción, donde no se puede pensar en el desarrollo como la simple decisión de uno o más inversores que decidan efectuar el emprendimiento, sino que requiere de un contexto formado y capaz que la albergue.

De los resultados del relevamiento del sector primario se ha obtenido un orden de importancia en función de la consulta en las entrevistas de qué es lo que más se producía como actividades primarias en el municipio y del orden de prioridad que le asignaban. Podemos mencionar como las actividades con mayor orden de aparición la yerba mate, la ganadería vacuna, la silvicultura y los productos forestales, tabaco, productos de la huerta, té, apicultura, citricultura, maíz, mandioca, agricultura, entre otros.

Cuando se consultó por las actividades industriales que forman el sector secundario, todas las localidades tienen al menos una actividad industrial y la mitad de las localidades que integran la muestra sólo tienen una actividad. La foresto industria representa el 75% de la actividad de las localidades de la muestra, lo que da a entender que en casi todas las localidades hay al menos un establecimiento que se dedique a efectuar algún proceso sobre la madera. No obstante, en menos de la mitad de los casos se observa que pertenezcan a algunas de las entidades más antiguas con que se agrupan los que se desempeñan en esta actividad.

En el caso de la yerba mate marcada como segunda actividad industrial importante en la muestra se observó que en el 75% de las localidades hay al menos un secadero de yerba mate, en tan solo en tres localidades se contaron 34 secaderos y en los 15 municipios se encuentran casi el 30% del total de secaderos de la provincia.

Al analizar el sector terciario se dividió en los servicios soporte de las empresas y a los servicios destinados a la población, en ambos casos se observó que las ciudades con mayor cantidad de habitantes ofrecían mayores servicios. Destacando la ausencia de prestadores de servicio financiero en más de la mitad de la muestra, que resulta preocupante ya que agrega un factor más para dificultar el desarrollo empresarial de PyMEs que se encuentran “lejos” de los servicios más necesarios para su mejor desempeño.

Si bien por pertenecer a una entidad gremial empresaria no se podría asegurar que siquiera dos empresas puedan unirse a efectuar tareas conjuntas, pero se puede reconocer que es más probable que desde una Cámara o una Asociación emerja una iniciativa de este tipo que desde lo espontáneo. Los resultados obtenidos en el relevamiento al respecto, muestran que en el 60% de los casos no se puede confirmar la existencia de alguna cámara, asociación o entidad profesional con sede local

Se ponen en evidencia que el aislacionismo y el escaso relacionamiento con base en la confianza son parte de prácticas culturales que se encuentran enraizadas y naturalizadas y, por tanto no son visibles para la mayoría de los estructuralistas. Éstos suponen que tomando ciertas medidas de intervención estructural las soluciones podrían ser de corto plazo, pero queda evidente que a la hora de provocar Desarrollo Local se hace recomendable abordar la cultura que demanda tiempos mayores en los procesos de cambio.

## REFERENCIAS

1. BOISIER, SERGIO (2001) Desarrollo (Local): ¿de qué estamos hablando? <http://tecrenat.fcien.edu.uy/Economia/clases/boisier.pdf>
2. BOUTROS-GALI, B.(1995), “An Agenda for Development” (Report of the Secretary General A/49/665, 11 Nov. 1994), United Nations, New York.
3. BUARQUE, S. (1999), Metodologia de Planejamento do Desenvolvimento Local e Municipal Sustentável, IICA, Recife.
4. VÁZQUEZ-BARQUERO A. (1988), Desarrollo local. Una estrategia de creación de empleo, Editorial Pirámide, Madrid.
5. GÜELL, P. (1999), “Subjetividad social y Desarrollo Humano”, Mimeo.
6. FERRARO, CARLO. (2003). Desarrollo productivo local en Argentina; Estudio I.EG.33.3 Componente B; Préstamo BID 925/OCAR. Pre II. Coordinación del Estudio: Oficina de la CEPAL-ONU en Bs As, a solicitud de la Secretaría de Política Económica, Ministerio de Economía de la Nación Disponible en <http://economicas2.unlam.edu.ar/unlam100/biblioteca/cepal/LIN18.pdf>
7. ALBURQUERQUE, FRANCISCO (1997) Metodología para el Desarrollo Económico Local, Dirección de Desarrollo y Gestión Local. [ILPES](http://www.ugd.edu.ar/materias/desarrollolocal/Procesosdesarrollolocal/docs/Alburquerque.pdf), febrero. (páginas 313-326).  
<http://www.ugd.edu.ar/materias/desarrollolocal/Procesosdesarrollolocal/docs/Alburquerque.pdf>
8. CALAFATI, A.G. (1998), “Local Systems and the Paradigm of Self-Organization”, Paper presented at the 38 th. European Regional Science Congress, Viena, Austria.
9. ENRÍQUEZ VILLACORTA, ALBERTO. 1997. “Hacia una delimitación conceptual del desarrollo regional/local”, en VV.AA.: Desarrollo regional/local en El Salvador: retos estratégicos del siglo XXI. FUNDE. San Salvador.
10. LLORENS, Juan Luis; ALBURQUERQUE, Francisco; DEL CASTILLO, Jaime (abril de 2002) “*Estudio de casos de desarrollo económico local en América Latina*”. Banco Interamericano de Desarrollo. Washington D.C. Serie de informes de buenas prácticas del Departamento de Desarrollo Sostenible. Página Web: [http://www.incidenciapolitica.info/biblioteca/DEL\\_0102.pdf](http://www.incidenciapolitica.info/biblioteca/DEL_0102.pdf) Acceso: 25/04/2013.
11. ALBURQUERQUE, F. (1999) Manual de Desarrollo Local, editado por Gobierno vasco. <http://www.bvsde.paho.org/bvsacd/cd57/cambio.pdf>

12. INDEC Instituto Nacional de Estadística y Censo - Dirección Nacional de Estadísticas Sociales y de Población - Dirección De Estadísticas Poblacionales - Área de Información Derivada - Hábitat y Vivienda por medio de datos censales.

## SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL: UM ESTUDO DO SEGMENTO VAREJITA

Área: Administración Empresaria

Sub área: Empresas Familiares. Pymes

Autores: Claudio Edilberto Höfler

Bruna Gabriela Warmbier

Jovani Patias

Categoría: Docente Universitario.

Institución: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha – Câmpus  
Santa Rosa.

Correo electrónico: [claudio.hofler@iffarroupilha.edu.br](mailto:claudio.hofler@iffarroupilha.edu.br), [bruna.warbier@hotmail.com](mailto:bruna.warbier@hotmail.com)  
[jp\\_patias@hotmail.com](mailto:jp_patias@hotmail.com)

### RESUMO

Devido as constantes mudanças no panorama competitivo mundial, a alternância de cenários econômicos pressionam as organizações se adaptarem, os modelos que eram concebidos para gerenciamento das empresas ficaram ultrapassados necessitando o entendimento e a adoção de novas ferramentas. Este estudo aprofundou investigação sobre as formas de gestão do comercio varejista da cidade de Santa Rosa no Rio Grande do Sul. Verificando as causas e problemáticas enfrentadas pelos empresários na manutenção de seus negócios. O problema desta pesquisa evidencia-se com a seguinte pergunta: os proprietários varejistas utilizam estratégias, planejamentos, análises para a tomada de decisões? Apresenta-se também dados sobre sexo, idade, escolaridade, numero de funcionários, se o empreendedor realizou estudo para a abertura do negócio, entre outros. O estudo foi realizado através da aplicação de questionário semiestruturado a noventa empresários varejistas localizados nos bairros e centro da cidade. Além de observações realizadas no local da coleta das informações, também foram utilizadas bibliografias com pesquisas em livros e artigos permitindo a leitura da realidade. Como resultado obteve-se que muitos empreendimentos são gerenciados por jovens proprietários. Os maiores gargalos identificados nas empresas se concentram na área de planejamento, finanças e comercialização.

### PALAVRAS-CHAVE

Comércio Varejista; Planejamento; Processo Decisório; Gestão.

### INTRODUÇÃO

Nas últimas duas décadas as condições institucionais, administrativas e produtivas vêm sofrendo alterações profundas e se adaptando às novas exigências de mercado e dos públicos com os quais se relaciona. A exemplo, a introdução de culturas externas, aumento do capital intelectual, sistema político e religioso. Tais mudanças são cada vez maiores e mais frequen-



tes, e os consumidores, passam a procurar cada vez mais novidades e exclusividades, obrigando todos os setores a se atualizarem.

Visando fazer frente a tais desafios, toda e qualquer organização, seja qual for o porte, ou mesmo o ramo de atuação, para poder se sustentar no mercado necessita adotar estratégias para atingir objetivos.

O mercado é formado por um tripé entre consumidor, fornecedor e concorrente, pois um fornece base ao outro. Os consumidores sustentam a organização e o mercado, como também, norteiam demandas e tendências.

Os fornecedores, além de sustentarem todo o processo produtivo com insumos necessários, possuem importante fator ao preço final do produto/serviço empregado pela organização, fator este que afeta diretamente o relacionamento entre empresa-cliente. Ressalva-se ainda que o mesmo seja transmissor de informações, visto que estão em contato com demais fornecedores, bem como com a concorrência.

Os concorrentes, além de ocuparem lugar de destaque quando se trata de estratégias não deixam as demais organizações em “zona de conforto”, obrigam-nas a renovar constantemente seus processos e métodos, na busca da sustentabilidade financeira e de mercado junto aos consumidores.

Não existem receitas prontas para gerenciar as organizações, visto que a cada momento os gestores se deparam com diferentes situações que exigem novas ações, tomadas de decisões, construção de estratégias e perspectivas.

Na cidade de Santa Rosa, em estudos já realizados por estes autores, evidenciou-se que a permanência média de uma empresa na atividade comercial varejista é de seis anos e meio (6,5). Tal resultado é inferior ao encontrado em esfera nacional, de aproximadamente nove (9) anos.

Nesse sentido, foi aprofundada a pesquisa com o objetivo de investigar a maneira com que as empresas do ramo varejista estão sendo gerenciadas, observando se a idade e a escolaridade do(s) gestor(es) interfere no sucesso do negócio, bem como as maiores dificuldades enfrentadas e os aspectos de gestão utilizados pelas empresas, se utilizam estratégias, planejamento e análise para a tomada de decisão.

## 1 PARTE TEÓRICA

Com intuito de maior aprofundamento sobre o tema, serão realizadas investigações teóricas sobre os temas relacionados neste artigo, como: Estratégia; Gerenciamento; Habilidades e Competências do Gestor; Visão de Mercado e Informação e Decisão.

### 1.1 Estratégia

O conceito de “estratégia” está associado à gestão empresarial e tem suas origens frequentemente associadas às guerras e manobras militares do passado. Como Plano é definida por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.17), como “uma direção, um guia”. A mesma têm duas características essenciais: são preparadas previamente às ações para as quais se aplicam e são desenvolvidas consciente e deliberadamente, na área militar: a estratégia trata do planejamento do plano de guerra, moldando as campanhas e, dentro destas, tomando as decisões so-

bre os engajamentos individuais; já na teoria de jogos, é um plano completo que especifica quais opções serão feitas em cada situação possível.

Os líderes utilizam a estratégia para estabelecer orientações, para direcioná-las em determinados modos de atuação. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.17) afirmam que a “*Estratégia é um padrão, isto é, consistência em comportamento ao longo do tempo*”, o autor também enfatiza que é um padrão em um fluxo de ações, a estratégia é consciência no comportamento, quer seja pretendida ou não.

Uma estratégia emergente também é uma ordem importante exigindo consciência nas ações sem qualquer sugestão de intenção, no entanto, algumas estratégias chegam perto o suficiente de qualquer uma das formas, enquanto outras permanecem no continuum que existe entre os dois, (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000).

A Estratégia como Posição, reflete a posição de determinados produtos em determinados mercados.

Porter (1999) coloca que estratégia é criar uma posição exclusiva envolvendo um diferente conjunto de ações. Se houvesse apenas uma única posição ideal, não haveria a necessidade de estratégia.

No ponto de vista militar e de jogos sobre estratégia, a posição é geralmente usada no contexto do que é chamado de “jogo de duas pessoas”, mais conhecidos nos negócios como concorrência frontal, (MINTZBERG e QUINN, 2001).

A Estratégia como Perspectiva, conforme Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.19), “é a maneira fundamental da organização fazer as coisas”.

Consiste não apenas em uma posição escolhida, mas de uma maneira enraizada de ver o mundo. Há organizações que priorizam o marketing e constroem toda uma ideologia em torno disto, enquanto outras se tornam famosas pela sua ênfase em qualidade, serviço e asseio, (MINTZBERG e QUINN, 2001).

De primordial importância é que a perspectiva é “compartilhada”. Na realidade quando estamos falando de estratégia neste contexto, estamos entrando no campo da mente coletiva, indivíduos unidos pelo mesmo pensamento em comum, uma questão principal no estudo da formação da estratégia torna-se, portanto, como interpretar essa mente coletiva, compreender como as intenções se difundem através do sistema chamado organização para se tornarem compartilhadas e como as ações passam a ser exercidas em uma base coletiva e, no entanto, consistente.

Estratégia como Pretexto leva para a linha da concorrência direta, no qual ameaças e estratégias e uma série de outras manobras são empregados para obter vantagens, no entanto a estratégia em si é um conceito enraizado não na mudança, mas na estabilidade – em planos e em padrões estabelecidos, (MINTZBERG e QUINN, 2001).

Por fim, a estratégia como um pretexto é realmente uma manobra específica com a finalidade de “enganar” o concorrente ou competidor.

## 1.2 Gerenciamento

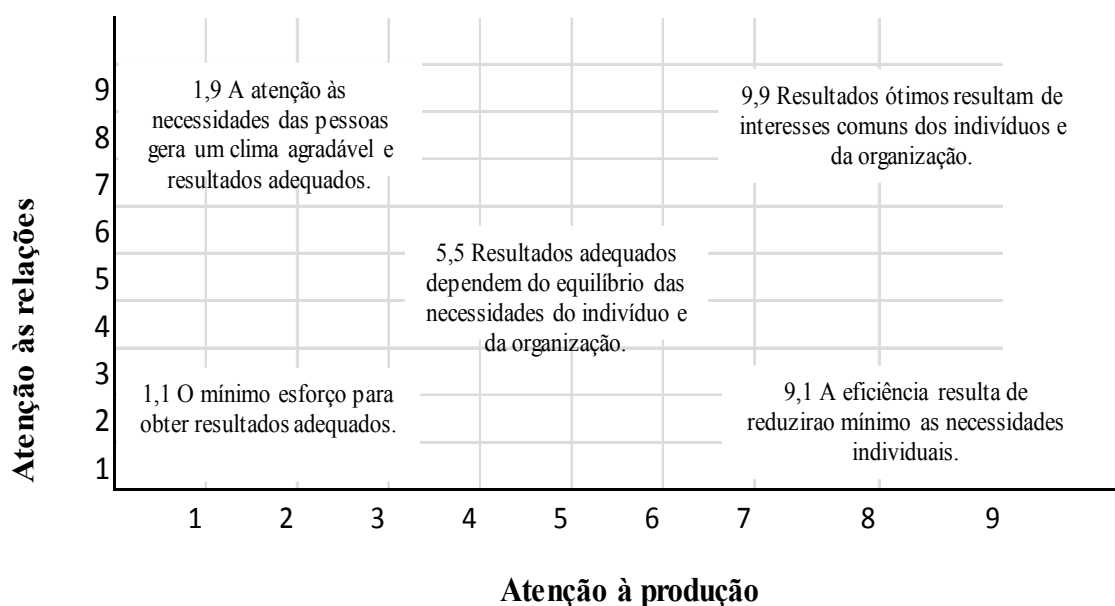
Conforme Lacombe e Heilborn (2008) existem dois tipos de grupos de gerenciamento, o primeiro é o que dá ênfase às tarefas e ao controle dos resultados e o segundo dá ênfase ao

relacionamento com as pessoas, para que por meio delas obtenham-se os resultados almeja-  
 dos.

Quanto ao tema, inventou-se uma rede cartesiana em que denominaram de Grade Ge-  
 rencial, em que esta é um gráfico que mede o estilo de gestão, com relação às pessoas e ao  
 relacionamento, à produção às tarefas e às atividades, (LACOMBE E HEILBORN, 2008).

Os cinco estilos básicos de gerenciamento estão representados na figura, juntamente  
 com uma síntese de suas características.

FIGURA 1: Os cinco estilos básicos da grade gerencial



Fonte: Lacombe e Heilborn (2008).

O conceito de "grade gerencial" permite o mapeamento referente ao comportamento dos  
 gestores a partir do interesse que dedicam às pessoas e aos resultados.

No quadrante (1,9) encontra-se interesse alto com as pessoas, mas baixo com resultados,  
 enquanto no quadrante oposto (9,1), a preocupação está centralizada nos resultados.

No entanto, a melhor posição estaria no quadrante (9,9), onde o gestor demonstrando ig-  
 ualmente muito interesse tanto pela produção quanto pelos produtores.

### 1.3 Habilidades e Competências do Gestor

A atribuição do gestor pode ser considerada como o instrumento, por excelência, da gestão.  
 É o desempenho, é a competência, propriamente dito. Antes de ser uma técnica, a gerência é  
 uma prática.

Fleury e Fleury (2004, p. 21) definem competência como “um saber agir responsável e re-  
 conhecido, que implica mobilizar; integrar; transferir conhecimentos, recursos, habilidades,  
 que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Para Bahry e Satolfo (2005), a palavra competência está assumindo significados variados  
 no mundo do trabalho, estando mais voltados, na maioria das vezes aos conhecimentos, habi-  
 lidades e atitudes, e outros, para as tarefas. Já Perrenoud (2000), definiu competência como a  
 capacidade de enfrentar situações análogas (parecidas), utilizando vários saberes, recursos

cognitivos, micro competências, capacidades, valores, informações e planos de percepção, de avaliação e de raciocínio, de forma rápida, correta, criativa e pertinente. Para Prahalad e Hamel (1990), competência é a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços. Segundo McClelland (1973), para uma pessoa ser considerada competente, ela deve assumir uma condição na realização de uma tarefa ou situação.

Vale ressaltar que práticas como as de gestão de pessoas devem adequar-se às especificidades regionais e, especialmente, de cada empresa, enquanto outras práticas ligadas a dimensões da organização, como a estratégia, podem ser universais, (TANURE, EVANS e CANCADO, 2010).

Ao gestor compete tomar as decisões. O sucesso de uma empresa depende, fundamentalmente, do desempenho gerencial, a partir da evidência nos pontos fortes da empresa, tentando neutralizar as fraquezas e deficiências conjunturais. O foco principal do gestor está nas oportunidades e não somente nos problemas.

#### 1.4 Visão de Mercado

Na procura para aumentar as vendas muitas empresas buscam novas formas de atuação ou tentam implantar inovações que possam diferenciar seus produtos ou serviços da concorrência.

As empresas estão mais sensíveis à pressão exercida pelas mudanças do comportamento dos consumidores. Neste segmento, é imprescindível que as empresas estejam presentes nos mesmos canais em que seu público-alvo interage, a fim de comunicá-los sobre a existência da empresa e dos seus produtos. As novas formas são as redes sociais, dispositivos móveis, fóruns e comunidades, de forma a criar e manter um bom relacionamento com os clientes, reforçando o valor e a presença dos seus produtos e da sua marca.

Dessa maneira, segundo Carneiro (2008), no modelo de gestão empreendedora eficiente, busca-se incentivar os colaboradores e gestores a exercitarem uma atitude visionária e executora com forte vontade para desenvolverem a organização, tornando-a altamente diferenciada e inovadora frente ao mercado e a concorrência, em todos os ambientes que seu público-alvo se encontra.

O marketing destaca-se como uma ferramenta cada vez mais necessária e agressiva, pois sustenta de certa forma a eficiência da força de vendas, com foco na prospecção de clientes qualificados, no acompanhamento dos processos de vendas e entregas dentro dos prazos acordados com os clientes. Em referência, os processos de pré e pós-vendas tornam-se extremamente importantes, uma vez em que as vendas incidem em movimentos cíclicos, de acordo com os eventos anunciados, diante disso é necessário acompanhar o grau de satisfação dos clientes.

Outro grande desafio no relacionamento entre empresas é mostrar ao cliente quais os diferenciais de seus produtos ou serviços e por que o consumidor irá comprar esses em detrimento da concorrência (NUNES, 2013).

Quanto mais informações úteis à empresa comunicar aos seus clientes, mais vezes se lembrarão de sua marca e mais vezes comprarão desta empresa. A adoção da prática de constantemente monitorar, perguntar e mensurar a satisfação dos clientes é essencial para a sustentabilidade do negócio.

#### 1.5 Informação e Decisão

A informação para o negócio ou *business information* consiste na informação necessária para que uma empresa tenha atuação adequada ao mercado em que está inserida. Está relacionada com o ambiente, o qual abrange uma triagem de inúmeras quantidades de informações empresariais, cuja finalidade é detectar tendências emergentes, envolvendo o monitoramento de ações da concorrência, assim, criando cenários estratégicos que distingam tendências sobre os negócios, (ROBINS, 2001).

Lacombe (2009) fomenta que a informações são dados que foram organizados e ordenados de forma coerente e significativa para fins de compreensão e análise, ou seja, um conjunto de dados, ordenados e estruturados que possuem relevância e finalidade o indivíduo (colaborador) e o coletivo (organização).

E tais informações são utilizadas pela administração no processo decisório estratégico a fim de minimizar as incertezas ambientais e identificar novas oportunidades no próprio empreendimento, ou de novos negócios, cujo objetivo é fornecer informações adequadas e úteis para o processo decisório. Bem como influenciar diretamente em decisões estratégicas eficazes. Mas a associação de valor em torno das decisões não depende somente de investimentos em tecnologias e habilidades, mas na cultura em torno da organização.

Possibilitando aperfeiçoar o processo de decisão, por aumentar a qualidade das mesmas, e disponibilizar as informações necessárias, em tempo, local e formato adequados, e por auxiliar na ampliação de sua percepção acerca do ambiente externo, (GOULART, 2007).

## METODOLOGIA

Na atualidade modelos sociais e empresariais estão em constante mudança, fatores estes que, direta ou indiretamente, pressionam as organizações a adaptar-se. Em vista que a mudança e a capacidade de adaptabilidade são dinâmicas, contínuas e condição para sustentabilidade organizacional, (MOTTA e VASCONCELOS, 2008).

Este trabalho é parte integrante do projeto de pesquisa vinculado ao Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia Farroupilha – Câmpus Santa Rosa, sob o título Diagnóstico dos Processos de Gestão Empresarial no Município de Santa Rosa/RS: um estudo aplicado às expectativas a partir dos segmentos empresariais, o qual visa estudar a gestão das empresas do setor varejista.

São pequenas empresas, grande parte de cunho familiar, a pesquisa busca investigar a idade, escolaridade, número de funcionários, se as empresas realizaram estudos para a abertura do negócio, se as mesmas apresentam crescimentos nas vendas no período dos últimos 12 meses, bem como sobre sua situação financeira e seus resultados.

Os dados para análises foram coletados com 90 empreendedores vinculados aos estabelecimentos empresariais do segmento do comércio varejista do município de Santa Rosa durante os meses de outubro e novembro de 2013. A coleta de dados deu-se a partir de questionário semiestruturado. A escolha pelos mesmos foi de forma aleatória. Foram entrevistados empresários nos bairros Cruzeiro, Alto da Glória, Planalto, Sulina e no Centro da cidade.

Além das entrevistas, também foram desenvolvidas observações no ambiente de estudo. Após coletados os dados os mesmos foram tratados e estruturados permitindo interpretações de forma quantitativa e qualitativa. A estruturação das respostas apuradas deu-se conforme a ordem dos assuntos elencados no questionário.

As análises estiveram voltadas para a compreensão das informações resultantes dos documentos consultados e das entrevistas realizadas permitindo interpretação e descrição dos resultados.

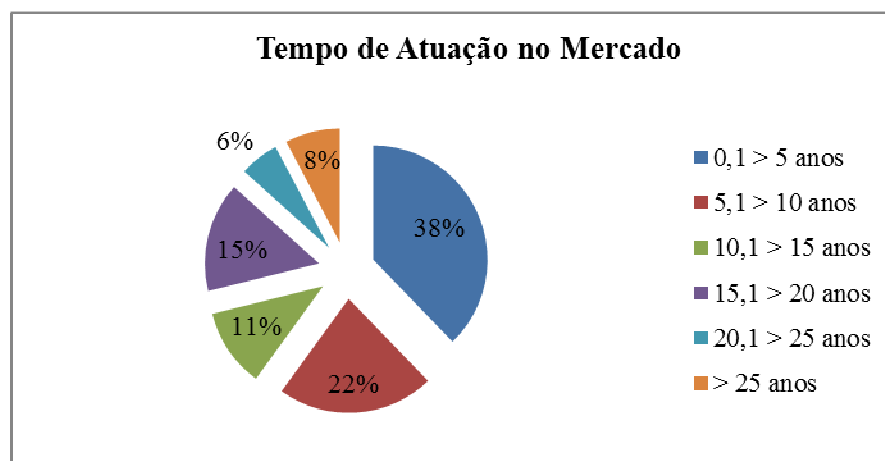
## CONTEXTO DA PESQUISA

Devido à evolução comercial da grande oferta e diversidade de produtos e serviços, da crescente exigência sobre a qualidade, disponibilidade e dos preços fizeram com que os consumidores ao longo do tempo se tornassem mais exigentes, devido às informações disponíveis, comparações entre modelos, obrigando o comércio varejista a se reestruturar modificando as formas de comercialização.

Para este novo paradigma é utilizado estratégias, apelos comerciais, impressos visando dar publicidade e divulgação dos estabelecimentos e dos produtos.

A partir dos dados coletados, os mesmos foram tratados e analisados permitindo obter informações sobre o contexto em que este comércio de amplitude regional se relaciona. Ao serem analisados os dados, pode-se perceber que 12% das empresas possuem 3 ou mais sócios adscritos no seu contrato social; 42% das empresas investigadas estão constituídas por 2 sócios, enquanto que a maioria 46% das empresas apresentam apenas um único proprietário no seu contrato social. Constatou-se também que a maioria dos empresários são do sexo masculino e se encontram em uma faixa etária de 25 a 39 anos, podendo serem considerados como empresários jovens.

GRÁFICO 01: Tempo de atuação no mercado



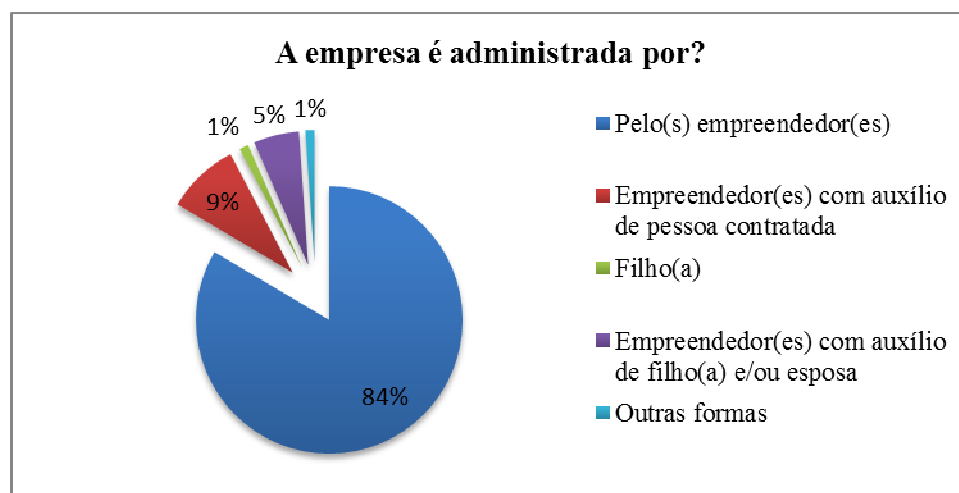
Fonte: Pesquisa de campo

Os empresários foram perguntados sobre o tempo de existência de seus empreendimentos no mercado, em resposta obteve-se que apenas 8% possuem mais de 25 anos de atividade; 6% estão em atividade entre 20 a 25 anos; 15% das empresas varejistas estão entre 15 a 20 anos no mercado; 11% se apresentam com 10 a 15 anos de atuação; 22% se encontram entre 5 a 10 anos no mercado; enquanto que 38% são empreendimentos recentes encontram-se em uma fase com até 5 anos de atuação.



Os empresários foram desafiados a estabelecer uma nota em uma escala de 1 a 10 identificando o seu grau de satisfação em relação ao seu negócio, em resposta obteve-se que em média o grau de satisfação está em 7,5.

GRÁFICO 02: Administração da empresa



Fonte: Pesquisa de campo

Os empreendedores foram perguntados sobre o responsável pela administração da empresa, em resposta conforme apresentado no gráfico 02, o próprio empreendedor é o responsável pela administração do estabelecimento; enquanto que 9% dos estabelecimentos são administrados por pessoas contratadas.

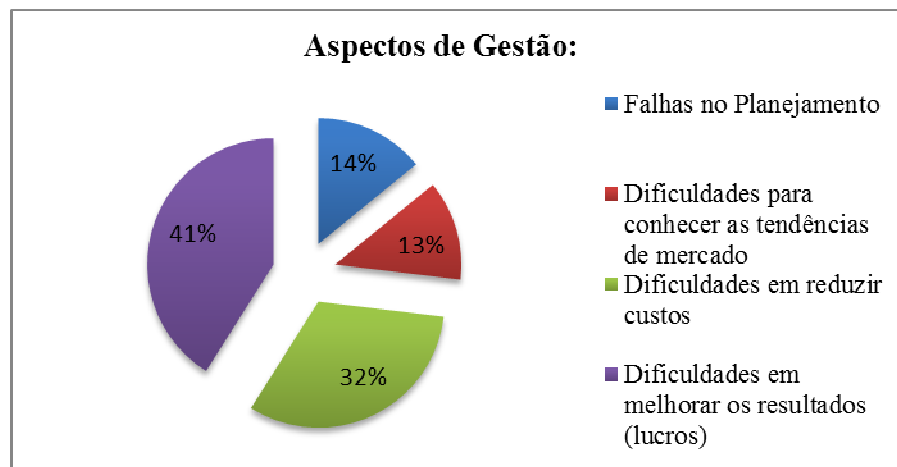
Estes estabelecimentos são considerados pequenas empresas, os empresários foram perguntados se os seus estabelecimentos utilizam funcionários contratados. Em resposta obteve-se que 83% das empresas possuem funcionários registrados atuando como vendedores em suas empresas. Aprofundando a pesquisa percebeu-se que destes funcionários contratados apenas 50% realizaram algum curso de qualificação na área de vendas visando o seu aperfeiçoamento.

Devido as constantes mudanças de cenários, para a abertura de um empreendimento é necessário conhecer tendências de mercado e as necessidades da população onde o negócio será instalado. Visando aprofundar o entendimento, os empreendedores foram indagados se haviam realizado estudo de viabilidade para a abertura de seu negócio. Em resposta obteve-se que apenas 32% realizaram algum tipo de análise ou estudo, enquanto que a grande maioria 66% dos empreendedores afirmam não ter realizado nenhum tipo de pesquisa ou estudo, simplesmente abriram seu negócio por intuição ou percepção.

Os empresários foram perguntados se realizam comparativos de crescimento em relação às vendas nos últimos 12 meses, com os períodos anteriores. Em resposta obteve-se que muitos empresários não realizam análises, enquanto que 86% dos empreendedores afirmaram que houve crescimento das suas vendas em relação aos períodos anteriores analisados. Este percentual foi estratificado em nova análise no qual permitiu verificar que 9% das empresas aumentaram suas vendas em até 30; do total 14% das empresas permaneceram estagnadas com a comercialização; enquanto que 58% das empresas aumentaram suas vendas em até 20%.

Os empresários foram questionados sobre suas expectativas para os próximos 5 anos. Em resposta pode-se perceber que os mesmos encontram-se bem otimistas 91% confiam que seus negócios irão crescer e apenas 9% acreditam em uma estagnação.

GRÁFICO 03: Aspectos de gestão.

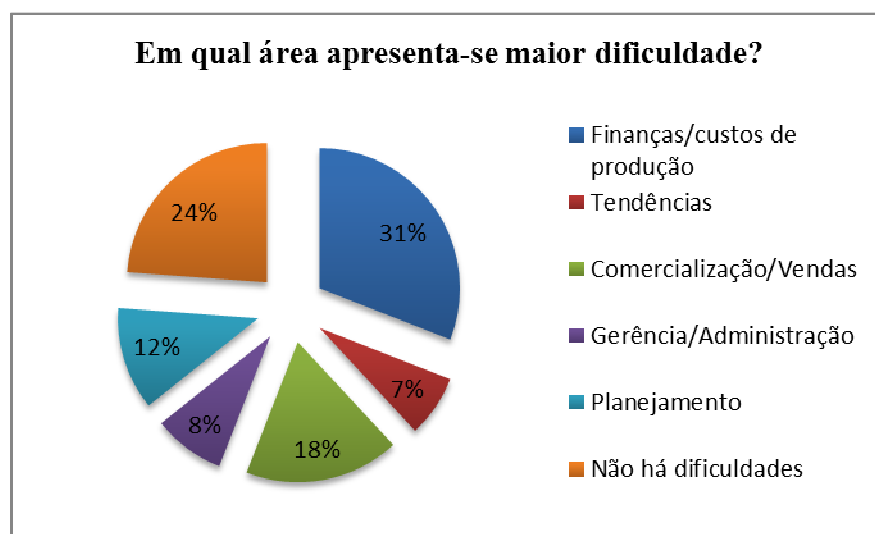


Fonte: Pesquisa de campo

No sentido de conhecer mais sobre os aspectos gerenciais das empresas, os empresários foram questionados sobre alguns aspectos de gestão. Conforme o gráfico acima verifica-se que 14% dos empresários destacam que há falhas no planejamento; 13% dos empresários apontam dificuldades para conhecer tendências de mercado; 32% dos empresários informaram que possuem grande dificuldade para reduzir custos; enquanto que 41% apresentam dificuldades para melhorar os resultados financeiros da empresa.

Aprofundou-se pesquisa para verificação quanto à escolaridade destes empresários. A partir da análise, percebeu-se que 33% dos mesmos têm como base de estudo apenas o ensino fundamental; ao passo que 34% apresentam-se gerenciando seu empreendimento com o ensino médio, enquanto que 33% buscaram se qualificar e se apresentam com curso superior, destes o maior número são jovens empresários.

GRÁFICO 04: Dificuldades administrativas



Fonte: Pesquisa de campo

Questionados quanto às áreas que demonstram maiores dificuldades de gestão verificou-se que 7% alegam dificuldades em perceber tendências para aquisição de produtos que possam ser comercializados no período (estação); 8 % apresentam dificuldades em gerenciar o seu negócio; 12 % alegam que possuem falhas de planejamento; ao passo que 18% apresentam dificuldades na comercialização de seus produtos; enquanto que 32% dos empreendedores destacam ter dificuldades no gerenciamento de suas finanças, bem como da formação de preço de venda. Em nova análise percebe-se que 60% dos empreendedores entrevistados possuem seu negócio em funcionamento até 10 anos, ou seja, grande maioria são empresas recentes.

Devido as grandes mudanças, alterações no cenário econômico e mudanças constantes no clima a exemplo da alternância das 4 estações do ano (principalmente no inverno) prejudicam enormemente o comércio varejista do setor de calçados e confecções encontrados em grande numero na cidade de Santa Rosa, desestabilizando modelos de gestão constituídos até o presente momento.

Percebeu-se que grande parte dos gestores possuem baixa escolaridade, ao mesmo tempo percebeu-se que seus funcionários também se encontram em situações semelhantes, recebendo poucos estímulos para qualificações e aperfeiçoamentos carecendo de novos entendimentos sobre técnicas de gestão, planejamento e atendimento ao cliente.

No aspecto gerencial verificou-se que muitos empreendedores por possuírem baixa escolaridade, desconhecem muitas das ferramentas de apoio gerencial. Mesmo muitas vezes tendo a oportunidade de implantá-las e as utilizar, desconhecem os procedimentos, negando a sua utilização.

Os empresários ao serem questionados sobre as dificuldades da manutenção de suas empresas destacaram que possuem clientes fidelizados, têm amor a sua profissão e classificam o mercado como promissor no ramo em que estão inseridos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nestes tempos de busca por vantagens competitivas através do preço, serviços e processos, as organizações não focam apenas na geração de lucros e aumento de seu capital, e sim no desenvolvimento de competências e métodos mais simplificados que aperfeiçoem recursos e tempos, visto que as mesmas se inserem em um mercado altamente complexo e exigente, cujos concorrentes muitas vezes não se restringem apenas ao município ou à região.

Notório que as empresas estudadas, ao longo de sua trajetória acabaram por desenvolver uma estrutura própria, resiliente as influências, e que possibilitem que seus métodos de negócio fluam de certa forma com eficiência e eficácia, apesar das dificuldades apresentadas neste estudo.

A realização desta pesquisa proporcionou um maior conhecimento sobre o funcionamento das empresas do ramo varejista em Santa Rosa - RS, como também a continuidade de trabalhos já realizados com esta mesma abordagem, assim, reforçando a ideia da importância da aplicação das normas básicas da administração independentemente do tamanho da organização e do ramo em que atuam.

Um dos objetivos da pesquisa foi o de avaliar o tempo de atuação de cada organização no mercado e quanto à satisfação em relação à atividade. Ao mesmo tempo procurou-se investigar sobre a administração da empresa, quem é a pessoa que toma as decisões, verificou-se também em quais áreas apresentam maiores dificuldades.

Constatou-se que as empresas são administradas pelos próprios empreendedores, onde os mesmos apresentam baixo nível de qualificação e utilização de ferramentas de gestão. Mesmo que a maioria não tenha feito estudo de viabilidade para a abertura de seu negócio, por terem iniciado pequenas e ainda se caracterizarem como empresas familiares destacam a necessidade de auxílio e apoio no contexto gerencial.

A realização deste estudo proporcionou maior conhecimento em relação a um dos principais setores da economia Santa-rosense, reforçando a ideia da importância da administração para o desenvolvimento econômico e da sua sustentabilidade.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. MINTZBERG, HENRY; AHLSTRAND, BRUCE; LAMPEL, JOSEPH; Traduzido por Nivaldo Montingelli Jr. Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.
2. PORTER, MICHAEL. Competição. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
3. MINTZBERG, HENRY; QUINN, JAMES BRIAN; O processo da Estratégia. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
4. LACOMBE, FRANCISCO JOSÉ MASSET; HEILBORN, GILBERTO LUIZ JOSÉ. Administração: princípios e tendências. 2. ed. rev. e atualizada. São Paulo: Saraiva, 2008.
5. FLEURY, AFONSO; FLEURY, MARIA TEREZA LEME. Estratégias Empresariais e Formação de Competências. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004. GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
6. BAHRY, C. PATRÍCIA; SATOLFO, SUZANA DA R. A Gestão de Competências e a Obtenção de vantagem competitiva sustentável em organizações bancárias. Revista de Administração Mackenzie, n. 2, p. 37-54, 2005.
7. PERRENOUD, PHILIPPE. 10 novas competências para ensinar: convite a viagem. Porto Alegre: ARTMED, 2000.
8. PRAHALAD, C. K; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review, p. 3-15, Mai./Jun., 1990.
9. MCCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than intelligence. American Psychologist, Washington, v. 28, n. 1, p. 1-14, 1973.
10. TANURE, BETÂNIA; EVANS, PAUL E CANCELADO, VERA L.. As quatro faces de RH: analisando a performance da gestão de Recursos Humanos em empresas no Brasil. *Rev. adm. contemp.* [online]. 2010, vol.14, n.4, pp. 594-614. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1415-6552010000400003>> Acesso em: 04 out 2013.

11. CARNEIRO, JOSÉ GUILHERME SAID PIERRE. A Gestão Empreendedora como fator de sucesso nas organizações Empresariais. 2008. Disponível em: <[https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CC8QFjAA&url=http%3A%2F%2Fadministradores.com.br%2Fproducao-academica%2Fa-gestao-empreedora-como-fator-de-sucesso-nas-organizacoes-empresari-ais%2F2140%2Fdownload%2F&ei=TMkxU\\_K8Gof1kQfG1YCQDQ&usg=AFQjCNFPpvVxxgbmNxfXkRdl0zOxTjHyPA&sig2=w-RJJHzZN7w0\\_cytc0hvhA](https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CC8QFjAA&url=http%3A%2F%2Fadministradores.com.br%2Fproducao-academica%2Fa-gestao-empreedora-como-fator-de-sucesso-nas-organizacoes-empresari-ais%2F2140%2Fdownload%2F&ei=TMkxU_K8Gof1kQfG1YCQDQ&usg=AFQjCNFPpvVxxgbmNxfXkRdl0zOxTjHyPA&sig2=w-RJJHzZN7w0_cytc0hvhA)>. Acesso em 25 mar 2014.
12. NUNES, Dirceu. Uma nova visão de Mercado. 2013. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/uma-nova-visao-de-mercado/73426/>> Acesso em: 11 abr 2014.
13. ROBINS, S. P. Administração: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2001.
14. LACOMBE, FRANCISCO JOSÉ MASSET. Teoria Geral da Administração. São Paulo: Saraiva, 2009.
15. GOULART, MAURO SÉRGIO BOPPRÉ. Uso da informação empresarial no processo de decisão estratégica em empresas de base tecnológica- EBTS: o caso do Centro Empresarial para Laboração de Tecnologias Avançadas- CELTA. Disponível em <<http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/download/247/35>> Acesso em 27 dez 2013.
16. MOTTA, FERNANDO CLAUDIO PRESTES; VASCONCELOS, ISABELA FRANCISCA FREITAS. Teoria Geral da Administração. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

## TRIBUTOS QUE AFECTAN A LAS AGENCIAS DE VIAJES

Área: Administración del Turismo

Autor: Yesica Alejandra Águila

Categoría: Estudiante avanzada de Lic. en Turismo

Institución: Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales. Universidad Nacional de Misiones

Correo electrónico: alejandra.aguila29@hotmail.com

### RESUMEN

El presente trabajo obedece a al resultado de la investigación de la Monografía de Grado realizada en el año 2013, titulada “Análisis Tributario de las Agencias de Viajes”. Frente a la crisis actual que viene sucediendo en la Argentina, el gobierno de turno, optó por aumentar la recaudación en tributos para poder afrontar los gastos públicos y con ello cumplir con sus promesas. Estos gravámenes se volvieron excesivos para las empresas y en mayor medida para las PYMES, categoría en las cuales entran las mayorías de las Agencias de Viajes situadas en la provincia de Misiones. La investigación que se realizó reveló cuales fueron los principales tributos que debieron y deben abonar las agencias de viajes y de qué manera afecta su administración, también se evaluó el conocimiento o no por parte de los empresarios y profesionales en turismo con respecto a los impuestos y que porcentaje de sus ingresos es destinado al pago de los mismos. La investigación tuvo como fin la presentación de un documento síntesis donde se expusieron los tributos que deben abonar las Agencias de Viajes. De esta manera, el mismo sirva de guía, soporte y ayuda para los empresarios del sector turístico.

### PALABRAS CLAVES

Turismo, Empresas, Estado, Tributos, Ingresos.

### INTRODUCCIÓN

#### Problema de Investigación

Dentro la crisis que debe afrontar hoy Argentina y ante un complicado escenario para acceder al crédito internacional y frente a la imposibilidad de recortar el gasto público, el gobierno nacional, los provinciales y municipales recurren a la implementación de nuevos gravámenes para poder cumplir con sus “promesas” (planes, viviendas, créditos, etc.) y poder financiarlos. Esta imposibilidad de recurrir al crédito externo encuentra su “lado b” en la mayor carga impositiva que deben soportar los argentinos. Así, la Argentina se ha convertido en una “fábrica” de crear impuestos y tasas con las que se gravan propiedades, vehículos, combustibles y servicios públicos, a través de aumentos de tarifas, como así también la generación de otro tipo de alternativas a las que se recurre para incrementar la caja.



(<http://www.iprofesional.com/notas/149624-Argentina-una-fbrica-de-impuestos-esta-es-la-catarata-de-tributos-que-golpea-los-bolsillos> 14/03/13 15:03hs)

En el caso particular de nuestro país, tanto el Estado Nacional como los provinciales, tienen potestad tributaria constitucional para establecer gravámenes, aunque con ciertas limitaciones. En Argentina se puede encontrar tributos que son directamente recaudados por las provincias (impuesto sobre los ingresos brutos, las patentes de automotores, etc.) y otros que recauda la Nación. A su vez, estos últimos, pueden ser de afectación exclusiva y directa al Tesoro Nacional (como los provenientes del comercio exterior) o bien su producido compartido entre el gobierno federal y las provincias a través del Régimen de Coparticipación Federal de Impuestos (el Impuesto al Valor Agregado o IVA, el impuesto a la renta, los impuestos internos a los cigarrillos y el impuesto a los bienes personales, entre otros).

En la República Argentina la principal fuente de recursos propios de las provincias también proviene de impuestos al consumo y a la producción, principalmente del impuesto sobre los ingresos brutos, que representó en los últimos años más del 50% de la recaudación propia. Los impuestos más importantes por su nivel de recaudación son: Impuesto al Valor Agregado<sup>146</sup>, Impuesto a las Ganancias, Impuesto Internos, Impuesto a los Bienes Personales, Impuestos al Ingreso Bruto, Patente Automotor e Inmobiliario e Impuesto al Sello (provincial).

Por consiguiente, según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), la Argentina es el país de América latina con mayor presión tributaria, una cifra que se mide comparando los ingresos fiscales con el Producto Interno Bruto (PBI) de un país. En un informe publicado en conjunto con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), los organismos revelaron que la presión fiscal de Argentina lo pone a la par de las naciones más desarrolladas del mundo.

Mientras que los 34 países más ricos del planeta (miembros de la OCDE) tuvieron en 2010 una presión tributaria en promedio del 33,8%, en Argentina la cifra fue del 33,5%. Desde entonces, los impuestos han ido en aumento. El Fondo Monetario Internacional (FMI), estima que en 2012 los ingresos fiscales representaron el 38% del PBI argentino. (<http://www.lanacion.com.ar/1538433-por-que-la-argentina-cobra-impuestos-como-un-pais-rico> 15/03/13 09:15hs). Aun así, con mayores presiones tributarias, los servicios de seguridad, salud, educación, transporte, etc. siguen siendo servicios de países subdesarrollados, no mejoran, lo que lleva a un malestar en la sociedad.

En tanto, que los países desarrollados cobran el grueso de sus ingresos a través de impuestos a las ganancias y a la propiedad (considerados progresivos), en Argentina la mayoría de los tributos gravan el proceso productivo. Según IDESA (Instituto para el Desarrollo Social Argentino), el mayor aporte lo hace el Impuesto sobre el Valor Agregado (IVA), que representa un 24% de lo recaudado. Esa tasa, que en Argentina es del 21%, es un impuesto sobre el consumo que pagan tanto ricos como pobres. Otro 20% se recauda a través de los impuestos al salario: por cada empleado registrado las empresas pagan cerca del 50% del sueldo en cargas sociales. Todo este exceso de carga tributaria lleva a la evasión de las mismas, teniendo

<sup>146</sup> En lo que al IVA se refiere, este gravamen incrementa a partir de 1990 su participación porcentual dentro de los recursos totales del Estado Federal, llegando a representar en el año 2000 el 38% de los mismos, constituyéndose, como en la mayoría de los países en desarrollo, en el impuesto más importante en términos de recaudación (Fenochietto, R.; 2007: 21-22).

los empresarios que contratar empleados en “negro” para poder seguir produciendo y generando ganancias.

El turismo, como importante actividad económica en el país e incluso más en la provincia de Misiones, no queda exento de los tributos que deben abonar las agencias de viajes que son empresas que integran el sistema económico, y las acciones o decisiones del Estado (como la carga tributaria) afectan de manera directa. Toda la gran carga tributaria presentada llevó a que se la investigación se centrara en cómo influyeron los impuestos en las agencias de viajes, que no sólo tiene impuestos nacionales, si no también provinciales y hasta municipales. Inclusive no quedan exentos de ninguno.

La problemática que ellos viven en los últimos tiempos es una nueva carga tributaria, en donde los empresarios constantemente están afectados por las subas y la imposición de la AFIP (Administración Federal de Ingresos Públicos) sobre los paquetes turísticos al exterior. Estas incomodidades de las agencias se tratan en las asociaciones que protegen sus intereses, como ser, a nivel nacional la AAVyT (Asociación Argentina de Viajes y Turismo) y a nivel provincial AMAT (Asociación Misionera de Agencia de Viajes y Turismo) que nuclea todas las agencias de viajes que estén asociadas en la provincia de Misiones exceptuando las del Municipio de Puerto Iguazú, que tiene su propia asociación (AAVyT Iguazú).

La investigación, que forma parte de una Monografía de Grado, se concentró en las Agencias de Viajes de la Ciudad de Posadas Misiones, que entran en esta categoría regida por la Ley Nacional N°18.828/70 de Agentes de Viajes y su Decreto N° 2.182/72. Dentro de este contexto mundial, nacional, provincial y municipal se centra la investigación del “Análisis Tributario de las Agencias de Viajes de la Ciudad de Posadas”.-

## Objetivos

### Objetivo general:

Analizar los tributos que gravan actualmente a las Agencias de Viajes del municipio de Posadas, Misiones y su impacto en las empresas.

### Objetivos específicos:

1. Identificar el porcentaje de ingresos de las Agencias de Viajes que es destinado al pago de tributos.
2. Analizar cómo se distribuyen las erogaciones entre tributos pagados por las agencias de viajes de Posadas.
3. Indagar la opinión de los empresarios- agentes de viajes acerca de las prestaciones que reciben por las tasas y las contribuciones que pagan actualmente.
4. Identificar la diferencia de la carga tributaria entre Agencias de Viajes emisoras con respecto a Agencias de Viajes receptoras.
5. Elaborar un documento síntesis sobre los tributos que gravan a las Agencias de Viajes en el Municipio de Posadas.

## Justificación

Frente al escaso conocimiento de la carga tributaria de las Agencias de Viajes de la Ciudad de Posadas, tanto por el lado de los empresarios, como de Licenciados en turismo y egresados de la carrera de turismo, se lleva a cabo esta investigación. En forma paralela se pueden observar las constantes variaciones en la economía argentina y la preocupación del Estado por recaudar más dinero, lo que lleva al aumento firme de los tributos. Los autores Scaletta, Gimenez y Spina comentan en su libro que “...la legislación impositiva de la Argentina, tiene desprolijidades que ocasionan consecuencias no deseadas, tanto para el contribuyente como para el propio fisco o, lo que es peor, deriva lisa y llanamente en una incorrecta tributación” (Scaletta, Gimenez y Spina; 2006: 18). Las Agencias de Viajes no quedan exentas de estas subas e interminables gravámenes que afectan de alguna u otra manera sus márgenes de ganancias. Aunque estas agencias trabajan con comisiones, la carga tributaria recae sobre su facturación igualmente.

Esta investigación, tiene como finalidad poder conocer la realidad de la imposición tributaria de las Agencias de Viajes para dicho municipio. Es de vital importancia tener un conocimiento general con respecto a la gestión económica y turismo y más aún sobre impuestos, que son uno de los gastos con lo que tienen que combatir las Agencias de Viajes meses tras meses.

La investigación servirá de guía, ayuda, soporte, documento teórico- operativo para que futuros inversionistas en el sector turístico, y más aún, las Agencias de Viajes lo tomen de referencia.

## MARCO TEÓRICO

El primer concepto que se trabajará en esta ponencia será el de **turismo**, que según la Organización Mundial del Turismo (OMT) es el “conjunto de aquellas actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y otros motivos” (<http://media.unwto.org/es/content/entender-el-turismo-glosario-basico> 12/05/13 15:59hs.)

Por consiguiente, la OMT aclara que “el turismo es un fenómeno social, cultural y económico relacionado con el movimiento de las personas a lugares que se encuentran fuera de su lugar de residencia habitual por motivos personales o de negocios/profesionales (...) Como tal, el turismo tiene efectos en la economía, en el entorno natural y en las zonas edificadas, en la población local de los lugares visitados y en los visitantes propiamente dichos...” (<http://media.unwto.org/es/content/entender-el-turismo-glosario-basico> 12/05/13 15:59hs.) Y sigue especificando “El turismo, genera directa e indirectamente un aumento de la actividad económica en los lugares visitados (y más allá de los mismos), fundamentalmente debido a la demanda de bienes y servicios que deben producirse y prestarse. En el análisis económico del turismo, se debe distinguir entre la ‘contribución económica’ del turismo que se refiere al efecto directo del turismo y que se puede medir mediante la CST (Cuenta Satélite

del Turismo)<sup>147</sup>, y el ‘*impacto económico*’ del turismo, que es un concepto mucho más amplio que encapsula los efectos directos, indirectos e inducidos del turismo y que debe ser estimado mediante la aplicación de modelos.”.

No obstante, el segundo concepto a trabajar en esta ponencia es el de empresa, en la cual el autor Figuerola toma tres conceptos para definir **empresa**: el primero lo caracteriza como “*una unidad económica que ejecuta el proceso de producción de bienes y servicios*”; el segundo lo entiende a la empresa como “*un conjunto de factores de la producción, que ordenados en relación a principios de carácter social y tecnológico, persigue objetivos de tipo económico*”; y tercero la empresa es “*una unidad económica, jurídica y social de explotación, que formada por los factores productivos necesarios y bajo una dirección estratégica, persigue la obtención de valores agregados mediante la producción de bienes y servicios.*” (Figuerola, M.; 1999: 28).

Así también, resulta importante distinguir el concepto de **ingresos**, ya que los mismos serán observado para analizar cuanto porcentaje es destinado al pago de los tributos que le corresponde a las Agencias de Viajes ubicadas en Argentina, más precisamente en Posadas, Misiones. En el ámbito de la economía, la noción de **ingresos** es sin duda uno de los elementos más esenciales y relevantes con los que se puede trabajar. Se entiende por ingresos a “*todas las ganancias que ingresan al conjunto total del presupuesto de una entidad, ya sea pública o privada, individual o grupal*”. En otras palabras, los ingresos son los elementos tanto monetarios como no monetarios que se acumulan y que generan como consecuencia un círculo de consumo-ganancia. (<http://www.definicionabc.com/economia/ingresos.php> 16/05/13 11:00hs.)

En tanto, los tributos que son solventados con los ingresos de agencias son a la vez ingresos del **Estado** que serán utilizados para los llamados “**gastos públicos**”. El gasto público tiene su sustento legal normalmente en las constituciones de los Estados democráticos en las cuales se establecen las facultades del gobierno en turno para imponer las contribuciones necesarias (impuestos principales) que cubrirán el presupuesto de egresos de la nación o Estado. A partir de este precepto constitucional el sector público se hace de recursos financieros para llevar a cabo sus funciones, las cuales se traducen en términos financieros en el gasto público. Todos los gastos que efectúa un gobierno deben estar limitados en general a lo que estipulan sus leyes derivadas de sus constituciones, las cuales en general establecen que no podrá efectuarse ningún pago que no esté especificado en el presupuesto o determinado por una ley. (Ibarra, A.; 2009: 68)

La organización jurídica de los individuos pertenecientes a un mismo ámbito territorial, con objetivos o funciones en común asignadas, se denomina **Estado**. La definición y el alcance de estas funciones derivan de múltiples factores ideológicos, sociológicos, históricos culturales, geográficos, religiosos y filosóficos, etc. Se las conoce como cargas públicas o funciones públicas y hacen a la esencia del Estado, pues si no fueran cumplidas, el mismo desaparecería. Las funciones públicas tienen como objetivo satisfacer las necesidades públicas, es decir, atender todos aquellos intereses y requerimientos comunes fundamentales a todos los miembros de una sociedad jurídicamente organizada.

<sup>147</sup> **Cuenta Satélite de Turismo** (CST) es, aparte de las recomendaciones internacionales para las estadísticas de turismo 2008, la segunda recomendación internacional sobre estadísticas de turismo que se ha desarrollado en un marco de coherencia con el Sistema de Cuentas Nacionales. Ambas recomendaciones son coherentes entre sí y constituyen el marco conceptual para medir y analizar el turismo como una actividad económica.

Para cumplir con sus funciones, el Estado debe llevar a cabo una actividad financiera, que consiste en producir bienes y servicios que logren el máximo bienestar de los individuos, como así también implica la obtención de recursos o medios monetarios para llevar a cabo dicha producción. La misma organización estatal genera necesidades inherentes a su propia existencia. Los particulares (familias y empresas), por el solo hecho de vivir en sociedad también generan necesidades. Son necesidades particulares las inherentes a los hombres por su condición de tal, como la alimentación, la vestimenta, la vivienda. Otras necesidades, las colectivas o de grupo, surgen de la vida en sociedad del hombre: la salud, la educación, la asistencia social, los transportes, etc. Por último, un tercer grupo de necesidades que relacionan los derechos del hombre con los de la comunidad (la justicia, la defensa, la seguridad) y constituyen las llamadas necesidades de interés público. La actividad del Estado se orienta a la satisfacción de las necesidades públicas. Algunas de ellas pueden ser satisfechas por el propio individuo, otras por la comunidad y otras por el Estado.

Sin embargo, existen necesidades de interés público que no pueden ser satisfechas por los propios individuos o por la comunidad, sólo pueden serlo por la intervención del Estado porque hacen a la justificación de su propia existencia. A estas necesidades se las denomina “necesidades públicas absolutas”, frente a las otras que se las llaman “necesidades públicas relativas”. (Volman, M.; 2005: 23-24).

La autora María Inés Ruiz describe que los recursos públicos son los ingresos en la tesorería del Estado, cualquiera sea su naturaleza jurídica o económica, para el cumplimiento de sus fines. Se clasifican en: recursos patrimoniales, recursos de las empresas estatales, recursos tributarios, recursos monetarios, recursos del crédito público, y otros recursos. Lo que concierne a esta investigación conviene describir solamente “**recursos tributarios**”. La potestad **tributaria** significa la facultad jurídica del Estado de exigir contribuciones con respecto a personas o bienes que se encuentran en su jurisdicción, en forma coactiva por imperio de la ley. Las características principales de los tributos es que son definitivos (no hay devolución por parte del Estado hacia el contribuyente) y obligatorios (nacen a partir de una ley). (Ruiz, M. in Volman, M.; 2005:27)

La recaudación tributaria persigue dos objetivos, uno el financiero o fiscal, a fin de cubrir los gastos que le demanda la prestación de los servicios a los cuales se ha comprometido y el otro, extrafiscal, consistente en la búsqueda a partir de la tributación de objetivos en el ámbito económico social. (Volman, M.; 2005: 27).

Catalina García Vizcaíno, autora del libro “Derecho Tributario”, define al **tributo** como “*toda prestación, obligatoria, en dinero o en especie, que el Estado exige, en ejercicio de su poder de imperio en virtud de ley*” (García Vizcaíno, C.; 1999: 41). Nota característica del tributo es su obligatoriedad, fundamentada en la coactividad del Estado (entendido en sentido lato de Nación, provincias, municipalidades). La obligatoriedad está vinculada con el ejercicio del poder de imperio estatal, de modo que se prescinde de la voluntad del obligado ínsita en los negocios jurídicos, recurriendo a la “unilateralidad” estatal en lo atinente a la génesis de la obligación. Pero esta coactividad no es ejercicio de un poder omnímodo, sino que tiene por límite formal el principio de legalidad. La autora cita otras definiciones: Giuliani Fonrouge conceptúa al tributo como “una prestación obligatoria, comúnmente en dinero, exigida por el Estado en virtud de su poder de imperio y que da lugar relaciones jurídicas de derecho público”. Cita también a Blumenstein, quien define a los tributos expresando que “son las prestaciones pecuniarias que el Estado, o un ente público autorizado al efecto por aquél, en virtud de



su soberanía territorial, exige de sujetos económicos sometidos a la misma”. Para Dino Jarach, los recursos tributarios “son aquellos que el Estado obtiene mediante el ejercicio de su poder de imperio o sea por leyes que crean obligaciones a cargo de sujetos- individuos y entidades- en la forma y cuantía que dichas leyes establezcan”. Villegas afirma que son tributos “*las prestaciones en dinero que el Estado exige en ejercicio de su poder de imperio en virtud de una ley y para cubrir los gastos que le demanda el cumplimiento de sus fines*”. (García Vizcaíno, C.; 1999: 42-43).

La Corte Suprema de Justicia de la Nación Argentina ha declarado que no hay acuerdo alguno de voluntades, entre el Estado y los individuos sujetos a su jurisdicción, con respecto al ejercicio del poder tributario implicado en sus relaciones, ya que los impuestos no son obligaciones que surjan de los contratos, sino que su imposición y su fuerza compulsiva para el cobro constituye actos de gobierno y de potestad pública. (García Vizcaíno, C; 1999: 44)

De la misma manera Fenochietto subraya que la “*característica sobresaliente de los tributos es que los mismos son establecidos por el Estado*”. (Fenochietto, R.; 2007:2). Ambos autores coinciden en la clasificación de los tributos, que son en tasas, contribuciones especiales e impuestos, pero Fenochietto agrega a esta categorización los “empréstitos forzosos”.

## METODOLOGIA

**Tipo de estudio:** Exploratorio

### Fuentes

- **Secundarias:** Se utilizaron libros, páginas webs, newsletters (recuperados en la AMAT), noticias periodísticas relacionadas al tema de la carga tributaria en Argentina.
- **Primarias:** Se realizaron cinco entrevistas a gerentes/ dueños de las agencias de viaje y sus contadores. Y cuatro charlas informales y entrevistas con especialistas en el rubro de agencias de viajes.

### Método

El método que se tuvo en cuenta para los fines de esta investigación fue el cualitativo.

TABLA N°2: Método y muestreo

Método	Muestreo
Cualitativo	Teórico

Fuente: Elaboración propia. Año 2013

### Instrumento de recolección de datos:

- Guías de entrevistas que se aplicó a los gerentes/ dueños de la Agencia de Viaje y a contadores.
- Charlas informales/ Notas de campo con los encargados de agencias de viajes.



**Unidad de análisis:** El análisis tributario las Agencias de Viajes de Posadas, Misiones.

Esta investigación se basó en un **estudio de caso**, donde se seleccionaron casos típicos.

Por un lado se realizó una entrevista a una Agencia de Viaje Receptiva (denominada aquí Agencia “A”<sup>148</sup>) y por otro a dos Agencia de Viaje Emisiva (denominada aquí Agencia “B”<sup>149</sup> y la agencia “C”<sup>150</sup>.) La selección fue aleatoria a partir de tener en cuenta los criterios de más de 10 años de antigüedad, estar constituidos como Sociedades de Responsabilidad Limitada, por ende que figuren ante la AFIP como Responsables Inscriptos.

Ver guía de entrevistas en anexos Nº1.

**Unidades de observación:** gerente/encargado de las Agencias de Viajes GAP, Verdagua EVT y Viajes Mara S.R.L y profesionales de temas contables, tributario y turístico.

Las variables utilizadas para esta investigación fueron:

1. Porcentajes de erogaciones por tributos pagados por las agencias de viajes.
2. Identificación de la totalidad de tributos que gravan a las agencias de viajes.
3. Porcentaje de la carga tributaria en los ingresos de las agencias de viajes.
4. Tributo de mayor incidencia en el ingreso de las agencias de viajes.
5. Opinión de los empresarios de las agencias respecto a la carga tributaria
6. Opinión de los empresarios de las agencias respecto a las contraprestaciones que reciben por la paga de tasas y contribuciones
7. Grado de evasión de impuesto por la no facturación de los servicios prestados.
8. Incidencia de los gravámenes tributarios al momento de la decisión sobre la inversión en la agencia de viaje.
9. Incidencia del pago de tributos en las agencias de viajes receptoras con respecto a las agencias de viajes emisoras.
10. Incidencia de la carga tributaria en los ingresos de las agencias de viajes

## RESULTADOS

Los resultados de la presente investigación fueron organizados en dos capítulos y la conclusión para la ponencia. Dichos capítulos contienen los resultados de los objetivos planteados al principio del trabajo.

## CAPÍTULO I

### Porcentaje de ingresos de las Agencias de Viajes que es destinado al pago de tributos.

<sup>148</sup> Se reservan los nombres de la agencia receptiva por cuestiones de confidencialidad.

<sup>149</sup> Se reservan los nombres de la agencia emisiva por cuestiones de confidencialidad.

<sup>150</sup> Se reservan los nombres de la agencia emisiva por cuestiones de confidencialidad.

En base a las entrevistas realizadas a los dueños de las agencias de viajes y a los contadores, se llegó a la conclusión que la mayoría de los dueños de las agencias de viajes desconoce el porcentaje que sus empresas pagan al Estado. Ellos dejan en manos de los contadores la tarea sin inspeccionar en esos temas. Inclusive hay pocos estudios contables con profundos conocimientos respecto a las Agencias de Viajes. El estudio con mayor comprensión y estudio respecto al tema es el de Lores, Barbieri & Asociados ubicado en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y que tienen como clientes a la Asociación Argentina de Agencias de Viajes y Turismo (AAAVYT). El Dr. Pascual Barbieri (socio fundador) es el Asesor Impositivo de dicha institución y quien constantemente está enviando información a sus asociados sobre nuevas reglamentaciones impositivas.

Sin embargo, pese al desconocimiento general, al entrevistar el dueño de la Agencia C, el mismo comentó al mes de julio de 2013 *“Mira, lo que va del año estuve trabajando para los impuestos, diría que casi el 50% de mis ganancias es destinado a impuestos! Una barbaridad!”*. (Entrevistado dueño de Agencia “C”. 29/07/ 13- 17:00hs).

De la misma manera, la dueña de la Agencia B, quién es propietaria de una agencia de viajes emisiva reflejó que *“es muchísimo lo que pagamos de impuestos, pagamos IVA, ingresos brutos, impuestos a las ganancias, impuesto al cheque y ahora la percepción del 20%. Y debe ser aproximadamente un 40% de los ingresos es destinado a los impuestos!”* (Entrevistado dueña de Agencia B; 27/12/13 09:00hs).

Al respecto de este tema la dueña de la Agencia A, dice que *“las cargas sociales me parecen excesivas, somos 6 que estamos inscriptos y debe ser \$7000 aproximadamente. Pagar impuesto no lo veo como algo malo, significa es que es destinado para cosas necesarias, pero las cargas sociales si me parece un poco alto. Los otros no. Pero obviamente que cuando facturas todo, sí. Igualmente como todas las agencia ninguna factura todo, cada cosita que hace”*. (Entrevistado dueño de Agencia A; 17/11/13: 17:30hs).

Nancy Brondani, Contadora, profesora de Costos en Turismo, Magister en Administración Estratégica de negocios (MBA) y Especialista en Tributación que ejerce en el medio local, consideró que los tributos de mayor incidencia para las PyMEs y que afectan a las Agencias de Viaje son el Impuesto al Valor Agregado (IVA) y el Impuesto a las Ganancias. *“Las Agencias de Viajes actúan como intermediarias entre los usuarios y los prestadores de servicio. Actúan en nombre propio y por cuenta ajena, es decir que operan en comisión. Sin duda toda la actividad es desarrollada por el agente de viajes utilizando su propia documentación, emitiendo la factura correspondiente y utilizando su razón social, pero el usuario del servicio es el turista que es quien solicita al agente de viajes la contratación de los servicios que requiere. Este encuadre es atinente a los Mayoristas tanto como a los Minoristas.”* (Entrevistada Nancy Brondani 24/02/14). Asimismo dijo que se debe tener presente que las Agencias de Viajes facturan Comisiones. Para el Impuesto al Valor Agregado (IVA), los servicios que operan las Agencias pueden clasificarse en:

- Gravados: hotelería nacional, el transporte de pasajeros nacional (con la exención de los servicios de los taxis y remises con chofer, realizados en el país, siempre que el recorrido no exceda los 100 Km.
- Exentos: el transporte por medio de taxis y remises, y el transporte internacional de cargas y pasajeros.

- No alcanzados por el impuesto: tales como el transporte de pasajeros fuera del país y la hotelería internacional.

En el caso de las Agencias de Viajes, la base imponible surge de restarle al monto total facturado los respectivos importes de los servicios turísticos que revistan el carácter de exentos o no gravados. El hecho imponible nace al momento de la ejecución de la prestación de servicios, salvo que se hubieran percibido total o parcialmente pagos cancelatorios, en cuyo caso nacerá en ese momento. En tanto no sea un anticipo que congele precio, las reservas que las Agencias de Viaje solicitan a sus clientes no tributan IVA hasta tanto no se perfeccione la operación.

Si el anticipo solicitado fija el precio final al cliente, en ese caso se configuraría el hecho imponible y por lo tanto se encuentra alcanzado por el IVA. Cuando las facturas sean emitidas en dólares, debe mencionarse el tipo de cambio pactado, a los efectos de la determinación de los montos sujetos a impuestos. Si la venta posterior de las divisas origina diferencias de cambio, estas no estarán gravadas con IVA.

El problema se produce cuando la facturación en dólares o con cláusula dólar, es pagadera en pesos. Si desde la fecha de emisión hasta la fecha de pago, la divisa sufre variaciones, se generará una diferencia de cambio. En este caso, la diferencia de cambio se encuentra gravada y deberá confeccionarse la respectiva nota de débito o de crédito correspondiente.

Resulta de utilidad para los Contribuyentes Responsables Inscriptos (RI) el tema de que las Agencias de Viajes facturan comisiones, dado que siendo indubitablemente así, todos los créditos fiscales podrán computarse para la determinación del impuesto a ingresar.

Debe tenerse en cuenta que de considerar las operaciones de otra forma que no sea Comisiones, al prestar servicios gravados, no gravados y exentos, habría que prorratear los créditos fiscales, lo que redundaría en el pago injustificado de débitos fiscales confiscatorios de la utilidad de la Agencia.

En lo que respecta al Impuesto a las Ganancias la liquidación de este impuesto no contempla un tratamiento diferente en cuanto hace a su liquidación para las Agencias de Viajes y el resto de los contribuyentes (son consideradas un contribuyente más).

Régimen de Retenciones, la Resolución General (RG) AFIP 830/2000 establece el Régimen de Retenciones dentro de este impuesto. En la práctica, si bien existe un código específico para comisionistas, los agentes de retención practican la misma sobre el total de lo facturado y no sobre la comisión, que es la verdadera ganancia sujeta a impuesto y que debería ser el único concepto sujeto de retención. Así el inciso i) dice: que no serán sujetos de retención: los importes que se paguen en concepto de pasajes a las agencias de viajes y turismo, siempre que se encuentren discriminados en la facturación que realicen los aludidos sujetos en su calidad de intermediarios.

En lo que hace al Régimen de Impuestos Provinciales se refiere, las Agencias de Viajes actúan como intermediarios entre el turista, pasajero o consumidor y los prestadores de servicios turísticos; frente al Impuesto a los Ingresos Brutos (IIBB) el agente de viajes y turismo debe tributar por la comisión que percibe o diferencia entre lo que recibe del cliente y lo que revierte a los prestadores de los servicios involucrados". (Entrevistada Nancy Brondani 24/02/14).

Misiones, se encuentra entre las provincias con mayor carga tributaria a nivel nacional entre alícuotas del impuesto a los Ingresos Brutos y las Tasas de Seguridad e Higiene que generan las diferencias. El documento, presentado por la Cámara Argentina de Comercio (CAC) indicó que, entre los casos con mayor carga tributaria, como porcentaje del margen bruto, figuran las provincias de Entre Ríos, Misiones, Santa Fe, Tierra del Fuego y Buenos Aires. En el otro extremo, se localizan Neuquén, San Luis, La Pampa y Corrientes.

La carga tributaria sobre el comercio minorista, en este caso las agencias de viajes (incluyendo impuestos nacionales, provinciales y municipales) llega a representar casi el 45% del margen bruto de marcación, según el informe de la Cámara Argentina de Comercio. El estudio aseguró que en todas las jurisdicciones del país la presión tributaria es significativa, y señaló que esa mayor carga impositiva es consecuencia del aumento en las alícuotas de Ingresos Brutos de algunas provincias y en las Tasas de Seguridad e Higiene implementadas en algunos municipios.

El texto anteriormente mencionado, llevaba consigo el título de “Misiones es una de las provincias con mayor carga tributaria” y sobre este artículo, la contadora entrevistada manifestó estar totalmente de acuerdo con ese enunciado. *“Es más le agregaría “Misiones es una de las provincias que posee aduana local/propia”, cuyos impuestos recaudados no se coparticipan con las otras provincias, ni con los municipios...”* (Entrevistada CP Nancy Brondani 24/02/14).

En este sentido, dicho informe sostuvo que el comercio minorista en 2013 debió destinar una mayor proporción de sus ingresos respecto a 2011 y 2012 para cumplir con sus obligaciones tributarias y previsionales. Básicamente la mitad de la recaudación. Asimismo, precisó que, según los datos de la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) para el segundo trimestre de 2012, el sector de Comercio y Servicios generó el 51,4% de la recaudación de IVA Bruto y es responsable del 47,5% de los ingresos en concepto de Impuesto a las Ganancias de Sociedades. A su vez, subrayó que el rubro –comercio minorista- fue uno de los que más impulso dio al crecimiento de la recaudación en el segundo trimestre de 2012 con respecto a igual período de 2011. En concreto, fue responsable del 60,3% del crecimiento de la recaudación de IVA Bruto y del 52,5% del crecimiento de la recaudación del Impuesto a las Ganancias de Sociedades. (<http://www.territorioidigital.com/notaimpresa.aspx?c=4543535237312467> 16/02/ 2014 20:29hs)

En tanto, el Instituto para el Desarrollo Social Argentino (IDESA) sostiene que *“la Argentina ha alcanzado un récord de presión impositiva”* y consideró necesario avanzar con una “profunda reforma” en la materia, por entender que esa estructura *“se basa en impuestos muy regresivos y distorsivos”*. El IDESA consideró que un claro ejemplo de esa situación son cargas sociales, por estimar que grava los salarios y desalienta la creación de empleos formales. *“Los países más avanzados tienen niveles de presión tan o más altos que la Argentina, pero en todos los casos centran la recaudación en el IVA y el Impuesto a las Ganancias”*, reconoció la entidad. El Instituto expresó que *“la presión impositiva está en niveles récord: la recaudación de los impuestos nacionales y provinciales pasó, entre 2002 y 2012, del 19,9% al 36,7% del PBI”*. (<http://www.territorioidigital.com/notaimpresa.aspx?c=4543535237312467> 16/02/2014 20:54hs.).

Frente a este panorama de información de fuentes primarias y secundarias, se concluye que las Agencias de la Ciudad de Posadas, abonan cerca del 45% de sus ingresos al pago de tributos.

## CAPÍTULO II

TABLA N°1: Los tributos que afectan a las Agencias de Viajes de la Ciudad de Posadas al año 2013.

<u>Tributos.</u>	<u>Aspecto espacial del Hecho Imponible</u>	<u>Tipo</u>	<u>Concepto gravado</u>	<u>Alícuota (%)</u>	
	<b><u>Nacionales</u></b>	1.1 Impuesto al Valor Agregado (IVA)	El valor agregado de bienes y servicios. (se detalla a continuación)	27%- 21%- 10,5%	
		1.2 Impuesto a las ganancias	La ganancia neta (se detalla a continuación).	35%	
		1.3 Impuesto a los créditos y débitos bancarios (impuesto al cheque)	Las transacciones o depósitos bancarios- Débito o crédito bancario.	0,6% - 0,25%	
		1.4 Régimen Nacional de trabajadores autónomos.	Personas físicas que realicen la dirección, administración o conducción de sociedades comerciales o civiles, regulares o irregulares, y socios de sociedades de cualquier tipo.	-	
		1.5 Obligaciones como empleador	Aportes y contribuciones por empleados en relación de dependencia.	-	
		1.6 Ganancia mínima presunta	Activo de la empresa.	1%	
		1.7 Resolución 3450/13	Viajes o gastos (tarjeta de crédito) en el exterior.	20%	
		1.8 Resolución 3550/13	Sobre los viajes o gastos (tarjeta de crédito) al exterior.	35%	
		<b><u>Provinciales (Misiones)</u></b>	2.1 Impuesto a los Ingresos Brutos	Ventas brutas de bienes y servicios (se detalla a continuación)	4,40%- 3,5%
		<b><u>Municipales (Posadas)</u></b>	3.1 Tasa de Derecho de Inspección, Registro y Servicio de Contralor.	Recae sobre los locales comerciales de la Ciudad de Posadas Misiones	0,008
	3.2 Tasa de Derechos e Impuestos a la Publicidad y Propaganda		Publicidades de los locales comerciales, entre otros.	Porcentaje estará dado por los metros cuadrados o fracción de superficie de la publicidad o propaganda.	

Fuente: Elaboración propia. Año 2014

## CONCLUSIÓN

Este trabajo ha sido pensado para servir como una guía a los gerentes/dueños de agencias de viajes a cumplir con las principales obligaciones tributarias que rigen en nuestro país y provincia. Asimismo, para informar a futuros inversionistas sobre el sistema impositivo que recae sobre las agencias.

La principal cuestión es definir claramente cuál es la actividad de las agencias de viajes. Su función es visiblemente conocida en el mercado actuando entre los usuarios y los prestadores de servicios turísticos, estas están entre ambos, es decir son **intermediarios**. Pero además, es una actividad que se encuentra legislada específicamente, en efecto la Ley N°18.829 y su Decreto Reglamentario definen explícita y claramente la actividad de las agencias de viajes. Sin duda, queda claro el rol del agente de viaje, el cual es de carácter intermediario.

El agente de viajes actúa a nombre propio, es decir factura a su nombre, pero actúa por cuenta de tercero, por tanto es un intermediario impuro, que actúa por cuenta de tercero y a nombre propio. Este encuadramiento de su actividad es fundamental para definir los aspectos contables, jurídicos y fiscales que resultan de vital importancia para la vida de estos sujetos.

Desde el punto vista contable, sin duda debe llevarse la contabilidad de un intermediario, es decir que cuando se factura por cuenta de terceros y a nombre propio, el comprobante de venta no debe contabilizarse como venta, sino como viajes a liquidar por cuenta de terceros, y la factura de compra no debe contabilizarse como compras, sino como servicios a proporcionar por cuenta. De esta forma en ambos casos estas cuentas serán consideradas cuentas patrimoniales, y la diferencia de monto entre ambas cuentas será en definitiva el ingreso genuino del agente de viajes o la contraprestación que recibe por su intermediación y que será una cuenta de ingresos denominada “Ingresos por Servicios de Intermediación”. Del mismo modo en la exposición en los balances de presentación la cuenta de Ingresos deberá ser la cuenta de Ingresos por Servicios de Intermediación y no deberá exponerse Ventas menos Costos como si fuera una operatoria por cuenta propia.

Como es sabido, día tras día se publican Resoluciones, Decretos y Leyes que van generando obligaciones formales y materiales que deben cumplirse en las distintas áreas de las empresas. Pero por otro lado, debajo de la telaraña normativa existen distintas disposiciones que otorgan beneficios fiscales, importantes para reducir los costos de las agencias, información que muchas veces se desconoce.

Con el objetivo de plantear claramente este tema, se desarrolló a lo largo de la monografía en tres capítulos, de los cuales, en el primero se expusieron los tributos que más afectan las agencias de viajes, en el segundo capítulo se describieron las opiniones de los empresarios, contadores y presidente de la Asociación Misionera de Agencia de Turismo, entre otros, con respecto al tema y finalmente en el tercer capítulo se elaboró un documento síntesis, específico y claro con respecto a la totalidad de los tributos que deben abonar las agencias de viajes de la ciudad de Posadas, Misiones.

De esta manera, este despliegue se espera sea de particular utilidad para las agencias de viajes (pequeñas empresas), en donde las tareas administrativas recaen habitualmente en una sola persona; y también para las medianas y grandes empresas, con estructuras administrativas diferenciadas. Asimismo, esta monografía brindó un documento ideal para el conocimiento de



los empresarios, considerando que las modificaciones constantes por parte del Estado generan incertidumbre.

No cabe duda que los impuestos permitan tener un Estado fuerte, capaz de cumplir con las funciones primordiales de salud, educación, seguridad, justicia y jubilaciones, es decir, los impuestos ayudan al cumplimiento del gasto público. Pero también, es cierto, el exceso de tributos produce dos consecuencias: renuencias al cumplimiento por parte de los contribuyentes, e imposibilidad de cumplir con todo el marco legal por la exagerada carga formal y material. De esta forma, se incentiva a la economía informal, cuya característica, como se sabe, es la evasión intencional o a la simple omisión de impuesto.

En un mundo ideal, como lo dice el autor Jose Luis Ceteri *“solamente una reforma impositiva integral, que nos debemos, solucionaría las cosas: haría más sencilla la liquidación y el pago de impuestos y el control del cumplimiento por parte del fisco; y, desde ya, más justa y equitativa la carga tributaria”*. (Ceteri, J.L.; 2009: 6).

Mientras esto no suceda, debemos estar al conocimiento constante de la carga tributaria que rige en la República Argentina y adaptarnos lo mejor posible. Lo más importante es conocer el rol de la Agencia de Viajes y Turismo, es intermediario a nombre propio, porque no es el prestador del servicio ni el propietario de los hoteles o los medios de transporte, pero en ese carácter debe proceder y actuar como un intermediario, es decir debe llevar su contabilidad, administración y documentación en forma coherente y armónica con su actividad de intermediario a efectos de evitar potenciales conflictos innecesarios.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. CETERI, JOSE LUIS (2009):“Evaluación y diagnóstico Fiscal”. Editorial O. Buyatti. Buenos Aires- Argentina. Pp 161.
2. FENOCHIETTO, RICARDO. (2007): “El Impuesto al Valor Agregado”. Editorial La Ley. Buenos Aires Argentina. Pp. 1228.
3. FIGUEROLA PALOMO, MANUEL (1999):“Elementos para el Estudio de la Economía de la Empresa Turística” Editorial Síntesis. Madrid, España. Pp. 367.
4. GARCÍA VIZCAÍNO, CATALINA. (1999): “Derecho Tributario” Tomo I. Editorial Depalma Buenos Aires Argentina. Pp. 441.
5. SCALETTA, R.; GIMENEZ, M.; SPINA, C. (2006):“Tratamiento Impositivo de Turismo”. Editorial Omar D. Buyatti. Pp 223.
6. VOLMAN, MARIO (2005):“Régimen Tributario” Editorial: FEDYA. Buenos Aires Argentina. Pp.785.

## Páginas Webs

1. <http://www.iprofesional.com/notas/149624-Argentina-una-fbrica-de-impuestos-esta-es-la-catarata-de-tributos-que-golpea-los-bolsillos> 14/03/13 15:03hs

2. <http://www.lanacion.com.ar/1538433-por-que-la-argentina-cobra-impuestos-como-un-pais-rico> 15/03/13 09:15hs
3. <http://media.unwto.org/es/content/entender-el-turismo-glosario-basico> 12/05/13 15:59hs.
4. <http://media.unwto.org/es/content/entender-el-turismo-glosario-basico> 12/05/13 15:59hs.
5. <http://www.definicionabc.com/economia/ingresos.php> 16/05/13 11:00hs.
6. <http://www.territoriodigital.com/notaimpresa.aspx?c=4543535237312467> 16/02/2014 20:29hs
7. <http://www.territoriodigital.com/notaimpresa.aspx?c=4543535237312467> 16/02/2014 20:54hs.

## UM MODELO DE ANÁLISE NA ÁREA DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL ATRAVÉS DO ESTUDO DA CULTURA ORGANIZACIONAL EM RELAÇÃO AO COMPROMETIMENTO DOS FUNCIONÁRIOS COM O TRABALHO

Área: Administración Empresária

Sub-área: Comportamiento Organizacional

Autoria: Roberto S. Ajala

Ícaro Gilmar da Silva de Souza

Fábio Germano Nedel

Categoria: Docente Universitario.

Instituição: Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – Extensão de Cerro Largo.

Correio Eletrônico: roberto@uricl.com.br

### RESUMO

O objetivo do artigo é verificar através de um modelo, como a cultura organizacional influencia o comprometimento dos funcionários nas organizações, bem como a profundidade desta influência de acordo com a cultura vigente, discorrendo primeiramente acerca da revisão e teorização conceitual segundo alguns autores de cultura e comprometimento organizacional. Utilizando-se então dos conceitos e teorias expostas, sequencialmente analisam-se as influências da cultura organizacional no comprometimento. A própria cultura organizacional é quem direcionará, formal ou informalmente, a maneira como as pessoas pensarão, interagirão, perceberão a sua própria existência dentro da organização e como esses refletirão no comprometimento. Os formatos culturais empresariais, consciente ou inconscientemente, determinarão do comprometimento. Sendo assim, a cultura e suas nuances afetam direta e indiretamente o ambiente organizacional, que por sua vez acabam influenciando o comprometimento organizacional.

### PALAVRA-CHAVE

Comportamento Organizacional, Cultura Organizacional, Comprometimento Organizacional, Funcionários, Modelo de Análise.

### 1. INTRODUÇÃO

O mundo globalizado dita as regras de conduta das empresas que desejam sobreviver e prosperar. O ritmo frenético das leis de mercado que regem a competição entre as organizações exige delas uma grande capacidade de antecipação e adaptação para que se garanta a utilização dos recursos materiais, financeiros e tecnológicos com eficiência e eficácia.

Nas últimas décadas, essa visão de valorização do capital financeiro e patrimonial como o principal recurso estratégico das empresas vem sendo continuamente substituída por uma visão que privilegia o capital intelectual, cujos principais componentes são a informação, o conhecimento e a criatividade. Nessa perspectiva, as pessoas das organizações se transformaram no maior diferencial competitivo e no principal recurso estratégico das empresas, uma vez que nessas pessoas residem esses recursos intangíveis de difícil imitação pelos concorrentes. Além disso, o avanço dos processos produtivos, cuja principal característica é a flexibilidade, exige competências cada vez mais complexas que também se encontram nos trabalhadores das organizações.

Assim, a questão-problema que orienta a construção deste artigo é um estudo na área do Comportamento Organizacional com desenvolvimento de uma proposta de arranjo entre conceitos-chave para a análise da Cultura Organizacional tendo em vista sua relação com o Comprometimento Humano nas Organizações.

De acordo com Kanaane (1994), o comportamento organizacional é um dos principais recursos para a implantação do comprometimento. Para o autor, o comportamento é o resultado das ações que o indivíduo exterioriza a partir da sua relação com o meio social, tendo como antecedente a “atitude”, que implica uma predisposição interna aprendida e consolidada no decorrer da experiência de vida do indivíduo e que é formada pelos componentes: afetivo-emocional (sentimentos), cognitivo (crenças, conhecimentos e valores adquiridos), comportamental (ações favoráveis ou desfavoráveis em relação à situação em foco), volitivo (motivações, desejos, expectativas e necessidades inatas e adquiridas).

Sob essa ótica de valorização do elemento humano nas organizações, pode ser identificado um aumento significativo do interesse científico pelos fatores humanos no trabalho. Nesta perspectiva o objetivo desse artigo é desenvolver uma análise conceitual das implicações da cultura organizacional em relação ao comprometimento dos funcionários com o trabalho. Os estudos existentes sobre essas variáveis têm focado a cultura como consequente do comprometimento organizacional, isto é, busca-se verificar se determinada dimensão predominante de comprometimento estabelecido por trabalhadores conduz a melhores performances.

Diante deste cenário, justifica-se a realização de um estudo para investigar a relação entre a cultura organizacional e o comprometimento dos empregados. Esta pesquisa tem sua relevância acadêmica por buscar subsídios para a maior compreensão das bases da cultura organizacional Ferreira (2002) e do comprometimento organizacional Medeiros (2003), tendo como referência uma escala desenvolvida por para ampliar a dimensionalidade das bases instrumental e normativa, segundo evidências da literatura que demonstram serem elas integradas por fatores conceituais empíricos e conceituais distintos.

Portanto, quando a cultura organizacional desempenha essas funções, ela ajuda como uma cola social que ajuda a fortalecer comportamentos e coordenada no trabalho. E assim cultura de uma organização pode melhorar o comprometimento do funcionário com a empresa e consequentemente criando uma ótima fonte de vantagem competitiva.

## 2.REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 O modelo EBACO de comprometimento Medeiros 2003 e teorias do comprometimento

Medeiros (2003) desenvolveu e validou durante seus estudos a Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO). O autor afirma que esta escala veio suprir o hiato deixado nos estudos de identificação e mensuração das bases do comprometimento. Este instrumento permitiu a identificação de sete bases do comprometimento: afetiva; obrigação em permanecer; obrigação pelo desempenho; afiliativa; falta de recompensas e oportunidades; linha consistente de atividade; e escassez de alternativas. O número de bases do comprometimento foi ampliado tendo em vista estudos argumentando sobre a dimensionalidade das bases instrumental e normativa, integradas por fatores distantes, empírica e conceitualmente.

A EBACO, como demonstra o autor compõe-se de 28 itens, distribuída em 4 indicadores para cada uma das 7 bases. Para sua validação, foram reunidos 819 casos, abrangendo 266 recepcionistas de 82 hotéis e 553 empregados de 12 organizações privadas, não governamentais e públicas. No desenvolvimento dessa amostra de trabalhadores, procurou-se incluir diversas categorias profissionais, como professores, bancários, vendedores do comércio varejista, servidores públicos municipais e industriários. No quadro 2, demonstram se as bases do comprometimento organizacional deste estudo e algumas de suas principais referências teóricas.

QUADRO 2: Bases do comprometimento e fundamentação teórica da EBACO

Bases do comprometimento organizacional	Fundamentação teórica da base
Afetiva	Comprometimento afetivo – Mawday, Porter e Steers (1982); Congruência de valores – Kelman (1958); Introjeção – Gouldner (1960); Envolvimento moral – Etzioni (apud Mowday, Porter e Steers, 1982); Adesão – Thévenet (apud Sá e Lemoine, 1998)
Obrigação em permanecer	Normativo – Meyer e Allen (1991)
Obrigação pelo desempenho	Pressões normativas – Wiener (1982) e Jaros et al. (1993); Controle – Kanter (apud Mowday, Porter e Steers, 1982)
Afiliativa	Identificação – Kelman (1958); Integração – Gouldner (1960); Identificação – Becker (1992); Coesão – Kanter (apud Mowday, Porter e Steers, 1982); Afiliativa – Medeiros e Enders (1999).
Falta de recompensas e oportunidade	Envolvimento calculativo – Etzioni (apud

	Mowday, Porter e Steers, 1982); Oportunidade – Thévenet (apud Sá e Lemoine, 1998); Re-compensas – Becker (1992)
Linha consistente de atividade	Trocas laterais – Becker (1960); Hrebiniak e Alutto (1972)
Escassez de alternativas	Continuação – Meyer e Allen (1991)

Fonte: Siqueira (2008)

O Quadro 2, demonstra que o desenvolvimento das bases do comprometimento organizacional, segundo o estudo de Medeiros (2003), se apoiou nos principais enfoques do comprometimento afetivo, normativo e instrumental que caracterizam a consolidação ao tema ao longo das cinco décadas anteriores. A base afiliativa foi extraída no estudo de Medeiros como algo relacionado ao sentimento que um indivíduo tem de fazer parte da organização, diferindo do comprometimento afetivo que denota a introjeção de características e valores de uma organização.

O comprometimento na base afetiva pode ser assinalado por fatores como crença e aceitação dos objetivos e valores organizacionais, envolvimento do empregado com a empresa pela congruência entre os valores individuais e organizacionais, e interiorização dos valores organizacionais, refletindo assim a dimensão de adesão.

O enfoque normativo no estudo de Medeiros (2003) esteve presente em duas bases: a obrigação em permanecer e a obrigação pelo desempenho, que refletem o sentimento de atingir os melhores resultados e os objetivos organizacionais. Meyer e Allen (1991) acreditam que os empregados que apresentam comprometimento normativo continuam na organização por se sentirem obrigados. Wiener (1982) defende que o comprometimento normativo é alcançado pelas pressões normativas, como consequência das ações impostas pela cultura organizacional. Mowday, Porter e Steers (1982) argumentam que o comprometimento resulta dos controles impostos para se alcançar os melhores objetivos e, conseqüentemente, os melhores desempenhos organizacionais.

O enfoque instrumental ficou contemplado pelas bases: falta de recompensas e oportunidades, linha consistente de atividade e escassez de alternativas. A ausência de recompensas e oportunidades é traduzida pelos estudos de Etzioni, citado por Mowday, Porter e Steers (1982), e de O'Reilly e Chatman (1986) e Thévenet (1992), citados por Sá e Lemoine (1998), quando estes autores definem que o comprometimento é associado à percepção de equilíbrio, demonstrado pelas recompensas e oportunidades que a empresa oferece ao indivíduo em detrimento às suas contribuições com a empresa. Becker (1960) e Hrebiniak e Alutto (1972) traduzem o comprometimento instrumental como sendo as trocas laterais que existem quando o empregado se mantém na empresa segundo os custos e benefícios observados em comparação com a sua saída. Desta forma, passa a se envolver em linhas consistentes de atividades para permanecer no emprego. Para Meyer e Allen (1991), o comprometimento instrumental é reconhecido quando o empregado está na empresa porque precisa e demonstra que existe um custo associado ao abandonar a organização por ausência de alternativas fora dela.

O enfoque afiliativo do comprometimento organizacional é confirmado por Kelman (1958) e Becker (1992) quando se apoiam nos vínculos psicológicos do indivíduo com a organização.



Os vínculos são traduzidos pelo envolvimento e a identificação do empregado com a empresa. Outros autores, como Gouldner (1960) e Kanter (1968), citados por Mowday, Porter e Steers (1982), traduzem o comprometimento organizacional afiliativo como sendo o nível de integração e coesão que o empregado apresenta ao participar de cerimônias, permitindo, assim, tornarem públicas as suas relações com a empresa.

A partir dos enfoques e das bases do comprometimento demonstrados anteriormente, este também discute variáveis tidas como antecedentes do comprometimento organizacional.

As características pessoais interessam de perto a este estudo, pois são amplamente tratadas na literatura e são nitidamente observadas nas organizações (MOWDAY; PORTER; STEERS, 1982; BORGES-ANDRADE; XAVIER; AFANASIEFF, 1989; COSTA; BASTOS, 2005; SIQUEIRA; GOMIDE JR., 2004).

Segundo Costa e Bastos (2005), pesquisas demonstram que maiores níveis de comprometimento tendem a se associar a mulheres e as pessoas casadas, à faixa etária de maior idade, a níveis menores de escolaridade. São inúmeras as variáveis consideradas antecedentes do comprometimento, agrupadas como: características pessoais, tais como sexo, idade, estado civil, escolaridade, tempo no cargo, tempo na organização, percepção de competência, habilidades, salário e nível do cargo; características do trabalho; como autonomia na execução da tarefa, variedade de habilidades, desafio e desenho do cargo; e características organizacionais; como tamanho e centralidade. Alhos inovadores e não rotineiros e a estilo participativo de gerência e de liderança com habilidade de comunicação (COSTA; BASTOS, 2005). Da mesma forma, Mowday, Porter e Steers (1982) caracterizam aspectos pessoais, aspectos de trabalho, papéis desempenhados e experiências de trabalho como preditores do comprometimento. Fatores como autonomia, responsabilidade, desafios e diversidade, além das oportunidades de interação social, configuram-se como canais de desenvolvimento de vínculos com a organização. Nessa linha, trabalhos percebidos como mais complexos ou enriquecidos também se associam a elevados níveis de comprometimento.

Pesquisas realizadas pelos autores constataram que o nível elevado de escolaridade gera expectativas maiores e, por vezes, inconsistentes com o que a organização tem a oferecer. Borges-Andrade, Xavier e Afanasieff (1989) apontam como fatores que mais interferem no comprometimento organizacional as oportunidades de crescimento aliadas a critérios de promoção justos e à imagem da empresa no país. Siqueira e Gomide Jr. (2004) destacam que características pessoais apresentam alta correlação com o comprometimento afetivo, ainda que os resultados de pesquisas sobre os antecedentes desse estilo sejam divergentes. Também as relações entre os aspectos relacionados a cargo e a comprometimento afetivo ainda não estão esclarecidas, devendo ser objeto de futuras investigações. No entanto, para os autores já é possível estabelecer uma relação direta entre as variáveis pessoais e organizacionais com o comprometimento, uma vez que elas impactam diretamente a satisfação no trabalho.

Os estudos acerca da multideterminação de comprometimento realizados por Borges-Andrade (1994), citado por Siqueira e Gomide Jr. (2004), mostraram a preponderância de microfatores como percepção de competência pessoal, escopo do trabalho e comunicação nas pesquisas internacionais, enquanto que nos estudos nacionais predominam os macrofatores: oportunidades de crescimento na carreira e de progresso profissional, sistema justo de promoções e influência da organização empregadora no Brasil.

### QUADRO 3: Denominações e definições dos sete fatores da EBACO

Denominações	Definições
Obrigações em permanecer	Crença de que tem uma obrigação em permanecer; de que se sentiria culpado em deixar, de que não seria certo deixar; e de que tem uma obrigação moral com as pessoas da organização.
Afetiva	Crença e identificação com a filosofia, os valores e os objetivos organizacionais.
Afiliativa	Crença que é reconhecido pelos colegas como membro do grupo e da organização.
Escassez de alternativas	Crença de que possui poucas alternativas de trabalho se deixar a organização.
Obrigações pelo desempenho	Crença de que deve se esforçar em benefícios da organização e que deve buscar cumprir suas tarefas e atingir os objetivos organizacionais.
Linha consciente de atividades	Crença de que deve manter certas atitudes e regras da organização com o objetivo de se manter na organização.
Falta de recompensas e oportunidades	Crenças de que o esforço extra em benefício da organização deve ser recompensado e de que a organização deve lhe dar e mais oportunidade.

Fonte: Siqueira (2008)

Um forte antecedente de comprometimento afetivo foi encontrado por Medeiros (2003), na busca pela identificação deste estilo, dentre as variáveis psicológicas que representam crenças sobre as relações de troca com a organização. Os estudos revelaram que um dos antecedentes do comprometimento afetivo relevante é a percepção do indivíduo de que a empresa se preocupa com o bem-estar de seus empregados. Assim, o empregado tende a estabelecer um forte vínculo afetivo com a organização à medida que percebe que a empresa está comprometida com ele (SIQUEIRA; GOMIDE JR., 2004). Os mesmos autores apontam como antecedente do comprometimento normativo: as experiências pessoais de socialização ocorridas anteriormente à entrada do indivíduo na organização, com base em relatos de pais, amigos e familiares acerca da fidelidade que estes dedicaram às organizações para as quais já trabalharam. Estudos no Brasil mostraram que é possível correlacionar este tipo de vínculo a níveis de satisfação e comprometimento afetivo e, indiretamente, a comportamentos de cidadania organizacional (SIQUEIRA; GOMIDE JR., 2004).

O ambiente organizacional hoje caracteriza-se por elevada complexidade, agravada pelo ritmo acelerado das mudanças do meio em que estão inseridas. Esse contexto exige uma ur-

gente capacidade de transformação das organizações, que devem se adaptar aos mercados mutantes e às inovações tecnológicas constantes que caracterizam essa nova realidade. Para que possam sobreviver nesse cenário, as organizações dependem diretamente de seus colaboradores e gestores, detentores do ferramental capaz de dar vida às estratégias organizacionais, que se tornam, assim, o principal diferencial competitivo entre as empresas.

Segundo Bastos (1998), faz-se necessário a empresa dispor de um patrimônio humano efetivamente comprometido com o trabalho para o sucesso do empreendimento. Pfeffer e Veiga (1999) defendem que o modo como as organizações administram seu patrimônio humano constituirá vantagem competitiva e estratégica, pois os aspectos humanos são de difícil imitação, ao contrário da tecnologia. Assim, fica evidente a importância do desenvolvimento do indivíduo em sua totalidade como “pessoa”: inteligência, sentimento e vontade são fundamentais na sua atuação como sujeito consciente, crítico e criativo nas organizações.

## 2.2 O modelo IBACO de cultura Medeiros 2003 e teorias da cultura organizacional

Medeiros (2003), construiu e validou em seus estudos o Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO). Que objetiva avaliar a cultura organizacional por meio dos valores e das práticas que tipificam, segundo a percepção dos membros.

O instrumento compõe-se de 94 afirmativas, que devem ser respondidas em escala variando de 1 (“não se aplica de modo nenhum”), a 5 (“aplica-se totalmente”), em função do grau em que o conteúdo de cada afirmativa aplica-se à organização em que o indivíduo trabalha.

A construção do IBACO deu-se em duas etapas. Na primeira, foram realizadas 17 entrevistas com diretores e/ou gerentes de empresas públicas e privadas, nas quais se indagavam as metas prioritárias da organização, as atividades, atitudes e formas de relacionamento nela consideradas mais importantes e os procedimentos adotados para a tomada de decisões, o planejamento de mudanças, a distribuição de recompensas e o atendimento aos clientes internos e externos. A análise de conteúdo das respostas fornecidas a essas entrevistas propiciou a construção de um instrumento inicial composto de 126 itens que, na segunda etapa da pesquisa, foi aplicado a uma amostra de 823 membros de empresas públicas e privadas situadas na cidade do Rio de Janeiro. Os dados obtidos foram analisados mediante o uso de técnicas de análise fatorial exploratória (método dos componentes principais e método dos eixos principais) que indicaram como melhor solução a de 7 fatores, nos quais foram retidos os itens que apresentaram cargas fatoriais iguais ou superiores a 0,30 e congruência conceitual com os demais itens do fator. Tais fatores distribuíram-se em quatro fatores associados a valores e três fatores associados a práticas organizacionais, cuja descrição e coeficientes de consistência interna ( $\alpha$  de Cronbach) são apresentados abaixo:

QUADRO 1: Construção e validação do instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional

Denominações	Definições
Valores de profissionalismo cooperativo:	Relacionados à valorização dos empregados que executam suas tarefas com eficácia e competência, demonstrando espírito de colaboração, habilidade, dedicação, profissionalismo e capacidade de iniciativa, contribuindo, desse modo, para o alcance das metas comuns da organiza-

	ção. Tal fator obteve alfa de Cronbach igual a 0,93.
Valores de rigidez na estrutura hierárquica de poder:	Referentes a valores presentes em organizações definidas por um sistema de autoridade centralizado e autoritário que dificulta o crescimento profissional e o reconhecimento do elemento humano. Seu alfa de Cronbach foi igual a 0,74.
Valores de profissionalismo competitivo e individualista:	Denotam a valorização prioritária da competência, do desempenho e da eficácia individuais na execução de tarefas para a obtenção dos objetivos desejados, ainda que isso implique a necessidade de "passar por cima" dos colegas que almejam objetivos semelhantes. Este fator obteve um alfa de Cronbach de 0,74.
Valores associados à satisfação e bem-estar dos empregados:	Concernentes à valorização do bem-estar, da satisfação e da motivação dos empregados, isto é, à humanização do local de trabalho, de modo a torná-lo agradável e prazeroso. Seu alfa de Cronbach foi igual a 0,89.
Práticas de integração externa:	Associados a práticas voltadas para o planejamento estratégico, a tomada de decisões e o atendimento ao cliente externo, com foco, portanto, nos escalões superiores da organização. O alfa de Cronbach desse fator foi igual a 0,87.
Práticas de recompensa e treinamento:	Relacionados a práticas vinculadas aos clientes internos e aos sistemas de recompensas e treinamento adotados pela empresa. Esse fator obteve um coeficiente alfa de Cronbach igual a 0,82.
Práticas de promoção do relacionamento interpessoal:	Referentes a práticas orientadas para a promoção das relações interpessoais e satisfação dos empregados, favorecendo, assim, a coesão interna. Tal fator ficou com um alfa de Cronbach de 0,75.

Fonte: Siqueira (2008)

O interesse pelo estudo da cultura organizacional ganhou força nos anos de 1980, motivado em grande parte pelo excelente desempenho das empresas japonesas na época e pela crença de que o envolvimento dos trabalhadores com os valores e a filosofia destas organizações era o principal fator responsável por seu sucesso. A ideia que passou a prevalecer, então, foi a de

que as empresas deviam lançar mão de diferentes estratégias para inculcar nos indivíduos suas prioridades básicas, na medida em que quanto mais forte fosse sua cultura, isto é, quanto mais eles compartilhassem essas prioridades, maiores seriam as possibilidades de eles obterem um bom desempenho econômico-financeiro (Medeiros, 2008).

O autor complementa que apoiando-se nesses pressupostos, os pesquisadores organizacionais começaram averiguar as principais aplicações da cultura para o contexto organizacional na busca de modelos e teorias, bem como de instrumentos de medida fidedignos que pudessem oferecer respaldo as informações assistemáticas recolhidas até aquele momento. Assim é que os anos seguintes foram marcados por uma vasta produção científica voltada para a descrição dos diferentes aspectos que configuravam a cultura das organizações e pela análise do modo pelo qual eles se relacionavam a outros fatores característicos do ambiente organizacional, em especial a estrutura da empresa, seu ramo de atividade, seu desempenho financeiro, dentre outros aspectos.

Hoje, cultura organizacional deixou de ser apenas um modismo para virar fator influente em todas as organizações. Ela tem real importância para as empresas, pois as decisões tomadas sem a consciência da cultura, podem trazer consequências inesperadas e indesejáveis. “A cultura concentra-se no interesse coletivo e na formação de uma organização unificada através de sistemas compartilhados, crenças, hábitos e tradições” (MINTZBERG, 2001, p.173).

Para Robbins (2010), a cultura desempenha diversas funções em uma organização, em primeiro lugar, a cultura tem o papel de definidora de fronteiras, ou seja: ela cria distinções entre uma organização e as outras, segundo, ela proporciona um sentido de identidade aos membros da organização, terceiro, facilita o comprometimento com algo maior do que os interesses individuais de cada um, quarto, ele estimula a estabilidade do sistema social. Wagner (2010), a cultura de uma organização, é a maneira informal e compartilhada de perceber a vida e a participação na organização, que mantém seus membros unidos e influencia o que pensam sobre si mesmos e seu retrabalho.

Não existe cultura certa ou errada, melhor ou pior. O que define se uma cultura é adequada ou não é o que a organização pretende fazer e também o que o ambiente que ela opera permite. A cultura pode ser explicada como um sistema de significados comuns, entretanto, não se pode esperar que indivíduos que têm antecedentes diferentes ou que estão em níveis hierárquicos diferenciados, descrevam a cultura organizacional em termos similares. Robbins (2010) defende que as organizações, principalmente as grandes, possuem uma cultura dominante e também diversos conjuntos de subculturas. A cultura dominante expressa os valores centrais compartilhados pela maioria dos membros. Já as subculturas, nascem para complementar à cultura dominante, onde são, muitas vezes, definidas por rótulos departamentais e separação geográfica.

Uma cultura organizacional não se forma de maneira rápida e imediata, leva e precisa de tempo, pois se tratam de influências de todos, do ponto de vista de todos e de cada um como indivíduo que trabalha para uma mesma organização. Com sutileza e persuasão a cultura afeta o desempenho dos colaboradores, as estratégias, os passos para mudanças organizacionais e também a forma de perceber o ambiente. Uma mudança organizacional cria um desafio para a cultura organizacional, que é a integração da cultura antiga com a nova cultura e as estratégias implementadas da empresa, assim, a fluidez e a dinâmica da cultura organizacional são vitais para o transpasse de tais situações. É por isso, que Gosling e Mintzberg (2003) afirmam que “... a mudança para dar certo, não pode seguir uma sequên-

cia mecânica de etapas, de formulação e depois de implementação. É preciso mesclar ação e reflexão num fluxo natural”.

Conforme Schein (2001), a mudança cultural é transformadora, pois é preciso desaprender antes de aprender algo novo. Este é um processo doloroso e que causa resistência à mudança. A liderança exerce um papel importante neste processo por que as pessoas devem estar estimuladas a desaprender alguma coisa antes de aprender coisas novas.

### 3.METODOLOGIA DA PESQUISA

Pelo presente realizou-se uma pesquisa bibliográfica na área do comportamento organizacional abordando a cultura e o comprometimento organizacional, na qual foram obtidos dados que possibilitaram uma compreensão ampla e generalizada a respeito da cultura e comprometimento. Além da pesquisa bibliográfica Siqueira (2008) que foi baseado o estudo referente ao modelo IBACO de comprometimento de Medeiros (2003), modelo EBACO de cultura organizacional Ferreira (2002), foi realizada uma síntese teórica, através da qual foram encontradas as produções a respeito desse tema com a pesquisa em diversos autores.

Depois de realizada e organizada a coleta de informações, pretendeu-se efetuar um processo analítico comparativo-descritivo. A dimensão busca relacionar os modelos de cultura e o comprometimento organizacional baseado em Siqueira (2008). Já a esfera descritiva desta análise funcionou como um retrato fidedigno do material coletado, destacando-se as práticas mais atuais. (LAKATOS, MARCONI, 2005).

Com isso, discutiu-se e elaboraram-se possíveis conclusões baseando-se na teoria produzida, para se chegar a um provável consenso no que é verdadeiramente relevante em relação a esta temática para as organizações nos dias de hoje.

### 4.RESULTADOS

A seguir serão apresentados os questionários que serão aplicados nas organizações estudadas, é conhecida como Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO). O desenvolvimento da EBACO está apresentado por Medeiros (2008), também apresenta um instrumento para avaliar a cultura organizacional conhecido como Instrumento Brasileiro para avaliação da cultura organizacional – IBACO que está apresentado por Ferreira (2002).

#### 4.1 Escalas de bases do comprometimento organizacional – EBACO

A avaliação do comprometimento organizacional deve ser aplicado individualmente, mas seus resultados devem ser interpretados em grupo. É desaconselhável a avaliação dos resultados individualmente, pois a literatura do comprometimento revela que grande parte do comprometimento no trabalho é função de variáveis organizacionais.

É importante manter registradas as avaliações realizadas ao longo do tempo, para que seja possível comparar e avaliar os impactos que as políticas e práticas organizacionais causam no comprometimento do empregado. Para isso, as avaliações tem que ser feitas, preferencialmente, em 30 empregados por vez, procurando não repeti-las em duas ou mais coletas sucessivas. Em organizações que não possuem empregados suficientes, pode-se dividi-los em três ou



quatro grupo e fazer avaliações regulares, não repetindo os grupos. É importante também evitar que os empregados sejam do mesmo setor; o melhor é que representam todos os setores da organização.

Para interpretar os resultados obtidos, considere que algumas bases do comprometimento possuem relação diretamente proporcional ao desempenho das organizações, outras inversamente proporcional. Portanto, nas bases afetivas, afiliativa, obrigação em permanecer e obrigação pelo desempenho é importante um alto comprometimento; nas bases instrumentais, escassez de alternativas, linha consistente de atividade e falta de recompensas e oportunidades é importante que o comprometimento seja baixo.

O quadro 4 apresenta os índices de precisão encontrados pelo autor . O coeficiente alfa Cronbah variam entre os fatores. Três fatores possuem o alfa bem elevado, iguais ou acima de 0,80. Dois fatores apresentam escores entre 0,73 e 0,77. finalmente , dois fatores apresentam índices de precisão mais baixos, entre 0,59 e 0,65.

QUADRO 4 - Denominações, definições, itens integrantes e índices de precisão dos sete fatores da EBACO.

Denominações das Bases do Comprometimento	Definições	Itens	Índices de Precisão
Obrigação em Permanecer	Crença de que tem uma obrigação em permanecer; de que se sentiria culpado em deixar; de que não seria certo deixar; e de que tem uma obrigação moral com as pessoas da organização.	1, 2, 3, 4	0,87
Afetiva	Crença e identificação com a filosofia, os valores e os objetivos organizacionais.	5, 6, 7, 8	0,84
Afiliativa	Crença que é reconhecido pelos colegas como membro do grupo e da organização.	9, 10, 11, 12	0,80
Escassez de Alternativas	Crença de que possui poucas alternativas de trabalho se deixar a organização	13,14,15, 16	0,73
Obrigação pelo Desempenho	Crença de que deve se esforçar em benefício da organização e que deve buscar cumprir suas tarefas e atingir os objetivos organizacionais.	17,18,19, 20	0,77
Linha consistente	Crença de que deve manter certas atitudes e regras da organização com o objetivo	21,22,23, 24	0,65

de atividades	de se manter na organização		
Falta de recompensas e Oportunidades	Crença de que o esforço extra em benefício da organização deve ser recompensado e de que a organização deve lhe dar mais oportunidade.	25,26, 27,28	0,59

Fonte: Siqueira 2008.

Os quadros 5 e 6 apresentam as opções de resposta e o questionário sendo esse com 28 itens, sendo 4 para cada uma das 7 bases respectivamente, conforme apresentado no quadro 4.

#### 4.1.1 Questionário EBACO

Levando em conta o seu sentimento, responda as afirmativas abaixo de acordo com a escala a seguir:

QUADRO 5: Opções de respostas

<b>1</b> Discordo Totalmente	<b>2</b> Discordo Muito	<b>3</b> Discordo Pouco	<b>4</b> Concor-do Pouco	<b>5</b> Concor-do Muito	<b>6</b> Con-cordo Tot-mente
------------------------------	-------------------------	-------------------------	--------------------------	--------------------------	------------------------------

Fonte: Siqueira 2008.

QUADRO 6: Questionário da EBACO

Questões	Pe-sos
1. Desde que me juntei a esta organização, meus valores pessoais e os da organização têm se tornado mais similar.	0,7 4
2. A razão de eu preferir esta organização em relação a outras é por causa do que ela simboliza, de seus valores.	0,7 6
3. Eu me identifico com a filosofia desta organização.	0,8 0
4. Eu acredito nos valores e objetivos desta organização.	0,7 8
5. Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	0,7 8

6. Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar a minha empresa agora.	0,7 9
7. Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora.	0,8 2
8. Acredito que não seria certo deixar minha organização porque tenho uma obrigação moral em permanecer aqui.	0,8 5
9. Todo empregado deve buscar atingir os objetivos da empresa.	0,6 5
10. Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na empresa.	0,8 1
11. O bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis.	0,8 1
12. O empregado tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas.	0,7 0
13. Nesta empresa, eu sinto que faço parte do grupo.	0,7 2
14. Sou reconhecido por todos na empresa como um membro do grupo.	0,8 2
15. Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho.	0,7 6
16. Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta empresa.	0,6 8
17. Se eu já não disse tivesse dado tanto de mim nesta empresa, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.	0,4 5
18. A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões fazer esforços extras em benefício dessa organização.	0,7 7
19. Minha visão pessoal sobre esta organização é diferente daquela	

que eu expresso publicamente.	0,7 2
20. Não vejo oportunidades para mim nesta empresa.	0,6 0
21. Procuo não transgredir as regras aqui, pois assim sempre man- tereirei meu emprego.	0,6 9
22. Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.	0,5 8
23. Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa.	0,7 1
24. Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego.	0,6 5
25. Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida fi- caria bastante desestruturada.	0,5 9
26. Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta empresa.	0,7 7
27. Uma das consequências negativas de deixar essa organização seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho.	0,8 4
28. Não deixaria este emprego agora devido à falta de oportuni- dades de trabalho.	0,7 8

Fonte: Siqueira 2008.

A avaliação de cada base do comprometimento organizacional deve considerar, portanto, os quatro indicadores correspondentes que permanecem na escala após as análises fatoriais. Some os resultados dos quatro indicadores multiplicados por seus respectivos pesos para avaliar cada base. Avalie, então como a sua organização se encontra em relação a cada uma das bases do comprometimento, a partir dos níveis que se encontra no quadro 7.

#### 4.1.2 Apuração e interpretações dos resultados

Segue abaixo a forma que deve ser calculado e interpretado os resultados que foram obtidos com o uso da escala EBACO.

1. Calcule a média que os respondentes deram para cada indicador ou item de escala.

2. Multiplique a média encontrada pelo peso de cada indicador. Utilize os pesos apresentados nos quadros a seguir para calcular o escore de cada um dos fatores que correspondem às diferentes bases do comprometimento organizacional:

Em seguida soma-se dos quatro indicadores multiplicados por seus respectivos pesos para avaliar cada base.

QUADRO 7: Bases do comprometimento

<b>Base afetiva</b>	
Resultado Encontrado	<b>Interpretação do Resultado</b>
Abaixo de 5,87	Baixo comprometimento
Entre 5,87 e 11,21	Comprometimento abaixo da média
Entre 11,21 e 16,55	Comprometimento acima da média
Maior que 16,55	Alto comprometimento
<b>Base obrigação em permanecer</b>	
Resultado Encontrado	<b>Interpretação do Resultado</b>
Abaixo de 10,62	Baixo comprometimento
Entre 10,62 e 14,69	Comprometimento abaixo da média
Entre 14,69 e 18,75	Comprometimento acima da média
Maior que 18,75	Alto comprometimento
<b>Base obrigação pelo desempenho</b>	
Resultado Encontrado	<b>Interpretação do Resultado</b>
Abaixo de 3,60	Baixo comprometimento
Entre 3,60 e 8,38	Comprometimento abaixo da média
Entre 8,38 e 13,34	Comprometimento acima da média
Maior que 13,34	Alto comprometimento
<b>Base afiliativa</b>	
Resultado Encontrado	<b>Interpretação do Resultado</b>
Abaixo de 14,77	Baixo comprometimento

Entre 14,77 e 16,82	Comprometimento abaixo da média
Entre 16,82 e 17,88	Comprometimento acima da média
Maior que 17,88	Alto comprometimento
<b>Base falta de recompensas e Oportunidades</b>	
Resultado Encontrado	<b>Interpretação do Resultado</b>
Abaixo de 4,36	Baixo comprometimento
Entre 4,36 e 8,78	Comprometimento abaixo da média
Entre 8,78 e 13,20	Comprometimento acima da média
Maior que 13,20	Alto comprometimento
<b>Base linha consistente de atividade</b>	
Resultado Encontrado	<b>Interpretação do Resultado</b>
Abaixo de 8,52	Baixo comprometimento
Entre 8,52 e 12,13	Comprometimento abaixo da média
Entre 12,13 e 15,63	Comprometimento acima da média
Maior que 15,63	Alto comprometimento
<b>Base escassez de alternativas</b>	
Resultado Encontrado	<b>Interpretação do Resultado</b>
Abaixo de 11,46	Baixo comprometimento
Entre 11,46 e 14,78	Comprometimento abaixo da média
Entre 14,78 e 17,85	Comprometimento acima da média
Maior que 17,85	Alto comprometimento

Fonte: Siqueira (2008)

A interpretação do resultado será realizada por meio de quatro classificações, conforme o quadro acima: baixo comprometimento; comprometimento abaixo da média; comprometimento acima da média e alto comprometimento.

#### 4.2 Instrumento Brasileiro para avaliação da cultura organizacional – IBACO



A aplicação da IBACO poderá ser feita de forma individual ou coletiva. Deve-se assegurar que os respondentes tenham entendido as instruções e o modo e assinalar suas respostas. É necessário assegurar também que o ambiente de aplicação seja tranquilo e confortável, lembrando que o tempo de aplicação da IBACO é livre.

#### 4.2.1 Questionário IBACO

Pesquisa para amostragem da Cultura Organizacional. Assinale o grau em que cada uma delas caracteriza sua empresa, em uma escala de 1 a 5, conforme mostrado abaixo:

Sua resposta deve refletir o que de fato acontece na empresa e não a sua opinião ou grau de satisfação com o que ocorre. Responda por favor, a todas as questões não deixando nenhuma em branco.

Na empresa que você trabalha...

QUADRO 8: Opções de respostas

1. Não se aplica de modo nenhum	2. Pouco se aplica	3. Aplica-se razoavelmente	4. Aplica-se bastante	5. Aplica-se bastante
---------------------------------	--------------------	----------------------------	-----------------------	-----------------------

Fonte: Siqueira (2008)

QUADRO 9: Questionário da IBACO

Questões
1. Os empregados têm ampla liberdade de acesso aos diretores.
2. O atendimento às necessidades do cliente é uma das metas mais importantes.
3. As necessidades pessoais e o bem-estar dos funcionários constituem uma preocupação constante da empresa.
4. Persegue-se a excelência de produtos e serviços como forma de satisfazer aos clientes.
5. Os empregados que apresentam ideias inovadoras costumam ser premiados.
6. Investe-se no crescimento profissional dos empregados.
7. O acompanhamento e atendimento das necessidades dos clientes são feitos constantemente.
8. Mantêm-se relações amigáveis com os clientes.
9. Os chefes imediatos são como pais para os empregados.
10. Os empregados recebem treinamento para poderem desenvolver sua criatividade.

11.	Os empregados são premiados quando apresentam um desempenho que se destaca dos demais.
12.	Programas para aumentar a satisfação dos empregados são regularmente desenvolvidos.
13.	É prática comum a comemoração dos aniversários pelos empregados.
14.	A preocupação do empregado com a qualidade de seu serviço é bem vista.
15.	As inovações são em geral introduzidas para atender às necessidades do mercado.
16.	Eventos sociais com distribuição de brindes são comumente realizados para os empregados.
17.	O esforço e a dedicação ao trabalho são qualidades bastante apreciadas.
18.	Programas destinados a melhorar o bem-estar dos empregados são implantados e testados.
19.	O profissionalismo dos empregados é visto como uma grande virtude.
20.	As relações entre empregados e membros do alto escalão são cordiais e amigáveis.
21.	A preocupação em superar as dificuldades do dia-a-dia é vista como de grande valor.
22.	Os empregados que demonstram dedicação e espírito de colaboração são os melhores modelos a serem seguidos.
23.	Somente os bons empregados recebem benefícios que lhes garantem um melhor bem-estar.
24.	A criatividade é um dos requisitos básicos para a ocupação de cargos gerenciais.
25.	O crescimento profissional é considerado indispensável à permanência do empregado na casa.
26.	As inovações costumam ser introduzidas por meio de programas de qualidade.
27.	Os empregados se relacionam como se fossem uma grande família
28.	Os empregados costumam ser premiados quando alcançam metas pré-estabelecidas.

29.	A competição é valorizada, mesmo que de forma não sadia, porque o objetivo da empresa é a produtividade e o lucro.
30.	A competição é vista como indispensável à obtenção de bons resultados

Fonte: Siqueira (2008)

#### 4.2.3 Apuração e interpretações dos resultados

Segue abaixo a forma que deve ser calculado e interpretado os resultados que foram obtidos com o uso da escala IBACO.

1º Soma-se os ponto atribuídos e divide por 5 (números de itens).

2º Soma-se as médias dos escores atribuídos ao fator pelo números de funcionários que foi avaliado.

Os escores em todos podem variar de 1 a 5, sendo que, quanto maior o resultado, maior o grau em que o valor ou prática organizacional mensurada pelo fator encontra-se presente na organização avaliada.

TABELA 5: Apuração e interpretações dos resultados.

CONCEITO	FATORES	DESCRIÇÃO DOS FATORES	ITENS DO IBACO
<b>VALOR ORGANIZACIONAL</b>	Profissionalismo Cooperativo	Relacionados à valorização dos empregados que executam suas tarefas com eficácia, demonstrando espírito de colaboração.	14, 17, 19, 21, 22
	Profissionalismo Competitivo	Valorização prioritária da competência, do desempenho na execução de tarefas para obtenção dos objetivos desejados	23, 24, 25, 29, 30
	Satisfação do bem-estar dos empregados	Empresas que investem no bem-estar, satisfação e motivação de seus empregados procurando humanizar o local de trabalho.	3, 6, 10, 12, 18
<b>PRÁTICA OR-</b>	Integração externa	Práticas voltadas para o planejamento estratégico, tomada de decisões e atendimento ao cliente externo, com foco, portanto, nos escalões superiores da organiza-	1, 4, 7, 8, 15

GANIZACIONAL		ção.	
	Recompensa e treinamento	Práticas vinculadas aos clientes internos e aos sistemas de recompensas e treinamentos adotados pela empresa.	5, 11, 16, 26, 28
	Promoção do relacionamento interpessoal	Práticas orientadas para satisfação dos empregados.	1, 9, 13, 20, 27

Fonte: Siqueira (2008)

O autor ressalta que o IBACO, resultou de um estudo empírico por meio do qual foram validados os seus fatores, os seus itens, sua escala de resposta e suas instruções. Portanto não é possível garantir que os indicadores psicométricos do instrumento, caso seja alterada qualquer parte de sua composição.

## CONCLUSÕES

Com os achados deste modelo de pesquisa, é possível apontar que as empresas que serão pesquisadas poderão passar por momentos de integração cultural, entendidos com assimilação; que seus empregados, apresentam níveis de comprometimento normativo e afetivo, pois poderão demonstrar que acreditam que devam se esforçar em benefício da empresa; que devam cumprir suas tarefas para atingir os objetivos organizacionais; que devam manter certas atitudes e regras da organização para manter-se na empresa e não serem despedidos e que acreditam que são membros do grupo e da organização.

Mesmo havendo o rigor metodológico na elaboração e execução da pesquisa, é importante salientar as limitações do estudo. O fato de ser necessário o uso do estudo de caso não permite extrapolar ou, mesmo, generalizar os resultados para o restante do grupo empresarial. Para isso, seria necessário o uso de estudo de casos múltiplos ou, até, outra técnica capaz de levantar uma amplitude de resultados maior. Outra questão é o cuidado que se deve ter no levantamento quantitativo – ou seja, para levantamentos quantitativos o volume amostral deve ser considerável, para que aja análises numéricas relevantes, a fim de demonstrar resultados mais precisos. Outra questão é o uso de uma escala que traz na sua essência a complexidade dos seus indicadores. É notória a necessidade de ser aplicada a uma amostra maior de respondentes, para que as análises de dispersão possam ser mais precisas.

Analisadas as dimensões do comprometimento organizacional por meio da escala EBACO, de Medeiros (2003), que faz uso da multidimensionalidade nos estudos sobre o tema, combinando-a com uma técnica qualitativa de levantamento de dados para a realização da pesquisa, uma vez que os estudos sobre este tema notadamente privilegiam abordagens

quantitativas, acredita-se que contribuam com relevância aos estudos acadêmicos no campo.

Sugere-se, ainda, que novos estudos, mesclando abordagens quanti-quali, sejam realizados

utilizando a escala EBACO, relacionados a outros ramos de atividade empresarial e, ainda, envolvidos em situações que promovam impacto no redimensionamento dos recursos humanos em organização.

Nos estudos da cultura organizacional podemos observar diversas formas de manifestação da cultura organizacional, isso evidencia que esses estudos apresentam algumas semelhanças, mas também divergências conceituais que irão influenciar o foco dos estudos sobre tal temática. Nesse sentido o IBACO, representa um esforço de construção de um instrumento originalmente nacional destinado a avaliar a cultura organizacional.

No estudo dos dois instrumentos tanto o EBACO como o IBACO, podemos observar que com a utilização dos mesmos podemos identificar as principais relações entre cultura organizacional e comprometimento dos funcionários, para que as quais possam ser analisadas, refletidas e melhoradas, com o intuito de fornecer subsídios à gestão de pessoas na organização.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. KANAANE, R. Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI. São Paulo: Atlas, 1994.
2. FERREIRA, M.C. et al. Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional. Estudos de Psicologia, Natal, v. 7, n. 2, p. 271-280, jul/dez 2002.
3. MEDEIROS, C.A.F. Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. São Paulo. 181 p. Tese (Doutorado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2003.
4. SIQUEIRA, MIRLENE MARIA MATIAS. Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão – Porto Alegre: Artmed, 2008.
5. WIENER, Y. Commitment in organizations: a normative view. Academy of Management Review, v.7, 418-428, 1982.
6. MOWDAY, R.T.; PORTER, L.W.; STEERS, R.M. Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover. New York: Academic Press, 1982. 253 p. 11. BECKER, H.S. Notes on the concept of commitment. American Journal of Sociology, v. 66, n. 1, p. 32-40, 1960.
7. ETZIONI, A. A comparative analysis of complex organizations. New York: Free Press. 1982.
8. O'REILLY, C.A.; CHATMAN, J. Organizational Commitment and Psychology Attachment: the effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior. Journal of Applied Psychology, [S.l.], v. 71, p. 492-499, 1986.
9. THÉVENET, M. Impliquer les personnes dans l'entreprise. Paris: Editions Liasons, 1992.
10. SÁ, M.A.D.; LEMOINE, C. O estilo de liderança como fator de comprometimento na empresa. In: XXII ENCONTRO ANUAL DA ANPAD. Anais... Porto Alegre: 1998.

11. HREBINIAK, L.G.; ALUTTO, J.A. Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. New York: Adm Sci Quart, v.17, n.4, p.555-573, Dec. 1972.
12. KELMAN, H.C. Compliance, identification, and internalization: three processes of attitude change. New Haven: Journal Conflit Resolution, v. 2, p. 51-60, Mar. 1958.
13. GOULDNER, H.P. Dimensions of organizational commitment. New York: Administrative Science Quarterly, v. 4, p.468-490, Mar. 1960.
14. KANTER, R.M. Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. American Sociological Review, v. 33, p. 499-517, 1968.
15. COSTA, F.M.; BASTOS, A.V.B. Natureza do contrato de trabalho e comprometimento entre trabalhadores de organizações agrícolas. IV Congresso Norte Nordeste de Psicologia, Salvador. 2005.
16. BORGES-ANDRADE, J.E.; CAMESCHI, C.E.; SILVA, M.S. Comprometimento organizacional em instituições de pesquisa: diferença entre meio e fim. Revista de Administração da Universidade de São Paulo - RAUSP, São Paulo, v. 25, n. 4, p. 9-43, out./dez. 1990.
17. SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão – Porto Alegre: Artmed, 2008.
18. BASTOS, A. V. B.; CORREA, N. C. N.; LIRA, S. B. Padrões de comprometimento com a profissão e a organização: o impacto de fatores pessoais e da natureza do trabalho. In: ENANPAD 98, *Anais do 22º Encontro da ANPAD*, Foz do Iguaçu (PR), 1998.
19. PFEFFER, J.; VEIGA, J. F. Putting people first for organizational success. *Academy of Management Executive*, v. 13, n. 2, p. 37-48, 1999.
20. MINTZBERG, H. e QUINN. O processo da estratégia. Porto Alegre: Bookman, 2001.
21. ROBBINS, Stephen P. Comportamento organizacional. 14ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2010.
22. WAGNER, John A; HOLLENBECK, John R. Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva; tradução Silvio Floreal Antunha.- São Paulo: Saraiva, 2010.
23. SCHEIN, E.H. Cultura organizacional e liderança. Tradução de Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 2009. Título Original: Organizational culture and leadership, 2009. 424 p.
24. LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. Fundamentos de metodologia científica. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.



## UM MODELO DE GESTÃO COOPERATIVISTA: O CASO COOPEROQUE

Área: Entidades Intermedias

Sub área: Cooperativas

Autoria: Roberto S. Ajala

Edson Bolzan

Edio Polacinski

Categoria: Docente Universitário.

Instituição: Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – Extensão de Cerro Largo.

Correio Eletrônico: [roberto@uriel.com.br](mailto:roberto@uriel.com.br)

### RESUMO

O objetivo do estudo foi definir o modelo de gestão através do caso da Cooperativa Agrícola Mixta São Roque – COOPEROQUE. As referidas estratégias foram definidas considerando o estudo da história da cooperativa. A pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso de natureza qualitativa e o objeto de estudo foi a COOPEROQUE, localizada na Vila Santa Catarina no Município de Salvador das Missões, Estado do Rio Grande do Sul. Os dados foram coletados por meio de pesquisa documental e entrevistas semi-estruturadas, com sujeitos que apresentam envolvimento direto com a cooperativa. Como principais resultados de pesquisa, apresentam-se, a partir do estudo de caso e com base na literatura pertinente, a gestão de cooperativas, para a cooperativa analisada, através do estudo do modelo de gestão adotado pela cooperativa e como este contribuiu para a sustentabilidade dos associados.

### PALAVRAS-CHAVE

Estratégia. Cooperativismo. Diretrizes. Gestão. COOPEROQUE.

### 1. INTRODUÇÃO

Tem sido crescente a busca de novas alternativas que corroborem com o processo de desenvolvimento local. Essas alternativas, em muitos espaços geográficos já existem, mas geralmente não têm sido objeto de estudos mais detalhados sobre suas potencialidades e dificuldades. O presente estudo buscou maiores informações sobre o sistema cooperativista e sua contribuição com o desenvolvimento local em seu espaço de atuação. Nesse sentido, destaca-se que nas cooperativas agrícolas, têm sido priorizadas as atividades que levem a organização dos agricultores, renda as famílias, baixos índices de poluição, preservação das culturas e tradições locais, e a manutenção das pequenas propriedades rurais.

Sabe-se que no mundo dinâmico e competitivo, as empresas devem estar preparadas para lidarem com situações adversas, para isto faz-se necessário um processo estratégico bem estruturado e consistente.

O conceito básico de estratégia está relacionado à ligação da empresa ao seu ambiente, e nessa situação, a empresa procura definir e operacionalizar estratégias que maximizam os resultados da interação estabelecida. O conceito de gestão estratégica é amplo, englobando desde avaliações de diagnósticos e de prontidão, estruturação do processo de planejar e formular um propósito compartilhado para a organização, escolha de estratégias, fixação de metas e desafios, atribuição de responsabilidades para o detalhamento dos planos e projetos e para conduzir e acompanhar as etapas de sua implantação (OLIVEIRA, 2011).

A introdução de novas tecnologias, os sistemas avançados de informações e a globalização, fazem com que cada vez mais os produtos e serviços se assemelhem, exigindo das organizações a implementação de estratégias que possibilitam a busca de diferenciais competitivos (PORTER, 1999). Portanto, o processo de gestão exige um nível cada vez maior de competência, não podendo ser mais respondido com procedimentos amadores e improvisações, tornando, assim, imprescindível que o ato de gerir e planejar passe a ser a base fundamental de uma organização (AZEVEDO; COSTA, 2001).

Este ritmo acelerado de transformações afeta de forma significativa as organizações e seus modelos gerenciais, exigindo delas, maior competência para se adaptarem a uma nova realidade, construindo novas sistemáticas avaliativas de resultados da gestão estratégica organizacional (ALDRICH, 2007).

Mesmo em sociedades competitivas, existe um mínimo de cooperação entre indivíduos e organizações, caso contrario seria impossível a convivência entre as pessoas. Essa cooperação mínima não significa sempre uma prática intencional que pode surgir de uma simples atitudes de acomodação à convivência e podem mudar devido à circunstância ou interesses do momento, tanto de indivíduos, como de grupos. Tal cooperação pode acontecer de maneira informal e esporádica ou formal, quando um grupo de indivíduos resolve organizar-se e criar uma sociedade cooperativa para satisfazer suas necessidades (RICCIARDI, 1996, p. 15).

Neste cenário estão inseridas as cooperativas, as quais, ao longo do tempo, vêm demonstrando que estão cada vez mais adaptadas ao ambiente empresarial. As cooperativas são organizações de grande influência nacional, atuando em diversos setores da sociedade e, principalmente no setor agrícola.

O contexto em que a maioria das organizações compete, é dinâmico, e as rápidas mudanças, que nele ocorrem, requerem constantemente estratégias e operações que possam refletir essas circunstâncias ambientais. Considerando essas novas estratégias, muitas empresas vêm aplicando recursos em tecnologias, informação e novas práticas de gerências para sobreviver no mercado atual e conquistar novos mercados. Dentre essas organizações estão as cooperativas, mais especificamente as cooperativas agrícolas as quais vem ganhando grande destaque neste contexto, atuando com uma postura ofensiva na busca pelo aumento da produtividade e qualidade de seus produtos e processos.

Cada empresa tem seus métodos para levantar informações, planejar, organizar dirigir e controlar suas ações, ou seja, cada uma trabalha estrategicamente conforme suas peculiaridades e o mercado onde atua. As cooperativas agrícolas são organizações que concorrem diretamente com outras cooperativas e também qualquer empresa que esteja no mercado no mesmo ramo de atividade, por esse motivo, precisa ser altamente competitiva e apresentar uma grande capacidade de desenvolver estratégias.

Nesse contexto buscou-se investigar o seguinte problema de pesquisa: qual o modelo de gestão adotado pela COOPEROQUE?

Como objetivo de pesquisa visou se analisar o modelo de gestão cooperativista adotado pela COOPEROQUE.

O cooperativismo tem se mostrado um agente propulsor no desenvolvimento das localidades onde está inserida, a Cooperativa Agrícola Mixta São Roque – COOPEROQUE, que há longo período vem sendo mencionada em diversas organizações como um exemplo no meio cooperativista devido ao seu sucesso, como uma cooperativa que optou por construir uma organização que prioriza a atuação local. Este trabalho foi reconhecido de maneira significativa no dia 03 de Junho de 2013, pois a cooperativa recebeu em Novo Hamburgo - RS no salão de eventos da FENAC, o Prêmio Mérito Empresarial Gaúcho 2013, concedido àquelas que se destacaram em 2012 no cenário estadual. O evento está em sua 18ª edição e é promovido pela Rede Bandeirante, sob a coordenação do Jornalista Davenir Breier. O programa obedece critérios severos para seleção de empresas e é ratificado com a presença no evento de juízes, desembargadores e autoridades políticas.

Assim se suscita a curiosidade de entender as condições segundo as quais uma cooperativa poderia desenvolver-se, se posicionando, ainda, como um importante propulsor de desenvolvimento local, de forma a poder compreender e buscar orientações para a promoção do desenvolvimento em outros contextos cooperativistas. Com base nisso, procurar-se-á explorar as ações estratégicas empreendidas pela COOPEROQUE, durante sua trajetória.

## 2.REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 O cooperativismo

O ideário cooperativo nasceu junto com o movimento operário do século XIX, que buscava a superação das adversidades impostas pelo modelo capitalista. Com as organizações cooperativas desejava-se proporcionar formas de trabalho alternativas daquelas encontradas nas empresas capitalistas, enfatizando-se um ambiente social diferente para dar maior dignidade para o trabalhador. Acreditava-se que a criação e multiplicação das cooperativas poderiam ser instrumento para minorar as situações de dependência e exploração capitalista para o proletariado (TEIXEIRA, 2012).

Conforme Baldus e Willens, citados por Pinho (1966, p. 7), do ponto de vista sociológico, “cooperação é uma forma de integração social e pode ser entendida como ação conjugada em que pessoas se unem de modo formal ou informal, para alcançar o mesmo objetivo”. A Cooperação pressupõe, necessariamente, a liberdade de trabalhar em comunidade.

O cooperativismo foi idealizado para atuar como uma forma alternativa de arranjo produtivo e econômico a fim de beneficiar, conforme os ideais de Robert Owen, a todos com os seus valores de ajuda mútua, de democracia e de igualdade. Porém, desde o seu aparecimento, surgiram denúncias de atuações de falsas cooperativas como artimanhas de empresários e donos da gestão da força do trabalho para pagarem menores salários, minimizarem os encargos sociais e empresariais.

De acordo com Pinho (1966), as raízes do cooperativismo se encontram na Antiguidade, representadas por meio dos babilônios, que utilizaram um tipo de arrendamento de terras para plantio em conjunto. Há ainda os primeiros cristãos que, ao esboçar as primeiras cooperativas

de consumo comum, institucionalizaram grupos de pessoas que eram responsáveis pelo provi-  
sionamento de gêneros alimentícios. Os métodos e as praticas cooperativistas, que provocam  
manifestações em torno dessa forma de propriedade conjunta, passaram a ganhar força no au-  
ge da revolução industrial na Inglaterra.

A revolução industrial iniciada na Inglaterra entre 1760 e 1850, propiciou um grande im-  
pulso a ciência e ao progresso, nesta primeira fase a indústria têxtil foi a que mais se desen-  
volveu. Além dos fatores positivos, tal acontecimento trouxe também para a sociedade alguns  
inconvenientes, provenientes do capitalismo, tornando o “lucro” como o objetivo a ser alcan-  
çado a qualquer custo.

Silva (2006) comenta que para fazer frente às ações desumanas do capitalismo desta época  
e as ações dos intermediários, vinte e oito tecelões se reuniram em assembleia, em Rochdale –  
Manchester na Inglaterra, a fim de encontrar uma maneira de melhorar sua precária situação  
econômica e social, dada a condição de miserabilidade em que viviam. Esta iniciativa alcan-  
çou êxito, porque criaram seus próprios meios de ação pelo auxílio mutuo e se uniram para  
comprarem conjunto os gêneros de necessidades básicas.

Tal acontecimento citado por Silva (2006) ate hoje ancora as bases do cooperativista mun-  
dial, e os seus princípios ficaram conhecidos como os Princípios de Rochdale apresentados a  
seguir:

- a) livre adesão;
- b) gestão democrática;
- c) distribuição do excedente liquido;
- d) taxa limitada de juros ao capital;
- e) seleção dos membros;
- f) educação dos cooperados;
- g) neutralidade politica e religiosa.

Segundo Oliveira (2006), estes princípios, ao longo do tempo, sofreram algumas mu-  
danças. Os princípios podem ser explicados, resumidamente, da seguinte forma: 1) adesão  
voluntária e livre: as cooperativas estão sempre abertas a novos membros que aceitem traba-  
lhar no modo cooperativista e aceitem as responsabilidades de sócio, sem nenhum tipo de dis-  
criminação; 2) gestão democrática: as decisões fundamentais são tomadas pelos cooperados,  
de acordo com o princípio “um membro, um voto”, ou seja, independentemente das contribui-  
ções de capital feitas por cada membro ou a sua função na cooperativa; 3) a participação eco-  
nômica dos membros: todos os associados são responsáveis pela formação do capital social e  
inicial da cooperativa por meio do depósito de sua quota-parte, atuando também tanto como  
proprietários solidários, quanto como participantes eventuais nas decisões sobre as distribui-  
ções de proveitos, mas, sobretudo, participando ativamente das atividades econômicas; 4) a  
autonomia e a independência, em relação ao Estado e as outras organizações: as cooperativas  
são organizações autônomas, controladas apenas pelos seus sócios; isso quer dizer que as co-  
operativas podem fazer parcerias com outras organizações ou órgãos, mas não devem permitir  
a interferência de não sócios em sua administração e gestão;

5) o compromisso com a educação, formação e informação dos membros da cooperativa:  
para lhes facultar uma participação efetiva, todos os cooperantes devem ajudar na estruturação

da sua cooperativa, para que ela possa ter condições de proporcionar capacitação, treinamento profissional e oferecer informações para que todos os sócios possam desempenhar bem seu trabalho e também possam administra-la com eficiência; 6) a cooperação entre outras cooperativas por meio de organizações locais, nacionais e mundiais; 7) a contribuição para o desenvolvimento da comunidade em que está localizada a cooperativa: as cooperativas e seus associados devem buscar ser referências nas comunidades onde se localizam e, por isso, as ações devem ser de integração e voltadas para o bem-estar dos cooperados e da comunidade, bem como devem contribuir com a preservação do meio-ambiente, a educação e a vida social e cultural de sua comunidade.

Segundo Rodrigues (2002), o Cooperativismo, analisado de uma forma doutrinária, é a reunião de um conjunto dogmático de princípios que compõem a doutrina, ou ainda, é um sistema econômico-financeiro que objetiva a transformação e consolidação social. A sociedade cooperativa é a reunião de pessoas para a realização de atividades econômicas em comum por meio de uma organização coletiva e democraticamente controlada, que busca, em conjunto e mediante objetivos comuns, a obtenção de melhorias de condições de vida e de renda dos integrantes do grupo.

O cooperativismo caracteriza-se por ser um sistema “econômico-social” que visa ao bem-estar e à paz social, por meio da defesa dos interesses dos produtores e dos consumidores. Qualquer que seja o cooperado, independente de seu poder econômico e político, tem direito a apenas um voto nas assembleias. As sobras, ao final de cada exercício social, são distribuídas aos cooperados, na razão direta de sua participação na entrega da produção e consumo. Esses fatores tornam o cooperativismo um sistema econômico-social que procura o interesse coletivo da produção e distribuição (PINHO, 2000).

Para Nunes (2003), a prática cooperativista é definida como a unidade essencial, a ferramenta principal da economia solidária. Nesse contexto, o cooperativismo pode ser entendido como o movimento mundial com o objetivo de instituir uma sociedade igualitária, livre e fraterna, por meio da organização social e econômica da comunidade em termos democráticos, para atender suas reais necessidades, remunerando adequadamente o trabalho de cada um dos sócios/cooperados. É o cooperativismo, então, mais uma doutrina, um sistema ou forma de livre associação que, baseado em valores e princípios de autoajuda, busca benefícios socioeconômicos para seus participantes.

Estudos sobre o cooperativismo, enquanto doutrina que rege organizações de diversos segmentos, são mais comumente desenvolvidos por abordagens da economia. Na administração, seguindo esta tendência, em geral é mais comum verificar cooperativas como unidades de aplicação empírica de abordagens que decorrem da disciplina de ciências econômicas, como a Estratégia. Isso significa que tem havido preferência nos estudos das cooperativas por modelos racionalistas, que fazem suas pressuposições fundamentais sobre a capacidade de escolha estratégica e metas de eficiência dos atores organizacionais (JÄGER; BEYES, 2010). Logo, suas peculiaridades, enquanto organizações com contexto histórico cultural, potencialmente diverso, se perdem como categorias explicativas.

Isso é possível porque a cooperativa se organiza por meio de um “acordo voluntário de colaboração empresarial.” Desse modo, os cooperados buscam satisfazer seus interesses econômicos e sociais em uma cooperativa quando verificam que a ação solidária é mais vantajosa do que a ação individual. Valadares (2002) ressalta que o interesse individual jamais é priorizado em detrimento do coletivo, pois cada um tem sua importância na cooperativa.

De acordo com Campos (2006, p. 20). a cooperação e, conseqüentemente, as cooperativas evidenciam que:

Algumas das várias formas contemporâneas e emergentes de organizações que vêm se estabelecendo para o aproveitamento das oportunidades identificadas localmente, o que difere da espera por recursos externos associados a grandes investimentos, principalmente por parte do poder público. Essas iniciativas, caracterizadas como desenvolvimento endógeno, estabelecem o tipo de desenvolvimento desejado, organizado de dentro para fora do âmbito local, por meio de recursos financeiros, físicos e institucionais e do dinamismo da própria região.

Com base nas ideias apresentadas, infere-se que é de fundamental importância para a cooperação e/ou para a cooperativa de um modo geral, independentemente de sua tipologia, uma vez que é constituído para atender interesses econômicos e sociais, o delineamento para atender interesses coletivos e administrar interesses individuais. Entretanto, alguns problemas podem ser destacados no tocante às organizações cooperativistas e suas formas de gestão, visto que há várias divergências entre essas formas. Podem-se apontar o oportunismo dos agentes, a rejeição dos cooperados a estratégias de longo prazo, quando os benefícios não são integrais, limitação de projetos para alcance de recursos próprios e, ainda, a falta de estrutura de controle do negócio.

Situações mais complexas ainda podem ser exemplificadas, mas trabalhando uma gestão eficiente tudo leva a acreditar que a organização está seguindo assim a busca pela melhoria da qualidade de desenvolvimento da cooperativa e de seus associados.

As cooperativas agrícolas são tradicionais no espaço rural onde, estão, sobretudo, inseridas num cenário competitivo enquanto empreendimento rural e também como uma instituição que tem a capacidade de intervir na realidade social da população rural. Porém, para que essas organizações possam contribuir no desenvolvimento do espaço onde se encontram, torna-se válido estudar as suas específicas estratégias de gestão, em especial, a importância dada à comunicação como ferramenta de gestão e como suporte para realização e transmissão dos processos de educação cooperativista que primam pela educação, formação e informação de produtores rurais cooperados, no intuito de capacitá-los para assumirem a gestão e o controle democrático em tal organização. (SOUZA, 2008).

As cooperativas podem ser consideradas organizações com características singulares. Além da intermediação dos cooperados com o mercado, sem a presença de terceiros, ela representa a união entre aspectos competitivos e cooperativos dentro de uma mesma organização.

## 2.2 Gestão das cooperativas

Para analisar as perspectivas das organizações cooperativas é fundamentalmente necessário acompanhar os processos de gestão, as imposições impostas pelas forças externas. Empreender a gestão é contribuir para a continuidade de atuação destas organizações no mercado. Para que isso ocorra, as organizações cooperativas devem fundamentar-se em boas práticas de gestão, direcionadas pela realização de planejamento adequados e possíveis de serem atendidas, sintonizando-se aos anseios dos seus cooperados.

Fabris (2012), afirma que os impactos causados pelo modelo econômico capitalista modificam as rotinas administrativas exigindo dos gestores a busca por práticas gerenciais mais eficazes. Isto significa que o uso de ferramentas ou modelos de gestão, está sendo posto à prova diariamente. Levados pelas tendências atuais de mercado desafiam os modelos mais tradicio-



nais de gestão e a busca pela qualificação e pela profissionalização tem sido constante. O uso de mecanismos fundamentais para o desenvolvimento das instituições, tanto nas relações internas (capital-trabalho), como nas relações destas com o mercado externo (produto-mercado), tem direcionado as organizações de diferentes segmentos.

Atualmente, o cenário de constantes guerras por mercados exige das organizações cooperativas comportamento competitivo, bem como muita eficiência nos processos de gestão. Diante desse contexto, não há como permanecer nessa luta sem o aporte de profissionais capacitados para participarem dos processos decisórios da organização, de acordo com suas peculiaridades, o que leva à necessidade de profissionalizar a gestão (BARASUOL; BOESSIO; WAKULICZ, 2013).

O SESCOOP (2008) apresenta a ideia de Jank, de que as cooperativas necessitam profissionalizar a gestão, mas ainda existe uma incerteza por parte das cooperativas em diferenciar propriedade e controle. A propriedade, de fato, é dos associados, porém o controle precisa ser exercido por equipes competentes, capazes de tomar decisões no longo prazo baseadas no comportamento do mercado.

Quando está em questão a profissionalização da gestão nas cooperativas, existem dois aspectos importantes: um está relacionado à profissionalização da direção da cooperativa e outro está ligado à contratação de profissionais especializados para auxiliarem no processo decisório dos dirigentes. A necessidade de profissionalização dos dirigentes das cooperativas é uma questão de sobrevivência para o futuro. As cooperativas não podem mais ser administradas por amadores, curiosos ou aprendizes em um mundo onde os negócios estão extremamente complexos (HAAS; REISDORFER, 2012).

Discutindo o modelo de gestão proposto pela legislação cooperativa brasileira Lauschner e Schweinberguer (1989), observam que ele permite que as pessoas merecedoras de confiança dos associados, que não são necessariamente as mais capacitadas para dirigir e administrar uma cooperativa ou para contratá-la adequadamente ocupem os cargos. Segundo aos autores, algumas consequências negativas desta estrutura de poder têm sido em muitos casos as seguintes:

- a) O presidente eterniza-se no poder porque concentra as principais experiências do crescimento da cooperativa e habilita-se mais em relação aos outros associados. O cooperado sem experiência administrativa sente-se incapaz de conduzir a organização deixando a cargo daqueles que têm experiência;
- b) O presidente transforma-se em um profissional de uma série de tecnocracia cooperativa; não vive de sua produção agrária, mas, principalmente, do seu cargo na cooperativa;
- c) O presidente para sua segurança e controle, contrata muitas vezes executivos pouco competentes, e interfere nas decisões de seus subordinados, realiza administração pessoal com estrutura não adequada, para as grandes e diversificadas atividades da cooperativa, mantém o controle financeiro débil, faz muitas vezes inversões e assume o risco muito elevado, para a cooperativa, que prospera em um período e quase líquida em outro;
- d) Em caso de desvio de objetivo e apropriação de renda dos associados por parte dos dirigentes e executivos da cooperativa, o presidente, por controlar as decisões políticas e implementação das execuções, não pode ser facilmente deposto da administração e incriminado

judicialmente. Em casos de insatisfação também não é representante mais adequado e de maior confiança dos associados para resolver os problemas.

Por outro lado para Antonialli (2000), no Brasil, existem várias cooperativas em que o presidente está no cargo há mais de vinte anos, entretanto, cresceram e prosperaram devido à dedicação, competência e êxito de seus gestores. Em parte, o crescimento dessas organizações está associado à figura do presidente devido ao seu espírito empreendedor, à capacidade de liderança, carisma e competência.

É possível dizer que a complexidade das transformações de mercado exige dos gestores novas habilidades e competências e sabendo que o sucesso das organizações depende essencialmente da qualificação de seus administradores, as cooperativas requerem diretores, gerentes, líderes, enfim, uma equipe administrativa qualificada, capaz de administrar adequadamente a organização da qual faz parte.

A gestão de cooperativas consiste em observar e descrever sobre a lógica interna de funcionamento das organizações. Portanto, gestão cooperativa será o somatório da gestão empresarial e da gestão social destas organizações. Para Fabris (2012), a gestão de modo geral, tanto para pequenas e grandes empresas, quanto para as cooperativas de agroindústria familiar tem se moldado às tendências do cenário global e assume posicionamento conforme a orientação econômica, política, social e ambiental, em consonância da promoção de bens, serviços, pessoas, informações, oportunidades e organizações. Assim, apesar das cooperativas serem organizações diferenciadas das empresas de capital, elas devem implementar estratégias individuais para atuarem com sucesso no mercado competitivo, todavia, devem sempre preservar suas particularidades.

Analisando a gestão empresarial, Oliveira (2011), propõe que a eficiência de uma estrutura organizacional depende da qualidade intrínseca, do valor e da integração das pessoas que são parte integrante da estruturação da cooperativa. Portanto, no desenvolvimento de uma estrutura organizacional eficiente, eficaz e efetiva, devem-se levar em consideração o comportamento, os conhecimentos e a capacitação das pessoas que terão de desempenhar as funções que lhe são atribuídas. O autor continua, afirmando que os principais problemas identificados de gestão das cooperativas são a falta ou esquecimento da educação cooperativa, a falta de cooperação entre as cooperativas, a aplicação de desatualizados, inadequados e centralizados modelos de gestão, o fato de não saber trabalhar com a concorrência, bem como a desagradável confusão entre propriedade de gestão e propriedade da cooperativa.

Em vista disto, o envolvimento de cooperados, funcionários e gestores, favorece na formação do planejamento adequado e ações concretas, a organizações dos processos internos e externo com maior eficácia, o direcionamento e o posicionamento de acordo com as tendências do mercado e, sobretudo a busca por resultados satisfatórios.

O modelo de gestão proposto por Oliveira (2011) pode ser conceituado como o processo estruturado, interativo e consolidado de desenvolver e operacionalizar as atividades de planejamento, organização, direção e avaliação dos resultados, visando ao crescimento e ao desenvolvimento da cooperativa. O modelo está ancorado em sete componentes que, em sintonia com as funções de gestão como: o planejamento estratégico, a estrutura organizacional, o posicionamento nos processos diretivos envolvendo a liderança das cooperativas, possam contribuir nos processos decisórios e por fim a inclusão do processo de acompanhamento através da avaliação.

Sob a ótica administrativa, o modelo apresentado por Oliveira (2011) propõe a integração entre as partes, não sendo este aplicado isoladamente. Necessariamente, os componentes apresentados pelo autor, devem ser conhecidos, compreendidos e praticados em todas as esferas hierárquicas das organizações, o que, desta forma, integra toda a organização.

O modelo teórico de gestão aplicado a cooperativas proposto por Oliveira (2011) está assentado sobre sete eixos, conforme apresentado na Figura 1.

FIGURA 1 - Modelo de Gestão para as Cooperativas e seus Componentes



Fonte: Oliveira (2011, p. 42)

O autor salienta que vários componentes e partes apresentados no modelo não representam a totalidade dos instrumentos administrativos que os gestores das cooperativas devem considerar, mas são os que o autor considera mais comuns e atualizados nos debates em assuntos em administração. Alguns exemplos de outros instrumentos administrativos que podem ser considerados são: finanças, logística, produção. A extrapolação do modelo e a posterior complementação dos outros instrumentos administrativos a serem considerados dependem da realidade dos negócios da cooperativa a aplicar esse modelo.

Fabris (2012) critica o modelo de gestão apresentada por Oliveira afirmando que o mesmo não se refere a duas questões importantes, a primeira consiste na ausência da preocupação com a educação cooperativa e a segunda relaciona a participação e relação das cooperativas com os movimentos sociais. A reflexão em torno da educação cooperativa compreende a produção e transferência do conhecimento sobre os objetivos da cooperativa e a relação com o associado. A educação permite o aperfeiçoamento da organização e o desenvolvimento das práticas da cooperação.

A educação é reconhecida como um dos pilares de sustentação do desenvolvimento cooperativo, formado parte tanto dos princípios, um dos quais é a própria educação cooperativista, como das necessidades explícitas destas organizações. Considerada por Watkins (1989) como um elemento indispensável da cooperação, porque ela é essencial para a existência das cooperativas, para o entendimento e para a aplicação prática dos outros princípios, além de conduzir o crescimento destas e o progresso do movimento cooperativista.

Dessa maneira defendem que a educação cooperativista deve ser entendida como:

[...] todas as atividades que despertam o interesse comprometido dos sócios. Esta atitude por si só já é um caminho para alcançar a educação. A dificuldade reside em saber despertar o interesse dos sócios para comprometer-se, uma vez que de uma

maneira geral as pessoas querem resultados imediatos, e a imediatidade não faz parte da educação cooperativa. Ao contrário, educação cooperativa é um processo que dura por toda a vida, é inesgotável, devendo ser cuidado, revisado, experimentado, degustado, isento de qualquer tipo de discriminação quanto a gênero, idade, profissão, raça etc. Nada impede sua evolução, não havendo nenhum entrave que o impeça de seguir seu percurso e para tanto deve existir sempre o *animus cooperandi* para tal. “Enquanto estivermos vivos, temos oportunidade de nos educarmos” (HENDGES; SCHNEIDER, 2006, p. 39).

No entanto, apesar de a educação cooperativista ser considerada, por alguns autores, o principal elemento a ser solucionado pelos gestores, sabe-se que ela poderá conduzir a solução de outros problemas decorrentes da gestão das cooperativas, tais como, a intensificação da participação dos membros associados, a concretização de uma gestão mais democrática, o aprimoramento da circulação dos fluxos de informação e comunicação no ambiente interno e externo da cooperativa, o maior entendimento da doutrina e da cultura cooperativista e, conseqüentemente, o reconhecimento do papel do cooperado no empreendimento como dono-usuário, pois o trabalho de educação cooperativista constitui um canal por meio do qual os associados podem expressar seus anseios junto ao conselho administrativo.

Vislumbrar as condições de crescimento e progresso dos cooperados pressupõe a utilização dos diferentes saberes individualizados utilizados no desenvolvimento de um grupo de cooperados. A união das pessoas, sem a Educação, não tem utilidade, e o conhecimento obtido por elas, sem a organização, não gera participação.

### 3.METODOLOGIA DA PESQUISA

O presente trabalho trata de um estudo de natureza qualitativa, configurada em um estudo de caso, com o intuito de identificar uma estrutura cooperativista e sua contribuição com o desenvolvimento local, baseada na percepção dos atores sociais de uma cooperativa agrícola localizada em Salvador das Missões, nas Missões do Rio Grande do Sul.

Esse estudo foi caracterizado com relação aos seus objetivos, como descritivo e exploratório. Descritivo, porque será necessário o levantamento de informações utilizando conceitos teóricos a respeito do tema, com vistas a identificar os componentes necessários para a elaboração do processo. A pesquisa descritiva tem como objetivo principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre as variáveis (GIL, 2002).

De acordo com Triviños (2006), independente do tipo de coleta de dados, para obtenção de resultados científicos no campo das ciências humanas e sociais, as informações devem mostrar coerência, originalidade, consistência e objetividade, em concordância com os aspectos de critérios internos de verdade e de critérios externos de intersubjetividade.

Uma das técnicas utilizadas para a coleta de dados foi a análise documental onde foram analisados estatuto e relatórios de gestão que forneceram as informações necessárias para a compreensão estrutural da cooperativa agrícola. Richardson (2008), ressalta que a análise documental “pode ser definida como a observação que tem como objeto não os fenômenos sociais, quando e como se produzem, mas as manifestações que registram estes fenômenos e as ideias elaboradas a partir deles”.

A coleta documental junto à organização é de extrema importância, pois através dela o pesquisador terá uma base de dados do estudo que está realizando. Através da autorização da empresa será possível conseguir uma visão geral e consistente da organização possibilitando que o estudo seja mais bem aprofundado (YIN, 2005).

Outra técnica utilizada para a coleta de informações foi a entrevista semiestruturada com as pessoas que participam do sistema cooperativista, como: Presidente, Superintendente, e o Diretor Administrativo e alguns cooperados, que foram escolhidos de forma aleatória. As entrevistas foram realizadas numa amostra diversificada com o intuito de perceber as diferentes representações sobre a COOPEROQUE e sobre a sua influência na trajetória de desenvolvimento da Vila Santa Catarina. Richardson (2008) comenta que “a entrevista é uma técnica importante que permite o desenvolvimento de uma estreita relação entre pessoas”. “É o modo de comunicação no qual determinada informação é transmitida de uma pessoa A para uma pessoa B”.

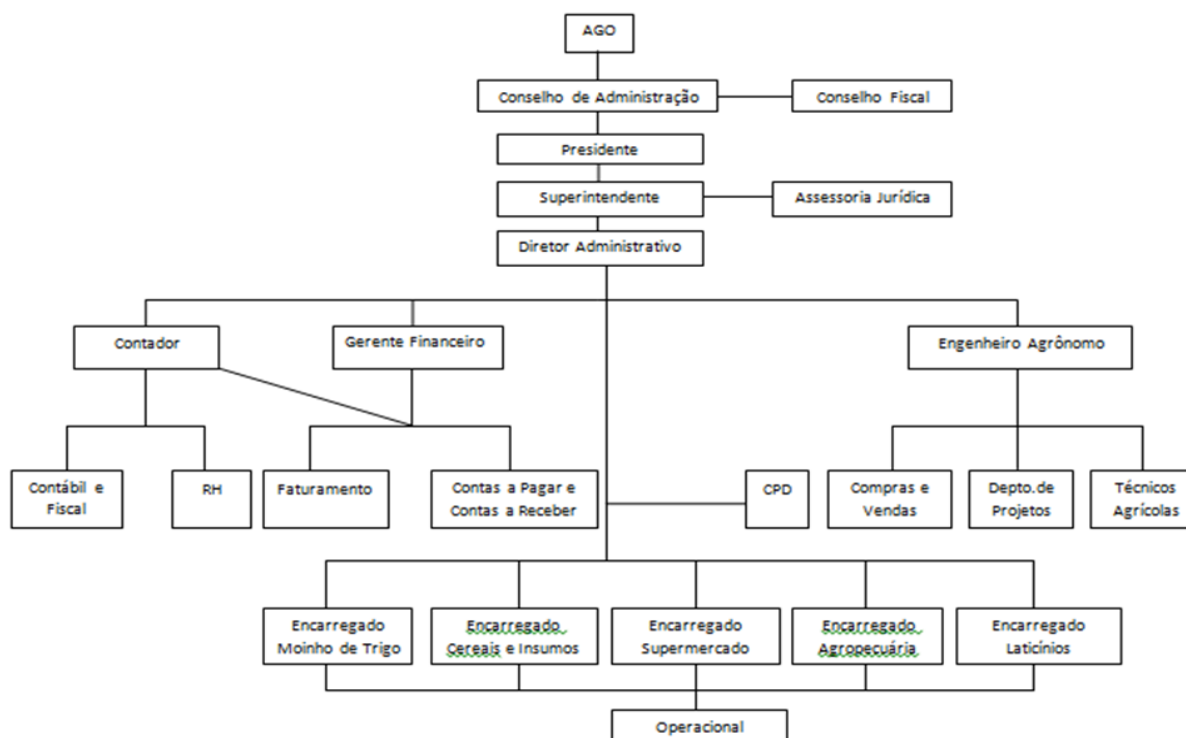
#### 4.RESULTADOS

A cooperativa é uma empresa que pode ser analisada a partir de suas características organizacionais, de capacidade de coordenação de um complexo sistema de relações entre agentes econômicos, os produtores e as cooperativas, cooperativas e distribuidores, e/ou cooperativas e consumidores (BIALOSKORSKI, 1997).

Para Schulze (1987), que trata a estrutura organizacional como estrutura de poder, a estrutura é montada com o objetivo de permitir que o conjunto de associados possa regularmente apresentar seus problemas e necessidades para definir ou redefinir os objetivos e metas da cooperativa, para que os serviços por ela prestados sejam avaliados, os recursos nela alocados sejam eficientemente empregados nas suas relações sociais e mercadológicas e sua demonstração formal seja feita por meio do organograma.

Ao estudar sobre a estrutura organizacional da Cooperoque, identificou-se a existência de um organograma organizacional, que é apresentado na Figura 2.

FIGURA 2 - Organograma da Cooperoque



Fonte: Cooperoque (2014)

#### 4.1 Modelo de Gestão da Cooperoque

Para Oliveira (2011), o modelo de gestão pode ser conceituado como processo estruturado, interativo e consolidado de desenvolver e operacionalizar as atividades de planejamento, organização, direção e avaliação dos resultados, visando o crescimento e desenvolvimento da cooperativa.

Quanto a gestão adotada pela Cooperativa, para os gestores, o modelo é tradicional, pois a estrutura da gestão é composta pelo Conselho de Administração, Conselho Fiscal e o Presidente, que são eleitos pelos associados em assembleia. O presidente Sr. Otmar Afonso Langer ocupa o cargo de presidente há 20 anos, e atua na Cooperativa no dia a dia exercendo suas funções e quinzenalmente reúne-se com o Conselho de Administração. O Conselho de Administração contrata os profissionais para gerenciar os negócios da Cooperativa. Os profissionais contratados ocupam os cargos de Superintendente e Diretor Administrativo, e eles são responsáveis por levar os planos de curto, médio e longo prazo para o conselho e esse tem a função de analisar e discutir estas propostas e aprová-las ou não. Os gestores afirmam que na grande maioria das vezes as propostas são aprovadas. O cargo de Superintendente é ocupado pelo Sr. Elmart Strake “filho do primeiro sócio fundador, Vice Presidente e Diretor Gerente da Co-



peroque”, que atua como colaborador da cooperativa há 53 anos e há 32 anos ocupa o cargo de Superintendente.

A administração da cooperativa é realizada pelo Superintendente e pelo Diretor Administrativo. O Sr. Elmar Strake afirma que além das atividades rotineiras é responsável pelas grandes negociações como a comercialização de grãos, fertilizantes, agrotóxicos e a busca de recursos financeiros, e que aos poucos está delegando algumas responsabilidades dessas atividades ao Diretor Administrativo, Sr. Mauro Resch.

Cabe ressaltar que na COOPEROQUE, quando são eleitos novos membros do Conselho Fiscal e do Conselho de Administração através da AGO, diretoria executiva permanece a mesma. Segundo os dirigentes, essa é uma estratégia para dar continuidade ao desenvolvimento da cooperativa, estratégia que se aculturou a Cooperativa, pois é adotada há 62 anos. A Cooperoque nunca enfrentou disputa eleitoral ao longo dos seus 62 anos. A diretoria sempre foi eleita por aclamação na AGO, segundo os dirigentes, “isso é muito bom, pois quando há disputa dentro da cooperativa isso acaba dividindo os associados, e isso não é bom”.

Para os associados, o modelo de gestão adotado pela Cooperativa é bom, pois afirmam que a gestão é séria e transparente. Vários entrevistados citam diversas qualidades profissionais ao Superintendente Sr. Elmar Stracke. Assim percebemos que o mesmo é a referência para os associados na gestão da Cooperativa.

#### 4.2 Planejamento

Para que a Cooperativa seja conduzida por um modelo de gestão eficaz, é de fundamental importância que os gestores tenham um processo de planejamento definido. Oliveira (2011) alega que o planejamento estratégico não deve ser visto como uma previsão sobre o futuro, mas como um conjunto de ações estratégicas para eventos variados que podem, ou não, se concretizar, daí a necessidade de adaptá-lo sempre que necessário. Almeida (2001) corrobora essa ideia ao afirmar que um planejamento formal excessivamente rígido pode frustrar estratégias potenciais. O planejamento precisa ser flexível para não correr o risco de imobilizar a organização.

Sobre o processo de planejamento, os gestores da Cooperoque afirmam trabalhar com planejamento, pois são realizadas reuniões semanais entre a diretoria executiva (presidente e secretário) com os prepostos (superintendente e Diretor Administrativo), onde são discutidos, avaliados e analisados aspectos relevantes de todos os setores da Cooperativa. Nessas reuniões são propostas as ações a serem tomadas a curto, médio e longo prazo, que posteriormente serão encaminhadas para análise ao Conselho de Administração. Também são realizadas reuniões mensais com os principais setores da Cooperativa: Setor de Cereais, Laticínios e Indústria, onde as proposições e ações são discutidas, bem como são definidos os planos de metas.

Quando questionados sobre o planejamento em longo prazo, percebemos que o mesmo está centrado em investimentos em construções, pois os gestores afirmam que foi iniciada uma obra de um novo escritório com duas novas balanças, para atender a necessidade do complexo de armazéns. Terminando essa, se iniciará a construção de um novo depósito para agrotóxicos e fertilizantes. Quando esse estiver concluído, se iniciará a construção da agroindústria de laticínios, e após, a Cooperativa já dispõe de um projeto para reestruturar todo complexo administrativo que envolve supermercado, magazine e agropecuária que será uma construção em torno de 5.000 m<sup>2</sup>. Assim os gestores afirmam ter planejamento definido para os próximos 5 anos.

### 4.3 Participação do associado na tomada de decisão da cooperativa e acesso a direção

A relação da organização com os cooperados também se configura como importante fator de gestão cooperativa. Através da gestão social, se possibilita o acesso a determinados tipos de benefícios possibilitados através da Cooperativa.

De acordo com Valadares (1995), quando se analisa o poder nas organizações voluntárias, especialmente nas organizações cooperativas, a discussão da participação e do controle democrático dos membros é necessária para que a organização permaneça viável. Neste sentido o autor destaca que é crucial para o pleno desenvolvimento dessas organizações a expansão do poder internamente entre os membros da organização. Com relação as organizações cooperativas, é relevante discutir as condições internas estruturais e motivacionais que permitem aos cooperados que participem das tomadas de decisões e exerçam o controle na gestão cooperativa.

Entretanto o próprio autor ressalta que na cooperativa a participação não pode ser imposta, deve ser resultado de um movimento espontâneo de adesão que se expresse em atividades que levem a compartilhar direitos e deveres com os demais membros do grupo. De acordo com Valadares (1995), o movimento espontâneo dos indivíduos é a materialização de valores incorporados que o levam a participar sem coerção externa, porque ele enxerga a cooperativa como sua propriedade e deseja que ela prospere. O autor acrescenta ainda, que para a incorporação desses valores, a educação e a comunicação são mecanismos importantes, e dessa forma, educação, comunicação, participação, e cooperativa são realidades inseparáveis.

Quanto à participação dos associados na tomada de decisão da Cooperativa, os gestores da Cooperativa afirmam que os associados participam através da AGO onde historicamente, a grande maioria dos associados participa, e na qual as principais decisões são colocadas em votação. Mas, para os investimentos menores são delegados poderes para o conselho de administração junto aos gestores contratados. Quanto ao acesso dos associados à direção os gestores afirmam ser esse um grande diferencial da cooperativa, pois quando o associado tem necessidade de falar com os administradores da cooperativa ele é atendido.

Sobre a participação na tomada de decisão, os associados afirmam que os assuntos mais importantes são postos em votação na AGO e nessa, o cooperado tem total liberdade de se manifestar para expressar sua opinião.

Para alguns associados a participação do associado na tomada de decisão deixa um pouco a desejar, pois o que é apresentado na AGO, vem tudo pronto e as pessoas não se manifestam no momento da votação. Tem coisas que deveriam ser diferentes, mas na hora de falar ninguém fala, porque ninguém quer se “queimar”, então tudo que é apresentado é aprovado. A Cooperativa também faz indicação dos associados para as vagas do conselho. Nesse sentido, a participação dos sócios não é muito considerada. Muitos associados vão à assembleia porque são sorteados 15 prêmios no valor de R\$ 150,00, para os presentes. Os associados acreditam que a participação dos sócios deveria ser maior, até quem sabe em votação secreta, pois em público, poucos se manifestam.

Quanto ao acesso dos associados à direção, os mesmos afirmam que os associados tem total liberdade para procurar os gestores da cooperativa e são atendidos por eles. Cabe salientar que, segundo os associados, todos conhecem os dirigentes e todos os dirigentes conhecem o associado, e esse certamente é um diferencial da cooperativa.

O órgão deliberativo máximo das cooperativas, a Assembleia Geral Ordinária, acontece na Cooperativa no início do exercício, até o mês de março. Essas assembleias podem servir como verdadeiro exercício da democracia ou simplesmente como legitimadoras das decisões tomadas pelos dirigentes, dependendo do relacionamento que se estabeleça entre organização e associado, e depende do nível de envolvimento que esse tenha na cooperativa. Em relação às eleições, nunca houve mais que uma chapa concorrendo para a presidência da Cooperativa. O atual presidente ocupa o cargo desde 1993. Esse seria um ponto negativo crítico no caso desenvolvido pela Cooperoque, uma vez que se tem orientação na rotatividade dos cargos como parte da filosofia cooperativista. Entretanto também não se pode afirmar que isso se constitui num problema infranqueável, desde que a manutenção dos cargos seja de consenso em Assembleias.

## 5. CONCLUSÕES

O objetivo desse artigo que foi “analisar o modelo de gestão cooperativista adotado pela Cooperoque”, o mesmo foi alcançado, pois foi analisado o modelo de gestão na cooperativa que é composto pelo conselho de administração, presidente, vice-presidente, superintendente e diretor administrativo. O conselho de administração se reúne quinzenalmente juntamente com a diretoria executiva, para discutir as propostas apresentadas pelo superintendente e pelo diretor administrativo, que são profissionais contratados pela cooperativa para administrá-la. As grandes negociações como a comercialização de grãos, compra de fertilizantes e captação de recursos financeiros estão centralizadas no superintendente que atua há 32 anos na função, e afirma aos poucos estar delegando alguns negócios importantes ao diretor administrativo. Para os associados o modelo de gestão utilizada pela cooperativa tem sido de fundamental importância para o desenvolvimento da mesma, pois a grande maioria dos entrevistados também elogios contagiosos aos gestores.

Quanto à forma de planejamento utilizada pela cooperativa podemos observar que o método adotado é através da realização de reuniões semanais com a presença do presidente, secretário, superintendente e diretor administrativo onde são discutidos e avaliados todos os aspectos importantes relevantes a todos os setores da cooperativa. Nessas reuniões são propostas as ações a serem tomadas a curto, médio e longo prazo, e posteriormente muitas dessas serão avaliadas pelo conselho de administração. Pode-se observar que o planejamento em longo prazo desenvolvido pela Cooperoque está basicamente relacionado a investimentos em infraestrutura.

Quanto à participação dos associados na tomada de decisão e acesso a direção da cooperativa, percebemos que a participação no processo de tomada de decisão se dá nas Assembleias Gerais Ordinárias, com a participação de grande número de associados onde os resultados do exercício anterior e planos futuros que requeiram investimentos maiores, são apresentados pela direção e postos em votação. Ainda sobre a participação dos associados na tomada de decisão alguns entrevistados contestaram a maneira que a votação é conduzida, pois é utilizada a votação por aclamação e os mesmos acreditam que os associados sentem-se constrangidos a manifestar-se, e defendem que o método de votação ideal seria através do procedimento de contagem e divulgação dos votos.

Quanto ao acesso a direção, observou-se tanto pelas declarações dos gestores como dos associados da cooperativa que o acesso à direção pelos associados é facilitado.

Deve-se ressaltar que, para a gestão cooperativista, a forma de administração deve ser conjunta, com atuação mútua entre os cooperados. O desenho organizacional deve dar apoio e suporte que as pessoas necessitam para alcançar tanto os objetivos organizacionais como para obter satisfação em seu trabalho. Para auxiliar no processo de gestão, é importante que haja interação do maior número possível de associados com a diretoria da cooperativa.

O processo de planejamento na Coopero que é contemplado com planos de curto, médio e longo prazo. Esse, porém, delimita-se a investimentos em infraestrutura, sendo de fundamental importância o desenvolvimento de um planejamento estratégico que envolva a diretoria da Cooperativa e associados.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. OLIVEIRA, D. de P. R. de. *Estratégia empresarial & vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
2. PORTER, M. E. *Competição: estratégias competitivas essenciais*. 16. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
3. AZEVEDO, M. C.; COSTA, H. G. *Métodos para avaliação da postura estratégica*. Caderno de Pesquisa em Administração, São Paulo: FEA USP, v.2, n.8 p. 1-18. abr./jun., 2001.
4. ALDRICH, H. *Organizations and environments*. New York: Stanford Business Books, 2007.
5. RICCIARDI, L. *Cooperativismo: Uma solução para os problemas atuais*. Vitória: Coopermídia, 1996. 96p.
6. TEIXEIRA, M. G. *A influência do hibridismo de lógicas institucionais no processo decisório de adoção de prática de governança corporativa: o caso Cooperativa Veiling Holambra*. Tese Doutorado. Universidade Federal do Paraná, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Administração. Curitiba, 2012.
8. PINHO, D. B. *A doutrina cooperativa nos regimes capitalista e socialista*. São Paulo: Ed. PIONEIRA, 1966, p.272.
9. SILVA, A. J. da. *Estratégias em organizações cooperativas: o caso da Cotrefal no período de 1964-2000*. Cascavel: O autor 2006.
10. OLIVEIRA, B. A. M. de. *As cooperativas populares e seus desafios, limites e possibilidades: casos de cooperativas da cidade do Rio de Janeiro*. Tese Doutorado- Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, 2006.
11. RODRIGUES, R. *Cooperativismo, o rosto humano da economia*. 2002. Nov/dez. 8p. Revista SEBRAE, Brasília DF.
12. PINHO, D. B. *Gênero e desenvolvimento em cooperativas: compartilhando igualdade e responsabilidades*. ESETEC. Brasília: SESCOOP/OCB, 2000.
13. NUNES, R. E. S. de S. *Socioeconomia solidária enquanto alternativa sistêmica*. Revista Âmbito Jurídico, p. 17, nov. 2003.
14. JÄGER, U.; BEYES, T. *Strategizing in NPOs: a case study on the practice of organizational change between social mission and economic rationale*. Voluntas, v.21, p.82-100, 2010.

15. VALADARES, J. H. Moderna administração de cooperativas. Belo Horizonte. Maio 2002. (Apostila FORMACOOOP – Mód. II – SESCOOP/BA, realizado em nov. 2004).
16. CAMPOS, A. A. O Papel Estratégico de Empreendedores Coletivos em Organizações Intensivas em Capital Social – O Caso da Cooperativa de Crédito de São Roque de Minas. (Dissertação de Mestrado) Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo. 153p. 2006.
17. SOUZA, M. M. C. Gestão Cooperativa e desenvolvimento local: um estudo de caso na cooperativa de crédito de São Roque de Minas. Dissertação (Mestrado em Extensão Rural). SICOOP – SAROMCREDI. Universidade Federal de Viçosa. Minas Gerais. Brasil, 2008.
18. FABRIS, A. J. Cooperativas da Agricultura Familiar: O caso das cooperativas do território médio alto Uruguai e sua Contribuição para o Desenvolvimento Regional. (Dissertação de mestrado). Santa Cruz do Sul: UNISC, 2012.
19. BARRASUOL, A.; BOESSIO, A.T.; WACKULICZ, G. J. Cooperativismo e profissionalização da gestão: uma análise dos gestores e contratados da Cootrijuc. ENAPERGS, 2013.
20. SESCOOP – Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo. Diagnósticos e Recomendações. Série Desenvolvimento em Cooperativas. SESCOOP, 2008.
21. HAAS, F. R.; REISDORFER, V. K. Estudos de casos: Modelos de gestão e políticas adotadas nas cooperativas de produção e comercialização da agricultura familiar na microrregião de Cerro Largo RS – Brasil. In: II Encontro Brasileiro de Pesquisadores em Cooperativismo. Porto Alegre, 2012.
22. LAUSCHNER, R.; SCHWEIBERGUER, G.A. Eficiencia y eficacia de la empresa cooperativa y estructura de poder. Perspectiva Económica, São Leopoldo, v. 24, n. 65, p. 11-26, abr./maio, 1989.
23. ANTONIALLI, L. M. Modelo de Gestão e Estratégias: o caso de duas cooperativas mistas de leite e café de minas gerais. Tese de doutorado. São Paulo. FEA/USP, 2000.
24. WATKINS, W. P. Los principios cooperativos hoy y mañana. Bogotá: ESACOOOP, 1989.
25. HENDGES, M.; SCHNEIDER, J. O. Educação e capacitação cooperativa: sua importância e aplicação. Economia Solidária e Ação Cooperativa (ESAC), Unisinos, v.1, n.1, jul./dez.2006.p.33-48.
26. GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Altas, 2002.
27. TRIVIÑOS, A. N. S. Introdução a pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 2006.
28. RICHARDSON, R. J. Pesquisa social: métodos e técnicas. 3. ed. Sao Paulo: Atlas, 2008.
29. YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e metodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
30. BIALOSKORSKI, N. S. Cooperativas: economia, crescimento e estrutura de capital. 1997. 257 f. Tese (Doutorado) – Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”, Universidade de São Paulo, Piracicaba, 1997.

31. ALMEIDA, M. I. R. de. Manual de planeamiento estratégico: desenvolvimiento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel. São Paulo: Atlas, 2001.

32. VALADARES, J. H. Participação e poder: o comitê educativona cooperativa agropecuária. Lavras: UFLA, 1995. 81 p. (Dissertação - Mestrado em Adminisitração Rural).



**UNA MIRADA A LA UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE MISIONES  
A TRAVÉS DE SU PRESUPUESTO**

**I Congreso Latinoamericano de Administración**

**IV Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítico-Guaraní**

Posadas, Misiones, Argentina, 8 y 9 de Septiembre de 2014

Área: Administración Pública

Sub-área: Universidades Públicas.

Autor: Juan Carlos R. Bárbaro

Categoría: Docente universitario que dicta materia de apoyo a la carrera de administración.  
Profesor Responsable de la Cátedra de Finanzas Públicas de la Carrera de Lic. En  
Administración de Empresas – Lic. En Economía - Contador Público.

Institución: Facultad de Ciencias Económicas de la U.Na.M.

Correo electrónico: [juancarlos\\_barbaro@yahoo.com.ar](mailto:juancarlos_barbaro@yahoo.com.ar)

## **RESUMEN**

En la actualidad, el mundo se presenta complejo e incierto. Esto implica que cada vez es más difícil para los niveles de decisión de las universidades tomar decisiones racionales con un bajo grado de incertidumbre. La mejora paulatina del aporte estatal como fuente de financiamiento principal de las universidades nacionales, condicionado al desenvolvimiento de la economía en general y de las finanzas públicas en particular exige de la correcta decisión asignación de los recursos. Pero conocer a las instituciones a través de la mirada presupuestaria se transforma en una necesidad para la construcción de herramientas que mejoren o contribuyan a la toma de decisiones en la administración universitaria.

El trabajo es una producción parcial del trabajo de investigación en actual ejecución en la FCE – U.Na.M. que fuera aprobado por la RESOLUCIÓN CD N° 138/13 del Consejo Directivo. El trabajo que en éste evento se pone a consideración de los organizadores expone los datos obtenidos y su exposición en forma gráfica a fin de hacer más accesible la interpretación. El período analizado abarca del año 2002 al 2010.

Se destaca al presupuesto como herramienta básica para la adecuada y correcta identificación de la organización. En ella se refleja la dimensión y esqueleto financiero contable de la organización.

## **PALABRAS CLAVES**

Presupuesto; Administración Pública; Universidad Pública.

