

Volume 9

Número 1

Abril 2016

# Revista

# Formadores

## *Vivências e Estudos*

CADERNO DE GESTÃO E NEGÓCIOS:  
FÁBIO BERGAMO

### ARTIGOS

**Planejamento Financeiro Como Ferramenta de Gestão: Impactos no Ramo de Vendas Diretas Femininas**

*Rebeca Carvalho Garces e Ivo Pedro Gonzalez Junior*

**Processo de Decisão de Compra de Smartphone: Uma Análise com Jovens/Estudantes da FADBA**

*Aldo Lessa Brandão*

**Empoderamento, Motivações e Tomada de Decisão: Análise dos Fatores que Influenciam as Mulheres Cachoeiranas na Compra de Automóveis, em 2015**

*Juliane Oliveira Costa Gomes, Flávia Rosa da Silva e Danilo Souza de Oliveira*

**Responsabilidade Social: Uma Análise dos Balanços Sociais do Banco Bradesco S.A no Período de 2010 à 2014**

*Nayara Ribeiro de Souza*

**A Importância das Ouvidorias para a Otimização dos Serviços nas Organizações: Um Estudo de Caso na Fundação Estatal Saúde da Família (FESF-SUS)**

*Thiago Oliveira de Vasconcelos*

ISSN: 2177-7780



FACULDADE ADVENTISTA DA BAHIA

# REVISTA FORMADORES

*Vivências e Estudos*

**CADERNO DE GESTÃO E NEGÓCIOS: FÁBIO BERGAMO**

VOLUME 9

NÚMERO 1

ABRIL 2016

ISSN: 2177-7780

## **EDITORA-CHEFE**

Profa. Dra. Tânia Moura Benevides  
Faculdade Adventista da Bahia/Universidade Federal da Bahia/Universidade do Estado da Bahia

## **CONSELHO EDITORIAL**

Prof. Msc. Merlinton Pastor de Oliveira  
Faculdade Adventista da Bahia

Profa. Dra. Selena Castelão Rivas  
Faculdade Adventista da Bahia

Prof. Msc. Ricardo Costa Caggy  
Faculdade Adventista da Bahia

Prof. Dr. Fabiano Leichsenring Silva  
Faculdade Adventista da Bahia

Profa. Msc. Nubiorlândia Rabelo Pastor Oliveira  
Faculdade Adventista da Bahia

## **AVALIADORES**

Profa. Msc. Almerinda Andréa Gomes  
Universidade do Estado da Bahia

Prof. Msc. Érica Elena Avdzejus  
Universidade do Estado da Bahia

Prof. Msc. José Alberto Farias  
Faculdade UNIME

Prof. Msc. Dilson Antônio Rosário dos Santos  
Academia da Polícia Militar da Bahia

## **DIAGRAMAÇÃO**

Luana de Souza

## **WEBSITE**

<http://www.seer-adventista.com.br/ojs/index.php/formadores>

# SUMÁRIO

VOLUME 9

NÚMERO 1

ABRIL 2016

ISSN: 2177-7780

## EDITORIAL

### **CADERNO DE GESTÃO E NEGÓCIOS: FÁBIO BERGAMO**

*Ricardo Costa Caggy e Larissa Soares de Queiroz*.....04

## ARTIGOS

### **PLANEJAMENTO FINANCEIRO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO: IMPACTOS NO RAMO DE VENDAS DIRETAS FEMININAS**

*Rebeca Carvalho Garces e Ivo Pedro Gonzalez Junior*.....06

### **PROCESSO DE DECISÃO DE COMPRA DE SMARTPHONE: UMA ANÁLISE COM JOVENS/ESTUDANTES DA FADBA**

*Aldo Lessa Brandão*.....24

### **EMPODERAMENTO, MOTIVAÇÕES E TOMADA DE DECISÃO: ANÁLISE DOS FATORES QUE INFLUENCIAM AS MULHERES CACHOEIRANAS NA COMPRA DE AUTOMÓVEIS, EM 2015**

*Juliane Oliveira Costa Gomes, Flávia Rosa da Silva e Danilo Souza de Oliveira*.....34

### **RESPONSABILIDADE SOCIAL: UMA ANÁLISE DOS BALANÇOS SOCIAIS DO BANCO BRADESCO S.A NO PERÍODO DE 2010 À 2014**

*Nayara Ribeiro de Souza*.....48

### **A IMPORTÂNCIA DAS OUVIDORIAS PARA A OTIMIZAÇÃO DOS SERVIÇOS NAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO DE CASO NA FUNDAÇÃO ESTATAL SAÚDE DA FAMÍLIA (FESF-SUS)**

*Thiago Oliveira de Vasconcelos*.....68

# **EDITORIAL**

## **REVISTA FORMADORES**

### *Vivências e Estudos*

#### **CADERNO DE GESTÃO E NEGÓCIOS: FÁBIO BERGAMO**

Iniciamos o ano de 2016 com inúmeros desafios para a gestão no Brasil e no mundo, crise econômica, doenças desconhecidas, processos migratórios descontrolados, ampliação de barreiras comerciais e duas variáveis constantes nas análises de mercado: a incerteza dos investidores e a força da tecnologia modificando padrões de consumo e da nossa sociedade.

Desta forma, nada melhor para um periódico que se propõe a apresentar a vanguarda do conhecimento, para auxiliar o processo de formação, do que iniciar o ano com uma discussão sobre Cultura, Consumo e Sociedade. Contudo, esta discussão será balizada pela trajetória de contribuições, nesta área, do professor Fábio Vinícius Macedo Bergamo. Um jovem pesquisador, egresso do curso de Administração da Faculdade Adventista da Bahia, que trilhou sua caminhada acadêmica junto com o crescimento da FADBA.

A história de Fábio Bergamo se confunde com a história da faculdade, estudante das turmas iniciais de administração, participou da fundação da Empresa Júnior da Faculdade, atuou de forma efetiva nos grupos de pesquisa do NERAN (Núcleo de Estudos do Recôncavo em Administração e Negócios) e ajudou, como estagiário, na montagem do Departamento de Marketing da instituição. Depois de uma rápida saída para a realização do seu mestrado em Marketing, retornou à instituição como gerente de marketing e foi responsável pelo reposicionamento da marca institucional e pela criação de programas de relacionamento e fidelidade.

Neste período o professor Fábio Bergamo assumiu o eixo de marketing do curso de Administração, fundou um grupo de pesquisa em Cultura, Consumo e Sociedade e foi responsável pela produção de dezenas de trabalhos e pesquisas nesta área, fomentando em seus educandos a paixão pelo eixo mercadológico. Também fidelizou discentes ao desenvolver o relacionamento professor-aluno inspirando projetos de carreira e construção profissional, sendo diversas vezes homenageado por turmas de formandos. Diante disso, não poderíamos deixar de prestar uma justa homenagem com esse caderno. A partir do ano de 2016, passou a exercer suas atividades profissionais no Centro Universitário Adventista de São Paulo – UNASP, mas continuará para sempre na história da FADBA.

Neste caderno, temos a contribuição de jovens pesquisadores que discorrem sobre as variantes do consumo e as influências culturais e da sociedade. Pesquisas tais como apresentamos a seguir:

No primeiro artigo, a autora Rebeca Garces aborda o planejamento financeiro e o impacto nas vendas em um ramo específico do consumo feminino. A pesquisa nos fornece *insights* sobre as necessidades formativas para o desenvolvimento dos canais de vendas. No segundo trabalho, Aldo Brandão, que realizou pesquisas orientadas pelo professor Fábio Bergamo explora um nicho de mercado com grandes possibilidades de crescimento, o nicho dos smartphones, analisando os fatores decisivos no processo de compra desse produto, na visão dos jovens universitários.

O terceiro artigo, analisa o processo de compra de automóveis por mulheres em uma cidade do interior da Bahia. O trabalho desenvolvido por Juliane Gomes, Flávia da Silva e Danilo de Oliveira identifica fatores motivadores e decisórios para a aquisição de bens de consumo duráveis. No quarto artigo, Nayara de Souza, traz à tona a discussão sobre balanços sociais e a responsabilidade social em instituições financeiras, com o caso do banco Bradesco, em uma análise de 2010 à 2014, levantando questões fundamentais para a apreciação da temática.

Por fim, o quinto trabalho desta edição trata de um posicionamento sempre defendido pelo professor Fábio Bergamo: o relacionamento. O autor analisa o desempenho das ouvidorias na otimização de serviços de saúde pública, demonstrando que as premissas mercadológicas de atenção ao cliente, relacionamento e qualidade no serviço extrapolam os limites das organizações privadas e são totalmente aplicáveis a qualquer tipo de organização.

Concluimos este editorial desejando a todos uma ótima leitura e ao professor Fábio Bergamo cada vez mais sucesso na sua jornada acadêmica, profissional e pessoal.

Boa leitura!

**RICARDO COSTA CAGGY**

*Membro do Conselho Editor e  
Coord. da Área de Ciências Sociais Aplicadas*

**LARISSA SOARES DE QUEIROZ**

*Graduada em Administração pela FADBA*

---

# PLANEJAMENTO FINANCEIRO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO: IMPACTOS NO RAMO DE VENDAS DIRETAS FEMININAS

---

REBECA CARVALHO GARCES [*bekynbacarvalho@hotmail.com*] e IVO PEDRO GONZALEZ JUNIOR [*ivojunior@gmail.com*]

---

## RESUMO

A cada ano, existem números crescentes de mulheres inseridas no mercado de trabalho e que ainda buscam igualdade na remuneração em relação aos homens. Neste cenário, é comum conhecermos alguma mulher que revende produtos de forma direta, tendo como objetivo aumentar a renda final familiar. O estudo em questão trata sobre os impactos da inserção de um planejamento financeiro e ferramentas de gestão para mulheres residentes no recôncavo baiano e que trabalham com vendas diretas de produtos da empresa Avon. Tornou-se notável a necessidade de um auxílio financeiro para conseguir maximizar a lucratividade dessas revendedoras, obter meios de alcançar vantagem competitiva, além de ter sido constatado o desconhecimento das ferramentas financeiras apresentadas e a falta de interesse em um controle mais rigoroso e profissional do capital. A pesquisa teve o interesse de conhecer a variável de estudo, tal como se apresenta e o contexto social a que ela está inserida, todavia o estudo também se dá por fatos que foram observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, procedendo ao uso de técnicas padronizadas de coleta de dados, resultando assim em uma análise descritiva e exploratória. Como resultado satisfatório e eficaz, grande parte da amostra se mostrou interessada em aprender técnicas financeiras e utiliza-las nas suas atividades comerciais, almejando aumento de renda e diminuição do amadorismo.

**PALAVRAS-CHAVE:** Vendas Diretas. Planejamento Financeiro. Ferramentas de Gestão.

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente as mulheres estão comandando a abertura de novos negócios no país. Dados revelados pelo Sebrae a partir da pesquisa Global Entrepreneurship Monitor (GEM) mostram que 52% dos novos empreendedores - aqueles com menos de três anos e meio de atividade - são mulheres. A força empreendedora feminina é maioria em quatro das cinco regiões brasileiras. Apenas no Nordeste elas ainda não ultrapassaram os homens, entretanto estão com aproximadamente 49% de participação entre os novos empresários. Um suporte financeiro aliado à organização, profissionalismo e criatividade poderia auxiliar na alteração desse quadro na região.

Em qualquer temporalidade, o amadorismo é danoso às atividades remuneradas, o trabalhador deve entrar no mercado de trabalho para acrescentar na economia do seu país e buscar determinadamente um maior índice de lucratividade e participação, ou será grande o risco de instabilidade financeira, aumentando assim, o distanciamento de um rendimento estável. Em resumo, o colaborador termina trabalhando de forma rudimentar comparada ao que o gerenciamento financeiro moderno tem para oferecer.

Concernente as observações diárias, indicadores e os resultados observados, a venda direta pode ser uma forma de contribuir para minimizar o problema do desemprego, pois oferece oportunidade para se tornar uma renda principal familiar e fornecer trabalho.

Esse sistema de vendas aproxima os produtos ou serviços do consumidor e para vender bem, é fundamental fazer um bom planejamento do dia de trabalho. É preciso conhecer o perfil do cliente, saber os seus hábitos de consumo, onde encontrá-lo e o que fazer para atrair a sua atenção. Após a venda, é necessária a manutenção de estabilidade do capital da revendedora, e é neste momento que entram as ferramentas financeiras e um plano financeiro, assim as revendedoras podem investir com maior segurança em novos produtos, inclusive para a formação de um estoque individual e com o passar do tempo ir conseguindo desmitificar a ideia que vendas diretas atendem somente as pessoas que buscam rendimento complementar.

Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE,2011): O Brasil é o quinto mercado mundial em vendas diretas, atrás do Japão, Estados Unidos, Alemanha e Itália. A maioria dos negócios realizados porta-a-porta são dominados pelo setor de cosméticos e artigos de perfumaria que são de essência feminina, sendo as mulheres ainda a maioria nesse ramo. O uso de ferramentas de gestão financeira poderá facilitar e profissionalizar o cotidiano da revendedora, deixando-a ciente do seu próprio negócio e de suas potencialidades. A gestora possivelmente terá uma maior possibilidade de fidelizar clientes e poderá alcançar uma estabilidade financeira pessoal, porque não basta apenas vender muitos produtos, tem que de certa forma saber como controlar o capital, aonde foi gasto, como foi gasto, aonde será investido, de que forma será o investimento, para que dessa forma seja possível multiplicar o que já foi ganho.

De acordo com uma pesquisa realizada pelo SEBRAE, também no ano de 2011, vem aumentando os empreendedores por oportunidade no país. Historicamente, a mulher brasileira é a que mais empreende, a nível mundial, e a faixa etária que mais empreende no país é entre 25 e 34 anos.

Desta forma, de um cenário pessoal e comum, este estudo tem como tema à adoção de ferramentas de gestão e planejamento financeiro para a maximização de lucratividade no ramo de vendas diretas femininas, focado em mulheres residentes no recôncavo baiano no momento da pesquisa e que trabalham neste ramo com a venda de produtos da empresa Avon.

Foi notável que muitas dessas mulheres precisavam de um auxílio financeiro para maximizar a lucratividade e que em sua maioria revendiam os produtos somente para obterem uma renda complementar, não vislumbrando o poder econômico que poderiam alcançar. Acontece que muitas delas, não apresentavam conhecimento de métodos financeiros que pudessem dar algum suporte para o aumento da lucratividade, além de não demonstrarem interesse em um controle mais rigoroso e profissional do seu capital, por julgarem precipitadamente que o uso de ferramentas de gestão seria muito complicado ou até mesmo desnecessário.

Em vista ao que foi explanado e aos resultados encontrados, este estudo se torna viável e necessário, pois fornece material relacionado a empreendedorismo e a gestão financeira, para se alcançar vantagem competitiva, auxiliando na diminuição do amadorismo e de desemprego, relacionado a uma grande parcela da sociedade brasileira, tanto ao que se refere a quantidade de

revendedoras diretas no Brasil, quanto ao número de mulheres inseridas no mercado de trabalho que gostariam de ter mais tempo para as suas famílias, sendo isso possível quando se tem horários de trabalho flexíveis. Trazendo deste modo, benefício ao estímulo pessoal e financeiro, estabelecendo uma oportunidade para o início de novos trabalhos sobre o assunto, já que é pequeno o número de trabalhos científicos publicados na área financeira que se referem a mulheres exercendo profissão no ramo de vendas diretas.

O estímulo do estudo está em saber quais os impactos da utilização de um planejamento financeiro e de algumas ferramentas de gestão para a maximização dos lucros no ramo de venda direta feminina. Sendo traçadas duas hipóteses, em que é pressuposto que as mulheres que não utilizam um planejamento financeiro adequado sentem dificuldade de aumentar a lucratividade e perdem a chance de estabelecer vantagem competitiva em relação às outras revendedoras e que a maioria dessas mulheres não dá a devida importância às ferramentas de gestão e ao vínculo entre a mudança de postura financeira com o aumento de lucratividade.

Em relação aos objetivos do estudo, tem-se como foco central a análise de quais os impactos de um planejamento financeiro e de algumas ferramentas de gestão para a maximização dos lucros no ramo de venda direta feminina. Sendo destrinchado em alguns seguimentos específicos, como o de identificar as ferramentas financeiras para obter vantagem competitiva, ressaltando as relações entre a educação financeira, o aumento da rentabilidade e aumento de profissionalização, como também, verificar se as revendedoras utilizam um planejamento financeiro e de que forma fazem este controle e qual a percepção destas em relação ao uso da gestão financeira e por fim, propor um planejamento financeiro que auxilie no processo de maximização da renda.

Foi utilizada a pesquisa de campo, tendo a análise descritiva e exploratória como a que melhor se encaixou ao objetivo geral do estudo, classificando-se como parte metodológica de abordagem mista.

As mulheres residentes nas cidades de Cachoeira, Cruz das Almas, Governador Mangabeira, Muritiba e São Félix, que trabalham com vendas diretas revendendo produtos da empresa Avon, moradoras fixas ou temporárias das cidades estabelecidas e que fazem parte do cadastro de revendedoras do site da organização foram a população do estudo. Desta forma foi necessária a amostragem aleatória simples para determinar quais revendedoras seriam entrevistadas.

Vista a dicotomia do estudo e a necessidade de uma análise mista, a coleta de dados foi estruturada e aplicada pessoalmente, em forma de formulário, para minimizar margens de erro tanto na coleta de dados quanto na análise.

Na seção seguinte será abordado o embasamento teórico do estudo, que forneceu suporte para todo o processo de idealização do projeto e concretização de um plano financeiro proposto na penúltima seção do trabalho em questão. Também serão apresentadas a metodologia do estudo de forma mais completa, a análise dos resultados da pesquisa de campo e logo em seguida as considerações finais sobre o estudo realizado.

## 2 REFERÊNCIAL TEÓRICO

### 2.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO COMERCIO VAREJISTA

Saber exatamente quando começaram as trocas comerciais no mundo é uma tarefa um tanto quanto complicada, contudo a noção que nos é passada na escola é de que os primeiros produtos aparecidos na sociedade satisfaziam as necessidades básicas e fisiológicas dos seres humanos e esses produtos eram distribuídos por meio de trocas entre os componentes da sociedade, também denominadas de escambos. Com o passar do tempo e com a dificuldade e complexidade dessas atividades comerciais, começaram a aparecer as primeiras moedas, dinamizando este tipo de atividade entre a população.

Os anos foram passando e com eles houve um grande desenvolvimento do comércio, o custo natural do produto começou a ganhar acréscimos, como o valor de impostos, transportes, salário de funcionários, entre outros custos embutidos no valor final, e desta forma o universo comercial foi ganhando força e estabilidade no cenário mundial.

### 2.2 SISTEMA DE VENDAS DIRETAS

Como forma de tentar fugir de todos esses acréscimos e regras pré-estabelecidas pelo trabalho comercial desde a antiguidade, aparece de uma forma mais flexível e com rentabilidade instável a atividade profissional remunerada denominada vendas diretas. Que é um sistema de comercialização diferenciado e pode ser feito com bens de consumo e serviços, tendo como base o contato pessoal entre vendedores e compradores e sendo comumente feito fora de um estabelecimento comercial fixo e com horários de trabalho bastante flexíveis.

Hoje este ramo atinge dimensões globais e está presente em todo o mundo, envolvendo os mais diversos setores da economia, são vendidos desde produtos de limpeza à automóveis.

No Brasil, existe uma associação para regulamentar este ramo da economia, a Associação Brasileira de Empresas de Vendas Diretas (ABEVD) que surgiu em 1980 e tem a missão de desenvolver e valorizar o sistema de vendas diretas brasileiro, além de promover as relações éticas com os consumidores, vendedores diretos e entre empresas. Algumas das primeiras empresas associadas na ABEVD foram a Avon, Natura, Yakult, Stanley Home e Vogue.

### 2.3 A IMPORTÂNCIA DA EDUCAÇÃO FINANCEIRA

No século XXI, a maioria das mulheres está inserida no mercado de trabalho e ainda buscam igualdade na remuneração em relação aos homens. E neste cenário, é comum conhecermos alguma mulher que revende produtos de forma direta, seja no trabalho, no bairro onde mora, ou até mesmo alguém da família, tendo como objetivo aumentar a renda final familiar. As mulheres ainda conseguem ser o sexo predominante neste ramo, pois a maioria delas revende cosméticos, produtos para casa, bijuterias, entre outros produtos que de certa forma tem uma essência feminina. Contudo, acredita-

se que a maioria dessas mulheres utiliza este tipo de atividade profissional como forma de auxílio e maximização de uma outra renda existente ou até mesmo para sair de uma possível situação de inércia ou comodismo, não visualizando o valor econômico que podem alcançar, como por exemplo com a elaboração de pequenos a médios estoques para suprir de imediato as necessidades das consumidoras e transformar essa atividade em um empreendimento individual lucrativo.

Tendo em vista esse cenário, mesmo que algumas revendedoras tenham uma abordagem profissional no ramo, espera-se que a maioria delas, não utilizem um bom suporte financeiro e controle de capital, o que se torna uma ameaça para o crescimento neste ramo, vindo do pressuposto que a rentabilidade mensal é extremamente variável. Em conformidade ao que foi apresentado, a educação financeira é um fator determinante e que deve estar enraizado no cotidiano profissional.

Segundo informações presentes na cartilha sobre educação financeira da Caixa Econômica Federal:

Muitos fatores podem influir na situação financeira das pessoas. A Educação Financeira é o mais importante deles, apesar de pouca gente perceber isso. Conhecer e respeitar princípios como não gastar mais do que se ganha; poupar no ato do recebimento; constituir reservas; evitar dívidas; diversificar investimentos; manter controle sobre receitas e despesas, são regrinhas que deveriam ser seguidas por todos.

A palavra educação nos remete a ideia de algo que seja aprendido na escola ou até mesmo em alguma universidade, o que nos leva ao erro já que a educação financeira nada mais é do que aprender a fazer bom uso do dinheiro, consumindo de forma consciente, evitando assumir dívidas desnecessárias e tirando proveito de investimentos adequados para conseguir obter bons rendimentos e que permitam realizar desejos materiais de curto, médio e longo prazo. A prática da maioria dessas habilidades e conhecimentos, geralmente não é aprendido em instituições de ensino e sim na realidade profissional, sendo tendencioso para a grande maioria satisfazer as necessidades e desejos imediatos, gastando impulsivamente qualquer rendimento extra.

## 2.4 PLANEJAMENTO FINANCEIRO

A revendedora deve enxergar a sua atividade como algo de grande valor e extremamente profissional. O horário de trabalho é determinado por ela, a lucratividade desejada, os produtos a serem revendidos com maior urgência, a necessidade de um estoque para suprimento das necessidades das clientes de forma rápida, quais os clientes a serem fidelizados, ou seja, inúmeras decisões que de nada diferem de qualquer organização comercial, exigindo dessa forma um cuidado financeiro semelhante, porém de um modo mais informal, menos burocrático e mais funcional para a revendedora. Um plano financeiro se tornaria um diferencial e um guia prático para que a revendedora soubesse como proceder quanto a gestão do seu capital.

Gitman (1997, p.588) menciona de forma holística que:

O planejamento financeiro é um dos aspectos importantes para funcionamento e sustentação de uma empresa, pois fornece roteiros para dirigir, coordenar e controlar suas ações na consecução de seus objetivos. Dois aspectos-chave do planejamento financeiro são o planejamento de caixa e de lucros. O primeiro envolve o planejamento do orçamento de caixa da empresa; por sua vez, o planejamento de lucros é normalmente realizado por meio de demonstrativos financeiros projetados, os quais são úteis para fins de planejamento financeiro interno, como também comumente exigidos pelos credores atuais e futuros.

A revendedora deve saber gerir as suas atividades profissionais acreditando na mudança, nas conquistas resultantes pelo esforço e habilidades financeiras e também nas pessoais, agregando valor a profissão e alcançando possivelmente vantagem competitiva nesse setor de concorrência acirrada.

### **2.4.1 Previsão de Vendas**

Um passo muito importante neste tipo de atividade é estabelecer uma previsão das vendas, o foco da revendedora é conseguir manter uma cartilha de clientes fidelizados. De acordo com Ross (1998, p.85), “a previsão de vendas é o principal predicado em um planejamento financeiro a curto prazo, pois esse planejamento concentra-se nas vendas projetadas em um dado período, nos ativos e financiamentos necessários para sustentar tais vendas”.

Existe uma grande quantidade de micro e pequenas empresas que encerram suas atividades antes de completar um ano de funcionamento e mais da metade fecham em cinco anos de funcionamento. Hoji (2007, p. 12) salienta que

A alta mortalidade poderia ser reduzida substancialmente se fossem eliminadas algumas deficiências de gestão empresarial, principalmente a falta de conhecimentos financeiros essenciais de seus administradores, tais como o planejamento financeiro e a margem de contribuição.

A previsão de vendas fornece um suporte ao empreendedor, deixa a situação organizacional mais clara, principalmente a financeira, com uma maior possibilidade de estabilidade e conseqüentemente uma porcentagem maior de chance de que se consiga sobreviver a algum período negativo de vendas, aliado ao uso correto e funcional das ferramentas de gestão apresentadas a seguir.

## **2.5 FERRAMENTAS DE GESTÃO**

Conhecer sobre capital de giro, fluxo de caixa, índices financeiros, entre outras ferramentas de gestão como porcentagem e taxas de juros além do funcionamento de sistema de boletos são extremamente necessários para se retirar os benefícios financeiros disponíveis. Cada produto, na empresa estuda assim como nas outras do ramo, tem uma porcentagem pré-estabelecida de lucro para suas revendedoras o que coloca o foco deste trabalho no auxílio em aumentar a lucratividade e não o lucro, que é fixo. Essas duas vertentes financeiras não devem ser confundidas, já que lucratividade é uma

variável que indica qual o ganho da organização numa relação entre o seu lucro líquido e a receita total, portanto no caso das vendas diretas, o lucro por produto está engessado, entretanto a lucratividade pode ser variável a medida que mais produtos sejam vendidos e que o dinheiro arrecadado seja controlado e aplicado de forma adequada.

O ramo de vendas diretas é bastante promissor, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) identificou que no Brasil existem 67,6 milhões de residências que consomem 1,94 bilhão de produtos de forma direta; o que dá uma média de 28 produtos por domicílio. É possível, portanto identificar o benefício e a necessidade de um planejamento financeiro adequado, o estabelecimento de uma rotina financeira saudável além da estabilidade financeira pessoal e profissional.

No ano de 2013 o Brasil assumiu a quinta posição no mercado mundial de venda direta, faturando R\$ 27,2 bilhões, o que representa crescimento de 5,4% em relação a 2011. O montante é tão significativo que de alguns anos para cá o setor sentiu aumento na profissionalização de operações e até inserção de novas empresas concorrentes no País, mostrando a viabilidade e funcionalidade de um suporte financeiro adequado para milhares de revendedoras no Brasil e no mundo.

### **2.5.1 Capital de Giro**

O Capital de Giro é um recurso destinado para compra de mercadorias, reposição de estoques, financiamento a clientes, despesas administrativas, etc., que corresponde a parte do capital utilizada para o financiamento dos ativos circulantes da empresa, que é a quantia monetária que você tem disponível e o que você pode transformar em dinheiro em curto prazo.

Segundo Assaf Neto e Silva (2002), o capital de giro representa os recursos demandados por uma empresa para financiar suas necessidades operacionais compreendidas desde a aquisição de matérias-primas até os efetivos recebimentos das vendas efetuadas.

Em resumo, o capital de giro é um método de segurança no setor financeiro, para suprir necessidades emergenciais de capital, assim como para financiar futuros investimentos e pagamentos de caráter mais urgentes ou não, devendo existir em qualquer tipo de organização.

### **2.5.2 Fluxo de Caixa**

Existe outra ferramenta muito importante para o planejamento financeiro, denominado Fluxo de Caixa. Consiste em um relatório gerencial que informa toda a movimentação de dinheiro (entradas e saídas), sempre considerando um período determinado, que pode ser uma semana, um mês ou um período maior de tempo. Um dos importantes objetivos do fluxo de caixa é apurar o saldo disponível para que exista sempre capital de giro na empresa, para aplicação ou eventuais gastos.

Segundo Braga (apud QUINTANA, 2009, p. 15) afirma que, “as projeções dos fluxos de entradas e de saídas de numerário constituem um instrumento imprescindível na administração de disponibilidades”.

Em suma, o fluxo de caixa dá ao gestor a visibilidade de onde surgiu e como está sendo empregado o seu capital, podendo com esses resultados traçar novas metas e modificações para uma melhoria na gestão e por consequência, na rentabilidade e lucratividade do seu negócio.

### 2.5.3 Índices de Lucratividade e Rentabilidade

Para um planejamento simplificado como é o caso do controle e gestão das vendas diretas de produtos, seriam funcionais dois índices financeiros, o de lucratividade e o de rentabilidade. Se forem bem compreendidos não deverão causar dificuldades na utilização, muito menos na interpretação de resultados, norteados a revendedora e ajudando a visualizar como está o seu desempenho. O índice de lucratividade será calculado com a divisão do lucro líquido, que será a soma dos valores arrecadados de cada produto vendido, ou seja, são aquelas porcentagens de lucro por produto que já são pré-estabelecidas pela empresa. No denominador desta divisão aparecerá a receita total, que nada mais é que a soma de todos os valores cheios (preço de venda) dos produtos.

O segundo índice, o de rentabilidade, também leva em conta o lucro líquido no numerador, entretanto deve-se ter no denominador da divisão o valor do investimento total feito no período a que se quer estudar, de acordo com Hoji (2007, p 94) pode ser definido como um investimento operacional:

Investimento operacional é a aplicação de dinheiro em ativos que geram receita, tais como: estoques, duplicatas a receber, maquinários e prédios. Os dois primeiros são investimentos de curto prazo (ativo circulante) e os dois últimos são investimentos de natureza permanente (ativo permanente). O ativo circulante é a realização relativamente rápida, pois os bens como os estoques e duplicatas a receber são convertidas em dinheiro o mais rapidamente possível.

De forma holística, esses dois índices conseguem mensurar como se encontra a saúde financeira da empresa, e em que pontos pode-se haver melhora de gestão e metas a serem traçadas.

## 2.6 REGIME DE COMPETÊNCIA

Para um controle do capital adequado, visto que muitas vezes são oferecidos para os clientes prazos estendidos para o pagamento dos produtos, é necessário que antes do cálculo destes índices, os valores de pagamento dos clientes tenham sido efetuados, o cálculo deve ser feito com o valor real, o honorário já recebido, e após conferência no fluxo de caixa desses valores, configurarão um sistema de regime de competência, sendo explicado por Hoji (2007, p. 33):

O regime de competência é um sistema de registro utilizado pela contabilidade em que os futuros (e presentes) recebimentos (de vendas) e pagamentos (de despesas) são registrados no momento da ocorrência do respectivo fato gerador, isto é, no momento em que se tornam recebíveis ou devidos, respectivamente.

Contudo, como no ramo de vendas diretas existem muitas vendas ao dia, para clientes diferentes, é necessário que seja feito um controle dos consumidores, devendo estabelecer um prazo fixo para

efetuação do pagamento do produto, pois se todos os clientes obtiverem este benefício de forma descontrolada, a observação de resultados se torna muito complicada, tanto referente ao cálculo desses índices quanto a utilização das ferramentas de gestão financeira apresentadas anteriormente, tornando-se assim ineficientes para alcançar vantagem competitiva e maximização de rentabilidade e lucratividade.

### **3 METODOLOGIA**

Nessa seção será explicitada a escolha por pesquisa de campo, utilizando bases de dados sobre o perfil de mulheres que trabalham com vendas diretas e residem no Recôncavo Baiano no momento da pesquisa. “A pesquisa de campo é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese que se queira comprovar, ou ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles.” (LAKATOS E MARCONI, 2008).

Este estudo tem o objetivo de conhecer a variável de estudo, tal como se apresenta e o contexto social a que ela está inserida, pressupondo que o comportamento do ser humano é melhor compreendido desta maneira, a pesquisa do tipo exploratória supre esta parte do objetivo de estudo. Todavia o estudo também se dá por fatos que serão observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem interferência do pesquisador, procedendo ao uso de técnicas padronizadas de coleta de dados, caracterizando uma pesquisa de tipo descritiva.

Segundo Forza (2002) a pesquisa descritiva exploratória tem por objetivo explicar ou prever a ocorrência de um fenômeno, testar uma teoria existente ou avançar no conhecimento de um determinado assunto.

Nesta pesquisa assume-se também a existência necessária de duas formas de inquérito que não se mostram incompatíveis quanto ao uso, e que por este motivo, podem ser usadas simultaneamente, em função da natureza dos questionamentos estabelecidos e dos dados que se investigam, classifica-se como parte metodológica a abordagem mista.

Deste modo, a investigação com enfoque misto parte da dicotomia entre abordagens naturalistas (qualitativa) e abordagens racionalistas (quantitativa), sendo extremamente necessária ao objeto de estudo e sua caracterização.

Tendo sido explicitado na introdução deste trabalho de pesquisa a população sendo representada por vendedoras diretas cadastradas no site da empresa Avon e que residam temporariamente ou não nas cidades de Cachoeira, Cruz das Almas, Governador Mangabeira, Muritiba e São Félix.

A amostragem aleatória simples foi realizada a partir do momento em que as vendedoras foram numeradas na ordem que se encontram cadastradas no site da Avon sendo selecionadas de forma aleatória. Para tanto, utilizou-se o software R versão 3.0.2 para Windows. O R é uma linguagem e um ambiente de desenvolvimento integrado para cálculos estatísticos e gráficos, sendo gratuito e disponível em [www.r-project.org](http://www.r-project.org).

A amostra desta forma, foi composta pelo total de cinquenta e duas revendedoras, distribuídas homogeneamente por essas cinco cidades e representando 50% das revendedoras de cada cidade e conseqüentemente 50% da população geral.

Vista a dicotomia do estudo e a necessidade de uma análise mista, a coleta de dados foi estruturada e aplicada pessoalmente, para minimizar margens de erro tanto na coleta de dados quanto na análise. A análise foi realizada a partir das informações coletadas de um formulário, contendo questões de múltipla escolha, dicotômicas e discursivas, sobre a importância, conhecimento, utilização e impactos causados por uma educação financeira, planejamento e ferramentas de gestão.

De acordo com Marconi e Lakatos (2003, p. 212) o formulário “é o contato face a face entre pesquisador e informante, sendo o roteiro de perguntas preenchido pelo pesquisador no momento da entrevista”. Já para Gil (2002) o formulário, como instrumento de pesquisa, encontra-se entre o questionário e a entrevista.

No intuito de interpretar os dados foi utilizada a estatística descritiva para os dados quantitativos e a análise de conteúdo para os dados qualitativos.

O método de tabulação eletrônica com base no software da Microsoft Office Excel possibilitou a correlação entre o referencial teórico e os dados quantitativos, além da apresentação de gráficos representativos dos resultados. Sobre a análise dos dados qualitativos, utiliza-se a análise de conteúdo, que segundo Chizzotti (2006, p. 98) tem como objetivo “compreender criticamente o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto ou latente, as significações explícitas ou ocultas”.

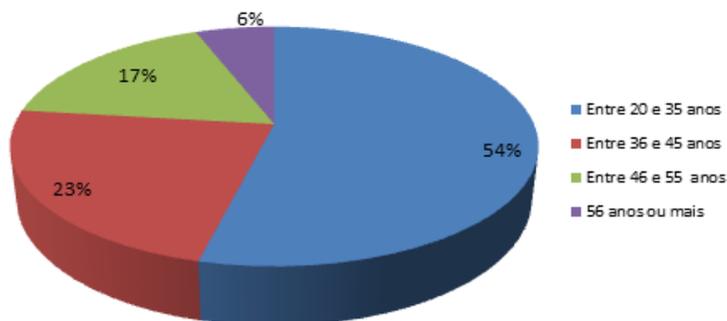
Desta maneira, mantém-se a dicotomia resultante da exploração do objeto de pesquisa e desta forma viabilizou uma melhor compreensão e visualização dos resultados encontrados.

#### **4 ANÁLISE DE RESULTADOS**

Com o objetivo geral de verificar quais os impactos de um planejamento financeiro e de ferramentas de gestão para a maximização da lucratividade no ramo de vendas diretas feminina, foi realizada coleta de dados através de formulários e com a análise dos mesmos, foi possível comprovar um dos pressupostos estabelecidos, que dizia que a maioria dessas mulheres não dá a devida importância às ferramentas de gestão financeira e ao vínculo entre a mudança de postura financeira com o aumento de lucratividade. Quanto ao outro pressuposto, que afirmava que as mulheres que não utilizam um planejamento financeiro adequado sentem dificuldade de aumentar a lucratividade e perdem a chance de estabelecer vantagem competitiva em relação às outras revendedoras, não teve validade por completo nesta amostra, visto que as mulheres que tinham a venda direta como renda principal e conseqüentemente tinham as vendas como únicas atividades profissionais dedicavam mais tempo as vendas e conseguiam uma maior renda bruta, entretanto não sabiam controlar o seu capital de forma correta, que é o objetivo desse estudo.

Torna-se válido acreditar nos impactos positivos que um plano financeiro prático e simplificado pode causar na rotina dessas mulheres, sendo um instrumento de auxílio, além da relação entre a profissionalização e o aumento de estímulo, já que durante a pesquisa foi identificada uma desmotivação

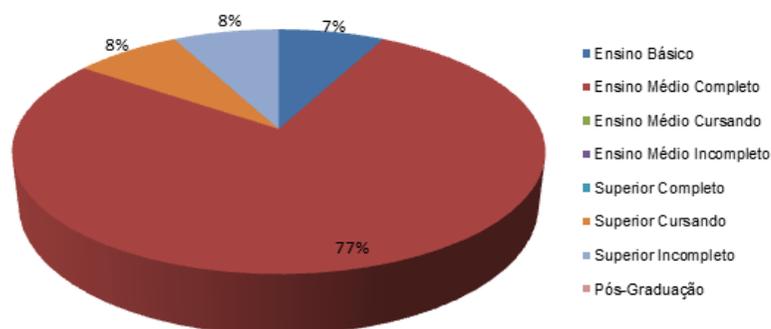
de grande parte das revendedoras em relação à rentabilidade abaixo da expectativa, quando começaram a revender produtos Avon.



**GRÁFICO 1 - IDADE**  
**FONTE: DADOS DA PESQUISA (2014)**

Observa-se no gráfico 1 que é notável a supremacia de revendedoras apresentando idade entre 20 e 35 anos, o que já era esperado, tendo em vista que essa faixa etária representa a maior parte das mulheres empreendedoras do país. De acordo com uma pesquisa realizada pelo SEBRAE, no ano de 2011, vem aumentando os empreendedores por oportunidade no Brasil. Historicamente, a mulher brasileira é a que mais empreende, a nível mundial, e a faixa etária que mais empreende no país é entre 25 e 34 anos.

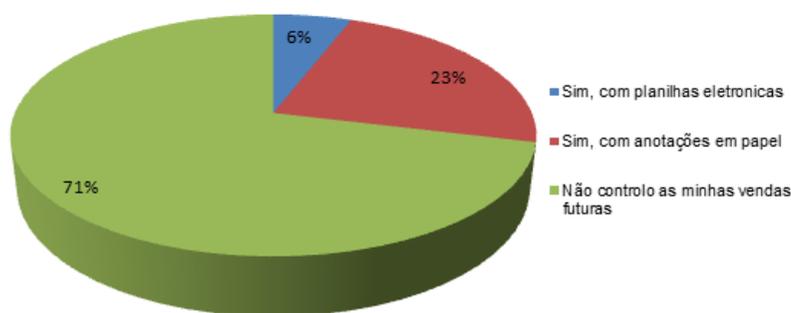
Quanto à escolaridade, presente no Gráfico 2, encontramos maioria, entre aquelas que concluíram o ensino médio, caracterizando uma forma de busca de renda informal e sendo resultado de uma qualificação profissional brasileira ineficiente, que se relaciona perfeitamente com o fato de 75% das revendedoras pesquisadas ter essa atividade como renda complementar e terem receita mensal com as vendas, abaixo de um salário mínimo brasileiro atual.



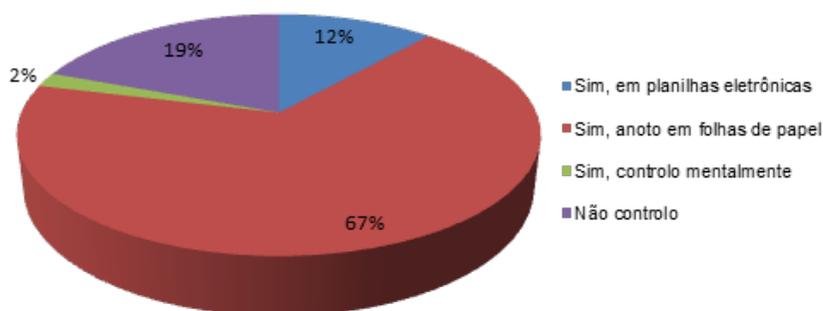
**GRÁFICO 2 - ESCOLARIDADE**  
**FONTE: DADOS DA PESQUISA (2014)**

Esse estudo buscou Identificar as ferramentas financeiras de gestão para poder proporcionar vantagem competitiva para essas mulheres, ressaltando as relações entre educação financeira, aumento da rentabilidade e aumento de profissionalização. Além de observar se as revendedoras utilizavam um planejamento financeiro, de que forma faziam este controle e qual a percepção destas em relação ao uso da gestão financeira.

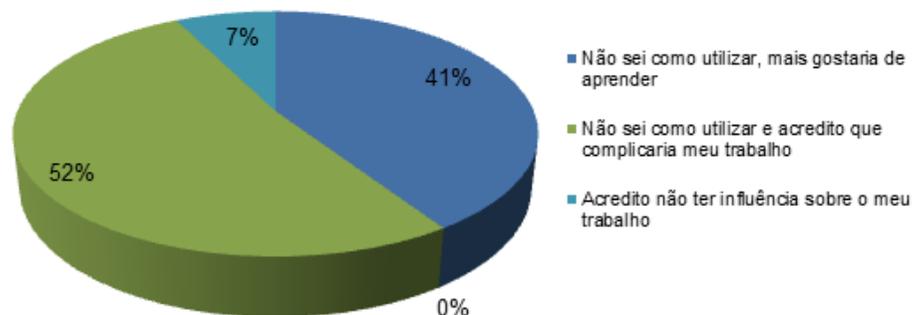
Segundo Luiz Barreto, o presidente do Sebrae, as mulheres “Abrem empresas por identificar uma demanda de mercado e estão se perpetuando como empresárias de sucesso, sem espaço para amadorismo”.



**GRÁFICO 3 - VOCÊ REALIZA ALGUM PLANEJAMENTO DE VENDAS?**  
**FONTE: DADOS DA PESQUISA (2014)**



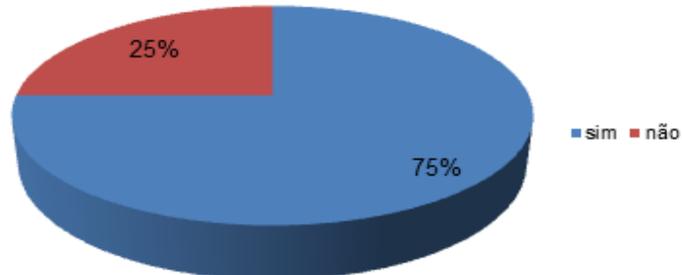
**GRÁFICO 4 - VOCÊ CONTROLA TODAS AS ENTRADAS E SAÍDAS DE CAPITAL, E DE QUE FORMA?**  
**FONTE: DADOS DA PESQUISA (2014)**



**GRÁFICO 5 - QUANTO AS FERRAMENTAS DE GESTÃO FINANCEIRA QUE NÃO UTILIZA, QUAL O MOTIVO?**  
**FONTE: DADOS DA PESQUISA (2014)**

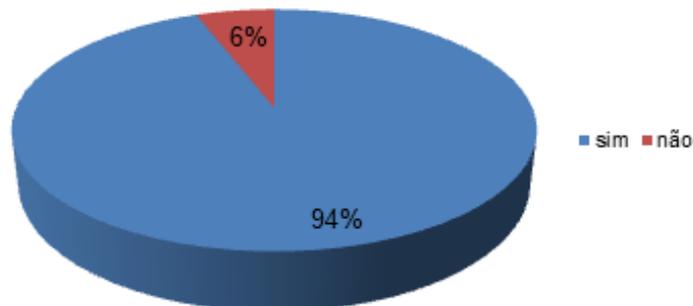
Analisando os gráficos 3,4 e 5, temos que 71% das entrevistadas não realizam planejamentos de vendas, 67% controlam as entradas e saídas de capital com técnicas rudimentares, como anotações desorganizadas em folhas de papel ou cadernetas fornecidas pela Avon, 52% acreditam que as ferramentas financeiras complicariam o seu trabalho e grande parte só conhecem e utilizam, de forma inadequada, o fluxo de caixa e o capital de giro. Entretanto, é preciso dar atenção aos resultados satisfatórios e estimulantes presentes também no gráfico 3, onde é possível comprovar que 41% das revendedoras gostariam de aprender as ferramentas financeiras apresentadas e que eram desconhecidas para elas até a pesquisa, evidenciando o interesse de uma grande parte da amostra em utilizar o plano financeiro proposto. Com esta aceitação, a utilização do plano financeiro pode trazer benefícios, como a desmistificação de que ferramentas financeiras são demasiadamente complicadas para pessoas leigas. Essa observação é

reforçada nos gráficos 6 e 7 em que é podemos visualizar que 75% das entrevistadas gostariam de receber um planejamento financeiro prático, com uma linguagem facilitada e 94% gostariam que a Avon realizasse um curso gratuito sobre educação financeira, como forma de incentivo e profissionalização.



**GRÁFICO 6** - VOCÊ GOSTARIA DE RECEBER UM PLANO FINANCEIRO, SOBRE A IMPORTÂNCIA DA EDUCAÇÃO FINANCEIRA E O MODO PRÁTICO DE COMO UTILIZAR FERRAMENTAS DE GESTÃO FINANCEIRA?

**FONTE:** DADOS DA PESQUISA (2014)

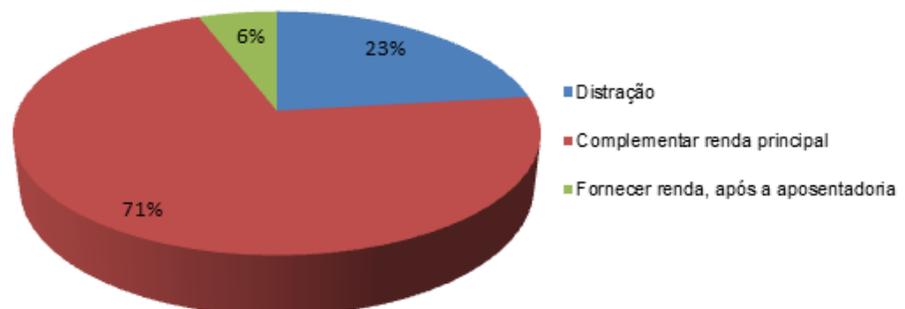


**GRÁFICO 7** - VOCÊ GOSTARIA DE PARTICIPAR DE ALGUM CURSO SOBRE EDUCAÇÃO FINANCEIRA, OFERECIDO PELA AVON?

**FONTE:** DADOS DA PESQUISA (2014)

As revendedoras entrevistadas se mostraram em sua maioria, interessadas em aprender a gerir melhor o seu negócio, e até a tratar esta atividade de forma mais profissional.

No gráfico 8 aparece a informação de que a kl, ainda são de certa forma vistas como negócio bastante informal, e com qualificação de renda complementar somente.



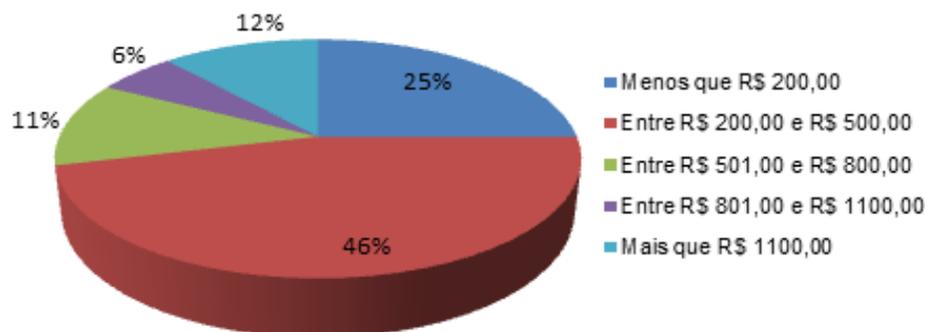
**GRÁFICO 8** - PORQUE COMEÇOU A VENDER PRODUTOS DE FORMA DIRETA?

**FONTE:** DADOS DA PESQUISA (2014)

Encontra-se um cenário majoritário, de mulheres mal remuneradas pela pouca oportunidade de estudo e conseqüentemente que buscam uma melhor qualificação profissional e que visualizaram na

venda de produtos Avon a esperança de melhorar a renda familiar. Sendo contundente que a educação do país precisa ser reestruturada desde a base e também obter investimentos de grande porte por parte do governo federal. Esse estudo trás para essas mulheres, representativas de uma grande fatia da população brasileira, a oportunidade de crescimento pessoal e profissional através de um plano simplificado em que elas possam se dedicar mais as vendas, aumentarem a renda familiar e tornar esta atividade a responsável por gerar uma renda mensal principal.

A remuneração insatisfatória pode ser comprovada no gráfico 9.



**GRÁFICO 9 - GERALMENTE, QUAL É A SUA FAIXA SALARIAL MENSAL COM AS VENDAS DIRETAS?**  
**FONTE: DADOS DA PESQUISA (2014)**

A partir do que foi explanado anteriormente e ao cenário encontrado na pesquisa de campo, é possível estabelecer alguns passos a serem seguidos com o intuito de auxiliar as revendedoras diretas na utilização de ferramentas de gestão financeira almejando uma melhor qualificação profissional e aumento de renda.

## 5 PROPOSTA DE PLANO FINANCEIRO

Educação financeira nada mais é, do que aprender a fazer bom uso do dinheiro, consumindo de forma consciente, evitando assumir dívidas desnecessárias e tirando proveito de investimentos adequados para conseguir obter bons rendimentos e que permitam realizar desejos materiais de curto, médio e longo prazo.

A atividade comercial em estudo apresenta renda variável e é provável que o pagamento da clientela seja instável, por este motivo é necessário que se tenha uma reserva de capital de uma outra fonte, preferencialmente, para que possa suprir eventuais gastos de emergência, como por exemplo, quando algum cliente não efetuar o pagamento em tempo hábil. É importante que essa quantia gasta seja repostada sempre, podendo ser também maximizada, configurando-se desta forma como capital de giro.

Tendo Capital de giro para começar a empreender, é indicado começar vendendo somente pela revista ou catálogo. Posteriormente, de forma cautelosa, seria uma boa opção comprar alguns produtos, os que tiverem uma maior demanda, para dar início a um pequeno estoque particular, trabalhando com prazos pequenos para pagamento dos clientes, porém conseguindo desta forma, atender com uma maior rapidez a todos os clientes.

O fluxo de caixa aparece como a peça mais importante para o controle das vendas, pois é com esta ferramenta financeira que se controla a entrada e saída de todos os produtos vendidos, sejam eles em estoque ou para os pedidos da revista ou catálogo. É indicado que a revendedora utilize alguma planilha eletrônica para facilitar a visualização geral das suas vendas e com este hábito possa traçar metas de vendas pessoais para os próximos meses, de acordo com as suas ambições e necessidades. Inicialmente, é preciso que sejam feitas na planilha eletrônica, duas colunas distintas, uma para as entradas, que será preenchida com todos os valores recebidos dos clientes pelos produtos comprados e outra para as saídas para ser preenchida com os valores gastos pela revendedora, independente da natureza do gasto.

A ideia de uma planilha de controle de pedidos e posteriormente de controle de estoque se torna muito válido, pois assim será possível verificar os produtos que tem mais demanda, em quanto tempo são vendidos, quais não devem ser comprados para o estoque, quais pedidos já foram entregues, entre outros. Organização e controle são fundamentais para qualquer negócio.

O índice de lucratividade será calculado com a divisão do lucro líquido, que será a soma dos valores arrecadados de cada produto vendido, ou seja, são aquelas porcentagens de lucro por produto que já são pré-estabelecidas pela empresa. No denominador desta divisão aparecerá a receita total, que nada mais é que a soma de todos os valores cheios (preço de venda) dos produtos. O segundo índice, o de rentabilidade, também leva em conta o lucro líquido no numerador, entretanto deve-se ter no denominador da divisão o valor do investimento total feito no período a que se quer analisar.

O índice de rentabilidade indica o percentual de retorno obtido pela revendedora sobre o capital investido no seu negócio. Já o índice de lucratividade indica o percentual de retorno pela revendedora sobre as suas vendas.

Para um controle do capital adequado, visto que muitas vezes são oferecidos para os clientes prazos estendidos para o pagamento dos produtos, é necessário que antes do cálculo destes índices, os valores de pagamento dos clientes tenham sido efetuados, o cálculo deve ser feito com o valor real, o honorário já recebido, e após conferência no fluxo de caixa desses valores, configurarão um sistema de regime de competência.

Seguindo estas sugestões de forma gradual, sem pressa para alcançar uma análise correta no início da utilização, com o tempo vai se conquistando maior profissionalização, controle de capital, maximização de renda e possivelmente o alcance de uma renda principal para a revendedora com esta atividade.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este trabalho foi proposto no intuito de auxiliar revendedoras de produtos Avon, visto a enorme quantidade de pessoas que trabalham nesse ramo e para esta organização, assim como para contribuir para economia do país, ajudando essas mulheres a controlarem de uma melhor forma o seu capital. Foi desejo deste estudo também, aproximar as pessoas das rotinas financeiras básicas e funcionais para a

atividade comercial em questão, conseguindo de certa forma mostrar a praticidade e organização do uso de planilhas eletrônicas.

Foi constatado nesta amostra que nenhuma revendedora utilizava planilhas eletrônicas para o controle de vendas ou de capital, o que é extremamente preocupante, pois no mundo globalizado em que vivemos tudo gira em torno de tecnologia computacional, o que diminui a possibilidade de maximizar renda e configurar vantagem competitiva.

Outra evidência encontrada foi o fato de que grande parte das mulheres entrevistadas está desmotivada e até mesmo pensando em finalizar a experiência com vendas diretas por terem rendas muito abaixo do que era esperado quando começaram a vender estes produtos, entretanto muitas delas se mostraram interessadas em modificar essa situação, dedicando algum tempo a aprender a controlar e investir o seu capital de forma adequada, se a organização a qual prestam serviço oferecesse um curso gratuito e profissionalizante.

Por fim, é relevante observar que mesmo algumas delas conhecendo superficialmente as ferramentas de gestão financeira apresentadas, não tiveram anteriormente o interesse de utilizá-las por acharem complicadas demais ou por considerarem desnecessárias, contudo, quando foi passada a ideia de um plano financeiro com uma linguagem simplificada e mais funcional para a atividade que elas exercem, o interesse foi bastante satisfatório, tendo quase a certeza de que ao receberem o plano irão pelo menos tentar segui-lo como forma de auxílio.

Como limitação para esse estudo, pode-se afirmar as dificuldades de gênero, geográficas, demográficas e organizacionais de se mensurar uma amostra que seja representativa de forma nacional, já que foram estudadas apenas mulheres, por serem a maioria no ramo, residentes em algumas cidades do recôncavo baiano, em quantidade ínfima em relação a enorme quantidade de revendedores Avon pelo país e no mundo e por ter sido analisada apenas as revendedoras da organização Avon.

Para estudos futuros, sugere-se uma pesquisa mais aprofundada com âmbito nacional, em uma maior quantidade de empresas e conseqüentemente com uma amostragem amplificada, para a verificação da semelhança ou até mesmo disparidades nos resultados, complementando o estudo e auxiliando milhares de contribuintes pelo país.

## **REFERÊNCIAS**

- ASSAFNETO, Alexandre; LIMA, Fabiano G. Curso de Administração Financeira. São Paulo: Atlas, 2009.
- ASSAF NETO, A; SILVA, C.A.T. Administração do capital de giro. 6.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- AVON. Encontre uma revendedora Avon. Disponível em: < <http://www.br.avon.com/PRSuite/locator.page?pageIdx=1>>. Acesso em: 20 mai. 2014.
- BIEGER, Marlene; SCARAMUSSA, Sadi Alberto. Práticas de gestão financeira para as empresas de pequeno e médio porte como ferramentas de gestão. Disponível em: < <http://urisaoluiz.com.br>>. Acesso em: 10 mar. 2014.

BOLFARINE, Heleno; BUSSAB, Wilton O. Elementos de Amostragem. 1. ed. São Paulo: Edgard Blücher, 2005.

CASTRO, Leticia Antonini. Fluxo de caixa –planejamento e controle financeiro: Um estudo de caso em uma empresa no ramo de vendas de motocicletas. Disponível em: <<http://saomarcos.br>>. Acesso em: 20 fev. 2014.

CHIZZOTTI, A. (2006). Pesquisa em ciências humanas e sociais (8a ed.). São Paulo: Cortez. A. R. Mozzato, D. Grzybovski Coleção Educação Financeira. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/momento/quero-melhorar-minha-empresa/utilize-as-ferramentas/controles-financeiros/bia-111-7-o-que-e-o-fluxo-de-caixa/BIA\\_1117](http://www.sebrae.com.br/momento/quero-melhorar-minha-empresa/utilize-as-ferramentas/controles-financeiros/bia-111-7-o-que-e-o-fluxo-de-caixa/BIA_1117)>. Acesso em: 22 mai. 2014.

CONTROLES FINANCEIROS. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/momento/quero-melhorar-minha-empresa/utilize-as-ferramentas/controles-financeiros/bia-111-7-o-que-e-o-fluxo-de-caixa/BIA\\_1117](http://www.sebrae.com.br/momento/quero-melhorar-minha-empresa/utilize-as-ferramentas/controles-financeiros/bia-111-7-o-que-e-o-fluxo-de-caixa/BIA_1117)>. Acesso em: 10 mar. 2014.

EDUCAÇÃO FINANCEIRA. Disponível em: <<http://br.monavie.com/pt/news/view/educacao-financeira-faca-o-dinheiro-trabalhar-para-voce>>. Acesso em: 2 mar. 2014.

EMPREENDEDORISMO ENTRE MULHERES CRESCE MAIS DO QUE O DOBRO EM RELAÇÃO AOS HOMENS. Disponível em: <<http://br.monavie.com/pt/news/view/educacao-financeira-faca-o-dinheiro-trabalhar-para-voce>>. Acesso em: 20 mai. 2014.

FLYVBJERG, Bent (2001). Making Social Science Matter: Why social inquiry fails and how it can succeed again. Cambridge: Cambridge University Press.

FORZA, C. Survey research in operations management: a process-based perspective. INTERNATIONAL JOURNAL OF OPERATIONS & PRODUCTION MANAGEMENT. v. 22, n. 2, p. 152-194, 2002.

GITMAN, Lawrence J. Princípios de administração financeira. 7. ed. São Paulo: Hbra, 1997.

GUIMARÃES, Carolina. Vendas diretas como uma forma de empreender. Disponível em: <<http://ulbra.br/guaiba>>. Acesso em: 15 fev. 2014.

HOJI, Masakaju. Administração Financeira: Matemática financeira aplicada, estratégias financeiras e orçamento empresarial. 8. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

Inteligência competitiva. Disponível em: <http://alfredopassos.wordpress.com/2013/02/20/inteligencia-competitiva-venda-direta-no-brasil-companhias-adotam-diferentes-modelos/>>. Acesso em: 20 mar. 2014.

LERCHE Angela Talassi; AZEVEDO, Marcelo Cardoso. Planejamento Orçamentário para Tomada de Decisão. Disponível em: <<http://anchieta.br>>. Acesso em: 20 mar. 2014.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostras e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008

MEDEIROS, M. Questionários: recomendações para formatação. In: IPEA: Texto para discussão, no. 1063, jan. 2005.

MENESES, Anderson. Noções de Estatística para Concursos. São Paulo: Campus, 2010.

MILANEZ, Marilete. Controle orçamentário no processo de gestão. Disponível em: < <http://uniasselvi.com.br>>. Acesso em: 10 fev. 2014.

KUMMER, Aulison André; BROMBERGER, Dalton. A utilização das Ferramentas de Gestão Financeira nas Empresas: O caso das micro e pequenas empresas da cidade de São João no Sudoeste do Paraná. Disponível em: < <http://revistas.utfpr.edu.br>>. Acesso em: 20 mar. 2014.

OLIVEIRA, Maritza de Bessa. Venda porta a porta e sua contribuição na renda Familiar: O caso das revendedoras Avon. Disponível em: < <http://eduvalsl.edu.br>>. Acesso em: 10 mar. 2014.

O NEGÓCIO DO SÉCULO 21. Disponível em: <<http://holismoesaudesocial.blogspot.com.br/2013/02/mmn-vendas-diretas-o-negocio-do-seculo.html>>. Acesso em: 2 mar. 2014.

O QUE É CAPITAL DE GIRO E COMO CALCULA-LO. Disponível em: <<http://www2.rj.sebrae.com.br/boletim/o-que-e-capital-de-giro-e-como-calcula-lo/>>. Acesso em: 2 mar. 2014.

O QUE É VENDA DIRETA. Disponível em: <<http://oqueevenda.com.br/o-que-e-venda-direta/>>. Acesso em: 2 mar. 2014.

PÁDUA, Elisabete Matallo Marchesini de. Metodologia da pesquisa: abordagem teórico-prática. 13. ed. Campinas: Papyrus, 2004. (Coleção Magistério: Formação e Trabalho Pedagógico).

PORTA A PORTA. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/customizado/aceso-a-mercados/distribua-seus-produtos/porta-a-porta>>. Acesso em: 10 mar. 2014.

PORTER, Michael E. Estratégia competitiva: técnicas para a análise da indústria e da concorrência. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

QUINTANA, Alexandre Costa. Fluxo de Caixa: Demonstrações Contábeis. Curitiba: Juruá, 2009.

ROSA, Janaina Alves; LIMA, Robernei Aparecido. A importância do planejamento financeiro para micro e pequenas empresas. Disponível em: < <http://inicepg.univap.br>>. Acesso em: 10 fev. 2014.

SANTOS, José Ozildo; SANTOS, Rosélia Maria. A importância do planejamento financeiro no âmbito empresarial. Disponível em: < <http://revista.gvaa.com.br>>. Acesso em: 10 mar. 2014.

VENDASPORTAAPORTACRESCENNOBRASIL. Disponível em: <<http://www.portalnovarejo.com.br/index.php/vendas/item/7235-vendas-porta-a-porta-crescem-no-brasil>>. Acesso em: 11 mar. 2014.

VENDAS DA AVON. Disponível em: Disponível em: <<http://pme.estadao.com.br/noticias/noticias,conheca-as-dicas-das-campeas-de-vendas-da-avon-para-se-dar-bem-nos-negocios,2452,0.htm>>. Acesso em: 2 mar. 2014.

---

# PROCESSO DE DECISÃO DE COMPRA DE SMARTPHONE: UMA ANÁLISE COM JOVENS/ESTUDANTES DA FADBA

---

ALDO LESSA BRANDÃO [*aldolessa12@gmail.com*]

---

## RESUMO

Esse artigo tem como objetivo conhecer melhor o processo de decisão de compra de um smartphone e os critérios mais relevantes na compra do mesmo para os jovens. Essa pesquisa teve como público-alvo os jovens/alunos da Faculdade Adventista da Bahia (FADBA) em Cachoeira Bahia. Para tal, foi construída uma pesquisa de caráter exploratório. Na fase de pesquisa de campo, optou-se pela utilização de questionários, como instrumento de coleta de dados primários. A amostra foi calculada pelo Método de Amostra Aleatória Simples a fim de que todos os cursos tivessem uma amostra proporcional ao número de alunos, sendo assim, o instrumento de coleta foi aplicado com 53 respondentes. Os resultados evidenciaram a existência de critérios mais determinantes no processo de decisão de compra dos jovens consumidores da FADBA. Esses critérios foram medidos por grau de importância [1 sem-importância a 5 muito importante]. Verificou-se que a durabilidade da bateria do smartphone, o Sistema Operacional Android e a tela resistentes a riscos são os critérios que os jovens acham muito importante para a sua decisão na hora da compra de seu smartphone. Em contrapartida outros critérios como o peso e o tamanho do smartphone não são determinantes.

**PALAVRAS-CHAVE:** Comportamento do Consumidor. Processo Decisão de Compra. FADBA. Smartphone.

## 1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos é perceptível o aumento de vendas de smartphones no Brasil. A pesquisa realizada no início de abril de 2015, pela IDC Brasil (empresa de consultoria e serviços estratégicos de marketing para os mercados de Tecnologia da informação e Telecomunicações) constatou que as vendas de smartphones no país subiram 55% em 2014 na comparação com o ano anterior, alcançando 54,5 milhões de unidades, e projeta crescimento de 16% para o ano de 2015 (GLOBO, 2015). Com esse crescimento de vendas, as empresas no mercado de smartphones estão em uma acirrada disputa para conseguir a retenção e a lealdade dos clientes.

O rápido crescimento tecnológico faz com que os smartphones com um ano ou até mesmo em menos tempo de uso, se tornem obsoletos em comparação com os lançamentos dos novos aparelhos. Com isso, os consumidores estão ficando cada vez mais exigentes, principalmente os jovens que não se contentam com os aparelhos que já possuem, pois não importa o quão bom o smartphone seja, eles estão frequentemente trocando seus smartphones em busca de novidades, tais como, maiores núcleos de processamento, melhores resoluções de câmeras, maior espaço de armazenamento, entre outros. Assim, é necessário que essas empresas busquem entender o comportamento dos consumidores e o seu processo de compra, principalmente num mercado tão dinâmico e competitivo como o de smartphones.

Kotler e Keller (2006), afirmam que empresas inteligentes necessitam compreender plenamente o processo de decisão de compra dos seus clientes, todas as suas exigências de aprendizagem, escolha, uso e, inclusive, descarte de um produto. Esse entendimento torna-se uma diferencial para as empresas, pois segundo Lye e Rundle-Thiele (2008), a compreensão do processo de decisão é central para a implantação eficaz de recursos de marketing. Entretanto, é essencial para as empresas de smartphones o entendimento do processo de como os jovens compra o seu aparelho, a fim de desenvolver uma estratégia de marketing apropriado, atendendo as necessidades e os desejos dos jovens de forma eficaz e construindo relacionamentos duradouros com o mesmo.

Levando-se em consideração o atual contexto, esse trabalho parte da seguinte questão de investigação: Quais são os critérios determinantes para jovens da FADBA na compra de smartphone?

A fim de responder a tal questionamento, essa pesquisa tem por objetivo geral verificar o processo de decisão de compra de smartphone dos jovens da FADBA, verificando os critérios determinantes. De forma específica essa pesquisa busca: caracterizar o público-alvo [jovens estudantes da FADBA]; e conhecer cada etapa do processo de decisão de compra [reconhecimento das necessidades; busca de informações; avaliação de alternativas; decisão de compra e comportamento pós compra] da população estudada.

Espera-se que esse trabalho, ao estudar um grupo específico de consumidores, possa trazer informações que orientem as decisões dos fabricantes de smartphones, lojistas e outros indivíduos interessados em tal temática.

Essa pesquisa, quanto aos fins pode ser caracterizada como uma pesquisa exploratória, pois segundo Malhotra (2001), esse tipo de pesquisa possibilita a compreensão do problema enfrentado pelo pesquisador. Ainda para levantar dados secundários realizou-se uma pesquisa documental, que segundo Gil (2008), são materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa. A pesquisa documental utilizada neste trabalho foi constituída a partir da consulta aos dados das coordenações dos cursos da FADBA e teve por objetivo conhecer a quantidade exata da população estudada, obtendo o universo de 1.434 alunos, no período [2014].

Este artigo utilizou a abordagem qualitativa na tentativa de responder ao questionamento do problema de pesquisa. Segundo Richardson (1999), esta abordagem contribui no processo de mudança de determinado grupo e possibilita, em maior profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

O instrumento de coleta de dados escolhido neste artigo foi o questionário que foi formulado de modo estruturado e baseado no tema-assunto [processo de decisão de compra]. Segundo Laville e Dionne (1999), este instrumento é a abordagem mais usual, pois consiste em preparar uma série de perguntas sobre o tema visado, onde cada uma dessas perguntas oferece-se aos interrogados uma opção de respostas para que eles respondam o que corresponde ser a melhor opção. As questões desenvolvidas foram construídas em escala Likert [onde 1 é o número de menor importância e 5 o de maior importância]. Foram considerados os critérios determinantes neste artigo os resultados das médias quatro, ou acima

de quatro. Os resultados com médias abaixo foram considerados não determinantes. Além das questões em escala, utilizou-se ainda o modelo dicotômico. Por fim, foi inserida uma questão aberta.

Antes da aplicação do instrumento, como forma de avaliação e ajuste do questionário, foi realizado um pré-teste [amostra de 20 estudantes, no período de novembro/2014]. Após a etapa do pré-teste foi calculada a amostra, levando-se em consideração que todos os cursos da FADBA foram contemplados. A técnica estatística utilizada foi a Amostra Aleatória Simples dimensionada para 95% de confiabilidade e um erro de 10% da média. A amostra foi dividida proporcionalmente ao número de alunos de todos os cursos, sendo assim, foi aplicada essa pesquisa para 53 respondentes da FADBA; foram 16,98% dos alunos de Administração; 24,53% dos alunos de Enfermagem; 15,09% de Pedagogia; 16,98% de Fisioterapia e 26,42% de Psicologia. A partir dos dados obtidos foram gerados os gráficos das respostas com o apoio do software (Statistical Package for Social Sciences - SPSS) versão 20.

O trabalho está dividido em quatro seções. A primeira, já apresentada, constitui-se na introdução e destina-se a exposição os elementos delineadores da pesquisa. A seguir, na segunda seção, discorre-se sobre o referencial teórico, discutindo o processo de decisão de compra. Na terceira seção são apresentados os dados da pesquisa de campo. Por fim, na quarta e última seção, apresentam-se as considerações finais.

## 2 PROCESSO DE DECISÃO DE COMPRA

Segundo Solomon (2002, p. 209), o processo de decisão de compra acontece quando o consumidor percebe que precisa fazer uma compra. Geralmente ele segue uma série etapas para realizar tal processo. Segundo Kotler e Armstrong (2007), são cinco etapas que o consumidor percorre: reconhecimento da necessidade; busca por informações; avaliação de alternativas; decisão de compra e comportamento pós-compra.



FIGURA 1 – PROCESSO DE DECISÃO DE COMPRA  
 FONTE: KOTLER E ARMSTRONG (2007)

Em relação a tal processo a primeira etapa é o reconhecimento da necessidade, que segundo Hawkins, Mothersbaugh e Best (2007) é o resultado de uma discrepância entre um estado desejado e um estado real. Essa discrepância é suficiente para despertar e ativar o processo de decisão. O estado real é o modo que o indivíduo percebe seus sentimentos e sua situação no momento atual. O estado desejado é o modo como um indivíduo deseja se sentir ou estar no momento atual. Kotler e Keller (2006, p. 189), afirmam que a necessidade pode ser provocada por **estímulos internos** [fome, sede, sexo etc.] e **externos** [anúncios de propaganda ou esforços de marketing]. Para Las Casas (2010, p. 184), muitas

vezes a necessidade ocorre quando um produto não atende às expectativas e os consumidores optam por comprar novamente.

Depois de reconhecer o problema, o consumidor começa a buscar informações, que é a segunda etapa. Essa busca é o processo pelo qual o consumidor investiga seu ambiente à procura de dados adequados para tomar uma decisão razoável (SOLOMON, 2002, p.212). Segundo Hawkins et al (2007, p. 308), umas das buscas imediatas dos consumidores é a busca interna, onde as informações relevantes armazenadas na memória de longo prazo são utilizadas para determinar se a pessoa conhece uma solução satisfatória. Caso não consiga as informações relevantes na busca interna, o consumidor utiliza outra fonte de informações que é a busca externa, são elas: **a) fontes pessoais** que incluem família, amigos, vizinhos, conhecidos; **b) fontes comerciais** neste caso são propagandas, vendedores, representantes, embalagens, mostruários; **c) fontes públicas** que representa meios de comunicação de massa, organizações de classificação de consumo; **d) fontes experimentais** que são manuseio, exame, uso do produto (KOTLER; KELLER, 2006, p.189, grifo nosso).

Após ter reconhecido a necessidades e feito a busca de informações, o consumidor chega ao estágio de decisão que talvez seja o mais importante do processo que é o de avaliação de alternativas, ou seja, terceira etapa. Segundo Hawkins et al (2007, p.332), avaliação de alternativas é o modo como os consumidores avaliam e escolhem os produtos dentre as alternativas disponíveis. Na percepção de Blackell et al (2005), os consumidores avaliam sua escolhas influenciados por produtos, serviços e marcas que provavelmente proporcionarão satisfação com a compra e o consumo.

Para entender o processo de avaliação do consumidor, Kotler e Keller (2006, p.191) acreditam que o primeiro passo é saber como ele está tentando satisfazer a sua necessidade. O segundo passo é saber que certos benefícios na escolha do produto ele está buscando. E o terceiro passo é perceber como o consumidor vê cada produto e os seu conjunto de atributos a fim de satisfazer a sua necessidade.

Para Solomon (2002), são os critérios determinantes de um produto que realmente diferem dos outros produtos, tendo mais peso no processo de decisão do que aqueles em que as alternativas são semelhantes. É nesse contexto de descobrir os critérios determinantes de um produto que está baseado este artigo.

Após o consumidor ter avaliado as alternativas, ele passa para a decisão de compra que é a quarta etapa. No estágio de avaliação, o consumidor cria preferências entre as marcas do conjunto de escolha e também forma uma intenção de comprar as marcas preferidas. Ao formar essa intenção de compra, ele pode passar por cinco subdecisões: decisão por marca; decisão por revendedor; decisão por quantidade; decisão por ocasião e decisão por forma de pagamento (KOTLER; KELLER 2006, p. 194). Os consumidores às vezes compram algo diferente daquilo que pretendiam ou optam por não comprar nada em razão de algo que aconteça durante o estágio de compra ou escolha (BLACKWELL; MINIARD; ENGEL, 2005).

Para Kotler e Keller (2006, p. 195), existem dois fatores que podem interferir entre a intenção e a decisão de compra. O primeiro fator é a atitude dos outros. Se alguém que tem uma grande influência

achar que o consumidor deveria comprar a marca A, as chances dele optar por outra marca será menor. O segundo fator de interferência são as situações imprevistas. Eventos inesperados podem mudar a intenção de compra do consumidor, tais como: economia em crise, redução de preço pelo concorrente, entre outros.

Ainda segundo Kotler e Keller (2006, p. 195 – 196), a decisão de um consumidor de modificar, adiar, ou rejeitar uma compra é altamente influenciada pelo risco percebido. Existem diferentes tipos de risco percebido pelo cliente no momento da compra ou do consumo de um produto: risco funcional, risco físico, risco financeiro, risco social, risco psicológico e risco de tempo. Para Solomon (2002, p. 216), o risco percebido pode estar presente se o produto é caro ou complexo e difícil de entender.

O comportamento pós-compra que é quinta e última etapa, é marcado pela satisfação e pela insatisfação. Segundo Kotler e Keller (2006, p. 196), a satisfação do cliente deriva da proximidade entre suas expectativas e o desempenho percebido do produto. Se o desempenho não atender as expectativas, o cliente ficará desapontado, mas se o produto atingir as expectativas ele ficará satisfeito, e se exceder completamente as expectativas, ele ficará encantado. Esses sentimentos definem se o cliente voltará ou não a comprar o produto e se falará positivamente ou negativamente sobre ele para outras pessoas.

### 3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A população-alvo dessa pesquisa foram os jovens [18 a 34 anos] da Faculdade Adventista da Bahia, abrangendo todos os cursos. A coleta de dados evidenciou que a maior quantidade de jovens que estudam na FADBA é de 19 anos [26,42 %], sendo que as idades menos presentes na Instituição foram 24, 25 e 26 anos, com apenas 1,88%. A maioria dos respondentes da pesquisa foi do sexo feminino [69,91%].

Durante o primeiro estágio do processo de decisão de compra, conhecido como reconhecimento da necessidade, o que mais estimulam os jovens a comprar o smartphone é a insatisfação com o seu atual aparelho.

Questões	Frequência	Porcentagem
Se eu não tivesse um smartphone, eu compraria um.	14	26,4%
Anúncio de propaganda me estimula a comprar um smartphone.	6	11,3%
A insatisfação com o atual aparelho me faz comprar outro smartphone.	30	56,6%
A busca pelo status me estimula a comprar um smartphone.	3	5,7%
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>100,0%</b>

**TABELA 1 - RECONHECIMENTO DA NECESSIDADE.**

**FONTE:** DADOS DA PESQUISA (2014)

Com 56,6% das respostas, essa insatisfação acontece pelo não atendimento de suas expectativas com o seu aparelho e faz com que o consumidor comece a procurar outro smartphone para adquiri-lo. Isso ocorre geralmente na geração atual, considerada geração Y, onde as mudanças acontecem rapidamente e assim as suas necessidades também podem mudar.

Após o reconhecimento da necessidade de compra, o consumidor realiza a busca de informação, a fim de verificar produtos ou marcas que irão ajudá-lo a resolver o seu problema de insatisfação.

Questões	Frequência	Porcentagem
Antes de comprar um smartphone eu me recordo das experiências nas compras passadas.	5	9,4%
Eu busco fontes pessoais (parentes, amigos, grupos sociais) antes da compra do smartphone.	27	50,94%
Eu busco fontes públicas (classificações, mídia, internet) antes da compra do smartphone.	11	20,8%
Eu busco fontes de Marketing (sites, lojas, propagandas, vendedores) antes da compra do smartphone.	10	18,9%
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>100,0%</b>

**TABELA 2 – BUSCA DE INFORMAÇÕES.**  
**FONTE: DADOS DA PESQUISA (2014)**

Com 50,94%, a fonte de informação que os jovens mais procuram antes de comprar os seus smartphones são as fontes pessoais [amigos, parentes e grupos sociais]. Isso geralmente ocorre porque as pessoas confiam mais nas opiniões de pessoas mais próximas e por isso as fontes mais eficientes são as fontes pessoais, pois as outras fontes apenas informam do produto, mas as pessoas legitimam pelo fato de serem autoridades independentes e terem experiências com o aparelho.

É sabido que os critérios de avaliações são muito importantes, pois diferem uns produtos dos outros e isso tem mais peso no processo de decisão do que aqueles que as alternativas são semelhantes. Medido pelo grau de importância [1- sem importância a 5- muito importante] foram identificados os critérios que determinam a compra de um smartphone para os jovens da Faculdade Adventista da Bahia em detrimento de outros. A seguir está apresentada uma tabela onde terá por classificação os critérios determinantes e não determinantes para os jovens na compra dos seus smartphones.

Questões	Frequência	Porcentagem
Antes de comprar um smartphone eu me recordo das experiências nas compras passadas.	5	9,4%
Eu busco fontes pessoais (parentes, amigos, grupos sociais) antes da compra do smartphone.	27	50,94%
Eu busco fontes públicas (classificações, mídia, internet) antes da compra do smartphone.	11	20,8%
Eu busco fontes de Marketing (sites, lojas, propagandas, vendedores) antes da compra do smartphone.	10	18,9%
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>100,0%</b>

**TABELA 3 – CRITÉRIOS DETERMINANTES E NÃO DETERMINANTES DO SMARTPHONE.**  
**FONTE: DADOS DA PESQUISA (2014)**

Após a análise dos dados referente aos critérios determinantes, o *wifi* por ter a capacidade de navegação pela internet e redes sociais com conexão sem fio, se torna um dos itens mais procurado pelos jovens na escolha do seu aparelho. A tela resistente a riscos e quedas por sinal se mostrou ser um item bastante indicado pelos respondentes, pois esse tipo de tela traz maior segurança ao consumidor a

possíveis quedas que venha ocorrer. Em relação ao tamanho da tela do smartphone eles optam por uma tela maior, o que é uma característica importante, principalmente para os consumidores que navegam na *web*, editam documentos, lê e-mails e mensagens de texto.

É incômodo para o consumidor ter seu smartphone descarregando rapidamente, deixando-o “na mão”. Algumas vezes, nesse contexto, é que a durabilidade da bateria se torna um item importante para os jovens consumidores, pois atualmente gasta-se muita energia com navegações na internet, redes sociais entre outros. Por isso, a autonomia da bateria é um fator determinante na compra. Percebe-se também que os jovens procuram smartphones que tenham boas resoluções, a fim de ter imagens de qualidade em qualquer lugar e em quaisquer condições seja ela com muita ou pouca iluminação. Além disso, eles procuram câmeras traseiras ao invés das frontais. A tecnologia 3G também se mostra um item de destaque para os jovens, isso acontece pelo fato dessa tecnologia ter maior velocidade nas navegações e redes sociais.

A possibilidade de o smartphone ter uma boa memória interna é um dos critérios que também pode determinar a compra de um smartphone para os jovens. Isso ocorre pelo fato de algumas vezes o aparelho ficar com a memória cheia, não podendo conter mais documentos, fotos, músicas entre outros. Com isso, eles buscam smartphones que tenha uma boa memória interna. Além disso, acham importante a entrada de cartão de memória, a fim de expandir ainda mais o seu armazenamento interno. Na maioria das vezes optam por aparelhos que suportam dois chips, pois não ficarão restritos apenas a uma operadora. A conectividade *bluetooth* traz a possibilidade de enviar arquivos para outro aparelho sem nenhum cabo conectado em ambos os aparelhos e sem conexão alguma com a internet por isso se mostra importante para o consumidor. Os dados ainda demonstram que os consumidores preferem o Sistema Operacional Android em relação aos outros. O Android é o sistema móvel mais usado no mundo com 44,62%, segundo o TecMundo (2014).

Já o *designer* do aparelho tem se tornado uma característica importante, isso significa que os jovens consumidores reparam as curvas, as cores e os formatos dos smartphones quando vão comprá-lo. Por fim, o processador Quad-core por deixar o aparelho mais rápido, sem travamentos e nem “engasgos”, têm a preferências deles. Depois que os jovens avaliam os conjuntos de critérios, eles definem onde e como gostam de comprar o seu smartphone.

Questões	Média
Eu gosto de comprar pela internet	3,02
Eu gosto de comprar pessoalmente	4,53
Eu gosto de comprar à vista.	3,92
Eu gosto de comprar pelo cartão de crédito.	3,17
Eu gosto de comprar via boleto.	2,66
O preço do produto me influencia na hora da compra	4,55

**TABELA 4 – DECISÃO DE COMPRA.**  
**FONTE: DADOS DA PESQUISA (2014)**

De acordo a análise dos dados os jovens optam por comprar pessoalmente o seu smartphone. Com uma média de 4,53. A maioria deles prefere fazer comprar do jeito tradicional, ou seja, gostam de ir à loja, tocar no aparelho antes de comprá-lo, observar de perto melhores as cores e interagir com os vendedores. Além do mais ainda existe a desconfiança nas compras de internet. Os dados mostram ainda que a maioria dos jovens que gostam de comprar pessoalmente é do gênero feminino com média de 20 anos de idade.

Em comparação com os outros modos de pagamentos, os jovens preferem comprar o seu smartphone à vista. A pesquisa demonstrou que eles preferem pagar o seu smartphone no ato da compra, mas também utilizam outras formas de pagamentos como o cartão de crédito e o boleto. Com uma média de 4,55, outro fator influenciador na decisão de compra dos jovens é o preço. Segundo as análises dos dados identificou-se que eles são sensíveis ao preço e que a depender de situações como descontos, liquidações e promoções, eles podem mudar de marca ou smartphone na hora da compra.

Ter o conhecimento de como será o comportamento pós-compra dos jovens, ou seja, saber se eles ficaram satisfeitos ou não com a compra de um smartphone é o que muito interessa as empresas desse segmento.

Questões	Média
Se eu fiquei satisfeito com o smartphone que comprei, indicaria o aparelho para outras pessoas.	4,38
Se eu fiquei insatisfeito com o smartphone que comprei, falaria mal do aparelho para outras pessoas.	3,60
Se o smartphone que comprei superou as minhas expectativas, irei comprar mais produtos daquela marca.	4,15
Se eu fiquei muito satisfeito com o aparelho, se tornaria fiel àquela marca.	3,57

**TABELA 5 – COMPORTAMENTO PÓS-COMPRA.**  
**FONTE: DADOS DA PESQUISA (2014)**

Segundo os dados, os jovens demonstram que se eles ao comprarem o seu smartphone e ficarem satisfeitos, provavelmente fariam bem para outras pessoas. Isso que é muito bom para a empresa, pois é a base inicial do relacionamento e, conseqüentemente, da lealdade do consumidor. Além disso, demonstraram que se o smartphone superar as suas expectativas, eles irão comprar mais produtos daquela marca, ou seja, há uma grande propensão de se tornarem clientes leais.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A motivação principal dessa pesquisa foi a de buscar um entendimento maior sobre o processo de decisão de compra de smartphones, tendo os jovens da Faculdade Adventista da Bahia como grupo de análise.

A partir dos resultados identificados e analisados na pesquisa, identificou-se a existência de alguns critérios mais determinantes que outros na amostra pesquisada. Esses resultados responderam o

problema inicial da pesquisa que é saber quais os critérios que determinam a compra de um smartphone para jovens da FADBA. São os seguintes os critérios determinantes: *wifi*, tela resistente a risco, durabilidade da bateria, resolução da câmera, tecnologia 3G, slot para cartão de memória, boa memória interna, *dual* chip, câmera traseira, sistema operacional Android, tamanho da tela, designer e processados *Quad-core*.

A partir dos resultados da pesquisa, pode-se concluir que esses critérios podem determinar a compra de um smartphone para os jovens da FADBA. Dentro desta visão é importante que as empresas de smartphones identifiquem corretamente esses critérios, uma vez que eles têm implicações estratégicas, visto que se não estiver claro na mente dos profissionais de Marketing o modo como os jovens avaliam as suas alternativas, supostamente sofrerá o problema clássico, intitulado por Levitt (1960) de “miopia em Marketing”, onde a empresa foca em seu produto, em vez de focar nas necessidades dos seus clientes.

Portanto a chave do sucesso para qualquer empresa, principalmente de smartphone, é saber quais os critérios que determinam a sua compra, é simples: saber o que o cliente [o jovem] quer, e depois fazer exatamente o smartphone apropriado às suas necessidades e desejos não atendidos. Consequentemente, os jovens ficarão satisfeitos, voltarão a comprar mais daquela marca, e assim de forma inteligente a empresa irá construindo uma base inicial do relacionamento na busca da lealdade dos jovens clientes.

Como toda pesquisa, seus resultados devem ser observados através das limitações a que ela se submeteu. O estudo limitou-se à população de jovens/alunos universitários da Faculdade Adventista da Bahia, o que não permite a generalização. Embora a Instituição possua alunos de vários estados do Brasil não há representatividade. No entanto, a limitação apresentada não suprime a importância dessa pesquisa, devendo ser entendida como importante aspecto de melhoramento e aceitação para novas possibilidades de pesquisas futuras.

## REFERÊNCIA

BLACKWELL, Roger D.; MINIARD, Paul W.; ENGEL, James F. Comportamento do Consumidor. 9. ed. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2005.

GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnicas da pesquisa social. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

Globo, site disponível em: <<http://g1.globo.com/tecnologia/noticia/2015/04/venda-de-smartphones-sobe-55-no-brasil-em-2014-diz-idc.html>>. Acessado: 27 jul. 2015.

HAWKINS, Del I.; MOTHERSBAUGH, David L.; BEST, Roger J. Comportamento do Consumidor. Construindo a estratégia de marketing. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Administração de marketing. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Princípios de Marketing. 12.ed. Pearson, 2007.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. A Construção do Saber: Manual de Metodologia da Pesquisa em Ciências Humanas. Tradução: Heloísa Monteiro e Francisco Settineri. Porto Alegre: Artmed; Belo Horizonte: Editora UFMG. 1999.

LEVITT, T. Marketing myopia. Harvard Business Review. v. 38, p. 45-56, jul/ago, 1960.

LYE, W., & RUNDLE-THIELE, S. (2008). Decisions, decisions, decisions. International Journal of Market Research, 50(6), 797–816.

MALHOTRA, N.K. Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

RICHARDSON, R. J. Pesquisa Social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

SOLOMON, Michael R. O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo. 9. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

TECMUNDO. Disponível em: <<http://www.tecmundo.com.br/android/60002-android-passa-ios-sistema-operacional-movel-usado-mundo.htm>>. Acesso em: 27 jul. 2015.

---

# EMPODERAMENTO, MOTIVAÇÕES E TOMADA DE DECISÃO: ANÁLISE DOS FATORES QUE INFLUENCIAM AS MULHERES CACHOEIRANAS NA COMPRA DE AUTOMÓVEIS, EM 2015

---

JULIANE OLIVEIRA COSTA GOMES [jukiemberly@hotmail.com], FLÁVIA ROSA DA SILVA [fal.10@hotmail.com]  
E DANILO SOUZA DE OLIVEIRA [danilo.varejo@hotmail.com]

---

## RESUMO

Um dos objetivos deste artigo é o de construir o perfil de mulheres que romperam as barreiras do preconceito, através de lutas, conquistaram o reconhecimento, o empoderamento delas é de extrema relevância para este estudo onde o consumidor feminino toma decisões de compra do seu próprio automóvel. A pesquisa de campo foi feita no município de Cachoeira com uma amostra de 26 mulheres, onde o tema proposto do estudo é a análise dos fatores motivacionais que influenciam as mulheres Cachoeiranas na compra de automóveis, em 2015, sendo o problema o mesmo. Foi aplicado um questionário com perguntas fechadas, onde foi construído o perfil da mulher que compra automóvel, como se comporta no processo decisório de compra e a influência dos fatores que motivam na compra, foi observado que os fatores que mais influenciaram foi o tamanho do porta-malas, seguidos de: itens de segurança, espaço interno, preço das peças de reposição e valorização na revenda.

**PALAVRAS-CHAVE:** Comportamento do Consumidor. Decisão de Compra. Fatores Motivacionais. Mulher.

## 1 INTRODUÇÃO

O mundo passa por constantes mudanças o tempo todo. Há algumas décadas tínhamos uma sociedade onde somente o homem trabalhava, e a mulher cuidava da casa e da educação dos filhos. No entanto, as transformações socio-históricas empreendidas também pelo protagonismo feminino, vêm pouco-a-pouco contribuindo para ascensão feminina em diferentes esferas da vida social. Parte dessas mudanças possibilitou uma maior, porém, ainda tímida, participação no mercado de trabalho<sup>1</sup>. Sua maior participação no mercado de trabalho e de consumo vem despertando à atenção na perspectiva de entender os desejos e necessidades desse público diferenciada e crescente.

O comportamento das mulheres consumidoras tem sofrido mudanças devido às constantes modificações do seu papel na sociedade. Segundo Barletta (2003) as mulheres, diferente de antigamente agora assumiram o papel de chefe da família, deixou de ser apenas dona de casa, estudam, trabalham e são bem-sucedidas em todos os setores organizacional, devido a tantas mudanças o interesse por

---

<sup>1</sup> Ainda persistem algumas desigualdades, pois ganham menos fazendo o mesmo trabalho (até 17%, segundo dados de 2008), têm menos representatividade política (em média, 18,4% no Legislativo, e apenas 17 cargos máximo do Executivo em 192 países) e menos acesso à educação – dois entre cada três analfabetos são do sexo feminino.

automóveis aumentou, buscando compreender o processo de escolha nesse setor, este artigo destina-se a levantar os fatores motivacionais na decisão de compra de um automóvel.

Compreendendo a importância de entender o universo feminino no setor automobilístico, um setor rentável e que está sempre em constantes mudanças e buscando também compreender o que as mulheres atualmente realmente levam em consideração na escolha de um automóvel, tomando como base o empoderamento desta nova mulher, nota-se que atualmente as montadoras têm notado este público emergente e lançam uma variedade de opções para satisfazer todos os gostos.

A partir desse contexto, de marcha da emancipação feminina via ocupação de novos espaços, antes hegemonicamente masculino, e ascensão do gênero na esfera socioeconômica é que, buscamos neste estudo compreender e mensurar os fatores que influenciam no processo de decisão de compra de um automóvel pelo público feminino no município de Cachoeira.

A cidade de Cachoeira foi escolhida para receber este estudo direcionado as mulheres que compram carros, pois se percebe que sendo uma cidade tradicional e histórica, aonde a mulher vem mudando seu padrão e suas funções na sociedade local, ainda que seja um público que está emergindo é bastante significativo para desenvolvimento local. O tema proposto é a análise dos fatores motivacionais que influenciam as mulheres Cachoeiranas na compra de automóveis, em 2015, sendo o mesmo o problema que dá embasamento para esta pesquisa de campo. Na tentativa de alcançarmos o objetivo geral proposto, foi desenvolvida uma pesquisa quantitativa, com questionários estruturados aplicados no período de agosto a outubro de 2015. Ademais, foram contemplados os seguintes objetivos específicos: a) Descrever o “perfil da mulher” que compra automóveis; b) Descrever o processo decisório de compra da mulher, avaliando qual etapa do processo é mais significativo e c) Identificar os fatores endógenos e exógenos que influenciam na compra de um automóvel.

Este assunto merece ser explanado, afinal é de grande relevância apontar a trajetória feminina em busca do seu pertencimento, existindo um empoderamento, e assim também trazendo considerações positivas no mercado automobilístico, pois trabalha diretamente o comportamento consumidor das mulheres, e como atingir esse nicho de mercado emergente, com estratégias de marketing, e reconhecimento de alternativas para as montadoras atuais.

Este artigo está dividido em cinco seções sendo elas: (i) introdução que apresenta ao leitor o tema proposto; (ii) o referencial teórico, onde todas as informações sobre o pertencimento, empoderamento da mulher nos últimos anos, o setor automobilístico no Brasil e o consumidor feminino neste setor, decisão de compra do automóvel e contribuições para o consumidor feminino de veículos; (iii) metodologia aplicada à pesquisa de campo, onde foi aplicado um questionário estruturado a uma mulheres residentes da cidade de Cachoeira, sendo esta amostra de 26 mulheres cachoeiranas; (iv) Análise de resultados: onde apresenta o perfil desta população específica e esclarece todos os fatores que motivam as mulheres na compra do automóvel e (v) Consideração Finais onde todas as informações relevantes são apresentadas deste estudo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 MULHER: EMANCIPAÇÃO, PERTECIMENTO E CONSUMO

De acordo com Fujisawa (2006), as mulheres carregam uma história de inferiorização, submissão e desqualificação, e com o passar dos anos os avanços conquistados, arduamente, nas últimas décadas são pequenos demais, porém fundamentais para a consolidação do processo histórico e cultural da mulher ao lado do homem com as mesmas possibilidades de ser na sociedade. Desde tempos depois do período pré-histórico e até a 1ª Guerra Mundial, a mulher quase não era ninguém na sociedade, cuidava do lar apenas e dificilmente saía de casa, mas depois desses anos tenebrosos e tristes, a situação começou a mudar. Em consequências dos homens estarem na Guerra, não havia pessoas para trabalhar nas cidades e, assim, as mulheres tiveram que ocupar esses lugares. Mas também o cenário desolador que se vivia depois da Guerra ajudou com que a mulher pudesse ser inserida neste contexto. Depois da Guerra houve o começo da emancipação feminina, onde ela trabalhava, ganhando um pouco mais de autonomia, mais não foi tão simples chegar a total autonomia. Houve mais transformações: a mulher começou não estar dependente do marido financeiramente e já não tinha apenas de cuidar dos filhos, agora trabalhava fora de casa e tinha empregos iguais ao do seu marido. Com o crescimento da população, a mulher teve que desempenhar muito mais funções, o que a tornou mais autônoma financeiramente e com mais liberdade. Passou a frequentar locais públicos e a sair à noite e praticava tudo que o homem também praticava.

Pode-se observar que no Brasil, na questão política em 2010, pela primeira vez na história do país foi eleita uma presidente do sexo feminino, isso é mais uma conquista dessa emancipação, desse pertencimento histórico.

Atualmente as mulheres representam uma parcela significativa no mercado de trabalho e devido a sua ajuda e comprometimento no orçamento familiar, sendo muitas vezes até a principal renda para a família, percebe-se então que mulheres tornaram-se independentes, no aspecto financeiro, principalmente (BARLETTA, 2006). Nas famílias brasileiras pode-se notar que a mulher tem um grande comprometimento no orçamento.

Segundo Engel, Blackwell e Miniard (2000), o consumidor feminino antes lembrado pelos profissionais de marketing por causa do volume de produtos que compravam, atualmente é visto como alvo de investimento, dada a esta mudança em seu comportamento que se tornaram independentes, mais participativas nas decisões e pela movimentação que trouxeram ao mercado de consumo.

A mulher da atualidade é mais preocupada com a beleza, detalhista, observadora e acima de tudo atenta no que faz e o que passa em sua vida social. E diante desse novo perfil, muitas vezes o seu poder de compra é superior ao do público masculino principalmente nos dias atuais onde as facilidades para adquirir produtos estão cada vez acessíveis, com cartões de créditos e diversas formas de pagamentos (POPCORN; MARIGOLD, 2000).

Ainda em Popcorn e Marigold (2003, p.58) “as mulheres compram ou influenciam na aquisição de 80% de todas as mercadorias de consumo”. Além disso, outros dois bens, anteriormente de poder

dos homens, estão caindo no poder de compras das mulheres: o automóvel. Na visão das autoras, cerca de “48% dos investidores do mercado são do gênero feminino”. Pode-se visualizar que com o passar dos anos a mulher mudou sua imagem por meio da conquista de independência financeira e deixou de ser vista somente como dona-de-casa. Ao assumir espaços nas diversas áreas de atuação a mulher passou adquirir bens de consumo graças à sua ascensão profissional.

Segundo Barletta (2003, p.40): “[...] as mulheres ganham e possuem mais hoje em dia do que em qualquer outro período anterior da história – e o seu poder financeiro está crescendo aceleradamente”. Assim, atualmente as mulheres têm um grande poder aquisitivo de bens duráveis e de consumo, são consumidores mais ativos no mercado.

## 2.2 O MERCADO NACIONAL DA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA E A MULHER

O Brasil atualmente é um dos maiores mercados de veículos do mundo. Esse mercado cresce a cada ano e, com essa expansão, mais montadoras são atraídas para montar suas fábricas aqui, devido a inúmeros fatores, principalmente a isenção de impostos e o baixo custo para a produção de um veículo para exportação em nosso território. Além disso, também trouxe benefícios para os consumidores, pois se as montadoras se instalarem aqui no Brasil, tem uma grande variedade de veículos mais baratos à disposição, e também tem uma grande geração de empregos diretos e indiretos, afirma a ANFAVEA (2015) neste setor tem cerca de 117.669 mil pessoas em setembro deste ano, além de também trazer e agregar as tecnologias dos automóveis ao nosso país e nosso mercado.

Existindo uma grande variedade de veículos e notando a importância do consumidor, o mercado automobilístico vem se atualizando em designer, modelos, tecnologias, entre outros benefícios. Abaixo, segue quadro dos estados e montadoras instaladas no Brasil, totalizando em 46 montadoras que produzem, e atendem ao consumidor interno, e externo, isso decorrente da globalização e também pela necessidade do indivíduo de ter um carro.

ESTADOS	MONTADORAS INSTALADAS
Amazonas	BMW (Dafra), Bramont (Mahindra), Dafra, Effa, Harley-Davidson, Honda, Haobao, Kasinski, Traxx, Triumph, Suzuki, Yamaha e Kawasaki.
Bahia	Ford
Ceará	Ford
Goiás	CAOA Hyundai, John Deere e Mitsubishi.
Minas Gerais	CNH New Holland, Fiat, Iveco e Mercedes-Benz.
Paraná	CNH New Holland, Fiat, Nissan, Renault, VW e Volvo.
Rio de Janeiro	MAN VWCO e a PSA Peugeot- Citroen.
Rio Grande do Sul	AGCO Massey, Agrale, GM, International e John Deere.
São Paulo	Caterpillar, CNH New Holland, Ford, GM, Honda, Hyundai, Karmann-Ghia, Komatsu, Mercedes-Benz, Scania, Toyota, Valtra e VW.

**QUADRO 01** - ESTADOS E MONTADORAS INSTALADAS NO BRASIL

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA (2015).

Visando o consumidor feminino no setor automobilístico afirma Perez (2008), a influência das mulheres na decisão de compra de carros chega em torno de 80% à 90%, dos casos de venda, e a maneira diferenciada como a mulher vê ( neste caso como envolve a renda) e se relaciona com o automóvel, é um fator influenciador na hora da compra.

Miranda (2007) afirma também que atualmente, as mulheres influenciam 70% das decisões de compra e 43% das compras efetivas de carro são feitas por mulheres, e a indústria automobilística está atenta a isso, demonstrando a predominância do consumidor feminino em decisões em todos os setores, principalmente nas compras de carros. Esta é uma realidade vivenciada pela população brasileira.

### 2.3 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

O comportamento do consumidor perpassa primeiramente por estímulos de marketing, sendo eles segundo Kotler (2005) reconhecidos como o “mix de marketing”: Produto, Preço, Distribuição e Promoção. O produto é considerado algo que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer a um desejo ou necessidade. O preço geralmente é utilizado como estratégia para sensibilidade do consumidor. No entanto, o preço, em alguns casos pode indicar se o produto apresenta alta ou baixa qualidade, e ainda pode influenciar o consumidor de maneira positiva ou negativa ao produto ou serviço. Entende-se por distribuição o esforço de uma empresa em tornar o produto acessível da melhor forma para seu consumidor sendo que exista uma facilidade maior na aquisição do mesmo, já a promoção, segundo Kotler (2005), abrange todo o trabalho relativo à comunicação e promoção da empresa, de seus produtos e de seus serviços, como é divulgado, lançado.

Os outros estímulos que atuam no comportamento do consumidor são evidenciados na escolha, observando a necessidade ou desejo pelo produto. As necessidades podem vir de diversas maneiras, sendo elas: sensações internas, que podem ser caracterizadas como desejos como beber água, desejo de viajar, necessidade de reconhecimento ou status, podemos relacionar estas necessidades com a Pirâmide de Maslow<sup>2</sup>. Neste momento, são chamados de fatores psicológicos. Como podem surgir também de estímulos externos como um convite para alguma festa ou um anúncio em uma revista. Quando surge a necessidade no interior do consumidor (neste caso, as mulheres), o impulso para atendê-la é chamado motivação.

Segundo, Kotler (2000) as características de seu comprador influenciam no comportamento, que são por meio dos fatores culturais, sociais e pessoais. Os fatores culturais são considerados os que exercem influência enorme no comportamento do consumidor, pois são os hábitos, costumes e ideologias. Segundo Cobra (2011, p.205) “a influência da classe social é marcante para o consumo

---

2 Abraham Maslow com sua pirâmide das necessidades queria explicar que as pessoas são motivadas por necessidades específicas em determinadas épocas, sendo dispostas por uma hierarquia, da mais urgente para a menos urgente, em sua ordem de importância. As pessoas tentam satisfazer suas necessidades mais importantes em primeiro lugar

de determinados produtos, como carros.” Neste quesito de influências, observam-se as influências situacionais mais frequentes que afetam o comportamento do consumidor, segundo Churchill e Peter (2003), que são apresentadas no quadro a seguir:

TIPOS DE AMBIENTE	CARACTERÍSTICAS
1. AMBIENTE FÍSICO	Composto por características notadas pelo consumidor no momento da compra, como a iluminação do local, o nível de barulho, a localização da loja, sua decoração, etc.
2. AMBIENTE SOCIAL	Inclui outras pessoas, o status que elas pretendem manter perante os demais.
3. O TEMPO	Pode influenciar de uma maneira muito forte o processo de compra; as pessoas tomam decisões diferentes dependendo de qual momento do dia, da semana ou da estação do ano fazem a compra.
4. AS RAZÕES QUE MOVEM O CONSUMIDOR A COMPRAR	Inclui a identidade da pessoa que irá utilizar o produto.
5. AS CONDIÇÕES MOMENTÂNEAS	O humor, o dinheiro de que o consumidor dispõe naquele momento, sua saúde, entre outros.

**QUADRO 02 - INFLUÊNCIAS SITUACIONAIS**

**FONTE:** CHURCHILL E PETER (2003) ADAPTADO.

Outros fatores que podem despertar uma necessidade são externos à pessoa, sendo elas as variáveis econômicas, tecnológicas, políticas e culturais sendo variáveis incontroláveis de marketing e mesmo assim estão incluídos neste processo.

## 2.4 DECISÃO DE COMPRA

No processo de decisão do compra, segundo Kotler (2000) o consumidor desempenha alguns papéis no processo decisório de compra, sendo eles: iniciador, influenciador, decisor, comprador e usuário, sendo o iniciador: O iniciador é quem inicia o processo de compra; Influenciador: É quem influencia o processo de compra; Decisor: O decisor é realmente quem decide sobre determinada compra, mesmo que não seja o comprador; Comprador: Aquele que realmente compra o produto, mesmo que não tenha sido o influenciador, nem o decisor; Usuário: A pessoa que irá consumir o produto é o usuário, ele pode não participar de nenhuma das etapas anterior, mais o usuário é importante para dar o feedback necessário as empresas.

Segundo Las Casas (2010, p. 183):

Na compra de uma casa, por exemplo, pode ter a participação de todos da família, uma vez que todos irão viver no mesmo lugar, enquanto um carro pode ter a decisão apenas da pessoa que será o usuário. As compras complexas é que geralmente passam por esta sequencia de papéis.

Segundo Kotler (2000) o comportamento de compra complexo (no caso deste projeto se encaixa, pois é para a aquisição de um automóvel) envolve o processo em três etapas, o comprador: 1º -



**FIGURA 1** - PROCESSO DE DECISÃO DE COMPRA:

**FONTE:** ADAPTADO DE CHURCHILL & PETER (2003, p.146)

Segundo Kotler (2000) “o processo de compra quando o comprador reconhece um problema ou uma necessidade” esta fase do processo é o reconhecimento do problema. Depois de obter informações do produto/serviço, como o preço, características e condições de pagamento, o consumidor passa por um processo de avaliação de alternativas onde procura o melhor negócio a se fazer. Na avaliação de alternativas o consumidor de alguma maneira coloca analisa todas as alternativas para finalizar a compra de determinado produto ou serviço. Em decisões de compras complexas a avaliação é muito mais difícil, pois as empresas buscam ter mais atributos e benefícios mais que os outros, e depois desse processo toma-se a decisão final de compra.

### 3 METODOLOGIA

A abordagem utilizada nesta pesquisa será quantitativa, observando que a abordagem pesquisa quantitativa, é a mais comum no mercado, e prioriza apontar a frequência e a intensidade dos comportamentos dos indivíduos de um determinado grupo, ou população. É exploratória e pode indicar nuances imprevisíveis sobre uma questão-problema. Como o problema se refere aos fatores motivacionais será preciso trabalhar com esta abordagem na pesquisa. Já a Nesse momento da pesquisa, apresentaremos aqueles dados tangíveis em relação ao problema supracitado.

O lócus desta pesquisa é a cidade de Cachoeira situada no Recôncavo Baiano, à população será mulheres cachoeiranas que possuem carros na sua totalidade, e a amostra será retirada desta população. Levantou-se a frota de automóveis na cidade de Cachoeira- BA, através do IBGE, que de acordo com o censo 2010 a frota é de 2.056 automóveis, com os dados do Detran/Ba, observa-se que até Abril/2015 foram 10.616 habilitações da categoria A e AB, sendo que 2044 sexo feminino, 8572 sexo masculino, logo 19,25% das habilitações até Abril/2015 para mulheres, tornando esta informação relevante para a frota de carros existente na cidade de Cachoeira, a população desta pesquisa será de 396 veículos, aplica-se de acordo com o cálculo amostral para populações finitas, aplicamos o pré-teste para 10 mulheres cachoeiranas, encontramos a média, desvio padrão e fizemos o calculo onde será retirado desta população 26 amostras que representara nossa população total.

A amostra selecionada para a pesquisa proporcionou condições adequadas para a construção de um conhecimento consistente sobre o que as influenciam no momento da compra do automóvel pessoal.

O instrumento de pesquisa utilizado foi um instrumento estruturado um questionário com perguntas fechadas, de natureza não disfarçada, que segundo Santos (2003): caracteriza-se por conter um conjunto de itens bem ordenados e bem apresentados. As perguntas fechadas serão baseadas na escala métrica Likert de 1 a 5, no qual o entrevistado devera responder 1 para os atributos considerados menos importantes e 5 para os atributos considerados mais importantes.

As mulheres que responderam este questionário demoraram em média 20 minutos para respondê-los, sendo ele dividido em 3 partes: Perfil da entrevistada, comportamento no processo decisório de compra do automóvel e análise dos fatores que influenciam na momento da compra.

Este instrumento é o mais indicado neste projeto, pois com os questionários iremos abordar todos os fatores motivacionais, tanto exógenos como endógenos. Em alguns casos precisando conter respostas satisfatórias para a análise de todo o processo decisório.

O tratamento dos dados levantados na pesquisa será feito utilizando-se os *softwares Sphinx Plus<sup>2</sup>®* e *Microsoft Excel®*.

#### **4 ANÁLISE DE RESULTADOS: CONTRIBUIÇÕES PARA O MERCADO CONSUMIDOR FEMININO DE VEÍCULOS**

Buscando identificar os fatores que motivam as mulheres cachoeiranas na compra de automóveis, apresentaremos a seguir os dados empíricos relacionados ao trabalho, nota-se que o fato de residirem em uma cidade tradicional, histórica, e com uma grande população de idosos, é iminente o pertencimento de cada mulher que respondeu a este estudo.

No que tange ao perfil das mulheres cachoeiranas de acordo com as respostas, 61,5% das entrevistadas apresentaram ter uma faixa etária de 31-40 anos, em sua maioria são casadas, trabalham no setor privado, e afirmam que ganham em média, até 3 salários mínimos, a conclusão máxima é o ensino superior, tem 1 (um) carro apenas (nunca trocaram de carros o que nos remete que o fato de ter um automóvel é algo novo no meio do consumidor feminino), afirmam que ter um carro significa uma necessidade, e o carro é utilizado na maioria das vezes para trabalho.

Buscando responder o segundo objetivo específico desta pesquisa, abordaremos o processo decisório de compra, relacionando com fatores que motivam as mulheres na compra de automóveis, dividimos este processo no questionário aplicando as seguintes questões: (i) reconhecimento de necessidade, (ii) levantamento de alternativas, (iii) avaliação de alternativas e (iv) decisão de compra. Conforme tabela a seguir:

RECONHECIMENTO DE NECESSIDADE	% DAS ENTREVISTADAS
Elas próprias reconheceram a necessidade de comprar um carro;	42,3%
Consideram importante que outra pessoa diga se necessita comprar um carro;	46,2%
Normalmente analisa suas próprias condições econômicas para comprar um carro;	57,7%.

**TABELA 01:** RECONHECIMENTO DE NECESSIDADE

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA, BASEADO NA PESQUISA.

Na tabela acima a entrevistada poderia escolher em qual escala as afirmativas tinham grande influência, foi relevante para a pesquisa às respostas acima, onde 57,7% afirmam ter uma grande influência a análise de sua própria condição econômica na hora de comprar um carro, caracterizando-se em uma consumidora que reconhece a necessidade e analisa sua questão financeira, o que afirma Kotler (2000) “o processo de compra quando o comprador reconhece um problema ou uma necessidade” esta fase do processo é o reconhecimento do problema. O fato na pesquisa o percentual de mulheres que afirmam que consideram importante que outras pessoas digam que necessitam de um carro, caracteriza que esta consumidora, reconhece a necessidade, mais precisa de um reforço nesta compra complexa.

LEVANTAMENTO DE ALTERNATIVAS	% DAS ENTREVISTADAS
Consciência dos aspectos do carro que quer comprar;	30,8%
Levanto as características do carro que quero comprar, pergunto ao meu marido/familiar;	61,5%
Levanto as características do carro que quero comprar na concessionária ou internet;	69,3%

**TABELA 02:** LEVANTAMENTO DE ALTERNATIVAS

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA, BASEADO NA PESQUISA.

Las Casas (2010) afirma um dos fatores mais importantes para informações dos produtos e serviços existentes no mercado é a propaganda, os consumidores procuram verificar vários anúncios, comerciais antes de decidirem que produto comprar, esclarece bem o percentual de 69,3% onde o levantamento de alternativas feito por mulheres em concessionárias ou internet.

AValiaÇÃO DE ALTERNATIVAS	% DAS ENTREVISTADAS
Para avaliar os aspectos do carro consulto meu marido/familiar	61,8%
Para avaliar os aspectos do carro busco informações na concessionária ou internet	68,2%
Avalia sozinha, as características do veículo que quer comprar	19,2%

**TABELA 03:** AVAlIAÇÃO DE ALTERNATIVAS

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA, BASEADO NA PESQUISA.

De acordo com a análise anterior, a avaliação de alternativas em maior índice também acontece na busca de informação nas concessionárias/internet.

DECISÃO DE COMPRA	% DAS ENTREVISTADAS
Na hora da compra prefere ir sozinha	19,2%
Fica bem resolvida em relação aos aspectos técnicos de designer antes de compra-lo.	65,4%
Considero importante, mas não essencial outras pessoas irem comigo à concessionárias.	53,8%
Negociadoras, iriam sozinhas comprar o carro.	23%

**TABELA 04:** DECISÃO DE COMPRA

**FONTE:** ELABORAÇÃO PRÓPRIA, BASEADO NA PESQUISA.

Como esta compra é caracterizada como complexa, o consumidor desenvolve crenças sobre o produto, desenvolve atitudes sobre o produto e aí faz uma escolha refletida, afirma Kotler (2000). Geralmente essas mulheres vão acompanhadas no momento da compra do automóvel, porém já ficam bem resolvidas sobre todos os aspectos do produto antes de compra-lo.

A análise dos fatores que influenciam as mulheres Cachoeiranas na hora da compra foi a última questão apresentadas no questionário, nela foi apresentado 16 fatores que poderiam influenciar na compra, e separadamente, as influências situacionais e por fim os fatores pessoais, sociais e culturais. Foi utilizada a escala Likert 1 a 5, onde 1 era (Nenhuma Influência) a 5 era (Grande Influência). Foi relevante trazer os percentuais dos fatores que mais motivam as mulheres na hora da compra, como segue em tabela abaixo.

FATORES QUE PODEM INFLUENCIAR NA COMPRA	% DAS RESPOSTAS: 4 (Influência Considerável); 5 (Grande Influência)
Preço	84,6%
Confiança na Marca	84,6%
Marca mais Conhecida/ Vendida	73,1%
Designer Externo (Aparência)	61,6%
Características Técnicas do Carro	76,9%
Potencia do Motor	80,8%
Itens de Segurança	88,4%
Acessórios Internos	76,9%
Espaço Interno	88,4%
Tamanho do Porta-Malas	92,3%
Garantia do Fabricante ou Vendedor	84,6%
Cor Disponivel / Modelo	65,4%
Condições de Financiamentos	80,8%
Desempenho	80,7%
Preços nas Peças de Reposição	88,4%
Valorização da Revenda	88,4%

**TABELA 05:** ANÁLISE DOS FATORES QUE INFLUENCIAM NO MOMENTO DA COMPRA

**FONTE:** ELABORAÇÃO PRÓPRIA, BASEADO NA PESQUISA.

O fator maior entre as respondentes foi o tamanho do porta-malas, seguidos de: itens de segurança, espaço interno, preço das peças de reposição e valorização na revenda. A mulher sendo

tão detalhista se preocupa mais com segurança, espaço interno (pode ser até pensando na família pelo fato do maior índice ser casada, caso já tenham filhos), e agora se preocupa também com as questões financeiras dessa compra, como as peças de reposição que dependendo de qualquer eventualidade é preciso comprar, e a revenda, evidenciado o que foi afirmado pelos autores Blackwell, Minard e Engel (2005) que a revenda, última das opções de descarte, como a mais importante, uma vez que ela é realizada quando o produto ainda tem algum valor de uso e de troca, fazendo com que ele possa ser convertido em unidades monetárias e oferecido a outros consumidores.

Em contra partida, o designer externo obteve percentual menor, juntamente com a cor disponível e modelo, o que nos mostra que as mulheres não estão se apegando tanto a detalhes mínimos como estes, que no dia-a-dia não faz tanta diferença, uma vez que a maioria respondeu que compraram um carro por uma necessidade encontrada.

<b>INFLUÊNCIAS SITUACIONAIS</b>	<b>% DAS RESPOSTAS: 4 (Influência Considerável); 5 (Grande Influência)</b>
AMBIENTE FÍSICO: Localização da loja;	50%
AMBIENTE SOCIAL: Status da compra;	34,6%
TEMPO: Momento da compra, semana, mês;	57,7%
IDENTIDADE PESSOAL	69,2%
CONDIÇÕES MOMENTÂNEAS: Dinheiro, humor;	84,7%

**TABELA 06:** INFLUÊNCIAS SITUACIONAIS

**FONTE:** ELABORAÇÃO PRÓPRIA, BASEADO NA PESQUISA.

Segundo Churchill e Peter (2003), ele afirma que existem as influências situacionais que interferem o comportamento do consumidor, nessa perspectiva, observa-se que realmente elas influenciam as condições momentâneas: como dinheiro, humor, foi a mais respondida como um grau de influencia grande, seguida da identidade pessoal, na compra de carros.

<b>FATORES CULTURAIS, PESSOAIS E SOCIAIS</b>	<b>% DAS RESPOSTAS: 4 (Influência Considerável); 5 (Grande Influência)</b>
Cultura	38,4%
Classe Social	42,3%
Ciclo de Vida Econômico	69,2%
O Desejo Pelo Produto	61,6%
Idade	61,6%
Opinião de Terceiros na Hora da Compra	38,5%
Argumentação do Vendedor	38,5%
Referências de Amigos, Familiares	88,4%

**TABELA 07:** FATORES CULTURAIS, PESSOAIS E SOCIAIS

**FONTE:** ELABORAÇÃO PRÓPRIA, BASEADO NA PESQUISA.

Nos fatores sociais, a referência de amigos e familiares, é grande. Afinal, existe uma relação de confiança por parte do comprador para com quem esta passando a referência do produto, e torna

mais fácil a escolha, e decisão final, ainda sendo um produto que é um bem durável. Mas, conforme destacam Schiffman e Kanuk (2000), mesmo sendo importantes, as fontes de informação acima citadas, destacam-se os grupos de referência que incluem “a família, amigos diretos e indiretos (como ídolos esportivos), classe social, subculturas específicas (como adolescentes), cultura pessoal (conhecimentos específicos e técnicos) e outras culturas” (SCHIFFMAN; KANUK, 2000, p.230). O ciclo de vida econômico, seguido pelo desejo do produto e idade foram os maiores índices de fatores que influenciam na compra do automóvel.

Assim, os resultados apresentam relações como o que diversos autores relatam, podendo apontar o que Barletta (2003) afirmou que a mulher contemporânea saiu de casa e conquistou o mercado de trabalho, adaptando-se às multifunções tais como mulher-pessoa, mulher-profissional e, em muitos casos, a de principal provedora do lar, portanto, preocupada com seu bem-estar e o dos outros, o que é comprovado no significado de “obter/ter um carro” para a maioria da amostra de mulheres cachoeiranas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao responder o problema desta pesquisa: “Quais são os fatores que influenciam as mulheres cachoeiranas na compra de um automóvel?” pode-se traçar as seguintes considerações finais. Há muito tempo, procura-se compreender o que se passa na mente feminina, e isso para o marketing se tornou um desafio, principalmente nos dias atuais onde a mulher apresenta atuações de destaque, se tornou totalmente independente, mais participativa no setor econômico e com uma grande participação no mercado de trabalho, e assim conseqüentemente aumentou o seu poder de compra, almejando produtos e bens de consumo para o uso pessoal e até mais vantajosos, e de maior valor agregado, quebrando assim tabus.

A mulher da sociedade atual buscou seu empoderamento e conseguiu, nota-se que as mulheres das grandes metrópoles até as mais simples cidades interioranas, comandam de outra forma suas vidas sejam elas no âmbito social, político ou econômico. Isto tudo está inserido neste artigo, de forma gradual e lenta onde é apresentado toda a questão da evolução feminina e seu espaço na sociedade, sendo caracterizado através da pesquisa o perfil dessas mulheres cachoeiranas, destaca-se todas as principais influencias no momento da compra, sendo de muita relevância para o setor automobilístico, pois as mulheres são um público que está cada vez mais presente neste setor, o que antes não acontecia.

Algo relevante para o estudo, é que existe uma variável que deve se destacar em relação às outras no processo da compra que são as características técnicas e potências do motor, talvez por não possuírem conhecimentos técnicos sobre os automóveis, muitas mulheres tenham sido influenciadas na compra por maridos, companheiros, amigos e até mesmo os próprios vendedores. Mais com o resultado da pesquisa notou-se que hoje, no entanto as coisas estão mudando, as mulheres estão buscando mais informações acerca do automóvel, da marca e garantias que oferecem, existindo uma compreensão em torno das características técnicas dele buscando satisfazê-la, para que enfim a compra se concretize, sendo esta busca na concessionária ou na internet, evidenciado pela pesquisa.

Por fim, as mulheres cachoeiranas que fizeram parte deste estudo são mulheres críticas e exigentes, que pensam também na questão econômica na obtenção de um carro e não podem ser consideradas consumidoras por estética, pois neste estudo podemos perceber que o fato de ter existido esse empoderamento mostra que ela é um consumidor totalmente ativo no setor automobilístico.

## REFERÊNCIA

BARLETTA, Martha. Como as mulheres compram: Marketing para impactar e seduzir o maior segmento do mercado. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

\_\_\_\_\_, Martha. Marketing para mulheres: Como entender e aumentar sua participação no maior segmento do mercado. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

BRUM, Marcela. Consumista não, Mulher consumidora! 2004 In: Investimentos: Disponível em: <http://www.bolsademulher.com/investimentos/consumista-nao-mulher-e-consumidora-3017.html> Acesso em: 03 de Maio de 2015.

CHURCHILL, Gilbert A.; PETER, J. Paul. Marketing: criando valor para o cliente. Trad. Cecília Camargo Bartalotti e Cid Knipel Moreira, São Paulo: Saraiva, 2003.

COBRA, Marcos. Marketing Básico: uma abordagem brasileira. São Paulo. Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_. Administração de Marketing no Brasil. 3º Ed. Elsevier, 2011.

ENGEL, James F.; BLACKWELL, Roger D.; MINIARD, Paul W. Comportamento do consumidor. Rio de Janeiro; LTC, 2000.

FUJISAWA, Marie Suzuki. Das Amélias às mulheres multifuncionais: A emancipação feminina e os comerciais de televisão. Editora: Summus Editorial, 2006.

KOTLER, Philip. Administração de Marketing: a edição do novo milênio. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall 2000.

KOTLER, Philip; AMSTRONG, Gary. Princípios do Marketing. São Paulo: Prentice Hall, 1993.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. Marketing de varejo. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. Administração de Marketing - Conceitos, Planejamento e Aplicações À Realidade Brasileira. 2º Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

Lista Completa das fábricas das montadoras de Carros no Brasil. Disponível em: <http://www.carrodegareagem.com/lista-completa-fabricas-cada-montadora-veiculos-brasil/> . Acessado: 05 de Maio de 2015.

MOWEN, J. C.; MINOR, M. S. Comportamento do consumidor. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

PEREZ, Luiz. Mulher influencia até 90% das compras de carro. Disponível em : <http://carpress.uol.com.br/reportagem/item22130.shl>. Acessado em: 05 de Maio de 2015.

POPCORN, F.; MARIGOLD, L. Público-alvo mulher: 8 verdades do marketing para conquistar a consumidora do futuro. Rio de Janeiro, Campus, 2003.

SALATIEL, José Renato. Dia Internacional da Mulher: Um século de lutas pela emancipação feminina. <http://vestibular.uol.com.br/resumo-das-disciplinas/atualidades/dia-internacional-da-mulher-um-seculo-de-lutas-pela-emancipacao-feminina.htm> . Acessado em : 05 de Maio de 2015.

SAMARA, Beatriz Santos.; MORSCH, Marcos Aurélio. Comportamento do Consumidor: Conceitos e Casos. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SCHIFFMAN L. G.; KANUK, L. L. Comportamento do consumidor. Rio de Janeiro: LTC,2.ed. 2000.

SHETH, J., MITTAL, B. e NEWMAN, B. Comportamento do Cliente: indo além do comportamento do consumidor. São Paulo, 2001.

---

# RESPONSABILIDADE SOCIAL: UMA ANÁLISE DOS BALANÇOS SOCIAIS DO BANCO BRADESCO S.A NO PERÍODO DE 2010 À 2014

---

NAYARA RIBEIRO DE SOUZA [[nayarabbs@yahoo.com.br](mailto:nayarabbs@yahoo.com.br)]

---

## RESUMO

Este artigo tem por objetivo identificar nos Balanços Sociais do modelo IBASE, publicados pelo Bradesco S.A entre os anos 2010 e 2014, a evolução das práticas de Responsabilidade Social dessa instituição bancária. Para sua construção, em relação ao percurso metodológico, partiu-se inicialmente da pesquisa bibliográfica para entendimento do que se configura como responsabilidade social no Brasil e mais especificamente em relação ao segmento bancário. Seguiu-se pela descrição da ferramenta Balanço Social e as peculiaridades pertencentes ao modelo proposto pelo Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas-IBASE. Posteriormente, realizou-se a pesquisa documental para compilação das informações contempladas nos indicadores sociais internos, externos, ambientais e de corpo funcional. Como resultado principal observou-se que as práticas de responsabilidade social da instituição se limitaram a investimentos em indicadores compulsórios, apropriando-se de maneira contida, dos conceitos de responsabilidade social, que tem como objetivo traçar estratégias de gestão voltadas para sustentabilidade, com vistas a atingir a perenidade de seus negócios. A empresa se posicionou de maneira confortável com vistas quando buscou se satisfazer apenas com uma boa imagem do banco.

**PALAVRAS-CHAVE:** Responsabilidade Social. Balanço Social. Banco Bradesco S.A.

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente as empresas carregam consigo seus valores para além das suas ambições de crescimento e geração de riqueza econômica. Ainda que seja para agradar os olhos dos investidores, consumidores e comunidade, a Responsabilidade Social Corporativa é uma realidade que vem sendo incorporada pelas organizações e que merece análise por parte dos pesquisadores.

De acordo com Tenório (2013) a responsabilidade social empresarial ganhou notoriedade a partir do século XX, quando se tornou tema de discussões no mundo acadêmico e corporativo. Suscitado, por valores éticos, questões filosóficas e culturais, as organizações, atentas às novas formulações de diretrizes gerenciais, adotaram uma postura sensível ao quadro de transformações.

Com vistas a melhorar o seu desempenho social e a relação com os seus *stakeholders*<sup>1</sup> essas organizações perceberam que estão inseridas em um ambiente dotado de muita complexidade, onde são capazes de causar impactos à sociedade e sofrer influências do meio.

Vislumbrando atender as novas demandas da sociedade no que tange a responsabilidade social corporativa, as instituições vêm utilizando a ferramenta de gestão da informação conhecida como Balanço Social.

---

<sup>1</sup> *Stakeholders* é o mesmo que partes interessadas, ou seja, é todo aquele afetado de alguma forma pelas operações de um empreendimento ou negócio. São agentes influentes no negócio os clientes, acionistas, concorrentes, trabalhadores, fornecedores, governos, comunidades locais.

Esse instrumento contábil, de acordo com Tinoco apud Mazzione (2005), descreve de maneira qualitativa, dados econômicos, financeiros e sociais do desempenho das organizações no que tange à responsabilidade social, ou seja, uma prestação de contas da empresa para com a sociedade.

Para Tinoco (2010), o Balanço Social não deve ser visto apenas como um demonstrativo contábil, mas como uma forma das empresas e outras entidades demonstrarem o cumprimento de sua responsabilidade social representando, um diferencial para aquelas que o adotam.

Nesse sentido, este artigo tem como questão de investigação: Em que medida tem sido a evolução dos indicadores de Responsabilidade Social evidenciados pelo Banco Bradesco S.A na sua demonstração de Balanço Social modelo IBASE, contextualizado nos indicadores sociais internos, externos, ambientais e corpo funcional?

A fim de responder a esse questionamento busca-se como objetivo geral identificar nos Balanços Sociais, publicados pelo Bradesco S.A, entre os anos 2010 e 2014, a evolução das práticas de Responsabilidade Social dessa instituição bancária. Por objetivos específicos estabeleceu-se: caracterizar a responsabilidade social, o balanço social, a instituição bancária Bradesco S.A.; Identificar as políticas de Responsabilidade Social da instituição bancária estudada; verificar a evolução dos indicadores sociais internos, externos, ambientais, e indicadores Corpo Funcional relacionando-os, proporcionalmente, com os indicadores da base de cálculo do balanço, Receita Líquida, Receita Operacional e à Folha de Pagamento Bruta, a fim de encontrar na prestação de contas da empresa, no que tange a responsabilidade social, a relação com o nível de crescimento da instituição.

Salienta-se que o tema escolhido para este trabalho tem sua relevância no campo da Administração de Empresas, devido à crescente necessidade das organizações se diferenciarem e agregarem valor aos produtos e serviços que comercializam, a fim de entender o direcionamento, que Instituições Bancárias dão para o Balanço Social, para apresentar a partir do Balanço Social, modelo IBASE, as políticas de Responsabilidade Social do Bradesco no período analisado.

Para a construção dessa pesquisa, optou-se pela pesquisa descritiva. Para Gil (2002) este método tem como objetivo primordial a descrição das características de determinado fenômeno, população e estabelecimento de relação entre as variáveis. Algumas pesquisas descritivas, segundo Gil (2002, p.42) “vão além da simples identificação da existência de relações entre variáveis, e pretendem determinar a natureza dessa relação”. Portanto, classifica-se este estudo como descritivo, por descrever as características do objeto de estudo, estabelecer associações entre as variáveis e buscar padronizar a coleta de dados através da observação sistemática.

Quanto aos procedimentos técnicos, optou-se pela pesquisa bibliográfica, por se tratar de um estudo de revisão bibliográfica. A pesquisa bibliográfica permite, segundo Lakatos (2002), colocar o pesquisador em contato com tudo que já foi escrito sobre aquele tema. Essa fase foi fundamental para caracterizar a responsabilidade social, o balanço social e a entidade pesquisada, permitindo ainda verificar a evolução dos indicadores sociais internos, externos e ambientais, e por fim identificar a evolução dos

Indicadores de Corpo Funcional relacionando-o, proporcionalmente, com os indicadores da base de cálculo do Balanço Social, Receita Líquida, Receita Operacional e à Folha de Pagamento Bruta.

Este trabalho está estruturado em seis seções. Inicialmente foi apresentada a introdução do estudo de caso, que serviu para delinear a pesquisa e apresentar o contexto que foi produzida. A segunda e a terceira seção trata da caracterização da Responsabilidade Social (RS) e dos Balanços Sociais (BS), respectivamente, a fim de descrever os conceitos, o histórico e a relevância da aplicação destes temas, no mundo corporativo.

A quarta seção apresenta a metodologia utilizada para a coleta e análise dos dados, ou seja, a forma como foram compiladas as informações escolhidas para compor o estudo.

A quinta seção trata das análises dos dados colhidos a partir dos balanços sociais, bem como, da caracterização da instituição escolhida como objeto de estudo, a descrição dos indicadores sociais e ambientais, a fim de elucidar a relação do Bradesco com a sociedade. Por fim, traz-se nas considerações finais, a última seção, os objetivos alcançados e as limitações e sugestões de novas pesquisas acerca do tema abordado.

## **2 RESPONSABILIDADE SOCIAL**

A Responsabilidade Social (RS), na perspectiva conceitual, parte da ideia que o papel que a empresa assume socialmente supera a expectativa de que uma organização tem por função, simplesmente, gerar lucros, impostos e empregos. Novelini e Krauter (2011) definiram que o termo Responsabilidade Social diz respeito à maneira como as empresas relacionam-se com o meio ambiente e com os stakeholders.

Foi publicada em Genebra, na Suíça, no ano de 2010, a Norma Internacional ISO 26000 – Diretrizes sobre Responsabilidade Social, que ganhou a versão em português, no dia 8 de dezembro de 2010, a ABNT NBR ISO 26000, lançada na cidade de São Paulo em evento na Fiesp. (INMETRO,2015).

A Responsabilidade Social é definida pela norma ISO 26000 como a responsabilidade de uma organização pelos impactos de suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente e de maneira ética e transparente contribuindo para o desenvolvimento sustentável; atendendo às expectativas dos stakeholders; que esteja em conformidade com a legislação aplicável; que esteja em consonância com as normas internacionais de comportamento e esteja presente cultura organizacional da empresa (INMETRO, 2015).

Ainda segundo o INMETRO (2015) a ISO 26000, traz o conceito central de RS, já apresentado nesse capítulo e utilizada nesse trabalho como parâmetro de análise, regulamenta o propósito de caráter voluntário das empresas incorporarem ações socioambientais em seus processos decisórios, práticas de produção, bem como, em sua cultura organizacional, o comportamento ético e transparente que contribua para o desenvolvimento sustentável que consiste em um bom relacionamento com a comunidade que está inserida, funcionários, meio-ambiente , investidores e fornecedores.

Foram listados como princípios da responsabilidade social, na citada norma, a transparência, comportamento ético, o respeito aos interesses dos stakeholders, o respeito ao Estado de Direito, o respeito às Normas Internacionais, o respeito aos Direitos Humanos e *Accountability*<sup>2</sup>.

Segundo o website do Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia (INMETRO), uma empresa sustentável procura satisfazer as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas próprias necessidades.

Ainda de acordo com o Instituto, o desenvolvimento sustentável:

[...]corresponde à integração de objetivos de alta qualidade de vida, saúde e prosperidade com justiça social e manutenção da capacidade da Terra de suportar a vida em toda a sua diversidade. Esses objetivos sociais, econômicos e ambientais são interdependentes e reforçam-se mutuamente (INMETRO, 2015).

Rocha (2011) salienta que normatizar a RS é importante para diferenciá-la da filantropia. A primeira diz respeito ao envolvimento e desenvolvimento contínuo da sociedade com a qual se trabalha, enquanto a última trata de ações que causam impacto momentâneo, como a doação de alimentos e roupas aos necessitados.

A respeito do histórico, ainda em Rocha (2011), apesar do conceito de responsabilidade ter se estabelecido no século XX, existem registros de que algumas instituições lutaram pelos direitos dos trabalhadores e da comunidade nos séculos anteriores. Como exemplo, pode-se elencar o fato dos ingleses se recusarem a comprar o açúcar que era produzido por escravos no Caribe no final do século XVIII. Mas foi a partir da Segunda Guerra Mundial que o mundo se mobilizou pela causa social, e ações como a criação da Declaração Universal dos Direitos Humanos, em 1948, foram executadas.

Nas décadas de 1970 e 1980, movimentos sociais e ambientais começaram a emergir em um cenário que visava apenas o crescimento e enriquecimento das empresas, a fim de defender os direitos das pessoas e a natureza. Foi a partir da década de 1990 que o grupo de atores preocupados com a questão da responsabilidade social no mundo já era significativo, o que ajudou a eclodir discussões sobre o real papel das organizações, no sistema capitalista (ROCHA, 2011).

Oliveira (2005) menciona que o conceito de responsabilidade social surgiu como uma resposta à necessidade das empresas melhorarem a qualidade de vida dos funcionários, além de solucionarem problemas da comunidade onde está inserida.

Assim a ideia de responsabilidade social vem sendo disseminada e a sociedade vem exigindo um novo papel das corporações. Os bancos, que por sua vez estão inseridos em um ambiente extremamente competitivo, buscam a excelência em seu segmento, tornando necessário segundo Oliveira (2005 p.25):

Uma mudança de conduta e do seu desempenho, frente aos mercados globalizados, devendo atuar como fomentadores, para uma sociedade que seja economicamente eficiente, socialmente justa, politicamente democrática e ambientalmente sustentável.

2 Termo que em português, pode ser entendido como responsabilização, ato de responsabilizar-se pelas consequências de suas ações e decisões, prestar contas aos órgãos competentes assumindo, posicionando e retificando-se quando ocorrer alguma irregularidade.

Dessa forma as instituições são impulsionadas a adotar novas posturas ligadas à ética e à qualidade da relação empresa sociedade.

Atualmente, há uma tendência mundial dos investidores procurarem empresas socialmente responsáveis e rentáveis para aplicar seus recursos, pois acreditam que empresas sustentáveis geram valor e estão mais preparadas para enfrentar riscos econômicos, sociais e ambientais.

Segundo Rocha (2011) o Brasil foi um dos países em desenvolvimento, pioneiro na implementação da responsabilidade social, pois com abertura comercial ocorrida entre as décadas de 1980 e 1990 e com a chegada de multinacionais, houve um impulso para a adesão as diretrizes que regiam, naquele momento, a competitividade do mundo capitalista.

Ainda em relação ao Brasil, há um fato que reforça e impulsiona a adoção de tais ações. A figura do Hebert de Souza, o “Betinho”, que mobilizou de fato as empresas à aderirem práticas de responsabilidade social no país.

Segundo Oliveira (2005) e Tinoco (2010), o sociólogo Hebert de Souza, com objetivo de assessorar os movimentos populares e democratizar a informação, juntamente com os economistas e companheiros de exílio, Carlos Afonso e Marcos Arruda, fundaram Instituto Brasileiro de Análises Sociais Econômicas (IBASE) no ano de 1981, uma organização não governamental sem vínculo religioso ou partidário.

O fomentador de campanhas de combate à fome, também abriu os olhos do empresariado brasileiro para as questões sociais latentes à sociedade, promovendo campanhas e desenvolvendo um modelo de Balanço Social simplificado para a divulgação das suas práticas (OLIVEIRA, 2005; TINOCO, 2010).

Segundo Ashley et all (2006 p. 180):

[...]postura socialmente responsável se ampliou até o momento de escolher em que empresas que o capital será aplicado, fazendo com que a responsabilidade social não se insira nas considerações de mercado somente na hora da compra e venda de produtos e na contratação de fornecedores.

Segundo Tenório et all (2013) afirma, o objetivo da Responsabilidade Social corporativa para obter o crescimento econômico por meio da preservação do meio ambiente e pelo respeito aos anseios dos diversos agentes sociais, contribuindo assim para a melhoria da qualidade de vida da sociedade.

Dessa forma, as empresas conquistariam o respeito e a admiração de consumidores, sociedade, empregados e fornecedores, garantindo a perenidade e a sustentabilidade dos negócios, no longo prazo.

Na literatura pesquisada não foram encontrados autores que fizessem a dissociação entre os conceitos de Responsabilidade Social e Responsabilidade Social Corporativa, portanto, ambos os termos neste trabalho são apresentados com a mesma abordagem e o mesmo significado.

Uma das formas das organizações explicitarem as suas ações de responsabilidade social é um instrumento contábil criado para esse fim – o Balanço Social.

### 3 BALANÇO SOCIAL

Pode-se conceber o Balanço Social como um conjunto de informações de base contábil, gerencial, econômica e social, capaz de proporcionar uma visão sobre o desempenho econômico e financeiro das empresas e sua atuação em benefício da sociedade. Tinoco (2010, p.3) aduz que

[...] balanço social pode ser definido como um instrumento de gestão da informação que visa evidenciar, de forma mais transparente possível, informações contábeis, econômicas, ambientais e sociais do desempenho das entidades aos mais diferenciados usuários da informação, na busca de desenvolvimento sustentável.

O Balanço Social é um conjunto de informações que pode, ou não, ter origem na contabilidade financeira e tem como principal objetivo demonstrar o grau de envolvimento da empresa em relação à sociedade que a acolhe, devendo ser entendido como um grande instrumento no processo de reflexão sobre as atividades das empresas e dos indivíduos no contexto da comunidade como um todo.

De acordo com Oliveira (2005, p. 43)

Instituições modernas comprometidas com as ações no campo da responsabilidade social, cientes da necessidade de incorporar em seu planejamento medidas de promoção do bem-estar e desenvolvimento humano, consolidam o posicionamento de suas atividades envolvendo a implementação de projetos que reforcem a sua preocupação com a qualidade de vida dos usuários dos seus serviços e da comunidade onde está inserida, pois a aplicabilidade do Balanço Social enseja em seu objetivo maior, demonstrar o resultado dessa interação do ambiente com a organização.

Baseado nos trabalhos de Oliveira (2005) e Tinoco (2010) apresenta-se, a seguir, o histórico do balanço social no Brasil e no mundo, sendo elencados os principais fatos do processo de construção dessa ferramenta, da sua origem, até a criação do modelo IBASE. O Balanço Social propriamente dito teve os primeiros países adeptos à divulgação na Europa e nos Estados Unidos, mas foi na França que surgiu a primeira Lei que obrigou as empresas, com mais de 300 funcionários, a elaborar e publicar os Balanços Sociais. Nos Estados Unidos, o estopim da discussão de responsabilidade social foi a Guerra do Vietnã e surgiram os primeiros relatórios socioeconômicos. Na Alemanha, a comunidade acadêmica, banqueiros e institutos de pesquisa, tem aconselhado às empresas quanto à elaboração de relatórios socioeconômicos, os empresários alemães tomaram as posições mais avançadas, quanto à responsabilidade social e ambiental. Em Portugal, o Balanço Social teve sua primeira publicação em 1977 e segue um decreto de Lei de 1992 que determina a sua publicação de todas as empresas com mais de 100 funcionários.

Verifica-se que cada país possui suas peculiaridades e necessidades de acordo com suas demonstrações de caráter socioambientais. No Brasil, as inserções das divulgações das atividades sociais das empresas datam da década de 1960, quando houve um movimento dos Empresários Cristãos e movimento Pacifista que surgiram na organização da sociedade norte – americana contra a guerra no Vietnã (OLIVEIRA, 2005; TINOCO, 2010).

Em 1984, foi elaborado pelo professor da USP João Eduardo Prudêncio Tinoco, o primeiro trabalho acadêmico sobre Balanço Social. No mesmo ano, a empresa Nitrofértil produz o seu Balanço Social reconhecido como o primeiro publicado no Brasil. Em 1996, o IBASE, Organização não-governamental, fundada por Hebert de Souza, junto com Jornal Gazeta Mercantil lançam um modelo de Balanço Social que passou a ser aceito e utilizado pelas empresas brasileiras. Em 1997, o IBASE convoca as empresas à responsabilidade social e o modelo de balanço social criado pela instituição é adotado por diversas empresas que posteriormente passaram a ganhar um selo da ONG. Ainda em 1997, a CVM sob a forma de minuta de instrução, propõe a apresentação do Balanço Social e colocou a demonstração em discurso e sua obrigatoriedade em audiência pública. (OLIVEIRA, 2005; TINOCO, 2010).

No ano de 2001, o Instituto Ethos de Responsabilidade Social, lançou o guia de elaboração de relatórios e Balanço Anual de Responsabilidade Social, baseado nas determinações do Global Reporting Initiative (GRI), com o objetivo de estabelecer um padrão para publicação de Balanço Social. Em 2003, a Companhia Siderúrgica Tubarão foi a primeira empresa brasileira a submeter seu Balanço Social a uma auditoria.

Portanto, o Balanço Social não pode ser utilizado como uma peça de marketing, mas um instrumento que expressa a prestação de contas de uma empresa à sociedade, uma ferramenta que tem por objetivo ser equitativo e comunicar a informação que satisfaça à necessidade de quem dela precisa. (TINOCO, 2010).

Em 1998, o Bradesco publica seu primeiro relatório de administração com informações parciais de sua inserção social, trata-se da instituição bancária foco desse trabalho e que deve, portanto, ser caracterizada no capítulo de análise de resultados, já que é foco desse estudo de caso.

#### **4 METODOLOGIA**

Esta pesquisa é um estudo de caso único, com o propósito de realizar estudos comparativos da evolução dos indicadores contidos nos Balanços Sociais do Bradesco ao longo dos anos propostos. Não é o objetivo do estudo de caso segundo Gil (2002) generalizar e proporcionar conhecimento preciso sobre os fenômenos, mas sim de obter uma visão em particular do problema ou identificar fatores que o influenciam ou são influenciados por ele.

Para este fim, foi realizada uma pesquisa bibliográfica conceituando Responsabilidade Social Corporativa e seu histórico, definição e caracterização de Balanço Social, apresentação do modelo IBASE e da Instituição escolhida para o estudo de caso.

O método de estudo foi composto por quatro principais etapas que envolveram: embasamento teórico, comparação dos indicadores, observação da realidade e análise crítica dos resultados.

Para Gil (2002) e Lakatos (2003) a pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, é desenvolvida com base no material já elaborado sobre o tema, constituído principalmente de livros, monografias, teses, material cartográfico jornais, revistas, artigos científicos, publicações avulsas e etc.

Na revisão bibliográfica abordou-se temas referentes a responsabilidade social corporativa (empresarial) e balanços sociais. O levantamento de fontes primárias (documental e dados coletados) e secundárias (bibliográfica através de artigos e livros acerca do tema responsabilidade social e balanço

social), permitem a apropriação do objeto de estudo, em suas diferentes dimensões, no que tange os indicadores sociais. Quanto à forma de abordagem, foi promovida uma pesquisa qualitativa, visando descrever o processo, a fim de torná-lo explícito.

Tomando como base o trabalho de Oliveira (2005), que verificou os balanços sociais de maneira sistemática de 13 instituições financeiras atuantes no Brasil no período de 1997 a 2003, o presente estudo se concentrou em verificar alguns aspectos abordados pelo autor em sua metodologia com um recorte que enfoca o Banco Bradesco S.A, no intuito de averiguar as práticas de Responsabilidade social da instituição.

Os instrumentos de análise utilizados foram os indicadores sociais internos, externos, ambientais e corpo funcional evidenciados pelo Bradesco, no período compreendido entre 2010 à 2014, em seus balanços sociais que seguem o modelo sugerido pelo IBASE (Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas)

Também se configurou para este estudo o uso da pesquisa documental, que segundo Lakatos e Marconi (2003, p.45) “vale-se de documentos escritos, ou não, que ainda não receberam tratamento analítico (fontes primárias)”. O objeto de estudo, os balanços sociais, tratam-se de uma publicação administrativa que, segundo Lakatos e Marconi (2003) possui sua fidedignidade menor quando comparada à documentos oficiais, pois visa a “imagem” e a filosofia da organização, portanto, fez-se necessário um estudo do contexto em que este documento foi elaborado, para que fossem compensados os desvios.

Os dados verificados neste estudo de caso foram coletados no website “Bradesco Sustentabilidade”, localizado na aba “Indicadores” no sub-tópico Balanço Social IBASE. O site em referência é destinado a informar ao público, como a organização se relaciona com a sociedade, apresentando em seu conteúdo, informações sobre o desempenho econômico e financeiro da instituição, governança corporativa, estratégia empresarial, relacionamento com stakeholders entre outros.

No trabalho de Oliveira (2005), todas as 13 instituições financeiras analisadas utilizaram o modelo IBASE para evidenciação de suas demonstrações de Responsabilidade Social. Segundo este mesmo autor, é uma vantagem do modelo proposto pelo Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas a publicação de Balanço Social baseada em dados financeiros, pois define objetivos que se transformam em metas para a empresa (OLIVEIRA, 2005, p.100).

Segundo Tinoco (2010), o balanço social procura utilizar, ao máximo, indicadores disponíveis nos diversos departamentos funcionais das organizações, sendo sua função básica reunir estes indicadores e dar-lhes um tratamento adequado, em termos de disclosure<sup>3</sup>, para os agentes sociais. O mesmo autor aduz que no modelo sugerido pelo IBASE, a sociedade e o mercado são grandes auditores do processo e dos resultados alcançados (TINOCO, 2010, p.221).

O descritivo dos valores dos indicadores evidenciados nesta pesquisa, encontra-se disponível no Apêndice A, onde através do formato de tabela é apresentado os valores da sua evolução ou involução, comparada ao ano anterior. Estão dispostos nesta tabela um resumo com as informações dos Balanços Sociais modelo IBASE dos anos de 2010 até 2014.

<sup>3</sup> Termo contábil utilizado para denominar a divulgação de informações financeiras, utilizado para descrever o processo de fornecimento de informações financeiras de uma empresa a para o público com o objetivo de dar transparência a esses dados.

Foram elencados os dados dos indicadores da base de cálculo, dos Indicadores Sociais Internos, Indicadores Sociais Externos, os Indicadores Ambientais e os Indicadores do Corpo Funcional.

A análise descritiva dos indicadores apresentados no Apêndice A demonstra a comparação da evolução de cada item no período delimitado como foco da pesquisa. Essa análise se deu pela apresentação do conceito de cada indicador e em seguida uma breve análise do seu desempenho na organização Bradesco.

Como se trata de uma tabela com dados quantitativos, não foram aproveitadas as informações relevantes quanto ao exercício da cidadania empresarial, que é o último indicador do modelo proposto pelo IBASE, pois não seria possível avaliar sua evolução em dados percentuais.

Para o cálculo do percentual de cada item foi utilizada o método da regra de 3 simples que permite encontrar o valor percentual a partir da data inicial (que representa o valor tido como base), comparando com a data final a que se pretende encontrar o valor de sua representatividade. Após esse cálculo, foi subtraído o valor de 100 para que se encontrasse apenas a diferença percentual entre os dois anos contrapostos.

## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção será caracterizada a instituição escolhida para a análise do estudo de caso, bem como serão descritas as variáveis analisadas e posteriormente serão expostos os resultados encontrados, comentando as observações consideradas pertinentes aos objetivos propostos.

### 5.1 BRADESCO: O CASO EM ESTUDO

O Banco Bradesco S.A fundado na cidade de Marília em 10 de Março de 1943, atualmente está sediado na cidade de Osasco, São Paulo. No ranking do Banco Central é o quarto maior banco do país e o segundo maior banco privado do Brasil. Classificado como banco múltiplo que atua na carteira comercial e faz parte da holding Grupo Bradesco.

Conforme apresentado pela própria instituição, no que tange a Sustentabilidade, destaca-se por pregar o comprometimento com o desenvolvimento socioeconômico do país. Tem ainda foco em iniciativas de inclusão bancária, concessão de crédito e oferta de produtos considerando aspectos socioambientais (BRADESCO, 2015).

A companhia ressalta a sua permanência no grupo de participantes do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), da BM&FBovespa, e no Índice Dow Jones de Sustentabilidade, da Bolsa de Nova York pelo nono ano consecutivo. Ashley et al (2006, p.183) menciona que

Bancos e administradoras têm lançado fundos específicos, que destinam verbas para investimento em empresas com projetos nas áreas social e de meio ambiente. Ao mesmo tempo, analistas passaram a recomendar a compra das ações dessas companhias. Isso tudo porque investir na responsabilidade social dá retornos financeiros a longo prazo e representa menor risco para o investidor.

O Banco comercializa em seu portfólio, alguns produtos financeiros, como títulos de capitalização, com apelo sustentável dos quais parte da receita da venda é revertida para projetos sociais e ambientais que possuem parcerias com a instituição bancária.

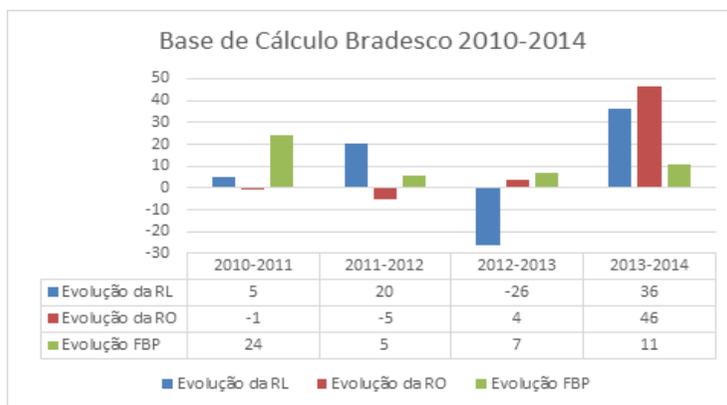
## 5.2 ANÁLISE DAS VARIÁVEIS

Nesta seção está descrito de maneira detalhada cada item que compõe os seis (6) grupos de indicadores presentes no modelo de Balanço Social do IBASE, que são eles: a) Base de Cálculo (BC); b) os Indicadores Sociais Internos (ISI); c) Indicadores Sociais Externos (ISE); d) Indicadores Ambientais (IA); e) Indicadores de Corpo Funcional (CF) e f) Informações Relevantes Quanto ao Exercício da Cidadania Empresarial.

Exceto pelo último item do modelo IBASE, que não se pôde mensurar por percentual evolutivo, em cada indicador, após sua caracterização, há uma tabela ou um gráfico comparativo que avalia e apresenta o desempenho do Bradesco no período pesquisado.

### 5.2.1 Base de Cálculo

Esse primeiro indicador evidenciado no Balanço Social apresenta informações sobre a Receita Líquida (RL), a Receita Operacional (RO) e Folha de Pagamento Bruta (PPB) (Gráfico 1). A Receita Líquida é o cálculo da Receita Bruta deduzido os impostos, as contribuições, as devoluções, os abatimentos e descontos comerciais. Para o Bradesco considera-se Receita Líquida (RL) o resultado bruto da intermediação financeira. A receita Operacional é identificada como o lucro ou prejuízo apresentado pela empresa no período. A Folha de Pagamento Bruta representa o valor total da folha de pagamento da empresa.



**GRÁFICO 1: BASE DE CÁLCULO BRADESCO 2010-2014**

**FONTE:** ELABORAÇÃO PRÓPRIA (DADOS COLETADOS NOS BALANÇOS SOCIAIS DO BRADESCO)

No gráfico 1 pode-se verificar que houve uma evolução 5% entre 2010 e 2011, de 20% nos exercícios de 2011 e 2012, uma queda no período compreendido entre 2012 e 2013 e uma recuperação de 36% de crescimento da receita líquida entre 2013 e 2014 e entre os anos de 2010 à 2012, no exercício de 2013 houve uma involução na receita líquida, mas no ano seguinte ela aumentou em 36% quando

comparada ao ano de 2014. Se comparado a partir do primeiro ano do estudo a Receita líquida do Bradesco evoluiu um total de 27% entre 2010 e 2014.

A Receita operacional registrou queda nos dois primeiros anos sendo, respectivamente, redução de 1% entre 2010 e 2011 e 5% nos exercícios 2011 e 2012. No período entre 2012 e 2013, a RO começou a se recuperar evoluindo em 4%. No período compreendido entre 2013 e 2014, houve o maior crescimento de todo o período estudado, quando o Banco evoluiu 46 pontos percentuais da sua receita operacional.

Quanto à Folha de Pagamento Bruta houve progressão nos itens desse indicador em todos os anos auferidos. No primeiro ano do estudo foi identificado o maior crescimento do período em questão, pois a empresa apresentou uma evolução de 24% na folha de pagamento bruta, nos anos seguintes (limitado à 2014), em 2011-2012 a RO cresceu 5%, em 2012-2013 o indicador aumentou mais 7% e no último ano analisado houve um incremento de 11%.

A mesma análise foi estendida para todos os itens dos demais indicadores (ISI, ISE, IA, CF), portanto, foi considerado conveniente explicar somente aqueles que apresentaram maior destaque (positivo ou negativo) em sua evidenciação, dentro de cada tópico.

## 5.2.2 Indicadores Sociais Internos

Os indicadores sociais internos são representados pelas despesas relacionadas ao funcionamento das empresas referente aos gastos com educação, saúde, segurança do trabalhador entre outras. Elas são de fundamental importância para o desenvolvimento do conceito de sustentabilidade na organização, principalmente no que tange os aspectos de desenvolvimento do capital intelectual dos componentes da organização.

	2010	2011	2012	2013	2014
Alimentação (mil)	775.689	938.601	1.080.919	1.146.056	1.203.814
Evolução Alimentação (%)		21,00	15,16	6,03	5,04
Enc. Soc.Compulsórios (mil)	1.643.014	1.914.058	2.166.482	2.293.667	2.434.495
Evolução ESC (%)		16,50	13,19	5,87	6,14
Previdencia Privada (mil)	379.486	566.724	590.907	622.161	622.807
Evolução Prev.Privada (%)		49,34	4,27	5,29	0,10
Saúde (mil)	486.505	549.028	600.904	667.131	762.403
Evolução saúde (%)		12,85	9,45	11,02	14,28
Cap.Desenv.Profiss (mil)	107.105	161.495	132.596	126.836	144.658
Evolução CDP (%)		50,78	-17,89	-4,34	14,05
Creche e auxílio creche (mil)	51.587	58.769	66.980	74.372	88.578
Evolução creche (%)		13,92	13,97	11,04	19,10
PLR (mil)	808.094	936.916	1.030.896	1.115.330	1.256.427
Evolução PLR (%)		15,94	10,03	8,19	12,65
Outros (mil)	162.670	164.789	183.380	192.250	241.395
Evolução Outros (%)		1,30	11,28	4,84	25,56

**TABELA 1:** EVOLUÇÃO DOS INDICADORES SOCIAIS INTERNOS. 2010-2014

**FONTE:** ELABORAÇÃO PRÓPRIA (DADOS COLETADOS NOS BALANÇOS SOCIAIS DO BRADESCO)

O primeiro item deste indicador diz respeito aos gastos com alimentação que se referem a pagamentos de vale-refeição, lanches, cestas básicas e outras despesas relacionadas à alimentação dos funcionários. No Bradesco, além do auxílio refeição que tem seu valor definido pela convenção da

categoria bancária, também existe uma verba liberada para cada agência servir café da manhã, diariamente, para todos os funcionários da agência, incluindo seguranças e auxiliares de serviços gerais. Para cumprir essa política da empresa, as agências contratam empresas especializadas em fornecimento de lanche.

O segundo item deste indicador diz respeito aos Encargos Sociais compulsórios, que são despesas referentes aos tributos relacionados à folha de pagamento das empresas, estando contemplados neste item, pagamentos à previdência social (INSS), FGTS, 13º salário, entre outros. Os valores das alíquotas dos encargos a serem pagos são definidos pela previdência social, bem como, a legislação trabalhista define o percentual a ser recolhido para o fundo de garantia e o valor a ser pago no 13º salário.

A convenção dos bancários prevê algumas diferenças em termos de benefícios e pagamentos de gratificações que também são tributáveis. Mas essas possuem particularidades que variam de acordo com o Estado.

O terceiro item dos Indicadores Sociais Internos é o de Previdência Privada, que corresponde aos planos especiais de aposentadoria, fundos de previdência, complementações de benefícios a aposentados e seus dependentes. Na organização pesquisada, existem planos de previdência privada que pertencem à Seguradora Bradesco Vida e Previdência que faz parte da holding Bradesco que propõe ao funcionário contribuir com 4% do seu ordenado mensalmente e a empresa contribui com mais 5%, o valor acumulado pode ser resgatado integralmente após 10 anos de contribuição.

Antes desse prazo, o funcionário poderá resgatar integralmente apenas a sua parte e um percentual da participação da empresa (que varia de acordo com tempo de contribuição).

O quarto item contempla o aspecto saúde, onde são mensurados os gastos com plano de saúde, programas de medicina preventiva, programas de qualidade de vida e outros gastos com saúde, inclusive de aposentados. O funcionário do Bradesco dispõe de plano de saúde e periodicamente são vacinados a fim de evitar doenças epidêmicas e virais às quais estão sujeitos todos que trabalham com atendimento ao público.

O quinto item do indicador quantifica os gastos com educação, que representa os gastos com ensino regular, reembolso de educação, bolsas, assinaturas de revistas e outros gastos com educação. Existe no Bradesco o programa de incentivo à leitura que oferece descontos na assinatura de jornais e revistas, mas os pagamentos das adesões são de inteira responsabilidade dos funcionários, a empresa não oferece reembolso em pagamento de cursos de especialização, portanto, a organização não se enquadra neste item do indicador.

O sexto item do ISI trata do aspecto Cultura, que compreende gastos com eventos e manifestações artísticas e culturais incluindo música, cinema, teatro entre outras artes. O Bradesco não contempla este item em seu Balanço Social.

O sétimo item é o da Capacitação e Desenvolvimento Profissional, que diz respeito aos investimentos em treinamentos, cursos, estágios e despesas com capacitação relacionada com a atividade fim dos empregados. No Bradesco existe um departamento de treinamento bem estruturado que, a partir de maio de 2013, se transformou na Universidade Corporativa UNIBRAD a qual tem como

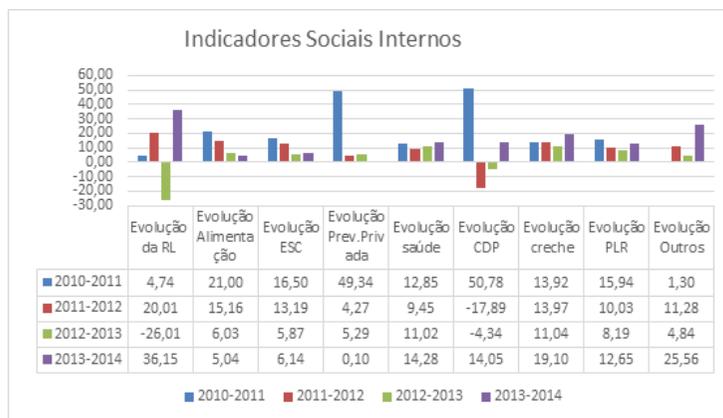
papel principal preparar e atualizar os integrantes sobre as diretrizes da empresa e prepará-los para atingir os objetivos propostos pela instituição.

O oitavo item listado nos Indicadores Sociais Internos se refere aos gastos com creches ou auxílio-creche, representam os gastos relativos à creche no local ou auxílio- creche aos empregados. O Bradesco segue a regulamentação da convenção dos bancários para este item.

O nono item desse indicador é a Participação nos lucros ou resultados- Gratificação que não caracteriza complemento salarial. No Bradesco, o pagamento da participação é segregado em duas parcelas ao longo do ano, o valor do percentual que cada funcionário deve receber é acordado na reunião do dissídio da categoria.

O décimo e último item dos Indicadores Sociais Internos mensura despesas com seguros, custos de empréstimo, disponibilidade dos gastos com atividade recreativa, transportes, moradia e outros benefícios.

Na tabela 1 pode-se verificar o maior volume de investimentos dos Indicadores Sociais Internos estão contemplados nos itens de Alimentação, Encargos Sociais Compulsórios e Pagamento de Lucros e Resultados (PLR), este três tem seus valores estabelecidos pela convenção da categoria bancária, como todos os outros itens deste indicador.



**GRÁFICO 2:** EVOLUÇÃO INDICADORES SOCIAIS INTERNOS

**FONTE:** ELABORAÇÃO PRÓPRIA (DADOS COLETADOS NOS BALANÇOS SOCIAIS DO BRADESCO)

Analisando o Gráfico 2, pôde-se perceber, no que tange a demonstração do desempenho da organização, quanto às despesas do seu funcionamento, os itens apresentados são indicadores compulsórios, ou seja, como o Banco cumpre as suas obrigações trabalhistas. O único item deste indicador, que não retrata uma obrigatoriedade, trata-se do indicador de Capacitação e Treinamento Profissional, que expõe a política de investimentos no capital humano da instituição.

Quando se analisa este indicador, percebe-se como é alarmante e desconexa a maneira com que o Banco estudado trata a construção do conhecimento, dentro da Organização. No ano de 2013, o Bradesco transformou seu bem estruturado departamento de treinamento, na Universidade Cooperativa Bradesco- UNIBRAD. Mas o que se percebe, pela análise do item de no indicador social interno, que trata dos investimentos no capital humano da organização, é uma redução de 4,34 pontos percentuais,

no período 2012-2013, de despesas com treinamento, o que corresponde a R\$ 5.760 milhões a menos de investimento em capacitação e motivação do seu corpo funcional.

### 5.2.3 Indicadores Sociais Externos

Segundo Oliveira (2010), este indicador refere-se às contribuições para a sociedade no que tange investimentos em educação, cultura, saúde, saneamento, combate à fome, esporte dentre outros aspectos como o pagamento de impostos, ou seja, é o que a empresa traz em benefício à comunidade em que está inserida.

A tabela 2 mostra que no ano 2013, houve no Bradesco o maior investimento em Educação do período do estudo do caso, considerando que esses valores não incluem os recursos aplicados na fundação Bradesco, que é umas das controladoras do Bradesco, esses se referem a investimentos em projetos sociais que a instituição apoia, patrocina ou fomenta, para além da fundação.

Como exemplo de projeto, pode-se citar o educa+ação que, por meio da doação de material didático elaborado pela Fundação Bradesco e pela formação de educadores também pela instituição, atua auxiliando o processo de alfabetização nas escolas públicas em algumas cidades, em sua maioria concentradas no estado de São Paulo, onde atende pouco mais de 3mil crianças.

No que tange à cultura, a instituição investe por meio de patrocínio de feiras, exposições, espetáculos teatrais, musicais, além de festas populares distribuídas pelo país.

Quanto ao esporte, para além do patrocínio de atletas praticantes de algumas modalidades olímpicas, o que proporciona exposição da marca em competições exibidas pelos meios de comunicação. A empresa possui o próprio projeto de incentivo ao esporte que consiste na manutenção de um centro esportivo onde atletas meninas praticam voleibol e basquete com material esportivo fornecido pelo projeto, reforço escolar, acompanhamento psicológico, e educação sexual para evitar DST's e gravidez precoce.

Percebe-se claramente que o maior volume de recursos nos índices do Indicadores Sociais Externos é o Investimentos em Tributos (exceto encargos sociais) e a sua maior evolução no período foi no ano de 2012 em relação ao ano anterior. Quando comparada à Receita Líquida que evoluiu 27% durante o período verificado os Investimentos em Tributos cresceram 44% na soma dos anos.

	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014
Evolução da Receita Líquida (%)	5	20	-26	36
Evolução Folha de Pagamento Bruta (%)	24	5	7	11
Evolução no Empregados (%)	9,62	-0,98	-2,80	-4,94
Evolução no Admissões (%)	27,86	-58,15	-5,43	-11,17
Evolução no Terceirizados (%)	15,96	10,03	0,03	0,25
Evolução no estagiários (%)	28,30	-4,82	-0,39	17,11
Evolução no Emp acima de 45 anos (%)	11,78	9,25	5,88	3,34
Evolução no mulheres (%)	9,29	-0,49	-2,42	-3,02
Evolução no Mulheres na chefia (%)	3,28	0,42	1,05	1,25
Evolução no negros (%)	23,82	6,03	-1,02	-4,06
Evolução no negros em cargo de chefia(%)	6,67	4,69	2,49	2,91
Evolução no port de deficiência (%)	13,97	7,55	-1,64	6,85

**TABELA 2:** EVOLUÇÃO DOS INDICADORES SOCIAIS EXTERNOS. 2010-2014

**FONTE:** ELABORAÇÃO PRÓPRIA (DADOS COLETADOS NOS BALANÇOS SOCIAIS DO BRADESCO)

Os indicadores sociais externos informam o total das contribuições da empresa para a sociedade. Neste aspecto, pôde-se verificar grande oscilação nos indicadores sociais externos que não acompanham a evolução da Receita Líquida, alguns tiveram grandes altas em determinados anos e outros índices tiveram quedas substanciais em outros anos, não sendo possível estabelecer uma relação com a base de cálculo.

Observou-se que, no que tange os ISE's, as alterações nos investimentos podem ser atribuídas aos eventos específicos, como a adesão de um novo projeto. Como exemplo, pode-se supor que o patrocínio à atletas nas Olimpíadas de 2012, pode ter elevado em 141% o valor do investimento em esporte, no ano de 2011. Esta informação não está descrita nos informativos da organização, portanto, não pode ser inferida, mas ao observar os eventos e anúncio de apoio aos esportistas, pôde-se associar e, portanto, deduzir que eles se relacionam.

#### 5.2.4 Investimentos Ambientais

Os investimentos constantes no Balanço Social modelo IBASE do Bradesco são apresentados em três itens: o primeiro deles são investimentos relacionados à produção e/ou operação da empresa; o segundo são os investimentos em programas e/ou projetos externos; e o terceiro e último é o total dos investimentos em meio ambiente, que consiste na soma dos dois primeiros itens.

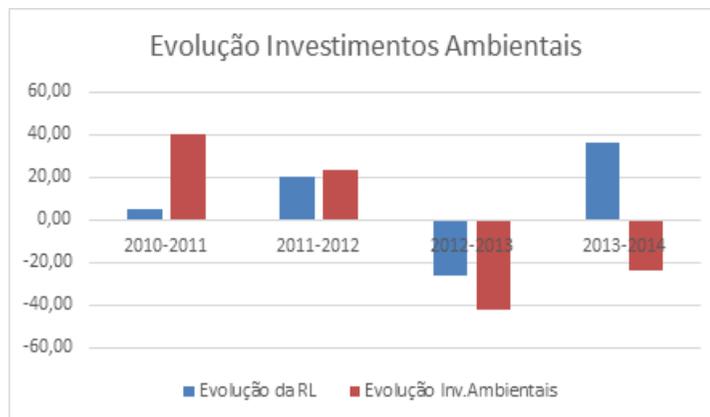


GRÁFICO 3: EVOLUÇÃO INVESTIMENTOS AMBIENTAIS. 2010-2014

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA (DADOS COLETADOS NOS BALANÇOS SOCIAIS DO BRADESCO)

No Bradesco não houve investimentos registrados no seu Balanço Social relacionados à operação, existe, de maneira incipiente, um programa de redução de consumo de papéis e água chamado de “Desperdício 0” mas ainda não são despendidos recursos para esse fim, apenas informativos de conscientização.

Já investimentos ambientais externos são realizados em projetos que já estão estabelecidos como projeto, tais como: projeto TAMAR; projeto S.O.S Mata Atlântica; e projeto Amazônia Sustentável. Os valores aplicados nesses projetos são provenientes de um percentual das vendas de Títulos de Capitalização que carregam os nomes dos próprios projetos, em forma de parceria.

No gráfico 3, verifica-se que mesmo com o alto volume de vendas desses produtos, o percentual de investimentos quando comparado com a receita líquida não chega à 1 ponto percentual. Ainda pode se verificar, no gráfico 3, que nos anos de 2014 houve uma queda no percentual dos investimentos em projetos ambientais externos, ao passo que, a receita líquida alcançou seu melhor desempenho no período analisado.

### 5.2.5 Indicadores de Corpo Funcional

Os indicadores do Corpo Funcional, correspondem às informações relativas ao número de empregados da empresa, ao final do exercício, número de pessoas admitidas durante o período, número de terceirizados trabalhando na organização, quantidade de estagiários, quantidade de empregados acima de 45 anos de idade, número de mulheres na empresa, percentual de mulheres que ocupam cargos de chefia, quantidade de trabalhadores negros, percentual de negros que ocupam cargos de chefia e, pra finalizar, quantidade de portadores de deficiências ou necessidades especiais.

A tabela 3 comparou a evolução da Receita Líquida e da Folha de Pagamento Bruta, que são indicadores da Base de Cálculo, com os itens do Corpo Funcional. Percebeu-se que nos índices que tratam do capital humano da instituição quase todos tiveram uma redução, no seu crescimento, no período escolhido para o presente estudo de caso. No aspecto que tange o número de funcionários, apenas entre os de 2010 e 2011 apresentou crescimento de aproximadamente 10%, os exercícios seguintes apresentaram involução de aproximadamente 1%, 3% e 5% respectivamente.

	2010	2011	2012	2013	2014
Educação (mil)	12.225	9.698	9.703	38.258	56.218
Evolução dos Inv. em Educação (%)		-20,67	0,05	294,29	46,94
Cultura (mil)	108.973	130.104	139.938	133.366	169.943
Evolução Inv. em Cultura (%)		19,39	7,56	-4,70	27,43
Saúde e saneamento (mil)	2.733	5.005	11.421	20.271	58.601
Ev. Inv. em Saúde Saneamento (%)		83,13	128,19	77,49	189,09
Esporte (mil)	24.283	58.616	72.491	57.477	63.621
Evolução Inv. em Esporte (%)		141,39	23,67	-20,71	10,69
Outros (mil)	53.473	37.316	28.728	27.762	28.116
Evolução Outros (%)		-30,22	-23,01	-3,36	1,28
Trib. exceto Encargos Sociais (mil)	7.345.599	8.117.454	10.589.949	11.010.359	10.888.272
Ev. Inv. em Tributos (exceto ES) (%)		10,51	30,46	3,97	-1,11

**TABELA 3 - RELAÇÃO ENTRE EVOLUÇÃO DOS INDICADORES DE CORPO FUNCIONAL DO BRADESCO. 2010-2014**

**FONTE:** ELABORAÇÃO PRÓPRIA (DADOS COLETADOS NOS BALANÇOS SOCIAIS DO BRADESCO)

Observou-se também na tabela 3, que elucida e evolução dos indicadores de corpo funcional, que no ano de 2014 quando a instituição registrou sua maior receita líquida, em contrapartida, houveram os níveis mais baixos de investimento em alguns indicadores como número de empregados (-4,94%), número de empregados com mais de 45 anos (3,34%), número de mulheres na empresa (-3,02%) e número de empregados negros (-4,06%). O número de admissões também regrediu 11,17% no ano de

2014, se comparado com 2013, que também teve uma queda de 5,43% e outra queda no ano de 2012, registrada em 58,12% menor que 2011, que foi o único ano que apresentou aumento no número de contratações, no período registrado no estudo.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A responsabilidade social se mostra cada dia mais presente, devido a sua grande exposição nos meios de comunicação que suscita a sua discussão na academia, e por conseguinte uma grande adesão pelas companhias, que estão se comprometendo a adotar uma postura sustentável, seja por se preocupar com a sua imagem perante aos stakeholders ou pelo bem-estar da sociedade, esta é uma realidade presente no mundo corporativo.

O Balanço Social emergiu neste contexto para atender à demanda de se mensurar, quantitativamente e qualitativamente, o envolvimento das organizações com a comunidade em que está inserida, por meio da padronização dos indicadores sociais.

No Brasil, a RS encontrou em Betinho, figura fundadora do (Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas - IBASE), um fomentador da causa que levou ao empresariado a importância de se sensibilizar com os problemas sociais tão complexos do país. O Instituto então formulou um modelo de balanço social baseado em índices econômicos capaz de elencar os indicadores sociais e ambientais, sinalizando para as partes interessadas como as organizações se relacionam com a comunidade, o meio-ambiente, seus funcionários entre outros *stakeholders*.

O presente artigo buscou avaliar o grau de interação do Banco Bradesco S.A com a sociedade brasileira, por meio da análise dos balanços sociais publicados no proposto pelos IBASE, entre os anos de 2010 e 2014, avaliando a evolução dos seus indicadores e relacionando-os com a sua receita líquida, a receita operacional e a folha de pagamento bruta, estes últimos são indicadores que servem como referência para a base de cálculo do Balanço Social.

Para este fim, foi necessário, primeiramente, descrever os conceitos de responsabilidade social, apresentando a norma internacional ISSO 26000 que rege o tema, juntamente com conceitos compilados a partir de uma pesquisa bibliográfica variada, acerca do assunto.

Posteriormente foi realizada uma pesquisa bibliográfica para caracterizar também a ferramenta Balanço Social e sua aplicabilidade, pontuando a peculiaridade do modelo proposto pelo IBASE e utilizado como padrão pela instituição estudada.

O Banco Bradesco S.A foi caracterizado na análise de dados, juntamente com a apresentação de suas práticas socioambientais que possibilitaram a verificação dos indicadores que a organização prioriza, onde está alocado o maior volume de investimentos, os quais não fazem parte da estratégia da organizacional.

Nos Indicadores Sociais Internos, ou ISIS's, foi verificado o maior volume de investimento da organização escolhida para a pesquisa, localizando-se no pagamento de tributos e encargos sociais,

despesas com Alimentação, pagamento da PLR, mas estes investimentos são despesas compulsórias, determinadas pela convenção bancária e legislação trabalhista, não expressam um diferencial estratégico da empresa para indicadores que refletem a sua relação com aqueles que fazem a instituição funcionar, de fato.

O indicador que poderia trazer essa informação seria o indicador que contempla os investimentos em Capacitação e Treinamento Profissional.

Contudo, verificou-se que, entre os anos de 2012 e 2013, houve involução deste item no indicador de 17,89% e 4,34%, respectivamente.

Os indicadores sociais externos demonstram a contribuição da empresa para com a sua comunidade. No Bradesco o maior volume se repete no quesito tributação, pode-se atribuir este fato ao grande número de operações tributáveis realizadas pela companhia.

Nos itens do ISE verifica-se muitas oscilações no que diz respeito à evolução dos indicadores. Ora apresentam queda, outrora apresentam evolução, dando ao entendimento de que este indicador se configura pela demanda de projetos e ou eventos, que podem vir a influenciar nos seus resultados.

Indicadores Ambientais tem como objetivo descrever o grau de comprometimento da organização com o meio ambiente. No Bradesco não existem investimentos internos, descritos no balanço social, que correspondem a incentivos redução de resíduos, economia de energia e água, ou outro recurso material ligado à atividade de produção da empresa.

Os investimentos ambientais externos, que tratam de investimentos em projetos pré-existentes no Banco Bradesco não alcançam 1% receita líquida. Vale ressaltar que este investimento é captado na receita da venda de produtos como título de capitalizações, seguros de vida, cartões de crédito e fundos com apelo sustentável. Ainda assim, houve involução ao longo dos anos estudados neste estudo de caso.

Os indicadores de Corpo Funcional descrevem quantitativamente como a empresa lida com seus funcionários no que tange a novas admissões, quantidade de empregados, número de mulheres e negros na empresa, qual o percentual que estes ocupam, em cargos de chefia, entre outros.

Destacou-se, na pesquisa realizada, o fato de vários itens deste indicador apresentarem quedas no percentual de evolução, ou reduziram ao longo do período escolhido para a investigação. Pôde-se elencar, como principais, a queda na quantidade de admissões, redução no número de empregados da empresa e do número de mulheres na instituição e diminuição de negros na empresa. São alguns dos itens que apresentaram redução na evolução dos seus indicadores, quando comparados aos mesmo, nos anos anteriores. Ao passo que a receita líquida teve aumento percentual ao final do período de 35%, a receita operacional de 44% e a folha de pagamento bruta de 48%.

Portanto, o objetivo geral da pesquisa é alcançado ao se identificar, nos balanços sociais publicados no modelo IBASE nos anos de 2010 à 2014, as práticas de responsabilidade social do Banco Bradesco S.A, que não ultrapassaram as barreiras de suas obrigações. A empresa pouco se apropriou dos conceitos de RS como estratégia de gestão, voltada para sustentabilidade com vistas a atingir a perenidade de seus negócios, posicionando-se de maneira confortável, para se satisfazer, apenas, com uma boa imagem.

Contudo, este estudo responde ao questionamento inicial que visou verificar em que medida tem sido a evolução dos indicadores sociais evidenciados no Balanço Social que segue o modelo do IBASE. No que tange aos indicadores internos, ambientais e de corpo funcional, a instituição atua de acordo com a conveniência, sem apresentar estratégias diferenciadas, pois os maiores volumes de seus investimentos sociais estão concentrados em despesas compulsórias ou definidas pela convenção bancária.

No que tange a contribuição para a sociedade, conforme evidenciado nos balanços sociais estudados, a instituição investe em projetos, que geram visibilidade para a marca, mas que oscilam de acordo com os eventos, não apresentando regularidade, ou evolução gradativa, dos seus investimentos destinados diretamente à comunidade. Salvam-se os investimentos em tributos (exceto encargos sociais) que novamente apresentaram destaque, em relação ao seu volume.

É importante salientar a necessidade de se explorar a Responsabilidade Social em novos estudos, avaliando-se instituições de outros segmentos, utilizando-se de indicadores sociais diferentes ou, até mesmo, fazendo-se análises sob outras perspectivas, como a do consumidor, em empresas que possuem selos e certificações de sustentabilidade, por exemplo.

Consideramos uma limitação para a realização deste estudo, a pouca disponibilidade de material impresso sobre o balanço social, havendo mais periódicos e teses acessíveis. Todavia, a descoberta de uma nova esfera do conhecimento é instigante e extremamente gratificante.

## REFERÊNCIAS

- ASHLEY, P.A. et all. Ética e responsabilidade social nos negócios. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2006
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. 50 maiores bancos e o Consolidado do Sistema Financeiro Nacional. Disponível em: <http://www4.bcb.gov.br/top50>. Acesso em: 24 jun. 2015
- BRADESCO. Perfil Corporativo Bradesco Sustentabilidade. Disponível em: <http://www.bradescosustentabilidade.com.br/site/conteudo/templates/default.aspx?secaoId=591&idiomaId=2>. Acesso em: 12 ago. 2015.
- GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2002.
- INMETRO; Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Metrologia. ISSO 26000. Conheça a Norma na Íntegra. Disponível em: [http://www.inmetro.gov.br/qualidade/responsabilidade\\_social/iso26000.asp](http://www.inmetro.gov.br/qualidade/responsabilidade_social/iso26000.asp). Acesso em: 15 set. 2015.
- LAKATOS, E M; MARCONI, Marina de Andrade. Metodologia científica. 4. ed. São Paulo, 2003.
- NOVELINI, C.P.; KRAUTER, E. 2011. Uma Análise dos Balanços Sociais de Companhias Integrantes do ISE. Anais do 4º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças e Iniciação Científica em Contabilidade. Disponível em: <http://dvl.ccn.ufsc.br/congresso/anais/4CCF/20101216230643.pdf> Acesso: 13 de set 2015.

OLIVEIRA, M.O. Um estudo sobre a responsabilidade social evidenciada pelas instituições financeiras no Brasil entre 1996 e 2003: Análise dos indicadores e sua evolução. 2005. Dissertação de Mestrado em Contabilidade – Fundação Visconde de Cairu. Salvador.2005.

ROCHA, I. S. 2011. Os novos rumos da Responsabilidade Social: o conceito de RSE 2.0 e os debates sobre a ISSO 2600. IN: ETHOS. 2011. Responsabilidade Social das Empresas – A contribuição das Universidades. Volume 8. São Paulo: Peirópolis: Instituto Ethos. ISBN: 978-85-7596-198-8

TENÓRIO, F.G. et al. Responsabilidade social empresarial: Teoria e prática. 2.ed. Rio de Janeiro, FGV, 2013.

TINOCO, J.E.P.: Balanço Social e o Relatório da Sustentabilidade. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

---

# A IMPORTÂNCIA DAS OUVIDORIAS PARA A OTIMIZAÇÃO DOS SERVIÇOS NAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO DE CASO NA FUNDAÇÃO ESTATAL SAÚDE DA FAMÍLIA (FESF-SUS)

---

THIAGO OLIVEIRA DE VASCONCELOS [*thiagolivas\_doctor@hotmail.com*]

---

## RESUMO

Este artigo teve por objetivo principal identificar a contribuição que o serviço de Ouvidoria oferece para a gestão da Fundação Estatal Saúde da Família (FESF-SUS), avaliando sua relação com os demais setores da organização e a comunicação existente entre os usuários e a gestão. Em relação ao percurso metodológico, partiu-se de um estudo de caso para delineamento da pesquisa documental, bibliográfica e de campo, esta última mediante realização de entrevista. Trata-se de um estudo com abordagem qualitativa, onde os dados foram analisados indutivamente tendo como foco principal de abordagem os processos e seu significado. O principal resultado detectado durante a pesquisa foi o estreitamento da relação empregado/ gestor, tendo a Ouvidoria como intermediária, desafogando os setores. Concluiu-se que a comunicação entre ambos tornou-se mais eficaz e eficiente, a partir da Ouvidoria, podendo ser constatado através da análise dos relatórios. Pontos negativos também foram detectados: falta de estrutura física adequada para atendimento presencial e telefônico e não cumprimento dos prazos.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão. Ouvidoria. Organização. FESF-SUS

## 1 INTRODUÇÃO

Ao assegurar um canal direto de comunicação com os usuários, as organizações passam a oferecer aos cidadãos uma oportunidade de compartilhar sua responsabilidade social e agregam informações sobre as percepções dos clientes e usuários sobre a qualidade dos produtos ou serviços, retroalimentando seus sistemas de gestão e oportunizando a implementação das melhorias necessárias para os processos internos. Nesse sentido, organizações de diferentes naturezas veem implantando órgãos ou departamentos específicos com essa finalidade, a exemplo: o Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC) e a Ouvidoria.

A Ouvidoria é um setor, área ou departamento que se responsabiliza por receber manifestações como reclamações, denúncias, elogios, críticas e sugestões dos cidadãos e clientes, quanto aos produtos ou serviços e atendimentos prestados por determinado órgão. Cabe-lhe, ainda, analisar o posicionamento e indicar para as áreas responsáveis a informação, de modo a garantir o processo de melhoria contínua nas organizações e instituições que dispõem dessa modalidade de atendimento.

O Ouvidor, neste contexto, assume um papel de fundamental importância para o aprofundamento do sistema democrático, bem como para reorientação das ações desenvolvidas pelas organizações.

Na administração pública, foco desse estudo, a Ouvidoria focaliza: a simplificação da máquina administrativa; a maior eficácia, transparência e credibilidade do governo junto à população (cidadão); o fortalecimento da imagem do administrador público; e, acima de tudo, o aprimoramento da democracia no exercício da cidadania.

Colocando-se no lugar do cidadão, o Ouvidor procura apontar as falhas da administração pública sobre a qual tem alçada, buscando soluções. O Sistema de Ouvidoria do Governo do Estado tem ouvidores em todos os órgãos da Administração Pública direta e indireta, liderados pela Ouvidoria Geral, a quem cabe a sua coordenação técnica. Neste contexto, está inserida a Ouvidoria da Fundação Estatal Saúde da Família (FESF-SUS), órgão integralmente público, intermunicipal, integrante da administração indireta dos Municípios do Estado da Bahia.

Este estudo de caso analisou o funcionamento da Ouvidoria da FESF-SUS, buscando responder o seguinte questionamento: Qual a contribuição do serviço de Ouvidoria da FESF-SUS para a maior eficiência e eficácia da sua gestão?

A fim de responder esta questão de partida, esse trabalho parte do pressuposto de que o serviço de Ouvidoria da FESF-SUS consegue prestar ajuda relevante para a aproximação de colaboradores, alinhando-os de modo eficiente e eficaz para a obtenção dos resultados desejados pela organização, ou seja: simplifica a máquina administrativa; gera eficiência e eficácia operacionais, dá transparência e credibilidade do governo junto aos cidadãos atendidos; e fortalece a imagem da instituição.

Com vias de avaliar tal pressuposto o artigo tem por objetivo principal identificar a contribuição que o serviço de Ouvidoria oferece para a gestão da Fundação Estatal Saúde da Família - FESF-SUS, avaliando sua relação com os demais setores da organização e a comunicação existente entre os usuários e a gestão. Por objetivos específicos busca-se: caracterizar a instituição estudada; compreender a contribuição da Ouvidoria na Fundação Estatal Saúde da Família (FESF-SUS); avaliar a relação da Ouvidoria com os demais setores da organização / gestão pública; e identificar a comunicação entre a Ouvidoria e o cidadão.

O estudo justifica-se à medida que permite verificar a importância da Ouvidoria no sistema público de saúde, servindo de ferramenta para gestão pública. Da mesma forma, a escolha da FESF-SUS como objeto de estudo deu-se pelo fato desta organização ter sido a primeira fundação pública - privada anexada ao Departamento Geral de Ouvidoria do SUS/ Ministério da Saúde/ Governo Federal, e que contém na governança do seu Conselho Curador membros do Controle Social.

A metodologia utilizada partiu da pesquisa bibliográfica para delineamento da pesquisa documental e de campo. Trata-se de um estudo com abordagem qualitativa, onde os dados foram analisados indutivamente, tendo como foco principal de abordagem os processos e seu significado.

O artigo foi estruturado em cinco seções começando pela introdução e referencial teórico, a seguir apresenta-se a metodologia e a análise dos resultados. Por fim, são apresentadas as considerações finais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção destina-se a apresentação dos dados secundários de pesquisa, ou seja, a análise do referencial teórico. Neste caso, parte-se do histórico e conceito da Ouvidoria para, a seguir, apresentar o papel do ouvidor e a sua contribuição para a eficiência e eficácia desse órgão. Por fim, contextualiza-se a Ouvidoria pública.

### 2.1 BREVE HISTÓRICO DA OUVIDORIA

Sendo uma atividade de tradição milenar, o surgimento da Ouvidoria remonta ao Império chinês, quando na dinastia Han, havia um funcionário do imperador, o Yan, responsável por supervisionar a administração imperial, bem como receber as petições da população contra as injustiças administrativas (BAHIA, 2003).

O modelo moderno de escuta ao cidadão teve sua origem na Suécia, quando na promulgação da constituição sueca, em 5 de junho de 1809, instituiu-se a figura do Justitieombudsman ou delegado parlamentar. A expressão original é de origem nórdica e resulta da junção da palavra ombud que significa “representante”, “procurador”, com a palavra man que é “homem” (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE OUVIDORES, 2001, p. 11). A atuação dessa figura era a de controlar e observar o uso das leis pelos tribunais, dando à população a possibilidade de reclamar contra atos de funcionários do rei e dos juízes (AMARAL, 1993).

Após a implantação do modelo na Suécia, a partir do século XX, vários países passaram a adotar os serviços de Ouvidoria, e esta passou a ser utilizada tanto em organizações públicas como privadas, servindo como um canal de comunicação, através do qual a população pôde se manifestar (CENTURIÃO, 2003).

Já a implantação da ouvidoria, no Brasil, surge no período colonial (1500 - 1822), representada pela figura do Ouvidor-Geral. Primordialmente, a função do Ouvidor-Geral era a de aplicar a lei da metrópole e levar ao titular do Poder, o Rei, o que ocorria na colônia (LYRA, 2009, apud MARSIGLIA, MORRONE, PEIXOTO, 2013). Nesta situação, diferentemente do Justitieombudsman concebido na Suécia, o ouvidor representava os interesses do titular do poder. Somente em 1823 (Império), surgiu o ouvidor como figura caracterizada por “Juízo do Povo” (MARSIGLIA, MORRONE, PEIXOTO, 2013). Nesse modelo, o ouvidor tinha a incumbência de julgar e punir infratores dos altos cargos da justiça, permitindo à população da época denunciar casos de opressão.

Para entender a importância dessa atividade organizacional moderna e a sua influência na melhoria dos modelos gestores, faz-se necessário compreender o seu conceito, objetivos e benefícios.

### 2.2 OUVIDORIA: CONCEITO, OBJETIVOS E BENEFÍCIOS

A Ouvidoria é um setor, área ou departamento que se responsabiliza por receber manifestações como reclamações, denúncias, elogios, críticas e sugestões de clientes – usuários – cidadãos quanto aos

produtos ou serviços e atendimentos prestados por determinada organização pública ou privada. Dessa forma, busca estabelecer um canal de comunicação entre a organização e os clientes – usuários – cidadãos, visando o estreitamento dessa relação (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE OUVIDORES, 2001). Neste sentido, segundo Farias (2012), a Ouvidoria representa os interesses dos cidadãos nas diversas organizações, visando ajudar a transformar, em oportunidade, as ameaças surgidas do relacionamento da organização com o cidadão, humanizando essa relação e perseguindo o equilíbrio nesse processo.

Para Cerqueira (2007, p. 19), a Ouvidoria tem como objetivo ser “uma atividade institucional de representação autônoma e independente, de caráter mediador, pedagógico, instrumental e estratégico”, buscando acolher as manifestações dos cidadãos, analisando-as, atuando na busca de soluções, identificando formas de recomendar e orientar os manifestantes, “fomentando à promoção da melhoria contínua do processo de trabalho e a busca de soluções efetivas”.

Objetivando estreitar a comunicação e a participação dos usuários em suas atividades, diversos órgãos da administração pública e de empresas privadas têm aderido a Ouvidoria em suas estruturas. Dessa forma, o cidadão fornece informações sobre as condições dos serviços prestados, elucidando falhas, identificando necessidades e apontando alternativas. Vismona (2002, p. 15), Presidente da Associação Brasileira de Ouvidores, discorre que

[...] a Ouvidoria não é a solução para todos os males. Porém, agindo dentro da instituição, tem vantagem de poder acelerar as soluções para questões muitas vezes simples, mas que são vistas pelo cidadão como muito importantes e que poderiam ser ignoradas pelas grandes estruturas funcionais, perante as quais se sente impotente.

A instalação de uma Ouvidoria pode acarretar diversos benefícios, tanto para as organizações, quanto para os cidadãos que adquirem os produtos ou utilizam os serviços prestados, dentre eles:

[...] aproximação com os clientes-cidadãos-usuários, mediante o estabelecimento de um canal de comunicação acessível e direto; identificação das áreas que estejam merecendo maior atenção dos dirigentes, definindo-se eixos prioritários de ação; feedback sobre a atuação da organização, permitindo a correção de disfunções e redirecionamento das ações desenvolvidas; identificação de necessidades dos usuários; melhoria no atendimento e na qualidade dos serviços prestados, a partir da participação do Ouvidor no processo de discussão de políticas institucionais, propondo ações interventivas; maior credibilidade e fortalecimento da imagem da organização junto à população. (FARIAS, 2012, p. 15)

Baptista (1999) lembra que, sendo o sistema de Ouvidoria estático, é necessário o devido incentivo por parte dos gestores na divulgação do sistema e fornecendo feedback para qualquer que seja a reclamação. É de fundamental importância a organização das informações coletadas, para que estratégias possam ser desenvolvidas no intuito de melhorar os produtos ou serviços.

A Ouvidoria não tem o poder de mandar fazer ou desfazer atos de gestão praticados pela instituição ou empresa. Contudo, a partir das solicitações que recebe, consegue atuar junto aos setores no intuito de provocar as mudanças necessárias nos processos de trabalho, visando o aperfeiçoamento

da qualidade dos produtos ou serviços. Estas ações se transformam em benefícios para o cidadão, bem como para a organização que, ao detectar o foco do problema, consegue solucionar e ficar muitas vezes um passo à frente.

Entretanto, para que a implementação e gestão de uma Ouvidoria se dê de forma exitosa, caberá ao Ouvidor a busca pelo desempenho adequado do seu papel.

### 2.3 OUVIDOR: ATUAÇÃO E CONTRIBUIÇÃO PARA A EFICIÊNCIA E EFICÁCIA DA OUVIDORIA

Diante da importância que a Ouvidoria tem para a organização, que leva para todos os setores as sugestões e necessidades dos clientes, cabe implementá-la e geri-la de forma eficiente e eficaz, garantindo que a mesma seja compreendida, no contexto organizacional/institucional, como uma área que pode contribuir para a melhoria organizacional e não como uma “inimiga” da empresa. A exposição dos pontos de atenção, apesar de incômodo, precisa ser entendida como oportunidade de melhoria. O sucesso no posicionamento assertivo de uma ouvidoria depende muito da posição assumida pelo Ouvidor.

O Ouvidor é a pessoa que atua fazendo a interface entre a administração e o cidadão, de forma a atender: as solicitações, o desempenho esperado e o controle social de forma preventiva e corretiva. É esse profissional que faz a mediação na solução de conflitos interpessoais. Deve ainda, recomendar a suspensão de práticas arbitrárias ou negligentes e impedir situações de abuso de poder (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE OUVIDORES, 2005).

A primeira tarefa do ouvidor é analisar a procedência da manifestação do cidadão. Nesse caso, deve também avaliar a percepção do reclamante, em relação ao atendimento realizado pela organização. A partir da análise, deve prosseguir com as ações administrativas para verificar a ocorrência e corrigi-la (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE OUVIDORES, 2005).

O papel do ouvidor é o de colocar-se no lugar do cidadão, percebendo a empresa a partir da perspectiva de quem está de fora da empresa, entretanto, com racionalidade e tentando entender o olhar de quem usa o serviço, ou seja, o cidadão. Cabe ao ouvidor ter consciência de que o papel da Ouvidoria é estratégico. No desempenho da sua atividade, o ouvidor deve juntar todas as informações necessárias para dar uma resposta ao cidadão que tenha qualidade e clareza (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE OUVIDORES, 2005).

É importante lembrar que o sigilo faz parte das obrigações do ouvidor e por mais ingênua que possa parecer a solicitação/reclamação ela sempre deve ser levada em consideração. Segundo a Associação Brasileira de Ouvidores (2005, p. 41).

O ouvidor deve ter uma visão pontual do foco do problema, o que facilita encontrar soluções. É preciso ver com clareza que, por mais qualidade que se confira a um serviço, a organização sempre terá possibilidades de falha. Nas organizações modernas, a questão não é não errar, é ter agilidade para corrigir. Assim, o ouvidor é como um termômetro que avisa a alta administração o que está ocorrendo.

No exercício de sua função, o Ouvidor tem que ter assegurado acesso livre às dependências da instituição e a seus servidores, além de poder obter informações de registros, processos e documentos de qualquer natureza, facilitando assim o seu desempenho.

Levando-se em consideração que a atuação da Ouvidoria e do ouvidor depende dos contextos organizacionais ou institucionais, cabe destacar que há diferentes formas de Ouvidorias – as públicas e as privadas. Este estudo destina-se à análise de uma ouvidoria pública, portanto, cabe circunscrever a modalidade de Ouvidoria pública.

## 2.4 OUVIDORIA PÚBLICA

A Ouvidoria Pública constitui-se na ligação entre o cidadão e a administração pública. De acordo com Cerqueira (2007), as Ouvidorias Públicas são unidades de importância estratégica para a gestão do Estado, viabilizando o diálogo entre a sociedade e a Administração Pública. Nesse sentido, as Ouvidorias Públicas possuem papel fundamental na participação do cidadão na Gestão Pública e na sua contribuição na avaliação e fiscalização dos serviços prestados pelo Estado. Ainda referente ao conceito, Lyra (2004) explicita que a ouvidoria pública objetiva concretizar preceitos constitucionais que norteiam a administração pública (legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência), a fim de que os mesmos, na prática, orientem a prestação de serviços públicos.

A ouvidoria pública é um dos mais importantes mecanismos de escuta do cidadão. Ela é um canal de comunicação direto entre a população e a Administração Pública. Através da ouvidoria o cidadão se manifesta, reclamando da má administração, denunciando abusos da função pública, propondo sugestões para a melhoria da atuação e validando as boas práticas implementadas pelo governo. Por outro lado, a ouvidoria visa permitir à Administração Pública identificar os pontos de estrangulamento da sua atuação e corrigi-los, estabelecer prioridades, incentivar a prática da responsabilização. Esse diálogo entre governo e população contribui sobretudo, para a transparência da gestão pública. (BAHIA, 2005, p.14)

Compete às Ouvidorias Públicas sugerir medidas para a correção de erros, omissões ou abuso da Administração Pública; promover a observação das atividades, mediante a “obediência dos princípios da legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e eficiência”, visando a proteção do patrimônio público; receber e apurar a procedência das reclamações, denúncias e sugestões que lhes forem dirigidas; recomendar aos setores responsáveis da organização as medidas necessárias à defesa dos direitos ao cidadão; e minimizar a burocracia, facilitando e simplificando a máquina administrativa (CERQUEIRA, 2007).

Segundo Lyra (2004, p. 139) são atribuições principais de uma Ouvidoria pública: “a indução de mudança, reparação do dano, acesso à administração e promoção da democracia”. Assim, as Ouvidorias públicas têm por função “ouvir” as manifestações dos cidadãos acerca dos serviços prestados pelo Estado, mediando a relação entre o usuário e a gestão pública. Em empresas privadas, as ouvidorias também intervêm na relação entre o consumidor e a empresa, contudo, as ouvidorias privadas têm uma

característica “clientelista”, procurando apoiar o manifestante desde que não interferira na maximização dos lucros da empresa. Ao contrário, as ouvidorias públicas são de cunho “universalista” e objetivam propagar a cidadania e a gestão participativa (PINTO e LYRA, 2009, apud MARSIGLIA, MORRONE, PEIXOTO, 2013).

Ao buscar a conceituação mais atual para o entendimento da Ouvidoria Pública, enquanto objeto de estudo e análise, encontra-se em Giddens (2001, p. 80 apud CARDOSO, 2010) uma nova proposta de modelo para o Estado democrático. O autor sugere que a Ouvidoria tenha como características principais a descentralização; a dupla democratização; e a renovação da esfera pública alcançada pela transparência e pela eficiência administrativa. Ressalta ainda a importância do desenvolvimento de novos instrumentos de democracia direta.

A partir dessa perspectiva, questiona a Ouvidoria pública, destacando que em Estados de redemocratização recente, as Ouvidorias desempenham duplo papel: o de servir de canal de participação direta para o controle social e o de instrumento para ajudar na renovação da sociedade civil, a partir do restabelecimento da confiança e do respeito. Quanto ao segundo aspecto, afirma que só ocorre a renovação da sociedade civil, se as ouvidorias públicas forem eficientes e tiverem autonomia.

Pode-se destacar então, que a ouvidoria pública se consolida em parceria com o Estado e com a sociedade civil, estabelecendo uma relação recíproca de facilitação e controle.

### **3 METODOLOGIA**

Em relação ao percurso metodológico, quanto aos fins, essa pesquisa constitui-se como um estudo de caso único. Um estudo de caso único pode ser caracterizado como um estudo profundo e exaustivo de um único objeto ou fenômeno, de maneira que permita um amplo e detalhado conhecimento sobre o mesmo (GIL, 1999). O estudo de caso tem por objetivo “aprofundar o conhecimento acerca de um problema não suficientemente definido, visando estimular a compreensão, sugerir hipóteses e questões” (MATTAR, 1996). Neste trabalho, o estudo de caso foi usado com o objetivo de mostrar o funcionamento do sistema de Ouvidoria/ FESF-SUS como ferramenta a serviço da gestão da Fundação Estatal de Saúde da Família/ FESF-SUS. Pode-se classificar este estudo de caso como uma pesquisa descritiva, ou seja, aquela que visa descrever as características de determinado objeto, utilizando-se de técnicas como a coleta de dados (GIL, 1999). Ainda, segundo Andrade (2002), a pesquisa descritiva preocupa-se em observar os fatos, registrá-los, analisá-los, classificá-los e interpretá-los, sem, no entanto, haver interferência por parte do pesquisador.

Quanto aos meios, esse trabalho partiu da pesquisa bibliográfica, que para Gil (1999) é desenvolvida mediante material já publicado, constituído em sua maioria por livros e artigos científicos, a fim de subsidiar o tema proposto. De acordo com Lakatos e Marconi (2003) toda pesquisa deve ter embasamento e apoio na pesquisa bibliográfica, uma vez que esta evita o desperdício de tempo com um problema já solucionado, viabilizando assim novas conclusões. Nesse processo de levantamento de dados secundários, verificou-se

uma lacuna teórica em relação a temática, pois em consulta às bases de dados Scielo e Google Acadêmico, apenas foram encontrados seis artigos.

Ainda buscando obter dados secundários, foi realizada uma pesquisa documental. Para Pádua (1997) a pesquisa documental é realizada a partir de “documentos contemporâneos ou retrospectivos, considerados cientificamente autênticos (não fraudados)” e tem por função “a investigação histórica, a fim de descrever / comparar fatos sociais, estabelecer suas características ou tendências [...]”. Segundo Gil (1999) a pesquisa documental utiliza-se de materiais que ainda não receberam tratamento analítico, ou que podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa. Nessa fase foram consultados arquivos públicos, a exemplo de Estatuto, Regimento Interno e Atas do Conselho Curador da FESF-SUS, que constituem documentos de primeira mão, ou seja, não receberam nenhum tratamento analítico (GIL, 1999). Logo, de acordo a primeira etapa da pesquisa científica, foram realizadas buscas em fontes documentais e em fontes bibliográficas, seguindo a classificação de Lakatos e Marconi (2003).

Aprofundando o estudo vigente, na pesquisa documental foram analisados também os relatórios da Ouvidoria da FESF-SUS, que segundo Gil (1999), trata-se de documentos de segunda mão, pois foram de alguma forma já analisados. O período analisado foi de janeiro a dezembro de 2014 e de janeiro a julho de 2015. Nessa etapa, o objetivo foi o de expor e mensurar, em gráficos, os dados levantados e posterior análise dos mesmos. Buscou-se também identificar as demandas solicitadas no período, categorizá-las, explicitar as resoluções das mesmas, e através da análise das resoluções e da tipificação das demandas solicitadas, verificar a eficiência e a eficácia da interlocução Ouvidoria x Gestão x Demandante.

A metodologia utilizada nesta pesquisa teve uma abordagem qualitativa, visto que permite analisar, de forma mais aprofundada, o objeto em questão (RICHARDSON, 1999).

Buscou-se ainda analisar os dados indutivamente tendo como foco principal de abordagem os processos e seu significado. Para isso, foi utilizada a análise de conteúdo. A utilização da técnica da análise de conteúdo é de importante relevância para a atual pesquisa, pois consiste em um “conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo das mensagens” (BARDIN, 2006, p. 38). Diante do exposto, conclui-se que a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise que trabalha os dados coletados, objetivando a identificação do que está sendo dito a respeito de determinado tema (VERGARA, 2005). Para Bardin (2006) a técnica é dividida em três fases, a citar: Pré-análise; Exploração do material; e tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Na pré-análise, sistematiza-se as idéias iniciais organizando o material a ser analisado em quatro etapas: Leitura flutuante (contato com documentos da coleta de dados); Seleção dos documentos; Formulação das hipóteses e objetivos e referenciação dos índices e elaboração de indicadores. O tratamento dos resultados compreende a fase da descrição analítica, quando o material textual coletado é submetido a um estudo aprofundado, orientado por hipóteses e referenciais teóricos. Já na fase do tratamento dos resultados, inferência e interpretação ocorre a condensação e o destaque das informações para análise, permitindo assim a reflexão e crítica acerca do conteúdo.

Na fase da pesquisa de campo, optou-se pela entrevista, como instrumento de coleta de dados. Defini-se entrevista, como “a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação” (GIL, 1999, p. 109). A entrevista deve ser utilizada, na visão de Lakatos e Marconi (2003), quando objetiva-se coletar dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de determinado assunto. Apresenta, conforme Gil (1999), como vantagens maior abrangência, eficiência na obtenção dos dados, classificação e quantificação. Para além, quando comparada ao questionário, proporciona maior número de respostas, oferece maior flexibilidade e possibilita que o entrevistador capte outros tipos de comunicação não verbal. Em relação à classificação, optou-se pela entrevista face a face, individual e focalizada - entrevista pouco estruturada ou livre, contudo sem desvio do tema original (GIL, 1999).

A entrevista foi realizada com a Ouvidora da Instituição, a Sra. Flaviana Dias Khoury. Esse procedimento de coleta de dados primários ocorreu em 21 de agosto de 2015 e teve duração de 30 minutos. Com a anuência da entrevistada o procedimento foi gravado e transcrito para análise do seu conteúdo. O objetivo central da entrevista era o de que fossem esclarecidas questões a respeito da efetividade das respostas dadas aos manifestantes / demandantes, duração e resolução, conferindo assim, a base para a formulação das perguntas. A realização da entrevista agregou conhecimentos e sanou possíveis dúvidas acerca do tema proposto, orientando o pesquisador a atingir o objetivo de compreender a importância da implementação Ouvidoria na instituição FESF – SUS.

## **4 FESF-SUS: UM CASO EM ESTUDO**

Nessa seção cabe avaliar a Organização em análise, partindo-se inicialmente, da apresentação do seu histórico para apresentar a Ouvidoria e seus resultados, no período analisado.

### **4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA**

A Fundação Estatal de Saúde da Família é uma empresa de caráter público e dotada de personalidade jurídica privada, de interesse coletivo e de utilidade pública, que foi criada para atender, desde o ano de 2009, 69 municípios baianos. Está situada na Avenida Antônio Carlos Magalhães, 3840, no Edifício Capemi, em Salvador, e tem no seu quadro 640 funcionários distribuídos nos municípios e demais unidades descentralizadas. Legalmente, foi instituída através da Lei Complementar no 29, de 21/12/2007, à semelhança das Universidades Públicas (FESF-SUS, 2014).

Este modo de gestão interfederativa e compartilhada é uma alternativa recente e traz no seu bojo a intenção do fortalecimento do Sistema Único de Saúde no Estado da Bahia, que possui municípios carentes de profissionais de saúde, principalmente os mais distantes da capital Salvador (FESF-SUS, 2014).

Atua na atenção básica à saúde pública dos municípios integrantes, visando dar celeridade aos processos ligados à gestão dos mesmos - principalmente aos processos de gestão de recursos humanos, a

exemplo de contratações. Desta forma, compartilha da administração, nesses municípios, de programas e serviços prestados pelos mesmos ou pela própria Secretaria de Saúde do Estado da Bahia/ SESAB, a citar, os serviços de Saúde da Família, Hospitais de Pequeno Porte (HPP), Projetos Ambiência em Saúde, Regulação de Leitos, programa de Internação Domiciliar, dentre outros. Objetiva assim, fazer com que haja agilidade e versatilidade na resolução de gargalos comuns aos sistemas públicos de saúde, como o excesso de burocracia que tanto engessa os processos (FESF-SUS, 2014).

Possui como órgão deliberativo, o Conselho Curador, que tem poder de deliberar e vetar as ações da Fundação, tendo em sua composição diversos atores de instituições que compõem o SUS na Bahia: representantes do governo, representantes do Conselho Estadual de Saúde, representantes dos municípios, representantes das universidades públicas e representantes da Secretaria Estadual de Saúde. Neste espaço democrático, que é o Conselho Curador, pactuações são feitas para o benefício do SUS da Bahia, visto que a Fundação traz vários programas ligados ao Ministério da Saúde (FESF-SUS, 2014).

Conforme Estatuto da Fundação (2009):

[...] cabe ao Conselho Curador, dentre outras atribuições, indicar o diretor geral da instituição e analisar e aprovar a equipe de gestores indicada pelo mesmo para composição do corpo dirigente da instituição; analisar e aprovar o orçamento, as contas e os regulamentos; formular as políticas mais gerais propostas pela instituição e tomar as decisões mais estratégicas.

Também faz parte da estrutura da FESF-SUS, o Conselho Interfederativo, composto pelos 69 municípios que instituíram a Fundação e que são representados pelos seus respectivos secretários de saúde. Ele é consultivo e se reúne apenas duas vezes por ano, para apreciar as contas da Fundação, juntamente com o Conselho Fiscal e é o responsável pela eleição dos municípios que fazem parte do Conselho Curador.

A estrutura física da Fundação é composta por três diretorias: Diretoria Geral -- responsável pela condução político-institucional da Fundação; Diretoria de Gestão de Serviços - responsável pelo desenvolvimento dos serviços prestados, faz a gestão da carreira e dos processos de educação permanente; e Diretoria de Gestão Interna - responsável pela gestão financeira e patrimonial, pela gestão de pessoal e pela gestão tecnológica e contábil. Agregada à Diretoria Geral tem a Secretaria Executiva - assessora diretamente o Diretor Geral e coordena as atividades desenvolvidas pelas Diretorias e demais unidades integrantes da estrutura organizacional (FESF-SUS, 2009).

A Fundação utiliza como estratégia de gestão a formação de órgãos colegiados:

- a) Diretoria Executiva (DIREX) - composta pelos diretores de todas as diretorias, o Secretario Executivo, o Controlador e a Procuradora. Reúnem-se semanalmente para discutir e tomar as decisões estratégicas, levando as decisões mais importantes para o Conselho Curador avaliar e aprovar;
- b) Colegiado Ampliado (COLAM) - constituído pelos membros da DIREX e pelos coordenadores assessores da instituição.

A transparência Institucional e a Gestão Participativa são temas que têm conquistado espaço na Fundação, visto que esta vem adotando medidas para atender as novas exigências dispostas na Constituição Federal. Dentre essas medidas destacam-se: a reformulação do seu site; diversos canais de comunicação com a administração central a exemplo: presencial, email, telefone, redes sociais; implantação de uma Controladoria interna; auditoria externa; e integração da Ouvidoria FESF à Ouvidoria Geral do SUS (FESF-SUS, 2014).

#### 4.2 OUVIDORIA FESF-SUS – MODELO, CANAIS DE ATENDIMENTO E FLUXO

A Ouvidoria FESF-SUS se constitui num instrumento de fortalecimento do controle social no SUS, na medida em que se configura um canal democrático de articulação, através do qual o cidadão, participa da política pública, através de suas denúncias, solicitações, reclamações, sugestões, informações e elogios.

Tem como objetivo a ampliação do acesso da população usuária do SUS, incluindo o trabalhador em Saúde da FESF-SUS, aumentando os canais de comunicação entre o cidadão, o trabalhador e a gestão pública de saúde, garantindo a participação social.

A Ouvidoria FESF-SUS produz relatórios com dados úteis gerados através de sistema informatizado para subsidiar as ações do gestor público, com acompanhamento ágil e unidade de resposta audível, com vista a facilitar e tornar célere o acesso às informações básicas da Fundação.

A Ouvidoria FESF-SUS está vinculada à Ouvidoria Geral do Estado<sup>1</sup>, órgão central das ouvidorias do Estado e que tem como função filtrar as demandas e encaminhá-las aos seus respectivos responsáveis. Neste sentido, remetendo novamente as demandas relacionadas à FESF-SUS para que sejam respondidas.

A Ouvidoria Geral do Estado é monitorada pelo Sistema da Ouvidoria do SUS<sup>2</sup>, que tem sede em Brasília e que estabelece os prazos para as respostas, visando ter assim comprometimento com os manifestantes.

Os canais de entrada disponibilizados pela Ouvidoria FESF-SUS para as diversas manifestações são: presencial, email, portal da Fundação e telefone.

1 A Ouvidoria Geral do Estado foi criada pela Lei nº 8.538 de 20 de dezembro de 2002 e regulamentada pelo Decreto nº 8.468, de 06 de março de 2003. Passou a fazer parte da Secretaria Estadual de Governo do Estado da Bahia, tendo como objetivo principal ser um canal aberto entre o cidadão e o Estado, dando possibilidade ao manifestante de expressar suas críticas e sugestões, tendo direito à transparência e desfrutando da democratização governamental. As manifestações acolhidas visam melhorar os serviços prestados pelo governo. (BAHIA, 2015)

O serviço de Ouvidoria do Governo do Estado funciona em rede, sob coordenação técnica da Ouvidoria Geral do Estado. São 158 ouvidorias especializadas de secretarias, fundações, empresas, autarquias e demais órgãos, interligadas através do Sistema de Ouvidoria e Gestão Pública (TAG) – software de registro e gerenciamento dos atendimentos. O funcionamento em rede busca mais agilidade e qualidade na resposta ao cidadão, tendo em vista que cabe ao ouvidor especializado, em sua respectiva área, a resposta final. A Fundação Estatal Saúde da Família – FESFSUS faz parte desta rede.

2 O sistema Ouvidor SUS é um sistema informatizado, elaborado pelo Departamento de Ouvidoria Geral do SUS, que permite a disseminação de informações, o registro e o encaminhamento das manifestações dos cidadãos. Possibilita ainda a troca de informações entre os órgãos responsáveis pela gestão do SUS, objetivando a adoção das providências cabíveis diante das manifestações recebidas. (BRASIL, 2006)

O fluxo de recebimento das demandas dos manifestantes é feito de maneira sistêmica, tendo sido pré-estabelecido pela Ouvidoria Geral do Estado e adaptado à realidade da Fundação Estatal Saúde da Família. Primeiro o demandante registra a sua manifestação através de um dos vários canais disponíveis. A Ouvidoria FESF-SUS recebe a manifestação, analisa e se não for demanda da Ouvidoria, responde ao demandante orientando-o, se possível, de que maneira ele poderá solucionar o problema. Se a demanda for pertinente à Ouvidoria, ela é registrada no sistema do Ouvidor SUS e encaminhada para o setor da Fundação responsável pela resposta ao manifestante, que por sua vez analisa e emite resposta de volta à ouvidoria. Em seguida, a Ouvidoria envia a resposta ao demandante, que por sua vez informa no sistema se ficou satisfeito ou não com a resposta recebida. Se satisfeito, a manifestação é encerrada no sistema FESF e no sistema do Ouvidor SUS, se não, a Ouvidoria analisa o argumento do demandante e se for coerente, busca nova resposta que o satisfaça encaminhando de volta ao setor demandado, que deverá emitir uma nova resposta, sendo essa encaminhada de volta ao interessado. Se por acaso os argumentos do demandante não forem coerentes ele deverá ser orientado a procurar uma outra esfera governamental<sup>3</sup>.

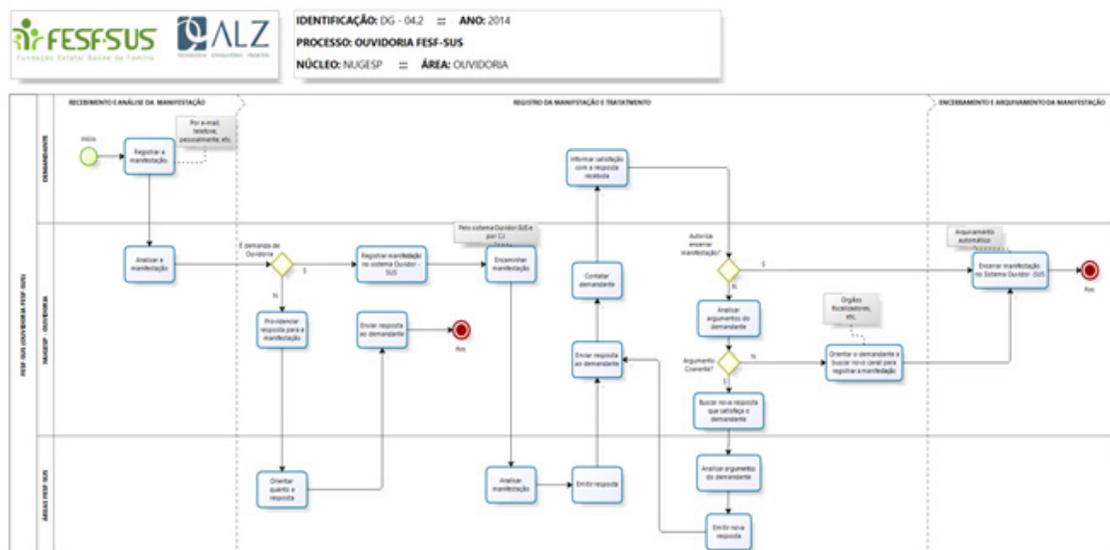


FIGURA 1 – FLUXO OUVIDORIA FESF-SUS

FONTE: ALZ - TECNOLOGIA CONSULTORIA E PROJETOS (2014)

#### 4.3 OUVIDORIA FESF-SUS – ANÁLISE DOS RELATÓRIOS [2014 – 2015]

Os relatórios de gestão da Ouvidoria FESF-SUS são produzidos semestralmente, para fins de avaliar os indicadores de satisfação dos usuários, no intuito de dar suporte à tomada de decisões por parte da gestão, contendo, assim, dados e recomendações de possíveis melhorias na prestação do serviço. Para realizar os relatórios, utiliza-se o banco de dados do sistema Ouvidor - SUS, com a finalidade de tratar as

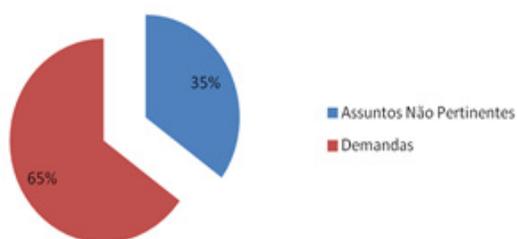
<sup>3</sup> ALZ - Tecnologia Consultoria e Projetos (2015) – Sistema utilizado pela Ouvidoria FESF

demandas, sendo este último uma importante ferramenta de gestão, pois além de possibilitar a confecção dos relatórios, possui um banco de dados específico da saúde pública. Os relatórios compreendem a fase final do processo de trabalho do ouvidor, sendo através deles que o gestor toma conhecimento dos dados colhidos na Ouvidoria, em determinado período.

No período analisado entre janeiro a dezembro de 2014, a Ouvidoria FESF-SUS realizou algumas ações visando atingir seus públicos internos e externos, tais como: Monitoramento dos canais de acesso do cidadão (e-mail, site da organização e redes sociais); Realização da Roda de Educação Permanente com o tema: “Ouvidoria e seu trabalho em rede”, realizada pelo Sr. Celurdes Carvalho (Gerente de educação permanente da ouvidoria SUS Bahia); Campanha de lançamento do portal do trabalhador no novo site da FESF-SUS; Participação de reciclagem da Ouvidoria do SUS – SESAB; Campanha de conscientização da necessidade de responder às demandas da ouvidoria, dentro do prazo, nos núcleos da Fundação. Buscou-se através destas ações, ampliar o conhecimento acerca dos serviços prestados pela Ouvidoria.

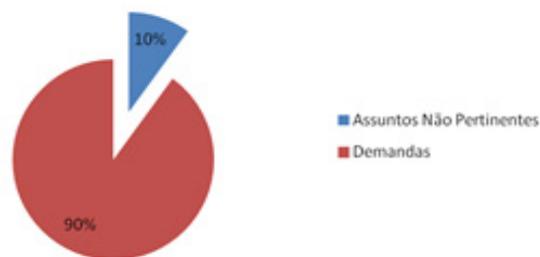
Quanto às demandas, neste período, a Ouvidoria FESF-SUS recebeu 67 manifestações de demandas protocoladas. Comparado ao ano de 2013, que teve 119, quando estava sendo implantado e estruturado o projeto da Ouvidoria, houve um decréscimo de 50% na demanda. Além destas, a Ouvidoria tramitou mais 119 demandas de assuntos não pertinentes e Orientações em saúde, totalizando assim, 189 demandas trabalhadas neste ano (Gráfico 1).

Neste sentido, apesar dos problemas técnicos do próprio Sistema Informatizado Ouvidor SUS, este período apresenta um quantitativo expressivo de manifestações trabalhadas na Ouvidoria SUS/Bahia, reforçando a constituição deste espaço como uma esfera de participação social e instrumento de comunicação eficaz e eficiente, contribuindo para a otimização dos serviços prestados pela organização (RELATÓRIO OUVIDORIA FESF-SUS, 2014).



**GRÁFICO 1 – STATUS DA DEMANDA**

**FONTE:** RELATÓRIO 2014 – OUVIDORIA FESFSUS



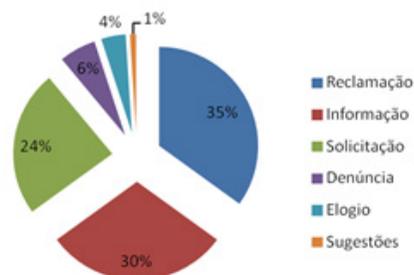
**GRÁFICO 2 – STATUS DA DEMANDA**

**FONTE:** RELATÓRIO 2015 – OUVIDORIA FESFSUS

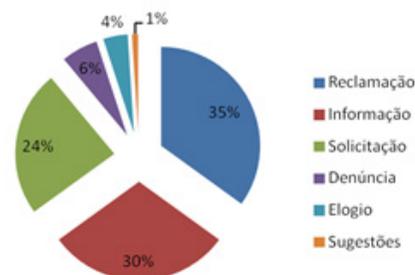
Referente ao período compreendido entre janeiro a julho de 2015, a Ouvidoria FESF-SUS recebeu 37 manifestações de demandas protocoladas. Comparado ao ano de 2014 que teve 67, houve um decréscimo de 50% na demanda. Além destas, a Ouvidoria tramitou mais 33 demandas não

registradas no sistema do Ouvidor SUS por serem urgentes, podendo ser respondidas na esfera da própria organização, totalizando assim, 70 demandas trabalhadas neste ano (Gráfico 2).

Em relação à tipologia das manifestações acolhidas na Ouvidoria no ano de 2014, observou-se o predomínio das demandas de Reclamação 35%, seguidas de Informação 30%, Solicitação 24%, Denúncia 6%, Elogio 4%, e Sugestão 1% (Gráfico 3). Em 2015 foi detectado que 38% das demandas foram reclamações, 22% pedindo informações, 21% denúncias, 16% solicitações e 3% elogios (Gráfico 4).

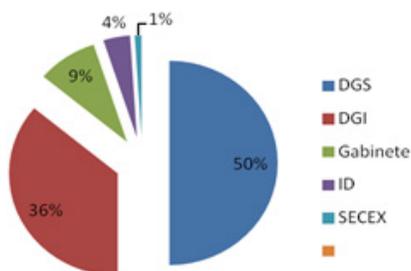


**GRÁFICO 3 – CLASSIFICAÇÃO DAS MANIFESTAÇÕES**  
**FONTE: RELATÓRIO 2014 – OUVIDORIA FESFSUS**

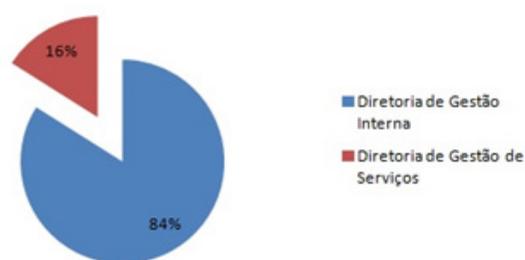


**GRÁFICO 4 – CLASSIFICAÇÃO DAS MANIFESTAÇÕES**  
**FONTE: RELATÓRIO 2015 – OUVIDORIA FESFSUS**

Para os setores demandados, em 2014, destaca-se a Diretoria de Gestão de Serviços e Diretoria de Gestão Interna, sendo que os núcleos que se destacam são Gestão Hospitalar e Gestão de Recursos Humanos, como os setores mais demandados, demonstrando o quanto a Fundação necessita prestar atenção nestas manifestações, para qualificar cada vez mais os serviços prestados (Gráfico 5). Já em 2015, a maior parte das manifestações foi feita para a Diretoria de Gestão Interna (84%) e 16% para a Diretoria de Gestão de Serviços, tendo em vista que a maioria das demandas está relacionada à gestão de recursos humanos, cuja coordenação está inserida na Diretoria de Gestão Interna (Gráfico 6). A expressiva quantidade de manifestações relacionadas à Diretoria de Gestão Interna, nesse período, deve-se às ações tomadas pela Fundação para ampliar o conhecimento dos serviços prestados pela Ouvidoria, por parte dos funcionários.



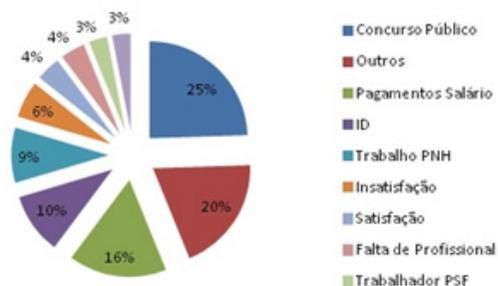
**GRÁFICO 5 – SETORES DEMANDADOS**  
**FONTE: RELATÓRIO 2014 – OUVIDORIA FESFSUS**



**GRÁFICO 6 – SETORES DEMANDADOS**  
**FONTE: RELATÓRIO 2015 – OUVIDORIA FESFSUS**

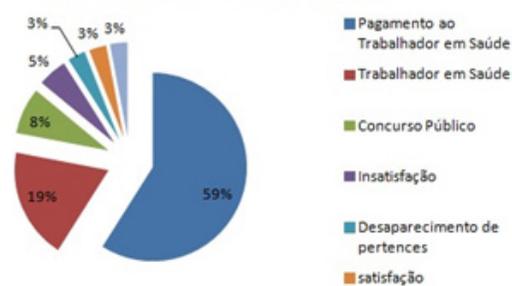
Quanto aos assuntos mais demandados no período de 2014, o Gráfico 7, demonstra que os assuntos: concurso público e pagamento de trabalhador, permanecem como os mais demandados pelos

cidadãos. Ressaltamos que além destes, outros assuntos foram vigentes no período em estudo quais sejam: Falta de profissional, internação domiciliar, insatisfação do atendimento, entre outros. Em 2015, conforme o Gráfico 8, foram vários os assuntos demandados neste período e a maior incidência foi sobre pagamento de salário (59%) ocasionado pelo atraso dos salários que dependiam dos repasses da Secretaria de Saúde do Estado da Bahia/ SESAB. 19% de assuntos relacionados ao trabalhador em Saúde, 8% sobre concurso público, 5% insatisfação com a Instituição e 3% de desaparecimento de pertences e satisfação.



**GRÁFICO 7 – ASSUNTOS DEMANDADOS**

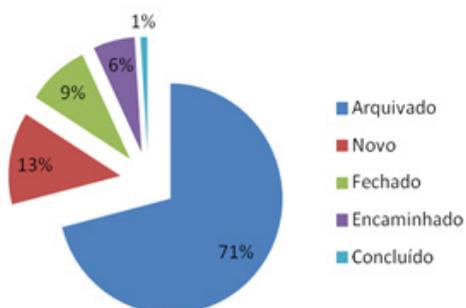
FONTE: RELATÓRIO 2014 – OUVIDORIA FESFSUS



**GRÁFICO 8 – ASSUNTOS DEMANDADOS**

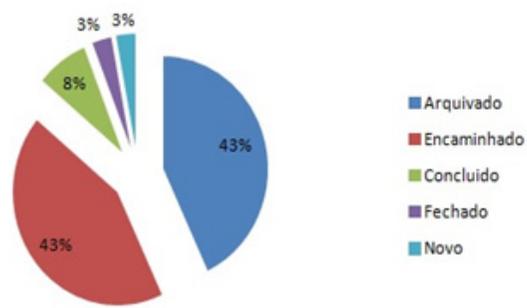
FONTE: RELATÓRIO 2015 – OUVIDORIA FESFSUS

Das 67 manifestações recebidas na Ouvidoria em 2014, 70% foram respondidas ao cidadão, como podemos observar no Gráfico 9. Continuando a analisar o gráfico 9, observamos que 6% das solicitações estavam em andamento, 1% concluídos e aguardando feedback do solicitante, 9% fechados, ou seja, concluídos pelo solicitante, 6% encaminhados aos respectivos setores e 13% de novas solicitações. Em 2015, conforme Gráfico 8, as 37 manifestações registradas 43% estão arquivadas, 43% foram encaminhadas aos setores responsáveis, 8% concluídas, 3% novas e 3% foram fechadas.



**GRÁFICO 9 – RESOLUTIVIDADE**

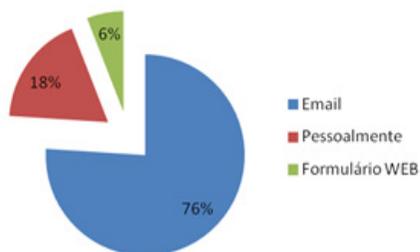
FONTE: RELATÓRIO 2014 – OUVIDORIA FESFSUS



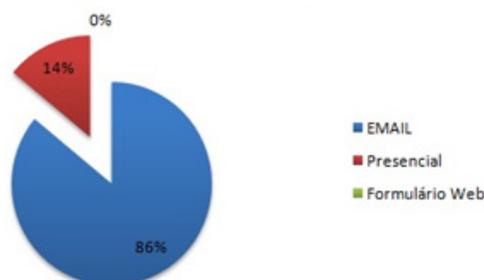
**GRÁFICO 10 – RESOLUTIVIDADE**

FONTE: RELATÓRIO 2015 – OUVIDORIA FESFSUS

Das 67 manifestações recebidas na Ouvidoria em 2014, 76% foram feitas via e-mail, 18% pessoalmente e 6% via formulário WEB, no site da Fundação (Gráfico 11). Das 37 manifestações recebidas na Ouvidoria em 2015, 86% foram feitas via email e 14% pessoalmente, e o formulário disponibilizado no site da Fundação não foi utilizado, como podemos observar no Gráfico 12.

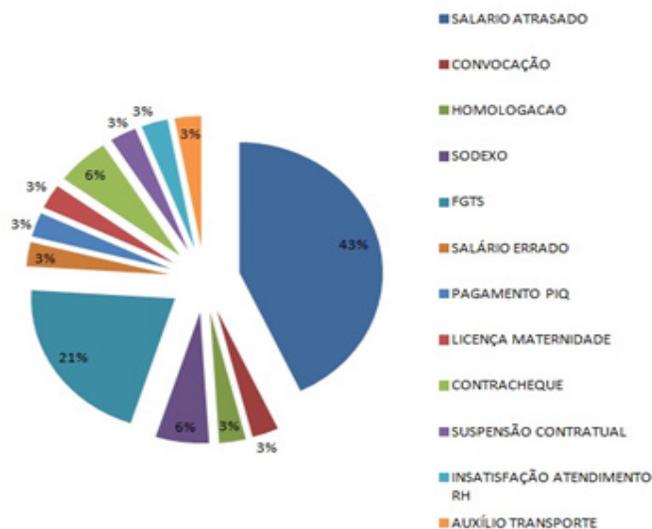


**GRÁFICO 11 – MEIOS DE ATENDIMENTO**  
**FONTE: RELATÓRIO 2014 – OUVIDORIA FESFSUS**



**GRÁFICO 12 – MEIOS DE ATENDIMENTO**  
**FONTE: RELATÓRIO 2015 – OUVIDORIA FESFSUS**

Como foi citado no começo da análise dos gráficos, algumas demandas do período de 2015 não foram registradas no Ouvidor SUS, sendo respondidas por e-mail tendo em vista a sua urgência e por tratar-se de assuntos resolvidos dentro da própria esfera da FESF-SUS, motivo pelo qual o relatório traz os números em separados como mostra o Gráfico 13. Formam um total de 33 manifestações realizadas no período de junho a agosto de 2015. 43% das demandas por atraso no pagamento do salário, 21% solicitando informações sobre a liberação do FGTS (demanda dos trabalhadores demitidos), 6% sobre emissão de contra cheques, 6% sobre suspensão contratual e 3% sobre demandas comuns ao dia a dia.



**GRÁFICO 13 – DEMANDAS POR EMAIL**  
**FONTE: RELATÓRIO 2015 – OUVIDORIA FESFSUS**

A instalação da Ouvidoria tem aproximado a gestão aos funcionários e aos usuários dos serviços da FESF-SUS, proporcionando uma comunicação acessível e direta, possibilitando a identificação de necessidades dos usuários/ clientes internos e externos. Ao longo do tempo, verifica-se que a Ouvidoria FESF-SUS foi modificando seu modo operandi, tendo em vista a modificação do tipo de demanda solicitada a mesma. As manifestações dos usuários do SUS foram substituídas por manifestações dos próprios empregados da Fundação, conforme gráficos 9 e 10, em que os assuntos mais demandados foram “pagamento ao trabalhador em saúde” e “salário atrasado”.

Em entrevista com a ouvidora da FESF-SUS, a mesma informou que a Ouvidoria tem se modificado e que talvez, num futuro próximo, ela venha se transformar num canal de comunicação empregado x instituição. Explanou ainda que a demanda que chega à FESF-SUS, através da Ouvidoria, tem sido reduzida (queda de 50% ao ano), tornando-se necessário ampliar a divulgação desta ferramenta de comunicação, popularizando-a - muito embora ela conste no site da Fundação com o formulário acessível a todos - bem como estender o conhecimento acerca dos serviços prestados pela FESF-SUS, principalmente, para o público externo, uma vez que este pouco conhece a responsabilidade da FESF-SUS, na prestação dos serviços.

Como pontos negativos detectados durante a pesquisa são apontadas: a falta de estrutura física adequada para atendimento presencial e até mesmo telefônico; não cumprimento dos prazos de devolução das respostas às demandas por parte dos setores, conforme gráfico 8, em que quase 50% da demanda haviam sido encaminhadas aos setores responsáveis, aguardando resposta; retornos sem clareza e objetividade ocasionando o retorno das solicitações para que sejam respondidas adequadamente; desconhecimento, por parte dos clientes internos e externos, da importância da Ouvidoria; e desconhecimento, por parte dos clientes externos, da Ouvidoria da FESF-SUS, bem como dos serviços que a mesma presta, tal fato é ratificado no gráfico 6, pois verifica-se o aumento expressivo das demandas realizadas à Diretoria de Gestão Interna, demonstrando o aumento da utilização da Ouvidoria por parte do público interno, em detrimento do público externo.

Como pontos positivos, apura-se que a relação trabalhador/ Ouvidoria se estreitou, permitindo que a Ouvidoria seja uma “ponte” entre o trabalhador e a gestão da fundação e proporcionando à Diretoria, a medição e a avaliação das estratégias adotadas. Durante a entrevista, a Ouvidora destacou ainda o importante papel dos serviços da Ouvidoria na melhoria da comunicação entre o público interno e a Gestão de Recursos Humanos, pois tem reduzido a quantidade da demanda deste setor, principalmente, tornando ágil as respostas relativas ao pagamento do trabalhador (vide Gráficos 6 e 8), diminuindo o atrito entre os funcionários e o setor, permitindo ainda uma avaliação positiva da Ouvidoria, no que tange o público interno.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Tendo como desafio produzir e viabilizar mecanismos que auxiliem nas mudanças e na tentativa de minimizar os problemas existentes, indicando assim possíveis soluções para melhoria dos seus processos internos e externos, a Fundação Estatal de Saúde da Família/ FESF-SUS implantou a Ouvidoria, dando um importante passo no relacionamento instituição - cidadão, permitindo a este último a oportunidade de compartilhar sua responsabilidade social e objetivando agregar valor aos serviços prestados pela Instituição.

Conclui-se, a partir do atual estudo, que a Ouvidoria é um dos meios pelo qual os usuários podem reivindicar acerca dos serviços prestados pela Administração Pública, na tentativa de obter

respostas às suas manifestações. A Ouvidoria representa, assim, um viés da participação popular em organizações públicas.

A presente pesquisa buscou caracterizar a Fundação Estatal de Saúde da Família/ FESF-SUS. Para tal, partiu-se de fontes bibliográficas e documentais, extraindo das mesmas que a Instituição é um órgão público - privado, de interesse coletivo e integrante da administração pública indireta de 69 municípios baianos. Explicitou-se também que a mesma compartilha da gestão pública dos municípios integrantes, atuando no atendimento à saúde básica dos mesmos.

Buscou-se também, compreender a contribuição da Ouvidoria na Fundação Estatal de Saúde da Família/ FESF-SUS. A análise dos gráficos, complementada com a entrevista, mostrou que com a implantação da Ouvidoria e através dos quatro tipos de acesso disponibilizados para os manifestantes, tem-se constatado a celeridade das respostas, principalmente no que tange o público interno, desburocratizando o acesso à gestão e permitindo, mesmo que ainda timidamente, ao público externo - usuário do serviço de saúde pública - posicionar-se sobre os serviços prestados, trazendo maior transparência à Fundação e melhorias para o serviço público de saúde.

A avaliação da relação entre a Ouvidoria e os demais setores da organização tem sido positiva, visto que a pesquisa detectou o estreitamento da relação empregado x gestor, transformando a Ouvidoria na intermediária da mesma, e “desafogando” os diversos setores da Fundação. Durante a entrevista, destaca-se o papel relevante da Ouvidoria na gestão de Recursos Humanos da organização, reduzindo a quantidade de demanda deste setor e tornando ágil e descomplicadas as respostas aos funcionários, quando os mesmos requerem algo. Desta forma, permiti-se classificar a comunicação entre a Ouvidoria e o cidadão, como sendo eficaz e eficiente, principalmente no que diz respeito ao seu público interno, proporcionando aos gestores viabilizar melhorias quanto às estratégias adotadas para a gestão, no âmbito da organização. Entretanto, referente ao público externo, para a melhoria e estreitamento desta comunicação, é necessário, em princípio, ampliar a divulgação da Ouvidoria FESF-SUS, bem como tornar mais conhecida a Fundação e os serviços prestados pela mesma, evitando assim o direcionamento das manifestações dos clientes externos para a Secretaria de Saúde do Estado da Bahia e outros Órgãos Públicos, também prestadores de serviços semelhantes aos da Fundação.

Mediante tais considerações, e avaliando-se os objetivos específicos desta pesquisa, concluiu-se que o objetivo principal da mesma foi atingido, ou seja, identificou-se a contribuição que o serviço de Ouvidoria oferece para a gestão da Fundação Estatal Saúde da Família - FESF-SUS, avaliando sua relação com os demais setores da organização e a comunicação existente entre os usuários e a gestão. Desta forma, respondeu-se também ao questionamento de partida, elucidando qual a contribuição do serviço de Ouvidoria da FESF-SUS para a maior eficiência e eficácia da sua gestão.

Não é intenção deste estudo esgotar a discussão sobre o assunto e sim contribuir, de alguma maneira, para o enriquecimento de tão importante tema, agregando conhecimento ao leitor acerca da importância da Ouvidoria na organização estudada. Sugere o autor, que futuros pesquisadores realizem

estudos semelhantes em Ouvidorias de outros órgãos públicos, sempre visando ampliar a visão acerca dessa importante ferramenta, útil tanto ao Administrador Público, quanto ao cidadão, zeloso de seus direitos.

O presente artigo teve algumas limitações, estas podem ser estudadas e postas em prática numa próxima pesquisa sobre o tema, visando o aprofundamento do mesmo. Ressalta-se como pontos frágeis deste estudo a reduzida quantidade de literatura que aborde o tema estudado, sendo encontrados, em sua maioria, artigos publicados na internet, bem como a falta de utilização de instrumentos de avaliação, tais como: questionário com o público usuário dos serviços da Ouvidoria e entrevista com outros gestores, apenas sendo utilizada a entrevista com a ouvidora responsável.

A partir do que foi observado, e baseado no depoimento da Ouvidora, conclui-se que para alcançar a excelência, muitas melhorias devem ocorrer na Ouvidoria da FESF-SUS, objetivando sempre agregar valor aos serviços prestados pelo Estado ao cidadão. Ao final, torna-se mister salientar que a saúde pública, prestada de forma digna, é direito do ser humano, conforme expresso na Constituição Federal (BRASIL, 1988), e sendo assim, a Ouvidoria de toda instituição de saúde pública deve contribuir para a melhoria contínua do serviço de saúde pública prestado à população, no exercício de sua cidadania.

## REFERÊNCIAS

AMARAL, Marcos Túlio Filho. O Ombudsman e o Controle da Administração. ed. USP. São Paulo: Ícone, 1993.

ANDRADE, Maria Margarida de. Como Preparar Trabalhos para Cursos de Pós-Graduação: Noções Práticas. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ARAUJO, C. H. do C.; Pirez, D. L.; Caliari, R. V. (Coord.). Prêmio Cecília Donnangelo de Ouvidoria. Brasília: Editora M.S., 2014.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE OUVIDORES – ABO. Código de Ética. São Paulo: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, 1997.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE OUVIDORES – ABO. Estatuto Social. São Paulo: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, 1995.

\_\_\_\_\_. Ouvidor/Ombudsman: saiba o que é: O papel do ouvidor/ombudsman. São Paulo. Disponível em < <http://www.abosaopaulo.org.br/historico/index2.htm> > Acesso em 06 abr. 2015

BAHIA. Fundação Estatal de Saúde da Família. Ouvidoria FESF-SUS. Disponível em: <http://www.fesfsus.ba.gov.br/atendimento/ouvidoria/>. Acesso em: 26 ago 2015

BAHIA. Fundação Luís Eduardo Magalhães. Ouvidoria: um modelo para o Estado da Bahia. Salvador, 2003.

BAHIA. Governo do estado da Bahia. Ouvidoria Geral. Disponível em: <http://www.ouvidoria.ba.gov.br/modules/conteudo>. Acesso em: 30 set 2015

- BAPTISTA, R. D. A comunicação empresarial na introdução de novas tecnologias. Revista da ESPM, Vol. 06 Jan/Fev, 1999.
- BARDIN, Laurence. Análise de Conteúdo (L. de A. Rego e A. Pinheiro, Trads.). Lisboa: Edições 70, 2006 (Obra original publicada em 1977).
- BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, Senado, 1988.
- BRASIL. Ministério da Saúde. Sistema Ouvidor SUS. Disponível em: <http://portalsaude.saude.gov.br/index.php/o-ministerio/principal>. Acesso em: 05 jun. 2015
- CARDOSO, Antonio Semeraro Rito. Ouvidoria Pública como Instrumento de Mudança. Brasília: IPEA, 2010.
- CENTURIÃO, Alberto. Ombudsman a Face da Empresa Cidadã: Como e Por Que Instalar uma Ouvidoria. São Paulo: Educator, 2003.
- CERQUEIRA, Cristina Oliveira (Coord.). Construindo um Novo Judiciário. Rio de Janeiro: Ouvidoria – Poder Judiciário, 2007.
- FARIA, Claude Pasteur. Manual da Ouvidoria. Santa Catarina: CREA-SC, 2012.
- GIDDENS, A. A terceira via: reflexões sobre o impasse atual e o futuro da socialdemocracia. 4 ed. Rio de Janeiro: Record, 2001.
- GIL, Antonio Carlos. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 6 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GOMES, M. E. A. C. Do instituto do ombudsman à construção das ouvidorias públicas no Brasil. In: LYRA, R. P. (Org.). A Ouvidoriana esfera pública brasileira. João Pessoa, Curitiba: Editora Universitária da UFPB e Editora Universitária UFPR, 2000a, p. 49-124.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos de Metodologia Científica. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- LYRA, R. P. (Org.). Ouvidor: o defensor dos direitos na administração pública brasileira. In: LYRA, R. P. Autônomas x obedientes: a Ouvidoria pública em debate. Paraíba: Editora Universitária da UFPB, 2004b, p.119-146.
- LÜDKE, Menga e ANDRÉ, Marli E. D. A. Pesquisa em educação: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.
- MARSIGLIA, R. M. G.; MORRONE, L. C.; PEIXOTO, S. F. Atribuições de uma ouvidoria: opinião de usuários e funcionários / Ombudsman's attributions: the opinion of users and ombudsmen. Saude e Sociedade. Vol. 22 (3). Sciello. Jul./ Set. 2013.
- MATTAR, F. N. Pesquisa de Marketing: Metodologia e Planejamento. São Paulo: Atlas, 1996.
- OLIVEIRA, João Elias. A Ouvidoria no Brasil. (co-autor). São Paulo: Associação Brasileira de Ouvidores/ Imprensa Oficial de São Paulo, SP. 2009.

PÁDUA, Elisabete Matallo Marchezine de. Metodologia da Pesquisa: Abordagem Teórico - Prática. 2 ed. Campinas: Papiros, 1997.

RICHARDSON, Roberto Jarry. Pesquisa Social: Métodos e Técnicas. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

VERGARA, Sylvia Constante. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. São Paulo: Atlas, 2005.

VIANA JR, Humberto Rodrigues. Projeto para Implantação da Ouvidoria Geral

VISMONA, Edson Luiz. A experiência da Ouvidoriano Brasil - oportunidade para quem quer fazer comunicação a serviço da cidadania, 2002. Disponível em<[http://www.megabrasil.com.br/megaportal/frameset\\_home.htm](http://www.megabrasil.com.br/megaportal/frameset_home.htm)>.06 abr. 2015.