

paraná ano 12 2016 COOPERATIVO

edição especial técnico e científico



Desenvolvimento econômico e social

Agropecuário

CULTURA ORGANIZACIONAL E GESTÃO HUMANIZADA

Ana Julia Dobis; Bety Maria Lemes de Oliveira; Diuciane Aparecida Buture Souza; Francielle Zarginski; Sibely Lozovei

ENGAJAMENTO DA EQUIPE DE RH NA COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL LAR

Daniele Eloise Albino Santos; Patricia Bernardi Abatti; Silvia Regina Grapiglia; Simone Orth da Silva

PIS/COFINS – CRÉDITO SOBRE PEÇAS DE MÁQUINAS INDUSTRIAIS

Celoni Anice Schreiner; Diego Cataneo; Juliano Derkoski; Luciana de Oliveira Adevente Just; Tatiane Scalvi Burtuli

IMAGEM DE MARCA AGROINDUSTRIAL NA SATISFAÇÃO DO VAREJISTA

Sérgio Antônio Brum

INTERFERÊNCIA DO AUTOCONHECIMENTO E DO AUTODESENVOLVIMENTO NA RESISTÊNCIA ÀS MUDANÇAS

Gabriel Barth; José de Freitas; Patrícia Adrielle Queiroz; Patrícia Regina Prada

paraná ano 12 2016 COOPERATIVO

edição especial 15 técnico e científico



Parcerias



OCEPAR

Presidente

José Roberto Ricken

Diretores

Alfredo Lang

Alvaro Jabur

Dilvo Grolli

Frans Borg

Jacir Scalvi

Jaime Basso

Jorge Hashimoto

Luiz Lourenço

Luiz Roberto Baggio

Marino Delgado

Paulo Roberto Fernandes Faria

Renato João de Castro Greidanus

Ricardo Accioly Calderari

Ricardo Silvio Chapla

Conselho Fiscal

Titulares

José Rubens Rodrigues dos Santos

Tácito Octaviano Barduzzi Junior

Urbano Inácio Frey

Suplentes

Lindones Antonio Colferai

Popke Ferdinand Van Der Vinne

Sergio Ossamu Ioshii

Superintendente

Robson Leandro Mafioletti

SESCOOP/PR

Presidente

José Roberto Ricken

Conselho Administrativo

Titulares

Alfredo Lang

Luis Augusto Ribeiro

Luiz Roberto Baggio

Wellington Ferreira

Suplentes

Frans Borg

Karla Tadeu Duarte de Oliveira

Mauro José Vanz

Paulo Roberto Fernandes Faria

Conselho Fiscal

Titulares

James Fernando de Moraes

Marcos Antonio Trintinalha

Roselia Gomes

Suplentes

Iara Dina Follador Thomaz

Katiuscia Karine Langue Nied

Luciano Ferreira Lopes

Superintendente

Leonardo Boesche

ISAE

Presidente

Norman de Paula Arruda Filho

Vice-Presidente

Roberto Caneppele Pasinato

Diretor de Educação

Antônio Raimundo dos Santos

Diretora de Gestão Corporativa

Tania Mara Lopes

Coordenador MPGS

José Henrique de Faria

Centro de Pesquisa ISAE

Luciano Minghini

Maira Ruggi

Conselho Editorial

Sistema Ocepar: José Roberto Ricken, Robson Leandro Mafioletti, Leonardo Boesche, Nelson Costa, Gerson José Lauermann, Flavio Enir Turra, Samuel Zanello Milléo Filho, Sigrid Ursula Litzinger Ritzmann (Coordenadora).

ISAE: Norman de Paula Arruda Filho, Roberto Caneppele Pasinato, Antônio Raimundo dos Santos (Coordenador), Luciano Minghini e Maira Ruggi.

As matérias são de total responsabilidade dos autores e estão sendo publicadas com a prévia e expressa autorização dos mesmos. Diagramação: Graf Digital. CTP e impressão: Impressoart Editora Gráfica Ltda - ME. Licitação - pregão: 01/2016.

Endereço: Av. Cândido de Abreu, 501, CEP 80530-000, Centro Cívico, Curitiba/PR Telefone: 41 3200-1100.
Endereço eletrônico: biblioteca@sistemaocepar.coop.br
Página eletrônica: www.paranacooperativo.coop.br

Registro ISSN nº 2237-0390

Paraná Cooperativo / Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná. v. 1, n. 2 (2004) - Curitiba, Ocepar, 2004-

Mensal.

Irregular: Paraná Cooperativo Técnico e Científico : edição especial 1, a partir de v. 6, n. 62, 2010.

A partir da Edição Especial 13 a sequência numérica é exclusiva das edições especiais.

1. Cooperativismo - Periódicos. I. Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná. II. Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo - Paraná.

CDD - 334

PALAVRA DO PRESIDENTE DO SISTEMA OCEPAR

O Sistema Ocepar é formado por três sociedades distintas, a Ocepar, o SESCOOP/PR e a FECCOOP que se dedicam à representação, fomento, desenvolvimento econômico, capacitação e promoção social das cooperativas paranaenses. Na área de capacitação, instrumentalizada pela Gerência de Desenvolvimento Humano do SESCOOP/PR, o Sistema Ocepar realiza parcerias com diversas instituições do mundo acadêmico nacional e internacional.

A Revista Paraná Cooperativo Técnico e Científico foi concebida para ser o instrumento de divulgação de artigos técnicos e científicos elaborados por participantes de cursos de pós-graduação mantidos por estas parcerias, bem como de artigos elaborados por profissionais ou pensadores da inteligência do Sistema Cooperativo do Paraná com o objetivo de disseminar o conhecimento cooperativista.

Esta décima quarta edição especial apresenta quatro artigos de participantes de cursos de pós-graduação em gestão estratégica de pessoas e em gestão estratégica e planejamento de tributos para cooperativas, realizados em parceria SESCOOP/PR, ISAE e cooperativas. Os autores são colaboradores da Castrolândia, Coasul, Frísia, Fundação ABC e Lar. Nossos agradecimentos aos autores, às cooperativas, à Fundação ABC, ao professor orientador e ao ISAE.

O quinto artigo publicado foi elaborado especificamente para a Revista Paraná Cooperativo Técnico e Científico e avalia a satisfação dos varejistas em relação à imagem de marca das cooperativas agroindustriais e das indústrias tradicionais de alimentos. Esta contribuição do professor Sérgio Antônio Brum merece todo o nosso reconhecimento.

Oferecemos esta edição a nossos leitores tendo em mente que a leitura e compreensão dos temas aqui abordados e refletidos contribuam para um crescente desenvolvimento econômico e social dos cooperados, construindo um mundo cada vez mais sustentável e feliz.

José Roberto Ricken
Presidente do Sistema Ocepar

MENSAGEM DO PRESIDENTE DO ISAE

A cada publicação da Revista Paraná Cooperativo comemoramos as grandes conquistas alcançadas por meio da parceria entre o ISAE e o Sescop/PR. Viabilizada como um instrumento de registro para as pesquisas dos alunos participantes dos programas desenvolvidos com as cooperativas, a Paraná Cooperativo - Técnico e Científico é também uma importante ferramenta para compartilhamento de conhecimento e aprendizado.

Nesta edição, alunos de cursos de pós-graduação participam com relatos de quatro estudos de caso, orientados pelo professor do ISAE, Gianfranco Muncinelli, que abordam assuntos de extrema relevância para a gestão de qualquer empresa com discussões sobre cultura organizacional e gestão humanizada, engajamento de equipes, autodesenvolvimento na resistência à mudanças e recrutamento e seleção, além de uma análise acerca da legislação das contribuições para o PIS e Cofins e os créditos sobre peças de máquinas industriais.

Resultado do poder transformador de um modelo educacional que associa teoria à realidade do mundo corporativo, nas próximas páginas, você poderá conferir as melhores práticas de gestão aplicadas ao agronegócio, setor fundamental para a economia do nosso País.

Boa leitura!

Norman de Paula Arruda Filho
Presidente do ISAE

Agropecuário

- 1** CULTURA ORGANIZACIONAL E GESTÃO HUMANIZADA
Ana Julia Dobis; Bety Maria Lemes de Oliveira; Diuciane Aparecida
Buture Souza; Francielle Zarginski; Sibely Lozovei **06**
- 2** PIS/COFINS – CRÉDITO SOBRE
PEÇAS DE MÁQUINAS INDUSTRIAIS
Celoni Anice Schreiner; Diego Cataneo; Juliano Derkoski;
Luciana de Oliveira Adevente Just; Tatiane Scalvi Burtuli..... **26**
- 3** INTERFERÊNCIA DO AUTOCONHECIMENTO
E DO AUTODESENVOLVIMENTO NA
RESISTÊNCIA ÀS MUDANÇAS
Gabriel Barth; José de Freitas; Patrícia Adrielle Queiroz;
Patrícia Regina Prada **46**
- 4** ENGAJAMENTO DA EQUIPE DE RH
NA COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL LAR
Daniele Eloise Albino Santos; Patricia Bernardi Abatti;
Silvia Regina Grapiglia; Simone Orth da Silva **68**
- 5** IMAGEM DE MARCA AGROINDUSTRIAL
NA SATISFAÇÃO DO VAREJISTA
Sérgio Antônio Brum..... **84**

Cultura organizacional e gestão humanizada

- ANA JULIA DOBIS¹
- BETY MARIA LEMES DE OLIVEIRA²
- DIUCIANE APARECIDA BUTURE SOUZA³

- FRANCIELLE ZARGINSKI⁴
- SIBELY LOZOVEI⁵

Cooperativa
Castrolanda

Orientador
Gianfranco Muncinelli⁶

Curso
Pós-graduação em Gestão Estratégica de Pessoas
ISAE – Sescop/PR

Resumo

O objetivo deste estudo é identificar se existe algum obstáculo para a implantação da gestão humanizada nos setores administrativos da Cooperativa Castrolanda, devido à sua cultura organizacional, e se os impactos dessa interferência podem desenvolver disfunções que prejudicam a capacidade de resolver os problemas de convivência interna e adaptação externa. A metodologia deste ensaio é do tipo exploratória qualitativa, associada à pesquisa de campo para coletar informações de gestores que atuam diretamente com os grupos de trabalhos. A partir da análise dos resultados obtidos nas pesquisas e dos estudos realizados sobre o tema, conclui-se que a cultura organizacional pode, sim, interferir na implantação de uma gestão humanizada e que as disfunções atraídas por esses desvios podem afetar diretamente questões como lucratividade e retorno de investimentos.

Palavras-chave: cultura organizacional; disfunções; gestão humanizada; obstáculo para implantação.

¹ Bacharelado em Secretariado Executivo Bilingue pela Faculdade Santana, Graduação em Tecnologia da Informação pelo Inec. Castrolanda Cooperativa Agroindustrial. E-mail: anajulia@castrolanda.coop.br.

² Graduação em Direito pela Unigran, em Ciências Biológicas pela UFMS, Especialista em Administração Estratégica pelo Instituto Cedaem. Castrolanda Cooperativa Agroindustrial. E-mail: bety@castrolanda.coop.br.

³ Graduação em Ciências Contábeis pelaUEPG, Especialista em Controladoria, Finanças e Auditoria pela Uniandrade, MBA Executivo em Gestão e Desenvolvimento de Negócios pelo Isae/FGV. Castrolanda Cooperativa Agroindustrial. E-mail: diuciane@castrolanda.coop.br.

⁴ Tecnóloga em Gestão de Pessoas pelo Inec. Castrolanda Cooperativa Agroindustrial. E-mail: franciellez@castrolanda.coop.br.

⁵ Graduação em Ciências Contábeis pela Universidade Positivo, Especialista em Controladoria e Finanças pela PUC-PR. Castrolanda Cooperativa Agroindustrial. E-mail: sibely@castrolanda.coop.br.

⁶ Engenheiro Eletricista, Mestre em Engenharia Elétrica pela UTFPR. MBA em Gestão Comercial pela FGV. E-mail: gianfranco@muncinelli.com.br

Organizational culture and humanized management

- ANA JULIA DOBIS
- BETY MARIA LEMES DE OLIVEIRA
- DIUCIANE APARECIDA BUTURE SOUZA

- FRANCIELLE ZARGINSKI
- SIBELY LOZOVEI

Cooperative
Castrolanda

Advisor
Gianfranco Muncinelli

Course
Postgraduate Course in Strategic Staff Management
ISAE – Sescop/PR

Abstract

The objective is to identify whether there is any obstacle to the implementation of humanized management in administrative sectors of Castrolanda Cooperative due to its organizational culture, and the impact of this interference can develop disorders that impair the ability to solve the problems of internal coexistence and external adaptation. The methodology of this test is a qualitative exploratory associated with field research to collect information managers who work directly with the work groups. From the analysis of results obtained in research and conducted on the subject studies, it is concluded that the organizational culture can indeed interfere with implantation of a humanized management and dysfunctions attracted to these deviations can directly affect issues such as profitability and return investments.

Keywords: *organizational culture; dysfunctions; humanized management; obstacle for deployment.*

1. Introdução

A Cooperativa Castrolanda possui uma grande história fomentada em seus mais de 60 anos de experiência. De origem holandesa, destaca-se entre as empresas do mesmo segmento, sendo reconhecida recentemente com o Prêmio Excelência em Gestão do Sescop e FNQ. Apresenta um contexto de transformações rápidas, constantes e desafiadoras e, diante desse cenário, a cooperativa Castrolanda mantém suas tradições, e sua cultura organizacional é disseminada entre todos na organização.

Em meio à grande expansão dos últimos anos, naturalmente seu quadro funcional também cresceu, novos colaboradores, novas crenças, novas percepções, ideologias, novas experiências e novas culturas fizeram com que sua cultura organizacional se dividisse em várias outras subculturas, pois, conforme Maximiano (2009) expôs, à medida que as organizações criam departamentos que se diferenciam em termos de missão e tipo de pessoas, eles desenvolvem sua própria cultura ocupacional, que podem trazer algum tipo de transformação no viver organizacional.

Para entender os assuntos abordados, primeiramente é importante definir “cultura”, que significa cultivar e vem do latim *colere*. Trata-se do processo ou estado do desenvolvimento social de um grupo; já o termo “cultura organizacional” é originário da Antropologia e foi introduzido na discussão acadêmica das organizações por Pettigrew em 1979 e, segundo uma definição bem conhecida,

[...] é um conjunto de premissas que um grupo aprendeu a aceitar; como resultado da solução de problemas de adaptação ao ambiente e de integração interna. Essas premissas funcionam suficientemente bem para serem consideradas válidas e podem ser ensinadas a novos integrantes como sendo a forma correta de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas de adaptação externa e integração interna (SCHEIN apud MAXIMIANO, 2009, p. 310).

Portanto, a cultura organizacional em um sentido bem didático e amplo é a “receita do bolo”, o como fazer, que é transmitido aos novos colaboradores assim que começam a integrar o quadro funcional da organização. A cultura influencia todos os membros da organização e serve para guiar seus comportamentos e mentalidade.

O desenvolvimento da cultura organizacional, assim como em qualquer outro processo, passa por uma maturação e pode ser dividido em três etapas: nascimento e crescimento, meia-idade e idade madura, declínio (SCHEIN, 1984 apud PEREZ, 2015 p. 15). Rapidamente explanando sobre essas etapas, pode-se entender que, na primeira, é de fato o período inicial em que os negócios encontram-se sob o domínio do fundador, funcionando como fonte de identidade. Na fase de crescimento, ainda os sucessores são assistidos, limitando-se às possibilidades de mudanças culturais. A fase de meia-idade é caracterizada pela expansão dos negócios e criação de novas subculturas, oportunizando a mudança cultural. Seguindo nesse ciclo de vida da cultura organizacional, chega-se à sua terceira etapa, que é caracterizada pela estabilização interna dos relacionamentos e pela falta de motivação de seus membros, e é nesse momento que existe uma necessidade de transformação.

Dando sequência às abordagens, depois de discorrido sobre cultura organizacional, seus conceitos e seu ciclo de vida, o enfoque agora será sobre gestão humanizada, fazendo-se uma analogia ao assunto anterior, quando explanado que a cultura organizacional era a “receita do bolo”, a gestão humanizada nada mais é que “a cereja do bolo”, que será adicionada e certamente fará toda a diferença dentro da organização.

A gestão humanizada é altamente fundamental para esta era que chamamos de gestão moderna, nascida logo após a queda do Muro de Berlim com o lançamento do livro de Peter Drucker (filósofo e economista) chamado *A Sociedade Pós-Capitalista*, anunciando assim a sociedade do conhecimento. A gestão humanizada é uma tendência atual nas organizações, visando a incentivar o talento e o potencial humano, pois cada indivíduo traz consigo sua verdade, que em contato com a do outro revela segredos, surpreende, instiga e liberta. Entender que cada um age de uma forma porque lê o mundo conforme a sua partitura interna trará benéficos resultados, principalmente para o clima organizacional.

A definição de humanizar é a atribuição de caráter humano, conceder ou possuir condição humana. Portanto, pode-se dizer que a humanização de uma organização é envolver as pessoas e entender que a maior influência que um gestor pode ter no ambiente de trabalho é promover em seu entorno profissional amor, respeito, dignidade, esperança, lealdade, criatividade, bom humor, coragem e responsabilidade social.

Chegar à gestão humanizada vai além do propósito das próprias ne-

cessidades, e alguns fatores são necessários para melhoria do ambiente organizacional, como empatia, ética, confiança, respeito e sinergia. Quando as empresas criam e incorporam esses fatores, os resultados melhoram consideravelmente.

O presente trabalho tem por objetivo geral discutir se a cultura organizacional é um obstáculo para implantar a gestão humanizada nos setores administrativos da Cooperativa Castrolanda e quais fatores de cultura organizacional podem afetar diretamente a convivência interna da organização.

Os objetivos específicos são descrever as teorias correntes de cultura organizacional, suas subculturas e algumas disfunções que podem ocorrer dentro das organizações; descrever os principais conceitos de gestão humanizada, o papel do líder na humanização e inteligência emocional; analisar os setores administrativos da Cooperativa Castrolanda em relação à cultura organizacional; e por último correlacionar a cultura organizacional dos setores administrativos com a implantação da gestão humanizada.

2. Referencial teórico

2.1 Teorias correntes de cultura organizacional

Cultura pode ser definida como um modelo de suposições básicas que os grupos inventam, descobrem ou desenvolvem com a experiência para enfrentar seus problemas. A cultura organizacional tem grande influência no andamento das empresas, pois afeta seu ambiente interno e o relacionamento com os demais *stakeholders* – que significa público estratégico e descreve uma pessoa ou grupo que fez um investimento ou tem ações ou interesse em uma empresa, negócio ou indústria. Em inglês, *stake* significa interesse, participação, risco, e *holder* significa aquele que possui. Perez (2015, p. 7) comenta que “a principal característica da cultura é o chamado mecanismo adaptativo: a capacidade de responder ao meio de acordo com mudança de hábitos, mais rápida do que uma possível evolução biológica”.

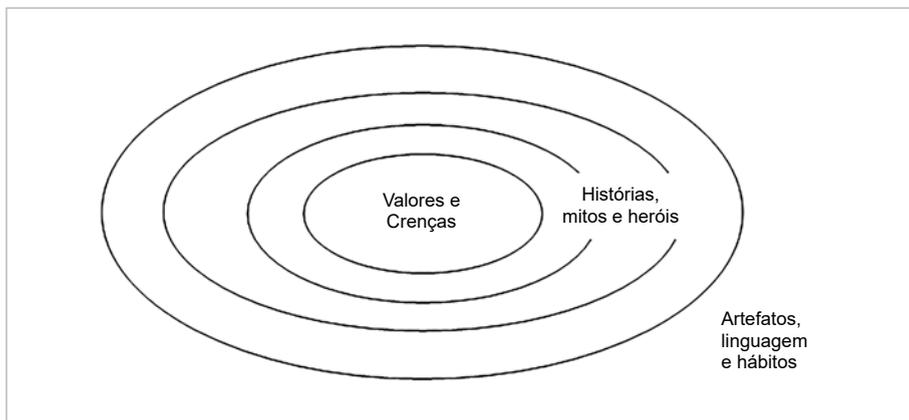
Pode-se dizer que a cultura é dinâmica e utilizada como mecanismo adaptativo entre as organizações, para buscar melhorar suas *expertises* a fim de tentar ao máximo minimizar os riscos e otimizar os recursos.

A cultura organizacional, de acordo com Schein (1992 apud Perez, 2015, p. 14) se manifesta por meio de três diferentes níveis, sendo o primeiro por

artefatos visíveis, aqueles que facilmente se consegue identificar, tais como arquitetura, linguagem e tecnologia. No segundo nível, encontram-se os valores dificilmente observados, que compreendem as crenças, os preconceitos, as ideologias e todos os tipos de atitudes e julgamentos compartilhados. No último nível, estão os pressupostos básicos, e muito embora sejam os principais responsáveis pelo modo por meio do qual os membros sentem, percebem e pensam na organização eles dificilmente são desvendados.

Para resumir essa ideia, Maximiano (2009, p. 312) ressalta que, “para melhor entender a cultura organizacional, é preciso distinguir os componentes que são observáveis diretamente daqueles que requerem exame aprofundado”, portanto ele apresenta a Figura 1, que separa esses componentes.

Figura 1 – Níveis dos componentes da cultura



Fonte: Maximiano (2009, p. 312).

Conforme Perez (2015, p. 19), dentro da cultura organizacional podem “conter componentes visíveis, que são sempre orientados pelos aspectos organizacionais, ou componentes ocultos, que são sempre orientados pela emoção e situações afetivas”.

Preceitos (implícitos ou explícitos). Normas, regulamentos, costumes, tradições, símbolos, estilos de gerência, tipos de liderança, políticas administrativas, estrutura hierárquica, padrões de desempenho. Tecnologia (instrumentos e processos utilizados) são as máquinas, equipamentos, layout,

distribuição e métodos de trabalhos. Caráter (manifestação dos indivíduos) como que o indivíduo se comporta diante da sociedade. Participação, criatividade, grupos informais, medo, tensão, apatia, agressividade, comodismo (PEREZ, 2015, p. 19).

Como anteriormente comentado, a cultura organizacional é a “receita do bolo”, ela que vai ditar as regras de como fazer, tabulando e definindo as premissas dos seus processos administrativos e operacionais, a fim de orientar os envolvidos e criar padrões de qualidade condizentes com todos os esforços despendidos para alcançar os objetivos. Portanto, não basta apenas ter uma cultura organizacional desenhada e implantada se indicadores não forem construídos para analisar a estratégia adotada, pois de nada valerá tanto esforço se ela não seguir conforme escopo.

Segundo Perez, existem diversas funções que a cultura pode exercer dentro de uma organização:

[...] ela define os limites, a coerência nos atos dos empregados; dá aos funcionários uma sensação de identidade, de pertencer a algo grande, amplo e sério, trazendo motivação e ainda os fazendo se comprometer com interesses coletivos; reduz a ambiguidade, determinando exatamente como os trabalhos devem ser executados [...] (PEREZ, 2015, p. 19).

A cultura organizacional pode ser comparada à própria organização por ser adaptativa, ela é dinâmica e modifica-se com o tempo, pois, além de sofrer influência do seu ambiente interno, as mudanças da sociedade a afetam diretamente. Por esse motivo, conforme mencionado anteriormente, ela possui um ciclo de vida que passa por três etapas: nascimento e crescimento, meia-idade e idade madura, declínio. E nessa última etapa fica clara a necessidade de a cultura ser adaptativa e dinâmica, pois se a organização não tomar decisões assertivas há possibilidade de surgirem adversidades, podendo levar à sua falência ou a perder talentos fundamentais ao desenvolvimento dos negócios. Como menciona Peter Drucker (1999 apud Perez, 2015, p. 16), “a meta é tornar produtivos as forças e o conhecimento específico de cada pessoa na organização”.

Como cada indivíduo pensa e age de forma diferente e possui crenças diferentes, na formação da cultura organizacional são reunidos elementos

como parâmetros de administração, filosofia e valores, além do capital humano. Segundo Perez (2015), a junção de pessoas e dos elementos citados dentro de uma mesma organização leva a uma condensação de todos esses pensamentos diferentes, formando uma só cultura para todos seguirem. A cultura dominante tem uma visão macro da organização e trata apenas dos valores centrais. Na formação da cultura, há também uma forte influência dos fundadores da instituição, que estabeleceram diretrizes culturais e que são vistos com respeito e muitas vezes admirados por grande parte dos colaboradores.

À medida que a organização cresce e acompanha seu ciclo natural de maturação, chegando à meia-idade, é comum que, além da cultura principal, nasçam as subculturas, que podem estar ou não relacionadas entre si, ou que podem até concorrer umas com as outras, pois, como já citado, uma organização é feita de indivíduos totalmente diferentes. Essas subculturas podem ser geográficas, departamentais ou situacionais. Ainda assim, os valores centrais da cultura dominante estão presentes nessas subculturas, porém são incluídos valores adicionais e particulares de alguns grupos, equipes ou departamentos.

Para alguns autores, a cultura organizacional pode desenvolver disfunções que prejudicam a capacidade de resolver os problemas de convivência interna e adaptação externa. Conforme Maximiano (2009, p. 316), essas disfunções são caracterizadas por “desvios no comportamento coletivo, que fazem o papel de degenerações sociais. As disfunções, assim como a própria cultura, não são percebidas pelos membros do próprio grupo ou organização”. Como Maximiano apresentou, são exemplos de disfunções da cultura

Dificuldade de entender e processar mudanças ambientais. Resistência generalizada à necessidade de mudança interna. Dificuldade de aceitar outras culturas e pontos de vista alheios. Tendência a subestimar outros grupos, especialmente concorrentes e clientes. Uso excessivo de jargão ou vocabulário ocupacional, como disfarce de solidez intelectual, prejudicando a comunicação com outros grupos. [...] (MAXIMIANO, 2009, p. 316).

Essas disfunções são facilmente percebidas principalmente em grandes organizações, em que a tendência de as pessoas buscarem apenas o benefício próprio com afirmação da razão, sem preocupar-se com a opinião alheia, dificulta de forma considerável o andamento dos trabalhos e, principalmente, prejudica de forma irreparável o clima organizacional.

Além dessas disfunções citadas por Maximiano, vários outros autores, como Perrow, Roth e Merton, propuseram-se a analisar criticamente a cultura organizacional e catalogaram as disfunções da burocracia. O panorama das disfunções organizacionais, segundo esses autores, encontra-se na Figura 2.

Figura 2 – Panorama das disfunções organizacionais, segundo diversos autores

Disfunção	Característica
Particularismo	Dentro da organização, defender os interesses de grupos externos, por motivo de convicção, amizade ou interesse material. Fazer “panelinhas” com colegas de escola.
Satisfação de interesses pessoais	Defender interesses pessoais dentro da organização. Contratar parentes, fazer negócios com empresas da família.
Excesso de regras	Multiplicidade de regras e exigência para realização de atividades. Firma reconhecida, encaminhamento de processos burocráticos.
Hierarquia e individualismo	A hierarquia divide responsabilidades e atrapalha o processo decisório. Realça vaidades e estimula a luta pelo poder. Hierarquia das grandes empresas e dos militares.
Mecanismo	Burocracia são sistemas de cargos limitados, que colocam pessoas em situações alienadas. Cargos de escritório, montadores de peças.

Fonte: Maximiano (2009, p. 75).

2.2 Principais conceitos de gestão humanizada

Para Patch Adams (médico autor do livro *O Amor é Contagioso*), grande parte dos problemas das organizações vem do não amor: “As empresas fazem seus profissionais acreditarem que o dinheiro é a riqueza que devem buscar. Na verdade, as relações são a maior riqueza, e se essas pessoas trabalhassem por e com amor tudo seria melhor” (A HUMANIZAÇÃO..., 2016), portanto a necessidade de gerir a organização com amor transforma a gestão humanizada na “cereja do bolo”, conforme a analogia anteriormente citada, pois é o amor que fará toda a diferença para a organização.

Com base na afirmativa de que os problemas das organizações em boa parte vêm do não amor, entende-se cada vez mais a necessidade de humanizar essas relações entre os gestores e seus colaboradores. Segundo Patch

Adams, “apesar disso, poucos profissionais hoje dominam a inteligência do amar. Não [...] o sentimento do amor, mas a inteligência. Isso deveria ser ensinado na escola, mas não é. Ainda assim, pode ser colocado em prática em uma gestão humanizada” (A HUMANIZAÇÃO..., 2016).

O gestor tem que ter habilidades e *expertises* para conseguir gerenciar todos os conflitos que possam existir devido aos perfis diferentes dos profissionais que estão à sua volta. Atualmente, tem-se em uma organização várias gerações de pessoas e cada uma delas possui valores e crenças que servem de guias para se implantar uma gestão humanizada, conforme enfatiza Patch Adams:

A empresa precisa criar condições para que seus colaboradores sintam que o que fazem não é apenas um trabalho, mas uma realização pessoal. Cada conquista profissional de uma equipe deve ser também um passo em busca dos próprios objetivos de vida dos envolvidos (A HUMANIZAÇÃO..., 2016).

Por isso, torna-se imprescindível o autodesenvolvimento do gestor, ele precisa lidar não apenas com seus anseios pessoais, profissionais e objetivos da empresa, mas também com os anseios individuais de cada membro de sua equipe. Ele deve desenvolver habilidades de autopercepção e autocrítica, bem como a capacidade para analisar seu comportamento pessoal e o próprio desenvolvimento profissional, que exigirá postura menos autoritária e mais hábil para conclamar a participação de seus colaboradores. Quando o gestor age com flexibilidade, coerência, sabe ouvir e agir com justiça, ele está contribuindo fortemente para que a organização possua uma gestão humanizada.

Para possuir uma gestão humanizada desenvolvida por meio do amor, respeito, coerência e lealdade, algumas atitudes são inadmissíveis e podem criar barreiras entre as pessoas, a exemplo o preconceito. Este se forma na infância, seguido de crenças usadas para justificá-las. As pessoas criam um estereótipo referente ao outro, causando barreiras muitas vezes irreversíveis no ambiente de trabalho. Um líder com esse tipo de visão pode causar danos imparciais (injustos) que pode ocasionar até a perda de um bom colaborador.

Para uma gestão humanizada, é preciso colocar-se no lugar do outro, fazendo desse ato uma forma de estimular a empatia e a tolerância no ambiente de trabalho. À medida que as pessoas passam a entender o sofrimento daqueles que se sentem discriminados, será mais fácil criar um local de trabalho harmonioso, porém leva-se tempo, pois o efeito não surge de imediato.

E perder a oportunidade de combater o preconceito é deixar de aproveitar as possibilidades criativas proporcionadas por uma força de trabalho diversificada.

Com base em todos esses preceitos, para se ter uma gestão humanizada dentro da organização, é necessário que todos os seus gestores verdadeiramente se tornem líderes, que compartilhem informações e desenvolvam sua inteligência emocional. Para Goleman (1995, p. 163) “o custo- benefício proporcionado pela inteligência emocional é uma ideia relativamente nova nas empresas, que alguns administradores hesitam em levar em consideração”.

De acordo com Goleman (1995, p.163), na década de 1970, quando o cenário organizacional era diferente, no qual os administradores achavam que liderar se fazia com a cabeça, e não com o coração, as empresas passavam por uma rígida mudança da inteligência emocional, tanto que a dominação administrativa premiava o chefe manipulador. Com o tempo, esse tipo de atitude ficou obsoleta, mas na década de 1980, na era da globalização e início da tecnologia da informação, essas situações foram mudando, traziam a ideia dos relacionamentos interpessoais, em que as pessoas não poderiam expressar-se de forma agressiva.

Ainda conforme Goleman (1995, p. 163), uma organização não se desenvolve positivamente muitas vezes devido ao péssimo hábito dos líderes arrogantes, pois a empresa não consegue implantar uma gestão humanizada nessas condições, o que acaba gerando baixa produtividade da equipe. Quando isso se generaliza, as empresas desabam. O trabalho em equipe, o cooperativismo, canais de comunicação abertos, o saber ouvir e ser ouvido, sendo rudimentos da inteligência social, são primordiais para o desempenho e o equilíbrio da empresa.

Porém liderar não é dominar, e sim saber convencer as pessoas a trabalharem em harmonia, com objetivo comum. Dessa forma, a promoção de planos de habilidades empresariais pode ser obtida em três tipos de aptidões:

- O *feedback* – Quando uma situação entra em desarmonia com a outra, estas devem ser ajustadas, para evitar a entropia (um conceito da termodinâmica que mede a desordem das partículas de um sistema físico. De acordo com a Lei da Termodinâmica, quanto maior for a desordem de um sistema, maior será a sua entropia). As pessoas devem saber pelo seu líder se o seu trabalho está sendo bem executado ou se devem melhorá-lo ou reformulá-lo totalmente. Conforme explana Goleman (1995, p. 165), muitos administradores têm dominado mal a difícil arte

de fornecer *feedback*, e isso tem custado muito às empresas, pois é importante transparecerem se estão satisfeitos com o trabalho de seus colaboradores.

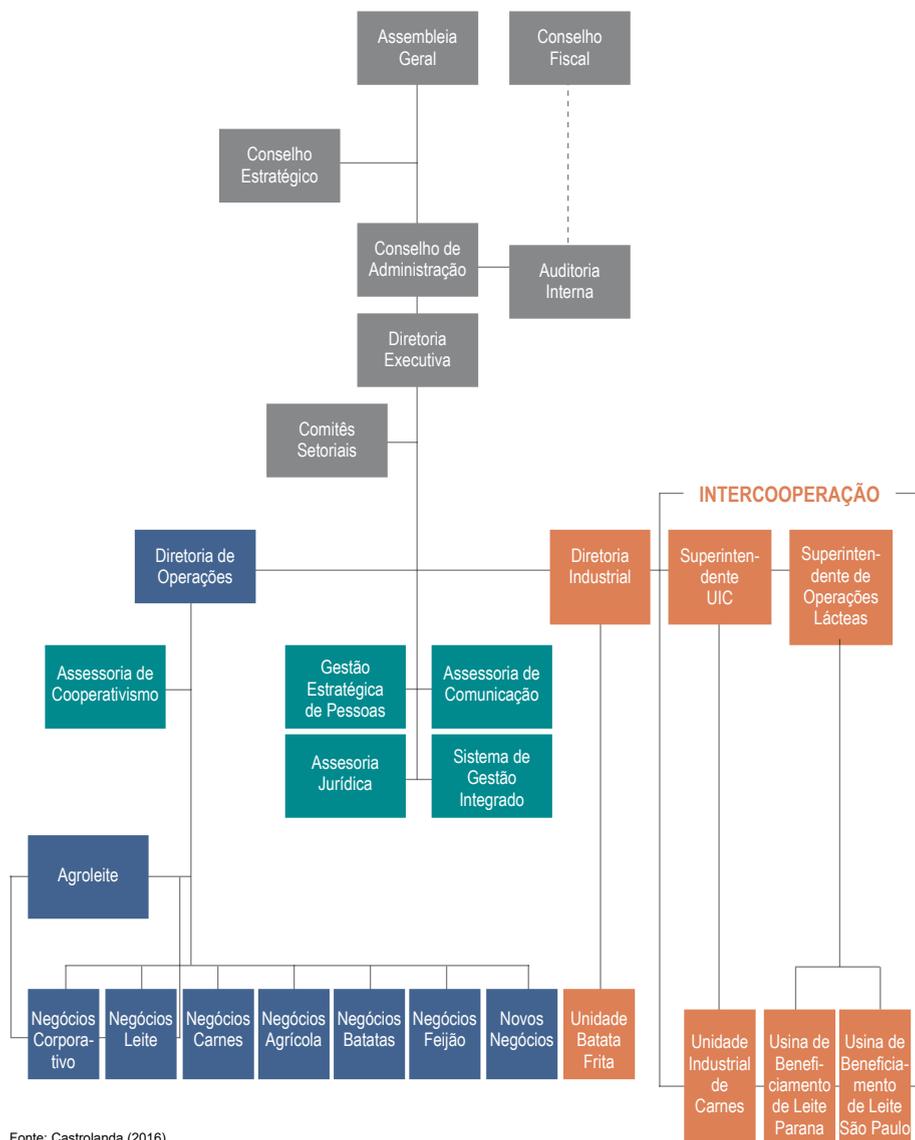
- A habilidade da crítica – Pode ser uma das mais proveitosas mensagens que o administrador envia, diante de uma situação ou problema, uma reação oposta à crítica destrutiva em vez de raiva e revolta oferece uma possibilidade de melhoria. Um líder observa com otimismo que alguns problemas podem interferir, mas em certos momentos têm a finalidade de mudar para melhor. Para Goleman (1995, p. 168), a arte da crítica está literalmente interligada com a arte do elogio: ser específico, oferecer uma solução, fazer a crítica pessoalmente e ser sensível.
- Conviver com diversidade – Não é uma tarefa fácil, mas, como cita Goleman (1995, p. 168), “a cultura de uma organização tem que mudar para promover a tolerância, mesmo que os preconceitos individuais permaneçam”. Ele enfatiza que, por mais que tenham pessoas totalmente diferentes entre si, a necessidade de convivência é inevitável dentro da organização. Portanto, a relação entre as pessoas deve ser humanizada, uma vez que, por mais que possa existir incompatibilidade com alguma crença, valor ou anseios pessoais, o respeito e a tolerância devem sempre ser priorizados.

2.3 Os setores administrativos da Castrolanda perante a cultura organizacional

A Castrolanda adota a estratégia de unidade de negócio, sendo desenvolvida pela administração de interesses das operações de cada área de atuação. Assim, tal estratégia busca determinar como será a abordagem em relação ao mercado e como deverá ser conduzida perante as condições existentes e os recursos disponíveis. A cultura organizacional da cooperativa prima valores como ética, transparência, comprometimento, criatividade, valorização das pessoas, liderança e união, o que coopera para que os setores, gestores e colaboradores, até de forma inconsciente, tenham atitudes e comportamento voltados para esses valores e crenças.

A estrutura de governança apresenta uma missão e visão que permite um alinhamento estratégico entre todas as suas cadeias de negócios e envolve, conseqüentemente, todos os setores administrativos da cooperativa. Suas cadeias de negócios estão demonstradas na Figura 3.

Figura 3 – Organograma Castrolanda



Fonte: Castrolanda (2016).

2.4 Correlação da cultura organizacional com a implantação da gestão humanizada

A influência da cultura organizacional é percebida pelos gestores e no dia a dia dos setores analisados. Em sua maioria, os gestores estão satisfeitos com a presença da cultura organizacional e têm ciência de que a implantação de uma gestão humanizada se faz necessária para um melhor desenvolvimento da área, dos seus resultados e da qualidade de vida dos colaboradores. Na cooperativa, devido às suas subculturas, alguns setores praticam uma gestão humanizada, enquanto outros praticam ações de promoção para que o ambiente de trabalho seja agradável e que o colaborador se sinta realizado.

3. Metodologia

A metodologia utilizada foi uma pesquisa conduzida obedecendo ao método de investigação qualitativa e quantitativa. Como instrumento para a obtenção de dados, foi criado um roteiro de entrevista. As entrevistas foram conduzidas pelas autoras e a discussão obedeceu a um roteiro planejado, remetendo o entrevistado a oferecer respostas pertinentes aos objetivos que se pretendia explorar.

A escolha por realizar entrevistas semiestruturadas ocorreu por privilegiarem a interação entre o entrevistador e o entrevistado, sendo que, segundo Ludke e Andre (1996 apud PEREZ, 2015), a entrevista é um dos instrumentos básicos para a coleta de dados da pesquisa qualitativa e quantitativa, pois permite captar a informação imediata.

As entrevistas foram realizadas garantindo privacidade e sigilo. Para a coleta de dados, a pesquisa foi feita por questionário descritivo, diretos e em profundidade que continha em seu escopo cinco questões envolvendo a percepção do gestor sobre cultura organizacional e gestão humanizada. Houve boa vontade de colaborar, pois os entrevistados consideravam o tema de interesse da organização.

O objetivo foi compreender a visão do gestor sobre a problemática da gestão humanizada nos setores e se existe interferência da cultura organizacional. Afinal, esta interfere na implantação de uma gestão humanizada? A ideia de uma cultura dinâmica que aceita com flexibilidade uma gestão humanizada está aparente em todos os setores da organização? E quais disfunções na cultura organizacional estão presentes atualmente na organização?

A pesquisa foi conduzida individualmente pelas autoras, totalizando 12 entrevistas aplicadas, sendo 6 para gestores do Corporativo, 3 para gestores

da Unidade Beneficiamento de Leite e 3 para gestores na Unidade Industrial de Carnes. Na Tabela 1, está a pesquisa desenvolvida para a coleta de dados.

Tabela 1 – Formulário de pesquisa

Pesquisa					
Projeto Gestão Humanizada na Organização - Pós-graduação em Gestão de Pessoas. Estas informações são totalmente sigilosas, não havendo em hipótese alguma a divulgação dos nomes dos entrevistados, bem como as respostas aqui mencionadas.					
Questão	Muito Satisfeito 	Satisfeito 	Normal 	Pouco Satisfeito 	Insatisfeito 
1) Qual a percepção da influência da cultura organizacional no seu setor ou área? Se possível especifique o porquê:	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
2) Quais as suas percepções referente ao conceito gestão humanizada? Acredita que existe na organização? Se sim, favor relate o motivo:	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
3) A empresa estabelece condições para inovar a gestão humanizada? Elas são aplicadas corretamente, se sim cite algumas:	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
4) A cultura organizacional interfere na gestão humanizada da empresa? Se sim, por favor explique, se possível.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
5) Quais os desafios da gestão humanizada em um cenário de grandes mudanças, de desafios estratégicos das cooperativas, sabendo-se que estamos na era do autoconhecimento?	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Mais informações					
Pontos positivos sobre gestão humanizada na organização que você trabalha:					
<hr/>					
<hr/>					
Pontos que podem melhorar:					
<hr/>					
<hr/>					
Comentários e sugestões:					
<hr/>					
<hr/>					

Fonte: As autoras (2016).

4. Apresentação e análise dos resultados

Abaixo, é apresentada a descrição dos dados coletados a partir da pesquisa. As respostas foram tabeladas e os gráficos de 1 a 3 e seus respectivos resumos, listados a seguir.

Gráfico 1 – Resultado das perguntas 1 e 2 da pesquisa



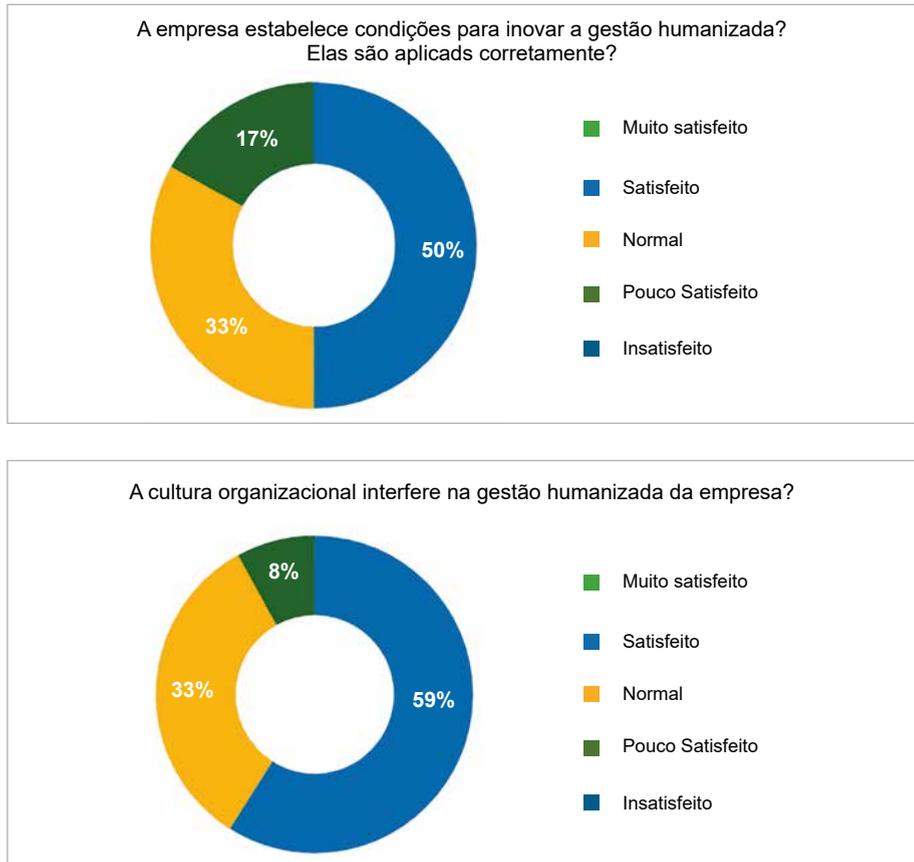
Fonte: As autoras (2016).

Na primeira questão, 75% dos respondentes têm percepção da influência da cultura organizacional no seu setor ou área de trabalho e estão satisfeitos e 17% dos respondentes estão poucos satisfeitos com a influência da cultura organizacional no seu setor ou área.

Na segunda pergunta, 42% dos respondentes acreditam que a empresa possui uma gestão humanizada e estão muito satisfeitos, 25% estão satisfeitos

com a presença de uma gestão humanizada na empresa e 33% consideram normal a gestão humanizada no setor.

Gráfico 2 – Resultado das perguntas 3 e 4 da pesquisa



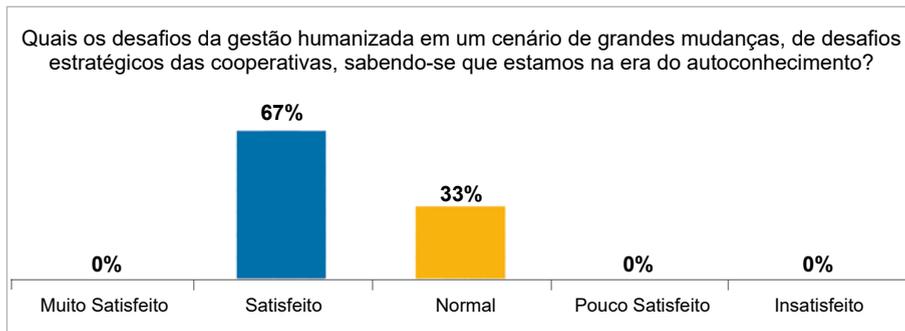
Fonte: As autoras (2016).

Na questão de número 3, 50% dos respondentes estão satisfeitos com as condições que a empresa apresenta para aplicação de uma gestão humanizada, 33% acreditam que as condições são normais para que a gestão humanizada ocorra e 17% estão pouco satisfeitos com as condições que a empresa apresenta para aplicação de uma gestão humanizada.

Na quarta questão, 58% dos respondentes estão satisfeitos com a interferência da cultura organizacional no processo de gestão humanizada, 33%

acreditam que a cultura organizacional interfere na gestão humanizada de uma forma normal e 8% estão pouco satisfeitos com a interferência da cultura no seu setor ou área.

Gráfico 3 – Resultado da pergunta 5 da pesquisa



Fonte: As autoras (2016).

Na última questão, 67% dos respondentes estão satisfeitos com as mudanças no cenário global gerando uma gestão humanizada e 33% acreditam que as mudanças no cenário global geram uma gestão humanizada normal no contexto da cultura organizacional.

Por meio da pesquisa realizada, nota-se que a cultura organizacional interfere na implantação de uma gestão humanizada e que essa interferência é conhecida pela administração. A gestão humanizada está aparente na organização, porém 58% dos entrevistados acreditam que ela ainda precisa ser mais disseminada.

5. Recomendações e sugestões

O estudo conduzido, sendo analítico e exploratório, verificou que a Castrolândia se encontra na fase de meia-idade, devido ao seu crescimento expressivo e expansão em novos negócios. Nessa fase, é possível fortalecer sua cultura organizacional para que ela não entre na fase de declínio. Também, devido à expansão, várias subculturas puderam ser observadas dentro da organização, e isso permeia a ideia de cultura como organismo vivo e passível de mudanças.

Ficou evidente que disfunções da cultura organizacional têm ocorrido em todas as subculturas, permitindo, como sugestão, reestruturar a cultura organizacional, reformular a “receita do bolo”, para minimizar prejuízos que essas disfunções podem trazer na capacidade de resolver os problemas de convivência interna e adaptação externa e para não prejudicar a lucratividade e o retorno de investimentos.

Uma recomendação de caminho metodológico para promoção da gestão humanizada seria os gestores utilizarem-se de mecanismos da inteligência emocional para gerirem suas equipes, por meio de relações que façam sentido, com credibilidade e sentimento de justiça, nunca esquecendo da “cereja do bolo”: o amor.

6. Conclusão

A cultura organizacional possui um ciclo de vida que passa por três estágios: nascimento e crescimento, meia-idade e idade madura, declínio. Na meia-idade e idade madura, é comum, além da cultura principal, nascerem as subculturas. Estas podem relacionar-se entre si ou serem concorrentes, possibilitando a existência de disfunções que são facilmente percebidas, principalmente em grandes organizações, e podem prejudicar o clima organizacional. A exemplo dessas disfunções há dificuldade de entender e processar mudanças ambientais; resistência generalizada à necessidade de mudança interna; dificuldade de aceitar outras culturas e pontos de vista alheios.

A gestão humanizada define as relações como a maior riqueza nas organizações, reconhecendo e compreendendo de forma mais profunda os sonhos, desejos e ambições dos colaboradores. Nesse contexto, o papel do líder é transformar o ambiente de trabalho em um lugar agradável, preocupando-se com o desenvolvimento da equipe, agregando valor nas relações e proporcionando bem-estar a todos em prol da produtividade.

Diante das pesquisas realizadas, a cultura organizacional é um obstáculo na implantação da gestão humanizada, pois a cooperativa Castrolanda encontra-se em seu período de maturação, percebido pela presença de subculturas, e alguns fatores podem afetar a convivência interna, como também a capacidade adaptativa, como comunicação, competitividade e relacionamentos interpessoais.

É preciso encarar esses obstáculos como fonte de referência e energia positiva pela liderança, para que aconteça uma integração e interação entre todos, gerando, assim, a gestão humanizada necessária, afinal a cooperativa não se faz sozinha, mas com homens e mulheres dispostos a darem o melhor de si em prol do resultado do negócio e da qualidade de vida de todos. A mudança cultural é um processo lento, o importante é dar a importância e o foco necessário para que ocorra da melhor forma, produzindo na cooperativa o fortalecimento das relações, agregando valor ao negócio e produzindo em seu tempo sucesso para todos.

Referências

A HUMANIZAÇÃO na gestão de pessoas. Disponível em: <<http://dtcom.com.br/humanizacao-na-gestao-de-pessoas/>>. Acesso em: 16 mar. 2016.

CASTROLANDA – Cooperativa Agroindustrial. **Relatório anual 2015**. Disponível em: <<http://www.castrolanda.coop.br/relatorio-anual>>. Acesso em: 16 jul. 2016.

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional**: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Atlas, 2009.

PEREZ, F. C.; COBRA, M. **Cultura organizacional e gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2015.

PIS/Cofins – Crédito sobre peças de máquinas industriais

● CELONI ANICE SCHREINER¹

● DIEGO CATANEO²

● JULIANO DERKOSKI³

● LUCIANA DE OLIVEIRA ADEVENTE JUST⁴

● TATIANE SCALVI BURTULI⁵

Cooperativa
Coasul

Orientador
Gianfranco Muncinelli⁶

Curso
Pós-Graduação em Gestão Estratégica e
Planejamento de Tributos para Cooperativas
ISAE – Sescoop/PR

Resumo

Os profissionais incumbidos de acompanhar as mudanças da legislação das contribuições para o PIS e Cofins poucas vezes encontram-se seguros sobre a correta apuração de créditos e, diante disso, muitos optam por acumular apenas créditos de operações já pacificadas perante o Direito Tributário. Desde que amparados legalmente, é possível o creditamento em outras situações, não se esquecendo da possibilidade de eventuais futuras discussões judiciais. Partindo dessa premissa, o objetivo do presente estudo é identificar o montante dos créditos que deixam de ser apropriados, referentes às peças e partes de máquinas ligadas ao processo produtivo em um abatedouro de aves de uma cooperativa, em março de 2016. Nesse contexto, com intuito de embasar as conclusões obtidas, traz-se uma sucinta caracterização acerca das sociedades cooperativas e frigoríficos de aves, bem como análise da legislação sobre PIS/Pasep e Cofins. A partir disso, fica claro que, ao adotar um perfil conservador, o contribuinte deixa de acumular um valor expressivo de créditos.

Palavras-chave: créditos de PIS/Cofins; frigorífico de aves; processo produtivo.

¹Graduada em Ciências Contábeis, Especialista em Controladoria e Auditoria pela Unisep. Coasul Cooperativa Agroindustrial. E-mail: celonianice@hotmail.com

²Graduado em Administração. Especialista em Administração Financeira, Contábil e Controladoria pelo Inprape/Univel. Copacol - Cooperativa Agroindustrial Consolata. E-mail: diego@copacol.com.br

³Graduado em Ciências Contábeis, Especialista em Direito Tributário pela Fapdep. Coasul Cooperativa Agroindustrial. E-mail: derkoski@gmail.com

⁴Graduada em Administração com Habilitação em Comércio Exterior pela Única. Copacol – Cooperativa Agroindustrial Consolata. E-mail: fiscal@copacol.com.br

⁵Graduada em Ciências Contábeis, Especialista em Gestão Empresarial pelo ISAE/FGV. Coasul Cooperativa Agroindustrial. E-mail: tatiane@coasul.com.br

⁶Engenheiro Eletricista, Mestre em Engenharia Elétrica pela UTFPR. MBA em Gestão Comercial pela FGV. E-mail: gianfranco@muncinelli.com.br

PIS/Cofins – Credit on industrial machinery parts

● CELONI ANICE SCHREINER

● DIEGO CATANEO

● JULIANO DERKOSKI

● LUCIANA DE OLIVEIRA ADEVENTE JUST

● TATIANE SCALVI BURTULI

Cooperative
Coasul

Advisor
Gianfranco Muncinelli

Course
Postgraduate Course in Strategic Management
and Tax Planning for Cooperatives
ISAE – Sescoop/PR

Abstract

The professionals responsible for monitoring the changes in the legislation of contributions to the PIS and Cofins, rarely are safe on the correct calculation of credits and therefore, many choose to build only operations of credits already pacified before the tax law. Since supported legally, the crediting is possible in other situations, not forgetting the possibility of any future legal disputes. From this premise the aim of this study is to identify the amount of credits that are no longer appropriate, regarding the pieces and parts of machines connected to the production process in a slaughterhouse of a cooperative of poultry production in March 2016. In this context, in order to embase the conclusions, brings up a brief characterization about cooperatives and refrigerated poultry companies, as well as analysis of legislation on PIS/Pasep and Cofins. From this on it is clear that by adopting a conservative profile the taxpayer fails to accumulate a significant amount of credits.

Keywords: *PIS/Cofins credits; poultry industry; production process.*

1. Introdução

A Constituição Federal de 1988 assegura adequado tratamento tributário às cooperativas, conforme preceitua o art. 146, inciso III, letra “c”. Determina também em seu art. 174, § 2º, que a lei apoiará e estimulará o cooperativismo e outras formas de associativismo (BRASIL, 1988).

Dentre esses estímulos e adequados tratamentos tributários mencionados relacionados às cooperativas, estão as contribuições inerentes ao PIS/Pasep e Cofins.

A interpretação da legislação das contribuições para o PIS/Pasep e Cofins é complexa, principalmente devido ao emaranhado de leis, decretos e portarias que regulamentam as apurações de valores a serem recolhidos, bem como dos direitos de acúmulo de créditos oferecido aos contribuintes.

Especificamente nas cooperativas de produção agropecuária, essas contribuições são apuradas na modalidade da não cumulatividade, isto é, a Receita Federal permite o acúmulo de créditos sobre o valor das aquisições de insumos, para que, dessa forma, haja o pagamento do tributo apenas sobre a margem agregada sobre a venda.

A contribuição para o PIS/Pasep na forma de apuração não cumulativa foi instituída por meio da Lei n. 10.637, de 2002, enquanto o Cofins pela Lei n. 10.833, de 2003. Ambas as contribuições são calculadas com base no total das receitas auferidas pela cooperativa e suas alíquotas são de 1,65% e de 7,60%, respectivamente.

Conforme Cancelier e Derkoski (2015, p. 09), “cabe ressaltar que a migração para o método da não cumulatividade das contribuições do PIS e Cofins não foi oferecida para todos os tipos de cooperativas, mas apenas às de produção agropecuária” embasados no inciso VI do art. 10º da Lei n. 10.833/2003, o qual transcreve:

Art. 10. Permanecem sujeitas às normas da legislação da Cofins, vigentes anteriormente a esta Lei, não se lhes aplicando as disposições dos arts. 1º a 8º:

[...]

VI - sociedades cooperativas, exceto as de produção agropecuária, sem prejuízo das deduções de que trata o art. 15 da Medida Provisória no 2.158-35, de 24 de agosto de 2001, e o art. 17 da Lei no 10.684, de 30 de maio

de 2003, não lhes aplicando as disposições do § 7º do art. 3º das leis nº 10.637, de 30 de dezembro de 2002, e nº 10.833, de 29 de dezembro de 2003, e as de consumo; (BRASIL, 2003).

Em conformidade com a legislação mencionada e diante da falta de clareza em sua interpretação, especialmente quanto à apropriação de créditos, este trabalho tem por objetivo geral identificar o montante de créditos das contribuições para o PIS/Pasep e Cofins, referente às peças de manutenção de máquinas industriais ligadas diretamente à linha de produção em frigoríficos de aves, que deixam de ser apropriados, e seus objetivos específicos são:

- a) Analisar a legislação do PIS/Pasep e a Cofins.
- b) Identificar o volume das aquisições das peças e partes adquiridas para manutenção das máquinas ligadas ao processo produtivo.
- c) Demonstrar o montante que deixa de ser apropriado referente às aquisições.

2. Referencial teórico

Para compreensão dos objetivos, faz-se necessária a inserção do leitor no cenário enfrentado pelas empresas, mais especificamente, nesse caso, as cooperativas de produção agropecuária. Para isso, serão abordados alguns pontos fundamentais.

2.1 Frigoríficos de aves

Segundo a Associação Brasileira de Proteína Animal (ABPA), em matéria publicada no *site* da revista Globo Rural, o Brasil em 2015 alcançou o segundo lugar entre os maiores produtores de carne de frango do mundo (SALOMÃO, 2016). Associada ao crescimento populacional mundial, houve a alavancagem do setor, uma vez que a carne de frango está entre as alternativas mais econômicas e saudáveis para a alimentação humana, além de sua aceitação mundial estar ligada às questões culturais e religiosas.

Conforme o portal Avicultura Industrial, o Paraná é o maior produtor e exportador de frangos do Brasil, teve um crescimento de 7,69% em relação a 2014, alcançando o *status* de maior exportador nacional ao responder por 34,4% dos embarques nacionais (PARANÁ, 2016).

Para que a carne de frango esteja pronta para comercialização, tanto para o mercado interno quanto externo, no âmbito do processo industrial, o frango de corte passa por várias fases, sendo a unidade industrial, também conhecida por abatedouro ou frigorífico, o local onde se obtém o produto final; nesse ambiente, a gestão é constantemente acompanhada, avaliada e revisada, objetivando a melhoria contínua dos processos e consequentemente o alcance dos objetivos da organização. Para Tachizawa e Scaico (2006, p. 150), “a gestão por processos coordena as tarefas e atividades inerentes aos processos sob gestão da área de domínio delimitada como hierarquicamente vinculada a cada gerência de serviços/processos definida”.

O estabelecimento de fluxogramas é essencial para a padronização, gerando fácil entendimento do processo. O cumprimento dos padrões estabelecidos é considerado o aspecto mais importante no controle da qualidade e fator indispensável para o melhoramento contínuo do processo. Campos (2004) relata que processo é um conjunto de causas que provoca um ou mais efeitos e, a partir destes, faz-se o seu controle. Por sua vez, Juran (1992) afirma que sem padronização não existe controle.

O Quadro 1 apresenta as etapas do processo produtivo de um abatedouro de aves, desde a chegada da ave no abatedouro até o momento que o produto esteja pronto para comercialização.

Quadro 1 – Etapas do processo produtivo em um abatedouro de aves

Etapas do Processo	Descrição da Etapa
Recepção de aves	Chegada do caminhão no abatedouro, tempo que o caminhão fica no box de repouso até que seja descarregado.
Pendura	As aves são retiradas das gaiolas e dependuradas pelos pés nos ganchos da própria transportadora, a qual leva a ave por todas as etapas do processo.
Insensibilização e sangria	Pré-choque onde as aves ficam atordoadas antes de ser feita a sangria.
Escaldagem e depenagem	Lavagem da ave, afrouxamento e retirada das penas.

Etapas do Processo	Descrição da Etapa
Evisceração	Etapa de cortes da pele do pescoço e traqueia, extração de cloaca, abertura do abdômen, eventração, inspeção sanitária, retirada das vísceras, extração dos pulmões, “toilette” e lavagem final.
Pré-resfriamento	Rebaixamento da temperatura das carcaças de aves, imediatamente após as etapas de evisceração e lavagem.
Resfriamento	Processo de refrigeração e manutenção da temperatura entre 0°C a 4°C.
Gotejamento	Destinado ao escoamento da água da carcaça decorrente da operação de resfriamento.
Espostejamento ou sala de cortes	Setor em que as carcaças sofrem todos os tipos de cortes (ou segue inteiro), são embalados e colocados em caixas de papelão.
Apontamento	Tem como função apontar e registrar todos os produtos que serão encaminhados aos túneis de congelamento.
Congelamento ou resfriamento	Tem como objetivo levar o produto à temperatura desejada, empregando os chamados congeladores ou túneis de congelamento ou resfriamento.

Fonte: Adaptado de Martins (1999).

Segundo Martins (1999), o fato de praticamente não haver formação de estoques de carne de frango na indústria nem no varejo é um indicador da eficiência do planejamento nessas unidades. Portanto, cabe aos frigoríficos grande parte da coordenação do funcionamento dessa cadeia produtiva.

2.2 Atividade industrial

A industrialização teve início em nossa nação em meados do século XIX, apresentando várias fases de crescimento da atividade industrial. Nesse ambiente, empresas estadunidenses, japonesas e europeias implantaram-se no Brasil, muitas devido às ações de Estados que impulsionaram a formação e consolidação da industrialização brasileira.

De acordo com Cara e França (2009), o fenômeno industrial brasileiro começou na segunda metade do século XIX evoluiu e se retraiu ao longo da história. E há de se destacar que foi a partir de 1930 que o fenômeno se intensificou, transformando a estrutura socioeconômica.

Com o advento da industrialização, gera-se uma mudança radical no processo socioeconômico da região industrial, que, de acordo com Cara e França (2009), quando do aprofundamento do uso da tecnologia, ou seja, a máquina começa a exercer funções que anteriormente eram realizadas pelo homem, passa-se a gerar uma gradual urbanização e crescimento demográfico na região em que ocorre. Pode ser caracterizado pelo aumento da divisão de trabalho, progresso na produtividade industrial e agrícola, crescimento rápido da renda *per capita* e do padrão de consumo, entre outros.

A elevação do consumo e da produção de carne de frango no país se deu de forma contínua ao longo dos últimos 40 anos. Analisando-se a evolução da produção, pode-se constatar que o fator que mais impulsiona seu crescimento está diretamente relacionado com o aumento das exportações, que traz consigo um processo de reestruturação da base de produção das aves. Isso se dá com inovações tecnológicas, tanto na indústria (abate) quanto no campo (produtor integrado), em sua maioria pela forte exigência dos clientes internacionais.

Constata-se que, a partir da constituição dos complexos agroindustriais, os setores buscam de forma contínua a introdução de novas e modernas tecnologias, além do aprimoramento de técnicas para a execução de tarefas referentes à atividade produtiva, buscando a padronização e continuidade nos processos. As principais tecnologias empregadas no setor, desde as relações organizacionais, passando pelo processo de aclimatização, processamento e desossa de carne, bem como a industrialização, buscando sempre satisfazer as necessidades dos clientes, além de novos mercados, deixam evidente que o setor apresenta sinais de expansão, e as novas e modernas tecnologias continuarão a ser incrementadas de acordo com as necessidades impostas pelo mercado.

A consolidação da indústria avícola brasileira no mercado internacional fez com que surgissem novas exigências, como as especificações físicas dos produtos, o controle das datas de produção e expiração do produto a constar em rótulos e caixas, o teor de hidratação, a checagem pré-embarque de temperatura, além das especificações da qualidade microbiológica. O crescente

consumo interno de carne de frango, influenciado principalmente pela imagem de produto saudável, fez com que se intensificassem os processos de industrialização a fim de atender às demandas, dando origem, além de cortes diversificados, a produtos industrializados.

Com todas essas inovações, o segmento avícola brasileiro se consolidou e transformou-se em importante alternativa de investimentos e de geração de empregos. Os índices de avaliação dentro do setor são os melhores se comparados com os maiores produtores mundiais. As empresas lutam entre elas na conquista de novos clientes, tanto no mercado interno como no externo, deixando expectativas de que as inovações tecnológicas continuarão em ritmo crescente conforme as novas exigências do mercado.

2.3 Sociedades cooperativas

As sociedades cooperativas ou o cooperativismo propriamente dito, foram criadas entre trabalhadores ingleses, os quais se inspiraram em teorias de pensadores e filósofos e estabeleceram princípios básicos do cooperativismo.

As cooperativas são formas societárias diferenciadas das demais, previstas na legislação constitucional de 1988, art. 5º, o qual vislumbra o ato da constituição das sociedades cooperativas, sem necessidade de autorização de qualquer órgão governamental.

Art. 5º todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade, nos seguintes termos:

[...]

XVIII – a criação de associações, na forma da lei, a de cooperativas independentes de autorização, vedada a interferência estatal em seu funcionamento.
(BRASIL, 1988)

As cooperativas possuem caráter de sociedade de natureza civil, não estão sujeitas à falência, e devem ser constituídas para prestar serviços aos associados, sem fins lucrativos. Sehn (2011, p. 245) corrobora dizendo que as cooperativas “existem apenas para prestar serviços aos seus associados (cooperados), que, por isso, assumem a condição de usuários-clientes: praticam

negócios jurídicos através da cooperativa que, embora dotada de personalidade jurídica, não atua em benefício próprio”.

No âmbito do Código Civil, o art. 53, define que as associações são constituídas pela união de pessoas que se organizem para fins não econômicos e, nesse aspecto, é importante frisar que as cooperativas, embora resultantes de uma associação de pessoas com um fim comum, são tratadas pela legislação como sociedades, e não como associações.

Nessa perspectiva, Cancelier e Derkoski (2015, p. 06) demonstram resumidamente que as cooperativas são:

Organizações societárias civis, constituídas pela união de pessoas que almejam objetivos similares, proporcionando maior facilidade na execução das atividades operacionais de seus cooperados e sem visar resultado econômico próprio, mas nesse âmbito apenas distribuição coletiva e igualitária da renda.

2.4 Contribuições sociais PIS/Pasep e Cofins

A contribuição para o Programa de Integração Social (PIS) e a contribuição para o Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público (Pasep) foram inicialmente previstas individualmente, sendo que a Lei Complementar n. 7/70 constituiu o PIS e a Lei Complementar n. 8/70 criou o Pasep. Posteriormente, em julho de 1976, houve a unificação das contribuições e, a partir de então, passariam a ser denominadas como PIS/Pasep as contribuições calculadas e recolhidas pelo modelo da cumulatividade.

No entanto, a partir da criação da Lei n. 10.637/2002, instituiu-se o regime da não cumulatividade para a contribuição do PIS/Pasep, o que ocasionou a majoração da alíquota do tributo, passando de 0,65% para 1,65%, sendo a partir dessa mudança permitido o desconto de créditos sobre as aquisições de insumos para abatimento do valor a recolher em prol do Fisco.

Em relação à Contribuição para Financiamento da Seguridade Social (Cofins), foi criada pela Lei n. 70/91 em substituição ao Fundo de Investimento Social (Finsocial), segundo Sabbag (2011). Possui como marco da não cumulatividade a Lei n. 10.833/2003, a qual aumentou a alíquota que até então era de 3% para 7,6%, possuindo os mesmos moldes de apuração que o PIS/Pasep.

Quando comparadas às leis que regem as contribuições para o PIS/Pasep e Cofins, nota-se uma enorme similaridade entre elas e, nesse sentido, divulga-se inclusive que existem propostas em tramitação no Congresso Nacional para sua unificação.

A utilização dos créditos de PIS/Pasep e Cofins na indústria está ligada aos insumos necessários para produção/industrialização, ou seja todos os componentes que entram em contato com o produto que está em produção, os quais podem ser mensurados pela contabilidade de custos, conforme a descrição da Lei n. 10.833 (BRASIL, 2003):

[...] II – bens e serviços, utilizados como insumo na prestação de serviços e na produção ou fabricação de bens ou produtos destinados à venda, inclusive combustíveis e lubrificantes, exceto em relação ao pagamento de que trata o art. 2o da Lei no 10.485, de 3 de julho de 2002, devido pelo fabricante ou importador, ao concessionário, pela intermediação ou entrega dos veículos classificados nas posições 87.03 e 87.04 da Tipi; (Redação dada pela Lei nº 10.865, de 2004) [...]

O conceito de insumo não é completamente satisfeito pela lei e, dessa forma, traz-se a análise de Cavallo (2005, p. 127) sobre o tema, para reforçar o entendimento:

(...) Insumo, em sentido amplo, é todo e qualquer produto ou serviço necessário à produção de outro bem ou serviço, nele se agregando de forma plena e inseparável, sem o qual esse novo produto ou serviço não existiria. Em outras palavras, tudo aquilo que se faz necessário para que o novo bem ou serviço atinjam o seu objetivo final deve ser considerado como insumo. Exemplificativamente, se uma empresa é produtora e comercializadora de determinado bem, todos os gastos necessários tanto para a produção, como também para a respectiva comercialização, devem ser enquadrados no conceito de insumo. Se assim não for, ante a pretensa limitação do conceito de insumo somente para os bens e serviços alocados na consecução de parte desses objetivos, restará a conclusão de que os bens e serviços empregados para atingimento das demais atividades são prescindíveis ao negócio e sequer devem compor o custo do produto, o que não parece lógico. (...)

Muito se discute a respeito do conceito de insumos utilizados na produção, pois a Secretaria da Receita Federal, por meio de instruções normativas, vem delimitando cada vez mais essa definição, impondo aos contribuintes e intérpretes da lei uma inovação, valendo-se de uma possível omissão do diploma legal, inclusive se apropriando do conceito de insumo definido pelo regulamento do Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI), o que segundo muitos estudiosos seria inconstitucional.

Diante da complexidade de caracterização do conceito de insumos, o contribuinte por certas vezes encontra-se desorientado quanto ao caminho a seguir e, dessa forma, opta pela apuração de créditos que estão pacificados nas legislações, buscando assim afastar qualquer questionamento futuro por parte da Receita Federal, porém, ao desprender-se desse perfil conservador, vislumbrará um leque maior de possibilidades de acumulo de créditos.

Outra fonte de embasamento se dá pela jurisprudência, sejam elas discussões de âmbito administrativo, Receita Federal e Conselho Administrativo de Recursos Fiscais (Carf), ou no âmbito jurídico, Superior Tribunal de Justiça (STJ) e Supremo Tribunal Federal (STF). Nessa vertente, o conceito de insumos é ampliado, levando em conta que estas trazem uma posição diferenciada daquela pregada até então, desprendendo-se da definição constante na lei do IPI, na qual permitem-se créditos apenas sobre aquisições de matéria-prima, produto intermediário e materiais de embalagem.

Em processo recente julgado pelo STJ sobre o caso, o relator Mauro Campbell Marques (BRASIL, 2015) defendeu como ilegal o conceito de insumos trazido pelas leis 10.833/2003 e 10.637/2002, alegando que estas restringem indevidamente esse conceito. O mesmo relator também defendeu que:

São “insumos” para efeitos do art. 3º, II, da Lei n. 10.637/2002, e art. 3º, II, da Lei n. 10.833/2003, todos aqueles bens e serviços pertinentes ao, ou que viabilizam o processo produtivo e a prestação de serviços, que neles possam ser direta ou indiretamente empregados e cuja subtração importa na impossibilidade mesma da prestação do serviço ou da produção, isto é, cuja subtração obsta a atividade da empresa, ou implica em substancial perda de qualidade do produto ou serviço daí resultantes. (BRASIL, 2015)

A partir desse processo, denota-se que foi levado em consideração o princípio da essencialidade, considerando o processo industrial em julgamento como

um todo, e não separadamente apenas os insumos utilizados diretamente na produção. Outra decisão favorável à caracterização do conceito se deu pelo CARF, no Acórdão n. 3.202-00.226, também pronunciando decisão contrária à posição da Receita Federal ao conceito de insumo, para fins de créditos de PIS e Cofins. Segundo o relator do processo, Gilberto de Castro Moreira Junior, insumo é

(...) todo e qualquer custo ou despesa necessária à atividade da empresa, nos termos da legislação do IRPJ, não devendo ser utilizado o conceito trazido pela legislação do IPI, uma vez que a materialidade de tal tributo é distinta da materialidade das contribuições em apreço. (BRASIL, 2016a)

Por meio de casos jurisprudenciais, verifica-se que as decisões vêm no sentido de desprender o antigo conceito ligado diretamente ao IPI, ampliando, dessa forma, as possibilidades de acúmulo de créditos, porém isso não justifica o creditamento incondicional e irrestrito, deve-se sempre avaliar criteriosamente as possibilidades, levando em conta os princípios de essencialidade e análise da atividade com um todo.

3. Metodologia

A classificação tipológica de pesquisa se enquadra como descritiva, pois tem como objetivo analisar, identificar e demonstrar as características de uma determinada situação, que vai ao encontro da ideia de Figueiredo (2004, p. 104), de que “este tipo de pesquisa tem como objetivo principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno”.

Este trabalho tem o propósito de descrever, identificar e analisar, por meio da legislação do PIS/Pasep e Cofins, quais as peças de manutenção de máquinas industriais ligadas diretamente à linha de produção em frigoríficos de aves são geradoras de créditos. A pesquisa descritiva na concepção de Gil (2009, p. 81)

Tem como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis. Uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coletas de dados.

De acordo com Andrade (1998), a pesquisa descritiva também consiste em observar os fatos, registrar, analisar, classificar e interpretar sem interferir nos resultados obtidos.

Dentro da pesquisa qualitativa, o estudo de caso busca aprofundar o conhecimento do pesquisador numa situação específica e conforme Lüdke e André (1986, p. 17), “o caso é sempre bem delimitado, devendo ter seus contornos claramente definidos no desenvolver do estudo”, por isso essa metodologia deve ser aplicada quando o pesquisador tiver o interesse em pesquisar uma situação singular. A dificuldade dessa forma de abordagem está em conseguir demonstrar a situação de um problema em particular, focalizando-o como um todo.

A coleta e o registro de dados, com toda sua significação, não constituem, por si só, uma pesquisa, mas sim técnicas específicas para a consecução dos objetivos da pesquisa. Seja qual for seu tipo, resulta da execução de inúmeras tarefas, desde a escolha do assunto até o relatório final, o que também implica a adoção simultânea e consecutiva de variadas técnicas em uma mesma pesquisa. (CERVO; BERVIAN, 2006).

O trabalho proposto é uma pesquisa qualitativa, pois consiste em analisar qualitativamente a legislação do PIS/Pasep e do Cofins por meio do exame detalhado das informações contidas no texto. Quanto aos dados quantitativos, limitam-se às informações obtidas com uma cooperativa localizada no estado do Paraná.

Para consecução dos objetivos específicos, o estudo prontifica-se a buscar dados extraídos junto ao Departamento de Manutenção de um frigorífico de aves, referente às aquisições, manutenções e consumo das peças e partes das máquinas industriais. Também será levada em consideração a periodicidade da troca destas e, juntamente, analisada a segregação destas que possibilitam direito ao crédito das referidas contribuições.

4. Apresentação dos resultados

Para elaboração do trabalho, efetuou-se levantamento do valor das compras de peças e partes para a manutenção das máquinas utilizadas no processo industrial de abate de aves de uma cooperativa, no mês de março de 2016, conforme a Tabela 1.

Tabela 1 – Reposição de peças e partes de máquinas industriais

Insumo	Valor Aquisição
Transformador Vei	10.666,14
Norea Completa 6 para Linha de Corte	44.849,70
Unidade Completa de Transmissão	18.904,73
Dedo Depenador de Borracha	22.678,52
Estação de Giro	10.774,00
Rolamento Especial 40 mm	11.734,12
Rolamento 6005	11.198,39
Módulo de Comunicação	17.356,47
Motor 3,7Kw Jet Stream	10.063,87
Motor de Separação e Corte	11.815,91
Guia de Corte 0	13.552,63
Lâmina Navalha para LEG Processador	11.411,07
Raspador 180 Direito/Esquerdo	13.732,22
Calco 0871.0003 Meyn	35.971,61
Segmento de Rotação Meyn	33.484,38
Correia Dentada Sincronizada	22.947,10
Anel Raspador 8	11.526,24
Rolamento de Esferas	45.363,20
Rolamento 6008	20.773,76
Módulo Can Hws1	11.113,76
Correia Adentada 32T10/6	18.921,61
Demais Peças e partes para Manutenção e Reparo	779.408,74
Total	1.188.248,17

Fonte: Os Autores (2016).

Devido ao número expressivo de itens adquiridos para manutenção da atividade industrial, na Tabela 1 foram listados individualmente aqueles com valor de aquisição superior a R\$ 10.000,00 e os demais foram agrupados como “demais peças e partes para manutenção e reparo”.

A possibilidade de créditos de PIS/Pasep e Cofins está prevista no art. 3º, inciso II das Leis n. 10.637/2002 e n. 10.833/2003, quando a pessoa jurídica estiver sujeita ao regime não cumulativo, que é o caso da cooperativa analisada.

Segundo o Fisco, são insumos utilizados na fabricação de produtos des-

tinados à venda, exclusivamente, a matéria-prima, o produto intermediário, o material de embalagem e quaisquer outros bens que sofram alterações, tais como o desgaste, o dano ou a perda de propriedades químicas ou físicas, em função da ação diretamente exercida sobre o produto em fabricação, desde que não estejam incluídas no ativo imobilizado da empresa fabricante, remetendo à definição prevista no regulamento do IPI.

Até o período analisado, a cooperativa adota um perfil conservador e não efetua o crédito das contribuições para o PIS/Pasep e Cofins de qualquer insumo destinado à manutenção da referida linha de produção, agindo com prudência, principalmente pela dificuldade de comprovação da aplicação das peças nas referidas máquinas do processo produtivo, conforme dita o entendimento da Receita Federal.

5. Análise dos resultados

Conforme os dados já apresentados, o valor gasto com aquisições de materiais destinados à manutenção das máquinas e equipamentos do setor produtivo é relevante para qualquer empresa – no caso específico da cooperativa os valores apresentados no período estudado chegaram próximo a 1,2 milhão de reais.

Levando em conta que, até o presente momento, a cooperativa não está efetuando o aproveitamento dos créditos das contribuições para o PIS/Pasep e Cofins sobre os insumos já percorridos, ressalta-se que essa situação influencia negativamente o valor do custo de produção da atividade.

Tabela 2 – Valores passíveis de apropriação de créditos

Total das Aquisições do Período	R\$	1.188.248,17
Pis/Pasep – 1,65%	R\$	19.606,09
Cofins – 7,60%	R\$	90.306,86
Total de Créditos Passíveis de Acúmulo	R\$	109.912,96

Fonte: Os Autores (2016).

Caso a legislação fosse simplificada e permitisse o acúmulo de créditos referente ao total das aquisições dos referidos insumos do mês, obter-se-ia o montante de R\$ 109.912,95, sendo R\$ 19.606,09 referente a PIS/Pasep e R\$ 90.306,86, ao Cofins.

Ressalta-se que os valores apresentados na Tabela 2 podem sofrer va-

riações para mais ou para menos, conforme as aquisições de insumos de manutenção dos equipamentos da unidade industrial.

6. Recomendações

Analisando-se o processo, bem como os dados obtidos no período estudado, a empresa inicialmente encontrará certa dificuldade para segregação das peças e partes das máquinas industriais, que realmente dão direito ao crédito de PIS/Pasep e Cofins. Contudo, esse esforço é compensatório, levando-se em consideração o custo-benefício proporcionado, principalmente em relação ao montante de créditos passíveis de acúmulo.

Reforça-se aqui a recomendação para que a cooperativa busque amparo legal que lhe permita o acúmulo de créditos sobre tais insumos e, a partir do reconhecimento da legitimidade destes, efetue recálculo do montante que deixou de ser apropriado em períodos anteriores, limitando-se aos últimos cinco anos, prazo máximo permitido pela legislação.

7. Conclusão

Levando-se em conta as leis n. 10.637/2002 e n. 10.833/2003, legislações complementares e também jurisprudências sobre contribuições para o PIS/Pasep e Cofins, torna-se nítida a complexidade de se efetuar créditos sobre as aquisições de insumos, bem como definir corretamente a tributação para os produtos vendidos, gerando, dessa forma, passivos tributários ao setor empresarial em ambos os momentos.

Apesar de não ser assunto pacificado na legislação, a cooperativa pode valer-se de jurisprudências para interpretação e análise das possibilidades de créditos, desprendendo-se do conceito tradicional de insumos definido pela legislação do IPI. Considerando-se decisões já favoráveis nesse sentido, comparou-se a legislação vigente com os dados extraídos do frigorífico de aves, da cooperativa Coasul e identificou-se que o montante de crédito não aproveitado no mês de março de 2016, referente às peças e partes das máquinas industriais, foi de R\$ 109.912,96, somados os valores de PIS/Pasep e Cofins.

O volume de créditos das contribuições estudadas que deixou de ser apropriado pela cooperativa no período de um único mês é relevante, vislumbrando-se a possibilidade da recuperação dos valores que deixaram de ser creditados nos últimos anos e, delimitado ao que a legislação permite retroagir, este ato torna-se ainda mais atrativo.

Diante dos argumentos discorridos, justifica-se o esforço que deve ser realizado em prol de embasamentos jurídicos que permeiem a possibilidade da busca desses valores e, dessa forma, passem a ser acumulados mensalmente, o mais breve possível.

Referências

ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

BRASIL. **Acórdão n. 3.202000.423**. Disponível em: <http://www.trf5.jus.br/data/2014/11/PJE/08032521120144050000_20141119_35233_40500001532645.pdf>. Acesso em: 10 maio 2016.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**, de 5 de outubro de 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 10 maio 2016.

BRASIL. **Lei nº 10.637**, de 30 de dezembro de 2002. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/leis/2002/lei10637.htm>>. Acesso em: 10 maio 2016.

BRASIL. **Lei nº 10.833**, de 30 de dezembro de 2003. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/leis/2003/lei10833.htm>>. Acesso em: 10 maio 2016.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. **Recurso Especial nº 1.246.317**. Disponível em: <<http://stj.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/203360216/recurso-especial-esp-1246317-mg-2011-0066819-3/relatorio-e-voto-203360235>>. Acesso em: 10 maio 2016.

CAMPOS, V. F. **TQC: controle de qualidade total (no estilo japonês)**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 2004.

CANCELIER, M.; DERKOSKI, J. Cooperativas de produção agropecuária: incidência monofásica e substituição tributária das contribuições do PIS/Pasep e Cofins. **Revista Âmbito Jurídico**, Rio Grande, n. 134, mar. 2015.

CARA, C. A.; FRANÇA, F. M. Aspectos do processo da industrialização brasileira. In: ENCONTRO DE PRODUÇÃO CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA (EPCT), 4., 2009, Campo Mourão. **Anais...** Campo Mourão: Fecilcam, 2009.

CAVALLO, A. A. **Comentários à legislação da Cofins**. São Paulo: Quartier Latin, 2005.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

FIGUEIREDO, N. M. A. de. **Método e metodologia na pesquisa científica**. São Caetano do Sul: Difusão, 2004.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

JURAN, J. M. **A qualidade desde o projeto**: novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços. São Paulo: Pioneira, 1992.

LÜDKE, M. e ANDRÉ, M. A. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

MARTINS, R. A. **Sistemas de medição de desempenho**: um modelo para estruturação do uso. 269 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Escola Politécnica. Universidade Federal de São Paulo, São Paulo, 1999.

PARANÁ abate 3 mil frangos por minuto. Disponível em: <<http://www.aviculturaindustrial.com.br/imprensa/parana-abate-3-mil-frangos-por-minuto/20160128-134528-d473>>. Acesso em: 10 maio 2016.

SABBAG, E. **Manual de direito tributário**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

SALOMÃO, R. **Brasil foi o 2º maior produtor mundial de carne de frango em 2015**. Disponível em: <<http://revistagloborural.globo.com/Noticias/Criacao/Aves/noticia/2016/01/brasil-foi-o-2-maior-produtor-mundial-de-carne-de-frango-em-2015-diz-abpa.html>>. Acesso em: 18 maio 2016.

SEHN, S. **PIS-Cofins**: não cumulatividade e regimes de incidência. São Paulo: Quartier Latin, 2011.

TACHIZAWA, T.; SCAICO, O. **Organização flexível**: qualidade na gestão por processos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

Interferência do autoconhecimento e do autodesenvolvimento na resistência às mudanças

● GABRIEL BARTH¹
● JOSÉ DE FREITAS²

● PATRÍCIA ADRIELLE QUEIROZ³
● PATRÍCIA REGINA PRADA⁴

Cooperativa
Fundação ABC e Frísia

Orientador
Gianfranco Muncinelli⁵

Curso
Pós-graduação em Gestão Estratégica de Pessoas
ISAE – SESCOOP/PR

Resumo

Este trabalho tem como objetivo analisar a importância do autoconhecimento e do autodesenvolvimento, correlacionando esses dois conceitos com o de resistência às mudanças, no âmbito organizacional da Fundação ABC, localizada no município de Castro/PR. Utilizou-se o método de pesquisa por meio de um questionário, tendo uma abordagem quantitativa, com o objetivo de destacar a importância do autoconhecimento e do autodesenvolvimento, identificando as causas de resistência às mudanças no ambiente organizacional, visando a contextualizar teoricamente essas três dimensões, relacionando-os com a sua importância na visão dos colaboradores e gestores e ao crescimento pessoal e, conseqüentemente, ao da organização. Diante dos fatos analisados, pôde-se observar que os entrevistados consideram de suma importância o autoconhecimento e o autodesenvolvimento do gestor para o crescimento pessoal e profissional da equipe de trabalho. Para tanto, conclui-se dentro dos resultados alcançados, que seriam recomendadas ações de treinamento e conscientização, almejando o desenvolvimento pessoal e organizacional aos gestores da empresa e, posteriormente, incentivando e conscientizando os demais colaboradores.

Palavras-chave: autoconhecimento; autodesenvolvimento; resistência às mudanças.

¹Agrônomo, Administrador, Doutor em Agronomia pela Esalq/USP, Inec. Fundação ABC. E-mail: gabrielbarth@fundacaoabc.org.br

²Agrônomo, Mestre em Agronomia pela UEPG, Fundação ABC. E-mail: jose.freitas@fundacaoabc.org.br

³Graduação em Administração pela Secal, Frísia Cooperativa Agroindustrial. E-mail: paty_queiroz03@hotmail.com

⁴Graduação em Química Tecnológica pela USP, Mestre em Química pela Ufscar, Fundação ABC. E-mail: patprada7@yahoo.com.br

⁵Engenheiro Eletricista, Mestre em Engenharia Elétrica pela UTFPR, MBA em Gestão Comercial pela FGV.

E-mail: gianfranco@muncinelli.com.br

Training and organizational performance: the perception of senior management of Paraná cooperatives

● GABRIEL BARTH
● JOSÉ DE FREITAS

● PATRÍCIA ADRIELLE QUEIROZ
● PATRÍCIA REGINA PRADA

Cooperative
Fundação ABC e Frisia

Advisor
Gianfranco Muncinelli

Course
Postgraduate Course in Strategic Staff Management
ISAE – Sescoop/PR

Abstract

The presented work analyzes the importance of self-knowledge and self-development, correlating these two concepts with the resistance to change in the organizational framework of the Company Fundação ABC, located in the municipality of Castro/PR. The survey method was applying a questionnaire and a quantitative approach, aiming to highlight the importance of these factors, identifying the causes of resistance to changes in the organizational environment, aiming to theoretically contextualize them and resistance to change, relating them to their importance in view of employees and managers and staff growth and consequently the organization. Faced with the facts analyzed, it was observed that the respondents consider very important that the manager presents self-knowledge and self-development for personal and professional development of team work. Therefore, it is concluded within the achievements that it would be recommended training actions and awareness of these competences, for personal and organizational development of the managers of the Company, encouraging and educating other employees afterwards.

Keywords: *self-knowledge; self-development; resistance to changes.*

1. Introdução

A vida em sociedade torna-se cada vez mais delicada e, conseqüentemente, assim também acontece com as relações de trabalho. Em um ambiente organizacional, a tomada de decisões é constante, até mesmo quando inconsciente e influenciará no resultado dos seus trabalhos (BORTOLOTTI, 2010).

Para que essa tomada de decisão ocorra com o fim de alcançar um crescimento pessoal ou profissional, deve-se observar que as mudanças que ocorrem de forma consciente são as mais favoráveis ao sucesso, ou seja, uma vez identificado um padrão a ser alterado, a ser estabelecido, ou até mesmo desfeito, a conscientização dessa mudança ajuda a torná-la real (QUEIROGA, 2009).

No entanto, o primeiro passo para um resultado positivo não é a mudança em si, mas o conhecimento do que precisa ser feito. O sucesso no ambiente organizacional é a interiorização do meio social externo, ou seja, a soma de todo conhecimento individual é que faz com que o coletivo cresça de forma harmônica (QUEIROGA, 2009).

Com isso, pode-se observar que o crescimento na gestão organizacional dá-se de maneira primária no crescimento individual dos membros dessa equipe. Essa mudança, por conseguinte, é feita após o passo básico supracitado, o conhecimento, e no caso em questão leva o nome de autoconhecimento (CALVOSA, 2011).

Somente conhecendo as limitações e necessidades de mudança é que se pode pensar em uma mudança real e positiva, com a finalidade de somar com o grupo e gestor e, assim, conseqüentemente alcançar o sucesso almejado (BRANDÃO, 2009).

Contudo, todo processo de mudança vem acompanhado de resistência, seja pessoal ou do grupo como um todo. O gestor então, conhecendo suas limitações e também as individualidades do grupo, tem o dever de facilitar a quebra de paradigmas, os quais são comuns do ser humano (BORTOLOTTI, 2010).

As resistências inerentes de cada ser humano são as principais causas da falta de êxito em um processo de desenvolvimento na gestão, isto é, quando o gestor não observa de maneira atenta a individualidade do grupo, pode acarretar conseqüências não esperadas (BORTOLOTTI, 2010).

Tais resistências podem ser analisadas e, com isso, melhorar os procedimentos para minimizá-las. Contudo, para uma melhor percepção delas, devem ser observadas de maneira individual, para assim obter-se uma compreensão coletiva mais real.

O estudo acerca do autoconhecimento é de caráter fundamental para a

comunidade científica, a fim de estabelecer um padrão de iniciação para mudanças e, em sua sequência, o estudo sobre o autodesenvolvimento se torna peça-chave para que as mudanças sejam aplicadas de forma correta em um ambiente organizacional, minimizando resistências às mudanças e idealizando um modelo de gestão mais propenso ao desenvolvimento coletivo, por meio de um desenvolvimento individual (BORTOLOTTI, 2010).

O presente trabalho tem por objetivo geral discutir se o autoconhecimento e o autodesenvolvimento interferem na resistência às mudanças na visão dos colaboradores da empresa Fundação ABC, por meio de um questionário sobre o tema, buscando identificar as principais percepções dos colaboradores e quais recomendações poderiam ser propostas.

E tem por objetivos específicos:

- Descrever os principais conceitos de autoconhecimento.
- Descrever os principais conceitos de autodesenvolvimento.
- Descrever os principais conceitos de resistência às mudanças.
- Correlacionar os conceitos autoconhecimento, autodesenvolvimento e resistência às mudanças com a sua importância na visão dos colaboradores e gestores da empresa Fundação ABC.

2. Referencial teórico

2.1 Autoconhecimento

Na famosa máxima de Sócrates (469-399 a.C.) “Conhece-te a ti mesmo”, o autor traduziu a necessidade de conhecer a si mesmo para saber como modificar a relação consigo, com os outros e com o mundo.

Para Tanuma (2007), o autoconhecimento permite ter uma percepção mais ampla acerca dos próprios valores e da forma como as pessoas interagem umas com as outras.

Na busca pelo autoconhecimento, faz-se necessário entrar em um processo de introspecção e explorar o que não se vê e o que é desconhecido, que se encontra no inconsciente. Para Baker (2005), o problema não é o fato de a mente operar inconscientemente, e sim de as pessoas não terem consciência disso. Diz ainda que se processam constantemente assuntos inacabados no inconsciente, sendo que questões problemáticas ou apenas não resolvidas são frequentemente revisitadas pelas pessoas. Isso leva, sem que se dê conta, à repetição de situações na vida em uma tentativa constante de corrigi-las, entendê-las e processá-las diferentemente da tentativa anterior. Sem estarem conscientes disso, constantemente as pessoas estarão repetindo e nunca

entendendo, reclamando das repetições quando só depende delas mesmas darem o passo seguinte de forma consciente em algo.

2.2 Autodesenvolvimento

Autoconhecimento e autodesenvolvimento estão relacionados, uma vez que, conforme Tanuma (2007), reconhecer as forças e aceitar as fraquezas levarão ao caminho do crescimento, e isso trará maior autocontrole e satisfação interior.

Para Covey (2005), não existem soluções rápidas para o desenvolvimento pessoal. O autor propôs em seu livro *Os Sete Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes* um modelo que sugere uma visão de como as pessoas podem ser felizes e realizadas, pessoal e profissionalmente, se tiverem em mente e colocarem em prática os sete hábitos a seguir: i) ser proativo; ii) começar com o objetivo em mente; iii) primeiro o mais importante; iv) pense em ganha/ganha; v) procurar primeiro compreender, depois ser compreendido; vi) criar sinergia e vii) afinar o instrumento (COVEY, 2005). Adicionalmente a esses sete hábitos, o autor inseriu o oitavo: viii) encontre a sua voz e inspire os outros a encontrar as deles (COVEY, 2009). Os 8 hábitos supracitados encontram-se detalhados no Quadro 1.

Quadro 1 – Os oito hábitos das pessoas altamente eficazes

Hábito	Definição
1. Ser proativo	Representa princípios de visão pessoal. É mais do que tomar iniciativa, implica como os indivíduos são responsáveis pelas próprias vidas. A maneira como as pessoas agem para tomar alguma decisão é que ditam o comportamento, e não as condições do meio externo. Segundo o autor, ser proativo é o principal hábito de uma pessoa eficaz.
2. Começar com o objetivo na mente	Representa princípios de liderança pessoal. Significa iniciar já tendo em mente o quadro do final de onde se quer chegar, saber onde a pessoa está e quais os passos para seguir na direção correta. Cria-se, planeja-se, explora-se a criatividade na cabeça, depois as ideias devem ser passadas para o papel para se solidificarem.
3. Primeiro o mais importante	Representa princípios de gerenciamento pessoal. É a realização do pensamento em realidade. Os dois primeiros são pré-requisitos para o hábito 3, que pratica a administração pessoal e eficaz. Nesse hábito, lida-se com questões ligadas à administração da vida e do tempo.

Hábito	Definição
4. Pense em ganha/ganha	Representa princípios de liderança interpessoal. Para se ter liderança interpessoal eficaz, faz-se necessário ter visão, proatividade, segurança, orientação, sabedoria e poder, que vêm de uma prática voltada para os princípios.
5. Primeiro compreender, depois ser compreendido	Representa princípios de comunicação empática. A comunicação é fundamental, porém a tendência é que primeiro o indivíduo queira ser compreendido para que depois pense em compreender o próximo. Fazer o contrário implica uma mudança no paradigma. Na comunicação empática, ambas as partes devem sair satisfeitas.
6. Criar sinergia	Representa princípios de cooperação criativa. A sinergia trata da interação do trabalho em grupo, da inovação conjunta, da cooperação entre os seres humanos. A sinergia valoriza as diferenças entre as pessoas, respeitadas e investe nos pontos fortes para otimizá-las, e também compensa a fraqueza.
7. Afinar o instrumento	Representa princípios de autorrenovação equilibrada. Renova as quatro dimensões de sua natureza: física, espiritual, mental e social. A dimensão física cuida do corpo. A dimensão espiritual é o interior da pessoa, seus valores, estudo e meditação. A dimensão mental reflete a educação de modo geral, com leitura, planejamento e escrita. A dimensão social reflete a maneira como as pessoas se relacionam com os demais.
8. Encontrar a sua voz e inspirar os outros a encontrarem a deles	Representa princípios de autoconhecimento. Para alcançar o equilíbrio nas relações, é preciso que haja uma mudança na mentalidade do indivíduo e a adoção de uma nova postura, pois as pessoas vivenciam um mundo novo, muito mais complexo, e precisam adotar um novo hábito. É necessário inicialmente que seja encontrada a voz interior de cada pessoa, sendo o principal passo para isso um maior autoconhecimento. A partir daí, deve-se buscar estimular os demais a alcançar o equilíbrio de uma vida saudável.

Fonte: Adaptado de Covey (2005), Covey (2009) e Calvosa (2011).

Covey destaca ainda que os hábitos isolados não permitem nenhum resultado duradouro e eficaz, sendo necessário que haja sinergia entre eles.

2.3 Resistência às mudanças

Lewin (1947) foi o primeiro a utilizar e definir a expressão “resistência à mudança”. Conforme o autor, ela consiste em um fenômeno no qual o indivíduo vive em um sistema de equilíbrio, onde se busca a estabilidade, ou seja, a sustentação do *statu quo*.

Zander (1977) define a resistência em relação à mudança como qualquer comportamento que tem a intenção de proteger um indivíduo dos efeitos de uma mudança real ou imaginária.

Resistência, segundo Collinson (1994), é uma característica notável, persistente e significativa nas organizações modernas, que necessita de análises e estudos detalhados. Em complemento, conforme Beer e Nohria (2001), 70% das iniciativas de mudanças falham, sendo a perda de foco e a resistência das pessoas os principais entraves para o alcance dos objetivos da mudança.

O reconhecimento das causas de resistência possibilita um melhor entendimento dela. A resistência resulta de diferenças, tais como ideias, motivos, planos e prioridades. Se a liderança aceitar que há diferentes pontos de vista, ela pode trabalhar para integrar essas diferenças e, conseqüentemente, minimizar as resistências. Entender as causas da resistência, criar resoluções e tentar minimizá-la constituem um passo vital (O’CONNOR, 1993). Devem ser considerados em qualquer processo, e um gerenciamento adequado é a chave para o sucesso, ou fracasso, da mudança.

As diversas abordagens do tema sugerem que as resistências às mudanças nas organizações têm suas origens centradas nas características pessoais dos indivíduos e no contexto organizacional (BORTOLOTTI, 2010).

Baron e Greenberg (1999) definiram as barreiras individuais e as organizacionais conforme apresentado no Quadro 2.

Quadro 2 – Principais barreiras à mudança organizacional

Tipo de barreira	Barreira	Descrição
Individuais	Insegurança econômica	Insegurança devido à possibilidade seja por meio de uma redução de trabalho ou até mesmo por redução de pagamento.
	Medo do desconhecido	É o receio por algo que está acontecendo, porém não explicitado, ou pelas ilusões sobre o que pode vir a ter ou acontecer.

Tipo de barreira	Barreira	Descrição
Individuais	Ameaças ao convívio social	São as ameaças ao vínculo de grupo, às amizades e ao sentido de pertencimento.
	Hábito	É a dificuldade de sair da rotina, que gera relativa zona de conforto. Muitas pessoas têm dificuldades de aprender, persistindo na <i>performance</i> anterior à mudança.
	Dificuldade em reconhecer a necessidade de mudança	A seletividade de informações para garantir o próprio espaço faz com que não se permita perceber a necessidade de mudança.
Organizacionais	Inércia estrutural	Comum em organizações onde se sobrepõe a normalização de ações, processos e funções, não sendo estimuladas as possibilidades de mudanças e redefinição de estratégias.
	Inércia do grupo	Quando o grupo de empregados inibe a iniciativa de propostas e ações que signifiquem mudanças organizacionais, fazendo pressão uns sobre os outros.
	Ameaça ao poder existente	Própria das organizações políticas em que as relações de poder são definidas em função da hierarquia de cargos e funções.
	Experiência anterior de mudança malsucedida	Diz respeito a uma forma de defesa do indivíduo em função de experiências anteriores sem sucesso, com resultados negativos.

Fonte: Adaptado de Baron e Greenberg (1999) e Soares (2007).

3. Metodologia

O presente trabalho foi desenvolvido durante o mês de março e abril de 2016 na empresa Fundação ABC, sediada no município de Castro/PR.

A Fundação ABC foi criada em 1984, como visão estratégica dos dirigentes das cooperativas mantenedoras (Capal, Frísia e Castrolanda, na época Arapoti, Batavo e Castrolanda, de onde vem a sigla ABC). Após completados

mais de 30 anos de existência, a empresa mantém suas origens, atuando no ambiente de cooperativismo e de intercooperação (FUNDAÇÃO ABC, 2009).

A empresa é caracterizada juridicamente como instituição privada, sem fins lucrativos, tendo como órgão máximo a assembleia geral ordinária de acordo com organograma funcional, e na composição, conselhos curador e fiscal, diretoria executiva, conselho técnico e científico, gerência, áreas de pesquisa e de serviços (FUNDAÇÃO ABC, 2015). Atualmente, conta com cerca de 210 colaboradores, sendo mantida pela contribuição anual dos produtores das três cooperativas mantenedoras, produtores contribuintes, empresas parceiras e pela prestação de serviços.

Dado às atividades desenvolvidas pela empresa, que tem como missão desenvolver soluções tecnológicas ao agronegócio, fornecendo diferenciais competitivos aos produtores contribuintes e cooperativas mantenedoras, é essencial que se tenha colaboradores motivados, criativos, abertos às novas realidades e situações, processos de mudanças e quebra de paradigmas.

Nesse contexto, a metodologia de estudo utilizada foi a pesquisa bibliográfica, com a definição dos principais conceitos envolvidos e o levantamento de dados, através da realização de uma pesquisa com os colaboradores da empresa.

Para tal, elaborou-se um questionário, de preenchimento rápido, para levantar as percepções dos colaboradores quanto aos processos de autocohecimento, autodesenvolvimento e à relação com o processo de resistência às mudanças.

A coleta de dados deu-se pelo envio ao *e-mail* dos colaboradores do questionário pela ferramenta *on-line* Google Forms. Foi enviado o *link* por *e-mail* aos colaboradores (cerca de 150 *e-mails* funcionais), que ao ser aberto dava condições de a pessoa responder às questões e enviar sem ser rastreada, pois a ferramenta não retorna o *e-mail* de origem.

A primeira parte do questionário teve como objetivo definir o perfil de cada colaborador com idade, tempo de serviço na empresa, cargo e escolaridade. A segunda parte teve como finalidade verificar a percepção dos colaboradores em relação ao autoconhecimento e ao autodesenvolvimento, e como eles podem interferir no processo de resistência às mudanças dentro do ambiente de trabalho, verificando também qual o papel do gestor nesse processo. A terceira parte descreve os principais motivos causadores do comportamento de resistência à mudança no ambiente de trabalho, atribuindo uma escala de importância. A quarta e última parte retrata oito hábitos relacionados a pessoas altamente eficazes, verificando assim a frequência dos hábitos que cada colaborador tem ou pratica, tendo como base a referência teórica do livro *Os Oito Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes* (COVEY, 2005; 2009).

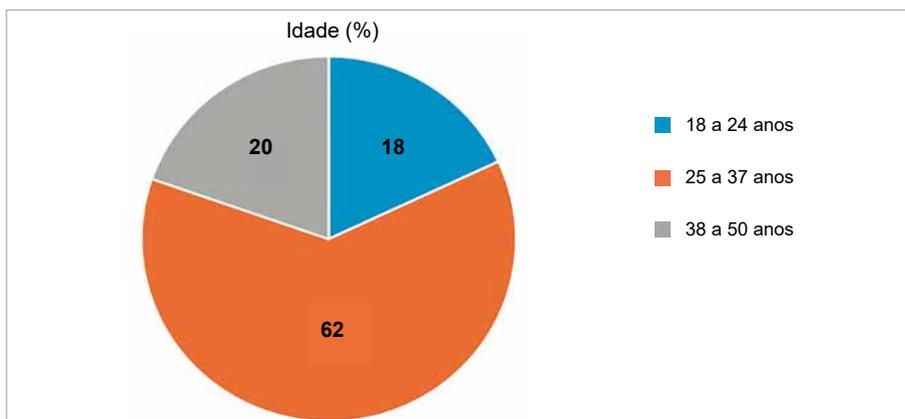
A pesquisa foi aplicada eletronicamente, encaminhada aos colaboradores no dia 30/03/16 e ficando disponível por dois dias úteis, até o dia 31/03/16. As

respostas se deram de forma voluntária e anônima. Os dados foram recebidos eletronicamente, compilados e analisados.

4. Apresentação e análise dos resultados

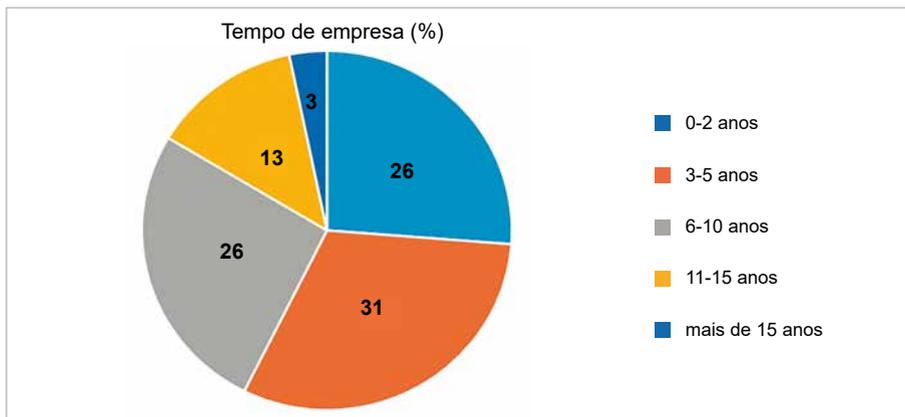
O número de respostas recebidas (total de 61, representando 41% dos colaboradores com *e-mail* ativo) foi considerado satisfatório pelos autores da entrevista, visto o curto período permitido de resposta e por ser em período de expediente dos respondentes. Houve retorno de todas as áreas de cargos, exceto da área de auxiliares, pois poucos possuem e-mail formal como ferramenta de trabalho ou o acessam esporadicamente. Os dados da pesquisa foram compilados e estão representados nos gráficos e tabelas a seguir.

Gráfico 1 – Distribuição percentual da idade predominante dos entrevistados



Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

Gráfico 2 – Distribuição percentual do tempo de vínculo empregatício dos entrevistados na empresa

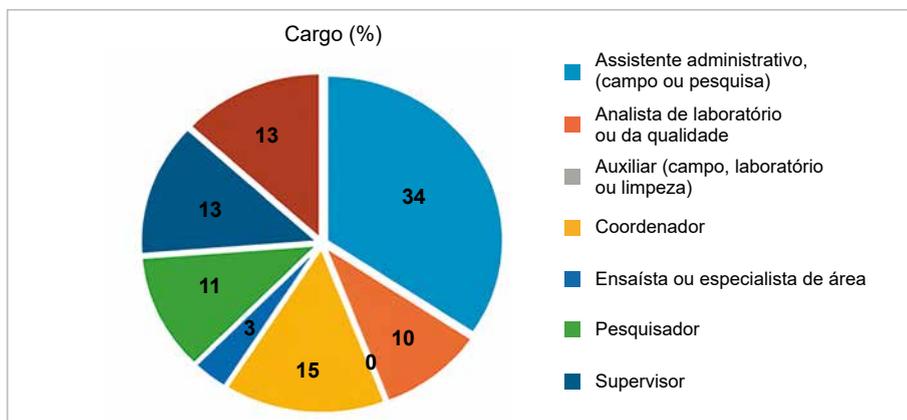


Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

A amostra coletada teve predominância de adultos jovens, com idade entre 18 a 37 (Gráfico 1). As faixas etárias propostas tiveram como intuito enquadrar os entrevistados nas diferentes gerações, conforme a data de nascimento, sendo *Baby Boomers* (1941/1960), Geração X (1961/1976), Geração Y (1977/1992) ou Geração Z (após 1992), segundo Ladeira (2010). Os resultados evidenciaram o predomínio da Geração Y, representando 62% do total.

Em relação ao tempo de vínculo com a empresa, observa-se no Gráfico 2 que 83% do total possuem dez anos ou menos de carreira.

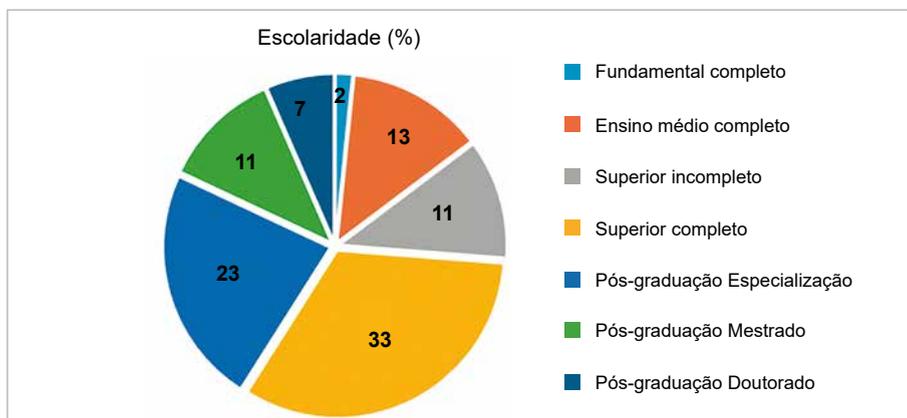
Gráfico 3 – Distribuição percentual dos cargos ocupados pelos entrevistados



Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

Observa-se no Gráfico 3 a distribuição de cargos dos entrevistados. Nota-se a predominância de cargos operacionais, sendo avaliados em uma média de 70%, e 30% de cargos de gestão, somando coordenadores e supervisores.

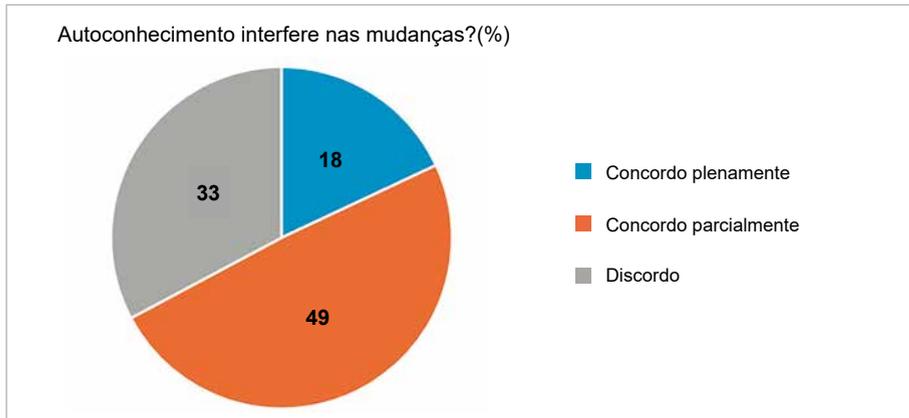
Gráfico 4 – Distribuição do nível de formação acadêmica ou profissional dos entrevistados



Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

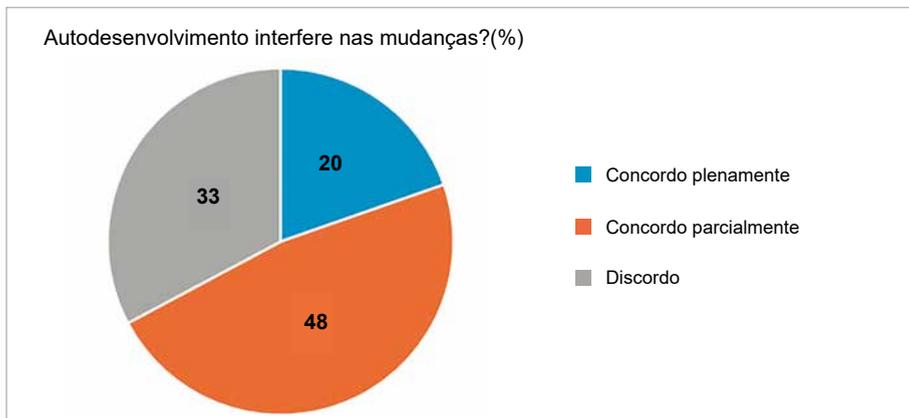
Referente à escolaridade, observa-se no Gráfico 4 que a maior parte dos colaboradores que responderam ao questionário possui Ensino Superior completo (74%). Logo, o público avaliado pode ser considerado de alta capacidade intelectual.

Gráfico 5 – Distribuição percentual das respostas referente à pergunta: O seu autoconhecimento interfere na sua resistência às mudanças dentro do ambiente de trabalho?



Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

Gráfico 6 – Distribuição percentual das respostas referente à pergunta: O seu autodesenvolvimento interfere na sua resistência às mudanças dentro do ambiente de trabalho?

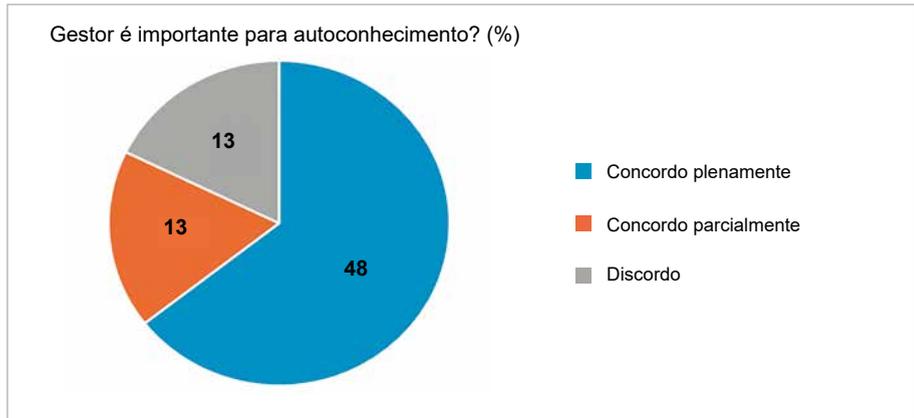


Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

Nos Gráficos 5 e 6, pode-se analisar as respostas das questões referentes às perguntas sobre o autoconhecimento e o autodesenvolvimento. Verifica-se a percepção dos colaboradores quanto à importância dos temas, relacionando-os com a resistência às mudanças dentro do ambiente organizacional, mas

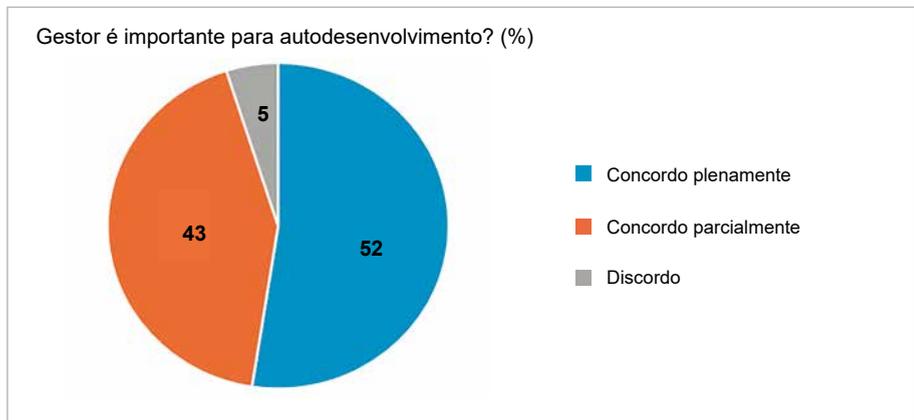
de forma parcial e com grande número de entrevistados que afirmaram não concordar que o autoconhecimento (Gráfico 5) ou o autodesenvolvimento (Gráfico 6) interferem na sua posição diante da resistência às mudanças.

Gráfico 7 – Distribuição percentual das respostas referente à pergunta: O gestor (“chefe”) é importante para promover o seu autoconhecimento?



Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

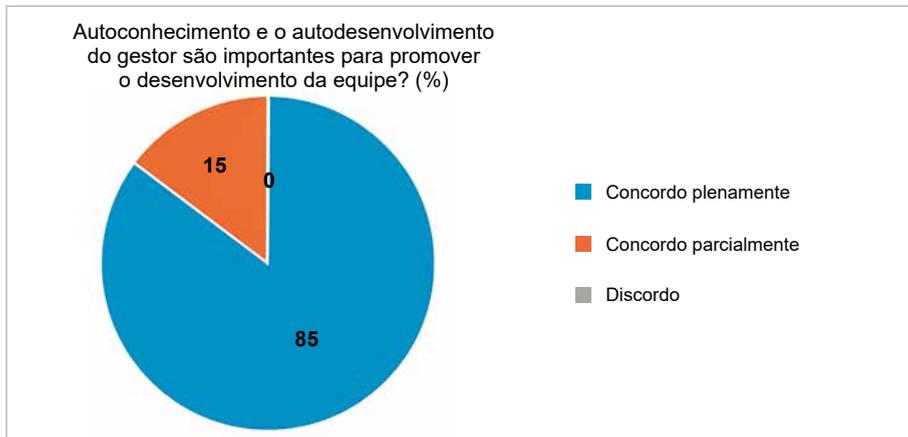
Gráfico 8 – Distribuição percentual das respostas referente à pergunta: O gestor (“chefe”) é importante para promover o seu autodesenvolvimento?



Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

Porém, quando questionado sobre a influência do gestor para promover o autoconhecimento (Gráfico 7) ou o autodesenvolvimento do entrevistado (Gráfico 8), obteve-se um percentual elevado: cerca de 50% dos entrevistados afirmam com convicção essa importância, demonstrando a influência do gestor individualmente.

Gráfico 9 – Distribuição percentual das respostas referente à pergunta: O autoconhecimento e o autodesenvolvimento do gestor são importantes para promover o desenvolvimento da equipe?



Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

Adicionalmente, fica evidente no Gráfico 9, quando 85% dos entrevistados concordaram completamente e sem respostas discordando, que o autoconhecimento e o autodesenvolvimento do gestor são importantes para o desenvolvimento da equipe. Dessa forma, pode-se dizer que o gestor deve ter uma boa desenvoltura intelectual e capacidade de influenciar positivamente o desenvolvimento da sua equipe.

Tabela 1 – Distribuição percentual referente à percepção dos entrevistados quanto à importância dos motivos que levariam a ter comportamento de resistência à mudança no ambiente de trabalho

Barreira à mudança organizacional	Muito Importante	Pouco Importante	Não é Importante
Dificuldade de propor mudanças no nível de empresa (inércia estrutural)	14,8	78,7	3,3
Experiência anterior de mudança malsucedida	13,1	57,4	19,7
Ameaça ao poder existente	11,5	44,3	31,1
Dificuldade de propor mudanças no nível de grupo (inércia do grupo)	6,6	42,6	26,2
Medo do desconhecido	14,8	36,1	29,5
Insegurança econômica	13,1	36,1	36,1
Dificuldade em reconhecer a necessidade de mudança	11,5	29,5	26,2
Ameaças ao convívio social	9,8	27,9	34,4
Hábito	8,2	29,5	39,3

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

Na Tabela 1, são apresentadas as respostas sobre as principais barreiras à mudança organizacional. Observando o critério “importante”, nota-se que os quatro fatores ou barreiras ligados à organização têm as maiores porcentagens de resposta, sendo a inércia estrutural (dificuldade de propor mudanças no nível de organização) considerada a principal barreira à mudança. Esta foi apontada como “muito importante” ou “importante” por mais de 90% dos entrevistados.

Tabela 2 – Distribuição porcentual referente à percepção dos entrevistados quanto à frequência com que praticam determinados hábitos

Hábitos	Sempre	Muitas Vezes	De vez em quando	Raramente	Nunca
Começar com o objetivo na mente	55,7	41,0	96,7	3,3	0,0
Criar sinergia (o todo é maior que a soma das partes)	54,1	42,6	96,7	3,3	0,0
Ser proativo	41,0	49,2	90,2	9,8	0,0
Primeiro o mais importante	41,0	44,3	85,2	13,1	0,0
Primeiro compreender, depois ser compreendido	36,1	47,5	83,6	14,8	1,6
Pense em ganha/ganha (os dois lados ganham)	34,4	49,2	83,6	14,8	1,6
Afinar o instrumento (física/mental/espiritual/social)	29,5	34,4	63,9	34,4	1,6
Encontre a sua voz e inspire os outros a encontrarem a deles	21,3	34,4	55,7	36,1	8,2

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

Na Tabela 2, estão as respostas quanto aos hábitos dos entrevistados. Observa-se que o item “começar com o objetivo em mente” é o hábito mais frequentemente praticado, sendo uma característica de liderança pessoal. Dentre os hábitos menos frequentemente praticados, estão “afinar o instrumento (física/mental/espiritual/social)” e “encontre a sua voz e inspire os outros a encontrarem a deles”, que refletem os princípios de autoconhecimento.

Em geral, os dados demonstram que o público entrevistado não possui um alto nível de autoconhecimento e autodesenvolvimento, refletindo em um grau de responsabilização do gestor, da organização ou de outros.

5. Recomendações

Com base nos dados coletados nos questionários, os autores recomendam que a empresa amplie esta pesquisa para confirmar tais afirmações, estendendo-a para os setores em que não houve o retorno das respostas ao questionário. Sugere-se como foco central de abordagem a discussão sobre a atual estrutura e estratégias organizacionais.

Recomenda-se inicialmente um maior investimento em treinamento nos temas autoconhecimento e autodesenvolvimento para o gestor, uma vez que foi evidenciado nas respostas dos gestores que a porcentagem de “discordo” é superior à média dos resultados quanto a reconhecer a importância do autoconhecimento e do autodesenvolvimento para diminuição da resistência às mudanças no nível organizacional.

Em um segundo momento, sugere-se investimento em conscientização sobre os temas abordados para todos os colaboradores da empresa.

6. Conclusão

Tendo a pesquisa concluída, pode-se verificar que há o reconhecimento da contribuição do autoconhecimento e autodesenvolvimento na redução da barreira de resistência às mudanças na visão dos colaboradores e gestores da empresa Fundação ABC. Essa percepção foi inferior entre os gestores, se comparado com o valor médio dos resultados.

Com a finalidade de alcançar os objetivos propostos, desenvolveu-se este trabalho baseado no objetivo geral, que analisa se o autoconhecimento e o autodesenvolvimento interferem na resistência às mudanças na visão dos colaboradores da empresa Fundação ABC, seguido dos objetivos específicos, os quais tiveram como finalidade descrever os principais conceitos de autoconhecimento, autodesenvolvimento e resistência às mudanças, correlacionando-os com a sua importância na visão dos colaboradores e gestores da empresa Fundação ABC.

Constata-se que o autoconhecimento e o autodesenvolvimento do gestor influenciam diretamente o crescimento da equipe. A maioria do público entrevistado não consegue reconhecer a importância do impacto das barreiras à

mudança em si, mas sugere essa importância em terceiros, como citado, nos gestores ou na organização, sendo a “inércia estrutural” a barreira organizacional que mais interfere na resistência às mudanças.

Diante do exposto, mensura-se que os objetivos da pesquisa foram alcançados na perspectiva de que os colaboradores reconhecem a interferência do autoconhecimento e do autodesenvolvimento na resistência às mudanças no ambiente organizacional.

Referências

BAKER, M. J. **Administração de marketing**: um livro inovador e definitivo para estudantes e profissionais. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

BARON, R. A.; GREENBERG, J. **Behavior in organizations**: understanding and managing the human side of work. 3. ed. London: Allyn and Bacon, 1999.

BEER, M.; NOHRIA, N. **Breaking the code of change**. Boston: Harvard Business School, 2001.

BORTOLOTTI, S. L. V. **Resistência à mudança organizacional**: medida de avaliação por meio da teoria da resposta ao item. 291 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010.

BRANDÃO, H. P. **Aprendizagem, contexto, competências e desempenho**: um estudo multinível. 345 f. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) – Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações. Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

CALVOSA, M. V. D. **Análise do planejamento estratégico pessoal a partir do autoconhecimento dos valores pessoais**: a proposta do modelo das decisões axiológicas. 246 f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

COLLINSON, D. Strategies of resistance: power, knowledge and subjectivity in the workplace. In: JERMIER, J. M; KNIGHTS, D.; NORD, W. R. (Eds.), **Resistance and power in organizations**. New York: Routledge, 1994.

COVEY, S. R. **Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes**. São Paulo: Best Seller, 2005.

———. **O 8º hábito**: da eficácia à grandeza. São Paulo: Best Seller, 2009.

FUNDAÇÃO ABC. **Fundação ABC: 25 anos de pesquisa a serviço do produtor.** Castro: Fundação ABC, 2009.

FUNDAÇÃO ABC. **Relatório anual de atividades**, 2015. Disponível em: <<http://fundacaoabc.org/relatorio-anual>>. Acesso em: 22 set. 2016.

LADEIRA, W. J. Estilos de tomada de decisão: uma investigação em gerações diferentes. **Revista de Administração da Universidade Metodista de Piracicaba**, Piracicaba, v. 8, n.3, 2010.

LEWIN, K. Frontiers in group dynamics. **Human Relations**, New York, v. 1, n. 1, p. 5-41, 1947.

O'CONNOR, C. A. Resistance: the repercussions of change. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 14, n. 6, 1993.

QUEIROGA, F. **Seleção de pessoas e desempenho no trabalho: um estudo sobre a validade preditiva dos testes de conhecimentos.** 215 f. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) – Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações. Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

SOARES, H. T. M. **Mudança organizacional e seus impactos no comportamento dos indivíduos em uma organização do terceiro setor.** 169 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração. Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2007.

TANUMA, N. Y. **Desenvolvendo o potencial humano.** São Paulo: Novo Século, 2007.

ZANDER, A. Resistência às modificações: análise e prevenção. In: BALCÃO, Y. F.; CORDEIRO, L. L. 3. ed. **O comportamento humano na empresa.** Rio de Janeiro: FGV, 1977.

ANEXO A – QUESTIONÁRIO

Questão 1: Idade

- Até 17 anos
- 18 a 24 anos
- 25 a 37 anos
- 38 a 50 anos
- Mais de 50 anos

Questão 2: Tempo na empresa

- 0-2 anos
- 3-5 anos
- 6-10 anos
- 11-15 anos
- Mais de 15 anos

Questão 3: Cargo

- Assistente (administrativo, campo ou pesquisa)
- Auxiliar (campo, laboratório ou limpeza)
- Ensaísta ou especialista de área
- Supervisor
- Analista de laboratório ou da qualidade
- Coordenador
- Pesquisador
- Outros

Questão 4: Escolaridade

- Fundamental incompleto
- Fundamental completo
- Ensino Médio incompleto
- Ensino Médio completo
- Superior incompleto
- Superior completo
- Pós-graduação
- Pós-graduação - Mestrado
- Pós-graduação - Doutorado

Questão 5: O seu autoconhecimento interfere na sua resistência às mudanças dentro do ambiente de trabalho.

- Concordo plenamente
- Concordo parcialmente
- Discordo

Questão 6: O seu autodesenvolvimento interfere na sua resistência às mudanças dentro do ambiente de trabalho.

- Concordo plenamente
- Concordo parcialmente
- Discordo

Questão 7: O gestor (“chefe”) é importante para promover o seu autoconhecimento.

- Concordo plenamente
- Concordo parcialmente
- Discordo

Questão 8: O gestor (“chefe”) é importante para promover o seu autodesenvolvimento.

- Concordo plenamente
- Concordo parcialmente
- Discordo

Questão 9: O autoconhecimento e o autodesenvolvimento do gestor são importantes para promover o desenvolvimento da equipe.

- Concordo plenamente
- Concordo parcialmente
- Discordo

Questão 10: Enumere em escala de importância os motivos que te levariam a ter comportamento de resistência à mudança no ambiente de trabalho.

- ✓ Insegurança econômica
- ✓ Medo do desconhecido
- ✓ Ameaças ao convívio social
- ✓ Hábito
- ✓ Dificuldade em reconhecer a necessidade de mudança
- ✓ Dificuldade de propor mudanças no nível empresa (inércia estrutural)
- ✓ Dificuldade de propor mudanças no nível de grupo (inércia do grupo)
- ✓ Ameaça ao poder existente
- ✓ Experiência anterior de mudança malsucedida

Utilizar a escala: Muito importante / Importante / Pouco importante / Não é importante

Questão 11: Enumere em escala de frequência os hábitos que você tem.

- ✓ Ser proativo
- ✓ Começar com o objetivo na mente
- ✓ Primeiro o mais importante
- ✓ Pense em ganha/ganha
- ✓ Primeiro compreender, depois ser compreendido
- ✓ Criar sinergia (o todo é maior que a soma das partes)
- ✓ Afinar o instrumento (física/espiritual/mental/social)
- ✓ Encontre a sua voz e inspire os outros a encontrarem a deles

Utilizar a escala: Sempre / Muitas vezes / De vez em quando / Raramente / Nunca

Engajamento da equipe de RH na Cooperativa Agroindustrial Lar

● DANIELE ELOISE ALBINO SANTOS¹

● SILVIA REGINA GRAPIGLIA³

● PATRICIA BERNARDI ABATTI²

● SIMONE ORTH DA SILVA⁴

Cooperativa
Lar

Orientador
Gianfranco Muncinelli⁵

Curso
Pós-graduação em Gestão Estratégica de Pessoas
ISAE – Sescop/PR

Resumo

O olhar para as pessoas em uma organização e buscar engajá-las têm sido um grande desafio das lideranças, por isso o presente trabalho tem como objetivo descrever de que forma transformar a equipe de RH do Centro Administrativo da Cooperativa Agroindustrial Lar em um time mais engajado. Dessa forma, foi aplicado um questionário avaliando 11 funcionários por meio de perguntas abertas e fechadas, com a intenção de coletar dados e analisar o quão as pessoas estão envolvidas com o assunto. O resultado obtido apresentou engajamento no ambiente organizacional, contudo é possível melhorar, aprimorando remuneração e comunicação/*feedback* e incorporando a missão, a visão e os valores da cooperativa, assim como esclarecendo papéis, investindo na formação e proporcionando oportunidades de crescimento profissional. Com o resultado da pesquisa, foram apresentadas algumas recomendações: criar ou estabelecer uma ferramenta de enquadramento salarial/função/cargo, estimular gestores e líderes a trabalharem mais a comunicação entre as áreas, aprimorar a técnica de *feedback*, instigar e incorporar a visão, a missão e os valores da cooperativa e propor mais desafios aos funcionários.

Palavras-chave: ambiente organizacional; equipe; engajamento.

¹ Graduação em Administração de Empresas pela UDC. Cooperativa Agroindustrial Lar. E-mail: daniela.rh@lar.ind.br.

² Graduação em Ciências Contábeis pela Uniguaçu, Pós-graduação em Auditoria e Contabilidade Tributária. Cooperativa Agroindustrial Lar. E-mail: patricia.rh@lar.ind.br.

³ Graduação em Serviço Social. Cooperativa Agroindustrial Lar. E-mail: silvia.rh@lar.ind.br.

⁴ Graduação em Tecnologia em Comércio Exterior. Cooperativa Agroindustrial Lar. E-mail: simone.rh@lar.ind.br.

⁵ Engenheiro Eletricista, Mestre em Engenharia Elétrica pela UTFPR. MBA em Gestão Comercial pela FGV. E-mail: gianfranco@muncinelli.com.br

Human Resources team engagement at Cooperativa Agroindustrial Lar

● DANIELE ELOISE ALBINO SANTOS
● PATRICIA BERNARDI ABATTI

● SILVIA REGINA GRAPIGLIA
● SIMONE ORTH DA SILVA

Cooperative
Lar

Advisor
Gianfranco Muncinelli

Course
Postgraduate Course in Strategic Staff Management
ISAE – Sescoop/PR

Abstract

One of the greatest challenges in a leadership of a business organization is to engage their employees in carrying out their tasks, so this study aims to describe how to transform the Human Resources team of Lar Administrative Center Cooperative in a more engaged team. A questionnaire assessed 11 employees through open and closed questions with the intention to collect data and to analyze the involvement of people with this matter. The result obtained was that this team shows engagement in the organizational environment, however, it is possible to improve, meliorating remuneration, communication /feedback, and incorporation of the cooperative's mission, vision and values as well as clarification of roles, investment in vocational training and professional growth opportunities. Through the research result there are presented a few recommendations: to create or to establish a salary framework tool/job/position, to stimulate managers and leaders to improve the communication between other areas, enhance feedback technique, instigate and incorporate the vision/mission/cooperative values and to propose more challenges to employees.

Keywords: *environment organizational; team; commitment.*

1. Introdução

O cenário atual vivencia uma busca incessante de atender a tendências e a demandas que chegam a uma velocidade muito grande. Assim, as pessoas que estão envolvidas em todo esse processo precisam acompanhar tais desafios com muito comprometimento, conhecimento técnico e foco nos resultados. Mas é preciso lembrar que elas, ao entrarem nessas organizações, possuem expectativas e anseios e que, para alimentar isso, é necessário estabelecer suas responsabilidades, alinhar suas expectativas e mensurar seus resultados, para assim formar profissionais engajados, que trabalhem de forma feliz e busquem suprir as suas vontades e as da empresa (SERTEK, p. 145-148).

A necessidade de encarar a realidade atual tem feito com que muitas empresas busquem saber mais sobre seus funcionários e ver as coisas do outro lado também, para assim compreender que em um ambiente saudável, agradável e engajado se produz mais e melhor. Foi pensando nisso que a Natura tem lançado programas que visem à facilitação interna e ao autodesenvolvimento, como Knapik (2006, p. 164) relata, que ao usar uma abordagem mais moderna, além de priorizar a eficácia, as metas e os objetivos em uma organização, é preciso preocupar-se com os fatores motivacionais, que irão formar uma equipe mais forte.

Este trabalho pretende descrever como transformar a equipe de Recursos Humanos (RH) do Centro Administrativo da Cooperativa Agroindustrial Lar em uma equipe mais engajada.

No primeiro capítulo, será descrito o conceito de engajamento, no segundo serão apresentadas melhores práticas para obter uma equipe engajada, no terceiro será identificado o quão engajada está a equipe de RH do Centro Administrativo da Cooperativa Agroindustrial Lar e no quarto e no último capítulos serão propostas melhorias necessárias para transformar a equipe.

2. Referencial teórico

A realidade encontrada em diversas empresas é a busca para tornar pessoas mais engajadas e motivadas a trabalhar, pois esses fatores lhe trarão

satisfação e vontade de permanecer realizando seu trabalho com os demais, para juntos alcançar os objetivos.

2.1 Ambiente organizacional

As organizações, com o passar do tempo, tiveram de adaptar-se a inúmeras mudanças, adotando formas estruturais em função das necessidades de mercado e humanas, e o ambiente organizacional está envolvido nesse contexto porque é dele que as empresas conseguem os recursos para o funcionamento e é para o ambiente que produzem (KNAPIK, 2006, p. 15).

O ambiente organizacional é composto por pessoas de diversas formações, culturas distintas, dentre outros aspectos. Essas pessoas possuem comportamentos nas organizações que dependem de duas variáveis, segundo Knapik (2006, p. 14-15):

- As pessoais, que identificam a personalidade de cada indivíduo, sua motivação interna, sua percepção e os valores em que acreditam.
- As da empresa, sendo ambiente de trabalho, regras, política interna, métodos de trabalho, recompensa, punições e grau de confiança que a instituição deposita nos funcionários.

O que pode ser entendido é que o homem é uma das ferramentas essenciais para a organização, pois, partindo de suas habilidades, capacidade, experiência e conhecimento, a empresa poderá atingir os resultados esperados, assim como identificar ideias, formas que melhorarão esse ambiente, influenciando e modificando o comportamento dos outros, embasados em sua vivência e conceitos. Por isso, as pessoas são prioridades em um ambiente de trabalho, as quais, caso saibam e sentem isso, tornarão esse ambiente produtivo e harmonioso.

2.2 Equipe

A equipe está inserida no ambiente organizacional, quando um grupo de pessoas busca atender ao mesmo propósito, porém para isso essas pessoas terão que conviver juntas e aprender com as dificuldades.

Flexibilidade e maturidade emocional nos relacionamentos interpessoais são as qualidades que estão sendo exigidas dos profissionais no mundo

do trabalho, a fim de se amenizarem os conflitos e de se criarem condições para a instauração de um clima favorável ao desenvolvimento e à motivação de talentos humanos nas organizações, tendo em vista o comprometimento da equipe com a busca dos resultados da empresa (KNAPIK, 2006, p. 56).

2.3 Engajamento

O significado da palavra “engajamento” pode ser entendido na condição de participação, seja de uma atividade, trabalho ou como dedicação e vontade de fazer algo. Segundo Silveira (2000), o verbo “engajar” significa comprometer-se.

Para Parodi (2015), a melhor definição sobre engajamento, na esfera do trabalho, “é a ligação afetiva, de valores e de objetivos do negócio, congruentes entre o funcionário e a organização.” Segundo ele, quando se tem um alto índice de energia, comprometimento, resiliência, entusiasmo e busca por desafios, ocorre engajamento, pois este promove sustentabilidade aos resultados em função daqueles.

Engajamento adquire-se com muito estudo e acompanhamento. Nos tempos atuais, em que as rotinas são exaustivas e a evolução é constante, as pessoas precisam estar em um compasso bem estruturado pelas organizações, pois as coisas não dependem somente do líder ou do funcionário, mas trata-se de um conjunto. E, por ser um conjunto, muitos aspectos são relevantes, pois cada um possui uma personalidade e uma forma de enxergar as coisas, por isso tornar uma equipe engajada exige muito trabalho, mas o resultado é bom para todos.

Um dos desafios que as organizações vêm enfrentando é de como ser capaz de engajar e motivar a equipe em qualquer cenário. A busca por melhores práticas vem aumentando, pois é por meio delas que poderemos criar um ambiente satisfatório a todos e mais produtivo.

A diretora de RH da Natura, Fátima Rosseto (LIDERANÇA, 2016), tem como uma de suas premissas nos projetos que implanta na organização, a facilitação interna, em que os líderes assumem tanto o papel de aprendizes quanto o de facilitadores no desenvolvimento de outros gestores. Essa vivência aproxima as pessoas, assim como se trabalham soluções para casos reais, fortalecendo o engajamento entre as pessoas.

2.4 Clima organizacional

O clima de uma organização será bom se a equipe de trabalho estiver em sintonia e motivada.

É influenciado pelo conjunto de crenças e valores que regem as relações entre essas pessoas, determinando o que é “bom” ou “ruim” para elas e para a organização como um todo. Assim o clima organizacional é favorável quando possibilita a satisfação das necessidades pessoais, e desfavorável quando frustra essas necessidades (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001, p. 239).

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001, p. 241), definem clima organizacional como sendo o grau de satisfação evidenciado pelos membros da organização, em que a motivação torna-se essencial para a elaboração dos trabalhos.

2.5 Comunicação

A comunicação pode acontecer de várias formas, seja verbal, por sinais, olhares ou expressões. É a forma de interação e troca de informações entre as pessoas.

Para ser assertivo com a comunicação, é necessário ser claro e objetivo, evitando interrupções e excesso de informações. O *feedback*, que significa retroalimentar, é muito importante nesse processo da comunicação, pois ele permite posicionar-se em um caminho adequado, orientando se a pessoas está certa ou não (KNAPIK, 2006, p. 83).

2.6 Motivação

Alguns dos componentes para alcançar a motivação foram relatados no texto acima, mas ela vem da pessoa. Para Sertek (2006, p. 158), motivação é entendida como uma força ou impulso que direciona a pessoa a colocar em prática determinadas ações:

A motivação é a resposta interna da pessoa diante do valor percebido de uma ação, ou seja, surge a partir de como a realidade externa – uma ação e suas circunstâncias e consequências – é percebida e avaliada por uma pessoa num dado momento...

Figura 1 – Fatores motivacionais satisficentes



Fonte: KNAPIK, 2006, p. 103.

2.7 Orientação e acompanhamento de pessoas

Ao iniciar em uma empresa, é preciso orientação e acompanhamento, e assim deverá ser ao longo da carreira profissional, porém, para que isso ocorra bem para ambas as partes, é preciso inicialmente estabelecer com clareza a descrição de cargo, onde ficarão relacionadas as atividades e responsabilidades e, em seguida, é necessário oferecer liberdade para escolha de métodos e rotinas a serem desenvolvidos.

A forma de apresentar critérios facilitará a orientação e o acompanhamento das pessoas, pois assim será possível fazer avaliações de desempenho para saber os níveis de comprometimento. Já as pessoas que estão sendo avaliadas sentem-se inspiradas, motivadas e desafiadas, pois percebem que estão sendo acompanhadas e são fundamentais no processo e para a empresa.

2.8 Mudança e inovação

As mudanças na maior parte das vezes trazem sintomas de medo, mas

também de desafios. É possível compreender que a realidade que nos cerca é de um mundo altamente competitivo e cada vez mais exigente, por isso as grandes fontes para se manter nesse mercado é a criação, a manipulação e a distribuição da informação, e para se obter isso as pessoas precisam ter diferenciais, ser criativas, empreendedoras e com conhecimentos flexíveis.

Descentralizar tomadas de decisões, envolvendo mais a equipe, e trazê-la para juntos sugerir e participar é um processo inovador, além do fato de que torná-la mais engajada e participativa, para a empresa, é mais produtivo. Segundo Loures e Schlemm (2006), criatividade é fruto menos da individualidade e mais de grupos e comunidades.

3. Metodologia

Esta pesquisa foi realizada na empresa Cooperativa Agroindustrial Lar, na cidade de Medianeira, Paraná. O ramo de atividade da Lar é a Agroindústria, com aproximadamente 8.700 funcionários. Foi delimitado para o estudo o setor de RH do Centro Administrativo de Medianeira.

A coleta de dados deu-se pela aplicação de um questionário no dia 13/05/2016, em que havia 8 questões abertas e 23 questões de marcação, com as seguintes opções de respostas: “nunca”, “às vezes”, “com frequência”, “quase sempre” e “sempre”. Foram ponderadas as respostas “nunca” e “às vezes” como “exige atenção” e as demais como “de acordo”.

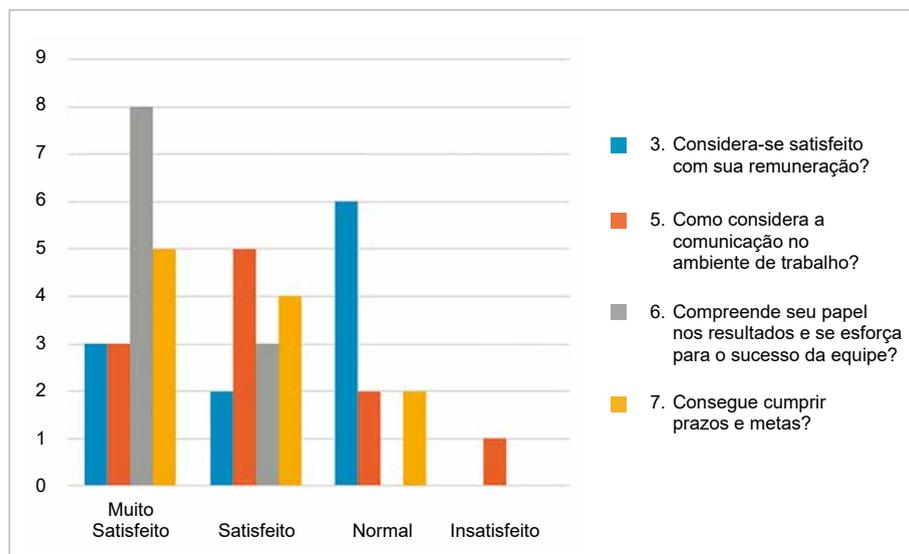
Depois de aplicados os questionários, foi realizada a tabulação desses dados com o objetivo de analisar se os aspectos motivação, satisfação, reconhecimento, ambiente de trabalho, comunicação, planejamento organizacional e trabalho em equipe estão presentes como condições que podem melhorar o engajamento da equipe.

Foi levantado o conceito de engajamento, assim como foram apresentadas as melhores práticas para se ter uma equipe mais engajada e, pelos resultados obtidos, foi possível identificar o quão engajada está a equipe de RH do Centro Administrativo da Cooperativa Agroindustrial Lar, para assim propor melhorias necessárias para transformar a equipe.

4. Apresentação dos resultados

Os fatores destacados na pesquisa têm o intuito de obter respostas para a análise do grau de engajamento que a equipe possui, assim como o que está faltando para ser mais engajada.

Gráfico 1 – Questionário aberto

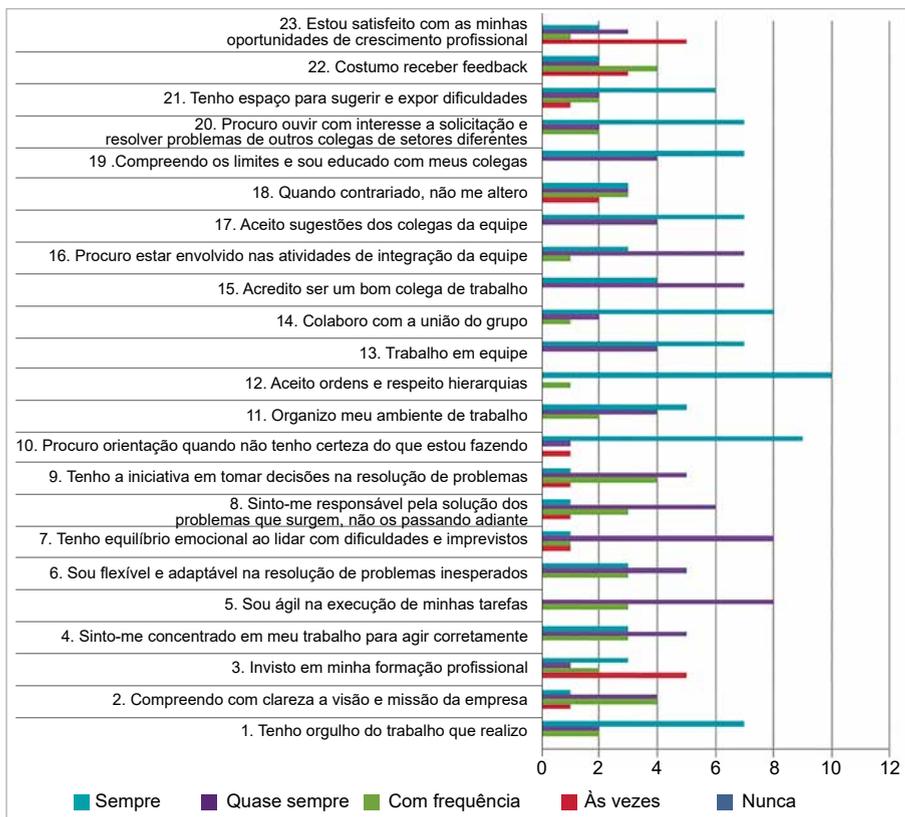


Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

O Gráfico 1 retrata parte do questionário de perguntas abertas, nas quais foram identificados maiores problemas. Havia 8 questões para respostas em aberto, (conforme Apêndice) em que foram classificadas as respostas como “muito satisfeito”, “satisfeito”, “normal” e “insatisfeito”. Destas, confirmou-se que, na questão número 1, houve apresentação de elementos que caracterizam a motivação; que, na questão 2, as pessoas estão satisfeitas, mas a maioria está descontente com a remuneração recebida, conforme questão 3; que, na questão 4, dizem se sentir bem no ambiente de trabalho, mas já na questão 5 a comunicação entre as áreas e na cooperativa precisa ser mais enfatizada, haja visto que, em análise das respostas, apurou-se entendimentos subjetivos da questão, considerando comunicação e relacionamento pessoal. Para a

questão 6, ficou claro que há esforço para promover o sucesso da equipe, as pessoas entendem que possuem um papel importante na cooperativa, porém não possuem pleno conhecimento do que se espera deles. O planejamento e prazos estão sendo cumpridos perante a questão 7, mas muitas vezes não é possível concluir o planejamento. E, na questão 8, nota-se que preocupam-se, tentam promover ações e possuem atitudes voltadas para tornar a equipe mais engajada.

Gráfico 2 – Questionário de assinalar



Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

As questões fechadas, de 1 a 23, conforme Apêndice, estão apresentadas no Gráfico 3. O método utilizado de ponderação foi de que respostas assinaladas nas opções “nunca” e “às vezes” “exigem atenção” e as demais, “com frequência”, “quase sempre” e “sempre” “estão de acordo”.

5. Análise dos resultados

A análise dos resultados busca evidenciar, por meio do questionário aplicado, como a equipe de RH da Cooperativa Agroindustrial Lar está engajada e, mediante as respostas, o que pode ser melhorado.

Cerca de 72,72% dos pesquisados possuem idade entre 25 e 35 anos, ou seja, a maioria é composta de jovens/adultos, e 45,45% possuem de 5 a 10 anos de empresa.

No questionário aberto, na questão 1, que pede o que motiva a pessoa a trabalhar, foram relatados confiança, estabilidade, oportunidades, experiências, benefícios, ambiente de trabalho e equipe de trabalho como principais motivos. Portanto, entende-se que as pessoas sentem-se motivadas, até porque gostam da função que estão exercendo, conforme respostas da questão 2, e sentem-se bem no ambiente onde trabalham, segundo a questão 4.

Na questão 3, foi possível observar que, para a maioria, a remuneração está em desacordo com o desejável e que, conforme a questão 5, a comunicação precisa melhorar.

A questão 6 questiona se as pessoas buscam realizar suas atividades com esforço para atender ao resultado que a empresa pretende obter, porém, pelas respostas, não está bem evidenciado qual é o papel delas.

Existe uma cultura de planejamento para as atividades e os prazos estão sendo cumpridos, conforme questão 7, mas percebe-se que, devido a imprevistos e volume de atividades, muitas vezes há um certo aperto ao desenvolver.

E, quando se pergunta na questão 8 quais são as ações/atitudes tomadas para tornar a equipe mais engajada, as pessoas respondem, na maioria, pensando no bem da equipe, seja colaborando, motivando ou interagindo para tornar o ambiente harmonioso e construtivo.

Para fazer análise das questões fechadas, foram ponderadas as seguintes opções: “nunca” e “às vezes” como “exigem atenção” e as demais, “com frequência”, “quase sempre” e “sempre” como estão “de acordo”. Assim sendo, destacam-se as que merecem atenção: 45,45% dos entrevistados investem às vezes em sua formação profissional, questão 3, assim como esse mesmo percentual aparece para a questão 23, em que se dizem às vezes satisfeitos

com as oportunidades de crescimento profissional e, conforme questão 22, 27,27% às vezes costumam receber *feedback*.

6. Recomendações

Com base nos elementos analisados, foram identificadas algumas recomendações para se tratar as questões que apresentaram dificuldades para tornar a equipe de RH mais engajada. Destacam-se, a seguir, algumas.

Criar ou estabelecer uma ferramenta de enquadramento salarial/função/cargo, na qual constem fatores de avaliação-padrão, como responsabilidade, habilidades, relacionamentos e condições de trabalho, não somente na equipe de RH como para toda a Divisão e com incentivo na formação profissional.

Estimular gestores e líderes a trabalharem mais a comunicação entre as áreas, melhorando o relacionamento entre funcionários. Sugere-se, para esse assunto, reuniões mensais para tratar de assuntos gerais da cooperativa, assim como os específicos de cada área/divisão.

A equipe precisa receber mais *feedback*, oportunizando aos líderes a exploração do que sabem e incentivando-os a dizer o que pensam. Para isso, é preciso que líderes sejam inspiradores e capacitados ao dar *feedback* aos funcionários, percebendo e entendendo a maturidade que cada indivíduo possui.

Instigar e incorporar visão, missão e valores da cooperativa, para que os funcionários não tenham isso somente como frases decoradas, mas que vivenciem tais dizeres, para que se façam presentes na atuação profissional, iniciando um processo de resgate dos objetivos da cooperativa e evidenciando qual é o papel de cada um nos resultados desta, pois assim se começa, a saber, qual é o caminho, a direção, porque culturalmente isso será realizado de uma forma gradativa, como efeito cascata, em que todos serão instruídos sobre como desempenhar seus trabalhos. Uma forma facilitadora para destacar mais a visão, missão e os valores da cooperativa é a divulgação de projetos e ações da empresa na comunidade, uma forma de *marketing* pessoal, que atingirá o público interno e externo.

Por fim, propor mais desafios aos funcionários, incentivando-os e estimulando-os a serem mais responsáveis, para que assim sintam-se peças fundamentais e participantes na busca de resultados, além de desenvolver maior senso crítico e oportunidades de crescimento profissional.

7. Conclusão

Transformar uma equipe mais engajada é uma tarefa que exige acompanhamento e presença dos líderes e gestores com a participação do quadro funcional também. Para isso, foram descritas nesta pesquisa as medidas a serem tomadas mediante respostas adquiridas pelo questionário aplicado, conforme Apêndice.

Quanto a descrever o conceito de engajamento e definir melhores práticas para obter uma equipe engajada, buscou-se pesquisar livros e artigos para obter conceitos, os quais foram transcritos no trabalho.

Examinados os dados apresentados e para identificar o quão engajada está a equipe de RH do Centro Administrativo da Cooperativa Agroindustrial Lar, constatou-se que a equipe possui engajamento, por expressar fatores de motivação e trabalho em equipe.

E, para propor melhorias necessárias para transformar a equipe, foram evidenciados os fatores que precisam ser tratados: remuneração, comunicação/*feedback*, incorporação da missão, visão e valores, assim como esclarecimento de papéis, investimento na formação profissional e oportunidades de crescimento profissional.

Diante disto, foi possível descrever como transformar a equipe de RH do Centro Administrativo da Cooperativa Agroindustrial Lar em uma equipe mais engajada, pois levantou-se o grau de engajamento e, com esse resultado, foram propostas condições de melhoria, pensando em fortalecer o sentimento de pertencimento e transparecendo esse cuidado para com os funcionários. Com essa intenção, acredita-se que as pessoas produzirão mais e com qualidade e que não deixarão o emprego tão facilmente.

Referências

KNAPIK, J. **Gestão de pessoas e talentos**. 2. ed. Curitiba: Ibpex, 2006.

LIDERANÇA em tempos de mudança. Revista HUMA, ano 3, ed. 9, p. 26-27, jan./mar. 2016.

LOURES, R. C. da R.; SCHLEMM, M. M. **Inovação em ambientes organizacionais: teorias, reflexões e práticas**. 20. ed. Curitiba: ABDR, 2006.

PARODI, K. **Engajamento: o grande desafio das organizações**. Disponível em: <<http://hbrbr.com.br/engajamento-o-grande-desafio-das-organizacoes/>>. Acesso em: 10 maio 2016.

SERTEK, P. **Responsabilidade social e competência interpessoal**. Curitiba: Ibpex, 2006.

SILVEIRA, B. **Minidicionário da língua portuguesa**. São Paulo: FTD, 2000.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

Apêndice

Questionário de engajamento

Prezado colega, gostaríamos de contar com sua colaboração para elaborarmos um artigo no curso de Pós-Graduação em Gestão de Pessoas – Mediadora – Isae/PR e, para isso, precisamos que responda ao questionário abaixo.

Salientamos que não há necessidade de identificação.

Tema: Como transformar a equipe de RH/Sede da Cooperativa Agroindustrial Lar em uma equipe mais engajada.

Alunas: Daniele, Patricia, Silvia e Simone.

Idade:			Tempo de empresa:			
Até 25 anos	De 25 a 35 anos	Acima de 35 anos	Até 01 ano	Até 05 anos	Até 10 anos	Acima de 10 anos

Responda às questões abaixo:

1. O que o motiva a trabalhar na Lar?
2. Descreva se você se sente satisfeito na função em que atua.
3. Considera-se satisfeito com sua remuneração?
4. Como você se sente em relação ao seu ambiente de trabalho?
5. Como considera a comunicação no ambiente de trabalho?
6. Compreende qual é o seu papel nos resultados e se esforça para promover o sucesso da equipe?
7. Você costuma fazer planejamento na realização de suas atividades? Se sim, consegue terminar tudo o que começa, cumprindo prazos?
8. Quais são as ações/atitudes tomadas por você para tornar a equipe mais engajada?

Assinale as questões abaixo:

	Sempre	Quase Sempre	Com frequência	Às vezes	Nunca
1. Tenho orgulho do trabalho que realizo					
2. Compreendo com clareza a visão e missão da empresa					
3. Invisto em minha formação profissional					
4. Sinto-me concentrado em meu trabalho para agir corretamente					
5. Sou ágil na execução de minhas tarefas					
6. Sou flexível e adaptável na resolução de problemas inesperados					
7. Tenho equilíbrio emocional ao lidar com dificuldades e imprevistos					
8. Sinto-me responsável pela solução dos problemas que surgem, não os passando adiante					
9. Tenho a iniciativa em tomar decisões na resolução de problemas					
10. Procuo orientação quando não tenho certeza do que estou fazendo					
11. Organizo meu ambiente de trabalho					
12. Aceito ordens e respeito hierarquias					
13. Trabalho em equipe					
14. Colaboro com a união do grupo					
15. Acredito ser um bom colega de trabalho					
16. Procuo estar envolvido nas atividades de integração da equipe					
17. Aceito sugestões dos colegas da equipe					
18. Quando contrariado, não me altero					
19. Compreendo os limites e sou educado com meus colegas					
20. Procuo ouvir com interesse a solicitação e resolver problemas de outros colegas de setores diferentes					
21. Tenho espaço para sugerir e expor dificuldades					
22. Costumo receber <i>feedback</i>					
23. Estou satisfeito com as minhas oportunidades de crescimento profissional					

Agradecemos sua colaboração!

Imagem de marca agroindustrial na satisfação do varejista

● SÉRGIO ANTÔNIO BRUM¹

Resumo

Este estudo objetivou avaliar a satisfação dos varejistas em relação à imagem de marca das cooperativas agroindustriais e das indústrias tradicionais de alimentos, no conceito do mercado B2B. Apurou-se a influência das dimensões: familiaridade com a marca; produto e soluções; serviços; distribuição; relacionamento; empresa e sua reputação e comunicação institucional e mercadológica. A metodologia concentrou-se em pesquisa quantitativa, com fins descritivos dos dados coletados junto a proprietários, gerentes e compradores de lojas de autosserviço das mesorregiões Oeste, Sudoeste e Centro Oriental do Paraná, Brasil. Após a análise dos dados pelo *software* aplicativo SPSS (*Statistical Product and Service Solutions*), apuração do teste KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin*), observação da AVE (*Average Variance Extracted*), da *composite reliability* e dos coeficientes do *alpha de Cronbach*, os dados foram submetidos à análise multivariada baseada no PLS-SEM (*Partial Least Square - Structural Equations Modeling*) e a análise multi-grupo no PLS-MGA (*Multigroup Analysis*). Os resultados confirmaram as hipóteses testadas. Concluiu-se que a imagem de marca das empresas avaliadas tem influência direta na satisfação dos varejistas.

Palavras-chave: imagem de marca; marca corporativa; agroindústria; business-to-business.

¹ Mestre em Administração Estratégica pela PUC/PR, Professor e Assessor do Sincooper-Oeste. E-mail: sabrum@univel.br

Retailers satisfaction to agroindustrial brand image

● SÉRGIO ANTÔNIO BRUM

Abstract

This research aimed to evaluate the retailers satisfaction, with regard to brand image of agroindustrial cooperatives of food, in the B2B market concept. The influence of the dimensions was measured on: brand familiarity, product and solutions, services, distribution, relationship, company and its reputation and institutional and marketing communication. The methodology focused on quantitative research with descriptive purposes of collected data of the owners, managers and buyers of self service stores from West, Southwest and West Central mesoregions of Paraná, Brazil. After data analysis by the SPSS, ascertainment the KMO, observation of the average, composite reliability and alpha Cronbach coefficients, the data were subjected to multivariate analysis based on the PLS-SEM (Partial Least Square – Structural Equations Modeling) and multigroup analysis PLS-MGA (Multigroup Analysis). The results confirmed the hypothesis tested. It was concluded that the brand image of surveyed companies have direct influence on the retailers satisfaction.

Keywords: *brand image; corporate brand; agribusiness; business-to-business.*

Introdução

Com as constantes mudanças nas relações comerciais das organizações industriais e os varejistas, o mercado *business-to-business*, passou a conviver com novos paradigmas. Compreender os novos procedimentos e suas implicações torna-se premente e relevante para que os fornecedores possam se ajustar à nova realidade com o fim de consolidar o seu melhor posicionamento no mercado em que atuam. Esta relação requer estudo mais aprofundado à luz das transformações dos mercados (GOAILL, 2014), que precisam ser identificadas e codificadas, cotidianamente, pelos empresários (KOTLER, 2000).

No propósito deste trabalho ficou realçada a importância de investigar o cenário em que estão inseridas as cooperativas agroindustriais de alimentos derivados de carne e leite e as indústrias tradicionais do mesmo ramo, e saber como o cliente-varejista percebe a imagem de marca corporativa destas empresas no âmbito do *B2B*.

O projeto vem em consonância com o que examina o Relatório sobre o Desenvolvimento Mundial do Banco Internacional de Reconstrução e Desenvolvimento/Banco Mundial (2008). O relatório procura avaliar onde, quando e como a agricultura pode ser um instrumento eficaz para o desenvolvimento econômico, tendo como foco a redução da pobreza no mundo e como levar a agricultura até o mercado, por meio do agronegócio, apoiando a capacidade competitiva dos pequenos proprietários.

Em pesquisa anterior Niklas Persson (2010) desenvolveu estudo sobre a compreensão conceitual de imagem de marca corporativa em mercado *B2B* através do conjunto de seis dimensões da imagem da marca: 1) familiaridade da marca; 2) produto; 3) serviço; 4) distribuição; 5) relacionamento e 6) empresa. Os resultados da pesquisa de Persson evidenciaram a importância relativa de cada uma das dimensões e seu impacto na decisão de compra, pelos compradores-empresa.

No desenvolvimento desta pesquisa e validação da escala foi proposta a ampliação da escala de Persson (2010) e a inclusão de uma sétima dimensão incorporando os elementos de comunicação institucional e mercadológica, no entender dos respondentes, de vital importância nas transações comerciais e também no mercado *B2B*. Assim, para efeitos de mensuração, a escala avaliada, neste trabalho contém sete dimensões (as seis de Persson (2010) e mais uma de responsabilidade do autor do trabalho).

Em consonância, a presente investigação busca testar o modelo de Persson (2010) para avaliar a influência das dimensões de imagem de marca tendo como determinante, a satisfação dos varejistas, relativamente aos seus fornecedores, no contexto *B2B*. Os efeitos da imagem de marca dos fornecedores (cooperativas agroindustriais e indústrias tradicionais) na satisfação do varejista foram mensurados, com base na escala de propriedades de Abdul-Muhmin (2002), cujos atributos são: 1) Satisfação; 2) Compromisso; 3) Produto; 4) Preço e 5) Logística.

Imagem da marca corporativa

Deve-se à Boulding (1961), os primeiros estudos sobre a imagem de marca. À época o pesquisador propôs um debate sobre o comprador em uma sociedade influenciada pelo consumo destas imagens. No ambiente de varejo, a imagem de marca estava assim conceituada: “o modo como o estabelecimento é definido na mente dos compradores.” (MARTINEAU, 1958).

Hoje, a especulação sobre o tema perpassa as qualidades funcionais e os atributos relacionados aos modelos mentais, associativos, de representação social e ao papel das marcas. Novos conceitos levam a entender que a imagem de marca influencia no nível de satisfação dos compradores, ampliando a alçada das ações do varejo (ZEITHAML, 1988), na forma como os sinais emitidos pela organização são recebidos mentalmente por um comprador (STERN et al., 2001) e que tem como vínculo as dimensões de imagem percebida que interessam o fornecedor (HEDING et al., 2009), estimulando a venda e influenciando a atitude dos indivíduos e seus comportamentos, para os fins da compra (MICHEL et. al, 2011).

Alguns estudos acadêmicos tornaram implícito que, a marca tem limitada relevância prática no contexto *B2B*. Esta postura tem mudado nos últimos tempos e formado conceitos de relevância da marca como os de Baumgarth, (2010), para quem, no mercado *B2B*, a marca é um patrimônio categorizado e de alta relevância.

Ainda nos primórdios Martineau (1958) defendia que a imagem corporativa representa a impressão do comprador, relativamente à companhia. Recentemente, Keller; Aaker (1998) e Kotler, (2000) afirmam ser ela um conjunto de

crenças e ideias, utilizadas para aumentar a percepção que se tem da atuação de uma organização, em todos os sentidos.

Pode ser considerada como representativa da identidade de uma organização. (KITCHEN & SCHULTZ, 2001). “É formada através do contato dos públicos alvos da organização com uma variedade de fontes de informações, sendo que algumas das quais podem ser controladas pela firma, enquanto outras, não.” (SCHULER & DE TONI, 2015, p. 60). Estas teorias ilustram o que se entende por qualquer informação vinculada à marca na memória do cliente varejista.

No contexto do *B2B* algumas empresas mantêm com sucesso uma quota superior de participação no mercado, em razão de uma imagem corporativa, confiável (KAPFERER, 2008), que constrói relacionamentos além da confiabilidade (FOURNIER, 2008) e se transforma em dimensão-chave que integra os ativos tangíveis e intangíveis de uma organização (CLOW & BAACK, 2007; ZAICHKOWSKY, 2010).

Mercado B2B

O esforço comercial das empresas que atuam no mercado *B2B* está em atender compradores, como: organizações industriais, comerciais e agrícolas. (YANAZE, 2011). Com a dinâmica e a competitividade acirrada no mercado *B2B*, cresce o interesse dos comerciantes pelo potencial da marca, especialmente no nível corporativo (MUDAMBI, 2002).

Em sua pesquisa sobre a orientação da marca no setor de *B2B*, publicada em 2010 pelo *European Journal of Marketing*, Carsten Baumgarth, se tornou um dos primeiros a demonstrar a influência positiva da orientação da marca em primeiro plano e de sua imagem e em subjacência, no desempenho da empresa.

Nesta reflexão, para elevar a satisfação do comprador, é necessário conhecer os aspectos a que ele mais atribui valor no produto e/ou serviço e imagem (PORTER, 1989). Distinguir o nível desta satisfação e de suas relações, pois compradores satisfeitos aumentam suas intenções de compra e a fidelidade, (KELLER et. al., 2012).

Quando comparados aos mercados de consumo, o mercado *B2B* apresenta entre outras características, menos compradores, porém de maior porte; relacionamento estreito entre fornecedor e cliente, cliente-fornecedor mais próximo

e compradores geograficamente mais concentrados (KOTLER & KELLER, 2013). É nesse contexto que as agroindústrias precisam ser competitivas.

O sistema agroindustrial alimentar

A indústria da transformação é caracterizada pela heterogeneidade. Empresas grandes com produção verticalizada, outras sem tanta proeminência, e também um grande número de empresas que se mantém com plantas industriais de pequeno porte (HANSSSEN; WERNERFELT, 1989). A partir dos anos 1970, a indústria de alimentos de derivados da carne e do leite ganhou, por parte do Governo Federal, certa prioridade na tarefa de agregar valor aos produtos processados, especialmente, para exportação (FAVERET; PAULA, 2010). Com o apoio financeiro à produção agropecuária, nos anos 1980, o setor contribuiu para o equilíbrio da balança comercial com a geração de significativos superávits de exportações (FAVERET; PAULA, 2010), em plena crise internacional que afetou a balança de pagamentos do País.

No mercado interno, o fornecimento de alimentos da agropecuária, foi, por muito tempo, dominado por grandes empreendimentos privados e multinacionais. Hoje, a antiga dependência quase que exclusiva dos fabricantes tradicionais, deixou de ser a regra. O mundo sem fronteiras desafia as organizações (ROBBINS et al., 2014), a orientação para as vendas é praticada com mais agressividade (KOTLER; KELLER, 2013).

Atualmente, a procedência dos produtos está diversificada. Na disputa por espaço nas prateleiras dos supermercados e lojas especializadas com marcas globalizadas e de indústrias tradicionais, são encontradas marcas de produtos regionais, principalmente os produzidos por cooperativas agroindustriais, caracterizadas como agroindústrias cuja produção também é articulada pelo mercado (BATALHA; SILVA, 1995) e que competem em qualidade com as melhores marcas tradicionais, tendo inclusive, aceitação nos mercados internacionais, mais exigentes.

As cooperativas agroindustriais

As agroindústrias seguem características heterogêneas e vocação determi-

nada pela raiz a que fazem parte: – a agropecuária, da produção ao consumo, estudadas, neste trabalho, no computo dos derivados da carne e do leite. No conceito do Ministério do Desenvolvimento Agrário, agroindústria é “toda atividade de beneficiamento e/ou transformação de produtos agrossilvopastoril, aquícolas e extrativistas, abrangendo desde os processos mais simples até os mais complexos” (BRASIL, 2008).

As cooperativas agroindustriais respondem às novas dinâmicas de mercado ocupando os espaços antes dominados por conglomerados internacionais e nacionais de alimentos (WILKINSON, 2010).

O segmento tem expressivo destaque na economia nacional. Em 2013, de acordo com dados da Organização das Cooperativas do Brasil - OCB (2013) o número de cooperativas do ramo agropecuária instaladas no país chegou a 1.561. No estado do Paraná, de acordo com a Organização das Cooperativas do Estado – OCEPAR (2016), a produção destas agroindústrias representa 56% da economia agrícola, em torno de 15,5% da riqueza do estado, 38% da capacidade industrial, 48% da receita dos produtos com valor agregado. Juntas, estas empresas empregam mais de 45% da força de trabalho do setor agropecuário (OCEPAR, 2013).

No âmbito do mercado *B2B* as cooperativas abandonaram as restrições de aspectos vocacionais e de simples produtoras de *commodities*, transformaram-se em complexos de industrialização em larga escala sendo fornecedoras de alimentos para os diferentes mercados de compra e venda. Uma das forças do processamento de produtos para atender uma demanda, exigente e de formas diferenciadas na aquisição de produtos é o sistema integrado que garante às agroindústrias, o fornecimento padrão e constante de matéria-prima.

O sistema de integração vertical

Diferentemente da indústria tradicional, a agropecuária possui os seus limites sazonais. Estes limites determinados pelo ciclo de plantio e colheita dos produtos ou criação e abate de animais, ciclos climáticos naturais, ritmo de atividade e outros que, teoricamente, não se coadunam com o sistema industrial. O domínio destas forças se deu através do sistema integrado.

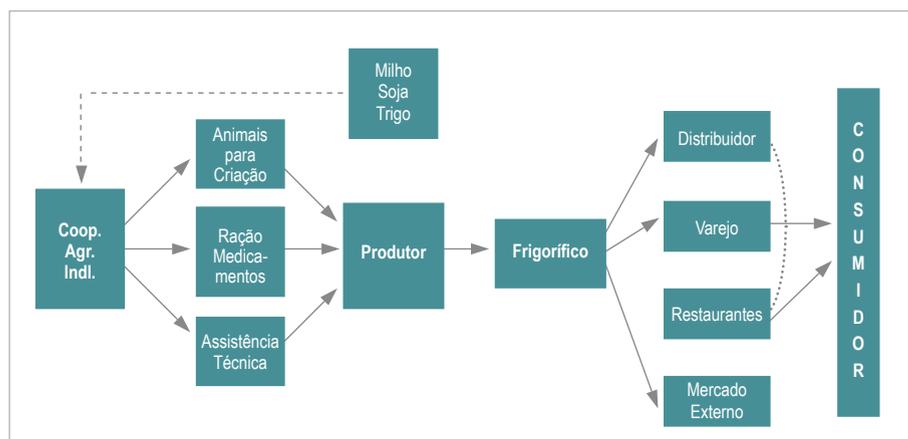
Trata-se da ligação interativa intersetorial de diversos processos que envolvem a produção no campo, o processamento dos produtos na indústria e

a comercialização do produto para consumo, tudo sob o controle final de uma empresa, que concentra o complexo de integração vertical (ERTHAL, 2006).

Na integração, a verticalização da cadeia produtiva é uma das estratégias importantes para viabilizar a produção de produtos derivados das carnes de frangos, suínos e peixes e também na produção de derivados do leite. Uma das vantagens do sistema é a integração do setor de agricultura familiar modernizado na mesma cadeia agroindustrial ou na mesma cooperativa (WILKINSON, 2010).

No esquema demonstrado na Figura 1, é possível visualizar rotina do sistema integrado dentro de uma mesma cooperativa.

Figura 1- Sistema de integração das agroindústrias



Fonte: dados da pesquisa, 2015.

Dimensões do estudo

O modelo de investigação proposto estuda o impacto das seis dimensões sugeridas por Persson (2010) e uma sétima dimensão, acrescida pelos autores. A necessidade de ampliação da escala foi indicada a partir das entrevistas de profundidade e da pesquisa exploratória de pré-teste. Nesse sentido as dimensões ficaram assim dispostas:

A familiaridade com a marca está ligada ao conhecimento da marca corporativa, no mercado em que esta atua; a fama da corporação e a potencialidade da marca. (PERSSON, 2010). Esta potencialidade pode afetar a percepção

de outras associações da marca (LOURO, 1999). Além de simpatia e apreço, percebe-se nas marcas mais prestigiosas, maior similitude que nas marcas menos familiares (SALINAS et al., 2005).

A força desta aproximação, na conquista de mercados, é superior à publicidade (KAPFERER, 2008) e formada a partir das experiências que o comprador tem com a marca e que contribui para que esta seja conhecida (CARRILLAT et al., 2010). Estas considerações levaram à formulação da seguinte hipótese:

- **H1.** A dimensão **familiaridade com a marca** percebida na imagem de marca do fornecedor influencia significativamente na satisfação do varejista.

O atributo produto e soluções, explica a qualidade do produto, sua variedade, inovação, solução total, personalização e valor dos serviços (PERSSON, 2010). As marcas não podem existir sem o suporte do produto (KAPFERER, 2008).

Aspectos de qualidade, preços e condições de pagamento e a inovação das marcas corporativas são indicadores favoráveis na competição junto aos varejistas, (CHIMHUNDU et al., 2010). A dinâmica do mercado exige um padrão de inovação e gestão de produtos e serviços para que as organizações possam competir com êxito (ROBBINS et al., 2014). Com base nestas referências, propôs-se a seguinte hipótese:

- **H2.** A dimensão **produto e soluções**, percebida na imagem de marca do fornecedor influencia significativamente na satisfação do varejista.

A mensuração da influência do serviço na oferta de produtos, aumentada nas ações de pré-compra e no suporte de pós-venda, permite observar os conhecimentos repassados pelo fornecedor ao varejista, visando melhorar a comercialização dos bens e serviços (PERSSON, 2010). Todas as marcas que experimentam investimentos na prestação de bons serviços tornam-se mais fortes face às restantes.

Contudo, é necessário considerar não só o nível quantitativo do suporte dos serviços, como também a qualidade do mesmo (LOURO, 1999). Assim como os produtos, os serviços tornam-se uma forma de realização da marca (KAPFERER, 2008). Estas assertivas conduziram à seguinte hipótese:

-
- **H3.** A dimensão **serviços** percebida na imagem de marca corporativa do fornecedor influencia significativamente na satisfação do varejista.

A medida do atributo da distribuição na imagem de marca envolve a logística em si, a confiabilidade e a rapidez na entrega dos produtos além da facilidade de ordenação (PERSSON, 2010), que podem oportunizar a lealdade à marca e à corporação fornecedora. Esta medida poderá também ser operacionalizada via identificação das lojas concorrentes que têm acesso aos produtos distribuídos da marca (LOURO, 1999). Através deste canal a marca corporativa pode adquirir uma aura de fidelidade (KAPFERER, 2008). Desta forma foi proposta a hipótese:

- **H4.** A dimensão **distribuição** percebida na imagem de marca do fornecedor, influencia significativamente na satisfação do varejista.

O relacionamento, mensurado neste trabalho tem como componentes a confiabilidade, o comprometimento, as relações comerciais, receptividade, cooperação e a capacidade de adaptações e inovação (PERSSON, 2010). No conceito de Kapferer (2008), relacionamento é a maneira pela qual a marca comunica ou entrega a cultura da corporação que representa.

Um dos principais atributos do mercado *B2B* é a interação entre os fornecedores e seus compradores. (BAUMGARTH, 2010). Neste prisma, os profissionais de marketing *B2B*, nas indústrias, têm evitado abordagens do tipo “*spray and pray*” (espalhar e rezar), (KOTLER & KELLER, 2013, p. 215), na atração e retenção de clientes, dando preferência ao relacionamento mais próximo e eficiente.

“Empresas que conhecem as necessidades das empresas compradoras e utilizam estes conhecimentos, podem formalizar estratégias diferenciadas, para ajudar seus clientes, assim, melhorando seu relacionamento” (YANAZE, 2011). Com base nestas considerações elaborou-se a hipótese:

- **H5.** A dimensão **relacionamento** percebida na imagem de marca do fornecedor, influencia significativamente na satisfação do varejista.

Por sua vez, o atributo: *empresa e sua reputação* incorpora ações como: liderança, capacidade de gestão, confiança, responsabilidade social e per-

sonalidade (PERSSON, 2010). Saliente-se que no atual ambiente *B2B* a responsabilidade social é fator imprescindível nas negociações obrigando as empresas a observarem os fatores relativos à ecologia e ao bem estar das pessoas (ANDREWS, 2001).

A reputação de uma empresa manifesta-se na credibilidade do fornecedor percebida pelo comprador (ALSOP, 2004), relaciona-se à imagem desta, e como sua marca e produtos são percebidos pelo mercado (STERN et al., 2001; ARGENTI, 2006), e é concebida na base do histórico do fornecedor com outras empresas (TOMEI, 2015).

Fundamentado nestes argumentos propôs-se a seguinte hipótese:

- **H6.** A dimensão **empresa/reputação** percebida na imagem de marca do fornecedor influencia significativamente na satisfação do varejista.

A dimensão acrescida à escala de Persson (2010) aborda os elementos da Comunicação Institucional e Mercadológica: propaganda dos produtos, eventos promocionais, material de ponto de venda, design e embalagens e imagem pessoal de diretores e profissionais da empresa.

A comunicação permite o conhecimento de marcas desejadas e provoca respostas diferenciadas sobre elas (KELLER & MACHADO, 2006). Ela também resulta da percepção dos compradores em relação à personalidade e o comportamento social e comercial dos acionistas e profissionais além de suas transações e operações conhecidas (ARGENTI, 2006).

Tem o poder de fixar a imagem de uma marca na memória dos compradores (recall) e atua como uma referência de compra duradoura e estável (KAPFERER, 2008). Envolve a transparência de significado (ROBBINS et al., 2014). Neste sentido, foi proposta a seguinte hipótese:

- **H7.** A dimensão **comunicação institucional e mercadológica** percebida na imagem de marca do fornecedor influencia significativamente na satisfação do varejista.

A hipótese principal deste estudo é a Imagem de Marca. Ela compõe-se de um modelo para a seleção do fornecedor e para a satisfação do varejista. É a partilha de todas as percepções e sentimentos que o comprador desenvolve sobre a empresa fornecedora (AAKER, 1991); a maneira pela qual os

compradores decodificam os sinais provenientes dos produtos e serviços e da comunicação expressa pela marca ou empresa (KAPFERER, 2008).

À Imagem de Marca estão subordinadas as imagens dos produtos, preços, marcas e pontos de venda (SCHULER & DE TONI, 2015), bem como, serviços, logística e os demais atributos de reputação, familiaridade, relacionamento e comunicação, conforme descrito nas demais pressuposições.

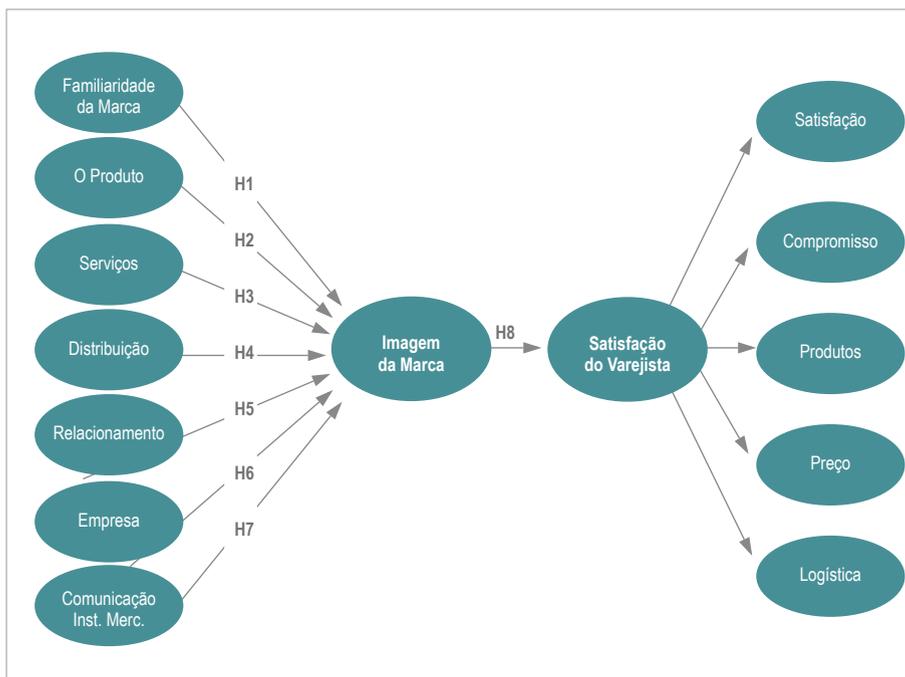
Estas observações embasaram a seguinte hipótese:

- **H8.** A dimensão **Imagem de Marca** percebida na imagem de marca do fornecedor influencia significativamente na satisfação do varejista.

O procedimento de medição satisfação do varejista com a imagem de marca corporativa, apresentado na descrição das hipóteses, constitui-se no principal ponto de investigação deste trabalho, cotejados no estudo a partir da escala de propriedades Abdul-Muhim (2002).

O modelo de investigação segue detalhado na Figura 2.

Figura 2 - Modelo de investigação da satisfação do varejista com a imagem de marca



Fonte: elaborado pelos autores, 2014.

Quadro metodológico da pesquisa

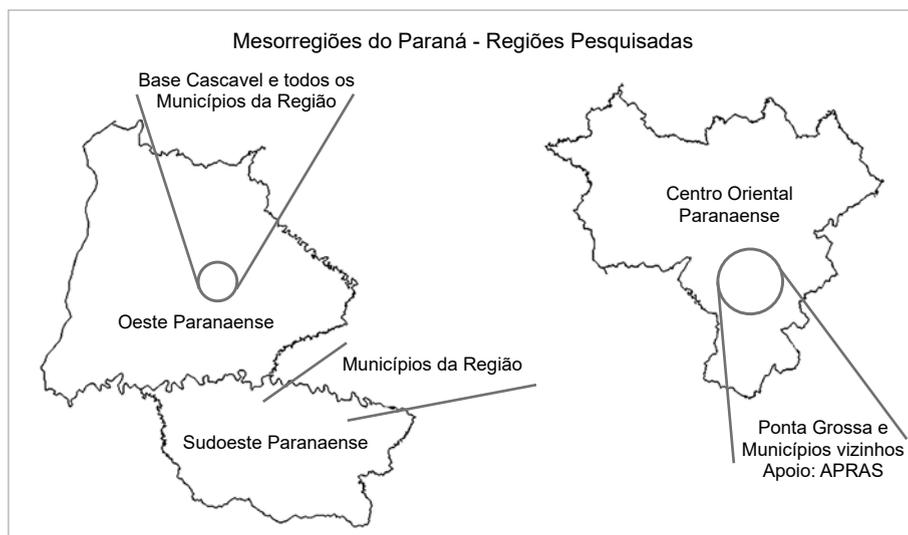
Na execução deste trabalho, a pesquisa foi delineada conforme o paradigma de Churchill (1979). O *framework* é composto de estágios que asseguram resultados mais confiáveis, maior rigidez e padronização na mensuração de constructos.

No primeiro estágio foi empregada uma pesquisa qualitativa com abordagem e exploratória onde ficou delineada, a forma da medição e a validade da escala, definindo-se a Satisfação do Varejista, como variável dependente.

Seguiu-se a geração de itens para amostras e a confirmação dos atributos do questionário. O teste de aplicabilidade e eficiência do questionário foi realizado por meio de pesquisa exploratória. A partir de um pré-teste, foram aferidas as questões e definida a versão final do instrumento então aplicado.

Com relação à ambiência da pesquisa o levantamento de dados se fez com a aplicação de *survey* (HAIR et al., 2000; MALHOTRA, 2006) em 553 estabelecimentos de três regiões do Estado do Paraná: (1) Mesorregião Oeste, constituída por 50 municípios; (2) Mesorregião Sudoeste e (3) Mesorregião Centro-Oriental, nos principais municípios com corte transversal no período de 19 de agosto a 06 de dezembro de 2014. Esta divisão seccional é representada na Figura 3.

Figura 3 - Regiões pesquisadas na coleta de dados



Fonte: dados da pesquisa, 2014.

O estudo submeteu-se à coleta de dados feita mediante pesquisa quantitativa e análise descritiva que investigou a satisfação do varejista-comprador de maneira numérica. O instrumento de coleta contendo oito constructos estruturados com alternativas fixas, modelo de *Likert* de cinco pontos em que cada um dos indivíduos entrevistados, atribuiu o grau de sua satisfação nos indicativos: 1) a Totalmente Insatisfeito; 2) a Insatisfeito; 3) a Neutro (nem Satisfeito nem Insatisfeito); 4) a Satisfeito e 5) a Plenamente Satisfeito.

Discussões e resultados

O objetivo deste estudo foi investigar a influência da Imagem da Marca Corporativa dos fornecedores de alimentos, sobre a satisfação do varejista, no conceito do mercado *B2B*. Neste contexto, o trabalho se propôs e investigar como os compradores percebem a marca corporativa das agroindústrias e das indústrias tradicionais e a relação comercial existente entre eles.

Para este intento, gerar amostras e coletar dados, o estudo apoiou-se em pesquisa literária, na aplicação de *surveys* - não estruturadas e estruturadas; entrevista de profundidade e pré-teste. A mensuração foi delineada a partir da escala de dimensões de Persson (2010) e, com a inclusão de uma sétima dimensão incorporando os elementos de comunicação institucional e mercadológica.

Como espelho na mensuração das ações do fornecedor junto ao cliente varejista e seus efeitos, foram utilizados os atributos da escala de propriedades Abdul-Muhim (2002).

A população da amostra correspondeu a 304 questionários aproveitados e respondidos entre proprietários, gerentes e compradores ligados às pequenas, médias e grandes lojas de auto-serviço, dentro de uma classificação não probabilística.

Os dados coletados foram analisados utilizando-se o software aplicativo SPSS - *Statistical Product and Service Solutions*, versão 20, para encontrar-se a análise fatorial que permitiu a validação das escalas e do modelo de estudo, por meio do teste Kaiser-Meyer-Olkin – KMO e da Avaliação do índice Alfa de Conbrach.

Os dados da base, construída a partir das respostas ao questionário,

foram submetidos à análise de regressão relacionada ao método dos mínimos quadrados parciais – (*Partial Least Squares* – PLS) e ao modelo de equações estruturais (*Structural Equations Modeling* – SEM).

A utilização desta técnica de PLS 2.0 permitiu relacionar as variáveis observáveis (VOs) à variável latente (VL) e, no caso, uma aproximação mais robusta em razão de uma amostra grande e de alto número de indicadores por variável latente (HAIR JR. et al., 2014).

Após a análise dos dados foi possível perceber que, os valores apresentados, foram significativos na verificação das influências entre os constructos.

Considerando que o coeficiente de regressão padronizado deve ser igual ou superior a (0,50), (HAIR JR. et al., 2014), a validade convergente dada pela (*Average Variance Extracted* – AVE), que mede a variância capturada de cada item observado (VOs) pelos constructos latentes, indicam que a variável latente (VL) explica, mais da metade da variância do indicador.

A fim de testar a significância entre as médias dos constructos, e identificar os valores de influências das variáveis observáveis (VOs) e seus impactos na variável Latente (VL) buscou-se o valor do “t” student e em seguida seguiu-se o algoritmo *bootstrapping*, executado no **software** SmartPLS 2.0. A correlação das variáveis é demonstrada na Tabela 1.

Tabela 1 - Correlação das variáveis

Relações das dimensões com a imagem da marca	Agroindústrias				Indústrias Tradicionais			
	Amostra Original	Média da Amostra	Desvio Padrão	t Student	Amostra Original	Média da Amostra	Desvio Padrão	t Student
Com. Inst. Merc.	0,1760	0,1726	0,0184	9,5468	0,1593	0,1570	0,0153	10,4289
Distribuição	0,1673	0,1676	0,0159	10,5428	0,1834	0,1840	0,0188	9,7656
Empresa	0,1475	0,1456	0,0149	9,8886	0,1574	0,1581	0,0174	9,0194
Fam. marca	0,1395	0,1411	0,0158	8,8149	0,1738	0,1740	0,0155	11,2261
Produto	0,1681	0,1664	0,0216	7,7826	0,1613	0,1617	0,0221	7,2882
Relacionamento	0,2044	0,2046	0,0194	10,5486	0,1980	0,1983	0,0218	9,0761
Serviços	0,2228	0,2232	0,0154	14,4897	0,2360	0,2369	0,0238	9,9194
Imagem de marca -> satisfação do varejista	0,8404	0,8442	0,0377	22,3121	0,8783	0,8785	0,0180	48,7095

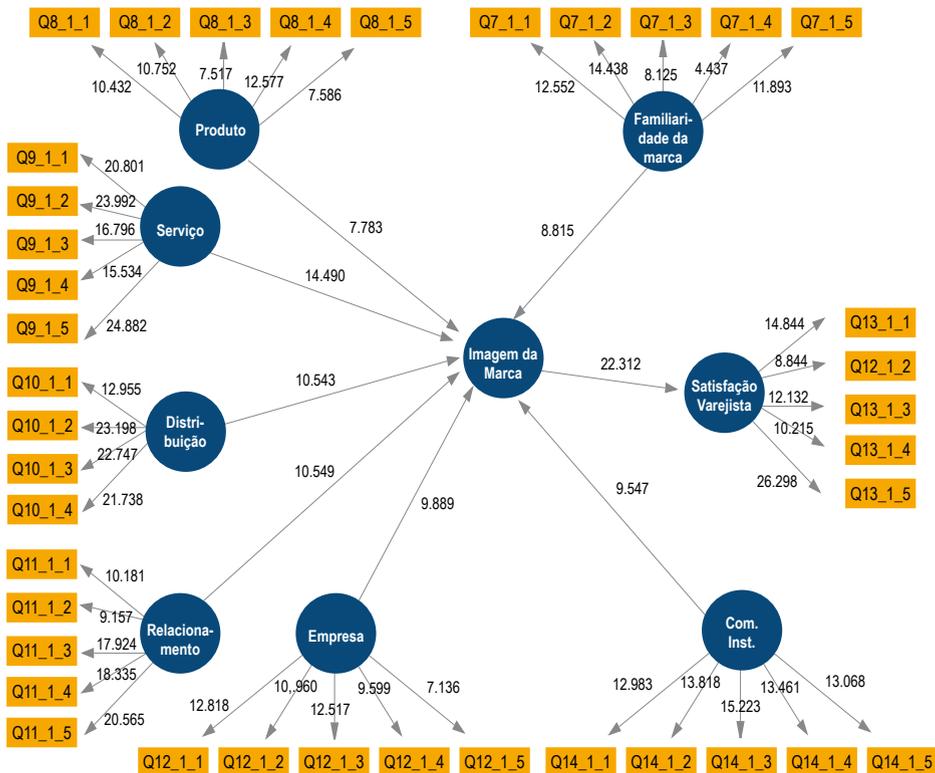
Fonte: dados da pesquisa, 2014.

Frente as relações entre as variáveis observáveis (VOs) e as variáveis latentes (VL) as quais estão vinculadas, a análise demonstrou que os resultados apresentados foram realmente significativos, sugerindo que todos os constructos avaliados (VOs) impactam positivamente e com nível de significância na Satisfação Geral do Varejista (VL), objeto do estudo.

Com os resultados da análise de segunda ordem em que se procurou evidenciar o impacto das variáveis latentes na imagem de marca, foi possível perceber que todos os valores de “t” student estão acima de (1,96).

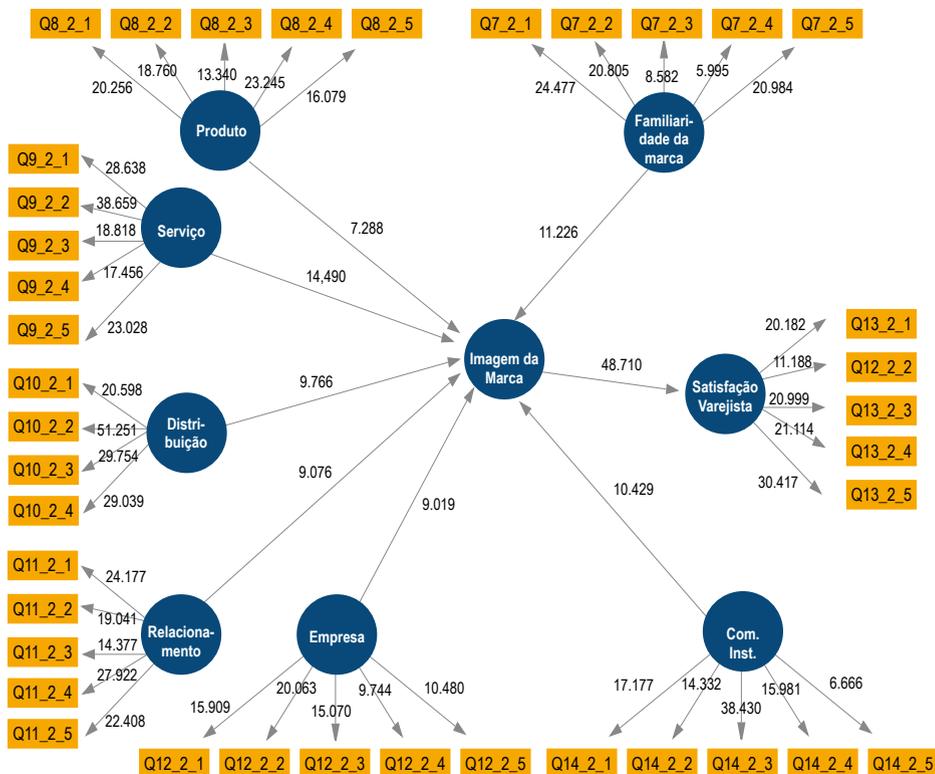
Este resultado confirma a validade das medidas e que o constructo Imagem de Marca está positivamente relacionado e com significativo nível de significância, na performance da Satisfação Geral do Varejista, conforme pode ser observado nas Figuras 4 e 5 referentes às Agroindústrias e às Indústrias Tradicionais, respectivamente.

Figura 4 - Exame de confiabilidade e validade das medidas – 2ª ordem - (Agroindústrias)



Fonte: dados da pesquisa, 2014.

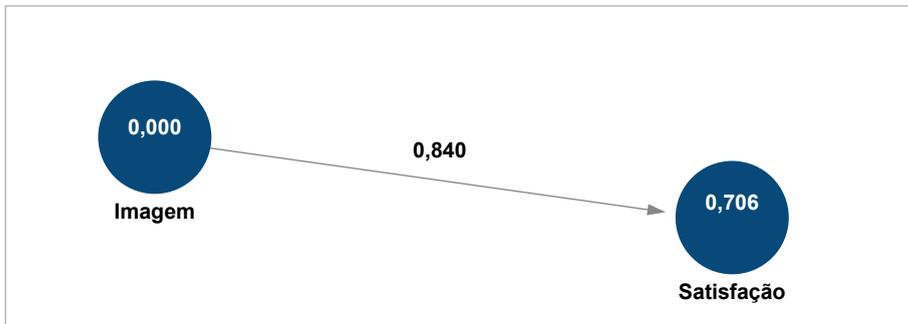
Figura 5 - Exame de confiabilidade e validade das medidas – 2ª ordem – (Indústrias tradicionais)



Fonte: dados da pesquisa, 2014.

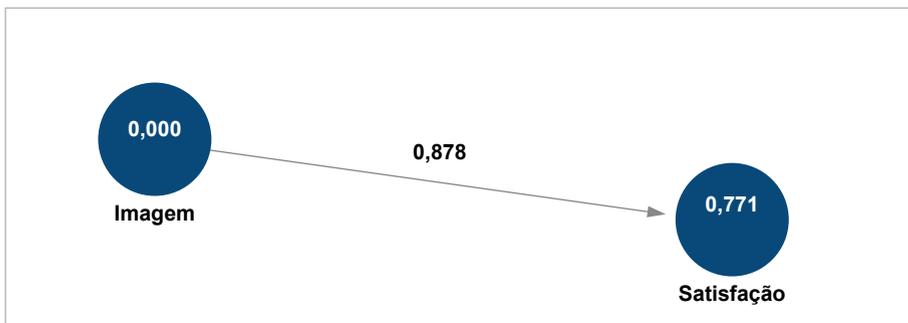
Ainda, utilizando-se do método PLS-SEM, foi apurada a análise causal ou o teste das relações de causa e efeito entre a VL Imagem de Marca e a VL Satisfação Geral do Varejista. Pelo valor da carga fatorial de impacto de um sobre a outra correspondente a 0,840, na apuração dos resultados das agroindústrias e 0,878, na apuração das indústrias tradicionais, portanto superior a 0,708 (HAIR JR. et al., 2014), ficou evidente, nos dois casos, a alta significância da influência da Imagem de Marca sobre a Satisfação Geral do Varejista, conforme demonstrado nas Figuras 6 e 7.

Figura 6 - Relação casual entre a VL Independente e a VL Dependente – (Agroindústrias)



Fonte: dados da pesquisa, 2014.

Figura 7 - Relação casual entre a VL Independente e a VL Dependente – (Indústrias Tradicionais)



Fonte: dados da pesquisa, 2014.

Os efeitos das variáveis latentes: Imagem de Marca e Satisfação Geral do Varejista sobre o coeficiente de determinação R^2 , ainda foram analisados pelo *software* SmartPLS – SEM *algorithm works*. Foi identificado que os valores calculados para o R^2 estão acima de zero (HAIR JR, 2014), o que indica que a relevância preditiva do modelo foi suportada em relação às variáveis analisadas.

Como complemento da acurácia preditiva, apurou-se o valor de Q^2 de Stone-Geissner, critério utilizado para medir a qualidade do modelo e validar a abordagem PLS. Utilizou-se como ferramenta do SmartPLS-SEM, o recurso *Blindfolding*.

Considerando-se que os valores calculados de Q^2 são maiores que zero (HAIR JR, 2014), foi possível concluir-se que a relevância preditiva do modelo é suportada, em relação às VLs endógenas. Os valores correspondentes aos coeficientes R^2 e Q^2 , estão exibidos na Tabela 2.

Tabela 2 - Valores de R² e Q²

Variável Latente endógena	Valor de R ²	Valor de Q ²
Imagem de marca	1,0000	0,3763
Satisfação Geral do Varejista	0,7062	0,3952

Fonte: dados da pesquisa, 2014.

A análise de confiança foi realizada por meio da observação para cada variável latente, da média da variância extraída (*Average Variance Extracted - AVE*), da *composite reliability* e dos coeficientes do alfa de Cronbach que confirmou a validade e a fidelidade das medidas obtidas pela pesquisa. Para determinar o nível de significância dos coeficientes de caminho (valor “t” *student*), seguiu-se o algoritmo *bootstrapping*, executado no software SmartPLS 2.0.

Finalmente, foi testada a relação causal entre a VL Imagem de Marca e a VL Satisfação Geral do Varejista. Pelo valor da carga fatorial de impacto de uma sobre a outra, correspondente a 0,840, portanto superior a 0,708 (HAIR JR. et al., 2014), ficou evidente a alta significância da influência da Imagem de Marca sobre a Satisfação Geral do Varejista.

Considerando a necessidade de avaliação da confiabilidade dos testes de hipóteses, os dados da pesquisa foram ainda submetidos à análise dos mínimos quadrados parciais Multi-grupo (*multigroup analysis - PLS-MGA*), utilizando-se o software SmartPLS – SEM 3.0. Na primeira abordagem ao teste paramétrico e na segunda abordagem ao teste de Welch-Satterthwait. Os resultados apresentaram convergência geral e inexistência de diferenças estatísticas entre as abordagens, em ambos os testes com o que foi possível concluir que os resultados observados foram confiáveis e que as hipóteses corroboradas. Os dados são mostrados na Tabela 3.

Tabela 3 - Teste das hipóteses

Hipóteses do modelo teórico	Teste “t” Student		Resultado
	Agroindústrias	Indústrias Tradicionais	
H1 Familiaridade com a marca			
H2 Produto e soluções	8,815	11,226	Corroborada
H3 Serviços	7,783	7,288	Corroborada
H4 Distribuição	14,490	9,919	Corroborada
H5 Relacionamento	10,543	9,767	Corroborada
H6 Empresa e Reputação	10,549	9,076	Corroborada
H7 Comunic. Institucional e	9,889	9,019	Corroborada
H8 Mercadológica	9,547	10,429	Corroborada
Imagem de Marca	20,524	47,028	Corroborada

Fonte: dados da pesquisa, 2014 – Todos os valores de “t” Student estão acima de 1,96

Ainda com base na análise dos mínimos quadrados parciais Multi-grupo (PLS-MGA) ficou evidente que: considerando-se os testes realizados, o fato de a Variável Endógena - Imagem de Marca ser de Cooperativa ou não, nenhuma influência tem em relação à Variável Exógena – Satisfação do Varejista.

Conclusões

A partir das análises operacionalizadas também foi possível concluir que: 1º Houve coerência nos resultados apurados; 2º Nenhuma hipótese foi excluída ou removida do modelo por insuficiência de valores que a suportassem; 3º A adição de uma sétima hipótese (Comunicação Institucional e Mercadológica) à Escala de Persson (2010), foi positiva e significativa para o estudo; 4º Tendo em vista a magnitude dos resultados antes descritos é possível afirmar que as hipóteses formuladas para o modelo podem ser confirmadas; 5º A imagem de marca corporativa percebida pelos varejistas, relativamente às agroindústrias fornecedoras de alimentos, está diretamente relacionada às variáveis componentes de cada dimensão medida na pesquisa realizada e influencia significativamente na satisfação do Varejista.

Em síntese, os fatores que compõem as dimensões estudadas e medidas, permitem concluir que, de modo geral, os resultados obtidos e analisados

para as variáveis pertencentes às seis dimensões da escala de Persson (2010), demonstram que os indivíduos pesquisados estão satisfeitos com a relação aos fornecedores avaliados (agroindústrias – fornecedoras de alimentos).

Considerações finais

O estudo contribuiu para a compreensão da percepção da imagem de marca dos fornecedores, na perspectiva dos varejistas. Embora tenha alcançado o que fora pretendido, a pesquisa apresenta suas limitações, que sugerem caminhos para futuras investigações.

Uma das limitações observadas no estudo refere-se à insuficiência de pesquisas sobre a imagem de marca e a satisfação do varejista em relação ao seu fornecedor. As pesquisas sobre marca parecem concentradas em estudar a identidade e a personalidade da marca e o comportamento do consumidor, gerando uma abundante bibliografia a respeito. Estudos futuros podem aprofundar a investigação sobre a imagem da marca corporativa, a fim de extrapolar o conhecimento do tema e contribuir para a ciência de forma subjetiva e prática.

Neste estudo foram consideradas as marcas das cooperativas agroindustriais estabelecidas nas principais regiões produtoras de alimentos do estado do Paraná, com predominância para a Mesoregião Oeste e das indústrias consideradas tradicionais. Como sugestão, estudos futuros podem ampliar a pesquisa para as demais regiões do estado e da federação; limitar o número de marcas ou de empresas investigadas; classificar produtos por categoria e/ou comprador.

As limitações apontadas, não comprometeram a realização da investigação, conforme o objetivo do trabalho, tão pouco interferiram nos resultados apurados.

Concluiu-se que a satisfação do varejista deriva de um sentimento formado por um conjunto de associações emocionais e práticas que levam à aprovação ou não de uma marca, pelo comprador. Assim, para que uma corporação obtenha maior aceitação e colha satisfação, é tácito que a influência da Imagem de Marca precisa ser realimentada, constantemente, incorporando atributos que enfatizem a relação da marca e fortaleçam a imagem desta.

Conclui-se como exitoso, o fechamento do ciclo construído de forma integrada entre o objetivo do trabalho, sua fundamentação teórica, a estrutura aplicada para as medidas e os resultados alcançados. Os resultados do estudo evidenciaram que a Imagem de Marca tem influência direta na Satisfação do Varejista.

Referências

AAKER, D. A.. **The power of industrial brands**. Managing Brand Equity. New York: 1991.

ABDUL-MUHMIN, A. Effects of Suppliers' Marketing Program Variables on Industrial Buyers' Relationship Satisfaction and Commitment. **The Journal of Business & Industrial Marketing**; 2002 vol. 17, n. 7, p. 637-651.

ALSOP, R. J. Corporate reputation: anything but superficial: the deep but fragile nature of corporate reputation. **Journal of Business Strategy**, v. 25, n. 6, p. 21-29, 2004.

ANDREWS, Kenneth R. **O conceito de estratégia empresarial**. In: Mintzberg, Henry & Brian Quinn, James. O Processo da Estratégia. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 58-64.

ARGENTI, Paul. **Comunicação empresarial**. 4. ed. São Paulo: Elsevier, 2006.

BAUNGARTH, C. Living the brand: brand orientation in the business-to-business sector. **European Journal of Marketing** [0309-0566] yr:2010 v. 44 iss:5 p:653 -671.

BOULDING, K.E. **The image: knowledge in life and society**. Ann Arbor: University of Michigan, 1961.

BRASIL. MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO AGRÁRIO. Disponível em: <http://www.mda.gov.br/sitemda/tags/cooperativismo>. Acesso em: 15 fev. 2014.

CARRILAT, F. A.; HARRIS, E. G.; LAFFERTY, B. A. Fortuitous brand image transfer: investigating the side effect of concurrent sponsorships. **Journal of Advertising**. 39.2, 2010: p.109.

CHIMHUNDU, R., HAMLIN, R. P., & McNEIL, L. (2011). Retailer brand share statistics in four developed economies from 1992 to 2005: some observations and implications. **British Food Journal**, 113(3), 391-403. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/00070701111116455>. Acesso em: 12 set. 2015.

CHURCHILL, G, Jr. A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs. **Journal of Marketing Research**, 16, February, 1979. p. 64.

CLOW, K. E., BAACK, D. **Instructor's manual with video guide, integrated advertising promotion, and marketing communications**, 3. ed. Pearson, Prentice Hall (2007).

DIAS JR., P. C. **Cooperativismo agropecuário**. Brasília: OCB, 2013. Disponível em: http://www.agricultura.gov.br/arq_editor/file/camaras_tematicas/Insumos_agropecuarios/71RO/app_ocb - Acesso em: 15 jul. 2015.

ERTHAL, R. Os complexos agroindustriais no Brasil: seu papel na economia e na organização do espaço. **Revista Geo-paisagem** (on-line), a. 5, n. 9, 2006.

FOURNIER, S. Lessons learned about consumer's relationships with brand. **Boston University School of Management**. Working Paper 2008-3.

GLOWIK, M.; BRUHS, S. M. **Business-to-business: a global network perspective**. London: Routledge, 2014.

GOAILL, M. M.; PERUMAL, S.; M.NOOR, N. A. The impact of retailer's economic and social satisfaction on its commitment, and the moderating effect of manufacturer brand's strength. **Asian Social Science**; v. 1. 10, n. 8, 2014.

HAIR JR, J. F.; HULT, G. T. M.; RINGLE, C M.; SARSTEDT, M. **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)**. Los Angeles: SAGE, 2014.

HEDING, T.; KNUDTZEN, C. G.; BJERRE, M. **Brand management: research, theory and practice**. London: Routledge, 2009.

HOWARD, P. **Consolidation in food and agriculture**. Northeast Organic Farming Association, 2015.

KAPFERER, Jean-Noël. **The new strategic brand management: creating an sustaining brand equity long term**. 4. ed. London: Kogan Page, 2008.

KELLER, K. L.; AAKER, D. A. Corporate-level marketing: the impact of credibility on a company's brand extensions. **Corp Reputation Rev.** 1 (august) 356-378, 1998.

KELLER, K. L.; MACHADO, M. **Gestão estratégica de marcas**. São Paulo: Pearson, 2012, 9. E.d.

KITCHEN, P.; SCHULTZ, D. E. **Raising the corporate umbrella**. New York: Palgrave, 2001.

KOTLER, P.; KELLER, K. L, **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2013.

LOURO, M. **Modelos de avaliação de marca**. Porto, Portugal. Universidade Católica Portuguesa, 1999.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing**. 6. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2010.

MARTINEAU, P. Sharper focus for the corporate image. **Harvard Business Review**. Boston: v. 36, n. 6, p. 49-58, nov. 1958

MUDAMBI, S. **Branding importance in business-to-business markets: three buyer clusters**. *Industrial Marketing Management* 31 (2002) 525 – 533.

OCB. **Agenda institucional do cooperativismo**. Brasília: Sistema OCB - CNCOOP, 2015.

OCEPAR. O cooperativismo no Paraná e o Sistema Ocepar. **Informe Paraná Cooperativo**. Disponível em: <http://www.paranacooperativo.coop.br/ppc/index.php/sistema-ocepar/2011-12-05-11-29-42/2011-12-05-11-42-54>. Acesso em: 21 out. 2015.

PERSSON, N. An Exploratory Investigation of the Elements of B2B Brand Image and its Relationship to Price Premium. **Industrial Marketing Management**, 39, p. 1269-1277, 2010.

PORTER, M. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 12. ed. Rio de Janeiro: 1989.

ROBBINS, S.; DeCENSO, D. A.; WOLTER, R. M. **A nova administração**. São Paulo: Saraiva, 2014.

SALINAS, E. M.; GUTIÉRREZ, T. M.; PÉREZ, J. M. M. **Una escala de medición de la imagen de marca aplicada a la estrategia de extensión de marca**. Universidad de Zaragoza, Espanha, 2005.

SCHULER, M.; DE TONI, D. **Gestão da imagem de organizações, marcas e produtos**: através do MCI. São Paulo: Atlas, 2015.

STERN, Bárbara; ZINKHAN, George M.; JAJU, Anupam. **Marketing images**: construct definition, measurement issue, and theory development. *Marketing Theory* v. 1 (2), p. 201- 224, 2001.

YANAZE, M. H. **Gestão de marketing e comunicação**: avanços e aplicações. São Paulo: Saraiva, 2011.

WILKINSON, John. **Transformations and perspectives of Brazilian agribusiness**. Viçosa: v..39 supl.spe, July 2010.

WORLD BANK. World Development Report 2008: Agriculture for Development. Washington, DC. Disponível em: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/5990> License: CC BY 3.0 IGO. Acesso em: 10 ago. 2015.

ZAICHKOWSKY, J. L.; PARLEE, M.; COLIN, J. Managing industrial brand equity: developing tangible benefits for intangible assets. **Industrial marketing management**. 39, 776-783. Vancouver: 2010.

ZEITHAML, V. Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. **Journal of Marketing**, v. 52, p. 2-22, July 2002.



SESCOOP/PR
Serviço Nacional de Aprendizagem
do Cooperativismo

Avenida Cândido de Abreu, 501 • Centro Cívico • 80530-000 • Curitiba • Paraná • Brasil
Fone: 55 41 3200 1100 • Fax: 55 41 3200 1199
ocepar@sistemaocepar.coop.br • www.paranacooperativo.coop.br