

MARCOS FERMAU DE OLIVEIRA JUNIOR

**ORGANIZAÇÕES DE SISTEMAS SOCIOECONÔMICOS
E SUAS CONTRIBUIÇÕES PARA O
DESENVOLVIMENTO LOCAL**



**UNIVERSIDADE CATÓLICA DOM BOSCO
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO LOCAL
MESTRADO ACADÊMICO
CAMPO GRANDE-MS
2017**

MARCOS FERMAU DE OLIVEIRA JUNIOR

**ORGANIZAÇÕES DE SISTEMAS SOCIOECONÔMICOS
E SUAS CONTRIBUIÇÕES PARA O
DESENVOLVIMENTO LOCAL**

Dissertação apresentada à banca examinadora do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Local – Mestrado Acadêmico, como requisito para obtenção do título de Mestre em Desenvolvimento Local, sob orientação da Prof. Dra. Dolores Pereira Ribeiro Coutinho.



**CAMPO GRANDE-MS
2017**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Biblioteca da Universidade Católica Dom Bosco – UCDB, Campo Grande, MS, Brasil)

O48o Oliveira Junior, Marcos Fermau de
Organizações de sistemas socioeconômicos e suas contribuições para
o desenvolvimento local / Marcos Fermau de Oliveira Junior; orientadora
Dolores Pereira Ribeiro Coutinho. -- 2018.
82 f.

Dissertação(mestrado em desenvolvimento local) – Universidade
Católica Dom Bosco, Campo Grande, 2018.

1.Comunidade – Desenvolvimento 2. Cultura organizacional
3. Desenvolvimento regional 4. Sistemas socioeconômicos I. Coutinho,
Dolores Pereira Ribeiro II. Título

CDD – 338.9

FOLHA DE APROVAÇÃO

Título: “Organizações de sistemas socioeconômicos e suas contribuições para o Desenvolvimento Local”.

Área de concentração: Desenvolvimento Local em Contexto de Territorialidades.

Linha de Pesquisa: Cultura, Identidade e Diversidade na Dinâmica Territorial.

Dissertação submetida à Comissão Examinadora designada pelo Conselho do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Local – Mestrado Acadêmico da Universidade Católica Dom Bosco, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Desenvolvimento Local.

Exame de Defesa aprovado em: 08/12/2017

BANCA EXAMINADORA


Profª Drª Dolores Pereira Ribeiro Coutinho
Universidade Católica Dom Bosco


Profª Drª Cleonice Alexandre Le Bourlegat
Universidade Católica Dom Bosco


Prof Dr Miguel Ângelo Batista dos Santos
Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul

Aquele que habita no esconderijo do Altíssimo, à sombra do Onipotente descansará. Direi do Senhor. Ele é o meu Deus, o meu refúgio, a minha fortaleza, e nele confiarei. Porque ele te livrará do laço do passarinheiro, e da peste perniciosa. Ele te cobrirá com as suas penas, e debaixo das suas asas te confiarás; a sua verdade será o teu escudo e broquel. Não terás medo do terror de noite nem da seta que voa de dia. Nem da peste que anda na escuridão, nem da mortandade que assola ao meio-dia. Mil cairão ao teu lado, e dez mil à tua direita, mas não chegará a ti. (Salmos 91:1-7)

Dedico a presente dissertação a minha Mãe e Irmã, pelo incentivo e apoio nos dias difíceis, estas que são meu alicerce e motivo de lutas diárias e ao meu e Tio Sergio pelo carinho, desvelo, apoio e paciência.

AGRADECIMENTOS

Sempre em primeiro lugar, gostaria de agradecer a Deus, o todo poderoso, por toda a sua graça, benção, amor e por me ajudar a superar esse que foi um dos maiores desafios da minha vida, por enfrentar a tempestade de frente e conseguir ultrapassá-la com sucesso.

Gostaria de agradecer àquele que me deu a educação e o caráter que tenho hoje, quem em meio às dificuldades via a luz no final do túnel e sempre conseguia lograr sucesso independente da ocasião, aquele que sempre foi e será o meu herói e exemplo de vida, aquele que me deu seu nome. Meu querido e amado Pai Marcos Fermau de Oliveira.

Agradeço a minha irmã Jackline Fermau, por sempre ser forte diante das dificuldades do dia-a-dia, por me ter como exemplo e seguir meus passos acadêmicos, pelo respeito, amor e por ter se tornado a mulher que é hoje.

Agradeço ao Sergio Fermau de Oliveira, meu tio, amigo, companheiro e colega diário de trabalho, por ser também um Pai para mim.

Por fim, agradecer com todas as forças possíveis a minha querida orientadora professora Dolores Pereira Ribeiro Coutinho, por ser essa pessoa maravilhosa, por me ajudar nos momentos difíceis, puxar minha orelha, me incentivar, pela dedicação e todo amor voltado a mim. É de todo o coração que eu digo obrigado!

RESUMO

Cultura é um termo genérico utilizado para significar duas situações distintas. De um lado, o conjunto de costumes e realizações bem como formas de expressão nas artes, erudição e demais manifestações elaboradas pelo humano, coletivamente consideradas. Por sua vez, a cultura organizacional, presente em sistema socioeconômico, pode propiciar a concretização de um ambiente de trabalho favorável e satisfatório. Entende-se correto afirmar que a cultura organizacional de uma empresa é algo particular, individual a ponto de se diferenciar de empresa para empresa, amoldando-se ao pensar dos seus respectivos gestores. Quando uma grande companhia se instala em uma cidade, promovendo o chamado desenvolvimento no local, ela absorve mão de obra primária, que não possui qualificação e aplica expedientes de trabalho de acordo com os moldes pré-estipulados pela empresa (cultura). Sendo assim a comunidade se adapta aos formatos e como contrapartida, toda movimentação financeira, contratações e afins, que movimentam o mercado culminando no avanço do território local. O interessante é que tais atividades não se tornam dicotómicas, pelo contrário, elas refletem diretamente no andamento da comunidade, quer seja por recompensa (salário), Meritocracia ou até mesmo interagindo com demais pessoas do meio. Um trabalhador que consegue se mostrar satisfeito em seu trabalho, poderá levar tal satisfação a sua comunidade. Para se identificar como uma empresa interage com a comunidade recorre-se a procedimentos cientificamente validados, os quais, são apresentadas nesta dissertação, que tem por objetivo compreender aspectos concomitantes do desenvolvimento da empresa/lucros com a existência da satisfação do trabalhador; satisfação organizacional e o sentimento de pertencimento à comunidade. A pesquisa qualitativa foi levada a termo por um pesquisador participante, m perspectiva dialógico-vivencial, por meio da coleta de dados em fontes bibliográficas, documentais e registros orais.

Palavras-chave: Cultura Organizacional; Comunidade; Desenvolvimento Territorial; Motivação; Sistemas Socioeconômicos.

ABSTRACT

Culture is a generic term used to mean two distinct situations. On the one hand, the set of customs and achievements as well as forms of expression in the arts, erudition and other manifestations elaborated by the human, collectively considered. In turn, the organizational culture, present in a socioeconomic system, can propitiate the accomplishment of a favorable and satisfactory work environment. It is understood correct to affirm that the organizational culture of a company is something particular, individual to the point of differentiating itself from company to company, conforming to the thinking of its respective managers. When a large company settles in a city, promoting the so-called on-site development, it absorbs primary labor, which has no qualification and applies work processes according to the molds stipulated by the company (culture). Therefore, the community adapts to the formats and as a counterpart, all financial movements, contracting and the like, that move the market culminating in the advance of the local territory. The interesting thing is that such activities do not become dichotomic, on the contrary, they reflect directly in the progress of the community, whether by reward (salary), Meritocracy or even interacting with other people in the environment. A worker who can show satisfaction in his work can bring such satisfaction to his community. To identify itself as a company interacts with the community, it is used scientifically validated procedures, which are presented in this dissertation, whose objective is to understand concomitant aspects of the company's development/profits with the existence of employee satisfaction; organizational satisfaction and the sense of belonging to the community. Qualitative research was carried out by a participant researcher, in a dialogical-experiential perspective, through the collection of data in bibliographic sources, documentaries and oral records.

Keywords: Organizational Culture; Community; Territorial Development; Motivation; Socioeconomic Systems.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Fluxo Real da Economia	32
Figura 2 Fluxo monetário da Economia	33
Figura 3 Transporte coletivo urbano em Campo Grande em 1948	57
Figura 4 Ônibus de transporte rodoviário.....	58
Figura 5 Supermercado Pires – onde funcionários Sene fazem compras	69

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Local de compras de itens básicos de colaboradores.....	68
Gráfico 2 Percepção de avanços	70
Gráfico 3 Grau de motivação.....	71
Gráfico 4 Interferência do clima organizacional.....	72

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 TERRITÓRIO, TERRITORIALIZAÇÃO E EMPRESA	14
3 RESPONSABILIDADE SOCIOECONÔMICA DAS EMPRESAS	25
3.1 Cultura e ambiente (clima organizacional).....	34
3.2 O papel do <i>Marketing</i>	42
4 DA VIAÇÃO QUEIROZ À TRANSPORTADORA SENE	50
4.1 Empresa Familiar	50
4.2 Transporte de pessoas e produtos para o desenvolvimento territorial ..	56
4.3 A análise SWOT da Sene	61
4.4 Circulação Econômica no Território.....	64
5 RESULTADOS.....	67
5.1 Resultados da Primeira coleta de dados.....	67
5.2 Resultados do diálogo Informal com os funcionários	73
6 CONCLUSÃO	75
7 REFERÊNCIAS.....	77

1 INTRODUÇÃO

Considera-se neste momento atual, fim do primeiro decênio do século XXI, como sendo de grande importância para a administração, em sua finalidade, especialmente a empresarial, que se compreendam aspectos implicados na construção do que vem a ser o território.

Sendo que a administração objetiva alcançar o sucesso econômico e não apenas a mera consecução de metas financeiras, conhecer como se dá a consolidação de uma marca e como seu sucesso com público consumidor é mantido demanda a verificação do que se atrela à sua compreensão de distribuição dentro do território, em se considerado que este não se resume, meramente, ao diâmetro ou âmbito espacial, mas à ideia que se tem dos domínios e operações exercidos. São as pessoas compõem o território e não os metros quadrados que delimitam uma área.

Partindo desta compreensão pode-se entender como se dá a trajetória percorrida por uma empresa, suas origens e como ela se situa territorialmente, fazendo fluir a economia dentro de si e para fora de si. Nesse sentido é o pessoal que constitui o quadro empresarial e, ao mesmo tempo, permite um conhecimento de como a empresa se insere na comunidade do seu entorno e ainda como realiza consumo dos produtos e/ou serviços, oferecidos. Os estudos que estão ligados ou constituindo os próprios sistemas socioeconômicos com suas respectivas contribuições para o desenvolvimento de determinada região e suas comunidades, se justificam como de grande importância para a sociedade, por proporcionarem melhor compreensão da evolução do tema no campo teórico, além de propiciarem a realização de avanços na teoria e prática de objetos de real interesse acadêmico e profissional.

A Transportadora Sene, que está no centro desta pesquisa, foi fundada em 1995, na cidade de Campo Grande, Mato Grosso do Sul. Inicialmente foi pensada especificamente para o transporte de cargas, com o objetivo de alimentar o estado com insumos provindos de outros centros de fornecimento e favorecer a circulação interna de mercadorias.

Para esse fim, a empresa procurou se localizar em um bairro periférico da cidade, o Jardim Monumento, Junto à Avenida Gury Marques, cujo prolongamento

constitui a rodovia federal BR 163, que possui um traçado longitudinal interligando o Brasil de Norte a Sul. Foi construída nos governos militares e dá suporte a duas rodovias transversais, BR 267 que parte da cidade de Nova Alvorada do Sul e a BR 262 que sai Campo Grande. contribuindo para o acesso a estados vizinhos de MS.

Atualmente, a Transportadora Sene enfrenta a concorrência de pelo menos 40 (quarenta) outras transportadoras na mesma cidade, algumas diretamente. Essa nova situação somadas às dificuldades econômicas conjunturais enfrentadas em todo o país, vem conduzindo a um repensar na forma como se dá a atuação dessa empresa, tanto no tocante às suas relações internas como externas.

Esse pensar tem ido além daquelas tradicionais variáveis, relacionadas aos preços praticados no mercado e à prática da redução de custos, para ganhar vantagens comparativas em relação a outras empresas. Em realidade, diante do atual contexto, que demanda maior nível de conscientização a respeito da responsabilidade sócio ambiental, tal repensar tem se voltado também para o aspecto qualitativo como capaz de agregar valor à empresa e a seus produtos.

Uma pergunta que a própria empresa vem se fazendo, nesse sentido é: “Como a Transportadora Sene, em seu longo processo de territorialização no Jardim Monumento, vem sendo percebida por aqueles que nela atuam e vivem no seu entorno?”

Para responder a tal questão norteadora traçou-se como objetivos: geral: investigar as vias de circulação econômica de uma empresa de transporte, na busca de estabelecimento de uma imagem positiva perante sociedade e clientes, sendo que como específicos tal objetivo se desdobra nas ações de: identificar uma constituição teórica suficiente para revelar o ideal sobre distribuição socioeconômica dentro de um território; analisar histórico, estrutura, desenvolvimento e dinâmica empresarial de uma empresa de transportes do MS e por fim, apresentar o perfil da empresa SENE de transportes, quanto à importância de realização de laços de sociabilidade com colaboradores e eficiência na distribuição econômica na comunidade em que se instalou e explora economicamente.

Como a questão norteadora e a iniciativa da pesquisa partiram da própria empresa, a pesquisa tomou uma característica dialógico-vivencial (GOIS, 2005), uma vez que por meio dela, pesquisador e pesquisados, que vivenciam o mesmo ambiente institucional e territorial, envolvem-se em um diálogo interno, de forma científicamente estruturada. Para além disso, a possibilidade do gestor se tornar investigador pode implicar na construção do que, no entender de Vínicos Oliveira (2009) são projetos acadêmicos com resultados revestidos de maior clareza, capazes de proporcionarem ações mais efetivas.

Nesse processo, procura-se compreender melhor a cultura organizacional manifestada por meio das posturas, comportamentos e ações de seus integrantes, alicerçada em significados, sentidos, valores e crenças que dela fazem parte. A partir dessa cultura, é que se pode compreender o ambiente ou clima organizacional, já que esta resulta do convívio dos indivíduos e se expressa sob forma de desempenho, motivação e satisfação frente ao estado de relações estabelecidas.

Trata-se de um olhar e mergulho na realidade vivenciada, de modo a refletir a respeito das condições concretas vividas por seus integrantes, e assim, verificar de que maneira ela a percebe e se posiciona diante dela. Góis (2005) alerta para o papel importante que esse método exerce na construção dos sujeitos da comunidade e no desenvolvimento comunitário, num viver integrado consigo, com os outros e com a natureza.

O trabalho exigiu uma revisão bibliográfica anterior, que permitisse selecionar e interpretar alguns conceitos e categorias conceituais básicas, não só para melhor se optar aos métodos de coleta, como também para ajudar a analisar e interpretar os resultados obtidos.

Foram adotadas duas modalidades de diálogo, estabelecidos entre o pesquisador/empresa e os 10 pesquisados/integrantes dela: (1) “entrevista estruturada” – um questionário, com questões previamente estruturadas; (2) “entrevista aberta” – esta realizada posteriormente de maneira informal, em forma de conversa, ainda que com algumas questões previamente pensadas para todos.

Além dessas duas ferramentas apresentadas, foi realizada uma análise de cenário da empresa, conhecida como SWOT ou em português FOFA (Forças,

Oportunidades, Fraquezas e Ameaças), fundamentada por Kenneth Andrews nos anos 40 do século passado e, mais tarde, com apoio de Edmund Learned e Roland Christensen, na universidade de Harvad. Essa técnica permite verificar os pontos fortes e fracos presentes no ambiente interno da organização em relação aos concorrentes e ao mercado. Por outro lado permite identificar as oportunidades e ameaças às quais a empresa está exporta no ambiente externo, verificando como estas podem se refletir internamente. Os resultados dessa análise constituem importante matéria-prima na elaboração de um planejamento estratégico.

No esforço do viver e da busca de compreensão do outro, em uma visão integrada, a abordagem da pesquisa torna-se sistêmica. Tomando como base a complexidade das relações tecidas entre os seres humanos, a comunidade local, o ambiente da empresa e do entorno. Assim que, o tema escolhido se deu a partir da reflexão da importância da vivência do pesquisador com seu o objeto de estudo. Entendeu-se que seriam valiosas as informações empíricas decorrentes de vários anos de convivência junto aos familiares que detém o comando empresarial da SENE Transportes.

A importância da escolha do tema ultrapassa o patamar de contributo gerencial, se deu, também, por aproximação afetiva, na medida em que os resultados da produção científica podem contribuir para além do potencial de reflexão, em verificações capazes de subsidiar modificações na estrutura administrativa, plataforma e pessoal.

Nesta segunda parte são tratados os conceitos utilizados na construção da reflexão que subsidia a investigação

2 TERRITÓRIO, TERRITORIALIZAÇÃO E EMPRESA

A territorialização da empresa ocorre por meio das articulações em rede, construídas entre ela e os outros atores do território (empresas, instituições, comunidade local) no qual se insere. As articulações podem ocorrer, por exemplo, com fornecedores de produtos e serviços e mão-de-obra local. Também ocorrem por meio de ações da empresa relacionadas ao desenvolvimento do território (promoção social, econômica e ambiental) o adensamento dessas relações e do compromisso da empresa com elas advém seu enraizamento (ancoragem) no território, ou seja, sua territorialização. Quanto maior o adensamento e o compromisso, maiores as possibilidades dessa empresa participar de iniciativas locais de desenvolvimento do território no qual ela se enraíza.

Por sua vez, o desenvolvimento territorial no entendimento de Pecqueur (2013) ocorre a partir de entidades produtivas, que quando devidamente ancoradas em determinados espaços geográficos, acabam por levar em conta, na formação, os sistemas locais e, consequentemente, partem de seus diversos interesses. Concorrem, portanto, para tal desenvolvimento a importância de aspectos de eficiência nos relacionamentos, notando-se que eles não podem ser estabelecidos meramente com base no mercado, pois há outros interesses como a realização material, que resultam em progresso local; ações ligadas em escalas locais e globais, buscando por ajustes. Afirma Pecqueur (2013) que falar em desenvolvimento territorial, não incidi em pequenas escalas, pois os locais passam a não ser específicos:

O desenvolvimento territorial pode ser definido como qualquer processo mobilizando atores que levam à criação de uma estratégia de adaptação a restrições externas, com base na identificação coletiva com uma cultura ou um território [...] Em suma, o desenvolvimento territorial não pode ser decretado e continua a ser uma construção nas mãos de atores locais ou partes interessadas, mesmo que políticas públicas apropriadas possam ser usadas para estimular isso ao longo do tempo. Como estratégia de adaptação aos efeitos da globalização, permite que os atores nos diferentes territórios reorganizem a economia local em resposta ao aumento da concorrência em escala mundial (PECQUEUR, 2013, p. 3).

Embora a palavra globalização, ainda, seja demonizada, é preciso reconhecer que tanto os estudos históricos quanto os geográficos apontam para este aspecto social humano como uma tendência antiga e constante. Os efeitos de concorrência na globalização sempre promoveram iniciativas de indivíduos e comunidades, as quais buscam estabelecer sustentação em seus negócios e fortalecer territórios. É um tanto paradoxal, pois a globalização, ao mesmo tempo em que oferece oportunidades, propugna por novas tecnologias, incentiva a concorrência forte e às vezes até desleal, proveniente de outros territórios, demandando por ajustes. “Como estratégia de adaptação aos efeitos da globalização, permite que os atores nos diferentes territórios reorganizem a economia local em resposta ao aumento da concorrência em escala mundial” (PECQUEUR, 2013, p. 3).

O conceito de território é objeto de inúmeros debates, nas mais variadas áreas do conhecimento, por diferentes perspectivas teórico-metodológicas e aborda distintas problemáticas. Como parte do espaço geográfico, sua principal característica é que sua constituição deriva de relações de poder, que se estabelecem sobre uma determinada base espacial (SOUZA, 1995; HAESBAERT, 2007). No Território, conforme os referidos autores, existe projeções de relações de poder, relacionadas com as relações sociais, culturais, econômicas e políticas, notando-se que incide variação nos tipos de fluxos de energia e informações, na medida em que há distintas marcas de poder, sejam elas materiais ou simbólicas.

A transitoriedade do território surgiu a partir dos vários estudos, conforme aponta Haesbaert (2007), quando eles tocaram em diferentes conceitos sobre posse ou significados de determinadas posses e seus efeitos. Verificou-se que seria insustentável estabelecer o território, apenas, como uma coordenada espacial.

Para Santos (2009) o espaço deve ser entendido como conjunto e não unidade, um conjunto, inclusive contraditório, em relação aos sistemas de objetos e ações existentes, contemplando aspectos históricos. Nele o homem, ao agir conforme suas variadas vontades e necessidades promove mudanças quantitativas e qualitativas.

Para o mesmo supra citado autor (2008) é no o espaço ou território em que se dão as representações, as relações sociais, conforme a dinâmica do tempo na relação entre passado e presente. É nele que são revelados, conforme determinados processos e funções, com disputa de diversas forças; podendo-se,

inclusive, talvez (grifo nosso) incluir concorrências comerciais, suas forças promotoras de divisas econômicas, bem como a evolução econômica. Porém, é preciso aperceber-se que (CARLOS, 1994) ordenamentos e reordenamentos territoriais não ocorrem somente no campo econômico, propriamente dito, mas também no social e político.

A marca produzida a partir da ação de determinado ente social determina, certamente, as marcas territoriais. O autor observa que o homem é criador de mundos e produtos, e tal criação nem sempre pode ser mensurada com exatidão, porém é possível afirmar que ao se chamar um espaço de “espaço disto” ou “espaço daquilo”, isso se dá justamente porque os homens e não objetos físicos ou simplesmente as coordenadas de localização produzem a ideia de território.

Sobre tal aspecto afirma Hissa (2009, p. 61):

Pressupõe-se, nesses termos, que a utilização do espaço, do território, desse corpo social híbrido, além de econômica, seja sempre política, mas também seja sempre a expressão de um processo social, cultural. Se o território é espaço político, instância de poder, o próprio processo de estruturação da sociedade – para produzir e consumir – encerra, também, uma natureza política e uma ordem ética.

É constante em autores como Santos (2008) e outros a visão do território como conjunto, como híbrido de coisas e ideias, de materialidade e ideológico. Uma característica de multifacetação e síntese a partir, principalmente, das relações sociais e suas múltiplas conexões, a partir de indivíduos, grupos, cultura, poder, política e economia. As categorias presentes nesse amálgama que acaba por resultar, quase sempre em uma nova identidade, são a forma, função, estrutura, processo e totalidade; sendo estas citadas segundo Santos (2008).

Haesbaert (2007) afirma-se que em verdade, muitas vezes há uma desterritorialização, que assume figura de territorialização; uma descaracterização do que anteriormente havia, para fundar o novo; uma empresa pode assumir a liderança econômica local, como por exemplo, é o caso de desterritorialização da anterior.

Sobre ideia e materialidade, no que tange ao território, é preciso notar que, aponta Haesbaert (2007), já em nascimento o território apresenta “dupla conotação, material e simbólica, pois etimologicamente aparece tão próximo de *terra-territorium* quanto de *térreo-territor* (terror, m aterrorizar)” (HAESBAERT, 2007, p. 20).

Aterrorizar deve ser lembrado como instrumento de dominação, instrumento jurídico e político, o impedimento de empoeirar, de entrada e domínio, cujo aspecto positivo é aquele da identificação. Práticas sociais e econômicas são determinantes quanto à territorialização, certamente, em que, conforme Haesbaert (2007) surgem funções que se combinam com símbolos.

É possível apresentar aqui, como *case* uma empresa que cumpre uma função ao mesmo tempo econômica e social, quando ao contratar funcionários, os quais morando no entorno empresarial, promovem a fluência financeira, fruto dos ganhos auferidos pelos colaboradores, que são propulsores do desenvolvimento territorial a partir da circulação de tais recursos no comércio local.

Uma empresa atrai indivíduos com finalidade de consumo ou êxito para conseguir um emprego, parceria ou finalidade econômica outra; esses indivíduos podem ser pessoas da região onde está instalada a citada empresa e é possível que se entenda isso como interação territorial, em que, como observa Raffestin (1993), havendo relação entre finalidades individuais, se estabeleça o princípio da territorialidade. Tais finalidades podem ser atreladas a outras, empresariais, com entendimento da importância do estabelecimento em referência.

Retornando a Pecqueur (2006) aponta-se para o caráter de que o espaço geográfico não, corresponde, meramente, como único ou principal referencial da definição de território, aponta que há diversidade nessa composição, como indicado por Colletis (1999, PECQUEUR, 2006), que propõe a distinção dos três tipos de desenvolvimento local: a aglomeração, a especialização e a especificação, ressaltando que cada um desses modos possui harmonia específica, presente nas dimensões geográfica, organizacional e institucional. O essencial nessa questão é justamente a diferença existente entre os homens e grupos comunitários, nos quais as trocas são realizadas justamente por eles. Pecqueur (2006) observa, ainda, a importância de se focar prioritariamente a produção de recursos do saber, da inteligência, recursos cognitivos específicos, para uma real produção de riqueza; indica que eles emergem de problemas patrimoniais relacionados ao passado e as estratégias passam, inclusive, a ter peso maior que os quantitativos de vantagens econômicas:

Em vez de pensar em termos de proteção contra os caprichos dos mercados globais, é preciso pensar na construção de trajetórias

territoriais baseando-se na produção de recursos cognitivos específicos como fator de enriquecimento e de viabilidade de um patrimônio territorial sem ser constantemente redefinido em função do passado e de novos problemas a serem resolvidos. A transição que vai da especialização entre as nações em função de sua dotação de fatores até a diferenciação entre os territórios requer reflexão de acordo com os novos termos sob os quais se baseia a vantagem comparativa [...] A vantagem comparativa não acontece mais a partir de uma escala ordinal da produtividade comparada, uma vez que a característica específica do ativo ou do recurso rompe com esse tipo de comparação. (PECQUEUR, 2006, p 26)

O referido autor observa que o desenvolvimento se dá em uma região de fluxos de renda e a partir destes fluxos ocorre a geração de riquezas e garantia de circulação interna.

Na verdade, o estabelecimento territorial é a condição de partida, é o alicerce básico para o desenvolvimento, indica, ele, ainda, que “o território não é definido quantitativamente pelo número de empregados reais ou potenciais do local, mas como uma comunidade de indivíduos que tem por objetivo viver da melhor maneira possível em conjunto ” (PECQUEUR, 2015, p. 24).

A lógica presente na definição do indivíduo como território, resultou, conforme Pecqueur (2015), da separação espacial entre casa e trabalho, entre local de moradia e consumo do local de produção, no qual são geradas rendas familiares e fatores outros como progressos tecnológicos, são novas leis geográficas determinando diferentes padrões econômicos. Outro aspecto determinante, conforme Pecqueur (2015) é o modo como os mecanismos públicos e privados de distribuição econômica operam nos territórios, em termos de espaço; é possível afirmar que neste século XXI o desenvolvimento econômico local é determinado pela qualidade dos sistemas de produção, tal fator leva às concentrações de produção em grandes cidades e seus subúrbios.

Na intenção de alcançar o entendimento sobre a territorialidade de grandes, medianas e pequenas empresas no espaço urbano e sua iteração com o meio como agente local, primeiramente deve-se considerar o impacto causado por essas empresas na economia do lugar. Tendo isso em mente, pode-se, dessa maneira, afirmar que as mesmas são agentes de organização do espaço.

O impacto geográfico se dá pela atuação direta da empresa, quer por ações sociais para comunidade local ou por intermédio de seu quadro de funcionários, que

pode ser proveniente tanto da região quanto de zonas mais afastadas, composto por pessoas vindas de outras comunidades.

No que se refere ao território construído socialmente, deve-se levar em consideração todos os indivíduos que ali estão, sejam eles agentes diretos ou não. Segundo (HAESBAERT, 2004, p.74) O território em questão é compreendido em perspectiva integradora, indo além do aspecto econômico predominante, avançando para um espaço compreendido além das visões estritas: natural, política, econômica ou cultural.

Neste capítulo procurou-se discutir aspectos conceituais importantes que caracterizaram a ação de uma empresa no território, demonstrando as relações existentes entre a abordagem econômica, cultural, familiar, dentre outras.

Quando se avaliam as relações decorrentes da presença de empresas e organizações dentro de um espaço regional, deve-se considerar a relevância das alterações que serão ocasionadas pela mesma. Ao mesmo tempo em que a economia local já tem o seu fluxo natural, a inserção de um novo agente dentro do sistema pode ensejar alterações positivas para todos.

Tais mudanças ocorrem a partir da inserção de novas empresas no meio socioeconômico, com a criação de uma nova dinâmica social da região, calcada a partir da estruturação produtiva, que resulta em mudanças econômicas, culturais, entre outras vividas por todos da comunidade.

Para Godoy

Assim, a produção do espaço é produção de objetos que articulam e organizam, em suas funções específicas, intercâmbios sociais que envolvem o trabalho e a produção. O espaço seria, neste caso, a materialidade e a mediação entre os sistemas de produção, de controle e reprodução do trabalho em sua dimensão técnica e material. (2004, p. 33)

Tomando-se o território por tal referência, ele se faz como a área de atuação da empresa, o local em que se dão os intercâmbios sociais, os quais normalmente ocorrem dentro das dependências da organização, na própria atuação dos funcionários em seu dia-a-dia, dentro do ambiente organizacional. Nesse espaço se compartilham objetivos em comum na esfera capitalista, ou seja, de forma direta ou não, todos buscam retorno financeiro.

Nesse sentido, a produção econômica da empresa é tida como objetivo central, levando-se em consideração que para a empresa se manter instalada na região, gerando riquezas para o local, é necessário que a ela tenha sucesso econômico. Isso é de responsabilidade direta dos gestores, funcionários e pessoas que participam do meio empresarial.

Contudo, em perspectiva geográfica, as empresas são entendidas como agentes de transformação espacial e a partir da respectiva área de atuação se pode verificar mudanças no ambiente local. Alterando-se, assim, o arranjo territorial, com a criação de nova dinâmica social que altera o espaço.

Para Santos (1997, p. 114-115)

A cada divisão do trabalho, muda o uso do território em virtude dos tipos de produção e das formas como se exercem as diversas instâncias de produção, exigindo novos objetos geográficos (casas, silos etc...) e atribuindo valores novos aos objetos preexistentes.

Outros fatores adicionais que podem se mostrar relevantes para a comunidade, como por exemplo, a ação de grupos empresariais, que se caracterizam por dirigir um direcionamento externo das atividades produtivas regionais. Como por exemplo, os fornecedores da empresa em questão, a falta de fornecimento de combustível para o posto de combustíveis localizado no bairro, ou até mesmo a ausência de medicamentos nos chamados pela população de postos públicos, que são as Unidades Básicas de Saúde - UBS.

Podemos chamar o espaço no qual a empresa se instala, o entorno e sua área de impacto como espaço geográfico, ou seja, o espaço produzido em determinado território, o mesmo que resulta de diversas variações, as quais compõem a totalidade chamada de paisagem, nesse espaço se produzem e organizam as relações do capital pela ação dos vários agentes econômicos, externos ou não.

A palavra território em si, abrange elementos teóricos que conseguem interagir conceitualmente, na prática, já quando falamos da territorialização volta-se ao sentimento de pertença dos integrantes da comunidade junto à organização, podendo-se aplicar uma visão mais aberta acerca do verdadeiro significado da análise, que muitas vezes restringe-se a de mero estudo econômico. Como afirma

Storper (1994, p. 26) tal dimensão (territorial) deveria ser observada mesmo nas políticas de desenvolvimento.

Storper (1994, p. 26) também afirma que

Se o desenvolvimento de centros industriais e territoriais é, como sustento, um elemento necessário da participação bem-sucedida na economia global, então, precisamos desenvolver uma nova sabedoria convencional nos círculos de políticas de desenvolvimento. A dimensão territorial - tanto no sentido de região como no de nação - e, combinada, a ideia de espaço econômico devem constituir os elementos centrais dessa sabedoria.

Mesmo com um olhar capitalista, quando se trata da análise de um espaço, ou área geográfica de atuação de uma empresa, observam-se a empresa e o território como algo estático, a materialização da paisagem (como em Milton Santos, 1997). Porém, mesmo que dominado pela economia de capital, há fatores que fogem ao controle interno, como os aspectos ambientais da comunidade local.

Na visão socioeconômica, pode-se entender que as empresas comportam uma função social junto à comunidade, teoricamente há uma relação de interesses recíprocos que unem empresa e a comunidade medidas por ideias coletivas. O conjunto dessas se mostra como contexto importante no cenário econômico e tudo se passa pelo intercâmbio delas e de interesses em comum que ocorrem no ambiente comunitário.

Para Santos (1997, p. 98)

A ampliação da divisão do trabalho e do intercâmbio gera a aceleração do movimento e mudanças mais rápidas na forma e no conteúdo. As diferenças entre lugares que eram antes devidas a uma relação direta entre sociedade local e o espaço local, hoje apresenta outra configuração, já que se dão como resultados das relações entre um lugar dado e fatores longínquos, vetores provindos de outros lugares, relações globais das quais o lugar é suporte.

O fato da empresa se instalar em determinada comunidade e a partir desse ponto ser considerada um agente dinâmico, representa uma tentativa ousada na compreensão dos resultados a partir das suas ações. A discussão do desenvolvimento local é contemplada nesse sentido. Essa visão pode ser percebida por meio dos aspectos econômicos, sociais e ambientais sob o foco regional.

Assim se estabelece uma base conceitual abordando a territorialidade econômica resultante da ação de empresas nas comunidades e as consequências dessas ações estão manifestadas no ambiente socioeconômico. A inter-relação

entre a empresa foco do estudo e os outros agentes socioeconômicos no espaço geográfico, que acabam por culminar em uma situação única. A articulação dos demais agentes locais se mostra em combinação que se dá a partir das ações internas da empresa.

Como por exemplo, a padaria do bairro, na qual o empresário/dono desse negócio sabe que todos os dias os funcionários das empresas locais (dos arredores) se dirigirão até o seu estabelecimento para tomar café da manhã. Porém quando há alguma falha no interior do sistema, como por exemplo, um eventual atraso no salário dos colaboradores de uma das empresas locais, o empresário dono da padaria tem a percepção de que precisará produzir uma quantidade menor de pães naquele período, portanto comprará menor quantidade de trigo (farinha) e de certa forma retardará toda a engrenagem econômica local.

Assim, pode-se afirmar que empresas locais interdependem e interagem entre si, no espaço geográfico em que estão instaladas, isso as coloca em posição de destaque no cenário econômico regional e apesar das crises conjunturais e econômicas que eventualmente afetam toda a cadeia do setor, pode-se contar com a diversificação das atividades e a flexibilização da atuação, as quais permitem a manutenção no mesmo patamar de produtividade.

Por parte da empresa, deve-se ver como um diferencial de mercado, as formas de ação conjunta que são exercidas junto à região onde estão instaladas. Fixação regional, aliança com as pessoas da comunidade, quer sejam funcionários ou não, trabalhando em conjunto pela preservação do meio ambiente, entre outros. Metodologicamente tais ações não visam apenas à obtenção de lucro da cadeia produtiva, pelo contrário, se tem como objetivo estimular uma visão crítica dos processos e das pessoas, que são historicamente geradoras de transformações no espaço.

O ambiente socioeconômico como um todo, comunidade e área geográfica, inter-relacionados, que estão articulados em uma teia econômica de auto sustentação, na qual conflitos de interesse como concorrência local via de regra conferem resultados positivos para os integrantes do sistema.

Inicialmente, o fato de uma empresa se instalar em uma comunidade poderá engendrar uma discussão teórico-conceitual sobre o território econômico em toda

amplitude cultural da região. Isso se mostra importante no sentido de elucidar metodologicamente todos os pontos de dúvida e eventuais falhas culturais por parte da empresa. Também, é necessário considerar as variações promovidas pelo Estado, sendo que ele é responsável pelas modificações no conjunto econômico e na condução de políticas públicas de desenvolvimento.

Uma análise da compreensão do chamado “sentimento de pertença” como a imposição de territorialidade econômica e cultural se mostra como termômetro para os gestores de empresas trabalharem a motivação dos colaboradores a partir de ações em conjunto objetivando a melhoria e o desenvolvimento da comunidade local.

A ação de grandes empresas e indústrias junto ao local resulta em territorialidade que será interpretada de várias formas. A abordagem territorial do desenvolvimento local prediz que o nível adequado de tratamento analítico e conceitual dos problemas concretos tende a ser o local de ação em que ocorrem as relações institucionais, sociais, políticas e econômicas, uma vez que o local se constrói a partir da ação e interação entre os indivíduos e o ambiente em que estão inseridos. Contudo, o que se entende é que eventuais soluções para os problemas existentes e respostas se encontram inseridas no próprio meio.

Tratando-se de territorialidade econômica, quando falamos de concorrências devemos levar em consideração que as empresas lutam por território no intuito de ganharem novos mercados.

De acordo com Raffestin

A empresa controla não somente todo o aparelho da sua produção, que comprehende seres e coisas, mas também controla, de uma forma mais indireta, os seres e as coisas por intermédio de seu ou de seus mercados. Quando entra em concorrência com outras empresas, coloca na balança tudo ou parte de seus trunfos(1993, p.59).

Já em Santos (2002, p.79) encontra-se que dentro da lógica global, a tendência à compartimentação e fragmentação do espaço faz com que ocorra, paradoxalmente, choque e associação do movimento da sociedade planetária, por meio de movimentos particulares das frações, regional ou local da sociedade nacional.

Já para Vieira (2002, p. 19) o espaço econômico assume na atualidade maior proeminência em relação aos demais (social, cultural, político de direitos individuais e coletivos) o que significaria a existência de um contraponto contrastante e articulado, ou seja: os espaços econômicos mundiais presentes na economia global comandariam as decisões no mundo dos negócios, em oposição, aparentemente paradoxal, com o papel do lugar e suas singularidades.

Logo, pode-se depreender que na materialização do território, os pressupostos econômicos partem da cultura, já enraizados em cada indivíduo, podem divergir em diferentes espaços sócias. O espaço social, delimitado e apropriado politicamente, enquanto o território de um grupo, é o suporte material da existência e, mais ou menos fortemente catalisador cultural-simbólico, sendo como tal indispensável fator de autonomia. (SOUZA, 2003, p. 108).

Na perspectiva de Milton Santos, Haesbaert (2004, p.60) consegue evidenciar o que denomina “território de todos” ao retomar ideias de François Perroux, nas quais o território é correspondente ao “espaço banal”, que no sentido dado por Santos comprehende o termo território como sinônimo de espaço geográfico.

Por fim, o desenvolvimento econômico, que se dá dentro de um sistema socioeconômico resulta de processos de organização, reorganização e desorganização do espaço partindo de pólos dinâmicos. Ou seja, há uma reinvenção e renovação constantes permeadas pelas singularidades dos agentes locais, as quais podem ou não sofrer alterações provenientes do ambiente externo.

Santos (1997, p.157) escreveu que o fato de haver uma força nova, proveniente de grandes empreendimentos, neste período científico-técnico, traz como consequência, a segmentação vertical do território, a qual se supõe que possa redescobrir mecanismos capazes de levar a nova horizontalização das relações, não apenas se colocando a serviço do econômico, mas também do social.

Uma análise final demonstra que o potencial transformador das empresas precisa ser levado em consideração, tendo em vista que se convertem em processos, passando a fazer parte integrante do meio.

3 RESPONSABILIDADE SOCIOECONÔMICA DAS EMPRESAS: potencialidade para vantagens competitivas e desenvolvimento territorial

A responsabilidade socioeconômica se traduz em posturas, comportamentos e ações de seus integrantes (econômicas, sociais, e ambientais), decorrentes de significados, sentidos, valores e crenças atribuídos à empresa na qual atuam, as quais resultam em qualidade de vida de seu público interno e externo.

É preciso conhecer os pressupostos, sentidos e valores capazes de proporcionar iniciativas que possam contribuir para mudança de posturas, comportamentos e ações mais adequados, seja dentro das empresas, como fora delas, em relação ao território na qual os integrantes se inserem.

A economia pode demonstrar sua relevância por seu nível de produtividade, renda, números de habitantes, dentre outros indicadores de envolvimento com o capitalismo. Já o desenvolvimento local se caracteriza por vários outros fatores, com destaque neta investigação a perspectiva de abrangência socioeconômica, pela qual ações sociais podem incorporar-se aos avanços da localidade, quando há a instalação de uma empresa no local.

De acordo com Cohen e Franco (1999, p. 94) impacto é consequência dos efeitos de um projeto ou prática social expressada pelo grau de consecução dos objetivos em relação à população-meta do projeto. Podemos denominar como organizações instituições como empresas, escolas, hospitais e até mesmo o Estado, que segundo Hall (2004) existem para produzir algo que elas sozinhas não poderiam fazer.

Chiavenato (2004) explana sobre o período da segunda revolução industrial no qual as empresas se viam apenas como sistemas fechados, sem relação com o ambiente externo vendo o ser humano como parte de uma máquina, sem levar em consideração fatores sociais e o papel humano. Tem-se que outra possibilidade é a de que uma organização se caracterize para além de objetivos organizacionais, os quais levam em consideração fatores sociais cada vez mais em perpétuo crescimento.

Assim que, mais recentemente, as organizações se mostram mais voltadas para o meio externo, com maneiras de interagir positivamente com ele. Sendo o *marketing social*, por exemplo, criado especificamente para tratar dos assuntos relacionados a fatores sociais e a forma como eles podem ser benéficos para a organização. Afirma Kotler (1996) que é interessante a necessidade de aplicação de pesquisas junto ao público, para que se desenvolva uma melhor compreensão e aperfeiçoamento na tomada de decisões gerenciais.

Para Cury (2013) as empresas exercem um papel social relevante, diferentemente da época da segunda revolução industrial na qual as interações eram estritamente burocráticas. Com isso buscam-se atingir os objetivos em comum sejam dos clientes internos ou da comunidade que vive em harmonia com a instituição.

Etzioni (1980, p.26) ao explicar organizações como sistemas cooperativos acaba por elucidar que

Um sistema cooperativo é um complexo de componentes físicos, biológicos, pessoais e sociais, entre os quais existe uma relação sistemática e específica em razão da cooperação de duas ou mais pessoas que visam determinado fim. Tal sistema é, evidentemente, uma unidade subordinada de maiores sistemas e, de outro ponto de vista, esse sistema abarca sistemas subsidiários – físicos, biológicos etc. Um dos sistemas cobertos por um sistema cooperativo – um que está implícito na frase ‘cooperação de duas ou mais pessoas’, é denominado ‘organização’.

O autor demonstra que uma organização ou um sistema cooperativo podem se apresentar como sistemas complexos na medida em que ambos precisam atingir níveis satisfatórios na garantia dos seus objetivos. Todavia, as organizações são entidades sociais que desempenham papel específico no mundo moderno e cujas influências se evidenciam a partir do ponto que imprimem sua marca à sociedade pela maneira como funcionam, pela troca de elementos com o ambiente, transformando insumos e produtos e serviços (DAFT, 2002).

Segundo Clemente (2000) a organização de espaços socioeconômicos está ligada ao desenvolvimento, que por sua vez pode ser conceituado como um processo de enriquecimento do país e de seus habitantes, em específico à comunidade relacionada, os aspectos sociais, políticos e sustentáveis.

Ao analisar a definição de socioeconômico, percebe-se a presença capitalista nas interações sociais que podem, ter como perspectiva de compreensão a ênfase nas medidas de organização de espaços sociais. Em se aplicando a teoria funcionalista, que mostra o fenômeno da estratificação social a partir das diferenças com a realização de status (*status achievement*) é possível reconhecer uma estrutura hierárquica da sociedade a partir de ocupações (BLAU e DUNCAN, 1967).

O estudo mais conhecido sobre o tema, que foi desenvolvido por Duncan (1963) desenvolveu uma escala de status econômico dos títulos ocupacionais a partir de um censo realizado nos Estados Unidos no ano de 1950. Em tal investigação o status econômico era captado por grandes indicadores das diferentes ocupações. O autor tomou como ponto inicial um sistema de hierarquização de grande prestígio ocupacional obtido em uma empresa externa ao censo que fora conduzido anos antes.

Como essa empresa não mediu o prestígio de todas as ocupações que deveriam ser registradas no censo, Duncan (1963) então propôs um novo quantitativo associado ao ranking de prestígio ocupacional, que tem como referência a educação e renda registradas no censo. O objetivo foi verificar qual qualificação para a ocupação se dá a partir no nível de escolaridade e o nível de remuneração correspondente a partir da ocupação. Ou seja, a educação e a renda seriam os responsáveis pelo efeito do status ocupacional.

Duncan (1963) ainda com uso da técnica de regressão múltipla conseguiu derivar um índice socioeconômico para todas as ocupações. O mesmo foi norte para vários outros estudos americanos, que e com o passar dos anos sofrem alterações na sua aplicação em outras investigações sobre as ocupações.

Nacionalmente os estudos mais influentes utilizam os dados produzidos a partir de pesquisas realizadas pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) que elaborou um sistema de classificação socioeconômica, o qual pode ser descrito como um sistema hierárquico. O objetivo foi analisar a mobilidade social no Brasil em períodos distintos nos quais se tem uma derivação das escalas de status socioeconômico juntamente com o nível educacional e rendimentos dos indivíduos dentro de suas ocupações.

Independentemente do supra mencionado, há resultados que demonstram a importância dada à ocupação dos indivíduos na definição de sua posição social. Sendo a ocupação possível indicador e base para compreensão da desigualdade social.

Logo quando uma empresa consegue se mostrar significativa para a comunidade percebe-se que a ocupação social das pessoas pode estar diretamente ligada ao cargo exercido por elas dentro da organização. A partir desse pensamento, as empresas começam a ter uma abordagem mais social para garantir o bom funcionamento dos processos internos que envolvem pessoas.

Com adoção de nova postura sobre a importância da responsabilidade social, muitas empresas buscam ações contínuas que não se mostram como filantropia e sim uma nova ação para garantia da satisfação por meio da responsabilidade social, na promoção do bem-estar do público interno e externo, gerando impactos positivos e benefícios.

No período de 1980 a 1990, grandes indústrias começaram a passar por transformações, por meio delas enxergaram que para as organizações não há compromisso somente com os aspectos econômicos e para além deles, deve-se ter preocupação com toda a comunidade na qual se está inserida (CERTO 2010).

Quando aspectos econômicos foram relegados à segunda opção, as organizações perceberam que para atingirem suas metas tinham a necessidade de incorporar os aspectos externos como a responsabilidade social, essa prática vêm ajudando no crescimento das empresas e maximizando os lucros. As que conseguiram implantar essa ação em seus processos internos acabaram por se manterem no mercado por mais tempo e em razão desse diferencial são vistas como colaboradoras do desenvolvimento do local.

Para Ferrell, Fraedrich (2001), as empresas com responsabilidade social têm a função de minimizar impactos negativos e, portanto, geram uma maximização dos clientes, comunidade, proprietários, empregados. Toda empresa que passa a trabalhar com tal ação, engendra benefícios de todos os tipos tanto para si quanto para os envolvidos pela aplicação ética e correta excluindo-se desperdícios e trabalhando essas questões com seus colaboradores.

A empresa possui uma política de incentivo a partir da assunção de postura socialmente sustentável, mantendo relação com o meio ambiente, social e sua posição na cadeia produtiva. De acordo com Schommer (2000) quando se trata de responsabilidade social, pode-se dizer que a mesma está ligada a três pilares: O desenvolvimento sustentável-econômico, social, ambiental. Ele ainda nos indica que as empresas devem fazer ações que consigam promover o bem estar social, pois isso gera um impacto na cadeia de valor e interferem no comportamento do consumidor, o que resulta em mudanças no mercado financeiro e uma grande relevância nos indicadores socioeconômicos.

No mercado cada vez mais competitivo, tais ações podem ser questão de sobrevivência. Toda empresa que adota essa postura socialmente responsável emite sinais de maturidade, e consegue facilmente ser aceita no meio, passando a ser vista com bons olhos pelos integrantes da comunidade como organização que pensa no bem-estar de sua sociedade. Isso aumentará seus lucros e consegue interferir em todo o sistema socioeconômico da região.

Assim como o social as características econômicas, também, portam relevância, afinal todos precisam de uma fonte de renda para poder sobreviver, seja ela para se alimentar ou até mesmo para manterem um nível de status social, econômico, que se julgam as partes mais importantes.

De acordo com Singer (1932, p.3)

Podemos distinguir pelo menos três significados do termo “economia”. O primeiro é a qualidade de ser estrito ou austero no uso de recursos ou valores. Quando dizemos que Dona Maria é uma boa dona de casa econômica, isso significa que Dona Maria trata de comprar pelo menor preço, nunca cozinha mais do que vai ser comido, evita que as coisas se estrague... Dona Maria não é desperdiçadora, nem leviana, nem mão-aberta. O segundo significado é a característica comum de uma ampla gama de atividades que compõem a “economia” de um país, de uma cidade etc. [...] A noção comum de que exerce a atividade é econômica quando vida ganho pecuniário, ou seja, quando proporciona a quem a exerce um rendimento em dinheiro. E o terceiro significado se refere à ciência quem tem por objetivo a atividade que dá o segundo significado. A economia (ciência) é a sistematização do conhecimento sobre a economia (atividade).

A economia só existe se houver sociedade, pessoas, grupos, mercados, para que se estabeleça um sistema no qual se possam trocar serviços por benfeitorias. Para os marxistas a atividade econômica é sempre coletiva e realizada em

sociedade. A economia é praticada com a divisão social de trabalho, na qual os diversos grupos se especializam na execução das tarefas distintas, todas contribuindo para a produção e de produtos e serviços (SINGER 1932, p.7).

O autor demonstra que a partir do momento que se trocam serviços por dinheiro ou benfeitorias para si, começam a acontecer à especialização da mão de obra para produtos específicos. Como um artesão que fabrica móveis, um sapateiro, cozinheiro, ou motorista, de forma que todos contribuem para o continuo movimento econômico do mercado local. Singer (1932, p.8) nos diz que a atividade econômica é aquela, portanto, que se realiza no quadro da divisão social do trabalho. Faz parte dela o trabalho do operário da fábrica, do agricultor do campo, da camareira na loja ou do bancário atrás do guichê.

A economia em si é uma ciência baseada na análise de produção e consumo de bens e serviços. Também vista como ciência social que procura estudar as interações econômicas por meio da aplicação prática dos construtos teóricos. Dividindo-se em Micro e Macroeconomia, áreas que estudam regiões específicas ou até grandes sistemas complexos.

Mas a economia está ligada a vida das pessoas de todas as maneiras, no dia-a-dia, nos jornais, nas telenovelas, em que é comum se deparar com questões econômicas como, por exemplo: desemprego, aspectos de crise econômica ou de crescimento, diferenças salariais, comportamento das taxas de juros, aumento de preços, elevação de impostos, tarifas públicas e desemprego, entre outros.

Como se tratam de temas rotineiros, as pessoas conseguem por si próprias, estabelecer uma justificativa teórica, para analisá-los e exercer sua opinião para com o Estado. Pode-se dizer que o objetivo do estudo das ciências econômicas seria melhorar nossa qualidade de vida pela análise e solução dos problemas econômicos.

A definição para a palavra economia que deriva do grego *oikonomía* significa (óikos, casa; nómos, lei), seria algo como administração de uma casa, estado ou país. Segundo Vasconcellos (2012, p.2) a Economia é a ciência que estuda como o indivíduo e a sociedade decidem (escolhem) empregar recursos produtivos escassos na produção de bens e serviços, de modo a os distribuir entre as várias pessoas e grupos da sociedade, a fim de satisfazer as necessidades humanas. Isso

engloba os processos de produção, comércio de bens, distribuição e comercialização.

Vasconcellos (2012, p.2) ainda nos diz que

Em qualquer sociedade, os recursos produtivos ou fatores de produção (mão-de-obra, terra, matérias-primas, dentre outros) são limitados. Por outro lado, as necessidades humanas são ilimitadas e sempre se renovam por força do próprio crescimento populacional e pela contínua elevação do padrão de vida. Independentemente do grau de desenvolvimento do país, nenhum país consegue dispor de todos os recursos que necessita. Tem-se então um problema de escassez: recursos limitados contrapondo-se a necessidades humanas ilimitadas. Em função da escassez de recursos, toda sociedade tem de escolher entre alternativas de produção e de distribuição dos resultados da atividade produtiva entre os vários grupos da sociedade. Essa é a questão central do estudo da Economia: como alocar recursos produtivos limitados para satisfazer todas as necessidades humanas.

Na hipótese de os recursos não serem ilimitados e não haver escassez, não seria necessário estudar questões econômicas básicas como o desemprego e inflação. Porém sabemos que a realidade é diferente disso, logo há que se buscar uma melhor utilização dos recursos disponíveis.

Vasconcellos (2012, p.3) elucida que a escassez dos recursos ou fatores de produção, associada às necessidades ilimitadas do homem, origina-se os chamados problemas econômicos fundamentais:

O quê e quanto produzir: dada a escassez de recursos de produção, a sociedade terá de escolher, dentro do leque de possibilidades de produção, quais produtos serão produzidos e as respectivas quantidades a serem fabricadas;

Como produzir: a sociedade terá que escolher ainda quais recursos de produção são utilizados na produção de bens e serviços, dado o nível tecnológico existente. A concorrência entre os diferentes produtores acaba decidindo como serão produzidos os bens e serviços. Os produtores escolherão, entre os métodos mais eficientes, aquele que tiver o menor custo de produção possível;

Para quem produzir: a sociedade terá também que decidir como seus membros participarão da distribuição dos resultados de sua produção. A distribuição da renda dependerá não só da oferta e da demanda nos mercados de serviços produtivos, ou seja, da determinação dos salários, das rendas da terra, dos juros e

dos benefícios do capital, mas também da repartição inicial da propriedade e da maneira como ela se transmite por herança.

Todavia sistemas econômicos sofrem interferências externas, sejam elas positivas ou negativas. Mas para que se consiga entender como um sistema socioeconômico funciona corretamente em uma comunidade, devemos estipular uma situação hipotética em que uma empresa se instala em uma região e vive dos insumos produzidos pelos integrantes locais, em contrapartida a empresa emprega parte da população e gera produtos para o mercado local. Esse seria o sistema socioeconômico perfeito.

Vasconcellos (2012, p.9) nos diz que para entender o funcionamento do sistema econômico, deve-se supor uma economia fechada, sem contatos com o governo ou interferências exteriores. Os agentes econômicos são as famílias (unidades familiares) e as empresas (unidades produtoras). Numa economia de mercado, as famílias podem ser proprietárias dos fatores de produção e os fornecem para unidades de produção (empresas) no mercado de fatores de produção. As empresas combinam fatores de produção, produzem bens e serviços e os fornecem as famílias no mercado de bens e serviços.

Também pode-se chamar este sistema de fluxo real da economia. Nele, ambos os agentes econômicos (família e empresas) tem um papel duplo de ação econômica. A família que trabalha na empresa, também é a mesma que compra os mantimentos no mercado de serviços, logo a empresa utiliza os insumos locais e os transforma em produtos e serviços para serem vendidos no mesmo mercado. Como se pode observar na figura 1, abaixo:



Figura 1 – Fluxo Real da Economia. **Fonte:** Vasconcellos (2012, p.9)

Outro fluxo econômico possível é o fluxo monetário. O mesmo só se torna possível quando a economia partilha de uma mesma moeda utilizada como forma de remuneração para os fatores de produção e compra de bens e serviços no mercado interno.

Com as forças de demanda e oferta os preços dos produtos são ajustados. Ou seja, o próprio mercado influencia na geração dos valores dos produtos e serviços que serão oferecidos no mercado de bens e serviços. Como se pode observar na figura 2.

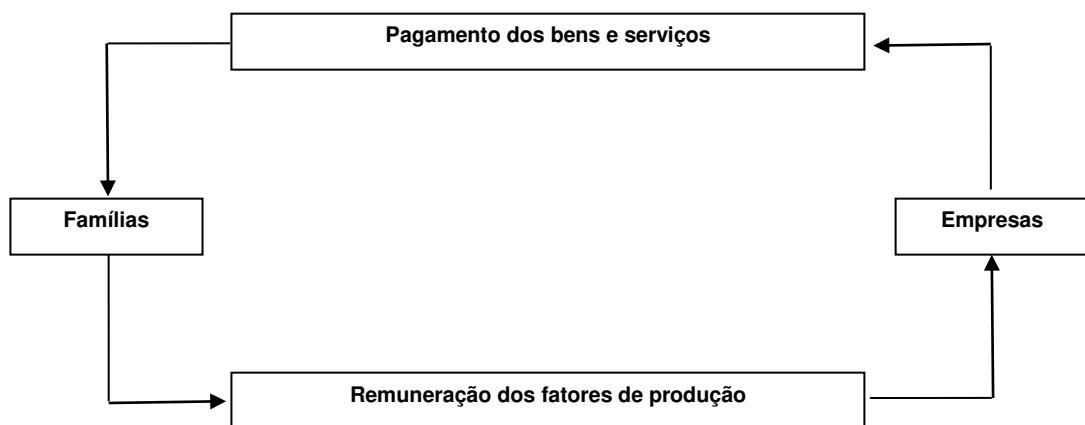


Figura 2 – Fluxo monetário da Economia.

Fonte: Vasconcellos (2012, p.10)

Vasconcellos (2012, p.11) demonstra que em cada um dos mercados atuam conjuntamente as forças da oferta e da demanda, determinando o preço. Assim, no mercado de bens e serviços formam-se os preços dos bens e serviços, enquanto no mercado de fatores de produção se determinam os preços dos fatores de produção (salário, juros, alugueis e lucros).

Por fim, finaliza-se esse capítulo com a percepção da inter-relação entre os aspectos sociais e econômicos em uma sociedade, esteja ela sofrendo interferências externas ou não. Conclui-se que o papel social das empresas é tão importante quanto o econômico.

O empresário que percebe a importância de valorizar seu capital humano e a comunidade na qual seu empreendimento está instalado. A empresa consegue

dispor de um diferencial que em muitas vezes é tido como uma vantagem competitiva, uma vez que a empresa não é mais vista como um sistema externo e sim como parte do meio.

Como tal, as organizações passam a integrar um sistema socioeconômico, no qual partilham experiências culturais, conhecimento tácito, e movimento para o mercado interno de insumos e produtos. Como para Santos (1997) que em sistema socioeconômico se tem um intercâmbio de ideias.

Na perspectiva do desenvolvimento é possível perceber a importância de tais sistemas para a comunidade. Dependendo do tamanho da organização ela pode exercer papel principal para a economia de uma comunidade, uma vez que o Estado é deficitário, a empresa pode contribuir socialmente para uma melhor qualidade de vida da população local.

Tanto para fins produtivos e econômicos, quanto para ações sociais em prol da preocupação com o capital humano, participar de um sistema na qual se integra toda uma cultura, aliada com trabalho em equipe e preocupação com o próximo, é prazerosa e, acima de tudo, lucrativa para ambas as partes.

3.1 Cultura e ambiente (clima) organizacional

A cultura organizacional manifesta-se por meio das posturas, comportamentos e ações dos integrantes da organização, alicerçada em significados, sentidos, valores e crenças estabelecidas por eles. A partir dessa cultura é que se pode compreender o ambiente ou clima organizacional, já que esta resulta do primeiro e se expressa sob forma de desempenho, motivação e satisfação frente ao estado de relações estabelecidas.

O espaço “intra-empresarial” como espaço sócio econômico é parte de uma abordagem sistêmica, na medida em que o dentro e o fora se articulam em processo permanente.

É necessário refletir sobre o sistema social como um mecanismo prévio de orientação para procedimentos administrativos, especialmente, como recomenda Strathern (2003), no tocante às ações de causa e efeitos econômicos, pois a

economia é ente formado na história conforme as necessidades sociais se tornaram mais complexas e avolumadas.

Escreveu o mesmo autor acima (2003) que toda a economia está baseada em longa e complexa teia histórica de sistemas, com a contribuição de várias nações, cientistas, pensadores, e economistas, propriamente ditos. Esses sistemas vêm do geral, suporta-se em depósito ouro garantia e emissão de papéis referenciais a valores, e vão até a importância da organização familiar em torno de atividades que envolvem dinheiro.

Neles podem ocorrer, muitas vezes, micro crises de dimensões e complexidades variáveis como, por exemplo , falha em algum fluxo financeiro do Estado, na forma de moeda ou assistência de qualquer natureza, medicamentos ou outra, afetam-se os sujeitos e o fato deles pertencerem a uma organização empresarial prestadora de algum tipo de apoio, como por exemplo providenciar fornecimento de cesta básica extra por determinado tempo, ou providenciar os remédios necessários para que a harmonia familiar não seja afetada, com isso trazendo perda de qualidade no relacionamento de grupo, na empresa e consequentemente queda de produção.

A cultura, com base em trato humanístico, em uma empresa, começa na preocupação com eficiência administrativa, inclusive. Como propõe Drucker (2002) sobre administração de empresas, que é necessário haver liberdade para os administradores e essa liberdade certamente está ligada a um tipo de cultura que comprehende a qualidade justamente na prática que leva ao bem estar, sobretudo no tocante ao conceito básico de saúde, que em administração deve ser valor básico na prática empresarial.

Dirigir ações econômicas para atender uma cultura de conjuntura de pessoal, com a ideia real de que todos devem se preocupar com todos, como parte da ideia de que a administração empresarial ideal é justamente essa, o pensamento de conjunto, de time, em que se um integrante adoece, ou está mal, o time todo se tornará prejudicado, assim como, as metas estabelecidas, constantes, intermitentes ou extraordinárias (DRUCKER, 2002).

Embora a palavra “sistema” invoque atualmente algo que remeta a operações via meios eletrônicos, na verdade ela representa de maneira geral, aquilo que é pré-

estabelecido, isso é válido para os sentimentos humanos, quando valores operacionais; na verdade, quando uma máquina ou qualquer outro sistema, o financeiro, por exemplo, é acionado, houve em algum momento a iniciativa humana, levada a termo por um operador que antes de tudo tem seus sentimentos em jogo; tais sentimentos, na concepção moderna de administração, como apontado por Drucker (2002) devem ser liberados, se o indivíduo já foi contratado justamente por seu calibre em relação à capacidade administrativa, a capacidade de solucionar problemas dentro da empresa.

Por fim, como afirma o autor (DRUCKER, 2002), os sistemas não podem retirar a liberdade do administrador, pelo contrário, devem servi-lo com consciência em relação ao todo a ser solucionado. A meta ou conjunto das questões presentes na empresa, deverão ser atingidas com a capacidade do administrador ou colaboradores, em jogo; com a liberdade que é sempre necessária em um mundo que é cada vez mais difícil equacionar as subjetividades, de maneira adequada, de tal forma que não seja uma obstrução à objetividade empresarial, ou seja, o já referido conjunto de metas.

No caso de uma transportadora, é fácil de inferir que um indivíduo, premido por excesso de normas na verdade apresente um quadro de não adequabilidade administrativa. O sistema se torna uma cultura e a cultura sistema, utilizando-se esse mesmo exemplo; quando um novo motorista entra na empresa transportadora, passa a se adequar aos modos operacionais nela existentes; vai adequando-se para incorporar tais modos como parte de uma cultura de trabalho, pois certamente, tendo liberdade sempre traz contribuições, não só na forma de informações, mas também de sugestões úteis, em uma maneira moderna de se operar a empresa, com visão holística e trabalho, com liberdade administrativa, entendendo-se que cada indivíduo faz parte da cultura da empresa e protege seus sistemas, com essa cultura, oferecendo novas alternativas, conforme surgem dificuldades de variada ordem (DRUCKER, 2003).

O futuro é um devir, as novas tecnologias imprimem novos comportamentos, adaptações cada vez mais intensos; e uma cultura empresarial, poderá sempre ser a defesa final e eficiente sobre todos os valores de uma empresa, inclusive patrimonial, quando parte dessa cultura é fazer com que cada colaborador, de

maneira geral possua a consciência de que os sistemas ali protegem seu emprego, seu sustento.

Ao abordar esses dois temas, percebe-se que são assuntos dicotômicos, porém pode-se notar uma estreita relação entre eles, recomenda-se, portanto, que ao estudar a cultura de uma empresa é necessário, previamente, conhecer os elementos que compõem o clima organizacional.

Segundo Chiavenato (1999) a cultura organizacional é expressa por meio dos sentimentos das pessoas, na maneira como elas convivem e interagem entre si e com as pessoas ou elementos envolvidos com a organização.

Segundo Corrêa (2003, p. 48), “a cultura organizacional se manifesta por meio de indicadores, ou seja, sinais quanto ao seu estado”.

Cultura Organizacional segundo Vianna (1999, p.27)

Um instrumento de análise do ambiente interno das organizações que, partindo do levantamento de suas necessidades, mapeia o momento motivacional dos funcionários em seus aspectos críticos: pontos fortes, deficiências, expectativas e aspirações.

A cultura organizacional está direcionada à profunda estrutura da organização e tem por base os alicerces pré-estipulados pelos gestores, ou seja, são valores, regras, normas, crenças e suposições dos membros da empresa.

Por meio da socialização das pessoas no ambiente de trabalho e interação entre elas e as pessoas de fora (clientes e membros da comunidade onde a empresa está instalada) convergem para a criação de uma base sólida que assegura essa cultura.

Chiavenato (2010) afirma que a cultura está diretamente ligada ao desempenho da organização, sendo ela a personalidade, o comprometimento e sua mentalidade. Logo, este se torna um fator de divergência entre empresas.

O Sucesso está diretamente ligado ao fato da empresa conseguir conciliar a cultura aos desafios da empresa em períodos específicos. Toda organização detém um objetivo, sendo a cultura ferramenta para alcançá-lo com sucesso. Por se tratar de um conjunto de valores, pode-se afirmar que a cultura seja usada como uma ferramenta de previsibilidade das ações dos colaboradores.

Em uma empresa, a cultura organizacional trata-se do conjunto de regras, crenças e hábitos desenvolvidos por seus gestores, são os valores morais e éticos que são construídos ao longo do tempo. É o conjunto de normas no qual os colaboradores se respaldam no cumprimento das tarefas do dia-a-dia para que se atinjam os objetivos da empresa.

A palavra cultura por si, já possui um conceito próprio que segundo Horton& Hunt (1980) pode ser entendida como tudo que pode ser aprendido em grupo, assim disseminado aos integrantes da sociedade. A cultura seria uma herança social passada entre as gerações, com opção de ser moldadas de acordo com os acontecimentos de cada época.

Na empresa não é muito diferente, a cultura passa ser o resultado das vivencias do grupo, por meio das experiências por eles criadas, reinventadas ou estipuladas pelos gestores, com o objetivo de lidar com as problemáticas diárias. A partir do ponto que ela é aceita e tida como válida, a mesma é passada aos novos integrantes do grupo e passa a ser o novo manual de regras com maneiras de pensar e agir, suas ações diárias para solução de problemas.

Para Vianna (1999), da mesma forma que Taylor, influenciou no estudo de Cultura Organizacional, ele descrevia a importância de adquirir confiança, responsabilidade, entusiasmo e resultados dos empregados e o papel do gerente seria criar um sistema de comunicação, analisar os esforços de cada um, formulando propósitos.

Com as constantes transformações que vêm acontecendo nas organizações, a pesquisa de cultura organizacional é uma ferramenta que orienta o gestor da empresa a conhecer melhor o ambiente de trabalho e os meios necessários para melhoria do clima.

Quando se fala em clima organizacional podemos afirmar que se trata do ambiente de trabalho oferecido aos colaboradores que influenciam diretamente em seu comportamento. Pode-se imaginar um ambiente como a força de uma atmosfera, que os indivíduos consigam perceber se estão ou não à vontade a ponto de interagir ou opinar. Pode-se pensar como uma pressão psicológica, boa ou ruim, mas todos são influenciados pelo clima organizacional.

Segundo Chiavenato (1994), clima organizacional se trata da atmosfera psicológica de cada organização. Se existe elevada motivação no ambiente das organizações, o clima será de colaboração. Baixa motivação engendrará um clima de desinteresse e apatia.

Para Oliveira (1994), trata-se de uma confusa trama de ações, reações e sentimentos jamais explicitados. É algo difuso e incorpóreo, pois não se sabe exatamente onde o encontrar. Ele perpassa o dia-a-dia das pessoas e das organizações, nas ações, nas reações e nos sentimentos, que nunca se definem e jamais se explicitam.

O clima organizacional não é determinado por leis, regulamentos, tradições e instruções da organização ou de seus dirigentes, mas sim pelas atitudes das pessoas. (CARVALHO, 1999).

Para Robbins (2005, p.32), “é o campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações”.

Segundo Toro (1992), podemos afirmar que o clima organizacional se trata da percepção ou representação que os colaboradores têm da realidade vivida por eles. Essas percepções se alteram de acordo com a conduta de cada indivíduo do meio, que por sua vez traz suas experiências pessoais para o grupo, o que podemos chamar de influências externas.

Com as relações diárias, essas influências se tornam mais evidentes por meio de características culturais. Desta forma a cultura organizacional bem estabelecida, reforça e amplifica o comportamento para culminar em um clima organizacional satisfatório.

O Clima organizacional não é algo fácil de ser analisado, na grande maioria das empresas, se trata de um conjunto de relações complexas, difíceis de serem examinadas e compreendidas por gestores. Um aspecto peculiar causador de tal complexidade são os problemas de comunicação existentes nas relações interpessoais, que de forma geral acabam por dominar e denegrir um ambiente saudável.

No sentido literal, não se pode criar um clima organizacional, exclusivamente destinado para um momento específico, pois ele já se mostra existente com o

resultado dos fatores internos, as tomadas de decisão, e a percepção de cada um dentro do grupo. Podemos dizer que o clima se molda a partir desses detalhes independente da vontade dos gestores. Dentro de uma organização, existem diferentes tipos de pessoas, com interesses diversos, posturas pessoais e profissionais diferenciadas, maneiras diferentes de encarar o mundo. Logo é quase impossível estabelecer conceitos uniformes para todos do grupo. Mais uma característica da complexidade da atmosfera que há em um ambiente organizacional.

Segundo Silva (1994) conhecer a fundo o clima organizacional nos proporciona uma visão geral do atual estado da organização e suas relações, a fim de ajustar as necessidades de todas as dimensões, garantindo assim a execução de todas as metas estipuladas.

Se uma empresa não consegue criar o seu próprio clima organizacional, a partir da diversidade existente, pode-se perceber a existência de vários climas ocorrendo em um mesmo momento. Podendo causar reações positivas ou negativas.

Lacombe (2011) esclarece que o clima organizacional está ligado aos sentimentos, a lealdade, a forma de identificação com a empresa. Na realidade não há somente um único clima organizacional singular e uniforme, de acordo com dado momento da organização ele se flexibiliza para atender as demandas exigidas e a singularidade de cada membro do grupo.

Para que ocorram mudanças e alterações a cultura organizacional há uma dificuldade maior, pois são sentimentos mais profundos, já enraizados no cerne das pessoas, demanda muito mais tempo e habilidades cognitivas. Já o clima organizacional pode ser trabalhado de forma transitória, pois está em uma região mais superficial. A partir dos elementos da cultura, que se obtém o clima.

Prejuízo para organizações é algo inaceitável, levando em conta o atual cenário. Diante disso sabe-se acerca da importância de gerir a empresa de modo que o clima e cultura sempre estejam em alta, para garantir bons resultados. Porém, havendo um pequeno erro administrativo, pode-se deparar com ocasiões desastrosas, nas quais a empresa se vê em situação de risco a partir de fatores preocupantes, como por exemplo:

1)Baixa produtividade: Ocasionada por trabalhadores não motivados, insatisfeitos com sua atual situação, ou até mesmo com seus colegas de trabalho. Muitas vezes esses fatores não estão diretamente ligados aos salários pagos pelas empresas, por isso é tão importante analisar o clima e cultura organizacional;

2)gastos com rescisões: Processo oneroso, pois para a empresa nunca é interessante perder um parceiro (cliente interno). Logo quanto o grupo se mostra insatisfeito com o clima, as rescisões de trabalho aumentam consideravelmente, causando à empresa novos gastos para realocar novos trabalhadores.

A influência da preocupação da administração com dinâmica de qualidade em todo o espaço de alcance da empresa, no que se convém chamar de territorialidade, onde é estabelecida a sua marca. É um tipo de relação fora dentro, no exemplo de que é preciso se estabelecer conhecimento da comunidade, que o fato do funcionário de uma empresa receber seus ganhos, é o que leva à manutenção de pequenos comércios justamente nas proximidades de onde se estabelece essa empresa. Os resultados positivos são compartilhados, assim como os negativos, como no caso de crises, em que incorre a necessidade indesviável de demissões, certamente o comércio local é afetado; aquele comércio de alimentos, principalmente; o pequeno mercado de mantimentos, as empresas que servem refeições; pequenos comércios de suco, de bebidas naturais como garapa e outras; são comércios afetados pelas dinâmicas de outra empresa maior, no mesmo local. Essa interdependência é comentada por grandes economistas naquilo que muitas vezes é citado como efeito borboleta, alusão à teoria do Caos de Edward Lorenz (STRATHERN, 2003).

O mesmo Strathern, em seu trabalho sobre a economia cita inúmeros exemplos sobre essa interdependência do dentro para econômico, que acaba sendo um modelo que explica inclusive os desastres em cadeia, as ruínas de eventos ligados às bolsas de valores. O autor lembra dois casos interessantes que afetaram a economia, a partir de eventos localizados; a importância do cultivo de tulipas na Holanda e a obra de cálculos exponenciais de Thomas Malthus que propôs que devido ao crescimento populacional, não haveria comida para todos, teoria já ultrapassada, mas que teve inúmeros efeitos colaterais.

Em exemplos mais próximos dos objetivos específicos deste trabalho, se encontram exemplos a partir de relatos dos próprios funcionários na Transportadora Sene, que há alegria em todo o bairro no dia do pagamento da empresa. Devido à distribuição econômica que ocorre, de maneira variada, a partir de quitação de débitos em quitandas, mercearias e outros vários tipos de comércios que vendem o chamado fiado¹.

Essa distribuição econômica fora da empresa ocorre, conforme Drucker (2002), a partir da eficiência administrativa interna desta; que ao gerir com qualidade a relação do pessoal e suas motivações em favor da produção esperada para que se cumpram as metas empresariais, leiam-se econômicas em primeiro lugar, proporcionam-se os ganhos que garantirão essa circulação.

Por fim, após as alegações anteriores, pode-se concluir que a cultura e o clima organizacional são capazes de influenciar diretamente nos resultados da empresa. Logo é um elemento fundamental para o sucesso e bom desempenho e nunca deve ser deixado de lado pelos gestores.

3.2 O papel do *Marketing*

Na medida em que se objetivou a construção de, uma imagem empresarial positiva, a qual é impossível sem estabelecimento de procedimentos de *marketing*, visando todos os públicos nos objetivos da empresa, inclusive o pessoal, os colaboradores, assim como o público do qual se fez menção no item território, do capítulo anterior, pode-se compreender que as vontades e ações dos indivíduos, dos sujeitos definem as marcas territoriais.

Neste capítulo demonstrou-se que interferem positiva ou negativamente na realização de uma marca empresarial e assuas escolhas administrativas. Peter Drucker (2002) teórico da administração, cujos ensinamentos têm sido aceitos pela maioria como fundamental para compreensão do *marketing* e administração de empresas em geral afirmam que *marketing* e inovação são os dois papéis da

¹ Fiado é um termo coloquialmente usado para fazer menção a compras que são pagas em data posterior à sua realização. Essa prática demanda a existência de vínculo de confiança entre o proprietário do estabelecimento e o comprador. Como implica no conhecimento das virtudes de bom pagador do credor, adquiridas em compras anteriores, contribui à consolidação da territorialidade.

administração, o restante é estruturação prática e necessária. Para esse autor o principal conceito mais difundido perpassa por um conjunto de estratégias para causar satisfação nas pessoas, que são visadas em relação a um objetivo primordialmente econômico.

Já para Kotler, considerado por teóricos da área como uma das maiores referências no assunto, é “administrar relacionamentos lucrativos com o cliente. O objetivo do *marketing* é criar valor para os clientes e capturar valor em troca” (KOTLER, 2007, p.23). Determina-se, pela sua linha de raciocínios que, os projetos devem ser elaborados a partir daqueles para os quais se destinam estratégias de apresentação de algum serviço, produto, ou no caso de sustentabilidade, benefícios.

O conceito de *marketing* não é algo que se tenha constituído recentemente.. Considerando-se a afirmação de Cobra (2009, p.16) origina-se do latim *mercari*, que significava comercializar produtos (ou serviços), observando-se que se tornava necessário em um lançamento de serviço ou produtos novos.

No Brasil o termo veio nos anos 1950, por intermédio de faculdades em matérias relacionadas à administração. Para Cobra (2009), o *marketing* se trata de um estado mental pelo qual os profissionais se debruçam, discutem e traçam metas sobre as necessidades de consumo e as características da motivação para os consumidores em suas disposições de adquirir determinados produtos ou passarem a operar de determinada maneira, quanto aos serviços.

Drucker (2002) avalia a existência do *marketing* como uma prática nascida em seus primeiros elementos modernos, no ano de 1850, por meio de medidas que vieram para a problemática de inserção no mercado, da invenção de Cyrus MacCormick, a colheitadeira:

O primeiro homem a enxergar o *marketing* como uma função exclusiva e fundamental das empresas e a considerar a criação de um consumidor a tarefa específica da administração foi Cyrus H. McCormick. Os livros de história mencionam apenas o fato dele ter inventado uma colhedadeira mecânica. Mas foi ele quem inventou os instrumentos básicos do *marketing* moderno: pesquisa e análise de mercado, o conceito de posição no mercado, modernas políticas de preços, o vendedor moderno de serviços, peças e assistência técnica ao consumidor e as vendas pelo crediário. Ele é o verdadeiro pai da administração de empresas. E havia feito tudo isso em 1850. Somente cinquenta anos mais tarde é que foi imitado em grande escala (DRUCKER, 2002, p. 36).

O que Drucker (2002) deve-se à invenção do *marketing* a grande revolução econômica ocorrida nos Estados Unidos, a partir de 1900, quando se buscou empregar uma linha de pesquisa e análise agressiva e criativa, pioneira até então. Hoje, como se propõe neste trabalho, é comum o entendimento de que sem uma pesquisa adequada, é muito provável que se incorra em erros estratégicos quanto ao lançamento e negociação de determinado serviço ou produto ou mesmo apresentar desempenhos voltados para objetivos de sustentabilidade, como a prática de benefícios de apoio comunitário.

Drucker (2002) estabelece quanto ao *marketing*, um universo bastante amplo de trabalho, quando afirma que ele não se trata meramente de estratégia de publicidade de um produto ou conjunto de táticas de propagação sobre o referido produto, trata-se de estabelecer um procedimento de compartilhamento de informações sobre os potenciais deste ou daquele serviço ou produto, de maneira que o cliente realmente adquira algo que detenha maior qualidade em qualquer aspecto de sua vida pessoal ou profissional, deixando-o satisfeito por ter aderido a determinadas propostas de novidade no mercado.

Cobra (2009) aponta para o surgimento da era do *marketing* em 1929, o que contrariando a opinião de Drucker (2000), data de 1850, que viria a ser o que se entende nos dias atuais como prática de *marketing*. Para Cobra (2009), o desenvolvimento esteve relacionado com a crise de 1929, a retração nas vendas que obrigou a repensar a força da negociação, o que seria necessário para conquistar a vontade de consumo daqueles que detinham reservas financeiras.

Ainda refletindo sobre pesquisas de mercado, Cobra (2009) notou que a influência de fatores sociais no mercado, quando houve gravidez em larga escala, por parte de jovens esposas, sabedores da possibilidade de irem para a guerra, que tratavam de engravidar suas esposas fato que resultou então o *baby boomer*, e conduziu ao *marketing* voltado ao mercado de fraldas, alimentos infantis (as famosas sopinhas, roupas e brinquedos).

As inovações tem sido objeto de estudo de várias universidades ao redor do mundo, como Oxford, por exemplo, onde se desenvolveu como estratégia das principais para o *marketing* da nova era o *branding* cultural, que trata de atrelar determinado produto a uma cultura. Assim, por exemplo, na área empresarial, abrange a utilização adequada de determinadas ações com procedimentos de

apoio às comunidades, o que traria qualificação para uma marca individual ou empresarial. Tal atitude se liga à tendência das exigências de maior carga de responsabilidade social presente na produção e comercialização dos produtos (HOLT, 2005).

Neste ponto já se percebe a importância de atrelar atitudes empresarias com práticas socioambientais, considerando o fazer qualidade no meio ambiente o principalmente interagir com comunidades no entorno de uma empresa, por exemplo.

É preciso observar que no histórico moderno do *marketing*, surgiu a internet e, consequentemente, as redes de interação entre as pessoas, com muito maior poder de comunicação, que pode ser utilizado negativa ou positivamente em relação aos produtos, aos serviços e as marcas que os abrigam, enfim (JARVIS, 2010).

Entende-se que as marcas comportam um fator de progresso, quando estão preocupadas com *marketing* elas despertam para o fato de que os consumidores, em decorrência das várias novas alternativas de comunicação de nichos, as chamadas comunicações em rede, estão bem mais exigentes e se comunicam uns com os outros, no que tange aos maus atendimentos má qualidade de determinado serviço ou produto. Isto conduz ao fortalecimento do papel da comunicação: “mercados são conversas”, observa Jarvis (2010, p. 3).

Batey (2010), atento a essas transformações citadas por Chevalier e Mazzalovo (2007) indica-se que tem havido várias fusões e trocas de propriedade das marcas, justamente visando agregar mais valor, àquelas empresas que buscam manutenção de foco no respeito à vontade do consumidor. Essa reflexão leva diretamente à alta importância de se estabelecer linhas de operação de *marketing*, para estar sempre em conhecimento das vontades da clientela e quais as melhores formas de se realizar consultoria. Isso mantém atualizado o interesse por estratégias, como aquelas que resistem ao seu surgimento; um mix de *marketing*.

O mix de *marketing* pode ser concebido de várias maneiras, pois são inúmeras as atividades que podem ser utilizadas, considerando a abertura à inovação à criatividade que é incentivada na construção teórica referente a mercados, sobre este aspecto observa Kotler (2007,p.123): “embora o mix de *marketing* seja constituído por muitas atividades, os estudiosos da área procuram

uma classificação que torne mais fácil distingui-las. Embora o conhecido 4Ps do mix de *marketing* seja tido às vezes por algo bastante atualizado, é resultado de uma proposta da década de 1960, quando um professor chamado Jerome McCarthy, propôs foco em produtos, preços, praça e promoções, nota-se que cada uma dessas palavras pode corresponder a um grupo de estratégias.

O “p” referente ao produto, pode ser o primeiro a ser trabalhado em entendimentos, pois é a base do pensamento de mercado, “o que vender?”, o que negociar? Essa pergunta pode ser decisiva no sucesso de um empreendimento, de um projeto de abertura e desenvolvimento de nicho, pois implica diretamente no mercado alvo e as consequências ligadas à concorrência. Devem ser questionadas as propriedades em questão. No caso de ações sociais para fortalecimento de marca, uma pesquisa pode revelar todas as possibilidades a partir das ações. Eis o exemplo que ilustra Kotler (2007, p. 125), a partir do produto café:

Sempre que um produtor ou varejista dos Estados Unidos deseja anunciar um bom café, afirma que utilizou grãos colombianos. Houve uma época em que o café colombiano pode ter sido o melhor, mas grãos de café do Brasil ou da Argentina e de outros lugares são provavelmente equivalentes em qualidade. Entretanto, ainda persiste a ideia, apoiada por anúncios, de que o café colombiano é o melhor do mundo.

Isso demonstra a força da imposição de uma ideia, que pode sobreviver muito além do que de fato ocorre. Essa questão remete à importância de uma revelação completa, inclusive com as naturais preocupações éticas envolvidas. São tempos em que o cliente tem à sua disposição várias ferramentas próprias de pesquisa, a partir da internet. Para Kotler (2009), a força de um produto pode resultar de diferenças vindas da realidade ou de condições psicológicas. Uma característica marcante em relação ao produto e/ou serviço é a diferenciação, no que aponta Kotler (1999).

O “p” do preço tem um aspecto diferencial em sua origem, em relação aos outros, é a questão da incidência em gerar receita enquanto os demais geram custos. Assim se torna clara a questão do surgimento de elevação de preços, ao máximo possível, no quanto uma diferenciação poderá permitir, notando-se que as empresas em geral têm em alta conta a importância da verificação de impactos no mercado, comparando-se com produtos semelhantes, de preços inferiores. Kotler (1999, p.130) observa que:

Alternativamente, algumas empresas praticam a definição de preço baseada em valor (ou baseada no consumidor). Elas estimam o valor máximo que o cliente pagaria pelo produto ou serviço. Não cobram esse valor, pois o comprador poderia resistir à compra, mas um pouco menos – o preço de valor – para deixar o cliente com uma ‘vantagem de consumidor’. O vendedor espera que seus custos sejam muito menores que o preço de valor, caso em que o vendedor aufera um bom lucro. Se os custos desse vendedor fossem próximos ou excedessem o preço de valor, o vendedor provavelmente jamais ofereceria tal produto ou serviço.

Em caso de produtos ou serviços que possuem grande concorrência, geralmente não há grandes margens, decorrente do estado de alta competitividade definir o máximo de descontos possíveis no produto final.

Praça, em mix de *marketing*, responde pela importância da pesquisa inicial, e há quem discuta que ela pode definir um produto e não o contrário. O “p” de praça responde também pelo aspecto de distribuição, seja direta ou indireta (com intermediários), notando-se que pode haver os dois tipos, conforme o produto/serviço e estratégias comerciais escolhidas. É bastante importante, pois se liga à distribuição, que tem vários desafios:

A distribuição, obviamente, apresenta vários desafios [...] um número cada vez maior de compradores pode querer comprar automóveis de maneira diferente, talvez em lojas pertencentes e operadas pelo próprio fabricante, em lojas que ofereçam várias marcas ou pela Internet (KOTLER, 1999, p. 136).

Quanto a este trabalho, o aspecto da praça e distribuição é especialmente importante, uma vez que toca diretamente na qualidade de entendimento com um público consumidor justamente devido à localidade.

Quanto ao “p” que representa a promoção, deve haver logo de saída a anulação de dois conceitos equivocados e não tão incomuns, principalmente entre leigos ou aqueles de pouco estudo sobre o *marketing*, a promoção não se trata de propaganda ou diminuição de preços, e sim os acumula junto com outros itens de estratégia de lançamento de campanhas de fortalecimento de produtos ou serviços. No entanto, de maneira geral, a promoção é definida como um conjunto que engloba propaganda, promoção de vendas, relações públicas, força de vendas e *marketing* direto. Kotler (1999, p. 137) a define:

É a ferramenta mais poderosa para promover a conscientização das pessoas sobre uma empresa, um produto, um serviço ou uma ideia. Em termos de custo por milhar de pessoas atingidas, a propaganda dificilmente é superada. Se os anúncios forem criativos, uma

campanha publicitária pode construir a imagem da marca e até possibilitar sua aceitação, se não certo grau de preferência.

Deve ser considerado que a propaganda alcança maior eficácia quando o público é restrito, pois se podem explorar melhor as qualidades nas quais se investiu em determinado produto ou serviço.

O surgimento da internet trouxe altos graus de mudança, aspecto da publicidade e propaganda está sob efeitos de transformação, levando-se em conta que inclusive vários jornais de grande porte têm mudado suas formas operacionais para tipo online, em clara referência ao surgimento de maior amplitude de concorrência e modificação bastante relevante nas planilhas de custo, pois existem inclusive vários sites e blogs com disposição de material gratuito, claro, restando checar a qualidade de origem e compromissos (JARVIS, 2010).

É importante inferir que dominar a promoção, em relação à publicidade e propaganda, além de outros aspectos, torna-se bastante relevante quando a intenção é agir junto a uma comunidade e fizer de tal ação um acréscimo qualitativo a uma marca empresarial.

O verdadeiro valor de um produto está ligado ao quanto o cliente realmente irá dispor para o adquirir e para se estipular é necessário, ou não, a realização de uma série de estudos, que levem em conta, não somente o lucro, mas sim aspectos sociais da população ou comunidade que é alvo do seu produto ou serviço.

Todavia dependemos dos clientes para sobreviver, logo independentemente do grau de tecnologia ou sofisticação do produto, o cliente deseja se surpreender com o produto que está adquirindo, seja ele um chinelo, *smartphone* ou carro marca Ferrari.

Para tanto deve-se preocupar com a satisfação, essa que talvez seja a palavra mais importante de toda uma ação, seja ela de planejamento estratégico ou de *marketing*, todos procuram a satisfação, para se obter essa peça rara que é o divisor de águas entre o sucesso e o fracasso da empresa. Pode-se dizer que a satisfação do cliente se baseia no desempenho do produto ou serviço em relação às suas expectativas. Veja, o cliente pode se sentir grato, satisfeito.

Como elucida Cobra e Ribeiro (2000. p. 93)

O princípio básico do conceito de satisfação é que as pessoas não comercializam mercadorias e serviços por si, elas compram a

antecipação do prazer a ser obtido daquele item ou serviço, o qual percebe como tendo valor para eles.

O mercado é o local no qual os agentes econômicos realizam a troca de bens por uma unidade monetária ou por outros bens. Os mercados tendem a se equilibrar pela lei da oferta e da procura. Nele se pode identificar o tamanho a partir de um público, a partir do levantamento do número de pessoas, que apresentam desejo, necessidade e recursos financeiros para adquirir o produto alvo que está sendo ofertado.

Agradar o cliente não é muito fácil, mas isso só se torna possível se acima de tudo prezar pela satisfação do cliente interno. É ele que transformará a matéria bruta em produto final com muita qualidade e apresentará os produtos da sua empresa a compradores em potencial. Contudo, sem a satisfação, motivação, bons desempenhos e dedicação total, não haverá estratégia de *marketing* capaz de manter a empresa no mercado.

4 DA VIAÇÃO QUEIROZ À TRANSPORTADORA SENE

Este capítulo dedica-se à apresentação do que vem a se constituir uma empresa familiar e o *case* específico desta investigação.

4.1 A empresa familiar

Sua principal característica está na estrutura familiar, cujos membros atuam diretamente na gestão e asseguram a continuidade das atividades de administrativas no processo sucessório.

Na abordagem da temática, empresas familiares deve-se levar em conta que elas compõem uma grande fatia do mercado brasileiro. São grandes empresas, grupos empresariais gigantescos, que representam nomes de família, entre outros. Esse patamar lhes garante posição na economia nacional, tornando-se, assim, temática de relevância que demanda aprofundamento do conhecimento e entendimento das suas dinâmicas.

Independentemente das suas variações, toda empresa familiar apresenta uma mesma característica central, como a origem em uma estrutura familiar cujos membros atuam diretamente na gestão e asseguram a continuidade dessas atividades no processo sucessório.

Historicamente atribuímos o surgimento das empresas familiares ao processo de divisão de terras que acontecia no Antigo Egito, pelo qual a partilha entre os membros da mesma família possibilitava ao agricultor calcular e medir os espaços e assim calcular os impostos a serem pagos ao Estado. Os primeiros modelos criados para tentar explicar tal organização levavam em consideração que as organizações eram formadas por dois sistemas superpostos (família e gestão), que possuíam seu próprio sistema de regras e interesses, o que, posteriormente, gerou vários conflitos internos nos círculos familiares e empresariais, que por fim afetavam todos os envolvidos no processo.

Segundo Maximiliano (2002,p.48) as empresas familiares são típicas organizações que carregam, desde a sua concepção, características próprias que as distinguem dos demais tipos existentes.

Maxiliano (2002, p.48) fazendo referência a Fayol escreve:

"Fayol considera a empresa como um sistema racional de regras e de autoridade, que justifica sua existência à medida que atende ao objetivo primário de fornecer valor, na forma de bens e serviços, a seus consumidores".

O autor supra faz referência ao sistema racional, no qual o foco e objetivos primários são geralmente comuns em todas as organizações. Logo a distinção entre empresas familiares e demais se mostra diretamente pela administração dos recursos. Já a partir de Leach (1998) é possível compreender que podemos denominar uma empresa familiar como sendo aquela que sofre influência da família ou é permeada por uma relação familiar.

Retomando-se a história, observa-se que por iniciativas empreendedoras os arranjos de empresas familiares normalmente são bem-sucedidos. Isso se dá pelo grau de envolvimento familiar e comprometimento dos membros. Longenecker (1997, p.135) aponta que a "empresa familiar é tornar implícita a propriedade ou outro envolvimento de dois ou mais de uma família na vida e funcionamento dessa empresa".

Considera-se importante na administração familiar a administração dos recursos, pois quando se trabalha com uma administração enxuta, é desejado que exista consenso de todos integrantes da família ao designar o proprietário majoritário, aquele que vai deter a maior parte do capital social e assim conseguir dar o melhor destino para os recursos. Isso ajuda a evitar conflitos de interesse entre assuntos familiares e econômicos. Há ainda peculiaridades de gestão voltadas para o exercício das funções internas.

Lank (2002, p.2) comenta

[...] muitos atritos podem surgir no interior da família e entre a mesma e a administração da empresa, com seu corpo de diretores, com consequências muito negativas para a empresa e para a família, que faz com que esta não seja capaz de se dirigir de maneira consensual à equipe administrativa e ao corpo de diretores.

O Objetivo é unir a empresa como um todo setores financeiro, de recursos humanos e *marketing*, todos integrados e interagindo com o ambiente de negócios. Isso garantiria o futuro e a longevidade das atividades da empresa, demandando, portanto, um estudo dos ambientes, tanto interno, quanto o externo.

Outra característica das empresas familiares é a sucessão de geração em geração. É preciso partilhar um senso comum para dar continuidade às ideias e

objetivos do fundador e para tanto se faz necessário uma relativa harmonia no ambiente familiar, a qual transcenda gerações. Caso esse ambiente não seja estabelecido é bem provável que a empresa vivencie momentos de crise, podendo perder mercado ou, até mesmo encerrar suas atividades.

A longevidade do empreendimento está na gestão, no planejamento estratégico e na harmonia dos membros que compõe a diretoria. Tendo objetivos bem definidos, funções delimitadas de forma clara, ambiente organizado a eficiência e tempo de vida do negócio tenderão a aumentar.

Cunha (1992) escreve que a empresa familiar possui princípios calcados no empreendedorismo e, deriva da palavra empreender, a qual tem origem no latim no século XV, tendo como significado “empresa difícil”. Porém não se pode contar somente com o espírito empreendedor dos integrantes da família para constituir uma empresa familiar.

De acordo com Silva (1999, p.05) a empresa familiar é a organização que demanda por reunir as seguintes características:

1. “A família deve possuir propriedade sobre a empresa, podendo assumir propriedade total, propriedade majoritária ou controle minoritário”;
2. “A família deve influenciar nas diretrizes da gestão estratégica da empresa”;
3. “Os valores da empresa são influenciados ou identificados com a família”;
4. “A família determina o processo sucessório da empresa”.

Por sua vez, Lethbridge (1997, p.07) indica a importância de três tipos de configurações:

- a) A empresa familiar tradicional: que possui capital fechado, pouca transparência administrativa e financeira e cujo domínio completo sobre os negócios é exercido pela família;
- b) A empresa familiar híbrida: de capital aberto, em que a família ainda detém o controle, havendo, contudo, maior transparência e participação na gestão de profissionais não pertencentes à família;
- c) A empresa com influência familiar: aquela em que a maioria das ações está em poder do mercado, mas a família, mesmo afastada da gestão cotidiana, mantém uma influência estratégica por deter participação acionária significativa.

Outro fator de relevante, que é também um dos mais críticos, reside no processo sucessório, pois para que se possa dar continuidade do controle da família sobre a empresa é feito um projeto para sucessão por herdeiros. Afinal, para uma empresa familiar a coisa mais importante a ser considerada é a própria família. O nome que passará de geração a geração.

Segundo Ricca (1998, p.09)

O mais importante valor da empresa é a família, identificada e representada em temas formais e nas tradições informais. Toda decisão ou atitude tomada por um membro da família é referida ou interpretada como um reflexo da reputação e da cultura da companhia, independente de quaisquer laços formais com a administração.

O direito à sucessão na gestão da empresa se refere aos princípios da descendência e hereditariedade ligados por um sobrenome. Uma empresa sem herdeiros não se configura como empresa familiar e sim como um investimento.

Continuando o raciocínio de Ricca (1998), o equilíbrio entre os interesses individuais e da empresa estão diretamente ligados à estabilidade e harmonia das relações familiares. Conforme Oliveira (2006) a sucessão dentro de uma empresa familiar enfrenta duas situações distintas, nas quais a família elege um executivo para tomar as decisões da empresa enquanto os demais atuam como um conselho regulador ou a família toma diretamente as decisões à frente da empresa.

O pior dos conflitos que infestam as empresas familiares, o conflito na fase da sucessão, é quase sempre o resultado de problemas estruturais da família cujas raízes estão 20 ou 30 anos atrás. Sucessão é determinada a longo prazo pela maneira como os pais constituíram e educam a família, preparando-a para o poder e a riqueza. Durante uma geração, a súbita propulsão de família modesta para família rica, se não foi acompanhada de um ethos familiar favorável, abala a moral de trabalho, o sentido de missão da empresa e a própria atitude dos jovens (LODI,1998, p.07)

Ainda segundo Lodi (1998, P.24) O filho tem, no processo sucessório, a responsabilidade de não aguçar a crise existencial de seu pai e de ajudá-lo a receber a velhice. Não deve forçar a transferência de poder, pois o tempo está contando a seu favor. Devendo buscar ajuda de outras pessoas em que o pai confia, quando estiver em dúvida. O sucessor deve ajudar na busca de uma retirada estratégica e honrosa. Se há um axioma que resume o comportamento do filho, este é a velha norma bíblica: “honre o seu pai”.

Para que haja segurança por parte da pessoa que cede o lugar para um sucessor familiar é preciso que exista uma convicção, na pessoa que receberá o cargo ou a direção da empresa, de suas responsabilidades e atribuições, afinal é o nome de uma família que estará em jogo para as próximas gerações.

O ciclo de evolução das organizações sob o foco do desenvolvimento baseia-se em um processo em progressão (em sequência) de eventos por uma entidade constituída ao passar do tempo. Nesses parâmetros o desenvolvimento, representa processo progressivo de mudança, como algo previsível e padronizado, como por exemplo, a linha sucessória dos cargos da empresa.

A organização que evolui e se desenvolve é constituída de uma forma lógica, por um código que a regula. Tal o código de conduta, inicia-se nas diretrizes estabelecidas e percorre em direção aos níveis subsequentes. Processos externos podem influenciar na maneira da organização se portar, mas em sua integridade são as regras e normas internas que traçam o rumo e destino da empresa.

Há teóricos que consideram a organização familiar como um organismo vivo, que está em constante processo de evolução e crescimento, fundamenta-se nos níveis de complexidade ao buscar um entendimento sobre seu desenvolvimento. As teorias voltadas para o estudo dos ciclos de vida desse tipo de empresas são embasadas em características complexas como a tomada de decisão, que podem se alterar e afetar todo o destino da organização.

Uma das formas mais utilizadas para se analisar empresas familiares é a abordagem baseada no desenvolvimento. Hollander&Elman (1998). Os autores conseguiram identificar três grupos distintos tratando-se da análise baseada no desenvolvimento: O primeiro busca relação dos estágios de desenvolvimento com o processo sucessório. Como por exemplo, evidenciar se a administração de um filho irá se mostrar mais eficiente que a do pai, ou vice versa. Essa abordagem pode levar em consideração diferentes gerações quando a empresa possuir mais de cem anos de história.

O segundo grupo busca interação entre todas as necessidades da empresa, tendo por base na perspectiva de vida das pessoas mais cruciais para o andamento dela. Como por exemplo, um jovem administrador que recém assumiu as responsabilidades da companhia, suas atribuições é fator de relevância, porém sua

expertise não se mostra tão qualificada quanto a da pessoa que ele substituiu. Logo as variações de desenvolvimento baseadas em suas decisões sofrerão alterações a partir de sua evolução intelectual.

O terceiro grupo inclui na soma elementos externos além das relações familiares e empresariais. O fundador da empresa se mostra forte e à frente dos negócios da família e da empresa, com o passar do tempo, as dificuldades econômicas vão enfraquecendo financeiramente, os herdeiros que já se mostram em idade de sucessão tendem a ocupar o lugar do fundador e assumir o destino dos negócios reconstituindo, assim, a harmonia familiar.

Um método atual e representativo de abordagem do desenvolvimento de empresas familiares é o “modelo tridimensional de desenvolvimento” Gersick (1997), que propôs essa abordagem da seguinte forma, um modelo tridimensional que tem como objetivo promover a evolução da compreensão de empresas familiares levando-se em consideração três dimensões distintas, propriedade, família e empresa.

Na dimensão baseada na propriedade, o teórico mostra que normalmente as empresas começam tendo um dono majoritário, que comanda a empresa e a família que com o passar dos anos passa a ser uma sociedade entre irmãos e posteriormente um consórcio entre primos, ou seja, a forma de propriedade muda de uma geração para outra se mostrando cada vez mais diluída e homogênea.

A dimensão da família leva em consideração o envelhecimento dos membros em uma “via evolutiva de mão única”. Durante o período de desenvolvimento da empresa, cada geração está em média, de dez a quinze anos mais velha do que aquela que se encontra no estágio anterior. Com isso a família estimula a saída da infância e delimita a adolescência da geração mais jovem em busca da entrada prematura na vida adulta. A preocupação atual é a carreira dos jovens membros, e o planejamento de suas carreiras.

A dimensão da empresa corresponde à gestão, o andamento da empresa nos primeiros anos de atividade e a dificuldade de se manter no mercado. As decisões tomadas a partir de uma gestão prematura muitas vezes se mostram ineficiente. A maturidade é alcançada com o passar dos anos a partir da experiência, essa fase

madura e evoluída pode se mostrar parcial ou se for, abruptamente, instaurada será identificada a partir do patamar de evolução da empresa.

Uma dimensão ausente, que logicamente afeta o desenvolvimento das empresas familiares, é a questão da cultura e do poder local. O local é uma significativa variável para buscar explicações sobre o ciclo de vida das organizações. Quando se escreve uma história devemos levar em consideração interesses articulados e singulares que localmente interagem entre si, transpondo afinidades e práticas sociais específicas.

As organizações familiares além de construírem sua história, inegavelmente também participam e contribuem, decisivamente para a evolução da cultura local. Como uma moeda de troca, a interação de ambas as partes, termina por culminar em um ambiente agradável, quer seja para os integrantes da empresa ou para as pessoas da sociedade.

A Viação Queiroz ou Expresso Queiroz, como ficou finalmente conhecida a empresa de transporte em questão, é, por assim dizer, a mãe ou pai da empresa Sene, por isso vale a pena discorrer seus aspectos históricos fundamentais.

4.2 Transporte de pessoas e produtos para o desenvolvimento territorial

A região de Ponta Porã, Dourados e Grande Dourados, assim como outras estados de Mato Grosso, ainda uno, tinha à disposição para o transporte de pessoas, os trens e as caronas, mas tudo um tanto quanto difícil e precário. Vislumbrando esse aspecto como uma oportunidade, os fundadores da empresa Viação Queiroz providenciaram a aquisição de ônibus e os dispuseram ao serviço de passageiros, para explorar esse filão.

Em toda boa história de empresa familiar, há sempre aquela pessoa que se esforçou ao máximo para começar, dar o nome de uma grande família e ser passado entre às próximas gerações. Este caso não se mostra diferente, porém para contar a história de como surgiu à empresa estudada, antes precisamos fazer um paralelo a outra organização de um segmento parecido que foi responsável para o surgimento da empresa em questão.

Expresso Queiroz Ltda, empresa criada por Loureiro Pereira de Queiroz, um cearense natural de Senador Pompeu, nascido em 1914, veio para Campo Grande em sua juventude em busca da auto realização, da possibilidade de ajudar seus pais e fugir do sofrimento que é a vida no campo.

Em 1948 com 33 anos, o senhor Loureiro vendeu a casa em que vivia com a esposa e investiu em um ônibus. Como no início como não haviam leis que regulamentavam a atividade, ele participou do transporte público da capital (transporte coletivo), como se pode ver na figura 3.



Figura 3– Transporte coletivo urbano em Campo Grande em 1948-Arquivo pessoal.

Logo após o senhor Loureiro mudou-se para Dourados e seu foco passou a ser transportar um crescente fluxo de passageiros, a maior parte deles imigrantes nordestinos, entre as cidades de Maracajú e a Colônia Agrícola, a qual atraia muitas famílias que se interessavam e conseguir um lote de terra que o Governo Federal distribuía, na época, para a exploração agrícola (ARQUIVO PRÓPRIO, 2017)

Os anos se passaram, a demanda aumentou e a Loureiro Queiroz Transportes se transformou na conhecida Expresso Queiroz, empresa que evoluiu junto com os avanços do estado e ajudou a escrever a história, do então, sul de Mato Grosso.

Neste início de século XXI, a Empresa Expresso Queiroz conta com a terceira geração de herdeiros, se mostra competitiva, rentável, eficiente e ainda segue os moldes dados pelo fundador, que dirigiu a empresa até o ano de 2002, quando morreu aos 88 anos deixando uma grande herança patrimonial e responsabilidades para as gerações futuras, fazendo uso de veículos modernos e seguros figura 4.



Figura 4– Ônibus de transporte rodoviário-Arquivo Próprio

Como se pode ver , houve uma grande evolução dos anos 40 pós-guerra até os dias atuais. Com o crescimento do Estado e o estabelecimento de uma legislação própria para transporte em geral, começou a surgir um novo segmento de transporte que com passar dos anos e crescimento populacional se mostrou muito rentável e necessário para o bom funcionamento da economia local.

Do Grupo Queiroz, nasceu a empresa SENE de transporte de cargas, a partir da verificação das contínuas inúmeras tentativas que os passageiros faziam de transportar todo tipo de objetos, inclusive animais de estimação ou abate, utilizando a via de transporte de pessoas, os ônibus do Expresso Queiroz.

Assim, no ano de 1995 fundou-se a Sene Transportes, empresa foco deste estudo, que mesmo fazendo parte de um grupo econômico já em ascensão, passou

por grandes dificuldades desde sua abertura até sua completa estabilização no mercado.

A Sene Transportes é uma empresa do Grupo Queiroz Ltda., que tem 50 anos de existência no mercado de transportes de passageiros e turismo, teve início das atividades em 10 de março de 1995. A especialidade do serviço está no transporte e distribuição de mercadorias fracionadas de São Paulo para o Mato Grosso do Sul, alimentando a cadeia produtiva e o mercado de insumos. A empresa possui uma área total estruturada com mais de 2.500m² de área de armazenagem.

A Sene tem como atividade principal o transporte de mercadorias. Dispõe-se a transportar entre cidades do Mato Grosso do Sul e fora dele, principalmente entre cidades do estado de São Paulo. A empresa, no ano de 2017 opera na unidade de Campo Grande com um total de vinte e oito funcionários que estão distribuídos entre os setores da seguinte forma: Doze alocados para entrega, oito para o carregamento, três para o faturamento, dois para o financeiro e três para gerência.

Com as margens sobre os preços cada vez mais comprimidas pela concorrência, torna-se cada vez mais importante o trabalho dos administradores na redução de custos, principalmente de desperdícios e excessos, que se verificam na organização, obtendo assim, lucratividade para a mesma e garantindo sua sobrevivência no mercado.

A empresa possui um sistema interno que conta com o que se pode considerar como um avançado controle de custos, contas a pagar e contas a receber, dentre outras funções e com ele se conseguem fazer previsões de recebimento e controle das principais contas da organização.

A transportadora reconhece, também, que as pessoas, sem sombra de dúvida, são os elementos mais importantes existentes na organização. Embora se saiba que nem sempre elas são tratadas desta forma, se tem a noção de que delas provem ações estratégicas e operacionais. Por intermédio do trabalho dos colaboradores é que os empresários conseguem obter seus lucros e, consequentemente, perpetuar/ampliar o capital investido.

Nesta empresa a contratação ainda é feita em se utilizando expedientes de sociabilidade, ou seja, um funcionário sempre chama algum amigo, vizinho, conhecido, para apresentar à empresa quando surge uma vaga nova. A “entrevista”

realizada para admissão é realizada pelo próprio administrador, que leva em consideração critérios básicos estabelecidos para o preenchimento das vagas. Posteriormente, após contratação, há um treinamento básico, com os demais colegas do setor de alocação do novo trabalhador e a pessoa já passa a trabalhar regularmente..

A elevada taxa de rotatividade é problema presente no setor de transporte rodoviário de cargas, por possuir vários colaboradores que recebem até um salário mínimo e muitas vezes executam trabalho braçal, fato que se torna rotineiro e cansativo, fazendo com colaboradores se desliguem da empresa em busca de algo melhor para suas vidas. Porém os que ficam conseguem ter uma melhor ascensão, com ganhos salariais e ascendem na empresa com o passar dos anos.

Por se tratar de uma empresa do ramo do transporte, no qual não há transformações de produtos e sim uma prestação de serviço, a parte que envolve o meio ambiente é afetada por emissão de poluentes e subprodutos em caso de acidentes e/ou desgaste dos veículos.

No tocante à emissão de gases tóxicos pelos caminhões, medidas são tomadas, como renovação de frota, aquisição de caminhões modernos com sistemas específicos para diminuição de poluição. Sem contar com o programa “chão sempre limpo”², que foi desenvolvido em busca da redução da queda de óleo diesel e de motor no solo, seja por algum defeito do veículo ou pelo próprio manuseio do produto.

A empresa pode, por intermédio de seus gestores, propor que seus funcionários realizem ações coletivas, as quais ensejam uma melhoria do ambiente de trabalho. Como ações de higiene para manutenção do ambiente sempre limpo. Ações de respeito ao próximo, que visam redução de conflitos entre os trabalhadores.

Por fim, o mercado de transporte é bem acirrado, pois o número de concorrentes é significativo levando-se em consideração a área de atendimento, predominantemente rodoviária. Em Campo Grande existem cerca de 40 transportadoras das quais 70% são concorrentes diretos, sendo assim, a empresa precisa estar dentro dos padrões de qualidade exigidos pelo consumidor e ter

² O programa foi desenvolvido pela Gerência Interna a partir de 2015 e tem apresentado excelentes resultados

sempre um diferencial para atrair novos clientes. Para isso é investido mensalmente uma parcela do faturamento na melhoria dos serviços prestados ao consumidor.

4.3 Análise SWOT da Sene

Para se tomar uma decisão importante, antes é preciso avaliar a situação, pesar as alternativas, verificar o cenário no qual está inserido para conseguir entender qual o caminho certo a seguir. Esta é a função da Análise SWOT, uma das ferramentas mais utilizadas no mundo empresarial quando o assunto trata de planejamento estratégico. O resultado da análise, culmina na criação de uma matriz, também chamada de Matriz SWOT, que ajuda a identificar os fatores internos e externos de maior relevância que necessitam de atenção. Para esta dissertação a Análise SWOT da empresa Sene foi desenvolvida pelo pesquisador, e inserida com o intuito de melhor expor a realidade da empresa, e assim, melhorar a compreensão do leitor.

Pontos Fortes

- O principal dos pontos fortes da Empresa SENE de transportes remete à teoria presente em Drucker (2002) e se refere ao calibre do pessoal. Os colaboradores, que vêm a maioria de um processo de seleção que começa na indicação de funcionário para funcionário. O treinamento é facilitado também por essa condição, em que são passadas não somente formalmente, mas informalmente, informações sobre o funcionamento empresarial da SENE, pela boa vontade de quem indicou. Formou-se, na tradição iniciada com o Expresso Queiroz, um tipo de empresa familiar que tem neste termo o melhor que possa se extrair para as atividades puramente administrativas; como uma família que forma um grande time, funciona o todo administrativo da empresa e esse é o ponto mais forte.
- A tecnologia de mecânica evolui constantemente, as fábricas mudam, as montadoras mudam, conforme novas invenções e exigências legais em relação ao meio ambiente vão sendo colocadas em prática. Em relação a esta situação há um segundo ponto forte na empresa; o acúmulo de experiência que dá uma grande força empírica ao

tratamento da assistência mecânica. São atalhos genéricos bastante importantes que impedem que se seja refém de análises de companhias de prestação de serviço de mecânica.

- A Marca da empresa é um de fator bastante importância: Conforme Batey (2010) a marca se constitui a partir de valores de atendimento à várias evidências vindas de fatos e fenômenos não só de consumo, mas de uma espécie de antecipação deste. Assim, a antecipação ocorrida na SENE Transportes, é um ponto forte, pois essa previsão é também oriunda de uma tradição, da preocupação com o conforto do cliente, com o seu bem-estar; na origem esse bem-estar estava mais diretamente ligado com o conforto de passageiros, mas também com a segurança dos bens que iam transportados no bagageiro. Com a SENE o foco é justamente essa preocupação com a qualidade no transporte de bens.
- Conhecimento do território: Trata-se de um ponto forte ter constante acesso a todas as informações em relação à teia de municípios próximos à Campo Grande e Dourados-MS, principalmente. Essa teia de conhecimentos resulta de um histórico de atendimento da empresa Expresso Queiroz tanto no transporte de passageiros como de objetos, que foi se desenvolvendo em um clima de incentivo ao fluxo de informações entre passageiros, cobradores, motoristas e outros funcionários da parte administrativa. São informações que foram se transformando em valores nos procedimentos. Sobre Como se comportar em relação às ocorrências climáticas ou mudanças geográficas, com cooperação dos clientes, que são solidários em oferecer informações que podem resultar em soluções ou princípios delas.

Pontos Fracos

- Informática: A Empresa ainda não apresenta robustez em relação aos aplicativos ideais de funcionamento voltado para atendimento automatizado; há ainda muito desperdício de energia humana, em casos que poderiam ser resolvidos com aplicativos.

- Publicidade: Considerando o grande número de concorrentes, entende-se que a publicidade praticada ainda não é a ideal para atrair novos clientes.
- Expansão: A empresa ainda se encontra em uma fase não satisfatória de expansão, provavelmente pela não compreensão ideal sobre os potenciais de envolvimento de sócios e terceirizados.
- *Marketing*: Talvez a principal falha. A empresa pratica o *marketing* de forma autônoma e não tem um departamento interno dedicado exclusivamente a essa importante ferramenta, na verdade essência primordial da inovação em que Peter Drucker (2002) aponta que inovação e *marketing* são as duas funções primordiais da administração na prática empresarial.

Oportunidades

- Informática: Há discussões na empresa com a finalidade de aproveitar melhor os sistemas de informática, especialmente na existência de aplicativos que possam automatizar com qualidade o atendimento primordial de clientes visitantes na página da empresa. Além disso, verificar uma prática mais simples de renovação dos aparelhos, trazendo um material que seja excelente na relação custo benefício.
- *Marketing*: Há discussões sobre contratações experimentais, de profissionais que possam realizar uma pesquisa produtiva dentro da empresa, com a apresentação de projetos que façam a diretoria de fato visualizar uma nova linha de produtividade, mais intensa e mais moderna.

Ameaças

- Instabilidade política: Infelizmente a empresa não tem blindagem suficiente para suportar catástrofes administrativas em relação a instabilidades governamentais. A dependência das instituições é bastante ampla e ao ver que a política não tem sido firme em seus papéis econômicos e proteção às empresas, não há como não afirmar uma situação de ameaça.

- Concorrência: É uma ameaça constante ao patrimônio imediato e capital de giro. Constantemente manobras de alguns concorrentes que frente as quais é necessário reagir com firmeza administrativa e não cair em tentações de seguir linhas promocionais absurdas que representarão alto custo no futuro.

Detectou-se na construção desta análise que a empresa procura aplicar um processo de melhoria continua em que as informações de satisfação do cliente sejam sempre atualizadas, com a finalidade de manter, o mais atualizado possível, as melhorias necessárias à garantia da fidelidade do mesmo.

4.4 Circulação Econômica no Território

Por se tratar de um bairro que se encontra às margens da rodovia Br 163 que dá acesso à cidade de Campo Grande pela saída de São Paulo, o bairro Jardim Monumento teve uma grande ascensão econômica, pois assim como a empresa em estudo, outras também se instalaram na mesma região, em busca de um local estratégico e de fácil acesso. Em pouco espaço de tempo, o bairro foi ocupado por uma série de organizações que hoje fazem parte de um grande sistema integrado.

A SENE se prospecta neste cenário por ter sido uma das empresas pioneiras do segmento a se instalar no local, portanto é uma empresa que se mostra bem conhecida pelos moradores da região, empregou/emprega um número significativo de pessoas que também vivem na comunidade.

Outra observação relevante à pesquisa é que antes da instalação da empresa, o bairro tinha um nível de desemprego elevado, e até pouco tempo não existiam empresas de grande ou médio porte na região, o que tornava a vida dos moradores mais difícil, pois os mesmos tinham que se dirigir até outras áreas da cidade em busca de oportunidades de emprego, o que demandaria, também, o uso de transporte coletivo, que gera um grande incomodo e um gasto muitas vezes essencial para a alimentação da família.

Ainda foi ressaltado pelos gestores das empresas que com a instalação, no bairro, da SENE, surgiram novos negócios que ajudaram a contribuir para o crescimento econômico da região. Os empreendedores locais enxergaram uma

oportunidade e investiram em pequenos negócios aproveitando o período e ascensão.

Com uma frota moderna de quarenta e três caminhões, desde vans, caminhões três quartos, *trucks* e até carretas, a missão da empresa consiste em assegurar que os serviços prestados cumpram as especificações e necessidades dos clientes. Minimizando as probabilidades de falhas e a consequente redução de custos, sem interferir na qualidade.

A empresa busca ser nacionalmente reconhecida por sua eficiência, competitividade e rentabilidade na prestação de serviços de movimentação de cargas, fomentando a simplicidade nos relacionamentos, respeito ao ser humano e ao meio ambiente procurando atingir qualidade e eficiência nos serviços prestados com transparência e honestidade nas relações comerciais.

A SENE possui planos e metas, que trabalham em conjunto ao planejamento estratégico e totalizam um resultado gratificante, pois quando se usam as ferramentas certas, dificilmente o resultado será inesperado. O ciclo de formulação e execução das estratégias garante uma gestão profissional, objetiva e prepara definitivamente seus participantes para as tomadas de decisões estratégicas no trabalho cotidiano. A busca pela melhoria continua é uma característica marcante, pois a empresa deve crescer junto com as novidades e inovações tecnológicas. O mercado é muito amplo, em virtude disso se consegue trabalhar em inúmeras classes sociais. A empresa trabalha com programas que visam sempre melhorar as condições de trabalho, valorização do capital humano, entre outras medidas. As decisões são feitas em virtude de uma análise de mercado, com ênfase na opinião de seus clientes internos.

A sobrevivência e o sucesso de uma organização estão diretamente relacionados à sua capacidade de atender às necessidades e expectativas dos clientes, as quais devem ser identificadas e entendidas. A empresa possui grandes diferenciais no mercado, uma delas e a mais marcante é a flexibilidade de horários.

Outra característica marcante seria a rapidez de entrega. Um ótimo instrumento para atuar neste novo mercado vivo é o *marketing* de relacionamento, que pode ser definido como um processo intensivo de aprendizagem, pelo qual a empresa adquire conhecimentos constantes por meio do sistema de interação com

os clientes e o mercado, de maneira a se adaptar e poder reagir de forma competitiva, buscando novas oportunidades., sendo processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida de parceria.

Outra grande característica tem sido a manutenção de uma boa relação com seus fornecedores, isso ajuda a melhorar o desempenho da empresa, além de criar uma aliança que auxilia na implantação de programas de melhoria da qualidade e da produtividade. Toda empresa que possui um bom histórico financeiro, consegue ter alguns diferenciais no mercado.

A relação com o fornecedor é de suma importância levando em consideração que o fornecedor é uma peça chave para o abastecimento da produção e se não houver confiança nessa relação, não haverá sucesso nos processos internos da empresa. Em um mercado cada vez mais competitivo e com consumidores cada vez mais exigentes, o estabelecimento de parcerias se torna um importante aliado para as empresas que desejam um diferencial competitivo.

Parcerias empresariais não ocorrem somente em grandes empresas, mas também nas micro e pequenas, ensejando inúmeros benefícios às mesmas. Pode-se definir parceria como a cooperação entre diferentes organizações a fim de proporcionar benefícios mútuos entre as partes envolvidas.

Trata-se de uma relação “ganha-ganha”, na qual as parceiras visam a elaboração de um projeto conjunto que resultará em lucro. Além disso, por intermédio das parcerias é possível aperfeiçoar os processos de algumas áreas da empresa, sem perder o controle acionário sobre ela. As parcerias permitem às micro e pequenas empresas, sem grandes investimentos, penetrar em diferentes mercados, inclusive o internacional, aumentar a participação no mercado em que já atuam e podem também contribuir para o crescimento e melhoria dos processos e tecnologias na organização.

Financeiramente falando a alta competitividade e a enorme carga tributária, aliada às mudanças constantes do mercado e a busca incessante dos clientes por produtos e serviços de alta qualidade e preços mais acessíveis cria, a cada dia, mais dificuldades para as empresas permanecerem no mercado.

Para Chevalier e Mazzalovo (2007), considerando-se que a geração de riquezas de determinada empresa passam por vários fatores de progresso social; necessita-se estar atento para o comportamento dos nichos explorados, o que se leva a constante trabalho de *marketing*, visando descoberta e análise de comportamentos que afetam o consumo, de maneira que muitas vezes se torna difícil perceber qual o elemento que diretamente influencia o mercado de determinado produto. Observa-se que neste aspecto facilitam a qualidade de escolha, a participação em uma nova campanha, de serviço ou produto que traz de fato, alguma inovação.

5 RESULTADOS

A coleta de dados fez uso de um questionário com questões estruturadas elaboradas pelo pesquisador e respondidas por colaboradores. Como o questionário foi aplicado em data anterior a março de 2017, não se fez uso de protocolo em nenhum Comitê de Ética em Pesquisa-CEP, contudo todos os respondentes (total de 10 funcionários da empresa) preencheram autorização de utilização dos direitos sobre as informações prestadas para fins científicos.

Como a coleta das informações foi realizada pelo pesquisador que é também gestor da organização conforme já indicado na introdução deste trabalho se dá pelo método dialógico-vivencial, decidiu-se, no segundo momento, realizaria uma segunda coleta de dados, em uma conversa informal com os mesmos trabalhadores, sem utilização de questionário, como de forma que não se tivesse a conotação de aplicação de perguntas e servisse como validação das respostas dadas.

A seguir apresentam-se os resultados das duas coletas de dados.

5.1 Resultados da Primeira coleta de dados.

Na primeira questão foi-se perguntado o local em que os funcionários costumam efetuar a compra de itens básicos como alimentos, produtos de higiene,

entre outros. O objetivo dessa questão foi buscar saber se o sistema econômico local está disposto dos recursos provenientes do trabalho na empresa SENE.

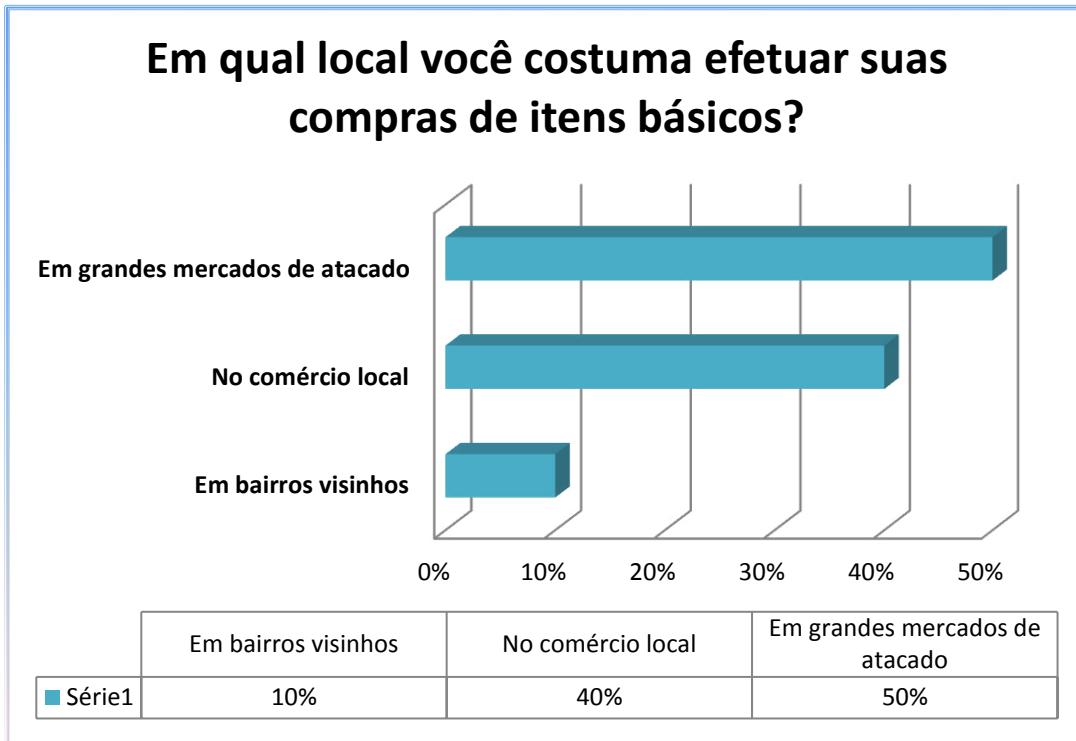


Gráfico 1—Local de compra de itens básicos.

Fonte: Questionários aplicados aos funcionários da empresa Sene Transportes.

Como se pode observar no gráfico 1, apenas 40% dos entrevistados, tal empresa costuma efetuar a compra de itens básicos no comércio local. Isso gera de certa forma uma queda de receita na economia local, uma vez que a maior parte da riqueza está alimentando outros sistemas externos. Pode-se justificar essa atitude por parte das pessoas, que partindo do pressuposto que comprar itens básicos em grandes centros de atacado geralmente propiciam custos mais baixos, também levam em conta a infraestrutura dos mercados locais, que por vezes não tem estoques e não conseguem atender toda a população.

Porém esses 40% que ficam no mercado local, conseguem movimentar a economia e o comércio da região, que é muito procurado por sinal, em que existem pequenas redes de supermercados, as quais estão em ascensão e cujo principal objetivo é suprir a demanda dessas pessoas que fazem compra no próprio bairro, como por exemplo, a rede de Supermercados Pires (figura 5).



Figura 5: Supermercado Pires, onde funcionários realizam compras. Foto – Fonte própria.

Na segunda questão buscou-se verificar o grau de percepção dos entrevistados quanto à influência da empresa SENE para o bairro em vivem, o objetivo foi analisar se eles associam o crescimento do bairro pelos anos e crescimento do comércio local após a instalação da empresa.

**Você acredita que a empresa na qual
trabalha trouxe avanços significativos
para o seu bairro ?**

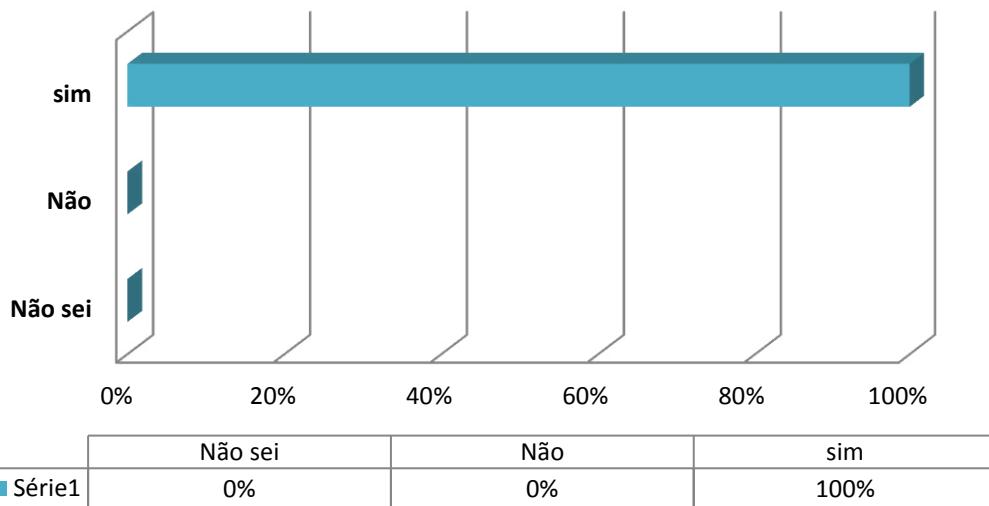


Gráfico 2–Percepção de avanços.

Fonte: Questionários aplicados aos funcionários da empresa Sene Transportes.

Como já expressado anteriormente, é unânime entre os funcionários a opinião em relação à influência direta da empresa SENE para o desenvolvimento da região, o que pode ser observado no gráfico 3. De forma geral, o mesmo ocorre com todas as empresas que se instalaram na região e influenciaram no crescimento e desenvolvimento acentuado do bairro.

Esse tipo de percepção surge por parte dos funcionários quando ele consegue enxergar que vive em um sistema integrado, ou também chamado de sistema socioeconômico. Logo, além do trabalho desempenhado para a empresa, ele também, de certa forma, está contribuindo para o crescimento local.

O desenvolvimento motiva a todos, e traz para o cidadão um sentimento de civilidade, contribuindo para o bom andamento da comunidade e um bom ambiente de vivência, seja para com seus familiares, seus vizinhos e comerciante local.

Na terceira questão formulada, buscou-se verificar o grau de motivação dos colaboradores da empresa SENE. O objetivo da questão foi saber se o bom desenvolvimento da empresa e do bairro, associado a um clima organizacional satisfatório, culminam em uma satisfação plena.

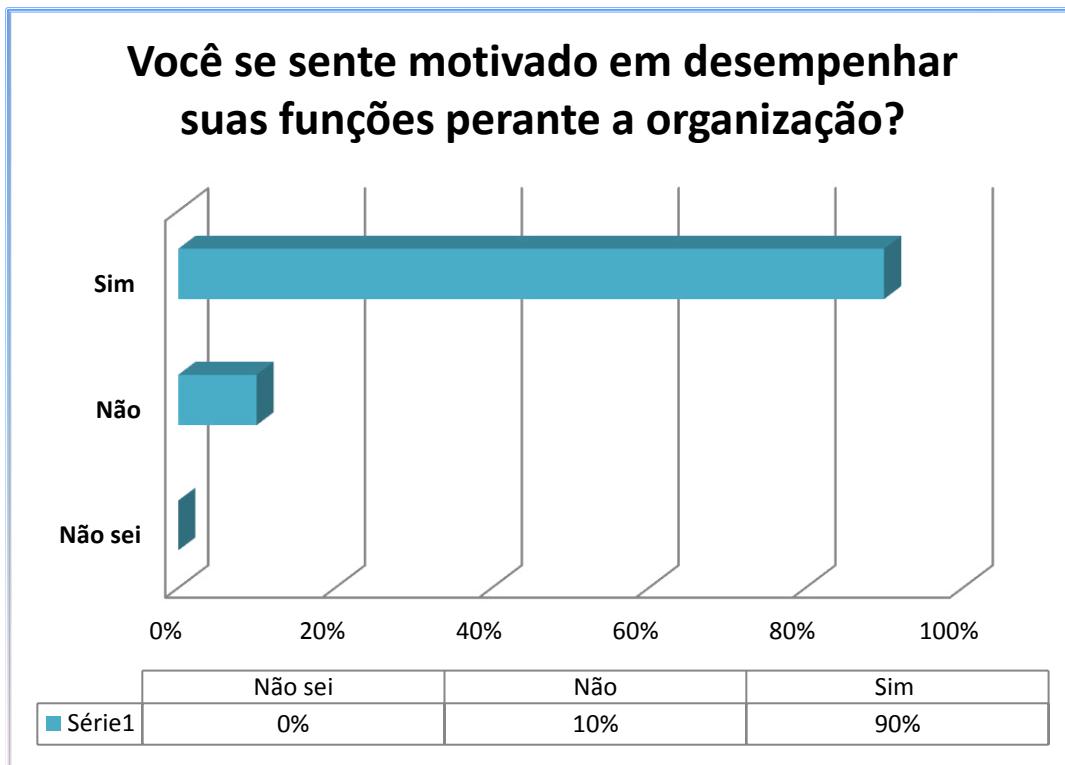


Gráfico 3 – Grau de motivação.

Fonte: Questionários aplicados aos funcionários da empresa Sene Transportes.

Analizando o gráfico 3, é possível perceber incide, quase por completo, a concordância por parte dos pesquisados em relação à motivação perante a empresa. Uma boa motivação se dá nesses termos, uma vez que todos concordam que as funções desempenhadas estão contribuindo indiretamente para o progresso do local em que vivem.

Paralelamente, se é trabalhado um sistema satisfatório de clima e cultura organizacional, no qual não somente os gestores ditam as regras e normas de trabalho há uma espécie de anuênciam com uma filosofia em que todos saibam seus deveres e os desempenhem sem muita dificuldade.

Na pesquisa constatou-se que 10% dos colaboradores, de certa forma, estavam insatisfeitos e não se sentiam motivados. Tais resultados comprovam que o por mais perfeito que se pretenda ser, todo sistema de trabalho demanda, constantemente, verificação para evitar falhas que surgem com passar do tempo.

A quinta e ultima questão tratou especificamente, do clima organizacional, em que o objetivo foi, especificamente, descobrir se há uma relação entre a vida particular e a vida como trabalhador. Em outras palavras, verificar se o cotidiano de

trabalho da empresa sob um clima organizacional reflete nos aspectos de sua vida particular.

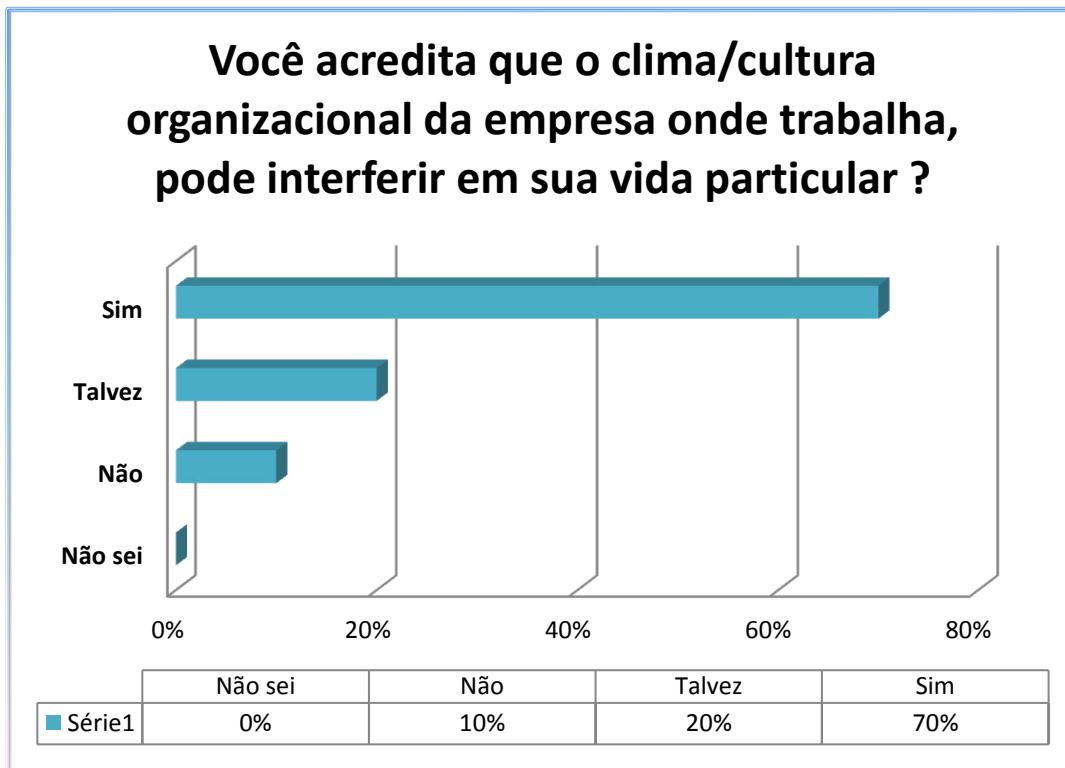


Gráfico 4 - Interferência do clima organizacional.

Fonte: Questionários aplicados aos funcionários da empresa Sene Transportes.

Verificou-se no gráfico 4, que é possível ter a percepção do grau de relevância de um clima e cultura organizacional. De acordo com os entrevistados 70% deles afirmou receber grande influência por aquilo que é vivenciado no cotidiano de trabalho. Dos 20% que afirmou que ela talvez exista, possibilitando que estes não consigam perceber a “força” gerada pela rotina diária de trabalho sob doutrinas, pode-se dizer que eles, mesmo assim, estão sob a influência, da mesma forma.

A partir da leitura da parte discursiva da questão, ficou evidente que há uma grande relação entre o meio particular e o de trabalho. Pode-se usar como exemplo a disciplina que se é exigida para desempenhar determinada função. A partir do ponto que você aprende que seu trabalho só logrará sucesso se é mantido o foco.

Também pode-se usar como exemplo o respeito para com os companheiros de trabalho. Todo funcionário sabe que será punido se faltar com respeito ou agredir um colega. A punição será uma advertência ou até mesmo a demissão, logo a

pessoa subentende que, não deve fazer isso, pois tal tipo de prática, poderia ser reproduzida em sua vida particular, com seus vizinhos.

Os 10% que afirmam não sofrer influência da cultura e do clima organizacional, podem, em parte, contribuir para a rotatividade de funcionários.

5.2 Resultados do diálogo Informal com os funcionários.

Aqui, em ordem crescente, conforme a pesquisa formal, colocam-se dados coletados em conversas, nas quais os mesmos funcionários foram estimulados a serem mais subjetivos, podendo opinar, em momentos de convívio com o pesquisador, de forma mais livre sobre os questionamentos aplicados. Ressalta-se que os respondentes foram os mesmos da primeira coleta de dados, porém com a ressalva de que desta feita não havia a formalidade de um questionário.

Questionamento 1: Vive e interage economicamente com seu bairro?

Em conversa bastante informal, os funcionários foram abordados em relação à questão de moradia e consumo, no local entorno à empresa Sene Transportes, na qual trabalham. Foi possível verificar nesta conversa que, de maneira descontraída, vários entendem que se trata de universo absoluto de vivência, nos moldes de uma cidade do interior, portanto é onde interagem socialmente e em relações socioeconômicas, distribuem os ganhos obtidos com o emprego na Sene Transportes: “fica tudo na vila”. 50% afirmou realizar compras de itens básicos em grandes mercados por questões de economia de preço, mas 100% mostrou-se consumidora do comércio local.

Questionamento 2: Acredita que a empresa trouxe avanços para o bairro?

Em uma conversa bastante franca e descontraída, realizada em horários de almoço, 100% dos funcionários explicou que o bairro vem a empresa como “do bairro” compreendendo que muitas das melhorias foram trazidas por essa presença da empresa. Quando se lembram que na comparação a outros bairros, vários são os benefícios de infraestrutura, disposição de produtos de mercado ocorreram, primeiro, neste bairro onde se encontra a Sene Transportadora. Alguns ainda

afirmam que os “mais novos” não sabem, mas aqueles presentes nos primórdios e logo depois da instalação da citada empresa, avaliam com facilidade a influência nos avanços trazidos.

Questionamento 3: Sobre a motivação em funções da organização

Embora alguns se mostrem um pouco embaraçados em realizar e explicar afirmações sobre a motivação, pois a conversa mesmo informal, ainda se dá com o administrador da empresa; 90% mostra que tem sempre boa vontade com os trabalhos que realiza, porém, há um grande número que entende que deveria haver melhorias econômicas em relação aos ganhos, especialmente premiações por produtividade. Dentro desses, 10% se mostram insatisfeitos ou infelizes.

Questionamento 4: Sobre a cultura organizacional

Na verdade, ao conversar informalmente sobre esse tema; houve dificuldades em explicá-lo o suficiente para obter informações adicionais dos entrevistados; porém, aos poucos, compreendendo do que se tratava, 80% afirmou que suas vidas são bastante afetadas pelo modo como a empresa opera, principalmente transmitindo confiança em relação a compromissos socioeconômicos que são assumidos, contando com o cumprimento da relação empregado/patrões. Estes relatam que a solidez da empresa ajudou em várias situações, inclusive de aceitação em determinado ambiente familiar, em caso de assunção de relacionamentos afetivos, pois a empresa tem uma marca, um nome que incentiva a confiança nos sujeitos nela empregados. Há também o aspecto da autoconfiança que ocorre igualmente pela atribuição psicológica do status da Empresa Sene de Transportes 10% dos pesquisados não soube responder e 10% afirmou não sentir qualquer influencia cultural.

Conclui-se que na comparação das respostas informais e formais que houve prevalência, muito semelhante, em todas as respostas, o suficiente para não ser necessária a comparação em cada item. Pode-se ainda salientar, que as duas coletas de dados foram feitas no mesmo local, com os mesmos funcionários e pelo mesmo entrevistador e que pela proximidade e características do pesquisador mesmo os trabalhadores que não estão na empresa há muitos anos e conhecem o gestor desde sua juventude e aparentam não se intimidar com os questionamentos.

6 CONCLUSÃO

A investigação permitiu um novo contato com a prática da administração, por meio da apreensão da realidade interpretada por reflexões teóricas que incidem nas constatações, quando estas foram colocadas em comparação com resultados e práticas atuais, em uma empresa de transportes. A finalidade empresarial foi verificada quanto à territorialidade, concluindo-se que há uma importância primordial em conceber todos os dados da empresa, desde a simples localização, até a complexidade nas relações socioeconômicas; realizando uma leitura da empresa, para perceber a importância em relação ao que pode permanecer ou não e aquilo pode ser objeto de aperfeiçoamento por meio das ferramentas de administração.

Foi possível verificar a importância das origens de uma empresa; de o quanto elas podem influenciar positivamente, em procedimentos e inclusive proteger, blindar os negócios, pela conjuntura administrativa, principalmente de pessoal, para a operação de economia saudável, tanto de si para o território de seu entorno, como do território para si, em harmonia, em relação às leis de relacionamentos socioeconômicas, que sofrem transformação, com a passagem do tempo, porém, sempre com grande valor nas afirmações basilares, ética e boas práticas nos negócios e na dinâmica administrativa em geral.

Concluiu-se, com a investigação junto aos colaboradores e suas ações dentro e fora da empresa, que eles são realmente o principal componente da qualidade do núcleo das realizações do dentro para fora e do fora para dentro, com compreensão da aparelhagem holística como ideal para o funcionamento administrativo adequado. Holística compreendendo uma visão completa da importância da interligação de providências empresariais com valorização na força da interatividade socioeconômico interna e externa; em que todos, como sempre foi, mais como uma

família, mas não menos prontas para as conquistas empresarias em um objetivo comum, que sempre foi, como tradição da empresa que continua firme, mesmo com a existência de tanta concorrência.

Investigadas as vias econômicas da Sene Transportadora, constatou-se que a empresa é responsável por um tipo de distribuição socioeconômica que favorece sua imagem, justamente porque percebe o valor de conceder oportunidades àqueles que pertencem diretamente à comunidade no entorno da empresa. Foi possível demonstrar um perfil positivo da empresa pesquisada, em relação aos laços de sociabilidade com seus colaboradores e adequada distribuição econômica, interna e externa; interna, com as devidas providências quanto aos colaboradores, instalando um clima de incentivo ao autocontrole, ao trabalho com autoconsciência e externa, com a prática adequada de propiciar que a marca da empresa favoreça os colaboradores que a representam; e praticando concorrência honesta e vigorosa, frente aos desafios que lês são apresentados.

Conclui-se, ainda, que embora o pesquisador, por ser interno à empresa, pôde descobrir muito de si em relação a ela e que a pesquisa funcionou como a disposição de um espelho, no qual se pode ver, com o *SWOT* e outras reflexões, pontos importantes a serem trabalhados com fórmulas teóricas e experiências por essas indicadas, para melhoria de produção e construção de *status*, mesmo naquilo que vem sendo bem praticado.

7 REFERÊNCIAS

- BATEY, Mark. **O Significado da Marca: Como as marcas ganham vida na mente dos consumidores.** Tradução Gabriel Zide Neto. Rio de Janeiro: Best Business, 2010
- BLAU, P.M. e DUNCAN, O.D. **The American Occupational Structure.** New York: Wiley. 1967.
- CARLOS, Ana Fani Alessandri. **A (Re)Produção do Espaço Urbano.** São Paulo: USP, 1994.
- CARVALHO, Antônio Vieira de. **Aprendizagem organizacional em tempos de mudança.** São Paulo: Pioneira, 1999.
- CERTO, S.C. **Administração estratégica: planejamento e implementação de estratégias.** 3 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.
- CHEVALIER, Michel; MAZZALOVO, Gérald. **PRÓ-LOGO: Marcas como fator de progresso.** Tradução Roberto Galman. São Paulo: Panda Books, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos na Empresa.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- _____, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- _____, Idalberto. **Teoria geral da administração.** 7. Ed. São Paulo: Campus Elsevier, 2004.
- _____, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações.** 2^a ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CLEMENTE, A. **Economia e desenvolvimento regional.** São Paulo: Atlas, 2000.
- CORRÊA, Henrique Luiz. . **Teoria geral da administração: abordagem histórica da gestão de produção e operações.** São Paulo: Atlas, 2003.
- COBRA, Marcos; RIBEIRO, Áurea. **Marketing: magia e sedução.** São Paulo: Cobra, 2000.
- _____, Marcos. **Administração de marketing no Brasil.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- Cohen, E. & Franco, R. **Avaliação de projetos sociais.** Petrópolis, RJ: Vozes. 1999.
- CURY, Antonio. **Organização e métodos: uma visão holística.** 8. Ed. São Paulo: Atlas, 2013.

- CUNHA, Antonio Geraldo da. **Dicionário etimológico nova fronteira da Língua portuguesa.** 2^a. Ed. aum. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1992.
- DAFT, Richard L. **Organizações: teoria e projetos.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- DRUCKER, Peter F. **Desafios gerenciais para o século XXI.** São Paulo: Pioneira, 2000.
- _____, P. **O melhor de Peter Drucker: a sociedade.** São Paulo: Nobel, 2002.
- _____, P. **A Administração na próxima sociedade.** São Paulo: Nobel, 2003.
- DUNCAN, O. D. A Socioeconomic Index for All Occupations. In: REISS, A.J. (ed). **Occupations and Social Status.** New York: Free Press. p. 109-138, 1963.
- ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas.** 6. Ed. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1980.
- FERRELL, O. C., Fraedrich, J.,&Ferrell, L. **Ética empresarial: dilemas, tomadas de decisões e casos.** Rio de Janeiro, 2001.
- FIOCRUZ. **Falta de diálogo entre gestor e pesquisador prejudica a análise da qualidade do ar.** Disponível em <http://www.ensp.fiocruz.br/portal-ensp/informe/site/materia/detalhe/15178> Acessado em 20 de março de 2018
- GERSICK, K. E. et al. **De Geração para Geração: Ciclos de Vida de Empresas Familiares.** São Paulo: Negócio Editora, 1997.
- GODOY, Paulo. **Uma reflexão sobre a produção do espaço.** Estudos Geográficos, Rio Claro, v. 2, n. 1, p. 29 -42, jun. 2004.
- GÓIS, C. W. L. **Psicologia Comunitária: atividade e vivência.** Fortaleza: Publicações Instituto Paulo Freire de Estudos Psicossociais, 2005.
- HAESBAERT, Rogério. Des-caminhos e perspectivas do território. In: RIBAS, Alexandre; SPÓSITO, Eliseu S. ; SAQUET, Marcos A. **Território e desenvolvimento: diferentes abordagens.** Francisco Beltrão: UNIOESTE, 2004.
- _____, Rogério. **Território e Multiterritorialidade:** Um debate. I Seminário Nacional sobre Múltiplas Territorialidades. Pós-Graduação em Geografia, UFRGS, Curso de Geografia da ULBRA e AGB, Porto Alegre, 2007. Disponível em: <http://www.uff.br/geographia/ojs/index.php/geographia/article/viewArticle/213>. Acesso em 02 out 2017.
- HALL, Richard H. **Organizações: estruturas, processos e resultados.** São Paulo: Prentice Hall, 2004.

HISSA, C. Territórios de diálogos possíveis. 2009. In: RIBEIRO, M. T. F.; MILANI, C. R. S. (Orgs.). **Compreendendo complexidade sócio espacial contemporânea: o território como categoria de diálogo interdisciplinar**. Salvador: ed. EDUFBA, 2009. Disponível em: <http://books.scielo.org/id/37t/03>. Acesso em 02 out 2017.

HOLLANDER, B. S. & ELMAN, N. S. “**Family-owned Business: An emerging field of inquiry**” **Family Business Review**, volume 1, number 2. 1998.

HOLT, Diane. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**. Volume 1, edição 2. John Wiley & Sons, Ltd. 2005

HORTON, P. B.; HUNT, C. L. **Sociologia**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1980.

JARVIS, Jeff. **O que a Google faria? Como atender às novas exigências do mercado**. Tradução: Cláudia Mello Belhassof, - Barueri, SP: Manole, 2010.

KOTLER, Philip. **Marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.

_____, Philip. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 1999.

_____, Philip. **Administração de marketing**. 10^a ed. São Paulo: 2007.

_____, Philip. **Administração De Marketing**. 12^a ed. São Paulo, 2009

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 2 ed. São Paulo: Saraiva. 2011.

LANK, Alden G.. **Determinante de Longevidade das Empresas Familiares**, Agosto, 2002. Disponível em: (http://www.fdc.org.br/pt/sala_conhecimento_documento.asp?CodMenu=15&CodEspecie=0&codTipoDocumento=15&CodDocumento=20). Acesso em 05 de Maio de 2017.

LEACH, Peter C., **Guia da Empresa Familiar**, Rio de Janeiro, Xenon, 1998.

LETHBRIDGE, Eric. **Tendências da empresa familiar no mundo**. Revista BNDES, n.7, Brasília, 1997. Disponível em: <http://www.bnDES.gov.br/conhecimento/revista//rev707.pdf>. Acesso em 05 de Maio de 2017.

LODI, João Bosco. **A Empresa Familiar. 5^a Edição**. São Paulo: Pioneira, 1998.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William. **Administração de Pequenas Empresas**. São Paulo: Markron Books, 1997.

MAXIMILIANO, Antonio César Amarú, **Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana à Revolução Digital**, 3^a ed., São Paulo, Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Empresa Familiar**. 2^a Edição. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Marco Antônio. **Pesquisas de Clima Interno**. São Paulo: Nobel, 1994.

PECQUEUR, B. **Qualidade e desenvolvimento territorial: a hipótese da cesta de bens e de serviços territorializados**. Eisforia, Florianópolis, v. IV, p. 135-153, dez 2006.

_____. Territorial Development. **A New Approach to Development Processes For The Economies Of The Developing Countries**. Florianópolis: Revista Interthesis, vol. 10, n. 02. Jul/dez 2013.

_____. **Pós-fordismo, território e sustentabilidade** in: **Inovação, território e arranjos cooperativos**. Sonia Maria Karam Guimarães e Bernard Pecqueur (org). Brasil/França: OpenEdition Books, 2015.

RAFFESTIN, Claude. **Por uma geografia do poder**. Tradução de Maria Cecília França. São Paulo: Ática, 1993.

RICCA, Domingos. **Da Empresa Familiar à Empresa Profissional**. São Paulo: Editora CLA Cultural, 1998.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional** – 11^a. Ed- São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SANTOS, Milton. **A natureza do espaço: técnica e tempo, razão e emoção**. São Paulo: HUCITEC, 1997.

_____, Milton. **Metamorfoses do espaço habitado**. 5 ed. São Paulo: HUCITEC, 1997.

_____, Milton. **Por uma outra globalização**. 9 ed. São Paulo: Record, 2002.

_____. **Concepções de Geografia, Espaço e Território**. Geo UERJ – Ano 10, v. 2, n. 18 2º semestre, 2008.

_____, Milton. **A Natureza do Espaço: Técnica e Tempo. Razão e Emoção**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2009.

SCHOMMER, P. C. **Investimento social das empresas: cooperação organizacional num espaço compartilhado**. O&S. Organizações & Sociedade, v.7 n. 15, p. 145-160, 2000.

SILVA, M. **Intervención sobre el clima organizacional.** Em: PEIRÓ, J. M. Organizaciones: nuevas perspectivas psicosociologicas. Barcelona: PPU, 1994.

SILVA, J. C. S., FISCHER, T., DAVEL, E. **Organizações Familiares e Tipologias de Análise:** O Caso da Organização Odebrechti. IN: **Anais do 23º ENANPAD.** Rio das Pedras, Rio de Janeiro Setembro/1999.

SINGER, Paul, 1932 – **O que é economia** / Paul Singer. – 7. Ed., 2º reimpressão. – São Paulo: Contexto, 2014.

SOUZA, Marcelo J. L. de. O território: sobre espaço e poder, autonomia e desenvolvimento. In: CASTRO, Iná Elias; GOMES, Paulo C. da Costa; CORRÊA, Roberto Lobato (orgs.). **Geografia: conceitos e temas.** Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1995.

_____, Marcelo José Lopes de. O território: sobre o espaço e poder, autonomia e desenvolvimento. In: CASTRO, Iná E. de.; GOMES, Paulo C. da C.; CORRÊA, Roberto L. **Geografia: conceitos e temas.** 5 ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2003.

STORPER, Michal. Territorialização numa economia global: possibilidades de desenvolvimento tecnológico, comercial e regional em economias subdesenvolvidas. In: LAVINAS, Lena. CARLEIAL, Liana M.; NABUCO, Maria R. (org.). **Integração, região e regionalismo.** Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1994.

STRATHERN, Paul. **Uma Breve História da Economia.** Tradução: Maria Luiza X. de A. Borges. Rio de Janeiro – RJ: Jorge Zahar, 2003.

TORO, F. **Clima organizacional y expectativas en la perspectiva del cambio.** Revista Interamericana de Psicología Ocupacional. Medellín. v.11. n.1 e 2. 1992.

VASCONCELLOS, Marco Antonio Sandoval de. **Fundamentos de Economia /** Marco Antonio S. Vasconcellos, Manuel E. Garcia. – Ed. Especial Anhanguera – São Paulo: Saraiva, 2012.

VIANNA, M. A. Ferreira. **Motivação, Liderança e Lucro: o novo papel do líder.** – 1. ed. São Paulo. Editora Gente, 1999.

VIEIRA, Liszt. **Cidadania e globalização.** 6 ed. São Paulo: Record, 2002.