

Bianca Gabriely Ferreira Silva
Andréa Cristina Marques de Araújo
Roger Goulart Mello
(Organizadores)

APLICAÇÃO ESTRATÉGICA
& MULTIPLICIDADES DA

Gestão Contemporânea

2



2021

Bianca Gabriely Ferreira Silva
Andréa Cristina Marques de Araújo
Roger Goulart Mello
(Organizadores)

APLICAÇÃO ESTRATÉGICA
& MULTIPLICIDADES DA

Gestão Contemporânea

2



2021

2021 by Editora e-Publicar
Copyright © Editora e-Publicar
Copyright do Texto © 2021 Os autores
Copyright da Edição © 2021 Editora e-Publicar
Direitos para esta edição cedidos à
Editora e-Publicar pelos autores

Editora Chefe
Patrícia Gonçalves de Freitas
Editor
Roger Goulart Mello
Diagramação
Roger Goulart Mello
Projeto Gráfico e Edição de Arte
Patrícia Gonçalves de Freitas
Revisão
Os Autores

APLICAÇÃO ESTRATÉGICA E MULTIPLICIDADES DA GESTÃO CONTEMPORÂNEA, VOL. 2

Todo o conteúdo dos capítulos, dados, informações e correções são de responsabilidade exclusiva dos autores. O download e compartilhamento da obra são permitidos desde que os créditos sejam devidamente atribuídos aos autores. É vedada a realização de alterações na obra, assim como sua utilização para fins comerciais.

A Editora e-Publicar não se responsabiliza por eventuais mudanças ocorridas nos endereços convencionais ou eletrônicos citados nesta obra.

Conselho Editorial

Alessandra Dale Giacomini Terra – Universidade Federal Fluminense
Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa
Andrelize Schabo Ferreira de Assis – Universidade Federal de Rondônia
Bianca Gabriely Ferreira Silva – Universidade Federal de Pernambuco
Cristiana Barcelos da Silva – Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro
Cristiane Elisa Ribas Batista – Universidade Federal de Santa Catarina
Daniel Ordane da Costa Vale – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais
Danyelle Andrade Mota – Universidade Tiradentes
Dayanne Tomaz Casimiro da Silva - Universidade Federal de Pernambuco
Diogo Luiz Lima Augusto – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro
Elis Regina Barbosa Angelo – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo
Ernane Rosa Martins - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás
Ezequiel Martins Ferreira – Universidade Federal de Goiás
Fábio Pereira Cerdera – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Francisco Oricelio da Silva Brindeiro – Universidade Estadual do Ceará
Glaucio Martins da Silva Bandeira – Universidade Federal Fluminense
Helio Fernando Lobo Nogueira da Gama - Universidade Estadual De Santa Cruz
Inaldo Kley do Nascimento Moraes – Universidade CEUMA
João Paulo Hergesel - Pontifícia Universidade Católica de Campinas
Jose Henrique de Lacerda Furtado – Instituto Federal do Rio de Janeiro
Jordany Gomes da Silva – Universidade Federal de Pernambuco



2021

Jucilene Oliveira de Sousa – Universidade Estadual de Campinas
Luana Lima Guimarães – Universidade Federal do Ceará
Luma Mirely de Souza Brandão – Universidade Tiradentes
Mateus Dias Antunes – Universidade de São Paulo
Milson dos Santos Barbosa – Universidade Tiradentes
Naiola Paiva de Miranda - Universidade Federal do Ceará
Rafael Leal da Silva – Universidade Federal do Rio Grande do Norte
Rita Rodrigues de Souza - Universidade Estadual Paulista
Willian Douglas Guilherme - Universidade Federal do Tocantins

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)

A642 Aplicação estratégica e multiplicidades da gestão contemporânea [livro eletrônico] : volume 2 / Organizadores Bianca Gabriely Ferreira Silva, Andréa Cristina Marques de Araújo, Roger Goulart Mello. – Rio de Janeiro, RJ: e-Publicar, 2021.

Formato: PDF
Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader
Modo de acesso: World Wide Web
Inclui bibliografia
ISBN 978-65-89340-92-8

1. Administração. 2. Planejamento estratégico. 3. Gestão contemporânea. I. Silva, Bianca Gabriely Ferreira. II. Araújo, Andréa Cristina Marques de. III. Mello, Roger Goulart.

CDD 658.4

Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422

Editora e-Publicar

Rio de Janeiro – RJ – Brasil
contato@editorapublicar.com.br
www.editorapublicar.com.br



2021

Apresentação

É com grande satisfação que a **Editora e-Publicar** vem apresentar a obra intitulada “**Aplicação estratégica e multiplicidades da gestão contemporânea, Volume 2**”. Neste livro, engajados pesquisadores contribuíram com suas pesquisas. A obra é composta por 33 capítulos que abordam múltiplos assuntos relacionados a área de gestão.

Desejamos a todos uma excelente leitura!

Editora e-Publicar

Roger Goulart Mello

Patrícia Gonçalves de Freitas

Sumário

CAPÍTULO 1 14

GESTÃO DE PRODUTOS E ESTABELECIMENTOS: AS INFLUÊNCIAS DE MARKETING NO COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR 14

Alexandre de Melo Abicht
Andressa Ferrugem Bandeira
Alessandra Carla Ceolin
João Inocêncio Junior

CAPÍTULO 2 25

MARKETING DE RELACIONAMENTO NO MERCADO DE SEGUROS DE AUTOMÓVEIS: A INFLUÊNCIA NO COMPORTAMENTO DO CLIENTE 25

Alexandre de Melo Abicht
Arthur Geremias
Alessandra Carla Ceolin
João Inocêncio Junior

CAPÍTULO 3 38

IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE CONTROLE INTERNO: UM ESTUDO DE CASO NO MUNICÍPIO DE PESQUEIRA/PE 38

Edvaldo Ferreira Calado
Alexandre de Melo Abicht
Alessandra Carla Ceolin

CAPÍTULO 4 51

COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR EM RELAÇÃO À OFERTA DE PRODUTOS AGROECOLÓGICOS EM FEIRAS DA ZONA NORTE DE RECIFE/PE 51

Enggel Beatriz Silva do Carmo
Suellen Roberta Vasconcelos da Silva
Aline Fonseca Coutinho
Alessandra Carla Ceolin
Alexandre de Melo Abicht

CAPÍTULO 5	66
PRÁTICA TECNOLÓGICA E TECNOLOGIA SOCIAL: A COMPREENSÃO DOS COMPONENTES DA PRÁTICA TECNOLÓGICA A PARTIR DA TEORIA DA TECNOLOGIA SOCIAL.....	66

Carlos Cesar Garcia Freitas
Flávia Aparecida de Moraes
Flaviane Peloso Molina Freitas

CAPÍTULO 6	86
USO DE FERRAMENTAS NA GESTÃO EMPRESARIAL COMO FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES	86

Cláudio Luiz Chiusoli
Elizabeth Emperatriz García-Salirrosas
Thiago Ferreira Spiri
Andressa Antônio

CAPÍTULO 7	107
ANÁLISE DAS ESCOLAS DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA NO DESENVOLVIMENTO DE POLÍTICAS PÚBLICAS NO SETOR DE GEMAS E JOIAS	107

Lívia Paixão Bernardo
Daniëlle de Oliveira Bresciani Fortunato

CAPÍTULO 8	126
O COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR À LUZ DAS INOVAÇÕES NO SETOR DE GEMAS, JOIAS E AFINS	126

Josimar de Jesus Souza
Daniëlle de Oliveira Bresciani Fortunato

CAPÍTULO 9	145
INDICADORES CHAVE DE DESEMPENHO: PROPOSTA DE MÉTODO DE MONITORAMENTO COM BASE NOS FUNDAMENTOS ESTATÍSTICOS DE PROCESSOS.....	145

Fabício Viana Andretti
Marcelo Tadeu Grimaldi de Castro

CAPÍTULO 10 163

INFLUÊNCIA DO MARKETING DIGITAL NO PEQUENO VAREJO DE SERVIÇO .163

Flávio Régio Brambilla
Fátima Gilvandra Rodrigues

CAPÍTULO 11 179

ANÁLISE ECONÔMICO-FINANCEIRA DE MUNICÍPIOS179

Jeferson Luís Lopes Goularte
Gabriela Cappellari
Leonardo Minelli
Guilherme Inchausp Moreira

CAPÍTULO 12 197

ANÁLISE DOS ESTILOS DE LIDERANÇA BASEADA NO LIVRO SENHOR DAS
MOSCAS 197

Amanda Gomes De Souza
Juliana Gisele Da Silva Nalle

CAPÍTULO 13 215

O DESAFIO DA MODERNIZAÇÃO E PROFISSIONALIZAÇÃO EM UMA EMPRESA
FAMILIAR 215

Marcelo Alves da Silva
Viviane Simas da Silva

CAPÍTULO 14 230

A IMPORTÂNCIA DO SISTEMA DE CONTROLE INTERNO COMO ÓRGÃO
INDEPENDENTE NA ESTRUTURA ADMINISTRATIVA DAS PREFEITURAS 230

Olandim de Sousa Sueth

CAPÍTULO 15 242

PROJEÇÃO DA CONTABILIZAÇÃO DE UMA EMPRESA..... 242

Rafael Mayer

CAPÍTULO 16	257
PONTO DE LUCRO E PONTO DE EQUILIBRIO SENDO CONTABILIZADO DE UMA LOJA DE CONVENIÊNCIA.....	257

Rafael Mayer

CAPÍTULO 17	275
PRÁTICAS DE GESTÃO E A CONSTRUÇÃO DE SABERES NO PROGRAMA BOM NEGÓCIO PARANÁ EM FOZ DO IGUAÇU.....	275

Rosely Cândida Sobral
Carlos Alberto Vasquez

CAPÍTULO 18	291
FERRAMENTAS PARA GESTÃO FINANCEIRA: UM ESTUDO DE CASO EM EMPRESAS SITUADAS NO MUNICÍPIO DE CAMPOS DOSGOYTACAZES – RJ ...	291

Victor Tomazinho Bartolazzi
Mayara Graciei de Souza
Mozarth Dias de Almeida Miranda

CAPÍTULO 19	309
AVALIAÇÃO DO ÍNDICE DE SATISFAÇÃO DO EGRESSO DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR NO MUNICÍPIO DE CAMPOS DOS GOYTACAZES	309

DOI: 10.47402/ed.ep.c202122219982

Victor Tomazinho Bartolazzi
Edson Terra Azevedo Filho
Carlos Henrique de Souza Medeiros

CAPÍTULO 20	324
UNIVERSIDADE EMPREENDEDORA: O MODELO DE PARCERIA ENTRE O INSTITUTO FEDERAL DO PARANÁ E OS AGROPRODUTORES DO INTERIOR DO ESTADO.....	324

Vivien Mariane Massaneiro Kaniak
Ana Paula Mussi Szabo Cherobim
Gutemberg Ribeiro

CAPÍTULO 21 344

ANÁLISE DE BALANÇO EM UM CLUBE ESPANHOL DE FUTEBOL APLICANDO AS METODOLOGIAS DE ANÁLISE HORIZONTAL, VERTICAL E ÍNDICES DE LIQUIDEZ..... 344

DOI: 10.47402/ed.ep.c202156521982

Ryan Augusto Lemes De Oliveira
Adriano Carlos Moraes Rosa
José Carlos De Paula

CAPÍTULO 22 357

MERCADO DE TRABALHO: IMPLEMENTAÇÃO DE UM MATERIAL DE APOIO PARA TÉCNICOS RECÉM-FORMADOS..... 357

DOI: 10.47402/ed.ep.c202156622982

Mariana Andrade Espíndola
Isabela Ribeiro Rosa
Maria Clara Fonseca Oliveira
Rafaela Victória Pereira De Assis
Vivian Carvalho Manuci
Adriano Carlos Moraes Rosa

CAPÍTULO 23 367

PANORAMA BRASILEIRO DE GRÃOS: COMPARANDO SAFRAS E PERFORMANCE DO AGRONEGÓCIO..... 367

DOI: 10.47402/ed.ep.c202151023982

João Pedro M. Agostinho
Edenis Cesar de Oliveira

CAPÍTULO 24 386

O IMPACTO DA ALTERAÇÃO DA LEGISLAÇÃO DO REPETRO NOS CONTROLES DE PREÇOS DE TRANSFERÊNCIA EM EMPRESAS INTERNACIONALIZADAS PRESTADORAS DE SERVIÇO DO SETOR DE ÓLEO E GÁS 386

DOI: 10.47402/ed.ep.c202143524982

Eliane Vieira Bello
Fabrício Viana Andretti
Liliane Vieira Bello

CAPÍTULO 25400

BASES CONCEITUAIS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM SAÚDE: UMA RESOLUTIVIDADE PARA AS PROBLEMAS SOCIAIS400

DOI: 10.47402/ed.ep.c202142125982

Iago Prina Rocha
Norma Lopes de Magalhães Velasco Bastos
Jair Magalhães da Silva
Alessandra Santos Sales
Thainá de Santana Almeida dos Santos
Michele Silva Dos Santos
Letícia Silva Dos Santos

CAPÍTULO 26411

BALANCED SCORECARD E LIDERANÇA COACHING: ATINGINDO AS METAS DA REGIONAL DE EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS – ESTUDO DE CASO ...411

DOI: 10.47402/ed.ep.c202148426982

Marcelo Paranzini

CAPÍTULO 27430

CONTRIBUIÇÕES DA TECNOLOGIA NA REDE PÚBLICA DO MUNÍCIPIO DE CAUCAIA: ÊNFASE NO ACOMPANHAMENTO DOS FLUXOS DAS ESCOLAS E DOS DOMUMENTOS DE AUDITORIAS430

DOI: 10.47402/ed.ep.c202153027982

Raquel Di Paula Mesquita Lima de Oliveira
Francisco Eilson Martins
Georgina Selma Monteiro Albuquerque

CAPÍTULO 28443

DELINEANDO TRAJETOS DA SUPERVISÃO DOCUMENTAÇÃO E ESCRITURAÇÃO ESCOLAR443

DOI: 10.47402/ed.ep.c202153128982

Francisco Eilson Martins
Raquel Di Paula Mesquita Lima de Oliveira

CAPÍTULO 29452

A EFICIÊNCIA DOS GASTOS DAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR BRASILEIRAS NO PERÍODO DE 2014 A 2018.....452

DOI: 10.47402/ed.ep.c202160729982

Roque Brinckmann
Camilla Rossetto

CAPÍTULO 30	475
AS GEMAS E AS JOIAS BRASILEIRAS NO COMÉRCIO INTERNACIONAL: UMA ANÁLISE DA PARCERIA DO PROJETO SETORIAL INTEGRADO <i>PRECIOUS BRAZIL</i>	475

Isabela de Sousa Ladeira
Daniëlle de Oliveira Bresciani Fortunato

CAPÍTULO 31	495
ANÁLISE DA QUALIDADE NOS SERVIÇOS CONTÁBEIS: UTILIZANDO COMO FERRAMENTA O MODELO SERVQUAL	495

Mariele Fernanda Zinn Pereira
André Ximenes de Melo
Sonia Aparecida Beato Ximenes de Melo
Grazielle Oliveira Aragão Servilha

CAPÍTULO 32	512
A EVOLUÇÃO DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA DE ESTUDOS SOBRE ALGODÃO EM MATO GROSSO	512

Zeneth Ferreira de Lima
André Ximenes de Melo
Sonia Aparecida Beato Ximenes de Melo
Magno Alves Ribeiro

CAPÍTULO 33	528
GESTÃO DO CONHECIMENTO NUMA EMPRESA FARMACÊUTICA NA AMÉRICA LATINA	528

Talita da Silva Ferreira



CAPÍTULO 1

GESTÃO DE PRODUTOS E ESTABELECIMENTOS: AS INFLUÊNCIAS DE MARKETING NO COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

Alexandre de Melo Abicht, Docente, UNICNEC Osório
Andressa Ferrugem Bandeira, Graduada em Administração,
Faculdade CNEC Gravataí

Alessandra Carla Ceolin, Doutora em Agronegócios, UFRPE, Docente, UFRPE
João Inocêncio Junior, Mestrando em ciências contábeis e atuariais (PPGCont/UFPE)
Advogado em Recife/PE

RESUMO

As diversas formas de influências de marketing estão presentes em qualquer relacionamento de compra e venda. Por esse motivo, é necessário que as empresas conheçam os tipos de influência as quais seus consumidores estão sujeitos, podendo planejar suas atividades de marketing, sejam elas dos produtos ou do estabelecimento, de forma correta. Este estudo trata sobre o comportamento do consumidor, com objetivo de compreender como ocorre a influência de compra nos consumidores da região metropolitana de Porto Alegre-RS, identificando o perfil dos clientes e analisando os fatores de influência encontrados. O estudo foi realizado por meio duas etapas distintas e com a aplicação de questionários semiestruturados, sendo a primeira realizada por meio de pesquisa exploratória e de natureza qualitativa (14 respondentes), e a segunda composta por uma pesquisa descritiva e também bibliográfica, de natureza quantitativa (100 respondentes). A partir da pesquisa foi possível identificar que os consumidores da região metropolitana do sul do país são constantemente influenciados, sendo percebidas na pesquisa influências sociais, de marketing e situacionais sobre seus comportamentos no momento da compra.


PALAVRAS-CHAVE: Administração; Marketing do Produto; Influência de Compra; Comportamento do Consumidor.

1. INTRODUÇÃO

Conhecer os fatores que influenciam o cliente torna-se atividade fundamental para uma gestão mercadológica de competência. e conhecer o consumidor é necessário para oferecer produtos e serviços apropriados para que as necessidades dos clientes sejam satisfeitas (SAMARA; MORSCH, 2005 p. 105).

A prática de estabelecer estratégias devem ser consideradas pelos profissionais da área de marketing. Pois o marketing consiste na relação direta com o cliente e na gestão para relacionamentos lucrativos (TAVARES; TAVARES, 2004 p. 27).

Características do consumidor, bem como seu perfil, motivações, interesses, aspectos demográficos etc. influenciam as atitudes e comportamentos dos consumidores. Esse artigo



procura explicar o que influencia o cliente da região metropolitana de Porto Alegre, no Estado do Rio Grande do Sul (RS) é influenciado em suas compras.

O conhecimento sobre o comportamento do consumidor é um tema relevante, uma vez que para as empresas alavancarem suas vendas se faz importante a satisfação do cliente em relação ao produto comprado. A ideia portanto, é que o consumidor não só venha a adquirir o produto ou serviço mas co-valorar o bem aumentando o seu valor e as vendas (TROCCOLI, 2009, p. 21)

O objetivo geral deste trabalho consiste em compreender como ocorre a influência de compra nos consumidores da região metropolitana de Porto Alegre-RS. Uma pesquisa que é válida e segundo Etzel, Walker e Stanton (2001, p. 160) procura-se “dividir o mercado total de um produto ou serviço em diversos grupos menores, internamente homogêneos” para fins de estudo. Já, os objetivos específicos foram para identificar o perfil dos consumidores entrevistados, analisar os fatores de influência de compra dos consumidores estudados e de construir uma análise crítica sobre os fatores de influência encontrados.



2. MARKETING, A CRIAÇÃO E CO-CRIAÇÃO DE VALOR PARA O CLIENTE E O COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

O marketing é uma ferramenta para o desenvolvimento e sucesso de uma empresa no mercado. Em sendo a concorrência perene, é importante ter estratégias certas para manter-se bem colocado no mercado (KOTLER; KELLER, 2006, pp. 25-29).

Afirma-se que o mercado, um sistema baseado em trocas voluntárias, é o objeto do marketing, as trocas são motivadas pela busca individual de cada ser humano que visa a satisfação das próprias necessidades e desejos (SAMARA; MORSCH, 2005, p. 119). O conceito de valor para o cliente pode ser interpretado como mistura de qualidade, preço e serviço. É toda a compreensão sobre o quanto um valor cresce com o relacionamento advindo do serviço prestado. (KOTLER; KELLER, 2012)

O cliente em primeiro lugar deve, assim como mercadorias e serviços, no centro e objetivo do negócio, qual seja, a venda, o que torna necessário reconhecer os consumidores para lhes criar valor. posição também esposada por representantes da Escola Austríaca de economia.

No entanto, graças ao austríaco Carl Menger, que popularizou a descoberta de que o valor dos bens não é objetivo, mas sim subjetivo, a realidade se comprova totalmente distinta: em toda e qualquer transação comercial, cada lado atribui àquele bem que está recebendo um valor subjetivo maior do que atribui àquele bem que está dando em troca (VAN COTT, 2019, s/p).



Se é o cliente quem decide dentre as propostas oferecidas, optando por seu melhor interesse resta caracterizada a associação entre as vantagens intangíveis e tangíveis do produto, além de questões emocionais e financeiras a ser consideradas na compra. O valor em sendo um elemento decorre também do imaginário. A ideia do marketing é portanto não só criar valor mas também desenvolver esse elemento psicológico na clientela.

Hodiernamente, entende-se que a criação de valor conta com a participação dos clientes, trata-se do fenômeno da cocriação de valor, e é fortalecida pela internet e redes sociais, é portanto um envolvimento direto do consumidor (MORAES; COSTA, 2012 s/p). É mais efetivo em questão de custos manter um cliente do que encantar outros novos e, devido a este motivo, as organizações preocupam-se em garantir uma boa experiência de seus consumidores, situação em que ocorre a criação e co-criação de valor (LAS CASAS, 2014, p. 41).

Analisando o comportamento do consumidor as empresas descobrem como agradecer seu cliente e, por consequência, aumentar suas vendas e receitas. Para estes autores, sem a satisfação do cliente não existe aumento nas vendas, portanto, observa-se que um não é nada sem o outro (BLACKWELL, MINIARD; ENGEL, 2005, p. 74).



3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Em sendo o método um meio científico da busca do conhecimento, A metodologia científica é um composto de estratégias com a finalidade de alcançar o objetivo da pesquisa (GIL, 2009 p. 41).

A pesquisa quanto à natureza se define como pesquisa aplicada por buscar resolver um problema específico, é uma investigação com objetivo de proporcionar entendimento com aplicação prática e finalidade de resolver problemas específicos. Já, o procedimento metodológico foi composto por duas etapas. A primeira foi exploratória, de natureza qualitativa e a segunda foi descritiva, bibliográfica de natureza quantitativa (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 24).

Na primeira etapa, em pesquisas exploratórias, que são as desenvolvidas com a finalidade de dar uma visão geral sobre um fato, é aplicável pois o tema em questão é pouco explorado. Já, a pesquisa qualitativa é a modalidade de investigação em que os dados necessários são coletados por meio de interação social e a análise é feita de forma subjetiva pelo pesquisador (APPOLINÁRIO, 2011 p. 149).

A amostragem da primeira etapa que foi utilizada para pesquisa é composta por 14 consumidores residentes na região metropolitana de Porto Alegre-RS. A coleta dos dados



ocorreu por meio de questionário semiestruturado sobre as possíveis formas de influência nos hábitos de consumo.

Já, a segunda etapa da pesquisa descritiva é caracterizada pela exploração quando os fatos não possuem a interferência ou manipulação do pesquisador. O caso em tela buscou-se estudar sobre um determinado grupo de pessoas (GIL, 2010, pp. 29-31).

A pesquisa bibliográfica, também procedida nesse estudo, compreende toda bibliografia pública sobre o tema estudado, pelos mais variados meios físicos e virtuais. (MARCONI; LAKATOS, 2011, pp. 43-44).

A natureza quantitativa é a modalidade de pesquisa de fatos, onde variáveis que já estão predeterminadas são calculadas e expressadas em forma de números. A amostragem nesta categoria (segunda etapa) de pesquisa foi de 100 (cem) consumidores residentes na região metropolitana de Porto Alegre (RS), com coleta de dados através de questionário semiestruturado.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 ANÁLISE DA PESQUISA EXPLORATÓRIA DE NATUREZA QUALITATIVA

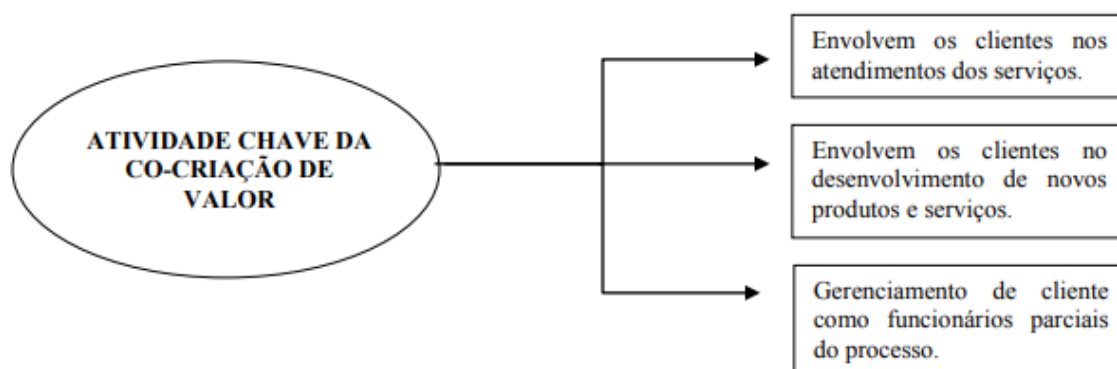
Das respostas feitas em questionário eletrônico decorreram os fatos descritos a seguir. Percebeu-se que poucos levam em consideração a marca do produto na hora da compra e o que mais pesa para adquirir um produto do ponto de vista do público consultado é o preço e a qualidade da mercadoria.

Quando questionados se costumavam efetuar uma compra com base na fama de alguma marca, a maioria do público respondeu negativamente, porém, em disparado, grande parte alegou que associa a marca do produto à sua qualidade.

Quanto ao que chama atenção em uma propaganda em qualquer tipo de mídia, muitos comentaram sobre as sensações demonstradas nas imagens, como a mensagem passada que manifesta a curiosidade e vontade de experimentar o produto, a criatividade e tecnologia utilizada para passar o recado sobre o produto, a relação com o dia a dia, e também a objetividade, como o preço e especificações do produto. Para esses consumidores conhecer as atribuições benéficas é mais importante do que o valor pago. Isso porque o valor é algo subjetivo, sendo criado conjuntamente com o fornecedor (*e.g.* um apartamento vazio é apenas uma mercadoria para um corretor, mas pode ser o início de um lar para recém casados, por isso uma corretora que faça a publicidade com o slogan “aqui você tem seu lar” o vínculo

psicológico é imediatamente cocriado, parte pelo imaginário do cliente, parte pelo marketing), veja-se na figura 1.

Figura 1 – Co-criação de valor



Fonte: Moraes e Costa (2012, p. 10)



Quase todos entrevistados alegaram que já se sentiram interessados em algum produto. Metade do público entrevistado declarou não ler embalagens de produtos, mas a grande maioria alegou que a embalagem chama atenção, principalmente as coloridas com um layout diferenciado. Dos fatores que influenciam para entrar em uma loja, muitos citaram aspectos visuais como a vitrine da loja e a organização, anúncios de promoções e indicações recebidas.

Corroborando com o Estudo de Churchill e Peter (2010, p. 153) a maioria dos entrevistados têm preferência por ir às compras sozinhos por questões de tempo e comodidade. Os que disseram que gostam de estar acompanhados na hora das compras, citaram que geralmente é por pessoas mais próximas, como cônjuge, mãe ou amigos – em outras palavras, do meio social em que estão inseridos.

É perceptível que o atendimento é levado em consideração fortemente pelos entrevistados. De um modo geral, os entrevistados responderam que decidem pela compra basicamente levando em consideração suas necessidades, preço, qualidade do produto e atendimento recebido.

4.2 ANÁLISE DA PESQUISA DESCRITIVA, BIBLIOGRÁFICA DE NATUREZA QUANTITATIVA

A pesquisa de natureza quantitativa foi aplicada entre os dias 21 e 27 de setembro através de um formulário eletrônico divulgado e compartilhado em redes sociais. Foi identificado que 65% do público entrevistado pertencia ao sexo feminino e os outros 35% ao sexo masculino.



Em relação à idade dos entrevistados, a maior parte do público respondente, cerca de 46%, pertence a faixa etária de 21 a 25 anos, 23% possui de 26 a 30 anos, 23% possui acima de 31 anos, enquanto que apenas 8% do público possui de 18 a 20 anos de idade.

Sobre a quantidade de pessoa nos lares dos pesquisados, a maioria do público, cerca de 39% relatou que mora com mais duas pessoas em sua residência, 26% mora com mais uma pessoa. Uma quantidade de 18% reside juntamente com mais três pessoas, e somente 8% alegou que mora sozinho; 7% do resultado obtido declararam que moram com mais quatro pessoas em casa e somente 2% registrou morar com mais cinco pessoas. Tal pergunta é relevante pois Samara e Morsch (2005, p. 119) onde definem que a família deve ser estudada separadamente por ser um grupo de referência de importância sobre o comportamento do consumidor.


A respeito da renda, 21% dos respondentes alegou ter renda mínima mensal de 5 a 6 salários mínimos. Uma quantidade de 20% do público relatou ter renda de 1 a 2 salários mínimos. Aproximadamente 16% dos respondentes possuem acima de 7 salários mínimos mensais.

O estudo corrobora com a pesquisa de Churchill e Peter (2010 p. 4) em que apontam que a classe social, é determinante de influência de consumo isso porque todas as classes sociais aparentaram ter as mesmas influências nas diferentes faixas de renda, sendo a renda mensal mais ocorrente na maioria do público, foi a de 3 a 4 salários mínimos.

A respeito do grau de escolaridade dos participantes computou-se que metade do público, constituído por 57%, respondeu que está com o ensino superior em andamento. Cerca de 26% do público relatou que possui o ensino médio completo e 12% alegou ter o ensino superior completo. O restante é composto por 1% cada, sendo ensino fundamental, ensino superior com especialização em andamento, ensino superior com especialização completo, ensino técnico em andamento e ensino técnico completo. Sabe-se que aos que estudam participam de um grupo de referência a mais, pois os colegas, partilham opiniões e informações em relação a consumo (CHURCHILL; PETER, 2010, pp. 152-154).

Referente ao estado civil dos participantes. A maior parte, composta por 43% das respostas, refere-se ao público casado. Cerca de 37% do público relatou estar solteiro e 20% está namorando. Assim sendo 63% do público entrevistado possui algum tipo de relacionamento para partilhar opiniões sobre consumo.

O público entrevistado pertencente à região metropolitana da capital do estado do Rio Grande do Sul, que conforme pesquisa divide-se em 78% pertencente à cidade de Gravataí, 5%



de Cachoeirinha, 5% de Porto Alegre e o restante de 12% habita outras regiões próximas à capital.

A resposta dos entrevistados quando questionados sobre a facilidade ou não de serem presenteados, quando da infância, pelos seus pais 93% do público respondeu negativamente à questão, enquanto apenas 7% respondeu positivamente. Temos que As influências exercidas pela família ocorrem desde quando os pais estabeleciam limites sobre determinadas compras aos seus filhos, influenciando para que sejam adultos conscientes de suas aquisições e aprendendo desde pequenos que é preciso ter limites inclusive no consumo (CHURCHILL; PETER, 2010, p. 153).

Sobre o hábito de consumir por influência de elogios a determinado produto, 60% respondeu que já ocorreu de comprar por influência quanto 40% não dar crédito a elogios na sua decisão de compra.



Para quem respondeu positivamente à questão foi pedido que explicasse brevemente sobre o elogio que recebeu e a que produto se referia. Analisando as respostas dissertativas, foi possível observar que os elogios recebidos em maioria eram a respeito de produtos eletrônicos, como celulares e eletrodomésticos.

Também citaram produtos de perfumaria, cosméticos, vestuário, alimentos, carros e artigos referentes à higiene, limpeza, esporte e lazer. Os elogios recebidos se dividiam em boa qualidade do produto, bem como sua alta durabilidade, resistência e desempenho, além da facilidade no uso.

Tais resultados corroboram com a pesquisa de Samara e Morsch (2005 p. 10) abrangem que uma boa parte do processo de consumir pertence ao que já foi aprendido. O cliente expande seu aprendizado a partir do momento que utiliza vivências anteriores e fontes de informação, que passam a influenciar sua decisão. O aprendizado, portanto, é caracterizado como uma sustentação importante sobre as decisões voltadas à compra.

A próxima pergunta se refere às embalagens de produtos que atraem a atenção do comprador para que leiam as informações referentes ao produto, e se estas informações fazem com que a mercadoria seja adquirida para comprovar as especificações descritas.

Fazendo uso de exemplos a respeito de lançamentos de produtos de cabelo, para o carro, ou produtos eletrônicos que contenham informações interessantes sobre o resultado de sua utilização e desempenho, percebe-se que a tendência de 38% dos entrevistados é comprar



frequentemente ou sempre, enquanto 28% alegou raramente ou nunca comprar. A maioria do público, cerca de 34% se concentrou em uma alternativa de indecisão.

A aparência do produto e itens que compõe a embalagem de forma atraente são pontos que influenciam o processo de decisão de compra do consumidor, conforme destacam os autores.

Rótulos na embalagem com destaques positivos sobre o produto, podem fazer com que seja escolhido mais facilmente. Por conta disso, profissionais de marketing pesquisam e estudam sobre como os clientes correspondem a diferentes rótulos (SAMARA; MORSCH, 2005, p. 126).

Sobre onde os entrevistados costumam realizar suas compras, mostra que cerca de 82% do público tem o hábito de comprar fisicamente e 18% prefere comprar online.



Sobre frequência de compras obteve-se que 65% do público respondeu que compra frequentemente ou sempre produtos em promoção. Uma minoria de 7% dos entrevistados alegou nunca ou raramente comprar mercadorias em oferta. Cerca de 28% dos respondentes ficou em indecisão nesta questão.

A maioria do público, cerca de 55%, respondeu que já comprou produtos em oferta e após o uso percebeu que adquiriu algo com baixa qualidade, enquanto 45% respondeu que isso nunca aconteceu.

Quanto à aparência do local (se limpo e organizado contra um local sujo e mal cuidado) a maioria do público composta por 64% vai procurar o produto em outro lugar, sendo que 40% destes procurarão outro estabelecimento em razão do ambiente desagradável que encontraram e os outros 24% em virtude do mal atendimento que receberam do vendedor. Cerca de 36% alegaram que comprariam mesmo assim, sendo que para 25% o motivo da efetivação da compra era por causa do preço acessível e para 11% era porque já estariam na loja.

Quando questionados sobre em qual dos dois ambientes citados preferem fazer suas compras. O primeiro ambiente era um shopping com ambiente climatizado sabendo que os produtos seriam um pouco mais caros, e o segundo ambiente era na rua sob os efeitos do clima em motivo de saber que encontrariam maior variedade de produtos e preços mais baixos.

Cerca de 56% do público teve preferência pelos menores preços, optando pelo segundo ambiente, enquanto que 44% prezou pelo conforto escolhendo o primeiro ambiente citado.



Quando questionados sobre como preferem ir às compras, a maioria, com 53% preferiu a companhia de pessoas que pertencem aos grupos de referência aos quais fazem parte. Esta parcela de 53% divide-se entre estar acompanhado de namorado (a) ou esposo (a), familiares e amigos. A outra parte, representada por 47%, prefere fazer suas compras sozinho (a). Acompanhado (a) por namorada (o)/ esposa (o) 24%; já os Acompanhado (a) por familiares 15%, e Acompanhado (a) por amigos 14%.

Estar acompanhado por grupos de referência pode ser mais vantajoso ainda para influenciar a compra, pois a opinião de um familiar, por exemplo, pesa muito mais do que a opinião do vendedor.

Sobre a escolha de marcas para presentear uma pessoa próxima. A questão era se os entrevistados costumam presentear com uma marca superior à que utilizam habitualmente. Cerca de 36% respondeu que faz isso raramente ou nunca, enquanto que 30% respondeu que costuma fazer isso frequentemente ou sempre. Uma parte de 34% ficou imparcial.



O marketing de relacionamento, por sua vez, é conhecido por *Customer Relationship Management* (CRM) é o novo processo de gestão baseada na estratégia de manter intimidade com o consumidor com a finalidade de ampliar a competitividade das empresas; é mais que uma mera publicidade porém uma retro informação para que a entidade conheça melhor seus clientes em sua complexidade e o CRM deve fazer parte de todos os processos da empresa com vistas a potencializar as vendas e (SWIFT, 2001, p. 43).

Quando questionados se já compraram por impulso, 41% do público respondente alegou que isso ocorre frequentemente ou sempre, enquanto que 21% declarou que isso ocorre raramente ou nunca. Uma parcela de 38% dos entrevistados ficou imparcial em sua resposta. O que reforça o entendimento de Van Cott (2019, s/p) em que é mencionado que a atividade psicológica é muito mais intensa que a mera necessidade na hora da compra o que reforça a teoria de que as influências do mercado no consumidor são onipresentes e perniciosas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo sobre o comportamento do consumidor por parte das empresas proporciona o conhecimento do público consumidor, tornando mais fácil empreender com chances de êxito.

Através da pesquisa foi possível perceber que os participantes são constantemente influenciados. Também restou claro que a família é a maior fonte de influência, desde opinar pela compra até estar presente acompanhando o processo de aquisição de mercadorias e serviços.



No grupo de influências de marketing as atribuições do produto sobressaíram todos os outros itens do composto, inclusive o preço o que ficou em segundo lugar. O que reforça a tese defendida, de que o valor, em frequência, vem do elemento psicológico, isto é, subjetivo.

Na categoria de influências situacionais foram percebidas, em especial, influências de ambiente físico, sociais e de tempo. Em relação ao ambiente físico, os clientes consultados prezam por comprar em um estabelecimento agradável com vendedores atenciosos, recusando ambientes com má apresentação, e com atendentes descorteses. Sobre as influências sociais, destaca-se que os consumidores têm preferência por comprar acompanhados de alguém, geralmente de familiares. As condições de tempo/clima percebidas se referem à opção dos consumidores de dar preferência a compras em locais abertos, sob os efeitos variantes do clima. Este é um ponto positivo de influência para os comerciantes, pois clientes com calor tendem a consumir maior volume de produtos refrescantes, não tendo programado esta compra, apenas suprimindo sua necessidade momentânea.

Um objetivo específico do estudo foi identificar o perfil dos consumidores participantes da pesquisa. O público, formado principalmente por mulheres, pertencia a diferentes faixas etárias, que iam de 18 anos até acima de 31 anos. Todos os participantes eram moradores das cidades da região metropolitana de Porto Alegre-RS e a maioria do público se referia a universitários.

Outros dois objetivos específicos desta pesquisa consistiam em analisar todos os fatores obtidos através da pesquisa e criar uma análise crítica sobre estes pontos percebidos, o que foi feito no capítulo que abrange os resultados da pesquisa quantitativa. Tudo pôde ser analisado e comentado para o fechamento detalhado do estudo.

Ante ao exposto, ficou claro que os clientes desejam um bom atendimento no estabelecimento, preferem locais abertos, tem grande influência da sua família, o que faz crer que preferem ir às compras acompanhados, também se destaca nesse público a importância às atribuições e qualidades do bem de consumo, deixando em segundo lugar a quantia paga, reforçando a tese bibliográfica aplicável à matéria.

REFERÊNCIAS

APPOLINÁRIO, Fabio. **Dicionário de metodologia científica**: um guia para a produção do conhecimento científico. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BLACKWELL, Roger D.; MINIARD, Paul W.; ENGEL, James, F. **Comportamento do consumidor**. São Paulo: Cengage Learning, 2013.



CHURCHILL, Gilbert A. Jr.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes.** São Paulo: Saraiva, 2010.

ETZEL, Michael J.; WALKER, Bruce J.; STANTON, William J. **Marketing.** São Paulo: Makron Books, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

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

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Cocriação de Valor: conectando a empresa com os consumidores através das redes sociais e ferramentas colaborativas.** São Paulo: Atlas, 2014;

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MORAES, Marcela Barbosa de; COSTA, Benny Kramer. **Co-criação de valor e perspectiva da lógica dominante: um estudo em uma empresa do setor aeronáutico.** Unindu. São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.unitau.br/unindu/artigos/pdf581.pdf>> Acesso em: 06 jun. 2017.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Emani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico.** 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SAMARA, Beatriz Santos; MORSCH, Marco Aurélio. **Comportamento do consumidor: conceitos e casos.** São Paulo: Prentice Hall, 2005.

SWIFT Ronald. **CRM, customer relationship management: o revolucionário marketing de relacionamento com o cliente.** 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

TAVARES, Alexandre de Souza; TAVARES, Carine Rodrigues. **Gestão empresarial: a integração das competências.** 1. ed. Bagagem Eventos, 2004.

TROCCOLI, Irene Raguene. **Co-criação de Valor e Fidelização de Clientes: uma Visão Integrada.** Inter Science Place - Revista Científica Internacional. Ano 2, n. 4, jan. 2009. Disponível em: <<http://www.uff.br/pae/pca/article/view/132>> Acesso em: 06 jun. 2017.

VAN COTT, T. Norman, 2019. **Uma lição de economia básica: João compra um carro de Pedro:** A transação de um carro usado tem muito a ensinar sobre questões essenciais (e atuais) da economia. Disponível em: <<https://www.mises.org.br/Article.aspx?id=3005>>. Acesso em: 07 jun. 2019.

RICHARDS, D.J.; FROSCHE, R.A. The industrial green game: overview as perspectives. In: RICHARDS, D.J. (org.). *The industrial green game: implications for environmental design and management.* Washington: National Academy Press, 1997.



CAPÍTULO 2

MARKETING DE RELACIONAMENTO NO MERCADO DE SEGUROS DE AUTOMÓVEIS: A INFLUÊNCIA NO COMPORTAMENTO DO CLIENTE

Alexandre de Melo Abicht, Docente, UNICNEC Osório
Arthur Geremias, Graduado em Administração, Faculdade CNEC Gravataí
Alessandra Carla Ceolin, Doutora em Agronegócios, UFRPE, Docente, UFRPE
João Inocência Junior, Mestrando em ciências contábeis e atuariais (PPGCont/UFPE)
Advogado em Recife/PE

RESUMO



O presente trabalho pretende analisar a influência do marketing de relacionamento e em como isso influencia na escolha do cliente de seguro de automóvel. Definiu-se o conceitos como marketing de serviços, criação e co-criação de valor para o cliente e comportamento do consumidor. A pesquisa foi realizada em uma corretora de seguros (triseg corretora e administradora de seguros e foi executada em duas etapas, a primeira de caráter qualitativo envolvendo os sócios e clientes e a segunda de caráter quantitativo por meio de questionário aplicado somente a clientes. Durante a pesquisa foi possível observar o perfil e comportamento do cliente ao comprar um seguro de automóvel e fatores específicos voltados ao marketing de relacionamento, fidelização e conhecimento do cliente. De modo geral, esse trabalho possibilita a compreensão da influência do marketing de relacionamento e as consequências de uma relação duradoura com clientes.

PALAVRAS-CHAVES: Administração de Seguros; Marketing do Produto; Marketing de Relacionamento; Co-criação de Valor; Comportamento do Consumidor.

1. INTRODUÇÃO

Uma organização que deseja se manter no mercado, segundo a pesquisa de Kotler e Armstrong (2000, p. 37), necessita além de ter lucro, precisa adotar estratégias que tragam por consequência uma relação duradora com seus clientes pensando no longo prazo e assim, mais do que buscar novos clientes, cativar os existentes e fazer com que se tornem fiéis e aumentem seus negócios com a empresa.

Com o aumento das tecnologias e a interação imediata com as redes sociais é possível que as organizações interajam de uma maneira mais próxima com seus consumidores e os incluam em seu processo de criação de valor, o que dá início ao que chama-se de cocriação de valor. Dentro desse contexto, deve-se pensar em oferecer cada vez mais valor ao cliente. Entre tantas opções de produtos e serviços, busca-se pelo cliente aquela opção que lhe trará mais valor (VAN COTT, 2019, s/p).



Pensando desta forma, uma maneira de agregar valor é levar em conta o comportamento do consumidor perante a compra, não basta portanto o marketing puro e simples, mas a atual conjuntura exige um relacionamento entre empresa e cliente, não só como uma mera relação de troca de valores, mas de informação tendo como consequência o aumento do valor agregado a um produto. A presente pesquisa vem carrear influência do marketing de relacionamento na escolha do cliente pela Triseg corretora.



2. MARKETING DE SERVIÇOS, CRIAÇÃO E CO-CRIAÇÃO DE VALOR E COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

Serviço pode ser entendido como uma prática intangível, existindo uma troca de ofertas, estando ou não ligado a um bem palpável. Para que o serviço se destaque das concorrências cada vez mais se busca agregar valor ao serviço e proporcionar um ótimo atendimento, enfatizam Kotler e Keller (2000, p. 56).

Segundo Churchill e Peter (2012 p. 150), vive-se em uma “economia de serviços” onde cada vez mais a prestação e o marketing de serviços ocupam um papel cada vez mais importante em relação aos bens tangíveis. Kotler (2000, p. 25) ressalta que serviço pode ser entendido como atitude ou desempenho essencialmente intangível que uma parte oferece a troca de outra e que não resulta a propriedade de nada, podendo estar ou não relacionada a um produto tangível: “a medida que as economias evoluem, uma proporção cada vez maior de suas atividade se concentra na produção de serviços [...]. Muitas ofertas ao mercado consistem em um *mix* variável de bens e serviços” (KOTLER, 2000, p. 25; OLIVEIRA, 2012, p.1).

O Marketing de Relacionamento (MR) é geralmente é caracterizado como uma abordagem para desenvolver clientes fiéis de longo prazo com o objetivo de aumentar a lucratividade. Cada vez mais, as organizações buscam maior aproximação com os consumidores. Anteriormente, o processo para desenvolver bens e serviços era primeiro entender os consumidores, suas necessidades e desejos, levando em conta o que era detectado nas pesquisas. Esse processo era errôneo por muitas vezes pelo fato de que nem sempre as ofertas comerciais atendiam satisfatoriamente um determinado grupo de pessoas ou não eram desenvolvidos com agilidade necessária de alcança-los (GUMMERSON, 2010, p. 22).

O processo de criação de valor que fizesse relação com as características da organização para atender as necessidades e desejos dos consumidores. O autor afirma que esse processo focava em criar valor em uma ou poucas características que faziam parte da composição das expectativas dos clientes, agregando nesse processo a criação de um sistema, tornar-se-ia um





poderoso processo. Ainda assim, existe uma lacuna entre as informações obtidas e os produtos e serviços desenvolvidos (KOTLER, 2000, p. 205).

Las Casas (2014, p. 41) destaca a facilidade da internet e redes sociais para aproximar as organizações dos consumidores. Através da internet foi possível desenvolver um novo modelo de negócios que consiste em interagir com os consumidores. O que antes era realizar uma pesquisa de mercado com o objetivo de identificar as possíveis necessidades, desejos e expectativas dos clientes, agora os próprios consumidores são incorporados no processo de desenvolvimento de produtos e serviços, sendo chamado esse processo de cocriação.

As organizações podem segmentar seus consumidores a partir de uma análise de seus comportamentos de cocriação de valor. Aqueles consumidores mais dispostos na cocriação podem ser contatados para experimentos de inovação para elaboração de novos produtos e serviços. Segundo Samara e Morsch (2005, p. 105), a significativa responsabilidade do Marketing é satisfazer as necessidades e realizar os desejos dos consumidores por meio de produtos e serviços. Porém para tornar isso possível é necessário conhecer as pessoas, o que elas buscam, seus desejos, sonhos e seus critérios para realizar a compra de um bem ou serviço. Somente compreendendo muito bem o consumidor, função essencial do marketing, é possível colocar no mercado produtos e serviços que garantam plenamente os necessidades e desejos dos compradores e garantam assim o sucesso do negócio.

Schiffman e Kanuk (2009, p. 1), explicam que a expressão comportamento do consumidor pode ser entendida como a maneira que os consumidores se comportam ao procurar, usar, avaliar e destinar os produtos e serviços esperando que estes atendam suas necessidades. Para eles o comportamento do consumidor focaliza em quais critérios os indivíduos levam em conta antes de destinar seus recursos disponíveis como tempo em dinheiro nos itens de consumo. Nesse processo está incluso o que eles adquirem, o porquê de realizar a aquisição, quando adquirem, onde e com qual frequência, quantas vezes utilizam o que compram, qual avaliação após a realização da compra, a influência dessa avaliação para realizar novas compras e como de desfazem do que adquirem.

Já, Kotler (2000 p. 86) enfatiza que a tarefa de conhecer os consumidores um trabalho nada fácil pois eles podem informar suas necessidades e o que desejam, porém, agir de modo contrário, podendo não manifestar suas motivações mais relevantes e ainda terem suas mentes influenciadas o que pode mudar seus comportamentos. Aí entra a função do profissional de marketing estudar os desejos, necessidades e comportamento do público alvo.



Solomon (2011, p. 34) define o comportamento do consumidor como uma área extremamente abrangente que envolve o processo de analisar quando as pessoas escolhem, compram, utilizam ou desconsideram produtos e serviços ou até mesmo ideais ou experiências que sirvam para realizar suas necessidades e desejos. O autor aborda o comportamento do consumidor como um processo que objetiva o consumo antes, durante ou após o ato da compra. Pode-se observar que existem três estágios de consumo: a identificação da necessidade ou desejo, realização do consumo e a questão do descarte do produto.

Nesse sentido, o marketing atua lado a lado com o consumidor para juntos criarem valor a partir de necessidades comuns do ser humano. Uma vez que a pessoa tem as necessidades satisfeitas por um serviço advém o valor que a experiência de consumo em que o consumidor pode criar, desde antes do consumo até o pós-venda.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS



Método significa o procedimento que um cientista se vale para chegar no objetivo que é o conhecimento (GIL, 2009 p. 41). A presente pesquisa é composta por duas etapas. *i)* A primeira etapa é exploratória de natureza qualitativa; e *ii)* já, a segunda etapa é descritiva bibliográfica de natureza quantitativa.

Na fase metodológica deve ser apresentado de maneira clara como e onde é realizada a pesquisa. Por isso, Severino (2007 p. 123) salienta que existem diversas modalidades de pesquisa que podem ser praticadas, sendo essencial definir qual é o método mais adequado. O presente trabalho é considerado uma pesquisa aplicada.

A primeira etapa é composta por uma pesquisa exploratória de natureza qualitativa. a pesquisa exploratória tem como objetivo fornecer mais informações sobre o assunto estudado. a pesquisa qualitativa tem como ambiente natural a coleta de dados, a análise individual dos dados e o pesquisador como instrumento chave, não sendo necessário utilizar dados estatísticos (PRODANOV, 2013, p. 54).

A coleta de dados foi obtida através de questionário criado a partir do formulário *online* do Google aplicado com dez colaboradores e 10 clientes da empresa. O questionário deve ser realizado com várias perguntas, que devem ser respondidas no formato escrito sem a presença do entrevistador, explicam Marconi e Lakatos (2011, pp. 43-44).

Já, a segunda etapa é composta, segundo a lição de Prodanov (2013, p. 52-55), por uma pesquisa descritiva e bibliográfica de natureza quantitativa. A pesquisa descritiva apresenta as características de uma determinada população, coma necessidade de técnicas padronizadas de



coleta de dados. Uma pesquisa de caráter quantitativo tem enfoque sobre tudo que pode ser mensurado numericamente, podendo ser traduzido em números e opiniões, requerendo o uso de técnicas de estatísticas. A coleta de dados foi obtida através de um questionário semiestruturado disposto de questões escalares do tipo *Likert*, aplicado com 60 clientes e ex-clientes que fazem parte da carteira da empresa.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 ANÁLISE DA PESQUISA EXPLORATÓRIA DE NATUREZA QUALITATIVA



Para a realização da pesquisa exploratória de natureza qualitativa, foram aplicados dois questionários sendo um para os sócios e outro para clientes da empresa. Os questionários foram enviados e obtidas as respostas por e-mail.

Para ambos os sócios, a empresa Triseg oferece serviços de qualidade aos seus clientes, buscando sempre atender as necessidades dos clientes e também sempre buscando melhorar seus serviços.

Os sócios acreditam que pelo fato da empresa Triseg ser uma empresa sólida que preza pelo bom atendimento e agilidade nos processos os clientes optam pela mesma na hora de contratar o seguro de automóvel. Além de passar confiança, credibilidade, seriedade, comprometimento e respeito com os clientes. Segundo os sócios, os mesmos buscam sempre aperfeiçoar seus atendimentos participando apoio em treinamentos desenvolvidos pelas seguradoras, trazendo com isso uma melhora na entrega dos serviços.

Quando questionados quanto aos diferenciais da empresa, os sócios afirmam que a organização está à frente de seus concorrentes no que diz respeito a campanhas publicitárias em diferentes meios (Facebook, Instagram, site, veículo adesivado, aplicativo e WhatsApp) buscando oferecer o melhor aos clientes. Ainda destacam diferenciais competitivos como agilidade, bom atendimento, marketing e profissionais diferenciados. Quanto a oferecer serviços que atendam às necessidades dos clientes os sócios afirma que estão sempre buscando melhora neste quesito, estruturando a área de tecnologia da corretora. Além de oferecer o que o cliente solicita a empresa busca oferecer ao segurado o vasto portfólio de produtos da corretora.

Para um dos sócios, a empresa atende as necessidades dos clientes, buscando bom relacionamento com as seguradoras e estando 24 horas à disposição do cliente em caso de sinistros. Para o outro sócio a empresa ainda não atende totalmente as necessidades dos clientes, mas permanece sempre buscando melhor satisfação. Quanto a opinião sobre os valores



agregados nos serviços da Triseg os sócios acreditam que a tecnologia, atendimento e credibilidade são os principais valores. Além de perceber a entender a real necessidade do cliente e buscar vender um produto que realmente satisfaça suas necessidades.



Segundo os sócios, a Triseg para a seus clientes a imagem de uma empresa que busca destaque no mercado segurado em qualidade, tranquilidade, confiança e agilidade nos processos, além de continuamente reforçar seus diferenciais e buscar novos. Por fim, os sócios acreditam que quanto ao atendimento ainda não é totalmente satisfatório sendo preciso melhorar constantemente expandindo o relacionamento com seus clientes e com novos parceiros. A seguir análise referente ao questionário aplicado aos clientes.

Para a maioria dos respondentes quando questionados sobre quais características buscam na empresa a qual pretendem comprar um seguro de automóvel, foi a confiança. Também consideraram importante a agilidade nos processos, transparência, preço, reconhecimento no mercado, comprometimento com o cliente, seriedade e credibilidade. Na opinião de todos os 10 respondentes a Corretora Triseg oferece serviços de qualidade a seus clientes e acreditam que a empresa se destaca das demais corretoras de seguros por diversos motivos como ótimos valores, pelo excelente atendimento e conhecimento técnico, por trazer satisfação ao cliente, experiência prestada. Somente um respondente não soube opinar.

Quando questionados sobre a satisfação em relação a comunicação da Triseg com o cliente, a grande maioria respondeu que sim, considera satisfatória, apenas um respondente não considera satisfatória.

A maioria dos clientes afirmaram que na renovação do seguro preferem renovar diretamente com a Triseg ao invés de buscar concorrentes. Dois clientes afirmaram que fazem pesquisa ou buscam melhores condições e apenas um ainda não teve oportunidade de renovar o seguro. Isso é o caminho que aponta O marketing de relacionamento, conhecido por *Customer Relationship Management* (CRM), que é o nada recente processo de gestão baseada na estratégia de manter a fidelidade da clientela; não é apenas publicidade porém um marketing voltado para quem já está no guarda-chuva de contratos anteriores (SWIFT, 2001, p. 43).

Ao serem questionados sobre já terem utilizados os serviços da Triseg como assistência ou em sinistros e qual a experiência obtida, todos os clientes responderam que já precisaram em algum momento destes serviços e todos relataram boas experiências com relação ao atendimento prestado destacando agilidade no serviço e eficiência.



Quando questionados sobre qual a imagem que a Triseg passa aos seus clientes, os respondentes responderam que a empresa passa uma imagem de segurança, confiança e seriedade, imagem de uma empresa íntegra e preocupada com a satisfação do cliente. Para um cliente a resposta foi de uma imagem “normal”. Todos os clientes afirmaram não possuírem nenhum outro ramo de seguro com outra empresa e quando questionados de como chegaram até a Triseg, todos os clientes responderam ter sido através de indicação.

Com relação a percepção da divulgação da empresa os clientes responderam que percebem por e-mail, 4 clientes percebem pela internet e rede sociais, 3 clientes afirmam não perceber a divulgação da empresa. Num contexto geral, a maioria dos clientes avalia os serviços da Triseg como satisfatório e alguns destacaram que mesmo assim sempre é preciso buscar melhorar. Apenas um cliente respondeu que não avalia satisfatório e que é necessário melhorar a comunicação da empresa com o cliente.

Por fim, quando questionados se os clientes indicam a empresa para amigos e conhecidos, apenas um cliente respondeu que não indica a empresa e a grande maioria afirma indicar a empresa para amigos e conhecidos.



4.2 ANÁLISE DA PESQUISA DESCRITIVA, BIBLIOGRÁFICA DE NATUREZA QUANTITATIVA

Na segunda etapa foi realizada uma pesquisa descritiva e bibliográfica de natureza quantitativa, com a participação de 50 clientes que fazem parte da carteira da corretora objeto de pesquisa.

A pesquisa foi feita através de um questionário elaborado através do *Google Forms*[®], com perguntas relacionadas ao perfil do cliente, seu comportamento em relação a contratação de seguro de automóvel e perguntas relacionadas a satisfação com os serviços contratados pela empresa.

Sobre o perfil dos clientes foi constatado a partir da amostra que a maioria dos clientes são do sexo masculino sendo 76% dos entrevistados e 24% do sexo feminino. Sobre a escolaridade dos entrevistados, constatou-se que a maioria dos clientes possuem ensino superior sendo 68 % dos respondentes. Já 26% dos clientes possuem ensino médio e os outros 6% possuem ensino fundamental.

Ainda, sobre a identificação do perfil dos clientes, foi questionado sobre a renda média familiar. Através da pesquisa observou-se que a maioria dos clientes possuem renda média familiar entre R\$4.000,00 e R\$6.000,00.



Já 30% dos respondentes possuem renda média familiar acima de R\$8.000,00. Outros 20% informam ter a renda média familiar entre R\$2.000,00 e R\$4.000,00, 12% entre R\$6.000,00 e R\$8.000,00 e por fim 2% entre R\$3.000,00 e R\$5.000,00.

Por fim, para identificar o perfil foi questionado quantos veículos o cliente possui na residência com o objetivo de que no decorrer da pesquisa fosse identificado se todos os veículos são segurados junto a corretora. Foi constatado que 42% dos clientes possuem 2 veículos na residência, 32% possuem apenas um veículo, 18% possuem 3 veículos, 2% dos clientes possuem 4 veículos na residência e nenhum dos respondentes possui mais de 4 veículos, constatando-se que 62% dos respondentes possuem mais de 1 veículo.

Segundo Samara e Morsch (2005, pp. 104-106), a significativa responsabilidade do Marketing é satisfazer as necessidades e realizar os desejos dos consumidores por meio de produtos e serviços. Porém para tornar isso possível é necessário conhecer as pessoas, o que elas buscam, seus desejos, sonhos e seus critérios para realizar a compra de um bem ou serviço.

Sobre os tipos de veículos 74% dos respondentes possuem veículo nacional, 18% veículo e importado e 8% possuem ambos. Foi questionado se todos os veículos da residência são segurados junto a Triseg. Foi possível constar que 62% dos respondentes possuem mais de um veículo na residência e apresenta que 52% dos respondentes, mais da metade, informam que não possuem todos os veículos segurados coma empresa.

Sobre quanto tempo os respondentes eram clientes da Triseg, 44% afirmaram serem clientes há 1 ano. Já 26% informaram serem clientes há mais de 4 anos, 12% afirmaram serem clientes há 3 anos e outros 18% há 2 anos.

Pela amostra pode-se observar que mais da metade, sendo 56% dos clientes já renovaram mais de uma vez o seguro de automóvel que tem validade de um ano, isso mostra que tiveram uma boa experiência com a corretora. Sendo os demais 44% clientes novos.

A partir dessa análise a empresa pode buscar conhecer melhor seus clientes e identificar aqueles que possuem mais de um veículo e desenvolver uma estratégia para trazer estes veículos que não estão segurados com a Triseg. O que confirma o erro do empresário médio brasileiro, comi enuncia Kotler (2000, p.71) “como clientes fiéis representam um volume substancial dos lucros de uma empresa, esta não se deve arriscar a perder um cliente por desconsiderar uma queixa ou discutir uma pequena quantia.” Uma alternativa seria estipular um desconto maior para aqueles que adquirem mais de um seguro de automóvel.



Infelizmente, a maior parte da teoria e prática de marketing concentra-se na arte de atrair novos clientes, em vez de na retenção dos existentes. Tradicionalmente, a ênfase tem sido na realização de vendas, em vez de na construção de relacionamentos; em pré-vendas e vendas, em vez de na assistência pós-venda” (KOTLER, 2000, p.69).

Desta forma pode-se aumentar o ticket médio do cliente junto a empresa, fidelizando o cliente e conseqüentemente aumentando os lucros da empresa, uma vez que o seguro, para o brasileiro médio representa uma necessidade e a significativa responsabilidade do Marketing é satisfazer as necessidades e realizar os desejos dos consumidores por meio de produtos e serviços. E mais do que nunca cabe à empresa despertar sentimentos positivos e de confiança no consumidor (SAMARA; MORSCH, 2005 p. 119).

Porém, para tornar isso possível é necessário conhecer as pessoas, o que elas buscam, seus desejos, sonhos e seus critérios para realizar a compra de um bem ou serviço. Somente compreendendo muito bem o consumidor, função essencial do marketing, é possível colocar no mercado produtos e serviços que garantam plenamente os necessidades e desejos dos compradores e garantam assim o sucesso do negócio. Em paralelo, na escola austríaca de economia

no entanto, graças ao austríaco Carl Menger, que popularizou a descoberta de que o valor dos bens não é objetivo, mas sim subjetivo, a realidade se comprova totalmente distinta: em toda e qualquer transação comercial, cada lado atribui àquele bem que está recebendo um valor subjetivo maior do que atribui àquele bem que está dando em troca (VAN COTT, 2019, s/p).

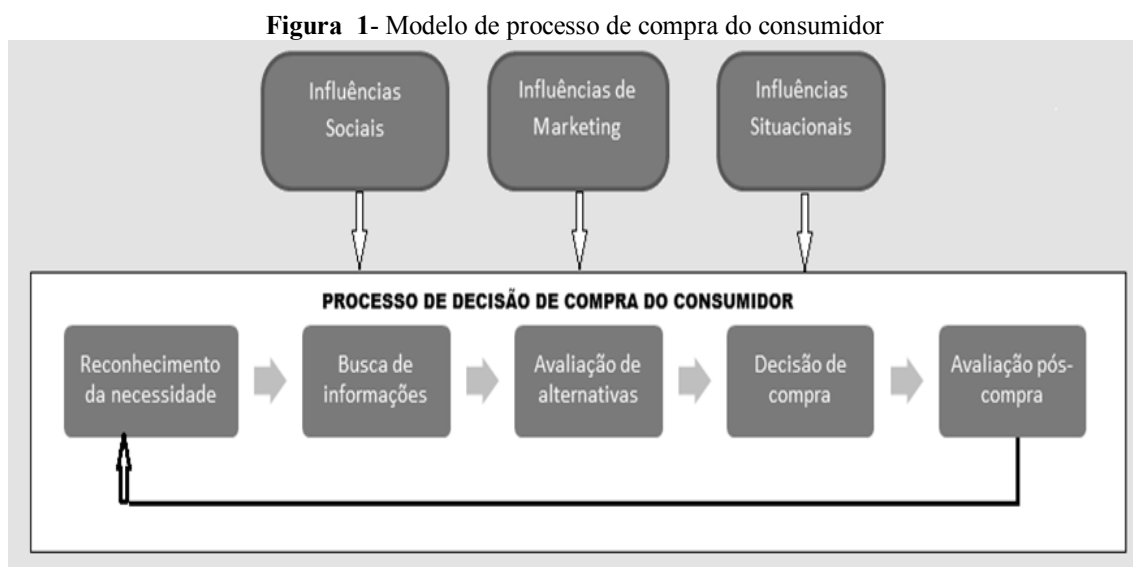
Na hora de adquirir um seguro, 36% consideram principalmente o preço na hora de escolher a empresa a qual irá adquirir um seguro de automóvel. Uma quantidade de 22% busca uma empresa com boas recomendações. Cerca de 18% levam em conta a qualidade nos serviços que a empresa oferece, 14% que responderam “outros”, levam em conta o preço versus serviços, preço versus atendimentos, competitividade e confiança, todas as respostas, preço e atendimento e confiança na pessoa que está vendendo os serviços.

Quando da realização da cotação 42% dos respondentes afirmam que antes de contratar um seguro de automóvel buscam cotar com 3 corretoras. Cerca de 34% relatam que buscam calcular com duas empresas. Já 18% buscam apenas uma empresa, 6% calculam com 4 empresas. Nenhum respondente calcula com mais de 4 corretoras antes de contratar um seguro de automóvel. Sobre o atendimento da empresa Triseg, 66% dos respondentes, sendo a grande maioria, consideram o atendimento como excelente, 32% consideram um bom atendimento e outros 2%, pequena parte considera nem ruim nem bom, podendo ser entendido que ainda não teve uma necessidade do atendimento para que pudesse avaliar.

Sobre o grau de satisfação dos clientes em relação aos serviços prestados pela Triseg, 48% dos respondentes consideram-se muito satisfeitos em relação aos serviços prestados pela Triseg, o que é um ponto positivo para a empresa, considerando que estes clientes ou são ou podem se tornar clientes fiéis e que indicam os serviços para outras pessoas. Cerca de 44% consideram-se satisfeitos, 4% muito satisfeitos, 4% consideram-se indiferentes e outros 4% consideram-se muito insatisfeitos.



Por mais que seja uma porcentagem baixa de clientes muito insatisfeitos, seja por atendimento ou prestação de serviços, estes clientes podem não indicar a empresa o que se torna um ponto negativo. Os clientes foram questionados sobre o que mais chama atenção na Triseg, para 68% dos respondentes o atendimento é o que mais chama a atenção. 10% afirmam que a organização chama mais a atenção. Para 10% a qualidade nos serviços chama mais a atenção e para os outros 12% que responderam “outros”, a confiança, muitas recomendações e ser ótima em tudo é o que mais chama a atenção. Nenhum respondente optou pela por propagandas e redes sociais.

O que faz crer que a pesquisa de Churchill e Peter (2010, pp. 146-148) ao citar cinco fatores para descrever o processo de decisão de compra do consumidor: reconhecimento da necessidade, busca de informações, avaliação das alternativas, decisão de compra e avaliação pós-compra. É possível identificar esse processo na Figura 1.



Fonte: Churchill e Peter (2010, p.146)

Pode-se observar na Figura 1 que o processo de compra diz respeito de apesar do fato da vida real em que os clientes adquirirem bens e serviços a partir do surgimento de uma necessidade. É fato que há uma influência do meio em que o consumidor está inserido como



família e grupos de interesse, daí as influências do meio, cultura, família grupos, classe social como referência na hora do consumo (CHURCHILL; PETER, 2010, p. 153).



Sobre o grau de satisfação em relação as campanhas de Marketing, redes sociais, aplicativos e site, apenas 12% dos respondentes consideram-se muito satisfeitos e 36% satisfeitos. Em torno de 42% se consideram indiferentes e outros 12% muito insatisfeitos. O fato de terem clientes indiferentes ou muito insatisfeitos pode ser pelo fato da empresa estar investindo em propaganda, campanhas de marketing, redes sociais e aplicativo há pouco tempo, em torno de 6 meses ainda não sendo possível a percepção do cliente. Destaca-se a facilidade da internet e redes sociais como para aproximar as organizações dos consumidores. Através da internet foi possível desenvolver um novo modelo de negócios que consiste em interagir com os consumidores (LAS CASAS, 2014, p. 40-42).

O que antes o processo era realizar uma pesquisa de mercado com o objetivo de identificar as possíveis necessidades, desejos e expectativas dos clientes, agora os próprios consumidores são incorporados no processo de desenvolvimento de produtos e serviços, sendo chamado esse processo de cocriação (TROCCOLI, 2009, p. 21).

Os clientes foram questionados sobre o grau de satisfação em relação a aproximação com a Triseg. 44% afirmam estarem satisfeitos com a aproximação da empresa com o cliente. 10% afirmam estar indiferentes, 14% consideram-se muito insatisfeitos, 2% dos respondentes afirmam estar insatisfeitos e 30% consideram-se muito satisfeitos.

Por mais que a grande parte se considera satisfeita ou muito satisfeita, uma parcela ainda se sente indiferente, insatisfeita ou muito insatisfeita, o que torna um ponto negativo na escolha do cliente na hora de renovar o seguro. Para Las casas (2014, p. 12), cada vez mais as organizações buscam maior aproximação com os consumidores.

Os clientes foram questionados também sobre quais fatores levariam a comprar seguro de automóvel de um concorrente, 56% dos respondentes afirma que trocariam de empresa em função de preço. Cerca de 16% pelo atendimento. Uma quantidade de 8% preza pela qualidade nos serviços, 8% trocariam por uma indicação e 12% que responderam “outros” trocariam de corretora por preço versus serviço, custo benefício ou se tivesse algum problema com a empresa. Para Churchill e Peter (2010, pp. 152-154) após a compra os consumidores avaliam ter recebido ou não valor. Para isso os benefícios são avaliados em relação aos custos e quanto maior o valor recebido em relação ao custo mais satisfeitos e leais se tornam.



Por fim, os clientes fizeram uma avaliação geral em relação a satisfação com a empresa. Cerca de 48% dos respondentes afirmam estar muito satisfeitos em uma avaliação geral da empresa, enquanto 42% informam estar satisfeitos, 4% indiferentes e 6% afirmam estar muito insatisfeitos em uma avaliação geral com a empresa.

A partir destas respostas pode-se entender que a empresa está no caminho certo, porém precisa sempre buscar melhorar, seja em atendimento, prestação de serviço ou aproximação com o cliente para que venha satisfazer o máximo de clientes e diminuir o índice de insatisfação.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No trabalho analisou-se a influência do marketing de relacionamento na escolha do cliente pela Triseg para compra de seguro de automóvel e vários foram os motivos que levaram os clientes a escolher a empresa para comprar o seguro de automóvel. Preço ainda é um fator decisivo para a escolha, porém o índice elevado de satisfação no atendimento e qualidade nos serviços da Triseg podem ser entendidos com fatores influentes na escolha do cliente pela empresa na hora de contratar um seguro.

Foi possível identificar, nos objetivos específicos, que a maioria dos clientes levam mais em consideração o preço na hora de comprar um seguro de automóvel, seguidos de boas recomendações, qualidade nos serviços e bom atendimento. Sobre o comportamento do consumidor foi possível verificar que a maioria dos clientes buscam orçamentos com 3 empresas antes definir a compra. Com a pesquisa foi possível identificar o perfil dos clientes da empresa, sendo a maioria do sexo masculino, com ensino superior e renda média familiar entre R\$4.000,00 e R\$6.000,00 e praticamente o mesmo índice acima de R\$8.000,00 e a maioria possui mais de um veículo na residência do tipo nacional.

A partir da realização da pesquisa, pôde-se observar a importância do marketing de relacionamento para fidelização dos clientes. O investimento em relacionamento próximo com o cliente possibilita a identificação da real necessidade do cliente e com isso buscar ferramentas que possibilitem a satisfação, fidelização e um relacionamento de longo prazo.

Apesar do preço ser o maior peso no consumidor de seguros, ainda há uma influência razoável o que não pode ser desprezado pelos empresários do ramo, Esse trabalho abre portas para outras pesquisas relacionadas ao tema podendo ser aplicadas aos demais ramos de seguros.

REFERÊNCIAS

CHURCHILL, Gilbert A. Jr; PETER, J. Paul. **Marketing: Criando Valor para os clientes**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.



GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GUMMERSON, Evert. **Marketing de Relacionamento Total**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

KOTLER, Philip. Administração de Marketing. 10ª Edição, 7ª reimpressão. Tradução Bazán Tecnologia e Linguística; revisão técnica Arão Shapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Cocriação de valor: conectando a empresa com os consumidores através das redes sociais e ferramenta colaborativas**. São Paulo: Atlas, 2014.

MARCONI, Mariana de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração e interpretação de dados**. 7. ed. 4. reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, Braulio. **Gestão de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

PRODANOV, Cleber Cristiano. **Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SAMARA, Beatriz Santos; MORSCH, Marco Aurélio. **Comportamento do Consumidor: Conceitos e Caos**. São Paulo: Pearson, 2013.

SCHIFFMAN, Leon G.; KANUK, Leslie Lazar. **Comportamento do Consumidor**. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2012.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007.

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

SWIFT Ronald. **CRM, customer relationship management: o revolucionário marketing de relacionamento com o cliente**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

TROCCOLI, Irene Raguene. **Co-criação de Valor e Fidelização de Clientes: uma Visão Integrada**. Inter Science Place - Revista Científica Internacional. Ano 2, n. 4, jan. 2009. Disponível em: <<http://www.uff.br/pae/pca/article/view/132>> Acesso em: 09 jul. 2019.

VAN COTT, T. Norman, 2019. **Uma lição de economia básica: João compra um carro de Pedro: A transação de um carro usado tem muito a ensinar sobre questões essenciais (e atuais) da economia**. Disponível em: <<https://www.mises.org.br/Article.aspx?id=3005>> Acesso em: 07 jun. 2019.



CAPÍTULO 3

IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE CONTROLE INTERNO: UM ESTUDO DE CASO NO MUNICÍPIO DE PESQUEIRA/PE

Edvaldo Ferreira Calado, Graduado em Administração Pública, UFRPE
Alexandre de Melo Abicht, Docente, UNICNEC Osório
Alessandra Carla Ceolin, Docente, UFRPE

RESUMO



O presente estudo aborda o controle interno - uma ferramenta eficiente na gestão pública. É de natureza preventiva com características corretivas e punitivas de atos ilícitos apurados, busca garantir a função essencial da administração pública que é atender às necessidades da população e garantir o bem-estar social. O tema desse é compreender a gênese do Sistema de Controle Interno (SCI) do município de Pesqueira em Pernambuco (PE), a sua importância, em como torna a gestão eficiente, quais as dificuldades, enfim, em pode ofertar transparência e controle social dos recursos públicos. Procedeu-se a entrevista do controlador do município, em março de 2019, utilizou-se roteiro semiestruturado. Resultam-se como resultados apesar da vacância de três dentre as cinco vagas previstas em lei para auditores, a falta de execução de auditorias internas por faltar pessoal. O SCI dá suporte à gestão em tomadas de decisões e auxilia os órgãos de controle externo na fiscalização da aplicação dos dinheiros públicos, atua no acompanhamento de execução orçamentária e defesa do patrimônio, à população proporciona os serviços: ouvidoria, informação ao cidadão e portal da transparência.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão Municipal; Sociedade; Transparência; Administração Pública; População.

1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas vem se intensificando no seio da sociedade uma demanda por gestões governamentais transparentes, eficientes e eficazes. Tais gestões devem possuir administradores públicos em exercício com uso de boas práticas de governança, em conformidade com os princípios constitucionais da Administração Pública, inseridos no artigo 37 da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 (CF) que são: Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência (BRASIL, 1988).

O modelo de administração pública exercido no Brasil, vem sofrendo questionamentos da sociedade, quanto ao cumprimento da legislação positivada, que é requisito fundamental para cumprir seu papel com eficácia em prol da coletividade. Nesse contexto, e diante das perspectivas da sociedade de que os recursos arrecadados venham a ser usados com



transparência e responsabilidade fiscal, é que foi inserida na legislação brasileira, a obrigatoriedade da implantação dos sistemas de controle interno como instrumento de apoio à tomada de decisões dos gestores públicos no âmbito da Administração Pública.

Uma das formas de se monitorar as ações desenvolvidas pelos gestores, bem como analisar a eficiência dos serviços prestados pelo Estado, é pelo estabelecimento de um ambiente adequado de controle (BEUREN; ZONATTO, 2014, p. 2). Para esses autores, o papel social é exercido pelas organizações públicas de forma significativa porque é por intermédio delas que os serviços são organizados e prestados à coletividade, sendo o Estado responsável pela manutenção de serviços públicos como educação, saúde e segurança.



Ainda, nessa perspectiva de que o Estado, por meio de seus representantes, tem o dever de bem gerir os recursos públicos que lhes são disponibilizados, Beuren e Zonatto (2014) afirmam que, em virtude da reforma do Estado e da implementação da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), entendimentos sobre economicidade, eficiência, eficácia e qualidade na Administração Pública, passaram a ser mais observados e enfatizados, levando o Estado a promover e desenvolver ações já praticadas no setor privado, com o objetivo de aumentar os benefícios obtidos com a boa aplicação dos recursos públicos.

Em virtude desses questionamentos, o Estado cria os mecanismos de controles através da implementação de sistemas de controle interno, para dar publicidade e transparência a gestão, e responder com qualidade e eficiência as exigências demandadas pela população. Por estar o município de Pesqueira inserido nesse contexto, surge então a questão: como foi criado o Sistema de Controle Interno (SCI) e qual a sua importância para a Administração Municipal de Pesqueira?

Com relação aos objetivos, pretende-se neste estudo destacar a criação do SCI no município de Pesqueira, como se deu este processo e qual a sua relevância para a gestão municipal. De acordo com Novaes e Santos (2014), a nóvel CF (Brasil, 1988) determinou meios institucionais de participação, oportunizando à sociedade várias alternativas de atuação no âmbito estatal, que é o caso da deliberação popular nas políticas públicas em conselhos gestores, conferências, orçamentos participativos e dentre outros.

2. CONTROLE INTERNO DO MUNICÍPIO DE PESQUEIRA

O Município de Pesqueira, em Pernambuco, tem origens no século XVIII e passou a categoria de cidade em 1893 (IBGE, 1958). Destacam-se ainda neste estudo, informações importantes sobre o orçamento do município de Pesqueira, buscando compreender a



importância de se ter um SCI na Gestão Municipal, inserido no contexto orçamentário, visto que, é atribuído a ele o dever de acompanhar a execução orçamentária do município.


A fim de compreender a implantação do SCI, é importante conhecer alguns conceitos desse imprescindível instrumento de apoio ao governo, que por ter característica essencialmente preventiva, embora podendo agir também corretivamente, possibilita a ele, tomadas de decisões corretas, visando sempre a otimização dos recursos públicos em prol da coletividade. Este apoio consolida as tomadas de decisões pelo fato de fundamentar-se em registros contábeis confiáveis que o controle interno detém e conseqüentemente transmite aos gestores para que tomem suas decisões com credibilidade e segurança. Ainda, neste mesmo aspecto, Crepaldi e Crepaldi (2016) assim conceituam controle interno no setor público: “Controle interno sob o enfoque contábil compreende o conjunto de recursos, métodos, procedimentos e processos adotados pela entidade do setor público” (CREPALDI; CREPALDI, 2016, p. 359).

Fêu (2003) aborda a importância do controle interno na Administração Pública, enfatizando seu papel preventivo contra ilícitos que possam vir a ferir os princípios da CF principalmente aqueles expressos no artigo 37 da CF. o controle interno se sustenta em fundamento administrativo, jurídico e político, pois se inexistir o controle, também não haverá meios de responsabilização de agentes, que só é possível com fiscalização eficaz dos atos e omissões ilícitas praticadas.

A probidade administrativa segundo Cruz (2012, p. 16) ocorre quando “a conduta dos agentes é suficiente para obedecer aos dispositivos previstos pelo artigo 37 da CF, no qual está o dever de cumprir os princípios da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência”. A corrupção administrativa frequentemente resulta em peculato, portanto, danos no patrimônio público (BRASIL, 1988).

Quanto a legislação brasileira que regulamenta o controle interno na Administração Pública, pode-se inicialmente citar a Lei nº 4.320/64, cuja descrição são as “(...) Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal” (Brasil, 1964), que já naquela época tratava de controle interno nos seus artigos 75 a 80.

Outrossim, a CF consolida a necessidade da implantação do SCI na Administração Pública em seus artigos 31, 70 e 74, *in litteris*: “Art. 31. A fiscalização do Município será exercida pelo Poder Legislativo municipal, mediante controle externo, e pelos sistemas de controle interno do Poder Executivo municipal, na forma da lei” (BRASIL, 1988).



Amparada pela CF, a Lei Complementar 101 (BRASIL, 2000), também conhecida como LRF foi concebida com a finalidade de estabelecer regras para o cumprimento das metas fiscais no que se refere a administração orçamentária, financeira e patrimonial dos recursos administrados pelo governo, nas esferas: federal, estadual e municipal, aplicando normas e limites para a boa aplicação dos recursos e para o equilíbrio das finanças públicas.



O termo “Controle Interno” está presente na LRF, tanto na Seção IV que trata do Relatório de Gestão Fiscal, mais precisamente no seu artigo 54, parágrafo único, onde está preconizada a obrigatoriedade da assinatura do relatório de gestão fiscal pelas autoridades responsáveis pela gestão financeira e pelo controle interno, além de outras definidas por meio de ato próprio de cada poder ou órgão, quanto na Seção VI que se refere a Fiscalização da Gestão Fiscal.

O SCI tornou-se ferramenta imprescindível à Administração Pública porque tem a função de resguardar a Administração de irregularidades e realizar um controle de resultados constituindo-se num meio de gerenciamento da gestão e de garantia da comunidade (SOARES, 2017, p. 11).

Segundo Roncalio (2009), o controle interno tem uma atribuição fundamental pela sua atuação no acompanhamento e fiscalização dos setores contábil, financeiro, orçamentário, operacional e patrimonial da gestão pública porque age com o objetivo de supervisionar a despesa pública, defender os ativos e averiguar a lisura dos gestores quanto a eficiência, eficácia e efetividade na condução dos processos e métodos, para através do exame geral das contas e da autenticidade dos registros contábeis, emitir um alerta sobre ocasional desvio de metas e objetivos, e lançar propostas de ações preventivas e corretivas.

É possível compreender, diante das argumentações apresentadas, que a função principal do controle interno, é acompanhar a execução orçamentária, financeira e patrimonial, e a execução de projetos e programas governamentais, avaliando e quando necessário, apontando falhas e desvios, com o objetivo de zelar pelo bom uso dos recursos públicos, sejam eles de ordem orçamentária, financeira ou patrimonial, verificando sempre a aplicação de normas e princípios capazes de identificar a veracidade e a legalidade dos fatos (RONCALIO, 2009).

O controle interno exerce uma função de grande importância tanto no setor público, como também no setor privado. Em qualquer organização ele exerce um papel fundamental pois é por meio dele que se pode identificar e corrigir eventuais desvios para reduzir



desperdícios, otimizar o desempenho e alocar os recursos de forma mais eficiente e eficaz. (JOSÉ FILHO, 2008, pp.91-92).

É importante também, destacar que quanto a posição do órgão controlador, o controle é de característica interna, quando é exercido pelo próprio órgão ou entidade da mesma administração que praticou o ato, e de característica externa, quando realizado por órgão de controle alheio ao que praticou o ato ou procedimento administrativo, como por exemplo aquele ato realizado pelos órgãos de controle externo, a exemplo do Tribunal de Contas, do Poder Judiciário e do Poder Legislativo (BRASIL, 1988).

3. METODOLOGIA



Segundo Zanella (2012, p. 84), estudo de caso é um tipo de pesquisa que apresenta com mais profundidade um ou poucos objetos de pesquisa, por esta razão é mais profunda e menos ampla, visando conhecer de maneira mais clara a realidade de uma pessoa, de um grupo de pessoas, de uma ou mais organizações, de uma política econômica, de um plano de governo, entre outros. A presente pesquisa corresponde a um estudo de caso realizado na Prefeitura Municipal de Pesqueira, estado de Pernambuco.

Trata-se de uma pesquisa de natureza exploratória/descritiva, utilizando a técnica de entrevista com o controlador interno do município, bem como a de observação local, visando obter informações de como foi criado e como funciona o SCI do município de Pesqueira, além da percepção do gestor sobre a importância dessa ferramenta para a Gestão Municipal.

Sobre a pesquisa de cunho exploratório, Raupp e Beuren (2006) contextualizam que é o tipo de pesquisa que se faz quando não se tem muito conhecimento sobre o tema que será abordado. Para esses autores, “por meio do estudo exploratório, busca-se conhecer com maior profundidade o assunto, de modo a torná-lo mais claro ou construir questões importantes para a condução da pesquisa”.

O desenvolvimento deste estudo implicou também em uma pesquisa bibliográfica onde foram pesquisados livros, artigos e periódicos na internet que fundamentaram o trabalho. Segundo Zanella (2012), a pesquisa bibliográfica é baseada em estudos disponíveis em fontes bibliográficas especialmente livros e artigos científicos.

Com o propósito de responder aos objetivos, foi formulado um conjunto de questões, divididas em seis blocos, utilizadas na entrevista com o controlador municipal. A entrevista foi realizada na sala da controladoria do município de Pesqueira, em 29 de março de 2019. Na oportunidade, além da entrevista com o controlador interno, pode-se realizar observações *in*





loco e analisar documentos e procedimentos realizados pela CIM. As informações levantadas na coleta de dados foram analisadas por meio da transcrição e análise da entrevista, juntamente com a análise textual de documentos.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

No município de Pesqueira, em Pernambuco, a Lei Municipal 2.036 de 22 de junho de 2009 instituiu o SCI e criou a CIM. O primeiro artigo da lei Municipal Lei 2.036/2009 (Pesqueira, 2009), trata da organização do SCI de acordo com o que estabelece os artigos 31 e 74 da CF e a Resolução 0001/2009 do Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco (TCE), que dispõe sobre a criação, a implantação, a manutenção e a coordenação de Sistemas de Controle Interno nos Poderes Municipais. Ainda por meio desta resolução, considera o TCE que é de sua competência, orientar os municípios jurisdicionados com relação à prevenção de irregularidades e falhas de natureza legal, contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial. Estabeleceu ainda este mesmo artigo, que a Lei seria regulamentada por Decreto Executivo com a finalidade de detalhar os procedimentos locais necessários ao fiel cumprimento das exigências relativas ao controle interno na esfera do Poder Executivo Municipal. O artigo segundo daquela Lei regulamentou a criação da CIM como órgão central do SCI municipal diretamente subordinado ao Prefeito e chefiado pelo controlador interno. Já o terceiro artigo da Lei Municipal citada em estabeleceu as competências e atribuições da CIM. Cabe ao controlador interno, elaborar e produzir relatórios anuais que identifiquem as atividades do SCI do Poder Executivo Municipal.

Ainda nesta seção são apresentados e discutidos os resultados da entrevista com o Controlador Interno do Município, organizados por blocos. Com relação as questões do bloco I que teve como objetivo conhecer o perfil do controlador interno e seus auxiliares, o entrevistado afirma que o quadro atual de funcionários lotados na CIM é formado por apenas dois servidores, sendo um controlador e um chefe de gabinete. Considera-se que a Lei que criou o SCI do Município, prevê a criação de cinco (05) vagas para auditores, porém essas vagas ainda não foram preenchidas porque não foi realizado concurso público.

Quanto à formação acadêmica, o entrevistado afirma que os dois servidores possuem nível superior, sendo o controlador interno formado em Administração de Empresas e a chefe de gabinete formada em Administração Pública, ambos exercendo cargo comissionado. Declara ainda o entrevistado, que os servidores que compõem o SCI do Município, além de possuírem



graduação de nível superior, participaram regularmente de cursos de controladoria e auditoria, promovidos pela Controladoria Geral da União (CGU) e pelo TCE.



Ao analisar as respostas referentes ao bloco I, verifica-se, uma deficiência no quadro de pessoal do SCI Municipal, pela ausência de auditores internos. Quanto à formação acadêmica, verifica-se que podem estar dentro dos padrões esperados.

O bloco II possui apenas uma questão sobre Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco condições de trabalho no ambiente onde está localizado o SCI. Ao ser questionado informa que o entrevistado considera a infraestrutura adequada, sendo formado por sala ampla, climatizada e computadores utilizados para a execução das atividades.

Com relação às questões formuladas no bloco III, que teve como propósito identificar a Lei que criou o SCI, sua abrangência, suas normatizações e planejamentos, o entrevistado informa-nos que fora criada pela Lei Municipal nº 2.036/2009. aduz que a Lei não abrange o Poder Legislativo porque este possui SCI próprio na Lei Municipal nº 2.033/2009. Quanto às aos procedimentos internos da CIM dentro do SCI, o entrevistado afirma que estas não são definidas pela própria Lei. Com relação a um planejamento de ações da CIM, foi confirmado pelo entrevistado que existe este planejamento e dentro dessas ações estão a assistência direta e indireta à Prefeita do Município no desempenho de suas funções, além da verificação da consistência de dados contidos nos Relatórios de Gestão Fiscal do Município.

Verifica-se, portanto, de acordo com o entrevistado, que o município criou o SCI, seguindo a legislação e as normas constitucionais, que se trata de um sistema que abrange somente o Poder Executivo, não contemplando o Poder Legislativo, que suas normas e procedimentos não dependem de definição da Prefeita Municipal e que este sistema presta uma colaboração de fundamental importância, assessorando a Gestora Municipal no exercício de suas atribuições.

Respondendo as questões contidas no bloco IV, que teve como intuito conhecer melhor a importância do SCI para o município, sua finalidade, sua contribuição para com a Administração Municipal, seus benefícios para o município e suas dificuldades enfrentadas no dia a dia, o entrevistado afirma que a importância do SCI para o município se justifica no zelo pela utilização, proteção e manutenção dos bens públicos, bem como, na orientação e recomendação de melhores ações para o bom funcionamento da gestão municipal, apontando possíveis falhas. Afirma ainda o entrevistado que os objetivos da implementação do SCI no





Município, foram para cumprir a determinação da CF contida no artigo 74 e recomendação do TCE número 0001/2009, que dispõe sobre a criação, implantação e manutenção do SCI.

Ao responder se o SCI contribui efetivamente com a Gestão Municipal, o entrevistado afirma que sim e que atua na correção, fiscalização e apuração de irregularidades que venham a ocorrer na Administração. Um exemplo disso, é quando a Gestão Municipal ultrapassa o limite prudencial de gasto com pessoal e o SCI notifica a prefeita do município para que ela tome as providências cabíveis no sentido de restabelecer os padrões estabelecidos pela legislação. Com relação aos benefícios que o Sistema Controle Interno traz para o município, segundo o entrevistado estes são vários. Entre eles, a garantia de que sejam observadas estratégias traçadas e o cumprimento das decisões tomadas pelos gestores, observando os preceitos e limites impostos pela legislação.

Falando das dificuldades enfrentadas pelo SCI no desempenho de suas atribuições, o entrevistado confirma que realmente existem algumas dificuldades, principalmente pelo fato do SCI se manter com um número reduzido de funcionários e por esta razão, sua atuação na fiscalização e na auditoria interna fica comprometida. Afirma também o entrevistado, que falta uma maior integração entre os setores da Administração Municipal com o SCI. Essa falta de integração pode ser percebida pela falha na comunicação e pela pouca interatividade entre o setor de controle interno e os demais departamentos da administração municipal. Isto dificulta por exemplo, que o SCI tenha acesso com mais rapidez a informações importantes que podem embasar decisões num curto espaço de tempo.

Percebe-se de acordo com as respostas do entrevistado para o bloco IV, que o SCI se fundamenta na proteção patrimonial do município, e foi concebido pela imposição da legislação. Percebe-se também que o SCI é de fundamental importância para o município porque atua executando um conjunto de ações que podem evitar falhas e ilegalidades na Administração Municipal. É evidente também, de acordo com o entrevistado, os benefícios que o SCI proporciona ao Município com relação as tomadas de decisões pelos gestores na administração dos recursos públicos.

Um exemplo disso, é o acompanhamento da despesa com pessoal, energia, telefone e outras despesas correntes que o SCI proporciona à Gestão Municipal sempre com o objetivo de detectar excessos que porventura venham a ocorrer e alertar a Gestora Municipal para que ela tome as providências cabíveis. Ficou claro também que o SCI do Município de Pesqueira ainda enfrenta dificuldades na composição do seu quadro de pessoal, além da falta de aproximação dos demais setores da administração com o SCI. Essa falta de aproximação, se dá pelo fato de



não haver uma comunicação mais efetiva entre a CIM e os demais departamentos, que proporcione uma sincronia maior das ações do controle interno com as ações dos demais setores da administração municipal.

Para as questões elaboradas para o bloco V que tiveram como propósito identificar as ações desenvolvidas pelo SCI para dar transparência à Gestão Municipal e verificar se os projetos do governo municipal estão sendo acompanhados adequadamente por este sistema, o entrevistado informa que o SCI Municipal implantou o serviço de ouvidoria, o serviço de informação ao cidadão e o portal da transparência. Afirma, também, que o SCI tem atuado com efetividade para que os projetos e ações do Governo Municipal tenham seus objetivos alcançados. Verifica-se, portanto, que o SCI do Município de Pesqueira apesar de suas limitações tem buscado assistir aos cidadãos com exequibilidade oferecendo serviços essenciais ao controle social.

Em resposta às questões presentes no item VI que teve como objetivo responder se o SCI tem contribuído para que o município cumpra com suas obrigações constitucionais, se realiza auditorias internas, com que objetivos e de que maneira auxilia os órgãos de controle externo, o entrevistado afirma que o SCI contribui para que o Município de Pesqueira cumpra com seus deveres constitucionais, coordenando a apuração de possíveis irregularidades relativas à lesão ou ameaça de lesão ao patrimônio público, zelando pela sua integral proteção, coordenando a fiscalização da gestão de programas e acompanhando a execução orçamentária contida no PPA, Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e LOA. Afirma, ainda, que o SCI não realiza auditorias internas nas contas do município porque não conta no momento com auditores no seu quadro de pessoal. Continuando, o entrevistado relata que o SCI do Município, auxilia os órgãos de controle externo como a Câmara Municipal de Vereadores, o TCE e o MPPE, entre outros, emitindo respostas e pareceres sempre atento aos fundamentos e requisitos do controle, atuando em conjunto com estes órgãos para afastar os riscos de uma gestão temerária e ineficiente.

Percebe-se, de acordo com o entrevistado, que o SCI do Município de Pesqueira, está em funcionamento, auxiliando a gestão no cumprimento de suas obrigações para com a legislação em vigor e, mesmo com a impossibilidade de realizar auditorias internas pela falta de auditores, vem auxiliando nas auditorias externas promovidas pelos órgãos de controle externo de maneira efetiva e eficaz para que a população não seja penalizada por gestão ineficiente.



Descrevendo o ambiente cenário desta pesquisa, de acordo com Pesqueira-PE (2019), a Prefeitura possui sua sede própria e está localizada na Praça Comendador Jose Didier, S/N Centro Pesqueira-PE, onde funciona inclusive o seu SCI Municipal.

Durante a realização da pesquisa, foi observado que existe uma integração do SCI com os órgãos de controle externo, todos trabalhando com o objetivo de dar tranquilidade e segurança à Administração Municipal, com relação ao cumprimento das metas estabelecidas na legislação vigente. Os órgãos de controle externo se comunicam com o SCI, que por sua vez dá ciência aos demais membros da administração municipal das solicitações e decisões por eles proferidas. Foi observado, também, que os prazos exigidos pelos órgãos de controle externo foram rigorosamente cumpridos.

Com relação aos portais da transparência, como o portal do próprio município e o Sistema de Acompanhamento da Gestão dos Recursos da Sociedade (SAGRES), foi verificado que estes estão sendo alimentados conforme os padrões estabelecidos e conforme a legislação em vigor.

De acordo com o *website* institucional do TCE, o SAGRES trata-se de um aplicativo que integra o Projeto de Prestação de Contas e Processo Eletrônico. Este aplicativo agiliza o envio de informações ao TCE por meio digital, contribui com o SCI, auxilia o controle externo e o controle social e, como o próprio nome sugere, tem a finalidade de dar mais transparência à gestão dos recursos públicos.

Considera-se, também, de fundamental importância a orientação dada pela Controladoria Interna do Município (CIM) à Prefeita Municipal, no sentido de elaborar um decreto de contingenciamento de despesa com pessoal, com o objetivo de atender as exigências da LRF, que estabelece um limite constitucional para esse tipo de despesa pública. Outra ação relevante da CIM, foi criar um sistema de protocolo interno para facilitar o acesso às informações (precisas) por parte dos órgãos ou pessoas que tenham em tramitação no município algum tipo de processo ou documento de qualquer natureza.

Outra providência tomada pela CIM, foi a criação de um e-mail corporativo para a Prefeitura, com o objetivo de tornar oficial a comunicação interna com os órgãos internos e externa com os órgãos externos. Foi observado, também, na condução desta pesquisa, que se encontra à disposição do SCI, o software específico da contabilidade, para o acompanhamento da execução orçamentária, financeira e patrimonial do Município.



5. CONSIDERAÇÕES FINAIS


Ao finalizar o presente estudo foi possível fortalecer o entendimento sobre um tema relevante da atualidade que é controle interno na Administração Pública. Esse tema leva a reflexão sobre a necessidade do uso de uma ferramenta de caráter gerencial, a qual é colocada à disposição da Administração Pública, com o objetivo de dar o suporte necessário aos gestores de recursos públicos para que estes tomem suas decisões fundamentadas nos princípios constitucionais da Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência, podendo evitar o desperdício de recursos, protegendo a execução orçamentária, financeira e patrimonial dos bens e serviços públicos, bem como, reprimir condutas inadequadas ao bom funcionamento da máquina administrativa promovendo assim a boa governança.

Este estudo buscou compreender como se deu o processo de implantação do SCI do Município de Pesqueira, de que forma ele está contribuindo com a Gestão Municipal e quais benefícios ele traz para a sociedade com relação ao controle dos recursos públicos, suas prestações de contas, transparência da Administração Municipal e defesa do patrimônio público.

Neste estudo foi possível demonstrar que o SCI do Município de Pesqueira, foi criado à luz da legislação em vigor e, apesar de algumas limitações, está em atividade e desenvolvendo ações de controle favoráveis ao bom funcionamento da plataforma de governo, propiciando segurança aos gestores municipais e garantindo à população a certeza de que os recursos públicos estão sendo bem aproveitados, através das informações contidas nos portais da transparência, ouvidoria e informação ao cidadão sobre a execução orçamentária, financeira e a evolução patrimonial do município. Foi possível também constatar que esta ferramenta de controle interno está auxiliando os órgãos de controle externo de forma efetiva, buscando resguardar a Administração Municipal de falhas, irregularidades e ilegalidades que porventura venham a acontecer em detrimento da população.

Verifica-se, portanto, que o SCI do município de Pesqueira, foi concebido de acordo com a legislação em vigor e representa um importante instrumento de apoio à Administração Pública, mais especificamente, ao Poder Executivo Municipal que está sempre tomando importantes decisões para atender as demandas da população.

É também por meio dele que se dá transparência à gestão. Na conjuntura atual da sociedade e na própria legislação em vigor, transparência na administração dos recursos



públicos vem sendo muito exigida para que a população possa acompanhar seus governantes e verificar se os recursos públicos estão de fato sendo bem aplicados em prol do bem comum.

Não se admite mais nos tempos atuais, com a escassez de recursos públicos, que os agentes públicos cometam erros ou pratiquem irresponsabilidades quanto à sua aplicação, prejudicando o desenvolvimento econômico e social da comunidade e o SCI assume este importante papel de acompanhar a gestão pública, sempre com o objetivo de oferecer à própria gestão e a comunidade boas práticas de governança, isentas de ilegalidades e irregularidades que representem prejuízos irreparáveis tanto para a própria administração, quanto para a coletividade.

Percebe-se que o artigo contribui para o aprimoramento de um assunto que não se esgota aqui. Neste aspecto, fica aberta a possibilidade de um estudo mais detalhado e aprofundado sobre o tema objeto desse trabalho.

REFERÊNCIAS

BEUREN, I. M.; ZONATTO, V. C. da S. Perfil dos artigos sobre controle interno no setor público em periódicos nacionais e internacionais. **Revista de Administração Pública**, v. 48, n. 5, p. 1135–1163, 2014.

BRASIL. **Constituição**. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF, Senado, 1988. Disponível em: <http://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/555123/CF88_EC99_livro_2019.pdf?sequence=5>. Acesso em: 20 mar. 2019.

BRASIL. **Lei Complementar nº 101**, de 04 de maio de 2000, 2000. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/LCP/Lcp101.htm>. Acesso em: 20 mar. 2019.

BRASIL. **Lei nº 4.320**, de 17 de março de 1964, 1964. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L4320.htm>. Acesso em: 20 mar. 2019.

BRASIL. **Lei nº 8.429**, de 02 de junho de 1992, 1992. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8429.htm>. Acesso em: 20 mar. 2019.

CREPALDI, S. A.; CREPALDI, G. S. **Auditoria Contábil: Teoria e Prática**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2016.

CRUZ, F. da. **Auditoria e controladoria**. 2. ed. reimp – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2012. 180p.: il. 2ª ed., 2012.

FÊU, C. H. Controle interno na Administração Pública: um eficaz instrumento de accountability. **Jus Navigandi**, v. 8, 2003. IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – Panorama do Município de Pesqueira. 2018. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pe/pesqueira/panorama>>. Acesso em: 25 mar. 2020.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Pesqueira (PE). **In: Enciclopédia dos municípios brasileiros**. Rio de Janeiro: IBGE, 1958. v. 18. pp. 210-213. Disponível em:



<https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv27295_18.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2020.

JOSÉ FILHO, A. J. A importância do controle interno na administração pública. **Diversa**. Ano I - nº 1: pp. 85-99: jan./jun. 2008. Disponível em: <http://capa.tre-rs.gov.br/arquivos/JOSE_controle_interno.PDF>. Acesso em: 25 mar. 2020.

NEVES, D. A. A.; OLIVEIRA, R. C. R. **Manual de improbidade administrativa**. 2.a ed. rev., atual e ampl. – Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método, 2014.

NOVAES, F. S.; SANTOS, M. E. P. dos. O Orçamento Participativo e a democratização da gestão pública municipal - a experiência de Vitória da Conquista (BA). **Revista de Administração Pública**, v. 48, n. 4, p. 797–820, 2014.

PERNAMBUCO. **Resolução T.C. Nº 0001/2009**, de 01 de abril de 2009. Disponível em: <<https://docs.google.com/document/d/1e-iYXf62nXathhAVXrAM7FcUP4RknN9CGsjbHgnaaSA/edit>>. Acesso em: 05 mar. 2020.

PERNAMBUCO. Tribunal de Contas Estado de Pernambuco. **Website institucional**. Disponível em: <<https://www.tce.pe.gov.br/internet/index.php/sagres>>. Acesso em: 23 mai. 2020.

PESQUEIRA-PE. Prefeitura Municipal de Pesqueira. **Website institucional**. 2018. Disponível em: <<https://www.pesqueira.pe.gov.br>>. Acesso em: 20 mar. 2020.

PESQUEIRA-PE, **Lei nº 2.036**, de 22 de junho de 2009. 2009. Sítio eletrônico. Disponível em: <<https://pesqueira-controladoria.webnode.com.br/controladoria/>> Acesso em: 30 mai. 2020.

PESQUEIRA-PE, **Lei nº 3.281**, de 05 de dezembro de 2018. Disponível em: <http://cloud.publica.inf.br/clientes/pesqueira_pm/portaltransparencia/anexos/6058.pdf>. Acesso em: 16 mai. 2020.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. **Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais**. In: BEUREN, I. M. (Org.). Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2006. Cap.3, p.76-97.

RONCALIO, M. P. **Controle interno na administração pública municipal: um estudo sobre a organização e a atuação de órgãos centrais de controle interno de municípios catarinenses com mais de 50.000 habitantes, frente às funções estabelecidas na Constituição Federal**. Dissertação de Mestrado. Florianópolis, SC, 2009. Disponível em: <<http://livros01.livrosgratis.com.br/cp111938.pdf>>. Acesso em: 23 jan. 2020.

SOARES, A. L **Importância do Controle Interno na Gestão Pública Municipal** / Trabalho de Conclusão de Curso UFF/ICHS – Itaocara. 2017. Disponível em: <<https://app.uff.br/riuff/handle/1/6279>>. Acesso em: 14 abr. 2020.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração** – 2. ed. reimp. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC, 2012. 164p.



CAPÍTULO 4

COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR EM RELAÇÃO À OFERTA DE PRODUTOS AGROECOLÓGICOS EM FEIRAS DA ZONA NORTE DE RECIFE/PE

Enggel Beatriz Silva do Carmo, Mestre em Entomologia, UFRPE
Suellen Roberta Vasconcelos da Silva, Mestre em Ciência do Solo, UFRPE
Aline Fonseca Coutinho, Bacharel em Agronomia, UFRPE
Alessandra Carla Ceolin, Docente, UFRPE
Alexandre de Melo Abicht, Docente, UNICNEC Osório

RESUMO



As feiras livres facilitam o acesso aos produtos por estarem por toda a cidade, além de promover um espaço dinâmico de comercialização. A partir das fortes preocupações com a qualidade e segurança alimentar, a sociedade busca padrões alimentares mais saudáveis, como comprar seus produtos em espaços que forneçam alimentos de procedência mais segura. Trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva que, por meio da aplicação de questionários aos consumidores e feirantes, busca compreender o comportamento do consumidor de produtos agroecológicos em duas feiras pertencentes da zona norte de Recife/PE, bem como, observar a interação feirante/agricultor e consumidor. As feiras, sendo um local público, acaba se tornando um espaço de interação social e a proximidade aos seus lares é um outro atrativo de grande importância para os consumidores. Nestes espaços são encontrados os mais variados produtos, como frutas, hortaliças, grãos, derivados de leite e ovos. As pessoas ficam expostas aos inúmeros estímulos externos num mesmo espaço, assim o estudo da feira poderia trazer grandes contribuições ao marketing.

PALAVRAS-CHAVE: Produtos Agroecológicos; Feiras livres; Comportamento do Consumidor; Fidelização; Consumo.

1. INTRODUÇÃO

A fortes preocupações com a qualidade e segurança alimentar levaram a sociedade a mudança de padrões alimentares. As feiras locais facilitam o acesso a produtos de primeira necessidade, principalmente os *in natura*, que são caracterizados como “saudáveis” além de promover um espaço dinâmico de comercialização. De acordo com Kinjo e Ikeda (2005) os profissionais de marketing devem estudar o processo de compra do consumidor, de forma a compreender quais são os passos que os consumidores dão até efetuar efetivamente uma compra e quais fatores exercem influência em cada etapa.

Solomon (2011) diz que o campo de comportamento do consumidor abrange uma extensa área, sendo definido como o estudo dos processos envolvidos quando indivíduos ou grupos selecionam, compram, usam ou descartam produtos, serviços, ideias ou experiências para satisfazerem necessidades e desejos.



Esse tema leva a questionamentos sobre a procura e frequência do consumidor neste espaço. É mais cômodo adquirir os produtos na feira ou é uma escolha para mudança de padrão alimentar? O consumidor sabe a importância de consumir um produto agroecológico, direto de uma produção de agricultura familiar?

Já em relação aos feirantes/agricultores, qual é a base dos preços? Existe a consciência da diferenciação dos seus produtos? Quais os produtos mais adquiridos e com que frequência o cliente volta? Como é feita a negociação e atração do cliente?

Os pequenos produtores isolados dificilmente alcançam as escalas de produção necessárias para realizar uma comercialização rentável. Como descrito por Ribeiro et al. (2003) agir em conjunto seria fundamental, pois os custos da comercialização seriam menores, a associação dos produtores garantiria a regularidade do abastecimento, a negociação por preços seria mais fácil, e uma alternativa que pode ser levada em consideração são os mercados específicos para agricultores familiares. Os autores falam ainda que, embora muitas experiências nessa direção sejam notáveis exemplos de sucesso, existem ainda grandes entraves: a regularidade de oferta, a dificuldade para garantir os mercados conquistados à distância; a diversificação da produção familiar que joga contra a oferta contínua de determinados bens sazonalizados ou específicos; a logística que exige especialização; a contabilidade à distância que provoca frequentes desentendimentos.



Esses e outros questionamentos servem para a compreensão sobre a implantação e importância das feiras agroecológicas na cidade do Recife. Os desta pesquisa são o de compreender o comportamento do consumidor em relação à obtenção de alimentos agroecológicos e observar a interação feirante/agricultor e consumidor.

De acordo com o *website* institucional da prefeitura do Recife (Recife, 2018), temos as feiras e pontos agroecológicos: a) Espaço Agroecológico das Graças (1997) e b) Feira de Produtos Orgânicos de Casa Forte (2004). Ambas funcionam aos sábados pela manhã.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

O comportamento do consumidor na última década, expressivamente se modificou; os hábitos de consumo se transformaram. O consumidor passou a realizar pedidos online e muitos dos produtos passaram a serem personalizáveis. É possível vender e adquirir produtos antigos ou raros, modernos de última tecnologia, sem sair de casa. Essas novas modalidades de consumir junto das mais tradicionais possuem uma coisa em comum: elas refletem o



conhecimento das necessidades e do comportamento do consumidor (SCHIFFMAN; KANUK, 2012). Assim, o comportamento do consumidor é considerado o estudo dos processos relacionados a seleção, compra, uso ou descarte de produtos, serviços, ideias ou experiências que buscam satisfazer as necessidades e desejos de um indivíduo ou grupo (SOLOMON, 2011).

O processo de decisão de compra do consumidor é influenciado por fatores pessoais, culturais e sociais. É válido destacar que entre esses fatores, o cultural é o mais influente na hora da decisão (KOTLER; KELLER, 2012). Para Churchill e Peter (2012, p.149), o processo de compra “inclui cinco etapas: reconhecimento da necessidade, busca de informações, avaliação das alternativas, decisão de compra e avaliação pós-compra. Além disso, é influenciado por fatores sociais, de marketing e situacionais”. De acordo com Churchill e Peter (2012, p.155) “em muitas compras os consumidores não seguem todas as etapas do processo de compra normal. O modo como decidem “se” e “o que” comprar depende em parte da importância da compra”.

O processo de compra do consumidor inicia pelo reconhecimento do problema ou por uma necessidade que pode surgir por um incentivo interno ou externo. Em se tratando de um incentivo interno, classifica-o como uma das necessidades básicas de uma pessoa (fome, sede, sexo); no incentivo externo, é quando a necessidade é provocada (propaganda de um lançamento de carro ou uma promoção de viagens aéreas) (KOTLER; KELLER, 2012).

A busca de informações consiste em buscar subsídios que visem satisfazer a sua necessidade. Notavelmente, os consumidores trabalham com um número pequeno de fontes de informações. Mas, basicamente o consumidor baseia sua procura em quatro fontes: pessoais (familiares, amigos, conhecidos e vizinhos); comerciais (internet, propaganda, vendedores, embalagens e representantes); públicas (meios de comunicação em massa e pesquisas sobre consumo); Experimentais (uso do produto) (KOTLER; KELLER, 2012). Para esses autores, esta busca leva o consumidor a criar um conjunto de marcas que poderiam satisfazer suas necessidades.

Depois da necessidade reconhecida e informações coletadas é necessário avaliar. Os consumidores procuram satisfazer suas necessidades avaliando a variedade proposta. Nesse processo de avaliação o consumidor tende a procurar a compra que lhe trará um benefício maior em relação ao custo do mesmo (CHURCHILL; PETER, 2012). Para Kotler e Keller (2012), o consumidor ao realizar a avaliação das alternativas procura atender à necessidade, busca um ganho e, por último, classifica os produtos em relação ao retorno oferecido.

Após considerar as alternativas de compras, o consumidor pode ou não realizar a compra. Essa decisão pode ser ligeiramente rápida, se houver campanhas tais como: ofertas, liquidações ou ainda optar em guardar o dinheiro para uma possível aquisição posteriormente (CHURCHILL; PETER, 2012). Para Kotler e Keller (2012), o consumidor após avaliar as alternativas forma uma intenção de compra, decidindo por qual marca comprar, de quem comprar, quantidade, onde comprar e maneira de pagar.

Com a compra já efetuada, o consumidor realizará uma avaliação do seu processo de compra julgando os benefícios recebidos pelo custo da compra. Se a conta for positiva aos benefícios, o consumidor tende a ficar satisfeito, mas se a conta for negativa aos benefícios e positiva aos custos, a entrega de valor é baixa e o mesmo inclina-se à busca de maiores informações (CHURCHILL; PETER, 2012).

3. METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva que, por meio da aplicação de questionários aos consumidores e feirantes, busca compreender o comportamento do consumidor de produtos agroecológicos em duas feiras pertencentes da zona norte de Recife. As feiras estudadas estão dispostas no quadro 1.

Feira	Endereço	Horário
Feira 1- Espaço Agroecológico das Graças (1997)	Rua Andrade de Souza (Atrás do Colégio São Luís), Recife	Sábado das 4h às 11h
Feira 2- Feira de Produtos Orgânicos de Casa Forte (2004)	Praça da Vitória Régia (Casa Forte), Recife	Sábado das 5h às 11h

Quadro 1 – Feiras Agroecológicas da Zona Norte do Recife.
Fonte: elaborado pelos autores a partir de Recife (2018).

O questionário aplicado junto aos consumidores é semiestruturado e possui 5 questões referentes ao perfil dos respondentes (sexo, idade, escolaridade, profissão e quantidade de pessoas que residem na mesma casa) e nove questões referentes aos hábitos de compra de produtos agroecológicos (frequência, razões para o consumo, fatores que dificultam o consumo de produtos agroecológicos, tempo que consome esse tipo de produto oriundo da agricultura familiar, gasto mensal com esses produtos, fatores de escolha de onde comprar, atendimento, críticas ou sugestões e outras informações).

Junto aos feirantes foi aplicado outro questionário, também semiestruturado, que possui 11 questões que buscam identificar métodos utilizados para chamar a atenção dos clientes, se possuem clientes fiéis e qual a representatividade desses clientes, se existe reserva antes da feira

e por qual meio, sobre a definição de preços e se tem algum programa de descontos, formas de pagamento, se vende em outras feiras agroecológicas e quais os produtos mais comprados, de onde veio o interesse de trabalhar nessa feira, por que e qual a característica mais importante dos produtos agroecológicos e outras informações.

Os questionários foram aplicados no mês de julho de 2018 e a amostra foi composta por: a) Feira 1 (Espaço Agroecológico das Graças): 19 consumidores e 9 feirantes; e, b) Feira 2 (Feira de Produtos Orgânicos de Casa Forte): 24 consumidores e 15 feirantes.

A análise dos resultados foi realizada por meio da tabulação em planilha eletrônica e estão dispostos na próxima seção.

4. RESULTADOS

4.1 RESULTADOS SOBRE OS CONSUMIDORES

Primeiramente, buscou-se definir o perfil da amostra por meio de questões algumas questões pessoais. No Espaço Agroecológico das Graças, foram entrevistados 18 consumidores, dentre eles 14 mulheres e 4 homens, com idades entre 28 e 73 anos, na Feira de Produtos Orgânicos de Casa Forte tivemos 17 mulheres e 7 homens (Tabela 1).

Tabela 1. Perfil dos consumidores nas feiras agroecológicas da Zona Norte em Recife.

Características	Perfil												
	Gênero		Escolaridade			Idade (anos)				Número de pessoas na família			
	F	M	EM	G	PG	<30	30-45	45-60	>60	<2	3	4	>5
Feira 1 (18 consumidores)	14	4	1	15	2	2	4	7	5	3	4	7	4
Feira 2 (24 consumidores)	17	7	2	9	13	0	10	8	6	4	11	6	3
Total	31	11	3	24	15	2	14	15	11	7	15	13	7

Legenda: Feira 1= Espaço Agroecológico das Graças; Feira 2= Feira de produtos orgânicos de Casa Forte; F= Feminino; M=Masculino; EM= Ensino Médio; G= Graduação; PG= Pós-graduação

Fonte: elaboração própria.

Verifica-se na Figura 1 que a maioria das pessoas que frequentam a feira possui mais de 30 anos, como descreve Perkins (1993), consumidores de diferentes faixas etárias têm necessidades e desejos bastante diferentes. Embora as pessoas que pertencem a uma mesma faixa etária difiram em muitos outros aspectos, elas tendem a compartilhar um conjunto de valores e experiências culturais comuns que mantêm ao longo da vida.

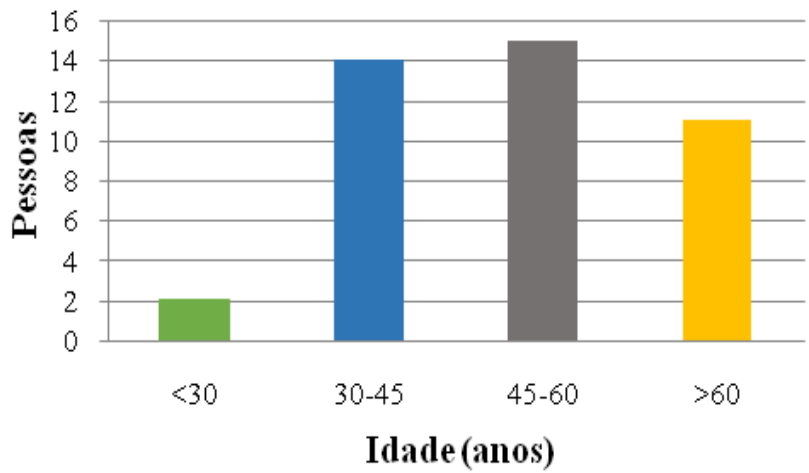


Figura 1. Faixa etária dos consumidores das Feiras agroecológicas da Zona Norte de Recife.
Fonte: elaboração própria

Pode-se observar que a maioria dos consumidores moram com mais de 3 pessoas (Figura 2), onde de acordo com Solomon (2011) a família e o estado civil de uma pessoa são outra variável importante, porque têm um enorme efeito sobre as prioridades de gastos dos consumidores. As famílias com crianças pequenas são grandes compradoras de alimentos saudáveis e sucos de frutas, enquanto os lares com apenas o pai ou a mãe e aqueles com crianças mais velhas consomem maior quantidade de alimentos pouco nutritivos.

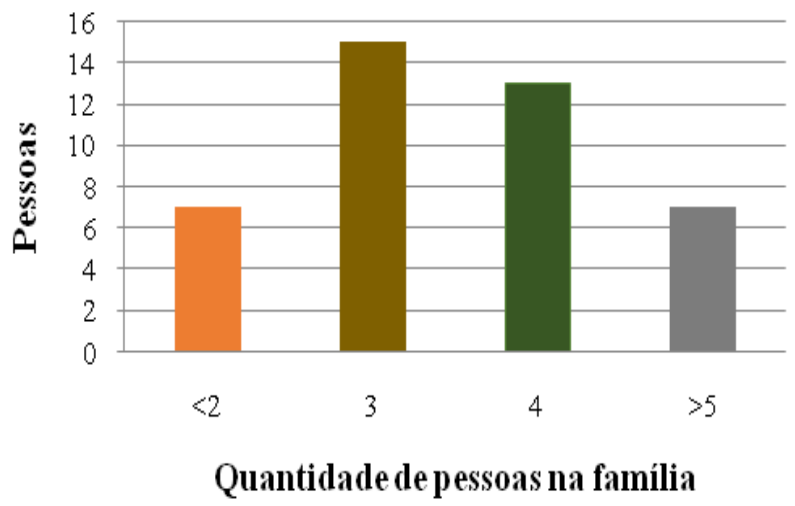


Figura 2. Quantidade de pessoas na família dos consumidores das Feiras agroecológicas.
Fonte: elaboração própria

Como mostra a Tabela 2, mais de 3/4 dos entrevistados vão a feira semanalmente.

Tabela 2. Frequência do consumidor nas feiras agroecológicas.

	Qual frequência você vem a feira?		
	Semanalmente	Quinzenalmente	Mensalmente
Feira 1	13	5	0
Feira 2	20	4	0
Total	33	9	0

Fonte: elaboração própria.

Dentre eles, 13 afirmaram que a dificuldade de consumir produtos agroecológicos é a irregularidade da oferta dos produtos, houve discrepância entre as feiras onde 10 consumidores da Feira de orgânicos de Casa Forte criticaram o preço, já entre os consumidores do Espaço Agroecológico das Graças 5 falaram sobre a quantidade de feiras na cidade (Tabela 3).

Tabela 3. Principais fatores que dificultam o consumo de produtos agroecológicos.

	Quais são os fatores que dificultam o consumo de produtos agroecológicos?					
	Irregularidad e na oferta	Preço	Pouca variedade	Má qualidade	Quantidade insuficiente	Poucos locais de venda (feiras)
Feira 1	5	0	4	0	5	4
Feira 2	8	10	4	1	3	0
Total	13	10	8	1	8	4

Fonte: elaboração própria.

Como a feira no Bairro da Graças possui mais de 20 anos, teve 10 consumidores que afirmaram frequentar a feira a mais de 10 anos, 13 afirmaram que frequentam a feira a mais de 10 anos (Tabela 4).

Tabela 4. Período em anos que o consumidor frequenta a feira.

	Há quanto tempo você frequenta a feira?			
	< 2 anos	2-5 anos	5-10 anos	>10 anos
Feira 1	2	2	4	10
Feira 2	4	11	9	0
Total	6	13	13	10

Fonte: elaboração própria.

A Figura 3 apresenta que 33% dos consumidores entrevistados gastam semanalmente na feira entre R\$50 e R\$100, e 31% gastam entre de R\$100 e R\$200. Há também 26% dos consumidores que afirmam gastar mais que R\$ 200 por semana na feira.

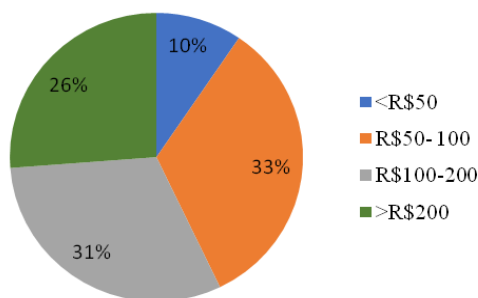


Figura 3. Gasto semanal dos consumidores nas feiras.

Fonte: elaboração própria

Os resultados apontam um comportamento semelhante quanto aos gastos semanais nos dois bairros como mostra a Tabela 5.

Tabela 5. Gasto semanal dos consumidores na feira

	Qual o gasto semanal da família na compra de produtos orgânicos?			
	<R\$50	R\$50- 100	R\$100-200	>R\$200
Feira 1	2	6	5	5
Feira 2	2	8	8	6
Total	4	14	13	11

Fonte: elaboração própria.

Sobre a escolha do local onde se vai comprar a maioria dos entrevistados (29) responderam que compram de acordo com a aparência dos produtos, 10 deles afirmaram comprara pela aparência do feirante e da barraca pela questão de higiene e organização, além da localização desta em relação ao sentido que se entra na feira (Tabela 6).

Tabela 6. Principais características de como o consumidor escolhe onde vai comprar.

	Como você escolhe onde vai comprar?				
	Aparência do produto	Preço	Apresentação do feirante	Localização e aparência da barraca	Fidelidade ao feirante
Feira 1	14	0	0	4	0
Feira 2	15	4	5	1	3
Total	29	4	5	5	3

Fonte: elaboração própria.

Segundo Minor e Mowen (2003), o ambiente físico pode ter um grande impacto sobre as experiências vividas pelos consumidores. é o aspecto físico e espacial concreto do ambiente que circunda uma atividade de consumo que influencia as percepções do consumidor por meio dos mecanismos sensoriais de visão, audição, olfato e até mesmo tato.

De acordo com os motivos que levaram as pessoas a consumirem os produtos agroecológicos, as duas feiras apresentaram que o maior fator é a proximidade, sendo a Feira 1 com 42% e Feira 2 com 38%. O segundo fator que mais atraiu os consumidores foi a questão da saúde, como mostra a Tabela 7, que devido a justificativa dos consumidores em frequentarem a feira não ter se dado apenas por uma razão esses escolhessem mais de uma afirmativa no questionário.

Tabela 7. Principais razões para aquisição de produtos agroecológicos nas feiras.

	Que motivos o levou a consumir produtos agroecológicos?				
	Proximidade	Saúde	S/ agrotóxico	Sabor	Total
Feira 1	14 (42,4%)	8 (24,2%)	9 (27,3%)	2 (6,1%)	33
Feira 2	10 (38,5%)	11 (42,3%)	5 (19,2%)	0	26
Total	24	19	14	2	59

*Para essa questão permitimos que o consumidor desse mais de uma resposta.

Fonte: elaboração própria.

Em relação as principais razões que levaram o consumidor a consumir os produtos agroecológicos nas feiras, demos a liberdade de escolherem mais de uma alternativa, onde 41% das respostas foram a proximidade da feira por morarem no bairro, e 32% afirmaram ser pela saúde, ao obter um produto mais saudável para sua alimentação, como mostra a Figura 4.

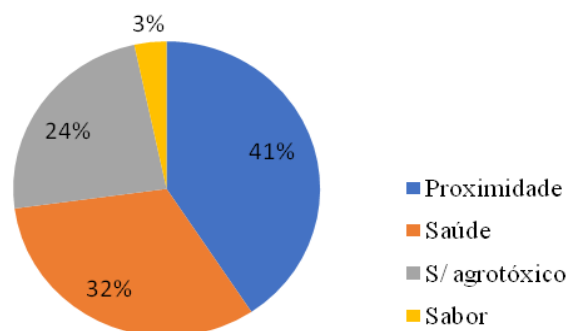


Figura 4. Principais razões que levaram os consumidores a consumirem produtos agroecológicos.
Fonte: elaboração própria.

Sobre o atendimento temos os dados da Tabela 8, onde 20 consumidores classificaram o atendimento como excelente e os outro 16 como ótimo.

Tabela 8. Classificação do atendimento dos feirantes feito pelos consumidores.

	Como você classifica o atendimento prestado pelos produtores/feirantes?				
	Excelente	Muito bom	Bom	Razoável	Péssimo
Feira 1	10	8	0	0	0
Feira 2	10	8	5	1	0
Total	20	16	5	1	0

Fonte: elaboração própria.

4.2 RESULTADOS DOS FEIRANTES

Foram entrevistados 9 feirantes no Espaço Agroecológico das Graças, e 15 na Feira de Orgânicos de Casa Forte. Na primeira os feirantes não utilizam métodos para chamar a atenção dos clientes, já na segunda 7 afirmaram ter uma chamada especial buscando atrair a atenção dos clientes e 5 disseram oferecer ofertas especiais (Tabela 9).

Tabela 9. Métodos utilizados para atrair o cliente para sua barraca.

	Você utiliza algum método para chamar a atenção dos clientes?			
	Uma chamada especial	Uma marca	Uma oferta	Não
Feira 1	0	0	0	9
Feira 2	7	2	5	1
Total	7	2	5	10

Fonte: elaboração própria.

Todos afirmaram possuir clientes fiéis, principalmente os que vendem na feira há mais de 5 anos, que 10 afirmaram que quase 30% do que vendem são para esses clientes (Tabela 10).

Tabela 10. Porcentagem de venda para clientes fiéis.

	Quanto do que você traz para feira é destinado aos clientes fiéis?			
	<10%	10-30%	30-50%	>50%
Feira 1	0	5	3	1
Feira 2	7	5	3	0
Total	7	10	6	1

Fonte: elaboração própria.

Os feirantes do Bairro de Casa Forte afirmaram não fazer reserva antecipada dos produtos, apenas guardam no dia que for solicitado mais cedo. Já os feirantes do bairro das Graças, utilizam ferramentas como *WhatsApp* e caderno de anotações seguindo a Tabela 11., além de receberem ligações por pedido de produtos. O que pode estar relacionada com a porcentagem de venda dos produtos levados para a feira, que, como mostra a Figura 5. 54% dos feirantes entrevistados afirmaram vender mais de 75% do que levam e muitos, dependendo da semana, vendem tudo por passar o dia inteiro no espaço.

Tabela 11. Ferramentas utilizadas para a reserva antecipada de produtos.

	Que ferramenta é mais utilizada para a reserva antecipada de produtos pelos clientes?		
	Whatsapp e ligação	Caderno de anotação	Sem reserva
Feira 1	5	2	2
Feira 2	0	0	0
Total	5	2	2

Fonte: elaboração própria.

Na Feira de Orgânicos de Casa Forte apenas 1 feirante fornece para outras feiras (Tabela 12.), já entre os feirantes das Graças, dos entrevistados, 4 fornecem para outras feiras e locais, como: Boa Viagem, Olinda, Feira do Sindicato e quando há algum projeto.

Tabela 12. Fornecimento de produtos para outras feiras em outros bairros.

	Você vende em outras feiras agroecológicas?	
	Sim	Não
Feira 1	4	5
Feira 2	1	14
Total	5	19

Fonte: elaboração própria.

A Tabela 13 mostra que as vendas estão bem distribuídas entre folhosas, raízes, frutas, hortaliças e grãos. Além desses produtos também são fornecidos derivados do leite, ovos e doces.

Tabela 13. Porcentagem de venda semanal dos produtos que são levados para a feira.

	Qual a porcentagem de venda semanal?			
	<25%	25-50%	50-75%	>75%

Feira 1	0	3	1	5
Feira 2	0	2	5	8
Total	0	5	6	13

Fonte: elaboração própria.

Os feirantes demonstraram haver uma grande distribuição de quantidade da venda entre os produtos que são ofertados (Tabela 14.), ainda assim os produtos mais vendidos de acordo com os feirantes são as hortaliças folhosas e os outros tipos de hortaliças: tomate, pimentão, pepino, abóbora, cenoura e outras.

Tabela 14. Produtos mais vendidos na feira semanalmente.

	Quais os produtos mais comprados?				
	Folhosas	Raízes	Frutas	Hortaliças	Grãos
Feira 1	4	1	0	4	0
Feira 2	4	5	2	3	1
Total	8	6	2	7	1

Fonte: elaboração própria.

A maior parte dos entrevistados fornecem seus produtos na feira desde a fundação, os outros tiveram interesse a partir da indicação de colegas que já estavam instalados e vieram de outras feiras, como mostra a Tabela 15.

Tabela 15. Interesse de trabalhar na feira do bairro com o sistema de produção agroecológico.

	De onde veio o interesse de trabalhar na feira desse bairro?	
	Indicação	Tradição
Feira 1	3	6
Feira 2	6	9
Total	9	15

Fonte: elaboração própria.

Os feirantes também comentaram das razões de começar a vender produtos através do sistema agroecológico, e como característica mais importante ressaltaram a saúde de se trabalhar com um produto sem agrotóxico, como mostra Tabela 16. Para 7 dos feirantes, há também preocupação com o impacto que essa produção tem sobre o meio ambiente.

Tabela 16. Principais características dos produtos orgânicos que levaram o produtor a utilizar um sistema agroecológico de produção.

	Qual a principal característica dos produtos orgânicos para você?		
	Saúde	Meio ambiente	Não são transgênicos
Feira 1	6	3	1
Feira 2	8	4	3
Total	14	7	4

Fonte: elaboração própria.

Os preços dos produtos são tabelados, a partir de uma assembleia que ocorre entre os feirantes da feira de dois em dois meses, e o preço segue a média de mercado naquele momento. O desconto é fornecido ao cliente dependendo da quantidade de produtos comprados e se o mesmo pedir.

Como mostra a Tabela 17, a forma de pagamento no bairro das Graças ainda é feita exclusivamente a dinheiro, mas no bairro de Casa Forte o pagamento já é feito a cartão.

Tabela 17. Formas de pagamento utilizadas na feira.

	Quais as formas de pagamento?	
	Dinheiro	Dinheiro/cartão
Feira 1	9	0
Feira 2	9	6
Total	18	6

Fonte: elaboração própria.



4.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.3.1 CONSUMIDORES

Dentre as críticas feitas a feira, os consumidores relataram o baixo volume e até ausência de produtos em determinadas épocas do ano e outros que nunca foram ofertados, o que é justificado pela sazonalidade da produção devido a adaptação da cultura ao clima em determinado período nas regiões produtoras.

Dois pontos que foram bastante citados como sugestão foram a divulgação da feira em toda a cidade e dos produtos que existem nela, pois mesmo sendo muito antiga poucos conhecem e frequentam, “devido ao preconceito sobre o preço, qualidade e tamanho do produto”.

Além disso, foi citado também a falta de políticas públicas que poderiam contribuir para o crescimento não só da feira do bairro das Graças, que hoje está localizada em apenas uma rua, como também no incentivo para o consumo de produtos orgânicos, alguns sugeriram que houvesse mais de uma feira por semana e até mesmo que as feiras agroecológicas “fossem implantadas em outros bairros para a desmistificação sobre o produto orgânico ser caro” quando, sabendo que o preço é tabelado a partir das reuniões, “muitas vezes os produtos estão mais baratos que no supermercado”. Como também, o envolvimento das escolas técnicas e a universidades para aumentar a visibilidade das feiras e melhorar a produção fornecendo auxílio aos feirantes.



Outros consumidores se mostraram muito satisfeitos com a feira, descrevendo o espaço como forma de terapia e distração, dizendo que “a relação que existe entre o feirante e consumidor neste espaço é diferente da estabelecida nos outros pontos de comércio” citando como exemplo o Mercado de Casa Amarela, bem conhecido na região. A feira é um local onde muitas pessoas buscam o convívio social, isso porque como o local é público e aberto a todas as pessoas, não é necessário pagar para entrar e é um local de grande movimento (KINJO; IKEDA, 2005).

Foi observado também que o motivo pelo qual as pessoas consomem esse tipo de produto é muito em função da má fama dos produtos ofertados em feiras convencionais, enquanto turma de agronomia que somos, temos toda a base teórica sobre os malefícios e os benefícios dos defensivos agrícolas e adubos químicos no campo, também levamos em consideração os conhecimentos práticos da vivência de cada um sobre o não cumprimento do regulamento por alguns produtores.

As pessoas têm em geral uma visão deturpada e afirmam em sua maioria que consomem os produtos em função da saúde, sendo que o tradicional quando bem conduzido trás os mesmos benefícios nutricionais, com ausência de resíduos de defensivos, dentre outros, são em suma similares. “todos os outros produtos estão envenenados” disse uma das consumidoras, se for tomate mesmo aqui nessa feira, só compro se for pequeno porque tenho a certeza que é orgânico” disse uma das consumidoras, “só compro de produtores, pessoas que repassam eu não compro” disse uma outra, um pouco mais coerente que a primeira, e isso os levou a um outro pensamento que é a confiança, é nítido que para essas pessoas estão apavoradas com o possível resíduo existente nos produtos, que nos leva de volta ao fator mídia negativa, e assim compra com uma certa desconfiança os produtos, sabemos que a base de toda negociação é a confiança e nesse ambiente isso não está de forma equilibrada, muito também em função de outros feirantes que segundo os próprios consumidores se “aproveitam” da feira para vender seus produtos que não tem relação com a proposta da feira em si.

4.3.2 FEIRANTES

Os feirantes também são os produtores. Os produtos mais vendidos são as folhosas, seguidos de outras hortaliças, como o tomate, pimentão, pepino, cenoura e outros. Os produtos vendidos “à quilo” (raízes e tubérculos), como macaxeira, inhame, batata, são os menos vendidos e por isso trazidos em menor quantidade. Os feirantes vêm de diversas cidades do estado, entre elas Gravatá, Chã Grande e Bom Jardim.



A feira apresenta em média 20 barracas. Além dos produtos *in natura*, são comercializados derivados de leite (iogurte, manteiga, requeijão e queijo), ovos e lanches.

Alguns vendedores alegaram que não vendem em outras feiras pelo tempo de produção que não se tem para atingir quantidade para atender a mais de uma feira.

A tradição na feira há um longo período faz com que os feirantes não necessitam fazer propaganda, os clientes são os moradores do bairro que os conhecem e procuram. Foi estabelecido uma confiança entre eles.

Na Feira de casa Forte encontramos uma situação diferente, onde feirantes com produção convencional estão se agregando a feira, que pode estar perdendo aos poucos sua credibilidade. Como disse Grassi (2003), que baseou seu trabalho nas palavras de Williamsom, em um ambiente de reputação questionável, ou ausência de qualquer reputação, o desenho de estruturas de *governance* apropriadas deve ser pelo menos parcialmente uma função da probabilidade percebida de oportunismo.

Uma intensificada percepção do comportamento oportunista mobilizaria tais estruturas envolvendo grandes esforços de coordenação e custos de concordância, incluindo altos gastos para negociar, monitorar e executar direitos contratuais contingentes, gastos coletivamente referidos a custos de transação.

5. CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo mostrar todas as características do consumidor e do processo de compra que ocorre nas feiras agroecológicas que ocorrem nos bairros em Recife.

As pesquisas por observação e por levantamento de dados realizado por meio da aplicação de um questionário formaram a base para o trabalho prático. Chegamos ao ponto de observar que consumidores costumam frequentar as feiras principalmente em busca produtos frescos e de boa qualidade.

Além disso, a proximidade da feira aos seus lares é um outro atrativo de grande importância para os consumidores. A feira, sendo um local público, acaba se tornando um espaço de interação social, onde as pessoas passeiam, fazem compras, encontram amigos e conhecidos, e é um local propício para tirar dúvidas de culinária junto aos atendentes e vizinhos.

Na feira, encontramos os mais variados produtos, como frutas, hortaliças, grãos derivados de leite e ovos as pessoas ficam expostas aos inúmeros estímulos externos num mesmo espaço, assim o estudo da feira poderia trazer grandes contribuições ao marketing.



REFERÊNCIAS

CHURCHILL, G. A.; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para o cliente**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

GRASSI, R.A., Williamson e “formas híbridas”: uma proposta de redefinição do debate. **Economia e Sociedade**, Campinas, v. 12, n. 1 (20), p. 43-64, 2003.

KINJO, T.; IKEDA, A. Comportamento do consumidor em Feiras Livres. In: CONGRESSO SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 43, 2005. **Anais...** Disponível em: <http://www.sober.org.br/palestra/2/420.pdf>.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 14.ed. Traduzida por Sônia Midori Yamamoto; revisão técnica Edson Crescitelli. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MOWEN, J.; MINOR, M. **Comportamento do Consumidor**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

PERKINS, N., Zeroing in on Consumer Values, **Advertising Age**, v.23, 1993.

RECIFE. **Site institucional da Prefeitura do Recife**. Disponível em: <<http://www2.recife.pe.gov.br/>>. Acesso em: 26 jul. 2018.

RIBEIRO, E. M., ÂNGULO, J. L. G., NORONHA, A. B., CASTRO, B. S., GALIZONI, F. M., CALIXTO, J. S., SILVESTRE, L. H., A feira e o trabalho rural no Alto Jequitinhonha: um estudo de caso em Turmalina, Minas Gerais, **Unimontes Científica**, Montes Claros, v.5, n.1, 2003.

SCHIFFMAN, L. G; KANUK, L. L. **Comportamento do consumidor**. 9.ed. Traduzido por Dalton Conde de Alencar. Rio de Janeiro, 2012.

SOLOMON, M. R. **Comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo**. 9.ed. Traduzido por Luiz Claudio de Queiroz Faria. Porto Alegre: Bookman, 2011.



CAPÍTULO 5

PRÁTICA TECNOLÓGICA E TECNOLOGIA SOCIAL: A COMPREENSÃO DOS COMPONENTES DA PRÁTICA TECNOLÓGICA A PARTIR DA TEORIA DA TECNOLOGIA SOCIAL

Carlos Cesar Garcia Freitas, Doutor em Administração, Universidade Estadual do Norte do Paraná

Flávia Aparecida de Moraes, Mestre em Ensino, Universidade Estadual do Norte do Paraná

Flaviane Peloso Molina Freitas, Doutora em Educação, Universidade Estadual do Norte do Paraná

RESUMO



O presente artigo trata dos fenômenos prática tecnológica e Tecnologia Social (TS) e visa compreender de que maneira os componentes desta prática são evidenciados a partir da teoria da TS, com a finalidade de contribuir para o estudo da ciência e das tecnologias alternativas. Para tanto, foi realizada uma pesquisa de caráter descritivo, com abordagem qualitativa, por meio de análise bibliográfica. Dentre os principais resultados obtidos destaca-se que os princípios e parâmetros da TS permitiram aprofundar a compreensão dos componentes da prática tecnológica no desenvolvimento de tecnologias alternativas, como: a importância de considerar a estrutura institucional como um espaço amplo de desenvolvimento; a implicação da não neutralidade da base sócio-material como indutora do processo; da valorização dos conhecimentos tradicionais, populares e experimentações oriundas da população como parte do estoque de conhecimentos.

PALAVRAS-CHAVE: Prática Tecnológica. Tecnologia Social. Desenvolvimento Tecnológico.

INTRODUÇÃO

A Tecnologia é o resultado de um processo social complexo cuja prática é realizada pela integração de componentes físicos e institucionais, que compreendem a prática tecnológica. Estes componentes são denominados de: alternativas de escolhas humanas; estoque de conhecimentos científicos e tecnológicos; formas fenomenológicas da tecnologia; base sócio-material; estrutura institucional; operador tecnológico (TRIGUEIRO, 2009). Nesse processo os atores desenvolvedores da tecnologia se relacionam em um campo de conflitos, onde não há neutralidade, que é moldado por valores e cujas escolhas são determinadas por motivações, conflitos e mecanismos de regulação.

Todavia, na contemporaneidade a compreensão da prática tecnológica é obscurecida pela crença fundamentada na perspectiva da Ciência e Tecnologia (C&T), baseada em uma visão linear (STOKES, 2005) de que a tecnologia consiste em um produto ou processo neutro



oriundo da aplicação do conhecimento científico e que seu emprego (tecnologia) tem o poder de proporcionar o esperado desenvolvimento da sociedade. Uma visão acrítica, que desconsidera os interesses e valores que estão por trás do desenvolvimento tecnológico, e que busca eximir-se de sua responsabilidade frente aos problemas gerados por esse, pela explicação de que todo benefício ou malefício gerado está em função do uso dado a essa pela sociedade (DAGNINO, 2007).



Baseada na crença de que toda tecnologia é justificada por uma racionalidade técnica, a visão linear da C&T tenta limitar a discussão do desenvolvimento tecnológico ao âmbito científico. Contudo, é uma visão reducionista da realidade, pois a sociedade não somente é influenciada como também influencia o processo, participando da prática tecnológica.

Deste modo, o desenvolvimento tecnológico é um assunto político do qual a sociedade é a principal parte interessada, sendo imprescindível modificar a forma como se estuda o desenvolvimento tecnológico, a partir da compreensão da relação Ciência, Tecnologia e Sociedade (CTS), proporcionando novas abordagens para assimilar o fenômeno técnico-científico (LEMOS, 2002).

Cabe destacar que o desenvolvimento tecnológico, tradicionalmente, está voltado para o mercado, alicerçado na Tecnologia Convencional, que tem como característica ser de propriedade privada, priorizando os negócios e o lucro. Além disso, seu desenvolvimento exclui o usuário, não permitindo a participação da população durante seu desenvolvimento, e o produto final, não raras vezes, é ambientalmente insustentável. Por outro lado, tecnologias alternativas se contrapõem a este modelo privilegiando outras dimensões, como ambiental e social.

Entre as opções alternativas destaca-se a Tecnologia Social (TS) por combinar a sabedoria popular ao conhecimento científico, proporcionar melhoria da qualidade de vida, defender a reaplicação livre do conhecimento e da prática tecnológica, além de privilegiar o envolvimento democrático da sociedade no processo de desenvolvimento tecnológico (LASSANCE JÚNIOR; PEDREIRA, 2004).

Compreendida como o conjunto de técnicas desenvolvidas com a participação ativa da comunidade em busca de respostas para suas reais necessidades, o objetivo geral da Tecnologia Social é “contribuir para a redução do quadro de pobreza, analfabetismo, fome e exclusão social [...]” (MCT, 2011).



Portanto, ao considerar que a Tecnologia Social consiste em um instrumento de transformação social, o emprego de sua teoria pode contribuir para os estudos da ciência e tecnologia, em especial na compreensão dos componentes da prática tecnológica a partir do estudo de suas relações.

Diante desta perspectiva, o presente artigo orientou-se pela seguinte pergunta de pesquisa: de que modo se revelam os componentes da prática tecnológica a partir da teoria da Tecnologia Social?

Em virtude disso, o objetivo deste artigo consistiu na busca pela compreensão da maneira como os componentes da prática tecnológica podem ser evidenciados pela teoria da Tecnologia Social.

METODOLOGIA

Na busca por respostas a questão apresentada foi realizada uma pesquisa descritiva, que permitiu descrever e analisar os fenômenos prática tecnológica e Tecnologia Social, assim como evidenciar suas relações, enquadrando-se nas definições dadas por Richardson (1999) e Trivinões (2010) a respeito da aplicação desse tipo de pesquisa.

Quanto a abordagem utilizada essa foi qualitativa, por meio da qual buscou-se “[...] entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social ou humano” (CRESWELL, 2010, p. 43), que no caso do estudo diz respeito a compreensão da prática tecnológica.

Ainda, como estratégia foi empregada a revisão da literatura narrativa, com base em livros e artigos de referência, de modo especial dos autores Trigueiro (2009) e Dagnino (2002, 2004 e 2007), precursores dos fenômenos estudados.

REFERENCIAL TEÓRICO

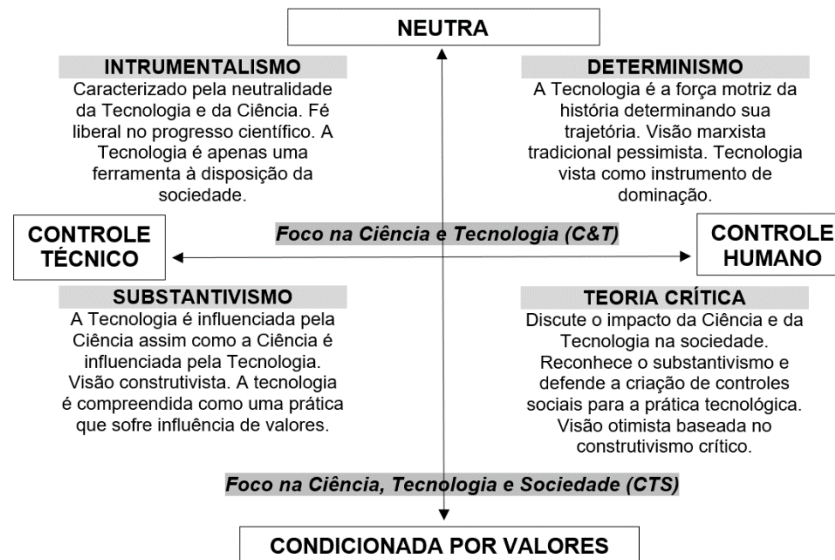
TECNOLOGIA E SEU DESENVOLVIMENTO

Ao investigar a relação entre os fenômenos Ciência e Tecnologia vale destacar o trabalho de Dagnino (2007), que apresenta uma classificação didática em dois enfoques distintos: Ciência e Tecnologia (C&T) e Ciência, Tecnologia e Sociedade (CTS), de acordo com a Figura 1.

Conforme exemplifica a Figura 1, a abordagem C&T compreende as visões instrumental e determinista do desenvolvimento tecnológico, caracterizada por uma concepção de neutralidade, destituída de valores ou interesses humanos. Essa abordagem destaca-se por

possuir a crença em um desenvolvimento linear da tecnologia (STOKES, 2005) e pela visão evolucionista desta, na qual existe apenas a diferença entre uma tecnologia mais ou menos avançada.

Figura 1 – Visões sobre os fenômenos Ciência e Tecnologia



Fonte: adaptado de Dagnino (2002); Dagnino, Brandão e Novaes (2004)

Além disso, a C&T caracteriza-se pela discussão técnica e não política do desenvolvimento tecnológico, o que impede a participação ativa dos atores sociais em seu processo de construção. Esta abordagem propaga a percepção de que os avanços tecnológicos podem (determinista) ou não (instrumental) influenciar a sociedade de alguma forma (DAGNINO, 2002), mas apenas no sentido da C&T para a sociedade e não o contrário.

Por outro lado, a abordagem da CTS incorpora o terceiro fenômeno no estudo da relação, a sociedade, ampliando a visão sobre a problemática do desenvolvimento tecnológico. Essa abordagem compreende as visões substantivista e crítica, baseadas na percepção de que valores ou interesses humanos moldam a relação entre os fenômenos Ciência, Tecnologia e Sociedade. Caracteriza-se por discutir, politicamente, o processo de desenvolvimento tecnológico e fomentar o senso crítico nos indivíduos, instigando-os a ter sua própria opinião e saber se posicionar em relação a este.

A abordagem da CTS trata-se de uma perspectiva otimista, pois compreende que são as relações sociais que vão controlar o desenvolvimento tecnológico. Assim, essa abordagem defende a criação de controles sociais, pois o processo tecnológico consiste em um meio de reprodução das relações sociais predominantes; os recursos tecnológicos são usados como forma de dominação, podendo até mesmo inibir as mudanças sociais (DAGNINO, 2002).





A CTS busca desvelar o processo do desenvolvimento tecnológico, evidenciando-se que este é moldado por diversos valores ou interesses, em especial o econômico, que tradicionalmente tem ditado as regras quando orientado pela abordagem da C&T. Neste sentido, a defesa da CTS é pelo controle social do desenvolvimento tecnológico, mediante mecanismos que possam controlar e orientar esse desenvolvimento.

Contudo, o desenvolvimento tecnológico, não apenas no campo político, mas, também, acadêmico, tem sido tratado hegemonicamente pelo enfoque da C&T (BAZZO, 2002; LINSINGEN, 2007), justificado pelos resultados potenciais do aparato tecnológico. Tal conotação acaba justificando os meios em função dos fins, passando despercebido todo o processo envolvido nesse desenvolvimento tecnológico, inclusive os valores ou interesses inseridos na tecnologia.

O reflexo desta prática acrítica é que a universidade, entre outros órgãos governamentais, entende o desenvolvimento tecnológico como algo puramente técnico e autojustificado, isto é, desconsidera-se a influência do contexto social. Como consequência, observa-se que a “[...] neutralidade pode atuar de forma passiva, sem nenhum impacto enviesado na manutenção ou fortalecimento do poder de algum ator social presente no contexto em que é gerada, ou ativa, determinando por meio de seu impacto a forma que a sociedade assumirá” (DAGNINO, 2004).

Nessa perspectiva, ao analisar o conceito de tecnologia, é fundamental associá-la à sociedade e considerá-la como práxis, isto é, como uma prática que resulta na produção de tecnologias. Portanto, definir tecnologia como uma práxis significa não tratá-la como um simples dado ou instrumento, mas sim [...] como algo aberto a um sem-número de direções e trajetórias possíveis, dentro de limites estruturais definidos. Desse modo a tecnologia não consiste num simples resultado que emerge de uma situação pré-estabelecida (um percurso linear), numa acepção muito rígida para sua “condição ontológica” (como em Heidegger), que limita (ou praticamente impede) novos cursos e formas fenomenológicas (TRIGUEIRO, 2009, p. 52).

Dessa maneira, a tecnologia deve ser estudada como um processo que favorece amplas possibilidades de produção de alternativas tecnológicas, ainda que evoluindo mediante



variações e seleções. Neste processo, o trabalho dos seletores¹ é essencial, visto que esses pressionam e influenciam as transformações.

Nesse sentido, de acordo com o resultado de suas ações, os seletores podem buscar um consenso ou até mesmo impor determinadas escolhas. Por essa razão, a conduta dos seletores no ambiente tecnológico é que propicia que a práxis tecnológica realmente faça parte desse processo e “[...] para que isso ocorra, é necessário que haja uma estrutura capaz de implementar, efetivamente, a produção de novas tecnologias [...]” (TRIGUEIRO, 2009, p. 54-55) denominada estrutura da prática tecnológica.



TEORIA DA TECNOLOGIA SOCIAL

A Tecnologia Social (TS) enfoca a utilização de ações (aplicação ou desenvolvimento) realizadas na interação direta com a comunidade, que deve atuar de maneira participativa no processo tecnológico e se apropriar da tecnologia, visando a melhoria da qualidade de vida. Dessa maneira, a Tecnologia Social é definida como um “conjunto de técnicas e metodologias transformadoras, desenvolvidas e/ou aplicadas na interação com a população e apropriadas por ela, que representam soluções para inclusão social e melhoria das condições de vida” (ITS, 2004, p. 26).

Efetivamente a Tecnologia Social deve refletir as demandas da população, destacando a integração da sociedade nos processos de decisão e produção. Além disso, deve realizar suas ações de modo a valorizar a cultura local. Portanto, a Tecnologia Social trata-se de uma iniciativa baseada no desenvolvimento tecnológico com foco na sociedade (DAGNINO, 2007), que está diretamente relacionada à visão crítica da tecnologia (DAGNINO; BRANDÃO; NOVAES, 2004).

Em essência, a finalidade da Tecnologia Social não está na obtenção de um “artefato”, mas, sobretudo, no processo de geração deste, na relação de envolvimento com a população, ampliando o acesso ao saber e colaborando na transformação e emancipação social (DAGNINO, 2007). Por isso, a característica mais importante da Tecnologia Social é priorizar

¹ Seletores são atores (indivíduos, instituições e grupos sociais) que exercem pressão na produção de novas tecnologias. Essa dominação no processo de geração de tecnologia é manifestada pelas seletores a fim ampliar suas chances para implementar ou restringir determinadas demandas tecnológicas” (TRIGUEIRO, 2009).



o processo de desenvolvimento de uma tecnologia e as relações advindas dessa prática tecnológica.

Nessa mesma perspectiva, o Instituto de Tecnologia Social (ITS, 2004) identifica a Tecnologia Social como uma iniciativa que se compromete com a transformação social, prioriza a solução de necessidades sociais; considera a sustentabilidade socioambiental e econômica; enfatiza os processos de inovação; promove a acessibilidade e apropriação das tecnologias pela sociedade, tornando-a um processo pedagógico para todos os envolvidos; estabelece o diálogo entre diferentes saberes; incentiva a difusão desse processo, que compreende planejamento constante e avaliação.

Portanto, dentre as principais características da Tecnologia Social destaca-se o fato de ser um conhecimento de domínio público, o que evita o controle privado do conhecimento, além do direcionamento para as necessidades da sociedade em detrimento da de mercado, o empoderamento da população, a valorização do contexto e a busca pela sustentabilidade (FREITAS, 2012).

A Tecnologia Social não somente apresenta-se como uma solução inovadora para a problemática do desenvolvimento tecnológico, por meio das diversas experiências catalogadas junto ao Banco de Tecnologias Sociais da Fundação Banco do Brasil (Gráfico 1) (FBB, 2019), como também oferece um arcabouço teórico que proporciona uma fundamentação para a prática tecnológica.

A teoria da Tecnologia Social está em expansão e é constituída por diversos estudos publicados por pesquisadores da área como Dagnino, Brandão e Novaes (2004), Baumgarten (2008), Freitas (2012), entre outros. Contudo, todo conhecimento está fundamentado em quatro alicerces: o conceito (já apresentado); os princípios; os parâmetros; e as implicações da Tecnologia Social.

Os princípios referem-se às ideias que servem de base para a conceituação de Tecnologia Social, conforme apresenta-se no Quadro 1:

Quadro 1 - Princípios da Tecnologia Social

Aprendizagem e participação são processos que caminham juntos: aprender implica participação e envolvimento; e participar implica aprender.

A transformação social implica compreender a realidade de maneira sistêmica: diversos elementos se combinam a partir de múltiplas relações para construir a realidade.

A transformação social ocorre na medida em que há respeito às identidades locais: não é possível haver transformação se não a partir das especificidades da realidade existente.

Todo indivíduo é capaz de gerar conhecimento e aprender: a partir do momento que está inserido numa cultura e em contato com o mundo, todo indivíduo produz conhecimento e aprende a partir dessa interação.

Fonte: ITS (2004, p. 26)

Entre os princípios da Tecnologia Social (Quadro 1) destaca-se a preocupação com a aprendizagem mediante a participação, a compreensão de que a transformação social só ocorre a partir da realidade e de suas diversas inter-relações, abrangendo, assim, o respeito às identidades locais e, sobretudo, a valorização do indivíduo como gerador de conhecimento.

Em relação aos parâmetros (Quadro 2) estes consistem em critérios que servem de base para analisar determinadas ações sociais e classificá-las, ou não, como Tecnologia Social.

Quadro 2 - Parâmetros da Tecnologia Social

Quanto à sua razão de ser: TS visa a solução de demandas sociais concretas, vividas e identificadas pela população.

Em relação aos processos de tomada de decisão: formas democráticas de tomada de decisão, a partir de estratégias especialmente dirigidas à mobilização e à participação da população.

Quanto ao papel da população: há participação, apropriação e aprendizagem por parte da população e de outros atores envolvidos.

Em relação à sistemática: há planejamento e aplicação de conhecimento de forma organizada.

Em relação à construção de conhecimentos: há produção de novos conhecimentos a partir da prática.

Quanto à sustentabilidade: visa a sustentabilidade econômica, social e ambiental.

Em relação à ampliação de escala: gera aprendizagens que servem de referência para novas experiências; gera, permanentemente, as condições favoráveis que tornaram possível a elaboração das soluções, de forma a aperfeiçoá-las e multiplicá-las.

Fonte: ITS (2004, p. 28-30)

Quanto à sua razão de ser, enfatiza que a Tecnologia Social está voltada para as demandas sociais, utilizando a democracia nos processos de decisão. Sobre o papel da população, os parâmetros destacam o envolvimento dos indivíduos e valorização da sua prática como forma de conhecimento, com o objetivo de atender os elementos econômicos, sociais e ambientais.

Já as implicações (Quadro 3), foram dispostas para análise do que se subentende com resultados esperados da aplicação do conceito, dos princípios e parâmetros da Tecnologia Social:

Quadro 3 – Implicações da Tecnologia Social

Relação entre produção de C&T e sociedade:

A produção científica e tecnológica é fruto de relações sociais, econômicas e culturais e, portanto, não é neutra.

As demandas sociais devem ser fonte privilegiada de questões para as investigações científicas.

A produção de conhecimento deve estar comprometida com a transformação da sociedade, no sentido da promoção da justiça social.

É necessário democratizar o saber e ampliar o acesso ao conhecimento científico.

É fundamental avaliar riscos e impactos ambientais, sociais, econômicos e culturais da aplicação de tecnologias e da produção de conhecimentos científicos.

Deve haver participação da sociedade civil na formulação de políticas públicas

Direção para o conhecimento:

Enfatiza a produção e aplicação de conhecimento para soluções de demandas sociais vividas pela população.

Amplia a noção de conhecimento – conhecimentos tradicionais, populares e experimentações realizadas pela população assim como o conhecimento técnico-científico podem constituir fonte para geração de soluções.

Ressalta a importância de processos de monitoramento e avaliação de resultados e impactos de projetos.

Modo específico de intervir diante de questões sociais:

O empoderamento da população.

A troca de conhecimento entre os atores envolvidos.

A transformação no modo das pessoas se relacionarem com alguma demanda ou questão social.

A inovação a partir da participação: os processos de aprendizagem geram processos de inovação.

O desenvolvimento de instrumentos para realização de diagnósticos e avaliações participativas.



Fonte: ITS (2004, p. 28-30)

Com base no Quadro 3 observa-se que a relação entre produção de C&T e sociedade enfoca a não neutralidade da produção científica e tecnológica, a importância do comprometimento com a transformação social, com a ampliação do conhecimento da população e da preocupação com os impactos que a produção de novas tecnologias resulta. Sobre a direção para o conhecimento, ressalta a contribuição tanto dos conhecimentos tradicionais quanto dos conhecimentos populares, além da reflexão e planejamento em todas as etapas desse processo. Quanto ao modo de intervir diante de questões sociais, as implicações da Tecnologia Social enfatizam, como elemento essencial, a emancipação da população.

Tendo sido feita uma breve caracterização dos fenômenos em estudo neste referencial, seguem as próximas seções, com a apresentação dos resultados e discussões.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

A Tecnologia Social (TS) é um fenômeno complexo, caracterizado não pelo resultado final, mas sim pelo percurso realizado. A observação dos princípios e parâmetros nas ações desenvolvidas é determinante para a caracterização da TS, o que pode levar um projeto, em certo momento, ser considerado uma TS, e em outro, não.



Deste modo, o conhecimento dos componentes da prática tecnológica pode contribuir para os estudos do fenômeno da TS, por permitir visualizar o processo de modo mais aprofundado. Para tanto, é preciso antes compreender de que modo os pressupostos teóricos da TS (conceitos, princípios, parâmetros e implicações) estão relacionados aos componentes da prática tecnológica.

A importância deste debate recai sobre a necessidade de mudança da visão de C&T para CTS nos estudos tecnológicos. Caso contrário, a utilização dos componentes da prática tecnológica nos estudos seria realizada por uma ótica meramente utilitarista instrumental.



Considerando que a visão hegemônica do fenômeno tecnológico está baseada na C&T (LINSINGEN, 2007) é de se supor que pesquisadores, universidades, institutos de pesquisas e outros responsáveis diretamente envolvidos no processo de criação e aplicação de TS sofram influências significativas desta abordagem.

Atualmente o desenvolvimento tecnológico ainda é tratado pela perspectiva da C&T, porém necessita ser percebida pelo enfoque da CTS, tanto no meio político, quanto no meio acadêmico. Contudo, a julgar que somente a partir dessa compreensão será possível esclarecer as relações envolvidas, assimilar que a prática tecnológica não é neutra, que é formada por valores e permitindo aos desenvolvedores tornarem-se capazes de defender suas escolhas por tecnologias que sejam alternativas, faz-se necessária a investigação do modo como os componentes da prática tecnológica relacionam-se com o fenômeno TS, conforme explicações a seguir.

COMPONENTES DA ESTRUTURA DA PRÁTICA TECNOLÓGICA E A TECNOLOGIA SOCIAL

A prática tecnológica tem autonomia relativa, assim como a científica e a econômica, contudo cada uma dessas práticas se relaciona entre si, apesar de possuírem dinâmicas próprias (TRIGUEIRO, 2009). Nesta perspectiva, a estrutura da prática tecnológica pode ser definida como um “[...] conjunto articulado de componentes físicos e institucionais que se relacionam entre si mediante um vasto campo de conflitos, os mais diversos, o qual é resultado de determinadas ações intencionais, no processo de produção de tecnologias” (TRIGUEIRO, 2009, p. 63).

Assim, é possível perceber que a ideia de intencionalidade na estrutura da prática tecnológica significa que há direcionamento na obtenção dos resultados, isto é, não consiste em algo espontâneo ou inconsciente.



Os estudos de Sousa (1980), complementados por Trigueiro (2009), apresentam a estrutura da prática tecnológica constituída por seis componentes: alternativas de escolhas humanas, estoque de conhecimentos científicos e tecnológicos, base sócio-material, estrutura tecnológica, operador tecnológico e formas fenomenológicas da tecnologia.

O componente denominado alternativas de escolhas humanas representa “[...] as possibilidades tecnológicas que já passaram previamente por um crivo social, do qual fizeram parte os seletores, em suas mais distintas áreas de atuação” (TRIGUEIRO, 2009, p. 64). Este crivo social diz respeito ao reconhecimento social de uma necessidade e, quanto maior o impacto desta, maior a possibilidade de sua priorização.



Esse primeiro componente está relacionado às necessidades manifestas, como os interesses econômicos por trás da obtenção de um produto ou as necessidades tecnológicas de cada área, que são consideradas prioritárias por parte da sociedade. Dessa forma, verifica-se que as alternativas de escolhas humanas são potenciais opções tecnológicas que podem ou não serem desenvolvidos, pois são submetidas a um processo seletivo.

No processo de desenvolvimento da TS, devem ser escolhidas alternativas que estão direcionadas às necessidades tidas como prioritárias pela comunidade atendida, em observância ao parâmetro razão de ser (ITS, 2004). Questões como alimentação, renda, habitação, trabalho, educação, saúde, serão prioridades em detrimento do mercado. Este último, apesar de não ser desconsiderado na TS, podendo servir de instrumento para a obtenção dos fins esperados, em nenhum momento deve ser a finalidade de suas ações (TRIGUEIRO, 2009).

Além disso, as alternativas de escolhas humanas devem ser consideradas a partir dos pressupostos da sustentabilidade, buscando o equilíbrio entre as dimensões ambientais, econômicas e sociais, de modo a contribuir com um desenvolvimento que seja incluyente e sustentável, como defende Sachs (2003). Isto implica em “[...] avaliar riscos e impactos ambientais, sociais, econômicos e culturais da aplicação de tecnologias e da produção de conhecimentos científicos” (ITS, 2004, p. 28), de modo a evitar a criação de novos problemas em decorrência de soluções tecnológicas inadequadas, como o uso excessivo de recursos naturais ou gastos desnecessários.

Pelo viés da TS, as alternativas de escolhas humanas devem estar voltadas para atender as demandas sociais identificadas e vividas pela população (ITS, 2004).

Em conformidade com a questão, os parâmetros da TS estabelecem, ainda, que a transformação social e a produção de conhecimento só ocorrem efetivamente se as soluções



forem orientadas para demandas concretas reconhecidas pela sociedade e se houver o respeito às identidades e especificidades locais, visando promover a justiça social e, conseqüentemente, a emancipação da população (ITS, 2004). Assim, “as demandas sociais devem ser fonte privilegiada de questões para as investigações científicas” (ITS, 2004, p. 30) e “a produção de conhecimento deve estar comprometida com a transformação da sociedade, no sentido da promoção da justiça social” (ITS, 2004, p. 28).

Outro componente básico da estrutura da prática tecnológica, denominado estoque de conhecimentos científicos e tecnológicos consiste na matéria-prima para a criação de uma nova tecnologia, o que não é diferente para a TS. É um recurso fundamental para a manutenção do processo de desenvolvimento tecnológico e para a TS é essencial que todo conhecimento seja democratizado e o acesso a este seja ampliado (ITS, 2004).



Nesse sentido, percebe-se que esse segundo componente está relacionado aos resultados científicos e tecnológicos que foram obtidos anteriormente, ou seja, é o acervo disponível, os materiais já existentes que darão suporte teórico e subsídios para novas pesquisas.

Quando se trata de questões sociais, a intervenção deve ocorrer pelo empoderamento da população, permitindo seu acesso ao conhecimento científico, assim como da valorização dos diversos saberes. Da troca de conhecimento entre os atores envolvidos surgem novas soluções visto que “[...] conhecimentos tradicionais, populares e experimentações realizadas pela população assim como o conhecimento técnico-científico podem constituir fonte para geração de soluções” (ITS, 2004, p. 32).

O estoque de conhecimentos científicos e tecnológicos não estão somente nos livros ou nas universidades, mas, também, na comunidade, no saber popular que é passado de geração em geração. Para a TS “todo indivíduo é capaz de gerar conhecimento e aprender: a partir do momento que está inserido numa cultura e em contato com o mundo, todo indivíduo produz conhecimento e aprende a partir dessa interação” (ITS, 2004, p.26).

Ainda considerando a necessidade de democratizar o conhecimento, o Prêmio Fundação Banco do Brasil de Tecnologia Social (FBB, 2019) possui grande destaque (Gráfico 1).

Criado em 2001, o Prêmio Fundação Banco do Brasil de Tecnologia Social acontece a cada dois anos e já conta com a realização de nove edições (2001 à 2017). Atualmente o acervo de Tecnologias Sociais encontra-se disponível em uma base de dados em endereço eletrônico e contempla aproximadamente mil Tecnologias Sociais certificadas (FBB, 2019), sendo



considerado um exemplo de meio de democratização do saber, o que facilita a disseminação do conhecimento científico visto que o mesmo é de acesso livre.

O terceiro componente, base sócio-material, destaca-se como elemento fundamental da prática, pois influencia todos os demais e diz respeito às relações humanas. É o elemento central da não-neutralidade do processo tecnológico, responsável em grande parte pelos valores ou interesses que são inseridos na prática.



Nesta perspectiva, o componente base sócio-material consiste nas relações sociais, econômicas, políticas, ideológicas, entre outras, que estão relacionadas com o campo de estudo. Quando observada a teoria da TS este componente deve primeiramente respeitar as identidades locais, considerando a realidade local, pois qualquer solução deve ser pensada a partir destas relações. Isso porque só é possível promover a transformação social se a tecnologia for aplicada ou desenvolvida a partir da consideração dos valores do seu contexto de aplicação (ITS, 2004).

Portanto, a transformação instituída na definição de TS está relacionada a forma de compreender a realidade e suas relações de modo interdisciplinar (TRIGUEIRO, 2009). Nesse sentido, é imprescindível verificar que diante das mais variadas relações que se estabelecem o processo deve enfatizar as especificidades de cada uma. Para a TS, a realidade é construída a partir das múltiplas relações existentes e todo processo de intervenção deve partir destas relações, ou seja, a inserção da sociedade no próprio processo de intervenção.

Do mesmo modo que Trigueiro (2009) conceitua o componente da prática tecnológica base sócio-material como as “relações econômicas, sociais, políticas e ideológicas que caracterizam determinado modo de produção [...]” (p. 65), as implicações conceituais da TS estabelecem que “a produção científica e tecnológica é fruto de relações sociais, econômicas e culturais – e, portanto, não é neutra (ITS, 2004, p. 30). Neste sentido, a CTS defende a criação de controles sociais sobre a prática tecnológica e isso se dará quando as relações existentes nortearão a própria prática. Na TS isto ocorre por meio da participação efetiva da sociedade, que gera aprendizagem e apropriação da tecnologia.

Deste modo, é possível constatar que na busca por compreender os componentes da prática tecnológica pela perspectiva da teoria da TS, ambos afirmam que além de não ser neutro, esse processo possui interferências externas e existe a troca de experiências entre os atores sociais.

A estrutura institucional, quarto componente, pode ser uma instituição de pesquisa, uma universidade, laboratório de uma indústria, uma estação experimental, e tem como objetivo a



geração de tecnologia, realizando atividades intencionais e planejadas para atingir metas pré-fixadas (TRIGUEIRO, 2009).

Contudo, quando observado o conceito da TS, é importante ressaltar a amplitude da estrutura institucional, pois o espaço de desenvolvimento é também o espaço da aplicação.

Definida como um “conjunto de técnicas e metodologias transformadoras, desenvolvidas e/ou aplicadas na interação com a população [...]” (ITS, 2004, p. 26) a TS traz para o conceito de estrutura institucional a definição de um espaço ampliado. Neste sentido, seu desenvolvimento não acontece em um espaço limitado e específico como um laboratório, mas em todo o contexto de aplicação.



Esta redefinição do componente estrutura institucional se faz pela observância da interação, participação e apropriação tecnológica por parte da comunidade pois a construção da TS é conjunta visto que é ‘desenvolvida na interação’, ‘aplicada na interação’ e ‘apropriada pela população’ (ITS, 2004) com o propósito de colocar a tecnologia a serviço do indivíduo e não o contrário.

Assim, a estrutura institucional não deve ser compreendida apenas como um espaço físico, mas deve ser percebida como o espaço de convivência onde “[...] ocorre a troca de conhecimento entre os atores envolvidos [...] e a inovação a partir da participação [...]” (ITS, 2004, p. 30).

Entre as características principais desse componente, destacam-se a complexidade, que se refere à divisão do trabalho, departamentos e níveis hierárquicos; a formalização, que está ligada às normas e padrões de comportamento; a centralização que está relacionada à distribuição de poder dentro da instituição. A estrutura institucional tem sua importância devido suas funções de realização de produtos visando atingir metas organizacionais, de minimizar ou pelo menos buscar regular a influência das variações individuais sobre as organizações, além de estabelecer os contextos em que o poder é exercido, onde as decisões são tomadas (HALL, 1984).

Já o operador tecnológico, quinto componente, direciona o processo de geração de tecnologia, pois trabalha no sentido de orientar a engrenagem da estrutura entre os elementos da prática. Também é responsável por captar ou absorver as necessidades sociais e analisá-las através de um processo de seleção para geração de novas tecnologias.

Cabe destacar que o operador tecnológico corresponde a um conjunto articulado de três elementos: as ‘Diretrizes Governamentais e dos programas de Cooperação e Financiamento’,



materializado nas organizações que promovem e financiam o processo; as ‘Demandas Manifestas de Setores da Sociedade’, que consiste em atores, como sindicatos, cooperativas, sociedade civil organizada, entre outros, que demandam por transformações e o componente ‘Motivacional’, ligado aos pesquisadores, que influencia suas atitudes e ações no intuito de mover o processo de desenvolvimento tecnológico (TRIGUEIRO, 2009).

Ao analisar o componente operador tecnológico, mais especificamente o subcomponente ‘Diretrizes Governamentais e os Programas de Cooperação e Financiamento’, pela teoria da TS, deve-se considerar que sua área de atuação é a captação das necessidades sociais e a orientação de quais deverão ingressar no processo de geração de tecnologia, sendo definidas a partir de sua prioridade para a sociedade (LIMA; DAGNINO, 2011).

Neste sentido, é essencial que haja envolvimento da comunidade no planejamento e formulação de políticas públicas. A TS enfatiza duas estratégias para tanto.

A primeira diz respeito ao “[...] ao desenvolvimento de instrumentos para realização de diagnósticos e avaliações participativas” (ITS, 2004, p. 30) que permitirá identificar as necessidades vivenciadas e controlar (avaliar) o processo de desenvolvimento. Já a segunda estratégia estabelece que devem ser empregues nos processos “[...] formas democráticas de tomada de decisão, a partir de estratégias especialmente dirigidas à mobilização e à participação da população” (ITS, 2004, p. 30) que permitirá efetivar o controle social.

Quanto ao subcomponente ‘Demandas Tecnológicas Manifestas’, na TS deve ser priorizado os grupos sociais configurados pelos pressupostos da economia solidária. Tal prerrogativa se alicerça nos achados de Lima e Dagnino (2011) que defendem uma forte inter-relação entre a TS e Economia Solidária, sendo tênues os seus limites e difícil pensar na realização de uma sem a outra.

Entre os aspectos levantados para justificar tal posição, destacam: autogestão; dimensão coletiva e participativa da produção de bens e consumos; trabalho e técnica como fundamentais para transformações nas práticas de sociabilidade; superação do capitalismo (LIMA; DAGNINO, 2011).

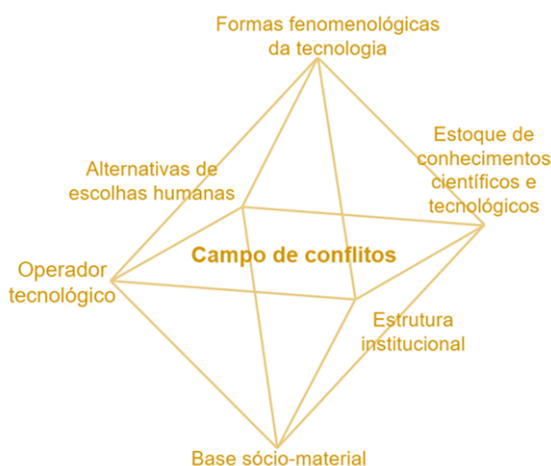
Em relação ao subcomponente ‘Motivação’, na teoria da TS não existe a separação entre desenvolvedor e usuário da tecnologia, pois deve haver participação efetiva dos indivíduos no processo. Os indivíduos envolvidos acabam, pelo processo de ensino e aprendizagem, sendo os desenvolvedores da TS. Logo, ainda que haja um coordenador para orientar o processo, os indivíduos são corresponsáveis (LIMA; DAGNINO, 2011).

Da mesma forma, como enfoca os parâmetros da TS, todo indivíduo contribui na geração de conhecimento, pois o contato direto com outras culturas proporciona essa troca de experiências e aprendizado a partir da interação (ITS, 2004).

Assim, diante do modo de intervir perante questões sociais, é evidente que no processo de construção de uma TS, deve ser priorizada a troca de saberes entre os integrantes, o que, conseqüentemente, possibilitará processos de inovação e a emancipação de todos por meio da maneira como se relacionam com as demandas sociais concretas.

A articulação entre os componentes da prática tecnológica e os diferentes tipos de ligação entre eles é esquematizada na Figura 2, em forma de octaedro.

Figura 2: Estrutura da prática tecnológica



Fonte: Trigueiro (2009, p. 90)

Cada um dos componentes da estrutura da prática tecnológica, de modo mais ou menos intenso, influencia ou sofre influência dos demais, dependendo do contexto existente, em um campo dinâmico de conflito que tem como resultado a criação de novas formas fenomenológicas de tecnologia e a expansão do estoque de conhecimentos científicos e tecnológicos, que irão fomentar novos ciclos de desenvolvimento tecnológico.

Alicerçado nestes componentes se dá o processo da prática tecnológica existente no desenvolvimento das mais diversas formas de tecnologia, assim como na TS.

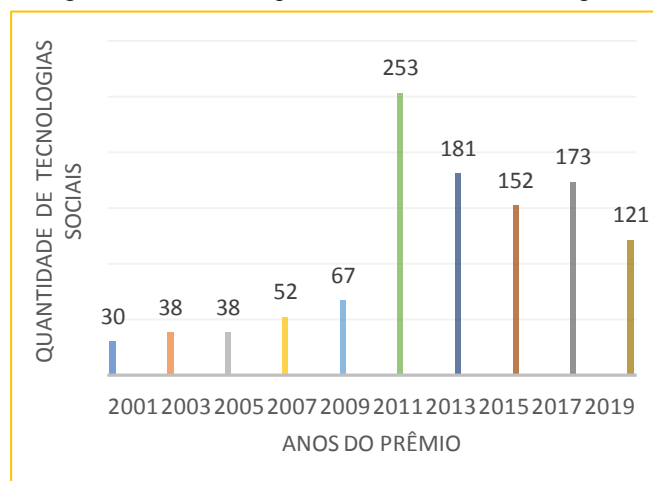
O sexto componente denominado de formas fenomenológicas da tecnologia consiste em técnicas, equipamentos, produtos e processos propriamente ditos, identificados como aparatos tecnológicos. Portanto, são tecnologias que já estão disponíveis e, de acordo com Trigueiro (2009, p. 65) “[...] são os resultados da prática tecnológica, a tecnologia concreta e os conhecimentos adquiridos nessa prática, incluindo os objetos técnicos concretos (instrumentos de trabalho) [...]”.

O que vale destacar a respeito da teoria da TS é que, entre seus parâmetros, evidencia-se a preocupação com a ampliação de escala no sentido de acompanhar e avaliar os resultados dos projetos, o que possibilita a multiplicação de ideias, bem como seu aprimoramento (ITS, 2004).

Neste sentido, o Banco do Brasil tem apoiado a causa promovendo o ‘Prêmio Fundação Banco do Brasil de Tecnologia Social’ cujo objetivo é identificar, premiar e difundir Tecnologias Sociais já aplicadas, que sejam efetivas na solução de demandas sociais como alimentação, educação, energia, habitação, meio ambiente, recursos hídricos, renda e saúde.

O Gráfico 1 apresenta a evolução do número de Tecnologias Sociais certificadas no âmbito do Prêmio Fundação Banco do Brasil de Tecnologia Social cadastradas no Banco de Tecnologias Sociais:

Gráfico 1: Tecnologias Sociais contempladas no Banco de Tecnologias Sociais



Fonte: os autores adaptado de FBB (2019)

Percebe-se (Gráfico 1) o crescimento de Tecnologias Sociais certificadas no período de 2001 à 2019. Além disso, o fácil acesso e a ampla divulgação através do site mostram-se como uma ferramenta importante na reaplicação dessas Tecnologias em outros locais, pois os dados cadastrados proporcionam todos os detalhes sobre o processo (FBB, 2019).

Em virtude dos argumentos apresentados, considera-se que o reconhecimento dos componentes da prática tecnológica, assim como seu entendimento a luz da teoria da Tecnologia Social é essencial para o estudo crítico do fenômeno desenvolvimento tecnológico.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O conhecimento dos elementos envolvidos na prática tecnológica é uma importante contribuição ao debate acerca do desenvolvimento tecnológico, que permite aos atores



envolvidos, de modo especial a parcela não científica da sociedade, compreender a real dimensão dos conflitos existentes entre interesses diversos e participar de modo mais ativo desse.

De modo não diferente, a prática tecnológica também se aplica as Tecnologias Sociais, sendo fundamental que os atores envolvidos compreendam-na. Considerando o planejamento da Tecnologia Social e os requisitos que a validam como tal, percebe-se que nessa ação há relações que interferem no resultado, composta por um campo de conflitos onde não existe neutralidade, isto é, há influências de valores ou interesses, sejam de origem interna ou externa ao processo.



Assim, a análise realizada da prática tecnológica por meio da teoria da TS, permitiu trazer a luz considerações importantes que devem fazer parte da percepção de seus envolvidos no exercício do desenvolvimento da TS. De modo especial destacam-se:

As alternativas de escolhas humanas devem ser direcionadas às necessidades tidas como prioritárias pela comunidade atendida e consideradas a partir dos pressupostos da sustentabilidade. A escolha por determinada TS deve estar voltada para a solução das necessidades da sociedade com a finalidade de utilizar a tecnologia em prol da autonomia do indivíduo. Todavia, faz-se necessário também priorizar a fonte dos conhecimentos que serão utilizados para solucionar a problemática encontrada, assim como a constatação dos riscos que o desenvolvimento da Tecnologia pode causar.

O estoque de conhecimentos científicos e tecnológicos deve levar ao empoderamento da população, por meio de seu acesso, assim como deve compreender os saberes tradicionais, populares e experimentações realizadas pela população. Na TS, o saber não é exclusividade das academias ou universidades, mas está presente no saber popular e nas experiências da própria população.

Na base sócio-material deve-se buscar o respeito as identidades locais, considerando a realidade local, pois qualquer solução deve ser pensada a partir destas relações existentes para que haja efetiva transformação social.

A estrutura institucional deve ser compreendida de modo ampliada, pois o espaço de desenvolvimento é também o espaço da aplicação, como observância da interação, participação e apropriação tecnológica por parte da comunidade. A geração da TS não se limita a um espaço específico, pois seu desenvolvimento acontece, também, no contexto de aplicação e a partir da realidade evidenciada.



Neste sentido, ao perceber a importância de manter uma visão integral de todo esse processo, deve-se priorizar a participação ativa de todos os atores sociais no desenvolvimento de uma Tecnologia. Todavia, as novas tecnologias geradas precisam caminhar no sentido da democratização, ou seja, almejar tornar o conhecimento coletivo e gerar conhecimento na população, contribuindo na formação de cidadãos reflexivos, críticos e responsáveis.

Estes e outros aspectos discutidos evidenciam o modo como os componentes da prática tecnológica se revelam a partir da teoria da TS e que podem contribuir não somente aos estudos do fenômeno, como também aos responsáveis pelos projetos de TS.

REFERÊNCIAS

BAUMGARTEN, Maíra. Tecnologias Sociais, Inovação e Desenvolvimento. In: ESOCITE - Jornadas Latino Americanas de Estudos Sociais de Ciência e Tecnologia, 7, 2008, ANAIS... Rio de Janeiro: VII ESOCITE, 2008. Disponível em <<http://www.necso.ufrj.br/esocite2008/resumos/35793.htm>>. Acesso em: 25. jan. 2011.

BAZZO, W. A. A pertinência de abordagens CTS na educação tecnológica. Revista Iberoamericana de Educación. n. 28, 2002, p. 83-99

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. Metodologia Científica. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

CRESWELL, J. W. W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

DAGNINO, R. P. Enfoques sobre a Relação Ciência, Tecnologia e Sociedade: neutralidade e determinismo. 2002. p. 1-27. Disponível em: <<http://www.oei.es/historico/salactsi/rdagnino3.htm/>>. Acesso em: 26. out. 2016.

DAGNINO, R. P. A tecnologia social e seus desafios. In: FBB. Tecnologia Social: uma estratégia para o desenvolvimento. Rio de Janeiro: FBB, 2004.



DAGNINO, R. P.; BRANDÃO, F. C.; NOVAES, H. T. Sobre o Marco Analítico-conceitual da Tecnologia Social. In: FBB. Tecnologia Social: uma estratégia para o desenvolvimento. Rio de Janeiro: FBB, 2004.

DAGNINO, R. P. Um Debate Sobre a Tecnociência: neutralidade da ciência e determinismo tecnológico. Campinas: Unicamp, 2007.

FBB, Fundação Banco do Brasil. Banco de Tecnologias Sociais. Disponível em: <http://tecnologiasocial.fbb.org.br/tecnologiasocial/principal.htm/>>. Acesso em: 01. jul. 2019. Rio de Janeiro: FBB, 2019.

FREITAS, C. C. G. Tecnologia Social e Desenvolvimento Sustentável: um estudo sob a ótica da adequação sociotécnica. Tese (doutorado) – Universidade Federal do Paraná, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Pós-Graduação em Administração, 2012.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.



HALL, R. H. Organizações: estrutura e processo. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.

ITS, Instituto de Tecnologia Social. Tecnologia Social no Brasil: direito à ciência e ciência para a cidadania. Caderno de Debate. São Paulo: Instituto de Tecnologia Social: 2004.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. Metodologia do trabalho científico. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LASSANCE JÚNIOR, A. E.; PEDREIRA, J. S. Tecnologias sociais e políticas públicas. In: FBB. Tecnologia Social: uma estratégia para o desenvolvimento. Rio de Janeiro: FBB, 2004.

LEMOS, A. Cibercultura, tecnologia e vida social na cultura contemporânea. Porto Alegre: Sulina, 2002.

LIMA, M. M. T.; DAGNINO, R. P. Economia Solidária e Tecnologia Social: Utopias concretas e convergentes. *Ciência & Tecnologia Social*. v.1, n.1, jul. 2011, pp. 99-119.

LINSINGEN, I. V. Perspectiva educacional CTS: aspectos de um campo em consolidação na América Latina. *Ciência & Ensino*. V. 1, n. esp., nov. 2007.

MCT. Ministério da Ciência e Tecnologia. Tecnologias Sociais: objetivos da Tecnologia Social. 2011. Disponível em: <<http://www.mct.gov.br/index.php/content/view/78535/Objetivos.html/>>. Acesso em: 24. nov. 2016.

MINAYO, M. C. S. (org.). Pesquisa social: teoria, método e criatividade. 29 ed. Petrópolis: 2010.

RICHARDSON, Roberto Jarry. Pesquisa Social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

SACHS, I. Inclusão Social pelo Trabalho: desenvolvimento humano, trabalho decente e o futuro dos empreendedores de pequeno porte. Rio de Janeiro: Garamond, 2003.

SOUSA, I. S. F. Accumulation of capital and agricultural research technology: a Brazilian case study. Columbus: The Ohio State University, 1980.

STOKES, D. E. O quadrante de Pasteur: a ciência básica e a inovação tecnológica. Campinas, SP: Editora da UNICAMP, 2005.

TRIGUEIRO, M. G. S. Sociologia da tecnologia: bioprospecção e legitimação. São Paulo: Centauro, 2009.

TRIVIÑOS, A. N. S. Introdução a Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 2010.

CAPÍTULO 6

USO DE FERRAMENTAS NA GESTÃO EMPRESARIAL COMO FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES

Cláudio Luiz Chiusoli, Pós Doutor em Gestão Urbana (PUCPR), Docente do curso de administração da UNICENTRO/Pr

Elizabeth Emperatriz García-Salirrosas, Doutora em administração, Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur, UNTELS- Escuela Profesional de Administración de Empresas, Lima, Perú

Thiago Ferreira Spiri, Mestrado em Administração, UEL, Docente do ensino superior na área de Administração

Andressa Antônio, Discente do curso de administração da UNICENTRO/Pr



RESUMO

Este relato de pesquisa teve como objetivo analisar como é o uso das ferramentas estratégicas como marketing de relacionamento pelos gestores das empresas com o respectivo processo de satisfação e fidelização com o cliente. Para isso, foi realizado um estudo exploratório de natureza quantitativa por meio de questionários fechados junto às empresas de uma cidade do interior do estado do Paraná de modo a avaliar se estas utilizam as ferramentas do CRM e de outros sistemas de gestão para garantir a satisfação de seus clientes. Como método de estudo, foi considerado amostragem não probabilística mediante 107 entrevistas aplicado via plataforma *Google Forms*. Após a aplicação da pesquisa, como principais achados verificou-se que 32,3% utilizam a propaganda e promoções como estratégias para atrair novos clientes; 58,7% apontam as redes sociais como forma de contato com o cliente e 65,4% costumam avaliar a satisfação dos clientes, e com isso, apenas 29,6% tem alguma forma de cartão fidelidade como estratégia de fidelização do cliente. Quanto as ferramentas para gestão estratégica, apesar de baixos índices de utilização, tem-se que 26,9% faz análise SWOT, 26,0% faz plano de negócios, 23,1% usa o ciclo PDCA, 22,1% utilizam o 5W2H e 21,2% o CRM como estratégia da empresa. Assim, como contribuição sugere-se que maioria dos gestores entrevistados não utilizam sistemas de gestão para atrair e manter seus clientes, provavelmente por desconhecimento ou considerarem inviável esse investimento.

PALAVRAS-CHAVE: CRM; Ferramentas de gestão; Satisfação; Fidelização de clientes.

INTRODUÇÃO

O marketing em seu conceito primário tem como objetivo salientar que pode ser tratado como uma área ou como ações estratégicas, porém sua base é a palavra com base em inglês que significa que o mercado “*Market*” está em movimento pelo sufixo “*ing*”, ou seja, os clientes estão buscando novos produtos e ou serviços, aumento do número de concorrentes, novas



formas de comunicação e isso a velocidade da tecnologia, sendo assim, pensar em um relacionamento com o cliente oportunizará um diferencial competitivo no mercado que atua.

De acordo com Medeiros (2016) a gestão do relacionamento com o cliente ou *Customer Relationship Management* (CRM) está diretamente ligada ao compartilhamento e reutilização de conhecimento, além do gerenciamento de processos e qualidade de comunicação e relacionamento, visando um aumento na produtividade das pessoas e, conseqüentemente, da organização.

O objetivo do CRM é coletar informações sobre os clientes. Essa ferramenta auxilia as decisões de marketing de relacionamento de uma empresa junto aos seus clientes. O database de marketing possibilita o conhecimento sobre os clientes, prevendo comportamentos. O uso adequado desses dados depende de uma política de relacionamento da empresa com os consumidores aumentando as oportunidades de oferecer aos clientes o produto certo (SWIFT, 2014)



Madruga (2004) afirma que o CRM é a ajuda da tecnologia para o Marketing de relacionamento. O autor também fala que os dois devem andar juntos, um completando o outro e vice-versa. Além disso, o mesmo autor afirma que o CRM deixou de ser um sistema de relacionamento e já é encarado como uma estratégia, visão, orientação para o cliente entre outras atribuições.

Portanto, este trabalho tem como foco mostrar que o marketing de relacionamento com cliente pode ser um importante instrumento de diferenciação e vantagem competitiva para as empresas. Assim, Kotler (2003) afirma que o marketing de relacionamento representa uma importante mudança de paradigma, por se tratar de evolução da mentalidade competitiva e conflituosa para uma nova abordagem pautada pela interdependência e cooperação.

A justificativa da pesquisa se dá devido ao exposto por Oliveira (2015) onde ele afirma que o conceito de CRM parte da premissa que é de cinco até dez vezes mais caro obter um novo cliente do que reter os existentes, e que, o importante não é ter uma imensa carteira de clientes, mas ter uma boa base de clientes rentáveis.

Além disso, Sales (2014) aponta que a fidelização também está intimamente relacionada ao marketing de relacionamento, sendo que esses dois fatores se complementam.

A busca por um diferencial em meio a tantos concorrentes é imprescindível, ou seja, oferecer um produto e serviço de qualidade é de suma importância. Os clientes estão gradativamente mais exigentes quanto ao atendimento, e é nesse contexto que Ferreira,



Filipchiuk e Silva (2014) afirma que para continuar no mercado, a empresa precisa, além de oferecer qualidade no produto, dedicar-se inteiramente à qualidade dos serviços ao cliente.

Desse modo, cabe a seguinte problematização: como é a utilização por parte das empresas o uso das ferramentas do CRM a fim de melhorar o relacionamento com os clientes e por sua vez a fidelização?

Assim, o trabalho tem como objetivo de analisar como se dá o uso das ferramentas estratégicas do marketing de relacionamento pelos gestores das empresas com o respectivo processo de satisfação e fidelização com o cliente.

O estudo se justifica, pois muitas das vezes os profissionais não têm informações seguras e/ou informatizadas sobre o impacto que um mau relacionamento com o cliente que causou, assim, as críticas são feitas normalmente para os mesmos durante o atendimento e não têm material adequado nem tempo para atender a tudo o que os clientes falam, reivindicam ou sugerem.

Essa situação é muito comum nas organizações, na maioria das vezes o que se diz para os vendedores não chega aos ouvidos dos donos ou gerentes, fazendo com que as reivindicações não sejam atendidas e, dessa forma, prejudica a imagem desses estabelecimentos perante os clientes. Por isso, é de extrema importância que se ouça o que os clientes têm a dizer, visto que o objetivo principal de toda empresa é satisfazê-los.



Como objetivo específico, pretende-se identificar: i) se utilizam propaganda e promoções como estratégias para atrair novos clientes; ii) se utilizam as redes sociais como forma de contato com o cliente; iii) se utilizam alguma ferramenta para avaliar a satisfação dos clientes; iv) se utilizam o cartão fidelidade como estratégia de fidelização do cliente e v) se utilizam o ciclo PDCA, plano de negócios, análise SWOT, 5W2H e CRM como estratégia da empresa.

REFERENCIAL TEÓRICO

No tópico do referencial teórico são abordados os principais conceitos e definições de CRM e Marketing de Relacionamento, bem como os fatores que contribuem para o processo satisfação e fidelização de clientes.

CRM E MARKETING DE RELACIONAMENTO

Os princípios do CRM é a junção da filosofia do marketing de relacionamento, cujo objetivo é voltado à importância de estabelecer um relacionamento estável e duradouro com os



clientes, aliado a tecnologia da informação, que provê ferramentas de informatização e telecomunicações integrados de forma única. Essa integração pressupõe que a empresa esteja disposta a manter um relacionamento com o apoio de processos operacionais mais rápidos e que selecione a tecnologia adequada a cada tipo de organização (MEDEIROS, 2016).

O objetivo do CRM é coletar informações sobre os clientes. Essa ferramenta auxilia as decisões de marketing de relacionamento de uma empresa junto aos seus clientes. O database de marketing possibilita o conhecimento sobre os clientes, prevendo comportamentos. O uso adequado desses dados depende de uma política de relacionamento da empresa com os consumidores aumentando as oportunidades de oferecer aos clientes o produto certo (SWIFT, 2014)



Para Everatt e Morrison (2015), implementar CRM num departamento específico. Com uma visão de melhorias de curto prazo não traz os benefícios esperados. A implementação de CRM deve abranger todo o processo de venda. Por essa razão, o CRM deve ser implementado em partes, iniciando das atividades de pré-venda para as atividades de pós-vendas, onde todos os pontos de contato com o cliente podem ser cobertos.

O CRM proporciona um processo de significativa transformação dos clientes eventuais em clientes leais, baseando-se na premissa de que custa cinco vezes mais barato manter os atuais clientes do que obter novos, uma vez para obter novos clientes é necessário investir tempo e recursos financeiros, seja em publicidade em outras estratégias. Entretanto, esses clientes já fidelizados precisam ser mais lucrativos possíveis para empresa. (SWIFT, 2014).

Peppers e Rogers (2014) definem o CRM como o método mais sofisticado e eficiente para as empresas aumentarem a rentabilidade com uma visão ampla de negócio, voltada para o entendimento e antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais.

Os autores afirmam, ainda, que o CRM implica em uma filosofia *one-to-one* de relacionamentos com os clientes, onde a empresa se direciona para o cliente individualmente, tornando-se capaz de tratar o mesmo de maneira diferente dos demais, aprendendo como ele deseja ser tratado.

De acordo com a perspectiva de Torres e Fonseca (2016) o marketing de relacionamento é de suma importância para as organizações, uma vez que toda empresa necessita dos consumidores para manter-se no mercado, e, não obstante, precisa que os mesmos estejam satisfeitos com os produtos e/ou serviços ofertados pela empresa.



Complementando os autores, Ferreira, Filipchiuk e Silva (2014) elencam que para um negócio obter sucesso as empresas devem investir em relacionamento duradouro com os clientes. Portanto, a principal estratégia é o que se conhece como marketing de relacionamento, que demonstra como ações de relacionamento podem influenciar no comportamento dos consumidores e, se bem sucedido, em um relacionamento seguro e duradouro.

E atenção aos pequenos detalhes faz toda a diferença. Nos dias de hoje, manter um cliente exige um relacionamento cada vez mais forte e eficaz. As estratégias do CRM têm que ser inteligentes e criativas, a fim de identificar e selecionar as formas de relacionamento com os clientes que exceda às expectativas dos mesmos. Ter uma gestão preparada para esta demanda é algo que pode fazer a diferença (ZEITHAML; BITNER; 2017).



É uma filosofia de fazer negócios, uma orientação estratégica cujo foco está na manutenção e no aperfeiçoamento dos atuais clientes, e não na conquista de novos clientes. Esta filosofia pressupõe que os clientes preferem ter um relacionamento continuado a trocar regularmente de fornecedores, pois é mais barato manter um cliente do que atrair um novo. (ZEITHAML; BITNER; 2017).

SATISFAÇÃO E FIDELIZAÇÃO DOS CLIENTES

A satisfação dos clientes tornou-se um diferencial de suma importância para as organizações. Atualmente as organizações procuram suprir as necessidades de seus clientes, para obtenção de sucesso e até mesmo garantir a sobrevivência no mercado. Para atender as expectativas dos clientes o serviço tem que ser de qualidade e acompanhado de um bom atendimento (ALMEIDA, 2017).

Para Oliveira (2016), aumentar a satisfação de um cliente leva a precisão de medi-la e para tanto, temos de saber a medida pela qualidade percebida por ele. Essa medida equivale ao intervalo entre o serviço esperado e a percepção do serviço realmente recebido.

Cabe ressaltar que a busca em fidelizar o cliente é um processo contínuo comprometido por toda organização através de atitudes que passam confiança, respeito e garantias de direito, assim fazendo com que faça parte da sua cultura e missão (ALMEIDA, 2017). As empresas para sobreviverem ao mercado precisam fidelizar seus clientes e isto significa que a empresa deve pesquisar as expectativas e o desejo dos seus clientes em relação aos produtos e serviços que fornecem a comunidade, para então se organizarem da melhor forma possível para atender a estas necessidades (TORRES, 2015).



Os clientes com altas rendas são os alvos de assédios das empresas concorrentes, já esses clientes possuem maiores poderes de compras, conseqüentemente, podem elevar o lucro da empresa. Logo assim, é importante que as empresas possuam serviços eficientes de pós-venda, para reduzir perdas de clientes para os concorrentes (SILVA, 2014).

De acordo com Araújo (2016), os consumidores não têm uma noção precisa do valor do produto ou serviços e nem mesmo relacionam com objetividade os custos desses valores para a empresa. O valor para o cliente é a diferença entre os valores que o cliente ganha comprando e usando um produto e os custos para obter esse produto

De acordo com o Nepomucena (2014) as empresas devem buscar conhecer se o consumidor final está realmente satisfeito, através de pesquisas com uma amostra de sua clientela por um determinado período, entrando em contato com eles, para analisar os resultados da pesquisa, possibilitando uma visão dos seus pontos fracos e fortes. Uma das ferramentas para o uso do pós-venda é através do telemarketing que proporciona mais informações relativas dos seus produtos ou serviços.



Araújo (2016), afirma que por meio do telemarketing a empresa conhecerá e manterá contato com seus clientes, poderá informar benefícios adicionais aos seus clientes efetivos e ainda permanecerá no mercado competitivamente.

A qualidade no atendimento se apresenta também como resultado do bom trabalho dos funcionários da empresa, uma vez que estes se comprometem com a proposta da empresa e visa fidelizar o cliente através de ação que vão ao encontro com as necessidades dos mesmos (DIAS, 2015).

A qualidade aplicada aos serviços e produtos é uma estratégia adotada pelas empresas para satisfazer e, mais ainda, prevê as necessidades futuras tanto dos clientes efetivos quanto dos clientes em potencial. Trata-se de uma prática organizacional extremamente ampla, a qual vem processando as informações obtidas e distribuindo os resultados de modo que haja uma equilibrada interação. Todas as atenções estão voltadas para o cliente (OLIVEIRA, 2016).

METODOLOGIA

Este estudo foi realizado por meio de uma pesquisa bibliográfica em livros e artigos para dar embasamento ao artigo, a qual, de acordo com Gil (2017), é elaborada com base em matérias já publicados sobre determinado tema de pesquisa. Deste modo, foram utilizadas fontes de natureza bibliográfica, tais como: livros, artigos científicos e outras publicações, objetivando do tema objeto do estudo.



No que diz respeito à natureza das variáveis é um estudo quantitativo, de cunho exploratório, onde foram aplicados questionários fechados por meio da plataforma *Google Forms* para gestores localizados em uma cidade do interior do Paraná, utilizando-se de escala nominal e intervalar. Polit, Becker e Hungler, (2014) destacam que a pesquisa quantitativa tem pensamento positivista lógico e por isso tende a enfatizar o raciocínio dedutivo, as regras da lógica e os atributos mensuráveis da experiência humana.

A pesquisa buscou descrever os resultados obtidos a partir das questões realizada com gestores de empresas para uma melhor compreensão de quão importante é a utilização das ferramentas de CRM em busca da fidelização de clientes. Para Triviños (2015) a pesquisa exploratória exige que várias informações do investigador e pretende descrever fatos e fenômenos sobre determinado tema, a partir de uma questão problema.

Em relação à procedência dos dados, foram dados primários, tendo como método de levantamento por meio eletrônico, aplicados 107 questionários, contendo doze variáveis de auto preenchimento pelos gestores de empresas, nesse caso, considerando os 3 perfis, por gênero, faixa etária e tempo da empresa no mercado, no período de agosto de 2020.

Além disso, o recorte foi transversal, uma única vez, por meio da survey que, segundo Fonseca (2017) essa pesquisa diz respeito obtenção e levantamento de dados e informações sobre as opiniões de determinado grupo. No que diz respeito à amostragem, foi não-probabilística por conveniência que segundo com Schiffman (2015) é quando o pesquisador seleciona membros da população mais acessíveis não havendo sorteio entre os participantes.

Quanto à técnica estatística, a análise dos dados consistiu-se em análises univariadas e bivariadas com base em frequências absolutas e relativas e processados por meio do software IBM SPSS Statistics 20 (*Statistical Package for the Social Sciences*). As medidas de associação foram testadas por meio do teste não paramétrico Qui-Quadrado (SIEGEL; CASTELLAN, 2017).

Tal teste é uma estatística utilizada que avalia se as observações não pareadas entre duas variáveis são independentes entre si, sendo aplicadas ao nível de significância de 5%, para testar se deve ou não rejeitar as hipóteses postuladas. Assim, se o p-valor obtido for abaixo de 5% ($p \leq 0,05$), as variáveis são independentes, e as hipóteses devem ser rejeitadas; caso contrário, se for acima de 5%, não devem ser rejeitadas (SIEGEL; CASTELLAN, 2017).

Ou seja, o teste qui-quadrado foi utilizado para analisar a existência da relação das variáveis investigadas entre os gestores por gênero, faixa etária e tempo da empresa no mercado.

Contido essas informações, as hipóteses da pesquisa foram:

H0: Não há diferença significativa na opinião dos gestores em relação às variáveis investigadas segmentadas por gênero (masculino e feminino).

H1: Não há diferença significativa na opinião dos gestores em relação às variáveis investigadas segmentadas por faixa etária (20 a 30 anos, 31 a 40 anos e acima de 40 anos).

H2: Não há diferença significativa na opinião dos gestores em relação às variáveis investigadas segmentadas por tempo de existência da empresa no mercado (até 3 anos, de 4 a 6 anos e acima de 6 nos).

RESULTADO E DISCUSSÃO

Nessa seção realiza-se a análise dos resultados, sendo composta por 12 Quadros segmentados por gênero, faixa etária e tempo da empresa no mercado. Nos Quadro 1 a 3 tem-se primeiramente os dados pessoais e da empresa; e após, dos Quadro 4 ao 12, os resultados obtidos conforme objetivos propostos; por fim, o Quadro 13 apresenta o resumo dos resultados do teste Qui-Quadrado, apontando se deve rejeitar ou não as hipóteses H0, H1 e H2 investigadas.

O Quadro 1 refere-se à variável “*Perfil do gestor quanto ao gênero*”; mostra um p-valor de 0,039 para a hipótese H1 e um p-valor de 0,515 para a hipótese H2, sugerindo que a hipótese H1 deve ser rejeitada a hipótese H2 não devem ser rejeitada.

Ao analisar o resultado geral o perfil dos entrevistados quanto ao gênero, é possível notar que há um equilíbrio entre homens (57,7%) e mulheres (42,3%) com uma pequena porcentagem majoritariamente masculina. Ao comparar os dados da faixa etária, verifica-se dos entrevistados com idade superior a 40 anos predomina o gênero masculino com 66,7% e na faixa etária de 20 a 30 ano a maioria e composto pelas mulheres com 62,1%, o que é explicado pelo teste do Qui Quadrado que associa que a maior parte das mulheres gestoras são mais jovens enquanto a maioria dos homens a frente das empresas estão numa faixa etária mais elevada.

No que diz respeito ao tempo das empresas no mercado de trabalho, a maior parte comandada por indivíduos do sexo masculino em proporção está na faixa de empresa com mais de 6 anos de mercado, como 63,4%.

Quadro 1 – Perfil do gestor: Sexo

	Faixa etária			Tempo empresa mercado			Total
	20 / 30	31 / 40	40 +	Até 3	De 4 / 6	6 +	
Masculino	37,9%	63,9%	66,7%	50,0%	58,1%	63,4%	57,7%

Feminino	62,1%	36,1%	33,3%	50,0%	41,9%	36,6%	42,3%
Total Geral	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

O Quadro 2 refere-se à “*Perfil do gestor quanto a faixa etária*”; mostra um p-valor de 0,039 para a hipótese H0 e um p-valor de 0,083 para a hipótese H2. Assim, a hipótese H0 deve ser rejeitado, enquanto a hipótese H2 não devem ser rejeitada.

No que diz respeito à faixa etária dos entrevistados, percebe-se que há também um equilíbrio entre as porcentagens de cada faixa, sendo que há maior quantidade de entrevistados entre os indivíduos com mais de 40 anos (37,5%). Isso deve-se ao fato de que, para se tornar um gestor, geralmente é preciso tempo e experiência. Outro dado relevante é que a maioria dos gestores do sexo masculino estão na faixa etária com mais de 40 anos, enquanto a maioria do sexo feminino estão na faixa dos 20 aos 30 anos.

Quadro 2 – Perfil do gestor: faixa etária

	Gênero		Tempo empresa mercado			Total
	Feminino	Masculino	Até 3	De 4 / 6	6 +	
20 / 30	40,9%	18,3%	43,8%	16,1%	24,4%	27,9%
31 / 40	29,5%	38,3%	31,3%	45,2%	29,3%	34,6%
40 +	29,5%	43,3%	25,0%	38,7%	46,3%	37,5%
Total Geral	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

O Quadro 3 apresenta os dados referente ao “*Perfil da empresa quanto ao tempo no mercado*”; mostra um p-valor de 0,515 para a hipótese H0 e um p-valor de 0,083 para a hipótese H1. O teste estatístico aplicado sugere que ambas as hipóteses, H0 e H1, não devem ser rejeitadas, ou seja, ao segmentar os dados por gênero e faixa etária não apresenta diferença significativa entre as respostas dos gestores.

Ao analisar os resultados quanto ao tempo da empresa no mercado em que atua, verifica-se com 39,4% o grupo de empresas que está acima de seis anos no mercado. Em relação ao gênero dos entrevistados, entre os homens aparece com 43,3% na gestão de empresa acima de 6 anos no mercado, quando compara com proporção das mulheres, que é de 34,1%.

Quadro 3 - Tempo da empresa no mercado

	Gênero		Faixa etária			Total
	Feminino	Masculino	20 / 30	31 / 40	40 +	
Até 3	36,4%	26,7%	48,3%	27,8%	20,5%	30,8%
De 4 / 6	29,5%	30,0%	17,2%	38,9%	30,8%	29,8%
6 +	34,1%	43,3%	34,5%	33,3%	48,7%	39,4%
Total Geral	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

O Quadro 4 refere-se à variável “Estratégias para atrair novos clientes”; mostra um p-valor de 0,296 para a hipótese H0, um p-valor de 0,141 para a hipótese H1 e um p-valor de 0,226 para a hipótese H2, sugerindo que as hipóteses H0, H1 e H2 não devem ser rejeitadas, ou seja, nos cruzamentos dos dados por gênero, faixa etária e tempo da empresa no mercado, apresenta que não há diferença significativa entre as respostas dos gestores.

Em relação as estratégias aplicadas para captar novos cliente, é possível perceber que parte das empresas pesquisadas (32,3%) investes em propaganda e promoções como os principais recurso para conquistar novos nichos de mercado, seguido de um bom atendimento (24,2%) e preço (20,2%). Em contrapartida a estratégias menos utilizadas é fortalecer na comunicação a respeito da qualidade dos produtos (5,1%), porém este ainda é um aspecto relevante.

Os dados sugerem que tais práticas, de acordo com a abordagem de Ráiz, Matarello e Lima (2015) para que a retenção de novos clientes seja bem sucedida, é necessário coletar, verificar e rastrear as informações sobre cada tipo de cliente. E o marketing de relacionamento engloba todos os níveis do planejamento estratégico e um maior conhecimento sobre os clientes significa que é possível entrar em novos mercados, que, para isso, a empresa pode utilizar banco de dados para identificar novas oportunidades de mercados.

Quadro 4 - Estratégias para atrair novos clientes

	Gênero		Faixa etária			Tempo empresa mercado			Total
	Feminino	Masculino	20 / 30	31 / 40	40 +	Até 3	De 4 / 6	6 +	
Propaganda / promoções	35,7%	29,8%	33,3%	34,3%	29,7%	35,7%	29,0%	32,5%	32,3%
Atendimento	19,0%	28,1%	18,5%	11,4%	40,5%	21,4%	9,7%	37,5%	24,2%
Preços	14,3%	24,6%	18,5%	31,4%	10,8%	17,9%	29,0%	15,0%	20,2%
Redes sociais	26,2%	12,3%	25,9%	17,1%	13,5%	21,4%	25,8%	10,0%	18,2%
Qualidade produtos	4,8%	5,3%	3,7%	5,7%	5,4%	3,6%	6,5%	5,0%	5,1%
Total Geral	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

O Quadro 5 refere-se à variável “Estratégias de fidelização de clientes”; mostra um p-valor de 0,752 para a hipótese H0, um p-valor de 0,382 para a hipótese H1, e um p-valor de 0,270 para a hipótese H2, sugerindo que as hipóteses H0, H1 e H2 não devem ser rejeitadas, ou seja, nos cruzamentos dos dados por gênero, faixa etária e tempo da empresa no mercado, não apresenta diferença significativa entre as respostas dos gestores.

Diante dos achados nessa questão, verifica-se os três métodos mais utilizado nas empresas entrevistadas que é o cartão fidelidade (29,6%), descontos (22,4%) e formas de

pagamento (21,4%) como meios para garantir que os consumidores habituais tornem-se fiéis e firmem um relacionamento duradouro entre ambos, juntos somam 73,4%.

Considerando, o tempo das empresas no mercado nota-se que aquela com mais de seis anos, utilizam as formas de pagamento, com 27,5%, como a principal estratégia de fidelização, e as empresas com menos tempo de existência, até 3 anos, utilizam os descontos, com 28,6%. Já empresa de 4 a 6 anos de mercado o uso do cartão fidelidade é o mais citado, com 46,7%. Os brindes é a forma menos adotado, com 9,2%, como estratégia de fidelização.

É nessa perspectiva que Sousa (2016) aborda que a busca incessante pela fidelização de clientes tem gerado uma grande intensificação na competitividade entre as corporações, uma vez que estão focadas na avaliação quanto aos níveis de satisfação dos clientes e, com isso, a busca pelo sucesso deve estar voltada para o valor agregado ao cliente, gerando, assim, satisfação e fidelização.

Quadro 5 - Estratégias de fidelização de clientes

	Gênero		Faixa etária			Tempo empresa mercado			Total
	Feminino	Masculino	20 / 30	31 / 40	40 +	Até 3	De 4 / 6	6 +	
Cartão fidelidade	29,3%	29,8%	22,2%	30,6%	34,3%	25,0%	46,7%	20,0%	29,6%
Descontos	22,0%	22,8%	33,3%	13,9%	22,9%	28,6%	20,0%	20,0%	22,4%
Formas pagamento	24,4%	19,3%	18,5%	19,4%	25,7%	14,3%	20,0%	27,5%	21,4%
Crédito	19,5%	15,8%	22,2%	19,4%	11,4%	17,9%	10,0%	22,5%	17,3%
Brindes	4,9%	12,3%	3,7%	16,7%	5,7%	14,3%	3,3%	10,0%	9,2%
Total Geral	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

O Quadro 6 refere-se à variável “*Utilização do ciclo PDCA na empresa*”; mostra um p-valor de 0,690 para a hipótese H0, um p-valor de 0,353 para a hipótese H1, e um p-valor de 0,389 para a hipótese H2, sugerindo que as hipóteses H0, H1 e H2 não devem ser rejeitadas, isto, nas segmentações dos dados por gênero, faixa etária e tempo de existência da empresa, não há diferença significativa na proporção de respostas entre os gestores.

Com o intuito de analisar o uso da ferramenta de gestão conhecida como Ciclo PDCA, foi possível perceber que a maioria dos gestores entrevistados (76,9%) não utiliza essa ferramenta para fazer a gestão da rotina nas organizações. Entretanto, pode-se perceber que as organizações que estão a mais tempo no mercado (29,3%) são as que mais utilizam essa ferramenta se comparado com as empresas com menos tempo (15,6%), porém, ainda observa-se um baixo percentual de uso.

Isso provavelmente se deve ao fato dos gestores entrevistados serem de pequeno porte e sobretudo de gestão familiar, portanto, não consideram viável o uso dessa ou desconhecem tais ferramentas.

Pois com o uso do PDCA, de acordo com Alves (2015) como ferramenta, ajuda, na identificação e na análise das causas de um problema, além da busca por ações corretivas. Portanto, é importante seguir a sequência correta das etapas previstas na metodologia, além de utilizar as ferramentas adequadas em cada uma delas para que se possa obter a melhora significativa dos problemas e consequente atingimento das metas. Entretanto, é importante elencar que a utilização de metodologias exige comprometimento dos envolvidos para que todas as etapas, ações e melhorias identificadas sejam cumpridas e incorporadas à rotina.

Quadro 6 - Utilização do ciclo PDCA na empresa

	Gênero		Faixa etária			Tempo empresa mercado			Total
	Feminino	Masculino	20 / 30	31 / 40	40 +	Até 3	De 4 / 6	6 +	
Utiliza	25,0%	21,7%	27,6%	27,8%	15,4%	15,6%	22,6%	29,3%	23,1%
Não utiliza	75,0%	78,3%	72,4%	72,2%	84,6%	84,4%	77,4%	70,7%	76,9%
Total Geral	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

O Quadro 7 demonstra informação referente à variável “*Utilização do plano de negócios na empresa*”; mostra um p-valor de 0,012 para a hipótese H0, um p-valor de 0,000 para a hipótese H1, e um p-valor de 0,119 para a hipótese H2. O teste do Qui Quadrado indica que as hipóteses H0 e H1 devem ser rejeitadas, pois a proporção de respostas entre os gestores quanto gênero e faixa etária e instituição apresentam diferença significativa. Já a hipótese H2 sugere que não deve ser rejeitada por apresentam proporção de respostas semelhantes quando considera o tempo de atuação da empresa no mercado.

No que diz respeito a utilização do plano de negócios como ferramenta de gestão verificasse que os gestores entrevistados, 74% não o utiliza, o que pode ser um problema futuro por falta de um planejamento das atividades a serem desenvolvidas pela organização. Porém, vale ressaltar que as empresas geridas por mulheres (25%) utilizam mais essa ferramenta do que as que são geridas por homens (21,7%). Outro fator a ser destacado é que os gestores acima de 40 anos são os que menos utilizam do plano de negócios em suas corporações, como 15,4% apenas.

Conforme os dados obtidos, de acordo com Cruz e Silva (2015) o plano de negócio é uma ferramenta que auxilia o empreendedor de forma segura, pois com planejamento realizado, seja de cunho mercadológico e financeiro é possível identificar falhas que, se cometidas no

mercado, poderia gerar problemas indesejáveis. Um bom planejamento antes da prática pode determinar o sucesso ou insucesso do negócio.

Quadro 7 - Utilização do plano de negócios na empresa

	Gênero		Faixa etária			Tempo empresa mercado			Total
	Feminino	Masculino	20 / 30	31 / 40	40 +	Até 3	De 4 / 6	6 +	
Utiliza	38,6%	16,7%	55,2%	22,2%	7,7%	28,1%	12,9%	34,1%	26,0%
Não utiliza	61,4%	83,3%	44,8%	77,8%	92,3%	71,9%	87,1%	65,9%	74,0%
Total Geral	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

O Quadro 8 objetiva responder à variável “*Utilização da análise SWOT na empresa*”; mostra um p-valor de 0,335 para a hipótese H0, um p-valor de 0,241 para a hipótese H1, e um p-valor de 0,006 para a hipótese H2. Baseado no teste estatístico, que as hipóteses H0 e H1 não devem ser rejeitadas, o que significa que tantos gestores quanto ao gênero e faixa etária não apresenta diferença significativa na proporção das respostas. Por outro lado, os gestores que respondem de acordo com tempo de atuação da empresa no mercado, o teste Qui Quadrado aponta diferença significativa, o que deve ser rejeitada a hipótese H2.

Ao analisar os achados, é possível avaliar que a matriz SWOT é pouco utilizada pelas empresas entrevistadas, onde apenas 26,9% delas a utilizam como uma ferramenta de gestão, sendo que a maior utilização está entre as empresas com mais de seis anos no mercado (43,9%) e a de menor utilização é entre as empresas de 4 a 6 anos de existência no mercado.

Diante dos dados obtidos, de acordo com a perspectiva de Martins (2016), a análise SWOT é uma das práticas mais comuns nas empresas voltadas para o pensamento estratégico e marketing, entretanto, é algo relativamente trabalhoso de produzir, contudo a prática constante pode trazer ao profissional uma melhor visão de negócios, afinal de contas, os cenários onde a empresa atua estão sempre mudando.

Quadro 8 - Utilização da análise SWOT na empresa

	Gênero		Faixa etária			Tempo empresa mercado			Total
	Feminino	Masculino	20 / 30	31 / 40	40 +	Até 3	De 4 / 6	6 +	
Utiliza	31,8%	23,3%	37,9%	19,4%	25,6%	18,8%	12,9%	43,9%	26,9%
Não utiliza	68,2%	76,7%	62,1%	80,6%	74,4%	81,3%	87,1%	56,1%	73,1%
Total Geral	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

O Quadro 9 que tem o questionário a respeito da variável “*Utilização do 5W2H na empresa*”; apresenta pela aplicação do teste Qui Quadrado um p-valor de 0,727 para a hipótese H0, um p-valor de 0,257 para a hipótese H1, e um p-valor de 0,132 para a hipótese H2. Dessa

forma, não apresenta diferenças significativas na proporção de respostas entre os gestores quanto ao gênero, faixa etária e tempo de atuação da empresa no mercado, portanto, as hipóteses H0, H1 e H2, não devem ser rejeitadas.

Em relação ao uso da ferramenta 5W2H, verificou-se que boa parte das empresas (77,9%) não utilizam essas estratégias de gestão, onde a maior porcentagem de utilização fica por conta das empresas com mais de seis anos no mercado (31,7%) e a menos pelas empresas mais novas (12,5%). Os achados obtidos reforçam que empresas com mais tempo de mercado, pode ter adquirido essa cultura no uso dessa ferramenta, apesar ainda do baixo percentual obtido.

E de acordo com o SEBRAE (2008), a ferramenta 5W2H é uma técnica prática que permite, a qualquer momento, identificar dados e rotinas que são mais importantes em um projeto ou de uma unidade produtiva e também possibilita a identificação de quem é quem dentro da empresa, o que faz e porque realiza tais tarefas, por meio de um plano de ação.

Quadro 9 - Utilização do 5W2H na empresa

	Gênero		Faixa etária			Tempo empresa mercado			Total
	Feminino	Masculino	20 / 30	31 / 40	40 +	Até 3	De 4 / 6	6 +	
Utiliza	20,5%	23,3%	17,2%	16,7%	30,8%	12,5%	19,4%	31,7%	22,1%
Não utiliza	79,5%	76,7%	82,8%	83,3%	69,2%	87,5%	80,6%	68,3%	77,9%
Total Geral	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

O Quadro 10 refere-se à variável “*Utilização do CRM na empresa*”; apresenta um p-valor de 0,881 para a hipótese H0, um p-valor de 0,981 para a hipótese H1, e um p-valor de 0,211 para a hipótese H2, indicando que as hipóteses H0, H1 e H2 não devem ser rejeitadas, ou seja, nos cruzamentos dos dados por gênero, faixa etária e instituição, não há diferença significativa entre as respostas.

No que diz respeito ao uso do sistema de CRM, é possível notar que este não é utilizado pela maioria das empresas pesquisadas (78,8%). Vale ressaltar que a maior porcentagem de uso é entre as empresas que estão a mais de seis anos inseridas no mercado (29,3%), porém sendo este um valor baixo levando em conta os benefícios que esse sistema de gestão traz às organizações. Nesse contexto, Nascimento, Saito e Alves (2016) apontam que a ferramenta do CRM é uma estratégia tecnológica viável e rentável para o gerenciamento do relacionamento com o cliente desde que a organização tenha comprometimento, suporte e controle com indicadores para monitorar o feedback do cliente bem como gerar soluções para as insatisfações. Portanto, o fato de a maioria das empresas pesquisadas não aderirem ao CRM se deve a indisponibilidade de tempo e recursos para dar suporte e monitoramento ao sistema.

Seguindo o mesmo pensamento, Liggyeri (2014) diz que o CRM se trata de uma estratégia de gestão de negócios por meio do relacionamento com o cliente, para a efetivação de aumentar a lucratividade e vantagens competitivas perante aos concorrentes, sendo destacado a tecnologia como meio de automatizar os vários processos das negociações, tais como venda, marketing, consumidor, serviços ou produtos ao consumidor

Quadro 10 - Utilização do CRM na empresa

	Gênero		Faixa etária			Tempo empresa mercado			Total
	Feminino	Masculino	20 / 30	31 / 40	40 +	Até 3	De 4 / 6	6 +	
Utiliza	20,5%	21,7%	20,7%	22,2%	20,5%	12,5%	19,4%	29,3%	21,2%
Não utiliza	79,5%	78,3%	79,3%	77,8%	79,5%	87,5%	80,6%	70,7%	78,8%
Total Geral	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

O Quadro 11 refere-se à variável “*Forma de contato com os clientes*”; aponta um p-valor de 0,917 para a hipótese H0, um p-valor de 0,178 para a hipótese H1, e um p-valor de 0,521 para a hipótese H2. Dessa forma, indica por meio do teste Qui Quadrado que as hipóteses H0, H1 e H2 não devem ser rejeitadas, uma vez que os dados obtidos na proporção de respostas dos gestores em relação ao gênero, faixa etária e tempo de atuação da empresa no mercado, não apresentam diferenças significativas.

Quando perguntado como as empresas fazem para manter contato com seus clientes, a maioria delas (58,8%) respondeu que utiliza das redes sociais e o meio menos utilizado foi o e-mail (1,9%). Vale ressaltar que uma parcela das organizações entrevistadas (16,3%) não mantém contato com seus clientes no pós-venda, principalmente entre as empresas mais novas de mercado (até 3 anos) onde o índice é de 28,1%.

Considerando os achados, importante destacar que as funções e as atividades de pós-vendas estão cada vez mais tendo seu valor pelas empresas e conseqüentemente sendo incorporadas aos negócios, onde é focado na retenção de clientes. O desafio é reconhecê-los, mostrar que a empresa se importa e os estima por terem dado a preferência.

Quanto mais tempo um cliente continuar a comprar com a empresa, o lucro aumenta da organização, tornando o cliente mais dependente dos produtos ou serviços dessa organização, e dessa forma o cliente estará menos propenso a conhecer ofertas da concorrência (MILAN; RIBEIRO, 2014).

Quadro 11 – Forma de contato com os clientes

	Gênero		Faixa etária			Tempo empresa mercado			Total
	Feminino	Masculino	20 / 30	31 / 40	40 +	Até 3	De 4 / 6	6 +	

Redes sociais	56,8%	60,0%	44,8%	66,7%	61,5%	53,1%	67,7%	56,1%	58,7%
Não faço contato	18,2%	15,0%	24,1%	5,6%	20,5%	28,1%	9,7%	12,2%	16,3%
Telefone	15,9%	13,3%	20,7%	19,4%	5,1%	12,5%	12,9%	17,1%	14,4%
Indo aos clientes	9,1%	8,3%	10,3%	8,3%	7,7%	6,3%	9,7%	9,8%	8,7%
E-mail	0,0%	3,3%	0,0%	0,0%	5,1%	0,0%	0,0%	4,9%	1,9%
Total Geral	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

O Quadro 12 apresenta os resultados da variável “*Forma de avaliar a satisfação dos clientes*”; que tem um p-valor de 0,178 para a hipótese H0, um p-valor de 0,155 para a hipótese H1, e um p-valor de 0,197 para a hipótese H2. O teste aplicado incide que as hipóteses H0, H1 e H2 não devem ser rejeitadas, uma vez que na segmentação quanto ao perfil do gestor por gênero, faixa etária e tempo de atuação da empresa no mercado, não apresenta diferença significativa entre as respostas quanto a sua proporção.

Os resultados mostram os meios mais empregados pelas empresas entrevistadas para avaliar o nível de satisfação dos clientes. Verifica-se que é possível analisar que muitas das organizações pesquisadas (34,6%) não utilizam nenhuma ferramenta para levantar o quanto seus clientes estão satisfeitos com seus produtos e/ou serviços. Dentre os meios mais utilizados, foram as avaliações em mídias sociais (26,9%) e a menos utilizada são as pesquisas (6,7%).

Esse achado provavelmente se deve ao fato de que as pesquisas geram custos e levam tempo, já as avaliações em redes sociais são gratuitas e imediatas, porém muitas vezes não revelam muitos fatores que as pesquisas podem apontar.

Para Oliveira (2015), aumentar a satisfação de um cliente pode ser entendida pela qualidade percebida por ele e tem esse indicador equivale ao intervalo entre o serviço esperado e a percepção do serviço realmente recebido.

Não se pode inferiorizar a importância da satisfação do cliente, pois sem clientes a empresa não tem razão de existir, todas as empresas precisam definir e saber qual o grau de satisfação. Esperar que os clientes reclamem para identificar os problemas dentro da organização no que diz respeito a satisfação do cliente é uma atitude não adequada (GIULIANI,2016).

Quadro 12 – Forma de avaliar a satisfação dos clientes

	Gênero		Faixa etária			Tempo empresa mercado			Total
	Feminino	Masculino	20 / 30	31 / 40	40 +	Até 3	De 4 / 6	6 +	
Nenhuma	29,5%	38,3%	48,3%	27,8%	30,8%	53,1%	19,4%	31,7%	34,6%
Nas mídias sociais	27,3%	26,7%	13,8%	36,1%	28,2%	18,8%	41,9%	22,0%	26,9%

Perguntando clientes	25,0%	15,0%	31,0%	11,1%	17,9%	15,6%	19,4%	22,0%	19,2%
Ferramentas CRM	6,8%	16,7%	3,4%	16,7%	15,4%	9,4%	12,9%	14,6%	12,5%
Pesquisas	11,4%	3,3%	3,4%	8,3%	7,7%	3,1%	6,5%	9,8%	6,7%
Total Geral	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Em resumo destaca-se por meio do Quadro 13 os resultados quanto ao teste Qui Quadrado, considerando as hipóteses H0, H1, H2 e H3, devendo ser rejeitadas ou não ao nível de significância de 1% ($p \leq 0,01$) e 5% ($p \leq 0,05$).

Quadro 13 – Resumo do teste estatístico não paramétrico: Qui Quadrado

	P-valor	Teste hipótese Gênero	P-valor	Teste hipótese Faixa etária	P-valor	Teste hipótese Tempo empresa
Quadro 1	-	-	0,039**	Rejeitar H1	0,515	Não rejeitar H2
Quadro 2	0,039**	Rejeitar H0	-	-	0,083	Não rejeitar H2
Quadro 3	0,515	Não rejeitar H0	0,083	Não rejeitar H1	-	-
Quadro 4	0,296	Não rejeitar H0	0,141	Não rejeitar H1	0,226	Não rejeitar H2
Quadro 5	0,752	Não rejeitar H0	0,382	Não rejeitar H1	0,270	Não rejeitar H2
Quadro 6	0,690	Não rejeitar H0	0,353	Não rejeitar H1	0,389	Não rejeitar H2
Quadro 7	0,012**	Rejeitar H0	0,000*	Rejeitar H1	0,119	Não rejeitar H2
Quadro 8	0,335	Não rejeitar H0	0,241	Não rejeitar H1	0,006*	Rejeitar H2
Quadro 9	0,727	Não rejeitar H0	0,257	Não rejeitar H1	0,132	Não rejeitar H2
Quadro 10	0,881	Não rejeitar H0	0,981	Não rejeitar H1	0,211	Não rejeitar H2
Quadro 11	0,917	Não rejeitar H0	0,178	Não rejeitar H1	0,521	Não rejeitar H2
Quadro 12	0,178	Não rejeitar H0	0,155	Não rejeitar H1	0,197	Não rejeitar H2

Fonte: autores (2020) - significativo a 1% ($p \leq 0,01$)* e 5% ($p \leq 0,05$)**



CONSIDERAÇÕES FINAIS

O relato de pesquisa buscou analisar como é o uso das ferramentas estratégicas como marketing de relacionamento pelos gestores das empresas com o respectivo processo de satisfação e fidelização com o cliente.

Além disso, contribuiu ao analisar como as empresas fazem para satisfazer e fidelizar seus clientes, se utilizam alguma ferramenta de gestão para isso e quais estratégias utilizadas em busca de um relacionamento duradouro, bem como avaliam o nível de satisfação dos clientes com os produtos e/ou serviços ofertados.

Ao analisar os resultados da pesquisa aplicada em empresas de diferentes ramos no município, foi possível identificar que a maioria delas não utiliza os recursos do sistema de CRM, bem como de outras ferramentas de gestão.

Isso se deve ao fato de essas organizações serem majoritariamente de pequeno porte e, portanto, consideram inviável o uso de sistemas de gestão automatizados. Vale ressaltar que o





maior percentual de uso do sistema de CRM e das outras ferramentas são pelas empresas que estão inseridas no mercado a mais tempo, pois já estão consolidadas e tem maior segurança em investir nesses sistemas.

No que diz respeito ao processo de satisfação e conseqüentemente de fidelização dos clientes, verificou-se que a maior parte das empresas pesquisadas utiliza estratégias de promoção para atrair e manter seus clientes, tais como investimentos em propaganda, cartão fidelidade, entre outras. Quando perguntado quais os principais meios para manter contato com os clientes e para avaliar o nível de satisfação dos mesmos, constatou-se que as redes sociais foram os recursos mais utilizados pelas empresas. Isso porque o uso da maior parte das mídias sociais é gratuito e o resultado é imediato, diferentemente de uma pesquisa mais elaborada. Entretanto, muitos fatores não são levados em consideração nas avaliações em redes sociais, fazendo com que os resultados sejam restritos a poucos aspectos.

Considerando os objetivos propostos, apresenta-se os principais achados e os resultados do teste de hipótese:

- 32,3% utilizam a propaganda e promoções como estratégias para atrair novos clientes, logo, as hipóteses H0, H1 e H2 não devem ser rejeitadas;
- 58,7% utilizam as redes sociais como forma de contato com o cliente, logo, as hipóteses H0, H1 e H2 não devem ser rejeitadas;
- 65,4% utilizam alguma ferramenta como forma de avaliar a satisfação dos clientes, logo, as hipóteses H0, H1 e H2 não devem ser rejeitadas;
- 29,6% utilizam o cartão fidelidade como estratégia de fidelização do cliente, logo, as hipóteses H0, H1 e H2 não devem ser rejeitadas;
- 23,1% utilizam o ciclo PDCA como estratégia da empresa, logo, as hipóteses H0 e H1 devem ser rejeitadas enquanto a hipótese H2 não deve ser rejeitada;
- 26,0% utilizam do plano de negócios como estratégia da empresa, logo, as hipóteses H0 e H1 devem ser rejeitadas, enquanto, a hipótese H2 não deve ser rejeitada;
- 26,9% utilizam a análise SWOT como estratégia da empresa, logo, as hipóteses H0 e H1 não devem ser rejeitadas, enquanto, a hipótese H2 deve ser rejeitada;
- 22,1% utilizam o 5W2H como estratégia da empresa, logo, as hipóteses H0, H1 e H2 não devem ser rejeitadas;
- 21,2% utilizam o CRM como estratégia da empresa, logo, as hipóteses H0, H1 e H2 não devem ser rejeitadas;



Portanto, como contribuição do relato de pesquisa considera-se que o uso das ferramentas do sistema de CRM e de outros pesquisados traz benefícios para as organizações em busca de uma vantagem competitiva. Então, O CRM (*Customer Relationship Management*) pode se tornar uma estratégia de negócio com foco em aperfeiçoar a lucratividade, aumentar as vendas e manter a satisfação dos clientes, podendo também ser aplicado em micro e pequenas empresas. Essas organizações, atualmente, podem deter dessa e de outras ferramentas tecnológicas, sendo possível a aplicação dos recursos do CRM como a implantação de gerenciadores de banco de dados, sistemas gratuitos ou pagos de CRM ou mesmo planilhas eletrônicas mais simples.

Como limitação do estudo, por trata-se de amostragem não probabilísticas, a análise deve ficar restrito ao grupo de gestores investigados e da mesma forma, são perfis de empresas de pequeno porte e familiar. Certamente, estudos semelhantes com condições e outros perfis podem apresentar resultados distintos.

Como estudos futuros, pode ser ampliado o escopo da investigação avaliando com mais detalhes como as empresas estão empregando as ferramentas de gestão, bem como aumentar a abrangência do perfil da empresa para médio ou grande porte.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, S. **Cliente eu não vivo sem você**. 9.ed. Salvador: Casa da Qualidade, 2017.
- ALVES, É. A. C. **O PDCA como ferramenta de gestão da rotina**. XI congresso nacional de excelência em gestão. São Paulo, 2015.
- ARAUJO, K. V. **Marketing de relacionamento como ferramenta para atrair, manter e fidelizar o cliente**. 2016. Disponível em: <file:///C:/Users/robin/Downloads/7-44-1-PB.pdf>. Acesso em: 12 nov. 2020.
- CRUZ, B. C.; R. V. O., SILVA. **Plano de negócios e planejamento: sua importância para o empreendimento**. V encontro científico e simpósio de educação Unisalesiano. São Paulo, 2015.
- DIAS, S. R. et al. **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2015.
- EVERATT, D.; ALLEN, M. **CRM Easy to do wrong, hard to do right**. Strategic direction. Emerald Group Publishing Limited, 2015.
- FERREIRA, J. D.; FILIPCHUK, B.; SILVA, T. G. **O marketing para a fidelização de clientes: análise de caso buffet Donebelli**. ENGEMA: Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente, 2014. Disponível em: <http://engemausp.submissao.com.br/17/anais/arquivos/32.pdf>. Acesso em: 03 ago. 2020.
- FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2017.



GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GIULIANI, A. C. **Marketing contemporâneo: novas práticas de gestão com estudo de casos brasileiros**. São Paulo: Saraiva, 2016.

KOTLER, P. **Marketing de a z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber**. Rio de Janeiro. Campus, 2003.

LIGGYERI, S. **Conheça mais sobre CRM – Customer Relationship Management**. São Paulo: Bookman, 2014. Disponível em <http://www.guiarh.com.br/y77.htm> Acesso em 5 de novembro de 2020.

MADRUGA, R. **Guia de Implementação de Marketing de Relacionamento e CRM**. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2004.

MARTINS, L. **Marketing: Como se tornar um profissional de sucesso**. 3. ed. São Paulo: Digerati Books, 2016.

MEDEIROS, S. T. **CRM – estratégia para aproveitamento de conhecimento**. Developers' Magazine, ano VI, nov/2016.

MILAN, G. S.; RIBEIRO, J. L. D. **A influência do departamento de pós-vendas na retenção de clientes: um estudo qualitativo em uma empresa de medicina de grupo**. Gest. Prod. [online]. 2014.

NASCIMENTO, B. G. M. F.; SAITO, E. S.; ALVES, L. A. S. **O CRM contribuindo na gestão do relacionamento com o cliente: um estudo de caso nas Lojas Tanger LTDA**. Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Banca Examinadora do Centro Católico Salesiano Auxilium. São Paulo, 2016.

NEPOMUCENA, F. V. **Marketing de relacionamento para retenção de clientes**. 2014 Disponível em: http://www.unipacto.com.br/revista2/arquivos_pdf_revista/revista2016/MARKETINGDE_RELACIONAMENTO.pdf. Acesso em: 08 nov. 2020.

OLIVEIRA, O. J. **Gestão da qualidade: tópicos avançados**. São Paulo: Thompson, 2016.



OLIVEIRA, W. J. **CRM & e-business**. Florianópolis: Visual Books, 2015.

PEPPERS, D.; ROGERS, M. **One to one manager: real-world lessons in customer relationship management**. New York: Currency/Doubleday, 2014.

POLIT, D. F.; BECK, C. T.; HUNGLER, B. P. **Fundamentos de pesquisa em enfermagem: métodos, avaliação e utilização**. Trad. De Ana Thorell. 5. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014.

RÁIZ, B. L.; MARTARELLO, E. E. D.; LIMA, F. E. G. **Estratégia de marketing para captação de clientes - unimed lins**. Revista Científica do Unisalesiano – Lins – São Paulo, 2015. Disponível em: <http://www.salesianolins.br/universitaria/artigos/no7/artigo35.pdf>. Acesso em 27 out. 2020.

SALES, K. N. **Programa de fidelização do cliente de pós-vendas no ramo automobilístico**. Sociedade de educação e cultura de Goiânia. Faculdade padrão Goiânia, Goiás, 2014.



Disponível em:
http://www.faculdadepadrao.com.br/portal/index.php/tcc/doc_download/213programa-de-fidelizacao-do-cliente-de-pos-vendas-no-ramo-automobilistico. Acesso em 25 jun. 2020.

SEBRAE. **Ferramenta 5W2H**. 2008. Disponível em: http://www.trema.gov.br/qualidade/cursos/5w_2h.pdf. Acesso em: 26 de out. de 2020.

SCHIFFMAN, L. & KANUK, L. **Comportamento do consumidor**. LTC Editora. 6a ed. 2015.

SILVA, A. da. **Marketing de relacionamento: uma ferramenta para o sucesso**. 2014. Disponível em: <http://www.uniedu.sed.sc.gov.br/wpcontent/uploads/2014/04/Andreda-Silva.pdf>. Acesso em: 14 out. 2020.

SOUSA, F. J. **Satisfação de Clientes: O Caso de Uma Empresa Industrial**. Dissertação de Mestrado em Marketing, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra: Coimbra, 2016. Disponível em:
https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/16192/2/Satisfa%C3%A7%C3%A3o%20de%20Clientes_%20Caso%20de%20Uma%20Empresa%20Industrial.pdf. Acesso em 31 out 2020.

SIEGEL, Sidney; CASTELLAN, Jr, N. John **Estatística Não Paramétrica para as Ciências do Comportamento**. Artmed-Bookman. São Paulo, 2017.

SWIFT, R. **CRM: O revolucionário marketing de relacionamento**. Rio de Janeiro: Campus, 2014.

TORRES, S. P.; FONSECA, S. C. **Marketing de relacionamento: a satisfação e fidelização do cliente**. Instituto de Ensino Superior Presidente Tancredo de Almeida Neves. Minas Gerais, 2016. Disponível em:
https://www.prolucroconsultoria.com.br/download/Artigo_Simone_Sonia.pdf. Acesso em: 03 ago. 2020

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2015

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. São Paulo: Bookman, 2017.



CAPÍTULO 7

ANÁLISE DAS ESCOLAS DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA NO DESENVOLVIMENTO DE POLÍTICAS PÚBLICAS NO SETOR DE GEMAS E JOIAS

Lívia Paixão Bernardo, Graduanda de Gemologia, UFES
Danielle de Oliveira Bresciani Fortunato, Professora, UFES



RESUMO

O presente artigo tem como objetivo principal analisar a importância da definição, formulação e implementação de políticas públicas baseadas na adoção de estratégias à luz das escolas da Administração Estratégica com vistas a promover o desenvolvimento do setor de Gemas, Joias e Afins brasileiro. A metodologia utilizada é baseada em dados obtidos por meio de uma pesquisa bibliográfica com a utilização de fontes secundárias. A primeira parte deste artigo aborda conceitos de estratégia, de planejamento estratégico e mostra a sua aplicação na organização pública, bem como apresenta, sucintamente, as dez escolas da administração estratégica. Em seguida, é caracterizado o setor de Gemas, Joias e Afins levando-se em consideração as potencialidades e os gargalos inerentes a esse setor produtivo. Além disso, é abordada as políticas públicas implementadas nesse segmento com vistas a identificar alguns resultados obtidos em direção ao seu aprimoramento bem como busca estabelecer as inter-relações entre as escolas da administração estratégica com as características e as oportunidades apresentadas por esse setor produtivo com o intuito de auxiliar na elaboração e na implementação de políticas públicas capazes de promover o desenvolvimento desse setor no Brasil. Diante disso, constata-se que a formulação de estratégia é essencial para a definição e para a execução de políticas públicas, as quais devem ir além de ajustes fiscais e de controle orçamentário, com vistas a fomentar o desenvolvimento do setor de Gemas, Joias e Afins.

PALAVRAS-CHAVES: Administração Estratégica, Políticas Públicas, Setor de Gemas, Joias e Afins.

INTRODUÇÃO

O objetivo principal deste artigo é analisar a importância da definição de estratégia para a administração pública à luz das escolas de administração estratégica, propostas por Mintzberg, Lampel e Ahlstrand, com vistas a explorar as potencialidades e a promover o desenvolvimento do setor de Gemas, Joias e Afins por meio de políticas públicas implementadas no Brasil. Para tanto, busca-se apresentar, sucintamente, as escolas estratégicas a partir de suas premissas e identificar quais delas mais se aproximam das características inerentes ao setor produtivo em estudo. A metodologia utilizada é baseada em revisão bibliográfica com a utilização de fontes secundárias.



Primeiramente são abordadas as definições de estratégia e de planejamento estratégico com base na concepção de diversos autores e em seguida é apresentada a aplicação e importância do planejamento estratégico na organização pública para a implementação de medidas e ações estruturadas voltadas para promover o desenvolvimento bem como são apresentadas as dez escolas da administração estratégica.

Em um segundo momento é caracterizado o setor de Gemas, Joias e Afins em consonância com suas potencialidades e desafios enfrentados, além de uma análise histórica das políticas públicas implementadas nesse segmento produtivo a fim de identificar e retratar as oportunidades no setor brasileiro.



Na terceira parte deste artigo busca-se estabelecer as correlações existentes entre as escolas da administração estratégica com as características e as oportunidades apresentadas pelo setor de Gemas, Joias e Afins bem como identificar de que forma a definição de estratégias baseada nos pressupostos de algumas dessas escolas pode auxiliar na elaboração e na implementação de políticas públicas que objetivam promover o desenvolvimento desse setor no Brasil.

Por fim, é possível afirmar que a formulação de estratégia e de planejamento estratégico é essencial para a definição e implementação de políticas públicas, a fim de fomentar o desenvolvimento do setor de Gemas, Joias e Afins. Neste sentido, tem-se que as escolas da administração estratégica tendem a auxiliar na definição de estratégias capazes de identificar e de explorar as oportunidades e as características do setor de Gemas, Joias e Afins, tornando-se, assim, um importante meio para desenvolver a capacidade produtiva gemológica e mineral do Brasil.

1. ESTRATÉGIA, PLANEJAMENTO E ESCOLAS DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

1.1 ESTRATÉGIA E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A compreensão da administração estratégica engloba o entendimento de dois conceitos fundamentais: a estratégia e o planejamento estratégico. A estratégia apresenta diferentes conceitos de acordo com cada autor. Desde o início do século XX, a preocupação e a necessidade de um estudo voltado à abordagem estratégica de uma empresa ganharam espaço nas dentro das academias, principalmente devido ao desenvolvimento industrial do século XIX (GHEMAWAT, 2002).





Neste contexto, cabe destacar que a Segunda Guerra Mundial foi fundamental para que o pensamento estratégico se desenvolvesse, o que demandava conhecimento de gestão para lidar, sobretudo, com recursos limitados característicos de um período de guerra. No final da década de 1950, a Harvard Business School ganhou uma nova abordagem e até a década de 1960, o foco dos cursos de negócios já se atentava em conciliar a estratégia corporativa com o ambiente no qual a empresa está inserida (GHEMAWAT, 2002).

Assim, o conceito de estratégia corporativa de Harvard, desenvolvido por Andrews e outros autores, passou a ser aplicado no ambiente acadêmico. Para o autor, a estratégia de toda organização é dividida em estratégia corporativa e estratégia de negócios. A primeira consiste na definição de mercado no qual a empresa irá competir e como utilizará suas habilidades em vantagens competitivas e a segunda refere-se à maneira como a empresa irá competir no mercado e se posicionar face aos seus concorrentes, ou seja, as duas estratégias são resultado de um processo constante de gestão estratégica (ANDREWS, 1980).

Para Mintzberg (2007) a estratégia é a força mediadora entre a empresa e o ambiente no qual ela está inserida. O autor aborda definições distintas de estratégias, mas foca principalmente nos cinco P's, que são: plano, padrão, posição, perspectiva e pretexto. As estratégias vistas como plano são as pretendidas com o pensamento voltado para o futuro, as definidas por padrões baseiam sua estratégia nos planos e nos resultados das ações tomadas no passado, as concebidas como posição dão prioridade aos nichos, ou seja, a localização de determinados produtos em determinados mercados, já as estratégias de perspectiva são definidas por uma maneira fundamental na qual a organização toma suas decisões, o que expressa sua “personalidade”. Por último, a estratégia como pretexto é vista como táticas administradas pela empresa, sem seguir, exatamente, a estratégia pretendida, acreditando assim, que as ações não são inevitavelmente mais importantes do que outras.

Assim como Mintzberg, Porter (1980) também define estratégia como a relação da empresa com o meio no qual ela faz parte, porém focando, principalmente, nos seus rivais. A intensidade na qual a concorrência irá relacionar-se à empresa depende de forças externas referentes aos atores e elementos envolvidos no mercado competitivo que influenciam a tomada de decisões de cada organização.

Segundo Mintzberg et al. (2010), como o ambiente está em constante mudança é impossível prever o futuro de forma precisa em longo prazo. Por isso, criar uma estratégia totalmente deliberada significa que não há aprendizado com as ações externas enquanto adotar uma estratégia emergente indica não ter controle sobre as ações da própria organização. Nas



palavras de Mintzberg et al. (2010, p. 27), “as estratégias devem formar, bem como ser formuladas”.

O planejamento é a primeira das funções da administração, seguido pela organização, direção e controle. O planejamento é a base das demais, define o que, quando, como e onde as ações devem ser tomadas. A organização avalia a realização das ações e a direção estabelece o ritmo da execução das mesmas enquanto o controle define os padrões que mensuram o desempenho e garante que o planejamento seja, de fato, realizado (GIACOBBO, 1997).



A definição de planejamento estratégico também diverge entre vários autores. Segundo Peter Drucker (1998), planejamento estratégico é um processo constante e metódico de tomada de decisão que envolve riscos com base no maior conhecimento possível do futuro. Segundo Maximiliano (2000) o planejamento estratégico é um processo deliberado e ponderado que busca definir objetivos e identificar as melhores formas de concretizá-los, além de estabelecer a relação pretendida com o ambiente externo.

Para Ansoff (1990 apud OTA, 2014) o planejamento é um processo baseado na análise com vistas a permitir a tomada da melhor decisão levando-se em consideração variáveis internas e externas, identificando e analisando, os pontos fortes e fracos inerentes à organização bem como as oportunidades e as ameaças externas, seguindo assim, o modelo conhecido como SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*).

1.2 O PLANEJAMENTO NA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA

Apesar de já ser amplamente utilizado no setor privado desde os anos 1970, a aplicação do planejamento estratégico no setor público ocorreu, somente, a partir da década de 1980, mesmo que ainda permaneçam muitas barreiras que dificultam a sua implementação e a sua adoção como instrumento de gestão (GIACOBBO, 1997). Tais barreiras podem ser entendidas como a forma na qual as instituições públicas basearam-se para executar e avaliar o planejamento, notadamente, em países em desenvolvimento, como o Brasil. Assim, a agenda de alguns governos, principalmente, na América Latina, passou a interpretar e a condicionar a adoção de um planejamento estratégico apenas como ajuste fiscal e equilíbrio orçamentário (SOUZA, 2007).

O planejamento estratégico é adaptável às mudanças na administração pública, sendo uma ferramenta essencial na execução dos objetivos e da estratégia estabelecida. Quanto mais a sociedade se desenvolve maiores são suas demandas, exigindo assim, uma gestão pública



mais eficiente, democrática e efetiva para que todas as necessidades possam ser atendidas (ZIMMERMAN, 2014 apud SANTOS; SANTOS; LIRA, 2018).

De acordo com Silva, o mais importante benefício da aplicação do planejamento estratégico na administração pública é garantir a organização dos recursos internos, além de auxiliar os gestores na tomada de decisões estratégicas para atingir suas metas em longo prazo, avaliar as condições ambientais externas para alcançar seus objetivos, assegurar que os gestores tenham poder de escolha e que tenham condições de manter o controle da organização. Assim, a adoção do planejamento estratégico em uma organização, tanto privada quanto pública, exerce um papel significativo no seu desempenho final (SILVA, acesso em 04 mar. 2021).



Historicamente, a gestão pública está presente no Brasil desde o período colonial e, apesar de ter evoluído com o tempo, ainda é precário em termos qualitativos, tendo em vista a ausência de dedicação por parte de alguns gestores que atuam na esfera pública, o insuficiente número de funcionários públicos e o aumento no número de cidadãos que requerem o atendimento de suas necessidades de forma rápida e objetiva (D'ANJOUR; SOUZA; ALEXANDRE; AÑES, 2006).

1.3 AS ESCOLAS DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), em sua obra intitulada “Safári da Estratégia”, a qual teve sua primeira edição no ano de 1998 e elaborada com base em estudos de análises estratégicas, aborda diferentes escolas da administração, caracterizando-as a partir de seus principais pressupostos com vistas a contribuir para que o executivo principal escolha a melhor estratégia, isto é, aquela capaz de garantir o crescimento e o desenvolvimento empresarial em um mercado altamente competitivo. Cerca de duas mil publicações na área foram utilizadas para desenvolver distintos aspectos da administração estratégica, agrupando toda a produção acadêmica em dez escolas de pensamento, sendo elas: escolas do Design, Planejamento e Posicionamento, definidas como prescritivas, ou seja, preocupadas em como as estratégias devem ser formuladas, e as escolas Empreendedora, Cognição, Aprendizado, Poder, Cultural, Ambiental e Configuração, definidas como descritivas, focando em como as estratégias são de fato formuladas (QUINTELLA; CABRAL, 2007; MINTZBERG et al., 2010).

1.3.1. ESCOLA DO DESIGN

A escola do Design surgiu na década de 1960 com uma visão de formulação de estratégia deliberada, simples, informal, permitindo a centralização da escolha da estratégia pelo executivo principal, de forma única, explícita e desenvolvida como perspectiva para que



somente então as estratégias possam ser implementadas. Seu modelo de formulação de estratégia busca compatibilizar as características inerentes à empresa com as possibilidades contidas no mercado, caracterizando a análise SWOT, citada acima (MINTZBERG et al., 2010). A estratégia deve ser implementada assim que decidida, porém o ator que formula a estratégia não é o mesmo que a implementa. Assim, essa separação contribui “para o distanciamento do processo de formulação estratégica da realidade” (QUINTELLA; CABRAL, p. 1175, 2007).

1.3.2. ESCOLA DO PLANEJAMENTO

Influenciada por Ansoff a partir de seu livro *Estratégia Corporativa*, em 1965, essa escola aceitou grande parte das premissas da escola precedente, porém com uma execução altamente formal, assim o modelo simples e informal da escola do design tornou-se uma elaborada sequência de etapas mecanicamente programadas, estabelecendo, assim, um modelo de planejamento a ser seguido por toda a organização (MINTZBERG et al., 2010). Deste modo, o planejamento é essencialmente inerente ao controle devido à formalidade e ao engessamento de etapas para o planejamento e o sucesso da estratégia deliberada desta escola é resultante da sua implementação estruturada, controlada e planejada (QUINTELLA; CABRAL, 2007).

1.3.3. ESCOLA DO POSICIONAMENTO

A escola do Posicionamento é influenciada pela obra de Michael Porter, *Estratégia Competitiva* (1980), e adota muitas das premissas das escolas anteriores, porém com o diferencial de priorizar a própria estratégia, e não somente a sua formulação, e a propor um modelo prescritivo de elaboração da estratégia, bem como passou a focar em estratégias específicas para cada organização com vistas a melhorar a sua posição no mercado diante de seus rivais (MINTZBERG et al, 2010).

A formulação da estratégia é considerada pela escola do Posicionamento como um processo deliberado, entretanto adota ferramentas analíticas para a adequação da estratégia da empresa a cada situação, focando assim, na seleção das chamadas posições genéricas, como liderança em custo, diferenciação e foco (MINTZBERG et al, 2010). Uma das ferramentas defendidas por Porter (1980) que influencia na tomada de decisão da empresa é o modelo das Cinco Forças constituído pela (o): ameaça de novos participantes, poder de barganha dos fornecedores, poder de barganha dos clientes, ameaça de produtos substitutos e intensidade da rivalidade entre empresas concorrentes.

1.3.4. ESCOLA EMPREENDEDORA

A escola Empreendedora inaugura o pensamento descritivo ao formular a estratégia *a priori*, isto é, antes da implementação de um processo. Como escola de transição ainda trás a ideia de centralização da estratégia no líder, porém com o diferencial da intuição. A visão do líder torna-se a estratégia da organização, sendo assim tanto deliberada quanto emergente: deliberada no sentido amplo e de senso de direção e emergente na flexibilidade e adaptação às situações. O líder é responsável pela elaboração da estratégia e a mantém sob controle pessoal, assim a organização torna-se maleável às diretrizes do líder, mantendo uma estrutura simples e que tende ter como foco nichos de mercado (MINTZBERG et al., 2010).

1.3.5. ESCOLA DA COGNIÇÃO

A escola da Cognição também necessita da visão do estrategista, porém busca entender sua mente no âmbito da psicologia cognitiva, não focando no processo de formulação da estratégia, mas em “seu processo de derivação da realidade” a partir da percepção do estrategista (QUINTELLA; CABRAL, p 1179, 2007).

A formulação da estratégia pode ocorrer de duas maneiras, ou seja, através da visão objetiva, onde seria concebida como um processo individual de uma nova abordagem de mundo seja como uma visão subjetiva, na qual a estratégia é um tipo de interpretação do mundo que exige uma maior interatividade do coletivo (QUINTELLA; CABRAL, 2007; MINTZBERG et al., 2010).

1.3.6. ESCOLA DO APRENDIZADO

Segundo Vasconcelos (2001), esta escola apresenta a estratégia como um processo emergente e exploratório baseado em tentativa e erro. A estratégia acontece quando o coletivo, na maioria dos casos, aprende a lidar com diferentes situações expressas na capacidade da organização de assimilar aprendizados que tendem a determinar padrões de comportamento que influenciam a escolha da estratégia (MINTZBERG et al., 2010).

Diante do exposto, o gerenciamento eficaz para esta escola, está na capacidade de manter a aprendizagem sincronizada às alterações ocorridas no processo de formulação da estratégia, assim, “o aprendizado (...) deve influenciar a formação de estratégias organizacionais mais complexas, assim, entendemos que a escola cobre todo o eixo de processo” (QUINTELLA; CABRAL, p. 1180, 2007).

1.3.7. ESCOLA DO PODER

A escola do poder caracteriza a formulação da estratégia como um processo aberto e influenciável pelo poder e pela política a fim de beneficiar determinados interesses, indo além do âmbito econômico (MINTZBERG et al., 2010). O poder e a política podem interferir tanto no processo interno quanto no comportamento da organização no ambiente externo. Para essas duas abordagens, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) definem duas vertentes: o poder micro, que trata tais relações sob o ponto de vista dos funcionários e das equipes que atuam na organização, e o poder macro, baseada nas relações da organização com o ambiente, neste caso da empresa, representada, notadamente, pelos seus diretores com o mercado. As estratégias resultantes dessa escola são emergentes e assumem mais o lugar de posições do que de perspectivas (MINTZBERG et al. 2010).

1.3.8. ESCOLA CULTURAL

A escola cultural mostra a influência humana e social nas organizações e como elas afetam suas estratégias de acordo com a cultura e a sua forma de ver o mundo (VASCONCELOS, 2001). O processo de formulação da estratégia é profundamente social e através da absorção de valores culturais há a efetiva realização das ações (QUINTELLA; CABRAL, 2007).

As principais premissas da escola são baseadas na interação cultural e no processo de socialização, a estratégia é vista como uma perspectiva embasada no inconsciente coletivo, sendo assim, considerada mais deliberada. Entretanto, os princípios provenientes da cultura não afetam tanto as mudanças na estratégia, mas sim na sua perpetuação (MINTZBERG et al., 2010).

1.3.9. ESCOLA AMBIENTAL

Nessa escola, a organização busca responder às demandas ambientais e incorporar à sua estratégia as soluções para supri-las, de forma que os agentes decisórios tomam ações tendo consciência da alta gama de situações e oportunidades que o ambiente pode oferecer. Deste modo, as estratégias são formuladas de acordo com as situações e análises do ambiente e suas consequências (MINTZBERG et al., 2010).

O sucesso da organização, em longo prazo, depende das escolhas feitas inicialmente no processo de formulação, pois esta desempenha um papel gradativamente mais impotente na sua capacidade de influenciar sua própria sobrevivência (MINTZBERG et al., 2010).

1.3.10. ESCOLA DA CONFIGURAÇÃO



Sua principal característica é a adaptabilidade e abrangência. Os autores desta escola defendem que a organização deve adotar uma forma de estruturação da estratégia específica para cada período e situação (QUINTELLA; CABRAL, 2007). Para isso, há dois lados que vivem em alternância, o das configurações – estruturas adotadas por um período determinado de tempo em certo contexto – e o das transformações – movimentos que ocorrem de tempos em tempos nos quais a empresa muda sua estratégia para melhor se adequar ao novo ambiente e às necessidades (MINTZBERG et al., 2010).

Esta escola também aponta que tais períodos podem tornar-se padronizados com o tempo. Portanto, estabilidade é a palavra-chave para a administração estratégica nesta escola e cada estratégia tem o seu valor e deve ser utilizado em seu devido contexto e tempo (MINTZBERG et al., 2010).

2. POLÍTICAS PÚBLICAS VOLTADAS PARA O SETOR DE GEMAS E JOIAS

A cadeia produtiva do setor de gemas e joias no Brasil é composta pela extração, lapidação do material gemológico, artefatos minerais, indústria da joalheria, incluindo folheados e bijuterias, matérias-primas e equipamentos utilizados nos processos de beneficiamento e de fabricação das peças, além da agregação de valor através do design (RIBEIRO, 2011). Dentre os diferentes aspectos que caracterizam o setor em análise, cabe destacar a informalidade, sobretudo, nos elos de extração e de comercialização. Apesar de tais dificuldades, o setor em análise se insere de forma participativa no mercado internacional, apresenta um nível razoável de tecnologia e conta com importante apoio de órgãos e de iniciativas públicas, o que o dinamiza e contribui para o seu fortalecimento através, inclusive, do fomento da criação de Pólos e de Arranjos Produtivos Locais - APL's (IBGM; MDIC, 2005).

Historicamente, o Brasil tem uma estreita relação com o setor gemológico e mineral. No final do século XVII deu-se início a exploração de ouro e de diamantes na região de Arraial do Tejuco, em Minas Gerais, e a partir de então a produção cresceu exponencialmente, tornando o Brasil o maior produtor de diamantes do mundo entre os anos de 1725 e 1866. No entanto, a expansão da variedade de minerais extraídos ocorreu somente, após a década de 1940, devido à necessidade de minerais para a indústria eletrônica. Ademais, foram introduzidas técnicas de lapidação no processo produtivo e assim, a indústria joalheira deu seu primeiro passo em território nacional (IBGM; MDIC, 2005).





Com o período de recessão pós-guerra, a recém indústria praticamente se extinguiu, restando em 1947 algumas oficinas de lapidação de gemas coradas. O próximo ciclo de maior produção iniciou-se na década de 1950 com a divulgação da diversidade das gemas coradas brasileiras por Hans Stern bem como, com a descoberta de esmeraldas de ótima qualidade em 1963, as quais foram internacionalizadas pelo renomado joalheiro Jules Sauer, contribuindo assim, para que o Brasil se posicionasse como um dos mais importantes produtores mundiais de gemas (LICCARDO, 2012).

Entretanto a produção mineral gemológica do Brasil, até então, era voltada para o suprimento do mercado interno. Assim, durante as décadas de 1960 e 1970 o país investiu, pesadamente, na substituição das exportações visando o desenvolvimento da indústria nacional, ao procurar aumentar o faturamento com as exportações através da flexibilização cambial e de investimento em produtos de alto valor agregado, além da isenção ou da diminuição da alíquota de impostos e do aumento de crédito (SILVA, 2003).

Esses fatores contribuíram para o incremento das exportações de gemas brasileiras a partir da década de 1970, o que resultou na criação de novas empresas, no fortalecimento desse setor produtivo mediante, notadamente, o estabelecimento de políticas públicas voltadas para o mesmo (IBGM; MDIC, 2005). O conjunto dessas medidas foi responsável pela expansão na geração de empregos, maior arrecadação de impostos e crescimento da renda, porém o aumento das exportações não foi capaz de reduzir o montante da dívida externa gerada pela elevação da taxa de juros decorridas das crises do petróleo de 1973 e de 1978 (SILVA, 2003). Esse contexto marcado por uma crise internacional causou um longo período de recessão econômica que vigorou na década de 1980.

A década de 1990, no Brasil, foi marcada pelo processo de abertura da economia nacional e pela criação, em 1994, do Plano Real, o que resultou no aumento na renda e no consumo, no crescimento das exportações e na definição de políticas públicas orientadas para o mercado internacional, buscando promover o seu fortalecimento (IBGM; MDIC, 2005). Além de um progresso e desenvolvimento industrial e a liberalização da política comercial brasileira, financiados, em grande parte, pelas exportações e pela busca da melhoria do padrão de qualidade internacional (GRIECO, 2001 apud SANTOS, 2013).

Cabe registrar que, apesar da melhoria na posição brasileira no âmbito comercial, essa política resultou em aumento da tributação, principalmente dos artigos de joalheria, que sofreram com a alta do ICMS - Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços - e com o



aumento, na ordem de 20% do IPI - Imposto sobre Produtos Industrializados (IBGM; MDIC, 2005).

Esse quadro contribuiu para o aumento da informalidade e para o contrabando de gemas, inibindo assim, o volume de investimentos e o próprio desenvolvimento do setor. Esse cenário é agravado pela fragilidade de políticas públicas capazes de garantir a agregação de valor no âmbito do processo produtivo, a criação de novos empregos e a geração de renda. Na tentativa de reverter esse cenário, foi criada em 2003, a agência Apex-Brasil (Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos), responsável por promover e estimular as exportações de produtos nacionais oriundos de diversos setores produtivos, incluindo o joalheiro, procurando divulgar esses produtos por meio de feiras internacionais e de encontros comerciais a fim de aumentar a participação das empresas na dinâmica internacional e atrair investimentos (IBGM; MDIC, 2005; APEX-BRASIL, 2021).

Além da Apex-Brasil, outro órgão essencial para a promoção do desenvolvimento do setor produtivo em estudo é o Instituto Brasileiro de Gemas e Metais Preciosos (IBGM), fundado em 1977 com o objetivo de representar, integrar e promover todos os elos da Cadeia Produtiva de Gemas, Joias e Afins. Em 1998 o IBGM firmou uma parceria com a Apex-Brasil para promover e intensificar a internacionalização desse segmento. Para tanto, criou projetos como, por exemplo, a Precious Brazil, o qual incentiva as empresas a participarem de feiras e cursos de capacitação, além de apoiar a divulgação dos seus produtos e de contribuir para a adoção de estratégias capazes de agregar valor com a incorporação de design singular e diferenciado (IBGM, 2021; DIB, 2019; IBGM, 2018).

Percebe-se que o reflexo dessas políticas, ao longo dos anos, pode ser observado pelo faturamento proveniente das exportações de produtos específicos do setor estudado, classificados conforme o capítulo 71 da Nomenclatura Comum do Mercosul (NCM), cujos dados estão dispostos abaixo:

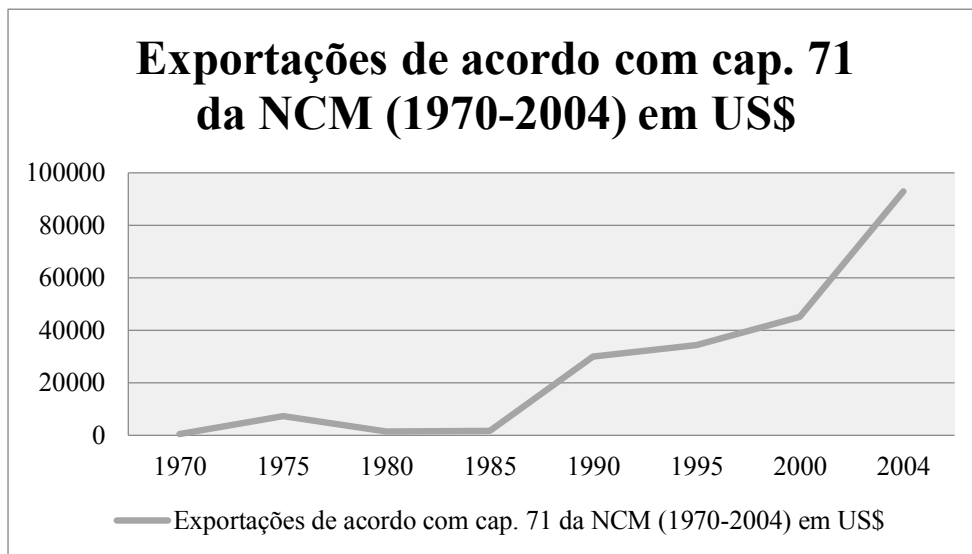


Gráfico1 – Exportações em US\$ em milhões de pérolas e pedras preciosas e semipreciosas, em bruto ou trabalhadas entre 1970 – 2004. Fonte: IBGM;MDIC

No gráfico acima é possível observar o breve aumento das exportações na década de 1970 devido às iniciativas de internacionalização das gemas brasileiras promovidas nas décadas anteriores associadas à política de flexibilização do câmbio e ao aumento de investimento em produtos de maior valor agregado. Em seguida, a década de 1980 mostra a queda das exportações em consequência das altas taxas de juros. A partir da segunda metade da década de 1980 as exportações de Gemas, Joias e Afins passaram a crescer exponencialmente, mas foi a partir de 2000, com a implantação de políticas públicas e a criação de agências e órgãos específicos voltados para o desenvolvimento do setor, que o faturamento com o comércio internacional decolou (IBGM; MDIC, 2005).

O processo de expansão internacional das empresas do ramo joalheiro tem foco na busca pela agregação do valor através, principalmente, da incorporação de um design criativo e da diversidade de gemas brasileiras com um colorido e uma beleza única. Segundo a designer Karina Achôa, as gemas nacionais sempre se destacaram no mercado internacional, porém têm ocupado, ultimamente, uma posição de maior prestígio no ramo (SEBRAE, 2007).

Neste contexto, cabe salientar a importância da sustentabilidade, tendo em vista que cada vez mais as sociedades prezam pelas atividades econômicas desenvolvidas em harmonia com a preservação ambiental. Sendo o setor de Gemas, Joias e Afins um dos que mais apresentam elevado potencial agressor para o meio ambiente, as indústrias ligadas ao ramo gemológico e joalheiro devem adaptar-se às novas regras para se manterem no mercado mundial (SEBRAE, 2007).

De acordo com dados do MDIC - Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços, classificado conforme o capítulo 71 da NCM pode-se observar o comportamento das exportações brasileiras de Gemas, Joias e Afins no período compreendido de 2010 a 2020, conforme segue abaixo:

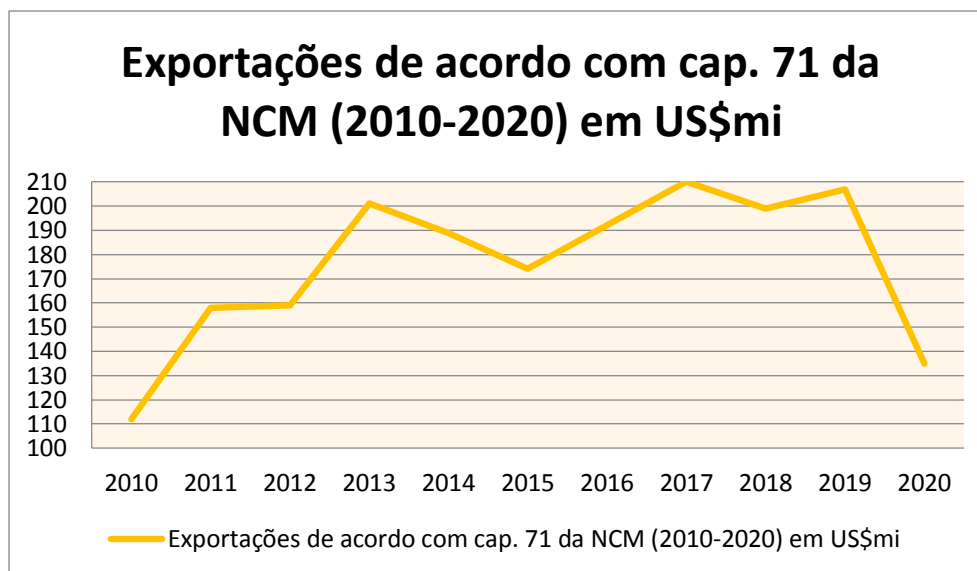




Gráfico2 - Exportações em US\$ em milhões de pérolas e pedras preciosas e semipreciosas, em bruto ou trabalhadas entre 2010 e 2020. Fonte: ComexStat

É possível identificar no gráfico acima, um aumento significativo das exportações em 2010, em decorrência do crescimento histórico do PIB (Produto Interno Bruto) na ordem de 7,5% quando comparado ao ano anterior. Em 2011 percebe-se uma estagnação no volume exportado em decorrência, principalmente, do aumento do grau de instabilidade da economia nacional. No entanto, no ano seguinte, tem-se a adoção de novas políticas econômicas consubstanciadas na expansão do crédito, na queda da taxa de juros e da taxa cambial, facilitação de crédito, câmbio desvalorizado e aumento das tarifas de importação o que explica, em grande medida, a retomada do crescimento do volume de exportação neste ano (ALLES, 2020).

Não obstante esse incremento do montante de exportação, ocorrido no ano de 2012, o resultado dessas políticas no médio prazo não foi capaz de reduzir o déficit público, o que ocasionou uma desaceleração econômica em 2014 e uma recessão em 2015 (ALMEIDA JR.; LISBOA; PESSOA, 2015). Após esse período, marcado por um baixo aumento do PIB, foram estabelecidas entre os anos de 2017 e 2019, medidas focadas no controle de gastos da dívida pública, diminuindo o déficit e freando a recessão instalada em 2014 (ALLES, 2020). Assim, foi possível observar um leve crescimento do PIB nos anos seguintes, até a brusca queda em



2020, representada pelo maior desafio atual em todos os setores, incluindo o de Gemas, Joias e Afins: as consequências da pandemia causada pelo COVID-19.



No tocante à pandemia percebe-se que diversas empresas mudaram sua forma de organizar, planejar e estabelecer estratégias, adentrando integralmente ao mundo digital. Dentre os impactos causados pela pandemia no setor de Gemas, Joias e Afins, cabe salientar que o mercado de diamantes sofreu redução, a indústria mundial diminuiu 80% de suas vendas, o preço da prata aumentou em um ano, entre abril de 2020 e 2021, o equivalente a 73% e o preço do ouro obteve aumento histórico em agosto de 2020, atingindo quase R\$355,40/g, gerando uma valorização de quase 90% em relação ao mesmo período de 2019, e as previsões para 2021 são de médias recordes novamente, somando US\$2100,00/oz, segundo relatório de projeção do ouro do banco Credit Suisse (FENINJER, 2021; LEMOS 2021; GOLDPRICE, 2021; GONÇALVES, 2020).

Em face ao exposto, observa-se que o setor de Gemas e Joias brasileiro apresenta alto potencial de produção, capacidade de qualificação e de agregação de valor além de vantagens competitivas e a presença de oportunidades de negócios no âmbito mundial. Tais características, associadas ao devido direcionamento, planejamento e a adoção de uma estratégia adequada em consonância com políticas públicas voltadas para o fortalecimento de todos os elos da cadeia produtiva tornam-se essenciais para o desenvolvimento das potencialidades apresentadas pelo setor de Gemas, Joias e Afins.

3. AS ESCOLAS DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA E O SETOR DE GEMAS E JOIAS

Diante do exposto, é fundamental analisar as ações públicas do ponto de vista estratégico. A utilização de políticas fiscais e de reajuste orçamentário no estabelecimento de ações públicas para o desenvolvimento dos setores econômicos no Brasil é, historicamente, tido como única solução viável. Entretanto, a complexidade das dinâmicas envolvidas no ambiente governamental necessita de uma abordagem ligada aos seus desafios, como por exemplo, a política internacional, as questões sociais e os períodos de recessões econômicas (GAJ, 1990 apud CUNHA, 1998).

Para Oliveira (2006), o planejamento estratégico no Brasil é visto como uma etapa técnica e não como parte integrante de um processo voltado para a execução de ações capazes de gerar resultados. Na sua visão, a burocracia na formulação das mesmas e o excesso de controle contribuem para a dissociação entre a elaboração e a implementação do que foi




planejamento. Desta forma, a utilização do planejamento é essencial para nortear e abrir novos horizontes na formulação de políticas públicas.

As escolas da Administração Estratégica, abordadas por Mintzberg et al. (2010) e apresentadas nesse artigo quando atreladas às políticas públicas adotadas no setor de Gemas e Joias no Brasil, principalmente nos últimos 50 anos, nos permite alinhar as proposições das escolas com as características desses setor, revelando diferentes caminhos para a definição e escolha de estratégias capazes de promover o desenvolvimento desses segmento produtivo que carece, cada vez mais, do apoio do setor público de forma estruturada e comprometida.

Neste contexto, dentre as escolas apresentadas, cabe destacar a Escola do Posicionamento que ao utilizar uma abordagem analítica sobre a formulação da estratégia cujo objetivo é permitir que a empresa alcance a posição pretendida no mercado competitivo, nos aproximando de uma importante característica do setor em análise, tendo em vista que os produtos fabricados nessa cadeia produtiva buscam, em grande medida, a diferenciação com a incorporação, como vimos do design, o qual se constitui como uma das principais vantagens competitivas das joias brasileiras. Associado ao exposto observa-se também a estreita relação entre esse setor e aos preceitos da Escola Empreendedora, na medida em que a inovação é, sistematicamente, perseguida pelas empresas que atuam no setor de Gemas, Joias e Afins como uma condição e um diferencial competitivo fundamental para se obter ganhos de mercado, notadamente, no âmbito internacional.

Em face do analisado, tem-se que a Escola do Aprendizado, a qual, conforme descrito nesse artigo, foca no aprendizado da organização através de decisões pretéritas e no conhecimento manifestado, sobretudo, na capacidade interna das empresas estabelecendo, assim, padrões de comportamentos que tendem a contribuir para o avanço do setor produtivo em estudo, na medida em que, ao analisar as ações públicas já implementadas no setor de Gemas, Joias e Afins é possível avaliar seus resultados e com isso identificar aquelas que trouxeram mais benefícios.

Por fim, a Escola da Configuração apresenta uma das características mais relevantes no contexto de países em desenvolvimento, como o Brasil, a adaptabilidade. A presença de crises políticas e econômicas cíclicas, a dependência externa de países desenvolvidos e a ausência de recursos financeiros e técnicos suficientes e capacitados para promoverem o desenvolvimento do setor traduzem a necessidade de se reconhecer a essencialidade da definição de políticas públicas mais adequadas a situações de crise e de instabilidade econômica, adotando assim,



ações que possam atingir um melhor resultado de acordo com os recursos disponíveis em um dado momento.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em face ao exposto, pode-se afirmar que o setor de Gemas, Joias e Afins tem alto potencial para ser um dos pilares da economia brasileira enquanto gerador de emprego e de riquezas. Além da disponibilidade de matéria-prima, o Brasil, historicamente, reconhecido nesse segmento produtivo, conta com uma inserção participativa no mercado internacional e apresenta um nível, cada vez maior, de produção acadêmica e tecnológica. É possível observar o avanço econômico e qualitativo desse setor em momentos nos quais políticas públicas foram introduzidas na dinâmica nacional, como a criação de iniciativas ou de órgãos específicos voltados para o desenvolvimento do setor. A importância da iniciativa pública na adoção de medidas, devidamente, planejadas e implementadas é visível no desempenho final das ações. A definição de estratégia e de planejamento estratégico na administração pública contribui, decisivamente, para a organização interna, auxilia na tomada de decisões e assegura o controle, resultando na definição de medidas e de ações que possam trazer retornos positivos para o país, além de permitir a identificação de setores produtivos com potencial econômico, como é o caso do setor de Gemas, Joias e Afins. Para tal, é necessária a remodelação de uma estrutura, historicamente, comum no Brasil, focada na burocracia, no controle e nas políticas públicas limitadas aos ajustes fiscais e orçamentários, para que haja a construção de um sistema integrado que vise a definição de estratégias e a formulação de planejamento estratégico associado à elaboração e à execução de ações estabelecidas em consonância com as necessidades e as oportunidades presentes no mercado. Assim sendo, as políticas públicas devem contar com o apoio estratégico para atingir seus objetivos de forma organizada e controlada com o propósito de promover e de estimular o desenvolvimento do setor em análise. As escolas da administração estratégica abordadas por Mintzberg et al. (2010) e apresentadas, sucintamente, no presente artigo, auxiliam na definição de estratégias capazes de identificar e de explorar as oportunidades e as características do setor de Gemas, Joias e Afins, tornando-se um importante meio para desenvolver a capacidade produtiva gemológica e mineral do Brasil, revertendo as políticas públicas fiscais em ações que possam contribuir para que se alcance um maior avanço desse setor produtivo.

REFERÊNCIAS

ALLES, G. C. **A inserção econômica internacional do Brasil Análise do grau de abertura comercial da economia brasileira entre 2010 e 2018**. 2020. 84 f. TCC (Graduação) - Curso de Relações Internacionais, Universidade Federal da Grande Dourados, Dourados, 2020. Disponível em: <http://repositorio.ufgd.edu.br/jspui/bitstream/prefix/2622/1/GreiciCristinaAlles.pdf>. Acesso em: 01 abr. 2021.

ALMEIDA JR., M.; LISBOA, M. B.; PESSOA, S. **O Ajuste Inevitável**. 2015. Folha de S. Paulo. Disponível em: <https://www.insper.edu.br/conhecimento/conjuntura-economica/o-ajuste-inevitavel/#:~:text=Um%20pa%C3%ADs%20que%20se%20tornou,ainda%20mais%20os%20nossos%20problemas..> Acesso em: 01 abr. 2021.

ANDREWS, K. R. **The Concept of Corporate Strategy**. Richard D. Irwin : Homewood, Illinois, 1980.

APEX-BRASIL. **Quem Somos**. Disponível em: <https://portal.apexbrasil.com.br/quem-somos/>. Acesso em: 23 de março de 2021.

CUNHA, Carlos Eduardo Freitas da. **Planejamento Estratégico em Empresa Pública versus Empresa Privada: estudo do caso Epagri e Macedo Koerich s. a.** 142 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1998. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/77769/143752.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 11 de abril de 2021.

D'ANJOUR, M. F.; SOUZA, R. L. R.; ALEXANDRE, M. L.; AÑES, M. E. M. Considerações sobre planejamento estratégico na gestão pública: parâmetros e mudanças. **III Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2006.

DIB, A. C. **Parceria IBGM e Apex-Brasil é essencial para internacionalização das gemas e joias brasileiras**. 2019. Comex do Brasil. Disponível em: <https://www.comexdobrasil.com/parceria-ibgm-e-apex-brasil-e-essencial-para-internacionalizacao-das-gemas-e-joias-brasileiras/>. Acesso em: 22 de março de 2021.

DRUCKER, P. **Introdução à administração**. São Paulo: Pioneira, 1998.

FENINJER. **Otimismo cauteloso impregna o comércio de joias em 2021**. 2021. Disponível em: <https://feninjer.com.br/otimismo-cauteloso-impregna-o-comercio-de-joias-em-2021/>. Acesso em: 24 de março de 2021.

GHEMAWAT, P. How Business Strategy Tamed the “Invisible Hand”. Harvard Business School: 22 de julho de 2002. Disponível em: <https://hbswk.hbs.edu/item/how-business-strategy-tamed-the-invisible-hand>. Acesso em: 15 de agosto de 2020.

GIACOBBO, M. **O desafio da implementação do planejamento estratégico nas organizações públicas**. Revista do Tribunal de Contas da União, Brasília: n.74, outubro de 1997.

GOLDPRICE. **Gold Price Chart**. 2021. Disponível em: <https://goldprice.org/pt/gold->

price-chart.html>. Acesso em: 28 de abril de 2021.

GONÇALVES, Vinicius. **Ouro terá valor recorde em 2021, apesar de revisão negativa, diz Credit Suisse**. 2020. CNN Brasil Business. Disponível em: <<https://www.cnnbrasil.com.br/business/2020/12/16/mesmo-com-revisao-negativa-credit-suisse-projeta-recorde-para-o-ouro-em-2021>>. Acesso em: 28 de abril de 2021.

IBGM. **Empresas brasileiras têm apoio do PreciousBrazil durante feira em Hong Kong**. 2018. Disponível em: <https://ibgm.com.br/empresas-brasileiras-tem-apoio-do-precious-brazil-durante-feira-em-hong-kong/>. Acesso em: 24 de março de 2021.

IBGM; MDIC. **Políticas e Ações para a Cadeia Produtiva de Gemas e Joias**. Brasília, 2005. Disponível em: <https://cursosextensao.usp.br/pluginfile.php/180964/mod_resource/content/1/cadeia%20produtiva%20brasileira.pdf>. Acesso em: 22 de março de 2021.

IBGM. **Nossa História**. 2021. Disponível em: <https://ibgm.com.br/ibgm-e-2/>. Acesso em: 23 de março de 2021.

LEMOS, C. **O novo normal na indústria de diamantes**. 2021. FENINJER. Disponível em: <<https://feninjer.com.br/o-novo-normal-na-industria-de-diamantes/>>. Acesso em: 24 de março de 2021.

LICCARDO, A. Geografia das Pedras Preciosas no Brasil: Parte I. 2012. Minicurso, UEPG. Disponível em: <<https://ead.uepg.br/geocultura/200000703-d6013d6bf/GEOGRAFIA%20DAS%20PEDRAS%20PRECIOSAS%20parte%201.pdf>>. Acesso em: 22 de março de 2021.

MAXIMILIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. Ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2010. 392 p. ISBN 9788577807215 (broch.)


MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. **O Processo da Estratégia**. Artmed. Porto Alegre: 2007.

OLIVEIRA, José Antônio Puppim de. Desafios do planejamento em políticas públicas: diferentes visões e práticas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 2, p. 273-287, abr. 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122006000200006&script=sci_abstract&tlng=pt>. Acesso em: 11 de abril de 2021.

OTA, E. T. **Os desafios para o uso do planejamento estratégico nas organizações públicas: uma visão de especialistas**. 2014. 112 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Fundação Getúlio Vargas (Ebape/FGV), Rio de Janeiro, 2014.

PORTER, M. E., **Competitive Strategies: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**. New York: Free Press, 1980.

QUINTELLA, R.; CABRAL, S. Um modelo espacial para análise e ensino de escolas de pensamento estratégico. **Revista Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.41, n. 6, p. 1165-1188, jan. 2007. Disponível em:



<<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6622>>. Acesso em: 28 de setembro de 2020.

RIBEIRO, H. M. **Caracterização do Setor de Gemas, Joias e Metais Preciosos no Brasil**. Brasília: SENAI, 2011. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/295707025_CHARACTERIZACAO_DO_SETOR_DE_GEMAS_JOIAS_E_METAIIS_PRECIOSOS_NO_BRASIL>. Acesso em: 24 de março de 2021.

SANTOS; G. M. A.; SANTOS, A. M.; LIRA, V. E. A contribuição do planejamento estratégico na administração pública municipal: um estudo de caso. **Revista Caribeña de Ciencias Sociales**, abril de 2018. Disponível em: <<https://www.eumed.net/rev/caribe/2018/04/administracao-publica-municipal.html>>. Acesso em: 29 de setembro de 2020.

SANTOS, P. P. **Exportação de Pedras Preciosas: Um Estudo do Setor**. 74 f. Curso de Comércio Exterior, Universidade do Vale do Itajaí, Itajaí, 2013. Disponível em: <https://www.univali.br/Lists/TrabalhosGraduacao/Attachments/3237/PRISCILA%20PEREIRA%20DOS%20SANTOS.pdf>. Acesso em: 23 mar. 2021.

SEBRAE. **Indústria de Jóias: Lapidando a Imagem da Jóia Brasileira**. 2007. Disponível em: <<https://bis.sebrae.com.br/bis/conteudoPublicacao.zhtml>>. Acesso em: 24 de março de 2021.

SILVA, H. C. M. Deterioração dos termos de intercâmbio, substituição de importações, industrialização e substituição de exportações: a política de comércio exterior brasileira de 1945 a 1979. **Revista Brasileira de Política Internacional**, Brasília, v. 46, n. 1, p. 39-65, Jun. 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-73292003000100003&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 25 de março de 2021.

SILVA, G. G. **Planejamento Estratégico Na Administração Pública**. Faculdades Integradas Mato-grossenses, Instituto Cuiabano de Educação, [s. d.]. Disponível em: <<https://docplayer.com.br/2428785-Planejamento-estrategico-na-administracao-publica.html>>. Aceso em: 04 de março de 2021.

SOUZA, C. **Estado da Arte da Pesquisa em Políticas Públicas**. In: HOPCHMAN, G.; ARRETCHE, M.; MARQUES, Eduardo. Políticas Públicas no Brasil. Rio de Janeiro: E Fio Cruz, 2007.

VASCONCELOS, F. **Safári de Estratégia, Questões Bizantinas e a Síndrome do Ornitorrinco**: Uma análise empírica dos impactos da diversidade teórica em estratégia empresarial sobre a prática dos processos de tomada de decisão estratégica. EnANPAD, 2001. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/eventos.php?cod_evento=1&cod_edicao_subsecao=50&cod_evento_edicao=5&cod_edicao_trabalho=2933#>. Acesso em: 30 de setembro de 2020.



CAPÍTULO 8

O COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR À LUZ DAS INOVAÇÕES NO SETOR DE GEMAS, JOIAS E AFINS

Josimar de Jesus Souza, Graduando de Gemologia, UFES.
Daniëlle de Oliveira Bresciani Fortunato, Professora, UFES.

RESUMO



Este artigo tem como objetivo principal identificar como o surgimento e a incorporação de inovações no setor de Gemas, Joias e Afins se relacionam com o comportamento do consumidor. Para tanto é analisado o comportamento do consumidor à luz do pensamento de diferentes autores, enfatizando de que maneira o consumidor se manifesta diante de suas necessidades e de seus desejos, bem como é caracterizado o mercado de luxo e como as joias contemporâneas têm valorizado o significado que elas trazem em si mesma e como o seu valor é consubstanciado na arte, no design e na técnica. Associado a isso, é abordada a inovação a partir de sua caracterização e de sua classificação e a importância do conhecimento no processo criativo, bem como é feita uma análise de como a incorporação de novas tecnologias podem criar vantagens competitivas no setor de Gemas, Joias e Afins na medida em que redefinirem o processo produtivo das joias agregando valores às peças. Não obstante essa vantagem percebe-se que a utilização de novas técnicas, inseridas nesse segmento produtivo, pode gerar uma padronização dos produtos, o que impõe novos desafios ao setor em estudo. Em face ao exposto, as joias se inserem no mercado de luxo e seu público alvo busca a satisfação de seus desejos e de suas emoções seja pelo encantamento das peças seja pelo seu significado, o que se sobressaem às suas necessidades.

PALAVRAS-CHAVES: Comportamento do Consumidor, Inovação, Joias.

INTRODUÇÃO

Este artigo tem como objetivo principal identificar de que maneira a incorporação de inovações no âmbito do setor de Gemas, Joias e Afins se relaciona com o comportamento do consumidor, enquanto os seus objetivos específicos consistem em fazer uma pesquisa bibliográfica sobre o comportamento do consumidor e a inovação, bem como identificar quais as principais inovações estão sendo incorporadas ao setor de Gemas, Joias e Afins. A metodologia adotada para se alcançar esse objetivo se baseou em uma revisão bibliográfica com a utilização de fontes secundárias como livros, artigos científicos, teses, dissertações, dentre outras.

Para tanto na primeira parte desse trabalho é abordado de que maneira o consumidor se manifesta diante de suas necessidades e de seus desejos, tendo em vista que é preciso analisar



os motivos que determinam o consumo. Essa análise é feita com base no entendimento de como o consumidor se comporta a luz do pensamento de vários autores bem como é caracterizado o mercado de luxo e como as joias contemporâneas têm valorizado, sobretudo, o seu significado e como o seu valor é expresso em arte, design e técnica.

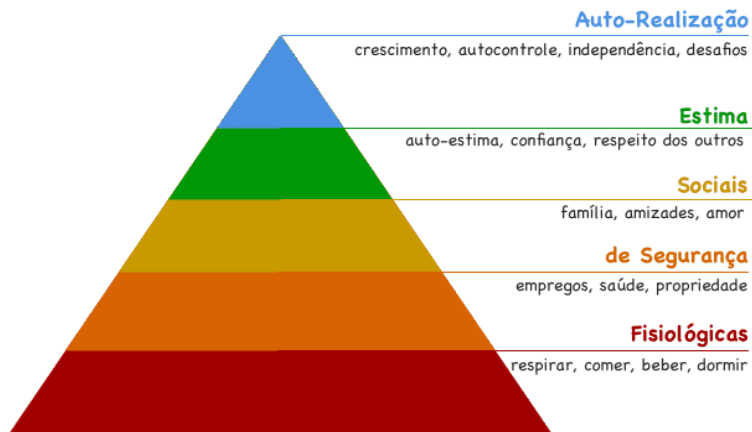
Na segunda parte é abordada a inovação a partir de sua caracterização e de sua classificação e a importância do conhecimento no processo criativo, bem como é feita uma análise de como o surgimento e a incorporação de novas tecnologias, tais como a impressora 3D e novas técnicas para a lapidação de gemas, podem criar vantagens competitivas no setor de Gemas Joias e Afins, evidenciando ainda, como essas novas tecnologias tendem, por um lado, a redefinirem o processo produtivo das joias agregando valores as peças na medida em que melhora o seu grau de detalhamento além de reduzir os seus custos de produção e, por outro lado, de que forma podem gerar uma padronização dos produtos, impondo novos desafios ao desenvolvimento desse setor produtivo.

Diante do exposto, observa-se que as joias se inserem no mercado de luxo e que diante disso torna-se imprescindível que seu público alvo tenha seus desejos satisfeitos e suas emoções sejam preenchidas pelo encantamento e pelo significado das peças, o que se sobressaem às suas necessidades. O comportamento desse consumidor é, portanto, determinado e movido, em grande medida, por fatores individuais, psicológicos, ambientais, culturais e expressam a classe social a que pertencem. Com isso, pode-se afirmar que as novas tecnologias indicam novos rumos a serem seguidos tanto pelas empresas que atuam nesse setor, quanto pelos consumidores dos produtos originários dessa cadeia produtiva.

1 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

A compreensão sobre o comportamento do consumidor faz-se necessária para que possamos identificar de quais maneiras ele se manifesta em relação aos seus desejos, expectativas, necessidades. Segundo Maslow (1975 apud Guimarães 2001), o autor propõe a teoria da importância e premência das necessidades, na qual as pessoas buscam satisfazer suas necessidades em níveis de prioridade. Para Maslow, o comportamento das pessoas está ligado ao grau de satisfação das suas necessidades em uma escala expressa em degraus como uma pirâmide, de forma que as necessidades mais básicas ou urgentes estão na base da mesma e a partir de satisfeitas, o indivíduo estará motivado a alcançar uma escala superior.

Figura 1 - Hierarquia das Necessidades




Fonte: <https://www.admfacil.com/piramide-das-necessidades-de-maslow/>

Para Guimarães (2001) Maslow, na tentativa de explicar o comportamento do ser humano procurou compreender o que o motiva. Para ele as necessidades fundamentais deveriam ser supridas para que o ser humano caminhe em direção a um novo degrau, com vistas a atingir o seu objetivo final que é a autorealização. Em sua obra intitulada “Maslow e Marketing: para além da hierarquia das necessidades”, a autora faz uma análise de outro aspecto que contribui para se compreender o comportamento do consumidor que é o fator psicológico. Segundo a autora, Maslow concluiu que sua teoria motivacional não é a única a explicar o comportamento humano, pois nem todo comportamento é determinado pela necessidade. Ela evidencia que parte dos consumidores está disposto a comprar produtos, mesmo que tenham um preço superior, em busca de preencher algumas lacunas como a baixa autoestima ou para suprir o seu desejo de pertencimento a um determinado grupo social. (GUIMARÃES, 2001)

Reis (2011) aborda se o comportamento do consumidor está, notadamente, relacionado ao que ele deseja e não, necessariamente, ao que ele de fato precisa. Desta forma, a autora questiona se as empresas de marketing visam atender as necessidades das pessoas ou se pretendem, não apenas identificar as demandas do consumidor, mas sim criar necessidades até então não existentes. Em sua análise dicotômica entre desejo e necessidade a autora aponta em que medida a publicidade cria novas necessidades para os indivíduos e isso tende a gerar uma nova demanda. Em suas palavras tem se que:

“A publicidade, porém, tem investido em alcançar cada vez mais fundo esses desejos e fazê-los aparecer de tal forma que o indivíduo não hesite em satisfazê-lo. Sem dúvidas, alcançar este objetivo passa pelo crivo racional de cada um e a maneira mais simples de fazer isso é entender o desejo tão latente a ponto de ser mais que uma vontade, ser uma necessidade” (REIS, p.17, 2011)

Na sua análise a autora aponta que se o marketing criasse necessidades estaria colocando em risco uma de suas principais funções que é manter o cliente, pois o consumidor que compra



um produto que não precisa e que não deseja, apenas porque foi estimulado, poderia não repetir a compra por sentir-se tão culpado a ponto de responsabilizar a marca e espalhar críticas negativas sobre o produto ou sobre a própria marca (REIS, 2011)



Para Churchill Jr. e Peter (2013) o comportamento do consumidor está associado a sua percepção e a atribuição do valor a um determinado produto ou serviço, de forma que o valor é estabelecido pela diferença entre os benefícios percebidos pelo cliente e os custos necessários para adquiri-lo. Diante disso, a aquisição de um produto se dará quando o consumidor perceber que os benefícios superam os custos.

Para Miniard, Engel, Blackwell (2000) o processo decisório começa quando uma necessidade é ativada. Na sequência ela é reconhecida. Isso acontece quando o comportamento do consumidor passa pela avaliação de critérios que chamaram de “estado real ou do estado desejado do cliente”. No estado real o cliente reconhece a necessidade do produto, enquanto no estado desejado, o cliente sentirá o reconhecimento da necessidade, como fruto de um desejo seu. Na etapa de busca pelo produto, o consumidor recorre à “busca interna”, quando já tem algum grau de conhecimento do produto, julgando ter informação suficiente para a tomada de decisão, ou à “busca externa”, quando precisa de informações adicionais, através de pesquisas e de coletas de dados, que possam ajudá-lo a escolher entre as marcas e as lojas.

Segundo os autores supramencionados, os profissionais ligados ao marketing estão atentos aos caminhos percorridos para a realização dessas pesquisas, pois a interpretação dos dados levantados, durante esse processo investigatório, podem revelar quais as marcas, as lojas e os atributos dos produtos que os consumidores julgam importantes antes de efetuarem as suas compras. Em conformidade com Miniard, Engel, Blackwell (2000), os consumidores com renda mais alta e que apresentam maior grau de instrução, gastam menos tempo nas buscas e tendem a realizar as suas aquisições levando-se em consideração os fatores individuais, psicológicos, ambientais, culturais, além da classe social a que pertencem. O agrupamento destas informações é importante para a formulação de uma estratégia empresarial capaz de contribuir para que a empresa melhore o seu posicionamento no mercado em face aos seus concorrentes.

1.1 O MERCADO DE LUXO

Segundo Soares (2013), o luxo pode estar relacionado a aspectos emocionais e espirituais ou ainda a critérios financeiros. O produto inserido no mercado de luxo pode ser classificado como supérfluo ou luxuoso dependendo do ponto de vista do observador. Nas palavras de Soares tem-se que:





“No geral, todos os conceitos e definições conhecidos de luxo contrapõem a ideia de necessidade e dão a ideia de emoções, de objetivos alcançados, de exceção, de raridade, de bom gosto, de elegância e refinamento, de algo exclusivo e único. Está na emoção, causada intrinsecamente ao produto de luxo ou serviço oferecido, o seu verdadeiro significado e será subjetivo a cada um que o consumir.” (SOARES, p.11. 2013)

Para Soares (2013), o luxo está ligado ao bem estar do indivíduo e o acesso a ele tende a proporcionar uma experiência única e de cunho emocional, de forma que cada pessoa reage de uma maneira singular a uma nova experiência vivida. O luxo foi identificado desde os tempos remotos, expressos em templos, monumentos, joias, roupas e em todo tipo de extravagância que certo grupo de pessoas ostentava, mas foi com a chegada dos artesãos, linhas de montagem e o aparecimento do conceito de marcas, que o luxo se manifestou de forma mais intensa. Neste contexto, cabem destacar as joias Cartier, desde 1837 e os perfumes Guerlain, datado de 1828, dentre outros. Associado a isso, no século XX as marcas de carros e o estilo de vida nos Estados Unidos despontam como forte influência para o desenvolvimento de uma cultura de consumo, principalmente no Pós II Guerra Mundial.

Segundo Danziger (2005 apud Galhanone 2008), os consumidores desejam sofisticação e estão dispostos a pagar por ela. Esse fato estimula as empresas a intensificarem o processo de agregação de valor às suas marcas, bens e serviços, utilizando-se de conceitos ligados ao consumo de “produtos de luxo”, o que, naturalmente, pode ser percebido como um movimento que tende a aproximar o consumidor do topo da pirâmide. Com isso, Galhanone propõe que “[...] há espaço para pesquisas investigativas questionando se a ‘democratização do luxo’ é um movimento positivo ou não para as empresas de luxo tradicional, perante a possível banalização do conceito [...]”. (GALHANONE, p. 4, 2008).

De acordo com Galhanone (2008) é importante destacar que até 1807, no Brasil colônia, era proibida a importação de mercadorias, mas com a chegada de D. João VI na fuga das Guerras Napoleônicas, foram abertos os portos, permitindo a importação de mercadorias, entre elas, os bens de luxo que logo se incorporaram aos hábitos das classes mais abastadas na tentativa de reproduzir no país o modelo de elegância e de refinamento próprio da Europa. Entre movimentos de aberturas e de fechamentos da economia brasileira surgiram marcas nacionais famosas como o Hotel Copacabana Palace em 1923 e a H. Stern em 1945.

A partir de 1990 no governo liderado por Fernando Collor de Melo, foi proposta e implementada uma nova abertura da economia nacional, o que permitiu a entrada de produtos importados. Com isso, cidadãos brasileiros puderam consumir novamente produtos estrangeiros, sem precisar de fato, viajar para fora do país. Neste período, houve o interesse de





várias marcas internacionais de ingressarem no Brasil, em virtude da potencialidade do mercado consumidor brasileiro. A título de informação, tem-se que, atualmente, o mercado consumidor brasileiro é composto por mais de duzentos e dez milhões de pessoas, onde 2,4% são considerados ricos, o que em números absolutos representa um mercado potencial superior a cinco milhões de pessoas ávidas para consumirem marcas e produtos reconhecidos internacionalmente. (GALHANONE, 2008).

Em conformidade com dados fornecidos pela empresa de pesquisas MCF Consultoria & Conhecimento junto com o Instituto de pesquisa GfK Indicator, referente ao ano de 2008 sobre o mercado de Grifes no Brasil, em uma amostra de 342 pessoas, a primeira marca nacional lembrada foi a H. Stern, revelando ainda que o perfil do consumidor é predominantemente mulher, com idade entre 26 e 35 anos, sendo 48% casadas, 66% não têm filhos e 62% residem em São Paulo. A mesma pesquisa revelou que o gasto médio por compra de 42% das pessoas, em 2008, era de R\$1.000,00 e que 61% compraram produtos requintados para si mesmos. (GALHANONE, p. 35/36, 2008).

1.2 AS JOIAS NO MERCADO CONTEMPORÂNEO

Historicamente, a indústria joalheira utilizava na confecção de suas peças, principalmente, ouro, prata, diamantes, esmeraldas, rubis e safiras, sendo o conceito de joias associado ao valor dos metais e das gemas incorporadas às peças. Neste contexto, cabe registrar que qualquer outra gema diferente das supracitadas eram consideradas “pedras semipreciosas”, como por exemplo, a turmalina, topázio, água marinha, dentre outras. No entanto, atualmente, esse termo encontra-se em desuso, ainda que seja usado comercialmente, ou de forma informal, o termo “pedras semipreciosas” deveria ser evitado, pois existem minerais raros e de extrema beleza, que podem ter valores iguais, ou superiores aos diamantes, rubis e esmeraldas, casos como a turmalina Paraíba, o topázio imperial e outros minerais de maior raridade. Segundo dados do Instituto Brasileiro de Gemas e Metais Preciosos (IBGM), o Brasil produz 1/3 das gemas comercializadas no mundo, excetuando-se os diamantes, rubis e safiras o que demonstra a ocorrência de uma quantidade expressiva de material gemológico no subsolo brasileiro (HENRIQUES; SOARES, 2005)

Para Zugliani (2010) a diferença entre joalheria e ourivesaria, consiste no fato de que a joalheria é elaborada para servir de ornamento pessoal, seja em ouro, prata ou gemas, enquanto a ourivesaria é um termo mais abrangente, o qual envolve o uso de metais preciosos e tem seu valor expresso em objetos de arte, podendo ser armas ou utilitários como cutelaria, baixelas, dentre outros. Para a autora a joalheria contemporânea apresenta forma livre consubstanciada



na liberdade de expressão em cores e em volumes, bem como estabelece inter-relação entre joia e arte, de forma que o designer de joias tem liberdade para buscar formas inovadoras, materiais alternativos e processos criativos, na tentativa de recriar novos conceitos e de promover tendências para atender ao mercado e ao consumo de joias.



Moura (2011) aborda a joia contemporânea brasileira e expõe de que forma a joia dialoga com o corpo. Em seu trabalho propõe uma interpretação da terminologia joia e do termo contemporâneo. Para essa autora a palavra joia diz respeito ao objeto resultante de um trabalho rico e detalhado, produzido em metal precioso, podendo ser incluídas pedras preciosas ou “semipreciosas” e que envolve técnicas de acabamento como, aplicação de esmaltes, polimentos, cravejamento, filigranas, granulação, gravações, entre outros. Esclarece, porém, que existem derivações da palavra joia, de forma que qualquer objeto que foi trabalhado com arte pode ser considerado uma joia, assim como tudo aquilo que é bonito, perfeito ou de excelência. Para o termo contemporâneo, Moura escreve:

“Por sua vez, o contemporâneo é constituído de multiplicidades que implicam diretamente nas manifestações de sentidos, na criação, na concepção de projetos, na produção dos objetos e nas interpretações influenciadas e geradas pela diluição e rompimento de fronteiras entre áreas distintas. O contemporâneo diz respeito ao presente, aponta o futuro, mas carrega relações com passado próximo e diferentes tempos históricos”. (MOURA, p 2, 2011)

De acordo com a autora a joia brasileira explora o uso de novos materiais, de processos criativos e de tecnologias, sejam elas artesanais ou industriais, bem como apresenta coexistência entre o inovador e o tradicional, está atenta aos critérios de sustentabilidade, atua no resgate das tradições artesanais e na memória da cultura brasileira, além de servir como um retrato do nosso tempo, o que implica em simbologias que se comunicam e se inter-relacionam com o corpo, o qual “veste” a joia e é capaz de exprimir um determinado significado. (MOURA, 2011)

De acordo com Mercaldi e Moura (2017), até a segunda metade do século XIX, a definição do termo joia não era interpretada usando os mesmos parâmetros como nos dias de hoje, pois o valor implícito nas joias estava atrelado ao material do qual era produzido, conforme o termo “preciosidade”, assim ficando restrito às peças em ouro ou prata. Contudo, a sociedade dinâmica e a forma de expressão de cada época, vão moldando as características para o surgimento de grupos e de movimentos artísticos modernistas, os quais promovem a liberdade dos joalheiros para se lançarem em uma época de transformações, onde as peças poderiam ser produzidas com a incorporação de novos materiais, inclusive polímeros sintéticos.

Em conformidade com o pensamento de Mercaldi e Moura (2017), o fato relatado acima abre precedente para que o valor da joia também fosse visto como arte, com enfoque do valor





expresso na criação, na estética, na técnica, na possibilidade de expressar um valor simbólico tanto para o artesão criador quanto para o usuário. Diante disso, pode-se dizer que o termo joalheria contemporânea, significa joia no seu sentido mais amplo e abrangente, o qual se inter-relaciona com o corpo que usa a joia, exprimindo um significado, atua no campo das artes, moda, design e que está, constantemente se alterando quando em contato com outras áreas e com diferentes formas de expressão dos indivíduos.

Como vimos, o comportamento do consumidor pode estar ligado à sua realidade e/ou a sua necessidade, sendo que nem todo comportamento é derivado de uma necessidade. Além disso, também é possível observar que as pessoas usam objetos e joias com variados significados e atrelados a diferentes sentimentos como emoção e desejo, os quais, muitas vezes, se sobrepõem à necessidade. Enquanto para Soares (2013) o comportamento do consumidor está relacionado ao campo da emoção, da raridade, da elegância e do refinamento para Mercaldi e Moura (2017) é preciso verificar quais os fatores que estão, atualmente, influenciando a forma das pessoas pensarem, agirem e consumirem, tendo em vista que as transformações tecnológicas e sociais trazem novos produtos e comportamentos, modificando, assim, os padrões até então estabelecidos. Neste contexto, é necessário abordar o aparecimento das compras realizadas pela internet.

Martins (2013) afirma que a dinâmica do mercado de luxo aponta para um crescimento das chamadas vendas virtuais ou *e-commerce*. Para essa autora, as empresas de luxo, a princípio, não apostavam nesta tendência, pois acreditavam que o consumidor não abriria mão das experiências físicas vividas dentro das lojas no ato da compra, do apreço pelo bom atendimento, dos contatos responsáveis pelo fechamento de uma compra, além de cheiros, músicas e estímulos visuais que encantavam o cliente. Contudo, a autora verificou que as vendas estão aumentando anualmente por canais virtuais. Martins em sua dissertação de mestrado faz uma análise sobre o comportamento do consumidor e as motivações responsáveis pela compra de artigos de luxo pela internet. Martins afirma que:

“[...] se o e-commerce de marcas de luxo cresceu, significa, obviamente, que há consumidores virtuais desses itens, que abdicam de parte das experiências sensoriais envolvidas na compra física [...]” (MARTINS, p. 23, 2013).

Segundo Martins (2013) o uso da internet ou do *e-commerce* permite ao consumidor acessar a rede 24 horas por dia e 365 dias por ano, com o intuito de buscar informações sobre produtos e de tomar a decisão de realizar a compra no momento mais conveniente e, se assim desejar, sem contato físico com a empresa. Esse comportamento do consumidor também se faz presente quando se trata de uma compra que inclui produtos ligados ao mercado de luxo. Para



essa autora o ato da compra está interligado, notadamente, às suas necessidades e/ou aos seus desejos, de forma que esses aspectos determinam, em grande medida, o processo decisório dos consumidores e que apresentam, inclusive, mecanismos psicográficos que estabelecem limites do possível e do impossível. Diante disso, faz a seguinte reflexão: “[...] os elementos da psicografia não despertam o desejo de compra, mas são seus reguladores no sentido de que as pessoas não violarão o que pensam da vida, de si mesmos e de como querem viver” [...] (MARTINS, p. 230, 2013).



2 INOVAÇÃO: CARACTERIZAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO

O entendimento de inovação perpassa uma breve interpretação sobre o significado de ciência, tecnologia e invenção. Segundo Varela, Medeiros, Silva Junior (2012) a ciência é um processo de conhecimento baseado na observância de fatos primários, de forma que a pesquisa se desenvolve com vistas a alcançar resultados desconhecidos. Por tecnologia, esses autores, propõem que é a aplicação do conhecimento desenvolvido pela ciência para solucionar problemas apresentados no cotidiano, bem como o seu conceito inclui o desenvolvimento de equipamentos e máquinas incorporadas ao processo produtivo. Para Bozeman e Link (1984 apud Varela, Medeiros, Sila Junior 2012), invenção é a criação de algo novo, contudo a invenção só se tornará uma inovação a partir do momento em que a tecnologia se transformar em um serviço ou em um produto que passa pelo planejamento de marketing e é capaz de gerar sucesso comercial.

As inovações podem ser classificadas em radicais ou incrementais. A inovação radical é o desenvolvimento de um produto, processo ou de uma nova forma de organização. Esse tipo de inovação rompe com padrões pré-estabelecidos e, por vezes, obsoletos, com o objetivo de criar novos mercados, indústrias e produtos, garantindo, assim, maior qualidade e redução de custos de produção. A inovação incremental consiste na melhoria dos produtos, processos ou na reorganização organizacional (FREEMAN, 1988). As inovações incrementais podem não ser percebidas pelos consumidores, pois geram uma melhoria na eficiência técnica no âmbito da produção, expressas no design, na redução ou na substituição de algum componente da matéria prima, o que pode resultar ou não no aprimoramento da qualidade, bem como podem gerar redução dos custos de produção ou melhora na produtividade (LEMOS, 2009)

2.1 CONHECIMENTO E INOVAÇÃO

As inter-relações existentes entre o conhecimento e a inovação estão presentes no pensamento Schumpeteriano ao definir o termo “destruição criativa”, tendo em vista que o



conhecimento é capaz de promover a desconstrução de algo existente para fazer surgir o novo. Segundo Lemos (2009), a contribuição de Joseph Schumpeter evidenciou a importância da inovação e dos avanços tecnológicos como forma de alavancar o desenvolvimento. De acordo com a autora, apesar do processo de globalização e da relativa facilidade de acesso às novas tecnologias de informação e de comunicação permitirem transferência de parte do conhecimento, ela aponta que o conhecimento tácito, obtido a partir de experiências empíricas empresariais, não é facilmente compartilhado.

O processo de inovação pode estar presente em diferentes setores produtivos como no desenvolvimento do setor de informática, de novos softwares, na aceleração no processo de transmissão de informações, dentre outros. No entanto, para Lemos (2009) cabe salientar que informações não são capazes de gerar inovações, pois será necessário o conhecimento para decodificá-las a fim de poder transformar o conteúdo dessas informações em conhecimento. Assim refere-se à mesma como economia baseada no conhecimento e escreve que:



“A informação e o conhecimento codificado podem ser facilmente transferidos através do mundo, mas o conhecimento que não é codificado, aquele que permanece tácito, só se transfere se houver interação social e esta se dá de forma localizada e enraizada em organizações e locais específicos” (LEMOS p.164, 2009)

Diante do exposto, tem-se que o conhecimento é a condição essencial para que haja inovação, a qual pode ser incorporada a um produto ou a um serviço, o que tende a proporcionar que a empresa inovadora atraia novos consumidores e conquiste uma parcela adicional do mercado, ainda que por tempo determinado.

2.2 INOVAÇÃO NO SETOR DE JOIAS

Na segunda metade dos anos 70, o Brasil inaugura uma nova política de fomento voltada para o desenvolvimento do setor de Gemas, Joias e Afins. Foi neste contexto que a indústria joalheira brasileira inicia um processo de fortalecimento, buscando, notadamente, o aumento da sua capacidade de produção, no entanto as crises econômicas que vigoraram, no Brasil, durante os anos 80 e o início da década de 1990, abalaram os mais variados setores produtivos arrefecendo o crescimento dos mesmos. Isso se deve à crise da dívida externa brasileira, ocorrida na década de 1980, a qual ficou conhecida com a década perdida. A reversão desse quadro teve início com a elevação do consumo decorrente, sobretudo, da criação do Plano Real, em 1994, quando a indústria joalheira experimentou um aumento expressivo da sua produtividade e a melhoria da qualidade de seus produtos. (HENRIQUES; SOARES, 2005)

Esse fato permitiu que as joias brasileiras passassem a concorrer com produtos importados no mercado interno, bem como possibilitou a inserção das joias brasileiras no



mercado internacional. Foi neste cenário consubstanciado pelo crescimento do setor joalheiro que o Instituto Brasileiro de Gemas e Metais – IBGM firmou, em 1998, o primeiro Programa Setorial Integrado de Apoio à Exportação de Gemas e Joias (PSI), dando início a um processo estruturado de fomento às vendas externas do setor. (HENRIQUES; SOARES, 2005)



A estratégia utilizada pelo Brasil para promover uma inserção mais dinâmica e participativa do setor de Gemas, Joias e Afins no mercado internacional está ligada ao design, o qual consiste em ser uma das principais vantagens competitivas desse segmento. Neste contexto, o presidente do IBGM, em 2005, Hécliton Santini Henriques assinala que:

“O design é fundamental para agregar valor e criar identidade visual para a joia brasileira, particularmente porque o Brasil fez uma opção estratégica de entrar no mercado externo no segmento de joias de design, no qual os maiores padrões de competição se dão pela qualidade e criatividade e não pelo preço” (HENRIQUES, SOARES, p. 26, 2005)

Não obstante a inegável importância do design brasileiro, o coordenador do PSI, em 2005, Edmundo Calhau Filho relatou que adotar apenas estratégias com foco no design não seria suficiente para impulsionar o desenvolvimento do setor em estudo e para explorar o potencial das joias produzidas no país, ele propôs outras iniciativas, como a elaboração de material promocional como revistas, folders, catálogos, a divulgação da diversidade étnica e cultural brasileira, a organização da Feira Nacional da Indústria de Relógios e Joias – FENINJER, a participação em feiras internacionais para expor as joias brasileiras, principalmente, para importadores e para jornalistas estrangeiros, a integração das joias com segmentos da moda em eventos nacionais e internacionais, com vistas a dar maior visibilidade às joias brasileiras. Como resultado dessas iniciativas, em 2004, houve um aumento de 200% das exportações das joias brasileiras quando comparado ao montante comercializado internacionalmente no ano de 2000 (HENRIQUES; SOARES, 2005)

Um dos pontos fracos levantados na pesquisa de Henriques e Soares, publicadas pelo IBGM no ano de 2005, sobre a caracterização do setor de gemas, joias e afins, diz respeito à qualidade da lapidação das gemas no Brasil. Esses autores relatam que a tecnologia e a qualificação dos lapidários são atrasadas, de forma que eles propõem que as máquinas e os procedimentos precisam ser atualizados, sistematicamente, para que as peças produzidas no Brasil atinjam um nível mais elevado de qualidade, condição considerada essencial para uma melhor inserção das joias brasileiras no mercado mundial. (HENRIQUES; SOARES, 2005)

Além da pesquisa realizada por Henriques e Soares, cabe mencionar um estudo comparativo, realizado pelo Centro Tecnológico de Pedras, Gemas e Joias do Rio Grande do



Sul – CTPGJRS, o qual envolve a análise das gemas produzidas pela indústria de lapidação de Soledade RS em comparação com modelos com a utilização da Tecnologia 3D Gemas. Essa tecnologia é caracterizada pelo uso de softwares capazes auxiliar na maximização do aproveitamento tanto do volume quanto do brilho final das gemas. (IPAR, et. al., 2011)

Em suas análises, os pesquisadores observaram que a indústria de lapidação de Soledade tinha como premissa aproveitar ao máximo o volume das gemas em detrimento do brilho. Para estes pesquisadores a incorporação da Tecnologia 3D tende a contribuir para agregar valor às gemas, na medida em que o conhecimento das propriedades óticas de cada mineral aliado a uma lapidação que leva em consideração o índice de refração, resulta na obtenção de gemas lapidadas com facetas ajustadas e polidas em ângulos e simetrias capazes de melhorar o brilho e beleza das gemas. (IPAR, et. al., 2011)

Segundo Ipar, et. al. (2011) isso se deve ao fato de que a escolha dos ângulos e das simetrias de cada tipo de lapidação depende de propriedades cristalográficas de cada mineral, seja um erro em suas proporcionalidades, seja uma faceta lapidada em um ângulo incorreto, pode causar efeitos óticos indesejáveis que influenciam na refração da luz. Para eles, o conhecimento e uso da tecnologia 3D podem criar vantagens competitivas capazes de superar essas incorreções e conferir às joias uma melhoria da sua qualidade, o que contribui para que o setor de lapidação obtenha uma maior lucratividade. Prova disso, foi que nesse estudo, constatou-se que pode haver um acréscimo de até 147% no preço final das gemas lapidadas com uso de tecnologia 3D quando comparadas com as gemas lapidadas pelo método manual artesanal (IPAR, et. al., 2011).

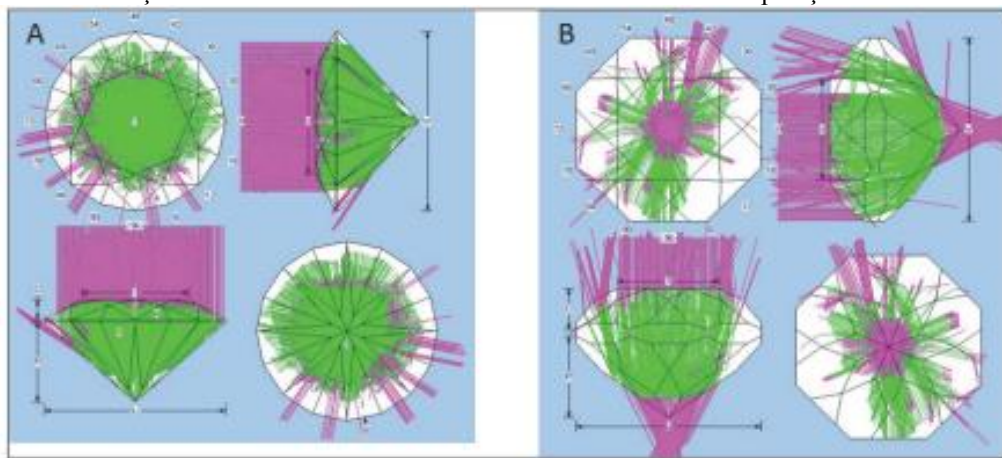
Neste contexto, tem-se que uma lapidação ideal deve ter a escolha dos ângulos corretos, de forma que a luz entre na gema pela mesa em um ângulo de 90°, encontre o fundo do pavilhão e reflita no interior da gema, de modo que a luz volte para a mesa no mesmo ângulo, sendo que os ângulos definidos para cada modelo de lapidação, obtidos a partir do “ângulo crítico”, é o grau limite de inclinação das facetas para se extrair o melhor efeito do brilho. Associado a isso, também deve ser observado o “índice de refração”, que é determinado para cada material e diz respeito à velocidade da luz dentro desse material, bem como a qualidade do polimento. Todos esses aspectos devem ser levados em consideração no processo de avaliação da lapidação. (IPAR et al. 2011)

O IBGM define parâmetros para a avaliação das gemas e estabelece que a lapidação corresponde à 20% do critério da avaliação final, sendo que quanto maior a sua qualidade maior tende a ser a agregação de valor à gema. Essa avaliação é feita com base na exatidão dos

contornos, proporções entre largura e comprimento, altura da coroa e profundidade do pavilhão, tamanho da mesa em relação à largura, qualidade do polimento, dentre outros aspectos. (IPAR et al. 2011)

A Figura 2, abaixo, apresenta os resultados da simulação de incidência de luz nestes dois modelos: O modelo empregado na Tecnologia 3D Gemas e o modelo obtido a partir da análise do modelo empregado no estudo. As linhas em magenta representam a direção da entrada e da saída de um raio de luz incidente, já as verdes simulam o caminho deste feixe de luz no interior da gema. (ZANATTA et al., 2010 apud IPAR et al., 2011).

Figura 2 - Simulação da incidência de luzes em dois modelos distintos de lapidação no formato redondo





Fonte:(Zanatta et al., 2010 apud Ipar et al., 2011)

No modelo virtual (A), o índice de dispersão da luz incidente é baixa. O modelo (B) praticado por empresas de Soledade dispersa grande parte dos raios incidentes. (ZANATTA et al. 2010 apud IPAR et al. 2011)

Além da incorporação da Tecnologia 3D, que se constitui em uma importante inovação no âmbito do processo produtivo do setor de Gemas, Joias e Afins, cabe destacar o uso da impressora tridimensional. Monteiro (2015) faz uma abordagem sobre a utilização da impressão tridimensional para fabricação de joias. Essa técnica é conhecida como manufatura aditiva ou como impressão 3D e consiste na utilização de máquinas com softwares que são capazes de imprimir objetos a partir de camadas sobrepostas de um determinado material, até que seja formado um corpo, cuja concretude apresenta medidas e formas desejadas pelo designer.

Monteiro (2015) identifica as vantagens e desvantagens da utilização desse equipamento. Ele apresenta como um dos pontos positivos a possibilidade de se conseguir fabricar peças que seriam muito difíceis de serem produzidas manualmente. Isso acontece porque a máquina consegue reproduzir pequenos detalhes que mesmo artesãos muito experientes não conseguiriam realizar. Além disso, o autor observa que é possível reduzir o





tempo gasto nas etapas produtivas, bem como promover um modelo de produção em escala, o que tende a reduzir os custos de produção.

Mourão, De Miranda, Tavares (2019) fazem uma comparação entre um modelo fabricado por impressão 3D e a mesma joia fabricada pelo método artesanal e constataram a inegável qualidade dos detalhes do acabamento da peça produzida por impressão 3D, o menor tempo gasto na etapa de modelagem, a menor perda de material nos processos de polimento, além de uma significativa redução do custo de produção, contudo, observaram que os ourives têm papel fundamental em algumas etapas do processo produtivo, como por exemplo, na cravação. Quanto ao comportamento do consumidor, esses autores, salientam que se faz necessário uma observação mais apurada, tendo em vista que uma parte desses demanda exclusividade, ou seja, almejam obter uma peça que expressa um caráter individual com significado particular, o que pode acrescentar valor à joia artesanal quando comparado ao modelo 3D.

Milam e Pereira (2017) realizaram estudo semelhante aos desenvolvidos pelos autores supracitados. No entanto, fizeram aferições mais detalhadas sobre o processo e o uso da tecnologia 3D pelo designer empreendedor. Um dos pontos observado foi a percepção do consumidor quanto ao valor agregado às joias proveniente do uso dessa tecnologia, o que se constitui como uma vantagem competitiva criada pela joalheria e que pode ser um argumento de venda. Não obstante essa identificação, esses autores concluíram que o mercado de joias é essencialmente tradicional, com premissas que valorizam o artesanal e o raro, contudo indagam sobre a existência de um novo público formado pela geração Y ou *millennials*. Essa nova classe, apresenta como características a preocupação com as questões sociais, responsabilidade ambiental, tolerância étnica e religiosa, uso intensivo de internet e aparelhos eletrônicos, uma busca pelo equilíbrio entre vida e o trabalho, fortes relações familiares e, sobretudo, manifestam a satisfação de estar em contato com a tecnologia e com os produtos cuja agregação de valor decorre do seu uso. (ANDRADE, 2019)

Diante do exposto, ressaltaram a necessidade da empresa de definir ações de marketing direcionadas, com vistas a fazer uma abordagem do consumidor por grupos focais, cuja manifestação do consumo difere por grupos sociais, levando-se em consideração, como vimos, os fatores individuais, psicológicos, ambientais, culturais, dentre outros, retratados por Miniard, Engel e Blackwell (2000) na primeira parte desse artigo.

Em matéria publicada pela revista *The Jewellery Editor*, de janeiro de 2019, Wallace Chan, um importante joalheiro inovador e de renome internacional, responde sobre o uso de



materiais alternativos na confecção de joias contemporâneas. Chan já se destacava pelo uso de materiais como o titânio, bem como patenteou um tipo de cerâmica 05 (cinco) vezes mais dura do que o aço e incorporou gemas sintéticas ao seu processo de produção das joias, obtendo, assim, um resultado diferenciado e sucesso de vendas. Contudo, quando confrontado sobre a ameaça do avanço da inteligência artificial e da impressão 3D para artesãos, respondeu:



“Eu só ficaria preocupado se temesse a mudança. Tecnologia, por definição, é mudança. A mudança é tão valiosa porque nos permite crescer, expandir nossas mentes e fazer coisas que antes pensávamos serem impossíveis. Estou muito curioso e interessado em ver como a Inteligência Artificial desafiará a indústria e as descobertas que surgirão dela. Como criador, continuarei a abraçar todos os tipos de novas tecnologias em meu trabalho.”
(<http://www.thejewelleryeditor.com/jewellery/interview/wallace-chan-porcelain-interview/> acesso em abril 2021)

Em sua entrevista Wallace Chan destaca que as tentativas que resultaram em acertos ou em fracassos foram importantes para o desenvolvimento do seu processo criativo, evidenciando que a coragem e a curiosidade o motivou no uso de novos materiais, de forma que ele pretende incorporar a nova porcelana no seu processo de fabricação das joias com vistas a criar peças inovadoras e singulares.

2.3 A ROBOTIZAÇÃO E OS IMPACTOS NO PROCESSO PRODUTIVO

Segundo Silveira (2019) a inovação requer um processo criativo responsável, em grande medida, pela concepção de uma peça resultante de um ou mais elos da cadeia produtiva da moda. No entanto, percebe-se que a tendência a robotização e uso de tecnologias como a 3D pode inaugurar redefinições no processo produtivo e, inclusive, gerar uma padronização na fabricação dos artigos de moda, gerando problemas como a pirataria de marcas e questões relacionadas às patentes e direitos do autor. Contudo a autora ressalta que as empresas já estão atentas aos avanços tecnológicos em vários ramos da indústria de moda e aborda que com a impressão 3D, a indústria do pronto-a-vestir evoluirá para a produção de peças feitas à medida do consumidor (*tailor-made*), o que se traduzirá na criação de objetos personalizados ao ponto de o próprio consumidor ser capaz de fazer as suas peças e que essas se adaptem ao corpo e às escolhas de cada um. No entanto ressaltam com veemência as questões relacionadas à propriedade intelectual, da banalização da cópia pirata e dos direitos do autor, tema central do seu trabalho. (SILVEIRA, 2019).

Cunha (2011) faz uma análise do processo de robotização do ser humano baseado em uma abordagem feita pelo filósofo Vilém Flusser, o qual propõe que a história humana está inter-relacionada à evolução da produção, dividindo-a em quatro períodos distintos. O primeiro é caracterizado como o período das mãos, depois surgiu o período dos utensílios, logo após





emergiu o tempo das máquinas e por fim a era dos robôs. No período das mãos os seres humanos estariam em contato com a natureza, usando suas mãos para interagirem com o meio. A primeira revolução da produção aconteceu quando se conseguiu fabricar utensílios a partir do contato com materiais ofertados pela natureza, assim, cada novo utensílio passou a corresponder a uma nova forma de existência humana, influenciando inclusive, a cultura local. (CUNHA, 2011)

Conforme Flusser, as máquinas são utensílios projetados e produzidos de acordo com regras e com base em teorias científicas, de forma que elas conferiram ao processo de produção rapidez e eficiência. A revolução das máquinas permite a formação de uma rede de comunicação, o desenvolvimento de parques industriais e a formação de povoados urbanos que pressupõe o afastamento do indivíduo do seu ambiente natural. De acordo com a abordagem de Flusser, na fase dos robôs, o ser humano estaria em um dilema (...) “O robô só faz o que o ser humano quer, mas o ser humano só pode querer o que o robô pode fazer.” (...) (CUNHA, p. 5, 2011). Em conformidade com o pensamento do autor, nesta fase as ações dos indivíduos passariam por interpretações de inteligência artificial, pois até mesmo nas escolas as pessoas aprenderiam com robôs e com base nos programas e nos códigos oferecidos pelas máquinas. (CUNHA, 2011).

Nessa proposição, os seres humanos aprenderiam o modo de funcionamento dos robôs, para que esses, no futuro próximo, possam substituí-los na tarefa de transformar a natureza, assim, o homem do futuro tenderá a ser mais um acadêmico do que um artesão e a sociedade do futuro dividida entre os que programam e os que são programados. Nessa fase, as etapas do processo de produção seriam feitas por programas automáticos de inteligência artificial, delegando às máquinas o trabalho humano. [...] “Uma sociedade emancipada do trabalho, que acredita poder tomar decisões livremente, não é, porventura, a utopia com que a humanidade desde sempre sonhou?” [...] (FLUSSER, 1999 apud CUNHA, p 8, 2011). Em face ao exposto, a robotização teria supremacia sobre o artesão, de modo que essa transformação poderá resultar em uma mudança de paradigma que redefinirá, em grande medida, a tônica de produção das joias em âmbito nacional e internacional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise do comportamento do consumidor nos mostra que nem sempre ele envolve a busca pela satisfação de suas necessidades, tendo em vista que esse comportamento é, muitas vezes, movido pelo desejo e pela emoção, o que pode se sobrepor às necessidades. Isso acontece porque parte dos consumidores busca preencher lacunas como a baixa autoestima e o anseio de pertencimento a um determinado grupo social através do consumo de bens não necessariamente





essenciais. No que tange aos produtos de luxo observa-se que a indústria de marketing busca satisfazer os anseios do consumidor na tentativa de criar novas necessidades e de aflorar o desejo ao ponto de torná-lo, inclusive, uma necessidade. Como vimos, o comportamento do consumidor é determinado, notadamente, por aspectos individuais, psicológicos, culturais, ambientais, dentre outros, bem como pela sua percepção de valor determinado pela relação entre os benefícios e os custos para a aquisição de um produto ou serviço.

Em tempos de escassez de recursos, as empresas têm buscado na inovação uma forma de manter-se no mercado e aumentar seus lucros, criando processos e produtos com maior eficiência e qualidade. Em um país com constantes crises financeiras e desigualdades sociais, a busca pelo conhecimento é cada vez maior. Neste novo contexto contemporâneo, o setor de Gemas, Joias e Afins que, historicamente, expressava a preciosidade dos metais e das gemas, passa a ser impulsionado pela liberdade criativa, por movimentos modernistas e pela presença de mentes inovadoras, em grande medida, baseadas no conhecimento.

A inovação incorporada nesse segmento produtivo se dá, notadamente, na redefinição das etapas do processo de produção, na utilização de novos materiais e no uso de novos equipamentos e a fabricar produtos oriundos dessa cadeia produtiva capazes de encantar o consumidor, afetando, assim, o seu comportamento. Dentre as inovações abordadas nesse artigo pode-se constatar que elas se aproximam das inovações incrementais na medida em que geram melhoria dos produtos, dos processos ou na reorganização da produção bem como geram uma melhoria na eficiência técnica, expressas no design, na redução ou na substituição de algum componente da matéria prima bem como na redução dos custos de produção e na melhora na produtividade.

Dentre as inovações no setor de gemas joias e afins cabe destacar as impressoras 3D de joias e os softwares capazes de indicar a melhor forma de lapidar uma gema realçando o seu brilho e de facilitar a utilização de materiais alternativos, o que consiste em ser uma tendência na fabricação das peças contemporâneas. Essas tecnologias tendem a melhorar o grau de detalhamento das peças e a reduzir os custos de produção bem como indicam novos rumos a serem seguidos tanto pelos joalheiros quanto pelos consumidores. A abordagem do consumidor deve ser feita, prioritariamente, por grupos focais individualizados levando-se em consideração as suas características, tendo em vista que o consumidor de joias tem como uma de suas premissas a busca pela exclusividade, pela raridade e pelo significado expressos em cada peça.

Por fim, cabe ressaltar que as novas tecnologias podem fazer surgir novos desafios, como as cópias piratas, padronização dos produtos gerados pelas limitações dos programas



usados na fabricação das peças, maior facilidade de falsificação dos produtos e marcas, além de questões relacionadas aos direitos do autor. Neste contexto, tem-se que com a robotização as decisões estão, cada vez mais, atreladas a conhecimentos codificados obtidos com o uso da internet e com a incorporação de novas máquinas, o que pode sugerir que o homem do futuro deixa de ser um artesão para ser um acadêmico, o que pressupõe um afastamento gradual da sua forma natural de viver.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Paulo Jorge Peliteiro. **Fatores com maior influência na compra e fidelidade em clientes da geração Millennial**. Dissertação de Mestrado. Vila Nova de Famalicão, Portugal 2019.

CHURCHILL Jr. Gilbert; PETER, J. Paul. **Marketing - Criando Valor para os Clientes** 3ª Ed., Saraiva São Paulo, 2013.

CUNHA, Rodrigo Sobral. **O design segundo Vilém Flusser**. Flusser Studies, v. 11, 2011.

GALHANONE, Renata Fernandes. **Atitudes, emoções e comportamento de compra: um estudo com consumidores de produtos de luxo ou sofisticados**. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. 2008.

GUIMARÃES, Magali Costa. **Maslow e marketing: para além da hierarquia das necessidades**. [s l]. Portal do Marketing. 2001.

HENRIQUES, Hécliton Santini; SOARES, Marcelo Monteiro. **Políticas e ações para a cadeia produtiva de gemas e joias**. Instituto Brasileiro de Gemas e Metais. Brasília, Brisa, 2005.

IPAR, Carlos Edmundo; et. al. **Comparativo entre os modelos de lapidação praticados em Soledade/RS e os sugeridos pela Tecnologia 3D Gemas**. Belo Horizonte. Anais do 2º Seminário de Gemologia e Design de Joias. 2011.

LEMOS, Cristina. **Inovação na era do conhecimento**. Rio de Janeiro. Editora Campus Ltda. 2009.

MARTINS, Camila Assis. **Motivações para compra de artigos de luxo pela internet: um estudo exploratório**. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. 2013

MERCALDI, Marlon Aparecido; MOURA, Mônica. **Definições da joia contemporânea**. Moda Palavra e-periódico, v. 10, n. 19, p. 54-67, 2017.

MILAM, Bruna; PEREIRA, Fernando Reiszal. **Aferições de vantagens do uso de tecnologias 3D na fabricação de joias pelo designer empreendedor**. 3º SIMPÓSIO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESIGN DA ESDI. Rio de Janeiro, 2017

MINIARD, Paul W.; ENGEL, James F.; BLACKWELL, Roger. D. **Comportamento do consumidor**. 8 ed. Rio de Janeiro: LTC–Livros Técnicos e Científicos Editora S.A. 2000. p 641.

MONTEIRO, Marco Túlio F. **A Impressão 3D no meio produtivo e o design: um estudo na fabricação de joias**. Universidade Do Estado De Minas Gerais. Belo Horizonte. 2015.



MOURA, Mônica. **Joia Contemporânea Brasileira**: objeto em diálogo com o corpo e com a moda. VI Congresso Internacional de Pesquisa em design. São Paulo. 2011.

MOURÃO, Laura Braz; DE MIRANDA, Carlos Alberto Silva; TAVARES, Paulo Henrique Campos Prado. **Impacto da Manufatura Aditiva nos Processos Tradicionais de Produção**: Um Estudo de Caso em Joalheria Artesanal. Gepros: Gestão da Produção, Operações e Sistemas, v. 14, n. 3, p. 222, 2019.

REIS, Hérica Frasso Correa Cisneiro. **Marketing nas vendas**: desejos, demandas e necessidades. Rio de Janeiro, 2011.

SILVEIRA, Ana Luísa Duarte; et al. **A propriedade intelectual e a impressão 3D**: a impressão 3D potencia a contrafação na indústria da moda? Porto, Portugal. Tese de Doutorado. 2019.

SOARES, Janile da Silva Pereira. **O mercado de luxo**: contexto mundial, comportamento do consumidor e tendências para o Brasil. Porto Alegre, 2013.

VAN EERDE, Christa, Lynn. Entrevista Wallace Chan. **The Jewellery Editor**. 04 de janeiro de 2019. Disponível em:< <http://www.thejewelleryeditor.com/jewellery/interview/wallace-chan-porcelain-interview/>> acesso em abril 2021.

VARELLA, SERGIO Ramalho Dantas; MEDEIROS, Jefferson BS de; SILVA JUNIOR, Mauro Tomaz. **O desenvolvimento da teoria da inovação schumpeteriana**. XXXII ENEGEP, Bento Gonçalves, Rio Grande do Sul, 2012.

ZUGLIANI, Giovana Mara. **Arte & joia**: uma análise da joalheria contemporânea brasileira. Bauru 2010.



CAPÍTULO 9

INDICADORES CHAVE DE DESEMPENHO: PROPOSTA DE MÉTODO DE MONITORAMENTO COM BASE NOS FUNDAMENTOS ESTATÍSTICOS DE PROCESSOS

Fabício Viana Andretti, Doutor em Engenharia Ambiental pela UERJ. Mestre em Logística e Supply Chain pela PUC/RJ. Engenheiro de Telecomunicações pela UERJ

Marcelo Tadeu Grimaldi de Castro, Engenheiro Mecânico pela UFRJ. Pós-graduado em Engenharia Econômica e Administração Industrial pela UFRJ



RESUMO

Os sistemas de medição são necessários para definir as metas organizacionais e controlar as melhorias, monitorando a eficácia e eficiência. O conceito de gestão de desempenho é usado pela maioria das organizações para avaliar se estão indo no caminho certo ou não. Para gerenciar o desempenho, as organizações estabelecem e monitoram indicadores de desempenho. Este artigo explora os fundamentos estatísticos do monitoramento dos indicadores chave de desempenho (*key performance indicators* - KPIs) nas organizações e apresenta uma proposta de método para a tomada de decisão a partir do comportamento temporal dos indicadores por meio da utilização da média e a dispersão dos dados gerados a partir do processo e, ainda, a caracterização do seu comportamento (estável ou instável). Apesar da estabilidade dos processos ser um aspecto conhecido nas organizações, suas influências no monitoramento de indicadores muitas vezes não são consideradas no processo de tomada de decisão. Entretanto, é comum existência de processos instáveis, ou submetidos a causas especiais de variação, que necessitará de atuação sobre o processo, em busca das metas de desempenho estabelecidas.

PALAVRAS-CHAVE: Indicador chave de desempenho, Gestão de desempenho, Indicador de desempenho, KPI.

1. INTRODUÇÃO

A busca pela melhoria contínua começa pelo entendimento da necessidade da qualidade para o desenvolvimento organizacional, manutenção da competitividade e permanência no mercado (MARSHALL JÚNIOR, 2010). O monitoramento do desempenho nas organizações é realizado por meio dos indicadores de desempenho, ou KPIs (*Key Performance Indicator*), com o estabelecimento de metas para medir e gerir o seu desempenho. As metas de produtividade, progressivamente desafiadoras, exigem que as organizações maximizem sua eficiência operacional (BELGA, 2007).



De acordo com Gosselin (2005), os indicadores de desempenho podem ser estabelecidos como os valores físicos que são usados para medir, comparar e gerenciar o desempenho nas organizações.

Diversos estudos na literatura revelam que as organizações colocam diferentes focos quando seleciona os indicadores de desempenho a serem monitorados no ciclo, geralmente, anual. A medição e monitoramento do desempenho em termos de custo, financeiro, qualidade, tempo, entrega, segurança, satisfação do cliente externo, satisfação dos funcionários e desempenho ambiental e social promovem um impacto positivo significativo no desempenho geral das organizações. Os indicadores de desempenho podem estar relacionados a aspectos de qualidade (HECKL e MOORMANN, 2010), aspectos de custos (NEELY *et al.*, 2005), aspectos financeiros (PARMENTER, 2009), aspectos de entrega (WHITE, 1996; HECKL e MOORMANN, 2010), aspectos de satisfação dos funcionários dentro da própria organização (PARMENTER, 2009), aspecto de satisfação do cliente externo (NEELY *et al.*, 2005; PARMENTER, 2009), aspectos de segurança (MEARNS *et al.*, 2003), aspectos de meio ambiente e social (WHITE, 1996, NEELY *et al.*, 2005; PARMENTER, 2009) e aspectos de aprendizagem e crescimento (PARMENTER, 2009; SADLER-SMITH e CHASTON, 2001).

Alguns indicadores de desempenho podem gerar efeitos em outros indicadores de desempenho, ou seja, o valor de um indicador pode aumentar e o valor do outro diminuir numa relação inversa. A relação de causalidade entre os indicadores foi estudada por Kaplan e Norton (2000) por meio da ferramenta *Balanced Scorecard* (BSC) na busca do foco e do alinhamento estratégico. Este artigo gira em torno de três questões. Primeiro, o uso das chamadas “luzes” (conhecido também como faróis) verde, amarela e vermelha que tem sido um padrão de avaliação de desempenho utilizado nas organizações são suficientes para monitoramento dos indicadores de desempenho? Em segundo lugar, como as questões da estabilidade do processo e sua influência no monitoramento de indicadores e tomada de decisão são considerados na gestão de desempenho? O terceiro é se existe uma proposta alternativa mais eficiente para a tomada de decisão a partir do comportamento temporal dos indicadores? Este estudo é de natureza descritiva e utilizou algumas técnicas estatísticas para encontrar as respostas das três questões acima.

O presente artigo aborda uma análise crítica relacionada aos métodos utilizados para monitoramento de indicadores de desempenho e propõe um método alternativo objetivando a melhoria no processo de tomada de decisão.



2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1. A MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

O fenômeno medição de desempenho é utilizado pelas organizações a fim de garantir que estão indo na direção certa, alcançando metas organizacionais e respectivos objetivos estratégicos. Os indicadores de desempenho são utilizados para avaliar e controlar as estratégias e gerir operações. Os indicadores de desempenho também são utilizados para medir e comparar o desempenho de diferentes organizações nos mesmos setores, em diferentes setores, nos departamentos, nas equipes e nos indivíduos (GHALAYINI e NOBLE, 1996; MAPES *et al.*, 1997; PARMENTER, 2009). Assim, o início da medição de desempenho inicia na definição e especificação detalhada dos indicadores de desempenho dos processos da organização. Diversos autores sugeriram categorias de indicadores para diferentes abordagens de medição de desempenho e indicam dois principais grupos de indicadores que são utilizados para determinar o desempenho organizacional. O primeiro são as medidas de desempenho financeiras ou baseadas em custos e a segunda são as medidas de desempenho não financeiras ou não baseadas em custos. ROLSTADÅS (1998) identificou que a medição do desempenho de uma organização é um critério de inter-relação complexo entre a eficácia, eficiência, qualidade, produtividade, qualidade de vida no trabalho, inovação e lucratividade. Em ordem para ter sucesso, cada organização deve determinar um conjunto (também conhecido como “cesta”) de indicadores de desempenho e, subsequentemente, metas que são estrategicamente relevantes para o negócio e a estratégia da organização (LEONG *et al.* 1990; MAPES *et al.*, 1997).

As organizações que buscam sistematicamente evoluir em seus sistemas de gestão da qualidade e se diferenciar no mercado competitivo, utilizam indicadores da qualidade para monitorar e melhorar a eficácia e a competitividade organizacional (GRANDZOL e GRESHON, 1997; DOW *et al.*, 1999; SANCHEZ-RODRIGUEZ e MARTINEZ-LORENTE, 2004; SILA, 2007).

Alarte & Quintanilha (2000) relatam que a preocupação com a qualidade existe desde os primórdios das civilizações. O conceito de controle da qualidade estava associado à realização de inspeções e testes nos serviços ou produtos acabados. A aplicação de teorias estatísticas aos planos de inspeção e testes, com a chegada da revolução industrial, mudou significativamente este conceito, que recebeu o nome de controle estatístico da qualidade (IAQ, 1997). Na segunda metade do século XX, o aumento da complexidade tecnológica, o aumento do volume de investimentos e a necessidade de segurança ampliaram o conceito do controle de



qualidade, que deveria assegurar, previamente, a qualidade dos produtos, serviços, instalações e equipamentos. Esta nova etapa da qualidade resulta da abordagem sistêmica ao controle total da qualidade (ALGARTE & QUINTANILHA, 2000). A gestão da qualidade consiste no aproveitamento de todos os recursos, mediante os quais se obtém a qualidade e inclui três processos: planejamento da qualidade, controle da qualidade e melhoria da qualidade (CARVALHO, 2012).

A medição contínua do desempenho organizacional por meio de indicadores-chave de desempenho é um conceito muito utilizado nas organizações atualmente e uma das condições necessárias para um sistema eficaz e eficiente de formulação de medição de desempenho é a organização de processos previamente constituída, com todos os processos padronizados (VELIMIROVIĆA, 2011).


2.2. PAPEL E IMPORTÂNCIA DA MEDIDA DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL POR MEIO DE INDICADORES

A seleção apropriada de indicadores que serão usados para medição é de grande relevância para as organizações. A organização do processo de negócios é necessária para ser constituída a fim de realizar tal eficácia e sistema eficiente ou medição de desempenho via indicadores de desempenho (KPIs).

Os Indicadores Chave de Performance (KPI) podem ser financeiros e não financeiros e a organização utiliza para testemunhar quão bem-sucedidos foram na conquista de objetivos por meio do estabelecimento das metas (VELIMIROVIĆA, 2011).

Uma abordagem comum para realizar essas medições é por meio do uso de métricas de KPIs. Os KPIs fornecem um critério objetivo para medir as atividades de negócios e a eficiência/eficácia dos processos (OGUNLANA, 2010) e são uma parte extremamente importante da estratégia corporativa para prever, medir e planejar os negócios (IUGA *et al.*, 2015). No entanto, deve-se observar que as métricas de desempenho variam em sua finalidade, definição e conteúdo. Portanto, diferentes metodologias são usadas para definir e selecionar os KPI's de negócios, para garantir que eles correspondam ao ambiente competitivo e à estratégia. De acordo com Iuga *et al.* (2015), três critérios importantes precisam ser levados em consideração para a seleção ideal: validade, utilidade e relevância; e para garantir que o sistema de medição está sob controle, é necessária uma metodologia disciplinada.

Para se manter competitiva, a organização deve gerenciar com colaboradores, processos e atividades, tempos de produção/prestação de serviço, relações com fornecedores e outras



partes interessadas. Os sistemas de medição de desempenho são utilizados para monitorar e melhorar os negócios em todos os departamentos da organização (SUMMERS, 2005). A medição de desempenho por meio de indicadores de desempenho habilita a organização a avaliar a eficiência e eficácia dos seus processos expressando o resultado por meio de medições/números. Destarte, a seleção de indicadores apropriados que será utilizado para medição e avaliação do desempenho dos processos da organização é uma atividade importante. Os indicadores de desempenho possuem função de controle de performance, com especial destaque à:

- Função de desenvolvimento e orientação - porque apresentam uma base para a formulação e implementação da estratégia da organização (VELIMIROVIĆA, 2011),
- Função de motivação - induzir gestão para cumprir metas e motivar todas partes interessadas para realizar esses objetivos e alcançar níveis ainda mais elevados (PESALJ, 2006; STAMATOVIĆ e ZAKIĆ, 2010).

A medição contínua é uma base para melhorias de desempenho da organização e é um dos mais importantes princípios de gestão (BESIC e DJORDJEVIC, 2007). De acordo com Radovic e Karapandzic (2005), se a organização quiser melhorar algo, é necessário medir e monitorar. Uma organização eficaz sabe que se não têm informações suficientes sobre processo, produto ou serviço, não consegue gerir resultados de forma eficiente.

Nas organizações são utilizados sistema para monitoramento de indicadores por meio de painéis. O *dashboard* é termo muito utilizado no ambiente corporativo que significa um painel visual que contém informações, métricas e indicadores da organização (FEW, 2006). Diversos sistemas são utilizados nas organizações para fornecerem *dashboards* para indicadores podem incorrer em falha ao classificar cada resultado ou observação periódica em uma cor que gere ações que, eventualmente, poderão somente aumentar a variação do processo, aumentando a probabilidade de resultados não recomendados, além de iniciar esforços possivelmente não efetivos.

3. METODOLOGIA

A abordagem metodológica do estudo realizado partiu de uma revisão bibliográfica sobre a medição de desempenho por meio do uso dos indicadores chaves de desempenho (key performance indicators - KPIs), incluindo os aspectos relacionados ao monitoramento da

variabilidade e estabilidade dos processos por meio das cartas de controle. Foram feitas buscas nas principais bases científicas como Science Direct, Web of Science, Scopus, Periódicos CAPES, entre outros. As buscas foram feitas com o uso de descritores: Indicador chave de desempenho, Gestão de desempenho, Indicador de desempenho e KPI.

Uma análise crítica relacionada aos métodos utilizados para monitoramento de indicadores de desempenho foi realizada e um método alternativo foi proposto. O método proposto para a tomada de decisão a partir do comportamento temporal dos indicadores foi baseado nos fundamentos de variação dos processos preconizados no estudo do CEP (Controle Estatístico de Processos).

4. RESULTADO E DISCUSSÃO

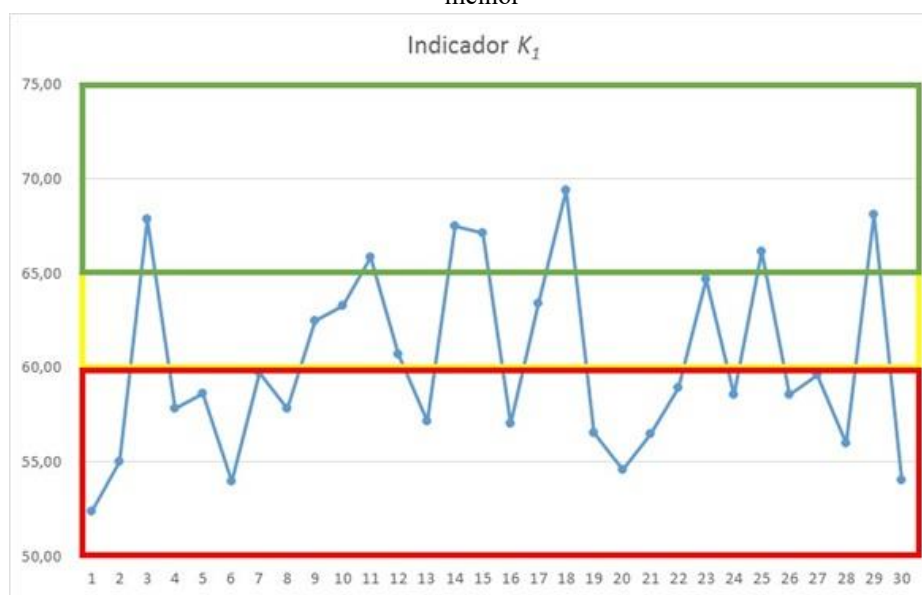
4.1. ANÁLISE DO PADRÃO COMUMENTE UTILIZADO

O uso das chamadas “luzes”, ou “faróis”, verde, amarela e vermelha tem sido um padrão de avaliação de performance largamente utilizado nas organizações. Destarte, o desempenho de áreas ou de processos contra as metas estabelecidas são avaliadas através de uma classificação, supondo indicador do tipo “quanto maior melhor”:

- Acima ou igual a um limite X_1 : verde;
- Abaixo de um limite X_1 e igual ou acima de um limite X_2 : amarelo;
- Abaixo de um limite X_2 : vermelho.

O gráfico 1 ilustra as faixas de classificação de farol para os dados do indicador ilustrativo K_1 do tipo “quanto maior melhor”.

Gráfico 1 - Faixas de classificação de farol para os dados do indicador ilustrativo K_1 do tipo “quanto maior melhor”



(Fonte: Próprio autor)



Desta forma, decisões são tomadas ou deixam de ser tomadas em torno da “cor do momento”, e a cor vermelha passa a ser o alerta para intervenções no processo, em busca do

retorno a padrões aceitáveis. Considerando o gráfico 1, podemos considerar três cenários no caso de uma meta de valor de 65,00:

1. Resultados com valores considerados aceitáveis entre 60,00 a 64,99, ou seja, dentro da faixa “amarela”,
2. Resultados com valores considerados inaceitáveis de 59,99 ou inferior, ou seja, dentro da faixa “vermelha”;
3. Resultados com valores considerados bons superiores a 65,00, ou seja, dentro da faixa “verde”.

O cenário 2 tende a indicar a necessidade de intervenções no processo, enquanto o cenário 3 indica não serem necessárias intervenções no processo. Destarte, o processo decisório baseado nas cores (luzes ou faróis) indicam necessidade de atuações emergenciais (que podem incluir ações corretivas e preventivas) sobre o processo toda vez que uma observação se localizar na faixa “vermelha”, não considerando aspectos relacionados ao comportamento temporal do processo.

Considerando um comportamento de padrão quase aleatório, característico de processos em controle, uma observação localizada na área “verde” pode ser perfeitamente seguida por uma observação localizada na área “vermelha” e vice-versa. Como ficariam as decisões da gerência em um processo de análise como este? Algumas decisões sobre o início de ações ou projetos de melhoria seriam inicializadas desnecessariamente?

4.2. ANÁLISE DO PADRÃO TEMPORAL DO PROCESSO

Um conceito fundamental desenvolvido por Shewhart (1980) para o estudo e melhoria de sistemas e processos é que a variação na característica da qualidade observada ao longo do tempo possui dois tipos de causas:

- Causas comuns, que são parte inerente do sistema ou processo, e que afeta tudo o que faz parte do trabalho no processo;
- Causas especiais, que não são parte inerente do sistema ou processo, e que surgem eventualmente a partir de circunstâncias específicas.



O processo ou sistema que esteja submetido somente a causas comuns é considerado estável (em controle estatístico). O processo estável está sujeito a um sistema de causas aleatórias que é aproximadamente constante ao longo do tempo. Qualquer causa desconhecida de um fenômeno será denominada uma causa aleatória ou comum (SHEWHART, 1980).

Um processo estável permitirá sua previsibilidade dentro de limites, o que é condição favorável ao gerenciamento das organizações. De acordo com Deming (2003), as principais vantagens dos processos estáveis são:

- O processo tem uma identidade; sua performance é previsível. Assim, há uma base racional para planejamento;
- Custos e qualidade são previsíveis;
- Produtividade máxima e custos mínimos para o sistema em uso.
- Os efeitos das mudanças no processo podem ser medidos com maior rapidez e maior confiabilidade.

O sistema de causas aleatórias gera um processo estável entre limites, mas onde cada observação individual difere uma da outra, gerando um ambiente onde objetivar a definição de causa para cada efeito torna-se antieconômico ou mesmo inviável.

4.3. ANÁLISE DOS INDICADORES SOB A PERSPECTIVA DA VARIAÇÃO

O gráfico 2 apresenta uma carta de controle carta de valores individuais e amplitudes móveis com comportamento estável, ou seja, sujeito somente a causas comuns de variação. A variação entre cada ponto plotado representa o comportamento aceitável de um sistema sujeito a um conjunto de causas aleatórias ou casuais. A elaboração de cartas de controle para valores individuais pode ser feita com uso de diversos softwares estatísticos, ou mesmo programada no Excel.

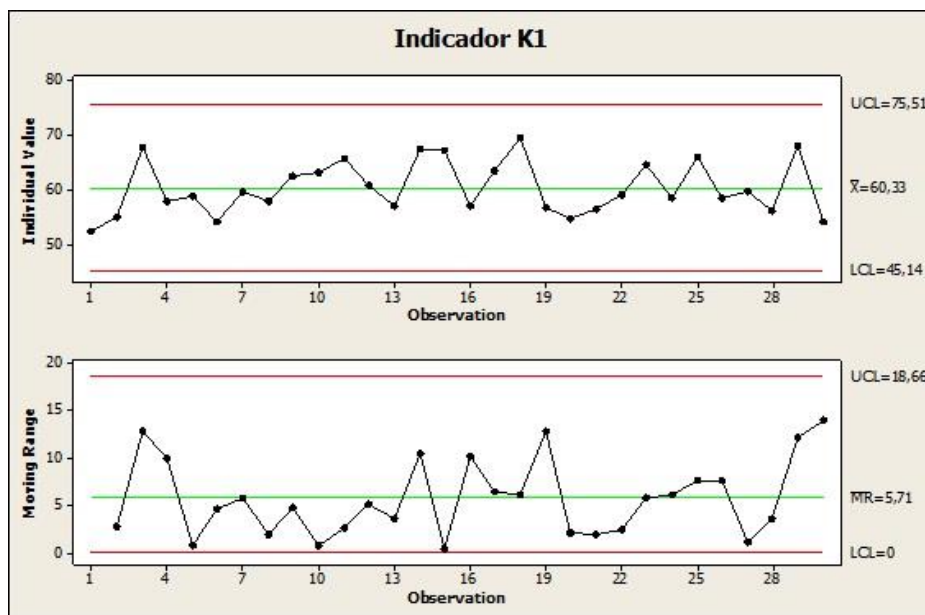


Gráfico 2 - Carta I-MR para o indicador K1 (Fonte: Próprio autor).

No gráfico 1 foi apresentada uma classificação que, possuindo variações fora da zona “verde”, pode levar a liderança da organização a iniciar projetos de melhoria sobre situações esperadas em um processo que varia aleatoriamente ao longo do tempo. A classificação em cores pode levar ao chamado *tampering*, que é atuar sobre um processo estável, sujeito somente a causas comuns, como se ele estivesse submetido a causas especiais de variação, podendo ocasionar com isso, uma atuação sobre causas comuns sem ser necessário. Ou seja, consideraríamos que um ponto X_n possuir um valor menor que o ponto X_{n-1} seria algo investigável e ajustável, e não variação aleatória esperada do processo (DEMING, 2000). O experimento descrito por Deming apresentava dois pontos fundamentais: (a) existem muitos processos onde as próprias pessoas podem e realmente afetam os resultados e; (b) o caos pode ocorrer quando estas pessoas usam métodos inadequados para tentar afetar os resultados. Scherkenbach (1991) realiza uma descrição e análise detalhada das regras e conclusões do experimento. Tal temática faz florescer questões relacionadas a necessidade de se identificar formas diferenciadas de monitorar processos estáveis e não estáveis para, a partir deste monitoramento, gerar ações somente quando necessário.

O gráfico 3 dispõe os dados em formato de histograma com uma linha da meta de 65,00. O comportamento normal do processo com média 60,33 gera observações acima e abaixo da meta (65,00), e classificá-las em “vermelho”, “amarelo” e “verde” pode levar a ajustar ou atuar no processo sem ser necessário pois, naturalmente, os pontos se seguirão acima ou abaixo uns dos outros, aleatoriamente.

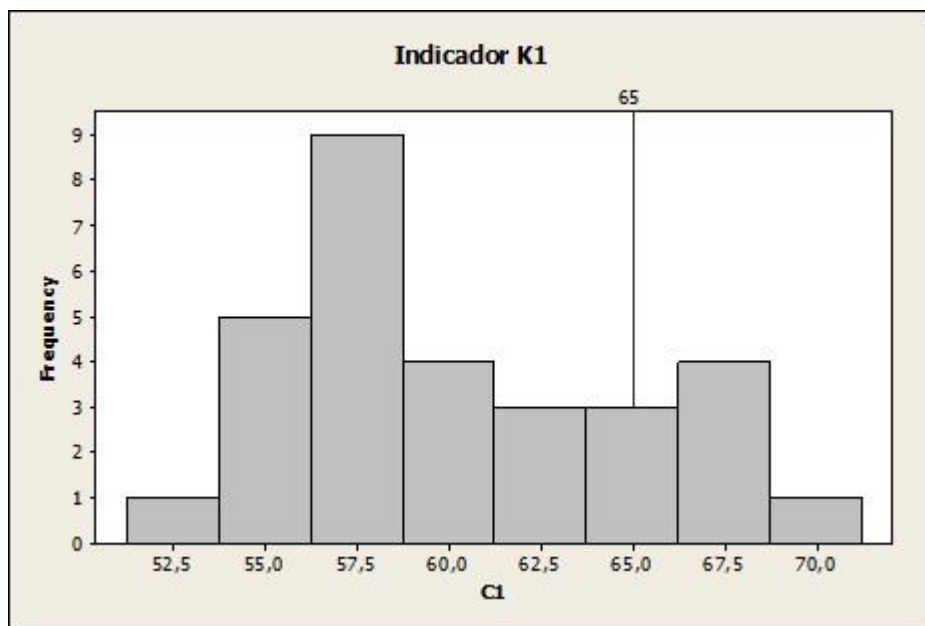


Gráfico 3 - Histograma dos dados do indicador e linha da meta (Fonte: Próprio autor).

A coleta de dados para a geração de estatísticas sobre um processo pode gerar, no caso de processos estáveis ou em controle estatístico, histogramas que poderão ser aproximados de modelos de distribuição de probabilidades. O gráfico 4 apresenta um histograma com 300 dados coletados de um processo em controle ou estável que se aproximam de uma distribuição Normal (Gaussiana).

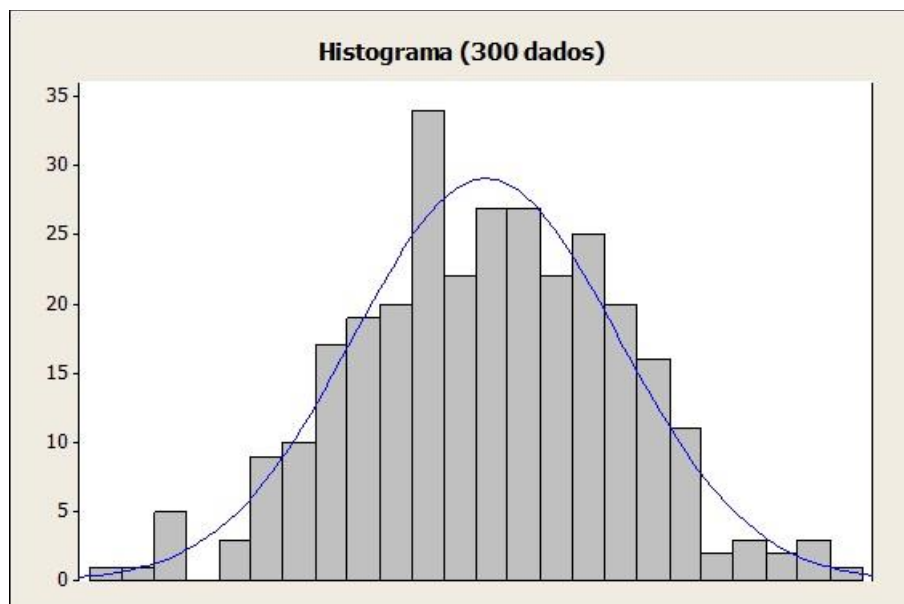




Gráfico 4 - Histograma dos dados do indicador e linha da meta (Fonte: Próprio autor).

Se o processo estiver em controle, qualquer dado adicional que seja plotado no histograma alterará muito pouco o gráfico. Ou seja, o processo subjacente é estável. Quando



alguma influência externa impactar o processo, é possível afirmar que os dados coletados não serão mais homogêneos, ou seja, não virão da mesma fonte, ou ainda, não poderão ser caracterizados por uma única distribuição de probabilidades.

4.4. ALTERNATIVA DE MÉTODO DE MONITORAMENTO

Com base no gráfico 1 que ilustra um processo estável, é possível estabelecer uma meta sendo igual a média do processo $65,0 \pm x$, sendo x uma variação esperada do processo não sujeito a causas especiais. Os analistas do indicador devem considerar a existência natural de pontos acima e abaixo da meta e utilizar uma carta de controle para um monitoramento eficaz. Considerando a alternativa de utilizar a meta igual a média, e adotando uma variação maior ou menor (" \pm ") x , é possível determinar um objetivo de redução da variação devida a causas comuns, o que resultaria no estreitamento da distância entre os limites de controle superior e inferior do gráfico 2. Ademais, uma segunda alternativa de meta de melhoria que poderia ser definida seria o deslocamento da média consistentemente, para um valor acima de 65,00, mantida, na pior das hipóteses, o nível de variação. Destarte, a aplicação da carta de controle auxilia na análise da ocorrência para proposição de melhorias. Para processos não estáveis existe a questão de o padrão quase aleatório não estar presente, porém a identificação e eliminação de causas especiais é mais simples do que a implementação de uma estratégia de redução de variação devida a causas comuns.

A aleatoriedade presente em um processo estável é inerente ao nosso universo, e as flutuações esperadas têm a magnitude de sua variação estimada pela carta de controle estatístico (IAQ, 1997). Uma estratégia de abordagem às causas comuns de variação pode trazer resultados bastante efetivos, apesar de envolver ações de aspecto gerencial e de maior espectro, já que tais causas são resultantes do desenho do processo e das limitações de seus recursos transformadores.

Walter Shewhart, ao desenvolver as cartas de controle (ou cartas de comportamento do processo), disponibilizou um método para pesquisar a existência de variação não rotineira, em que o custo da investigação e de se "parar um processo" equivocadamente, por exemplo, é reduzido sensivelmente (BAYART, 2001). As cartas de controle sinalizam uma variação não rotineira (causa especial de variação) quando o ponto correspondente a uma determinada estatística calculada a partir dos dados do processo se localiza além dos limites de ± 3 sigmas. Entretanto, mesmo quando o processo está operando dentro dos limites de controle, padrões não aleatórios, quando analisados dentro do contexto do processo, podem significar a existência de causas especiais de variação.

As regras clássicas de detecção de causas especiais de variação estão listadas abaixo (WHEELER, 1999; WHEELER, 2010):

- Regra de detecção 1: uma falta de controle é indicada toda vez que um ponto caia além dos limites de controle 3 sigmas, conforme gráfico 5.
- Regra de detecção 2: uma falta de controle é indicada toda vez que pelo menos dois de três valores sucessivos caiam do mesmo lado da linha central, e mais de 2 sigmas distantes desta, conforme gráfico 6.
- Regra de detecção 3: uma falta de controle é indicada toda vez que pelo menos quatro de cinco valores sucessivos caiam do mesmo lado da linha central, e mais de 1 sigma distantes desta, conforme gráfico 7.
- Regra de Detecção 4: uma falta de controle é indicada toda vez que pelo menos oito valores sucessivos caiam do mesmo lado da linha central, conforme gráfico 8.

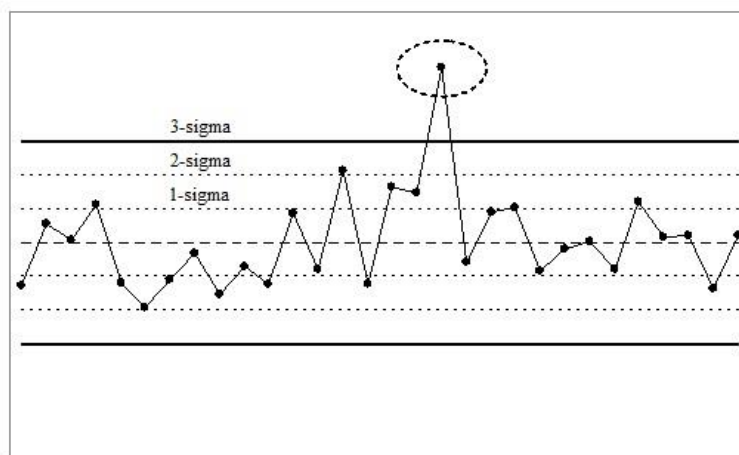


Gráfico 5 – Carta de controle exemplificando a regra de detecção 1 (Fonte: Próprio autor).

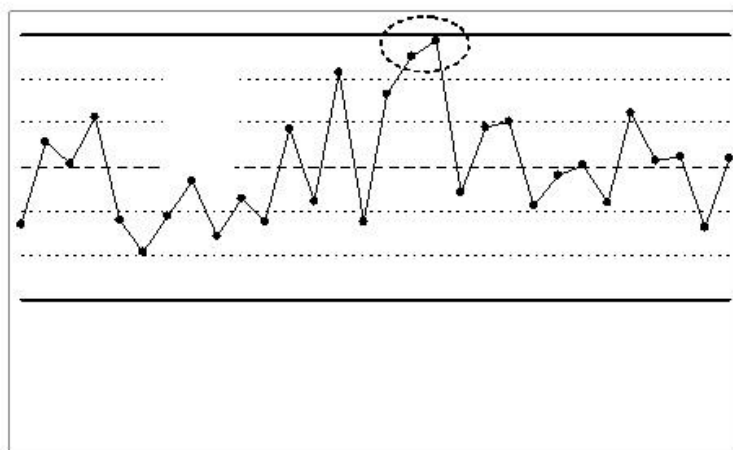


Gráfico 6 – Carta de controle exemplificando a regra de detecção 2 (Fonte: Próprio autor).

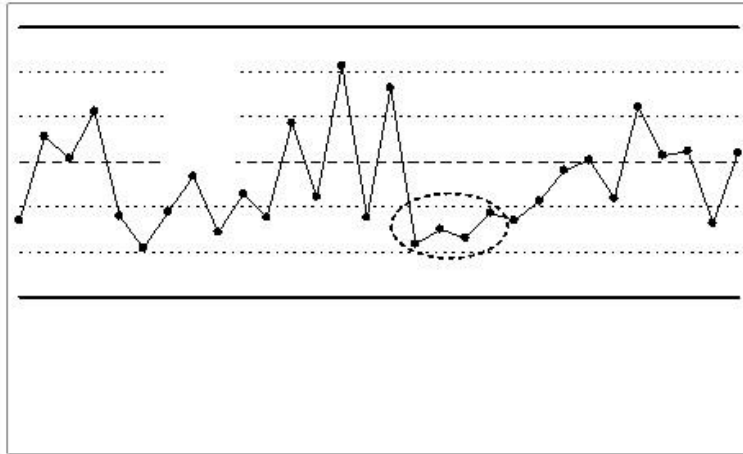


Gráfico 7 – Carta de controle exemplificando a regra de detecção 3 (Fonte: Próprio autor).

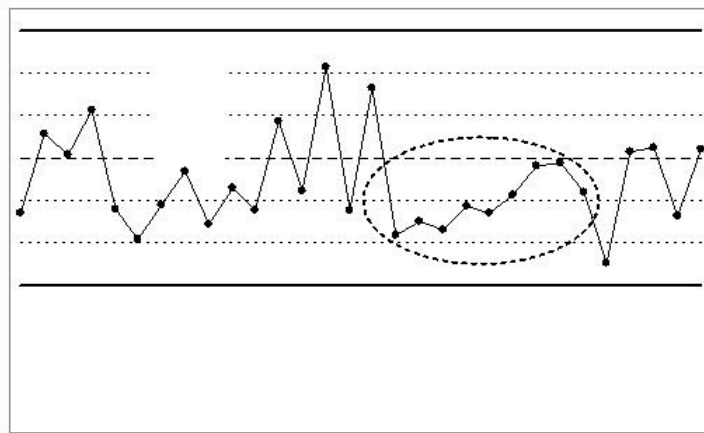


Gráfico 8 – Carta de controle exemplificando a regra de detecção 2 (Fonte: Próprio autor).

Utilizando a média e a dispersão dos dados gerados a partir do processo, conforme preconizado pelas cartas de controle, podemos listar algumas situações possíveis de desempenho do processo conforme quadro 1, e como poderá ser a tomada de decisão em relação a tais situações.

Quadro 1. Comportamento do processo baseado em localização e dispersão (Fonte: próprio autor).

Estado	Comportamento	Média	Varição	Nível	Varição
A	Estável	Previsível	Previsível	Aceitável	Aceitável
B	Estável	Previsível	Previsível	Não aceitável	Aceitável
C	Estável	Previsível	Previsível	Aceitável	Não aceitável
D	Estável	Previsível	Previsível	Não aceitável	Não aceitável
E	Instável	Não previsível	Não previsível	-	-

Comportamentos auto correlacionados e sazonais não foram incluídos na análise do presente artigo, pois necessitam de cartas de controle modificadas para que sua análise não seja prejudicada. O tamanho de amostra necessário para que, usando-se uma carta de controle, possa-se julgar se um processo está em controle estatístico, geralmente, é no mínimo de 15 a 25 pontos para que os limites se estabeleçam, no caso de processos estáveis. O gráfico 9 ilustra

um exemplo do comportamento temporal para o estado A. Supondo indicador do tipo “quanto maior melhor”, a média (nível) do processo localiza-se acima da meta e a variação (estimada pela distância entre o limite de controle superior (LCS) e limite de controle inferior (LCI) dividida por 6) é considerada como aceitável.

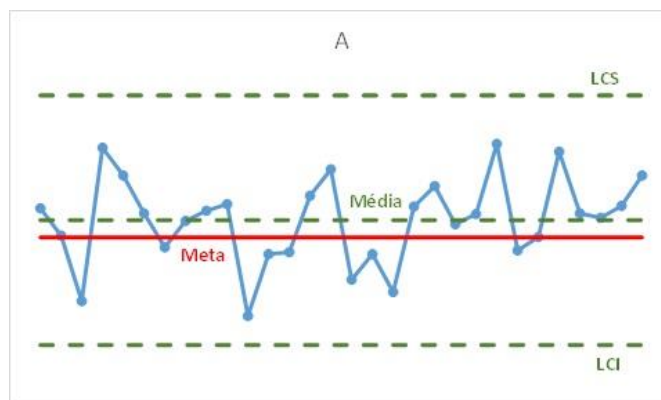


Gráfico 9 – Carta de controle com a exemplificação do estado A (Fonte: Próprio autor).

O gráfico 10 exemplifica o estado B. Neste caso, a média não atende à meta, mesmo que o processo seja estável.

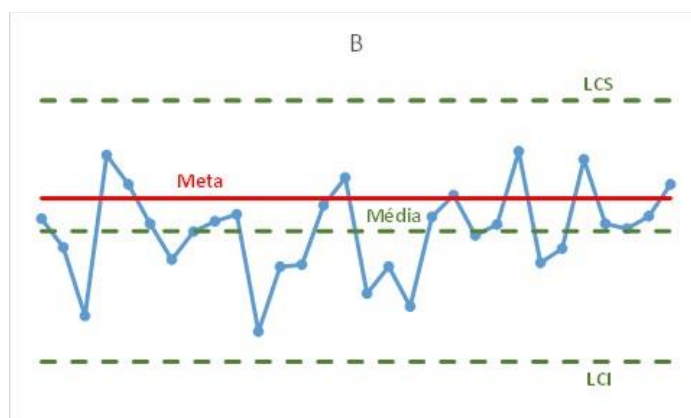


Gráfico 10 – Carta de controle com a exemplificação do estado B (Fonte: Próprio autor).

Em ambos os estados A e B, é simples representar uma média ou nível que atenda à meta. Porém, quando não possuímos os limites de especificação para a característica da qualidade que está sendo medida, julgarmos a variação adequada ou não se torna difícil. No caso de se trabalhar em um ambiente de melhoria contínua, a variação deverá ser gradualmente reduzida, o que facilita o julgamento. Ou seja, deve-se constantemente trabalhar para reduzi-la.

Os estados C e D são influenciados pelo supracitado, assim iremos diretamente ao estado E. O gráfico 11 exemplifica a situação. Um processo instável não possui média ou variação definida, ou seja, o processo decisório referente ao indicador é prejudicado, e a indicação da meta recebe valor secundário.

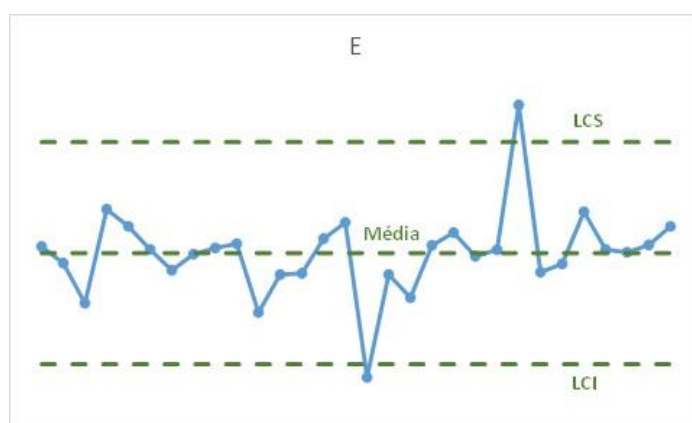




Gráfico 11 – Carta de controle exemplificando exemplificação do estado E (Fonte: Próprio autor).

O quadro 2 apresenta uma proposta de solução para a tomada de decisão a partir do comportamento temporal dos indicadores e a utilização da média e a dispersão dos dados gerados a partir do processo, e ainda, a caracterização do seu comportamento (estável ou instável), buscando, com isso, estabelecer ações que tenham como objetivo a melhoria do indicador ou a busca da sua estabilidade.

Quadro 2. Proposta de solução para a tomada de decisão a partir do comportamento temporal dos indicadores (Fonte: próprio autor).

Estado	Proposta
A	Estando o nível e a variação em patamares aceitáveis e, além disso, previsíveis, recomenda-se continuar o monitoramento do indicador até que alguma modificação significativa seja sinalizada pela carta 3 sigmas. Caso a estratégia seja a de melhoria contínua, a variação deverá ser gradualmente reduzida, ainda que o processo esteja em controle estatístico. Nota-se que, ao se reduzir a variação, os pontos irão se aproximar ainda mais da meta.
B	Quando o processo estiver sob controle, mas não estiver atendendo à meta, um projeto de melhoria do processo visando ao deslocamento do nível do processo deverá ser iniciado. Eventualmente, durante o projeto, a variação rotineira poderá ser reduzida e, o processo, duplamente beneficiado.
C	Processos previsíveis que possuam magnitude de variação rotineira não aceitável geralmente representam desafios para as equipes de melhoria. Estratégias para a redução de variação previsível devem ser estabelecidas.
D	Processos em controle que apresentem média e variação não aceitáveis deverão receber intervenções em busca de melhoria do desempenho. Eventualmente, reduções de variação podem deslocar a média para um nível aceitável.
E	Processos instáveis não serão caracterizados por um nível e por uma variação, a menos que sejam trazidos para a condição de estabilidade. Recomenda-se adotar estratégias para a redução ou eliminação de causas especiais de variação.

Observe que a definição dos requisitos para nível e variação é essencial. Tal definição em termos quantitativos pode requerer da equipe um esforço concentrado no conhecimento da



capabilidade do processo, para que metas inatingíveis não sejam criadas, bem como metas que não representem desafio para os responsáveis pelo processo.

5. CONCLUSÕES

A gestão dos indicadores chave de desempenho, ou KPIs, é um fator importante para as organizações obterem vantagem competitiva sobre seus concorrentes. A gestão dos indicadores de desempenho é a principal forma das organizações verificarem estão indo na direção certa e alcançando suas metas em termos de seus objetivos predefinidos. Para tanto, os indicadores de desempenho são utilizados nas organizações para avaliar e controlar/monitorar as operações e estratégias gerais dos negócios.

Os indicadores também são utilizados para medir e comparar o desempenho dentro e fora da organização. Além disso, também podem ser utilizados para comparar desempenho dentro dos departamentos, subdepartamentos, equipes e indivíduos e dos processos em geral.

O artigo procurou agrupar os muitos comportamentos possíveis de um processo em cinco estados (A, B, C, D e E), baseando-nos nos conceitos de nível e variação. Tais conceitos são de suma importância para a criação das cartas de controle 3 sigmas, que devem ser utilizadas para monitorar e tomar decisões sobre os indicadores do negócio.

REFERÊNCIAS

ALGARTE, W.; QUINTANILHA, D. A história da qualidade e programa brasileiro da qualidade e produtividade. Rio de Janeiro: INMETRO/SENAI, 2000.

BAYART, D. Walter Andrew Shewhart, Statisticians of the Centuries (ed. C. C. Heyde and E. Seneta) pp. 398–401. New York: Springer, 2001.



BELGA, I. M. F. Processo de integração e implementação de sistemas de gestão da qualidade, do meio ambiente e de segurança e saúde ocupacional. 164p. Dissertação (Mestrado) - Engenharia Industrial, Pontifícia Universidade Católica, Rio. Rio de Janeiro, 2007.

BESIC, C.; DJORDJEVIC, D. Benchmarking, Technical Faculty - Cacak, Cacak, 2007.

CARVALHO, M.M.; PALADINI, E.P. Gestão da qualidade: teoria e casos. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier: ABEPRO, 2012.

DEMING, W. E. The New Economics for Industry, Government, Education. Mit Press; second edition, 2000.

DEMING, W. E. Saia da Crise – As 14 lições definitivas para controle de qualidade. Futura, 2003.



DOW, D.; SAMSON, D.; FORD, S. Exploding the myth: do all quality management practices contribute to superior quality performance?, *Production and Operations Management*, Vol. 8 No. 1, pp. 1-27, 1999.

FEW, Stephen. *Information Dashboard Design*. California, EUA: O'Reilly, 2006

GHALAYINI, A.M.; NOBLE, J.S. The changing basis of performance measurement. *Int. J. Oper. Prod. Manag.* 16(8), 63–80, 1996.

GOSSELIN, M. An empirical study of performance measurement in manufacturing organizations. *Int. J. Prod. Perform. Manag.* 54 (5/6), 419–437, 2005.

GRANDZOL, J.R. e GRESHON, M. Which TQM practices really matter: an empirical investigation *Quality Management Journal*, Vol. 4 No. 4, pp. 43-59, 1997.

HECKL, D.; MOORMANN, J.: Process performance management. In: *Handbook on Business Process Management*, vol. 2, pp. 115–135. Springer, Berlin (2010).

IQA. *Fundamentos de controle estatístico de processo CEP*, 1997.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D. P. *A estratégia em ação: balanced scorecard*. Tradução de Filho, Luiz Euclides Trindade Frazão. 19. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LEONG, G.K.; SNYDER, D.L.; WARD, P.T. Research in the process and content of manufacturing strategy. *Omega* 18(2), 109–122, 1990.

MAPES, J.N.; NEW, C.; SZWEJCZEWSKI, M. Performance trade-offs in manufacturing plants. *Oper. Prod. Manag.* 17(10), 1020–1033, 1997.

MARSHALL JÚNIOR. *Gestão da qualidade*. 10. ed., Rio de Janeiro: FGV, 2010.

MEARNS, K.; WHITAKER, S.M.; FLIN, R. Safety climate, safety management practice and safety performance in offshore environments. *Saf. Sci.* 41, 641–680, 2003.

NEELY, A.; GREGORY, M.; PLATTS, K. Performance measurement system design: a literature review and research agenda. *Int. J. Oper. Prod. Manag.* 25(12), 1228–1263, 2005.



PARMENTER, D. *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*. Wiley, New Jersey, USA, 2009.

PESALJ, B. Enterprise performance measuring, Traditional and Nowadays concepts, Faculty of Economy, Belgrade, 15-16, 2006.

RADOVIC, M.; KARAPANDZIC, S. *Process Engineering*, Faculty of Organizational Science, Beograd. 2005.

ROLSTADÅS, A. Enterprise performance measurement. *Int. J. Oper. Prod. Manag.* 18(9/10), 989–999, 1998.

SANCHEZ-RODRIGUEZ, C. e MARTINEZ-LORENTE, A.R. Quality management practices in the purchasing function: an empirical study. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 24 No. 7, pp. 666-87, 2004.



SADLER-SMITH, E.; SPICER, D.P.; CHASTON, I. Learning orientations and growth in smaller organizations. *Long Range Plan.* 34(2), 139–158, 2001.

SCHERKENBACH, W. W. *Deming's Road to Continual Improvement*. SPC Press Inc., 1991.

SHEWHART, W. A. *Economic Control of Quality of Manufactured Product*. ASQ Quality Press, 1980.

SILA, I. Examining the effects of contextual factors on TQM and performance through the lens of organizational theories: an empirical study, *Journal of Operations Management*, Vol. 25 No. 1, pp. 83-109, 2007.

STAMATOVIĆ, M.; ZAKIĆ, N. Effects of the global economic crisis on small and medium enterprises in Serbia, *Serbian Journal of Management* 5(1):151 – 162, 2010.

SUMMERS, D. *Quality Management*, Pearson Education, London, 2005.

VELIMIROVIĆA, D.; VELIMIROVIĆB, M.; STANKOVIĆA, R. Role and importance of key performance indicators measurement. *Serbian Journal of Management* 6 (1) 63 – 72, 2011.

WHEELER, D. J. *Understanding Variation: The Key to Managing Chaos*, 2nd ed. SPC Press, Inc, 1999.

WHEELER, D. J., Chambers, D. S. *Understanding Statistical Process Control*. SPC PRESS, 2010.

WHITE, G.P. A survey and taxonomy of strategy-related performance measures for manufacturing. *Int. J. Oper. Prod. Manag.* 16(3), 42–61, 1996.



CAPÍTULO 10

INFLUÊNCIA DO MARKETING DIGITAL NO PEQUENO VAREJO DE SERVIÇO

Flávio Régio Brambilla, Doutor em Administração, PPGA/UNISC
Fátima Gilvandra Rodrigues, Mestranda em Administração, UNISC

RESUMO

O presente estudo aborda o impacto das ações de marketing digital, por intermédio das mídias sociais, no desempenho de um pequeno varejo de serviço. Também são contemplados no estudo o valor da marca e os impactos que a marca exerce na atividade do negócio, bem como as práticas de cocriação de valor possíveis para uso neste tipo de varejo. Através de um estudo de caso foram verificadas as ações de marketing e os efeitos do uso das mídias digitais para o fortalecimento do negócio. Identificou-se que efetivamente as práticas relacionadas não apenas são úteis para grandes organizações, mas efetivas em pequenos negócios. Apresenta-se assim, ainda que limitado ao contexto em estudo, uma relação favorável na utilização das mídias sociais para o fortalecimento da marca, bem como a influência favorável das práticas de cocriação de valor para a atividade de um negócio de pequeno porte e de atuação local. Recomendações gerenciais são fornecidas ao final do estudo, com base nos resultados.



PALAVRAS-CHAVE: Marketing Digital; Mídias Sociais; Cocriação de Valor.

INTRODUÇÃO

As mídias sociais estão inseridas diretamente no contexto das empresas e principalmente na vida cotidiana das pessoas. É uma ferramenta que possibilita a divulgação de produtos, serviços, e a visibilidade do negócio, com custo relativamente baixo. Facilita a aquisição de novos clientes, bem como, pode estreitar o nível de relacionamento entre ambos.

Segundo o Relatório Digital in 2019 – Crescimento Digital Anual (PagBrasil, 2019), o número de brasileiros com acesso à internet aumentou em 10 milhões, um crescimento de 7,2% em relação ao ano anterior. Destes usuários, 96,2% estão em alguma rede social, representando um crescimento de 18,2%, ou seja, as pessoas dedicam boa parte de seu tempo diário a ambientes digitais, tornando estes, importantes ferramentas na composição de estratégias de comunicação entre empresa e cliente.

Portanto, é imprescindível se aliar a este ambiente digital e utilizá-lo na construção e fortalecimento da marca da empresa. É necessário ter coerência e clareza ao empregar as mídias



sociais, pois se não forem bem direcionadas elas poderão ser um ponto negativo para o negócio, pois os produtos e serviços ficam diretamente expostos ao consumidor e a concorrência. Por outro lado, é possível conhecer melhor os clientes, ficar atento aos seus comentários, bem como aos seus desejos. Essas informações podem tornar a sua estada na empresa uma verdadeira experiência, e hoje o cliente não quer comprar um produto simplesmente, ele quer viver uma experiência. Tais considerações valem também para a concorrência, pois se torna mais fácil identificar oportunidades.



A partir destas estratégias é possível aumentar a preferência dos consumidores pelos produtos e serviços, aumentar as vendas, a credibilidade e tornar a empresa referência no mercado. Deparamo-nos hoje com um novo tipo de consumidor, mais atento, com uma gama de informações, exigente e tendo uma ampla opção de produtos, portanto, se faz necessário entender as necessidades dos clientes para oferecer produtos realmente desejados.

Dentro deste contexto e para entender este novo cenário entre cliente e empresa leva-se em consideração os elementos da cocriação de valor, ou seja, o envolvimento do cliente através da interação direta no processo dos resultados de suas experiências em relação a sua satisfação frente ao produto ou serviço encontrado, aumentando assim seu nível de confiança.

A cocriação de valor, conforme Prahalad e Ramaswamy (2004c) é definida como a prática de desenvolver produtos ou serviços por meio da colaboração com clientes, gestores, empregados e outros interessados. Segundo os mesmos autores, um resultado desejável da cocriação é o aumento do nível de confiança do consumidor através dos resultados de suas experiências, por meio dos pontos de interação. É possível buscar ideias a partir do cliente, como *feedbacks*, sugestões, opiniões tornando o processo de cocriação mais ajustado.

As vantagens de usar este conceito é que a empresa chega ao resultado mais próximo do que seu público espera, significa a aproximação entre o cliente e a sua marca. Isso é um diferencial competitivo, pois estará trabalhando diretamente com os desejos do consumidor. Existe um aumento da ação da empresa, com soluções mais eficientes para o consumidor final, podendo ser até mais barato, mais impactante e mais lucrativo.

Quando a empresa consegue entender o seu público a partir do envolvimento, as ações são mais benéficas para um relacionamento duradouro. Diante destas considerações, o presente trabalho tem como proposta analisar o uso do Marketing Digital (mídias sociais) no fortalecimento da marca, bem como identificar as práticas cocriativas que favoreçam na interação entre organização e seus clientes, agregando valor ao negócio da empresa Pausa para



um Café. Trata-se de uma cafeteria, situada no Centro Clínico HCB, anexa ao Hospital de Caridade da cidade de Cachoeira do Sul, RS. É um espaço contemporâneo, mas voltado ao resgate caseiro, pois muitos dos produtos oferecidos são produzidos no local. O objetivo é a possibilidade de viver uma experiência única, num ambiente acolhedor, onde tudo é cuidadosamente projetado e executado pensando no bem estar do cliente, já que tudo que envolve o ambiente externo está ligado à saúde.

Neste âmbito, o Marketing Digital cria um novo canal de relacionamento entre a empresa e os clientes. Para Kotler e Armstrong (2007), Marketing Digital ou Marketing 4.0 é a atualização do Marketing que compreende a realidade do consumidor conectado, que é aquele que leva em consideração, na sua decisão de compra, informações disponíveis na internet sobre empresas e produtos. Outro ponto importante a ressaltar é a marca, pois ela dá identidade ao negócio. Para trabalhar esse conceito que vem ao encontro da cocriação de valor, tem-se como base o *Brand Equity* que, segundo Martins (2006, p.312), “é tudo aquilo que uma empresa possui, de tangível e intangível, e que contribui para o crescimento sustentado dos lucros”. *Brand Equity* pondera como consumidores se comportam frente à marca, observando reações, percepções e a participação da empresa no mercado.

A *American Marketing Association*, AMA (2020) define marca como um nome, sinal, termo, símbolo ou *design*, ou uma associação de vários desses elementos, com o intuito de diferenciar um produto ou serviço de seus concorrentes. Este reconhecimento da marca vem, principalmente, com a experiência oferecida ao consumidor frente ao produto ou serviço oferecido. Esta percepção da experiência vai contribuir diretamente na identificação da marca da empresa. O produto e serviço oferecido precisam satisfazer as expectativas do cliente, caso contrário à imagem da empresa pode ficar comprometida.

O maior desafio é ter uma base consolidada de clientes a partir da marca da empresa, ou seja, ela precisa ter uma presença ativa, ser desejada e reconhecida. Uma das formas mais eficazes para que isso aconteça é ter frequência ativa no mundo virtual. As empresas já perceberam que o ROI (Retorno sobre Investimento) na internet é maior do que o tradicional marketing off-line e que o custo benefício é melhor e mais eficiente.

Este trabalho tem como objetivo central analisar a influência do Marketing Digital no fortalecimento da marca da empresa Pausa para um Café, e como isso interfere nos resultados. Como objetivos secundários busca-se identificar as estratégias de marketing digital utilizadas pela empresa, bem como analisar as alternativas de melhoria contínua viáveis na estratégia de comunicação e marca da empresa, incluindo práticas de cocriação de valor.



REFERENCIAL TEÓRICO

MARKETING DIGITAL

Pode-se definir como Marketing Digital todo o grupo de ações de divulgação e de comunicação *online* que uma empresa ou pessoa utiliza, através da internet e dos meios digitais, para gerar novos negócios, formar relacionamentos e fortalecer uma identidade de marca. Segundo Kotler e Keller (2006) o marketing digital é o processo social por meio do qual as pessoas e grupos de pessoas satisfazem desejos e necessidades com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor.

As pessoas estão mais conectadas, isso é um fato, e não tem como não levar em consideração pelas empresas. Existe o empoderamento do consumidor que gera um maior poder de escolha, pois o acesso às informações se dá de forma praticamente instantânea. Quando o consumidor decide comprar um produto ou serviço através dos meios digitais, ele é bombardeado com uma infinidade de opções, variados preços e qualidade, sendo assim o seu poder de escolha, consideravelmente maior. Neste processo de poder de escolha, poder de opinião, poder de influência, poder de intervenção (canal direto com a empresa), o marketing terá a responsabilidade de convencer este consumidor a escolher o seu produto ou serviço.

A estratégia de marketing terá que ser eficiente, pois a empresa se torna vulnerável e também mais transparente frente ao consumidor, portanto, a internet pode ser tanto uma aliada como pode gerar pontos negativos, caso não sejam bem administrados. Porém, este estreitamento entre empresa e cliente faz com que qualquer negócio, independente do seu tamanho, aumente suas oportunidades de se fazer conhecer em qualquer parte do mundo, atraindo novos consumidores, podendo criar um posicionamento *online* por diversos canais. O que vai definir isso são as campanhas adequadamente elaboradas para atrair o consumidor.

Segundo Chleba (2000), a força do marketing na internet, ou marketing digital, está na interatividade, na qual trata a exigência constante dos clientes, e esta deve ser percebida como informação por meio da troca de dados que a internet disponibiliza. Um dos diferenciais do Marketing Digital é que se faz possível direcionar para a empresa aquelas pessoas que realmente possuem o perfil ideal de consumidor para os seus produtos. Através de ações é possível segmentar o público, bem como conhecê-lo melhor, evitando o gasto desnecessário em tempo e dinheiro, ampliando assim, a percepção da sua marca perante os consumidores.



MÍDIAS SOCIAIS DIGITAIS

Pela visão de Anderson (2009) a empresa deve estar disposta a investir para conquistar o consumidor. A nova tecnologia alterou a relação empresa cliente, exigindo competência das empresas na gestão desde a atenção à experiência do consumidor. Não se trata de saber se a orientação se direciona ao cliente mais que ao produto ou serviço, mas como a organização está propiciando um ambiente colaborativo, criando vínculos de longa duração com os clientes de maior valor, com base em um modelo de negócio inovador, no qual o cliente é o personagem principal.



De qualquer forma, parece cada vez mais forte a ideia que o surgimento da internet e das redes sociais, com o objetivo de proporcionar um adequado ambiente para cocriação de valor reestruturou as estratégias tradicionais de marketing (FARRIS *et al.*, 2007). Já as mídias sociais existem no universo *off-line* e *on-line* e são consideradas o resultado da transmissão de conteúdo fora dos meios de comunicação em massa. É um conceito amplo, pois são formas de descentralizar as informações. É uma produção de conteúdo feita por muitas pessoas, para muitas pessoas. É tudo aquilo que é gerado nas redes sociais formadas por indivíduos. A mídia digital é a única que tem relação exclusivamente com elementos tecnológicos, representada por plataformas como jogos *on-line*, ou seja, toda a comunicação feita por meio da internet é uma mídia digital.

Toda rede social não deixa de ser uma mídia social, mas, por outro lado, existe a possibilidade de uma mídia social não ser uma rede social. Pode-se usar como exemplo o *blog*, que é uma mídia social, uma ferramenta de compartilhamento de conteúdos, mas que não tem como foco principal a interação entre pessoas, como é o caso do *Facebook*.

FACEBOOK

O *Facebook* é uma rede social. Foi fundada em 2004, por Mark Zuckerber, Eduardo Saverin, Andrew McCollum, Dustin Moskovitz e Chris Hughes, estudantes da Universidade de Harvard, em Cambridge, Massachusetts. Este termo é composto por *face* (cara) e *book* (livro), o que indica uma noção em grosso modo de um livro de caras. Esta rede social é gratuita e gera receita proveniente de publicidade, incluindo *banners* e grupos associados. Atualmente é a mais popular e a que tem maior número de usuários ativos. É uma plataforma importante para ser utilizada nas estratégias do marketing digital.

Com mais de dois bilhões de usuários e diversas possibilidades de uso da rede, serve como aliada para a divulgação da marca e dos produtos das empresas. É uma rede focada em



usuários, portanto, gera muitas oportunidades, como também, ajuda na aquisição de novos clientes. Um dos méritos do *Facebook* foi o fato de ter sido a primeira Rede Social a abrir a plataforma para que programadores de *software* criassem uma série de aplicativos para a utilização por parte dos usuários (VAZ, 2010).

Os principais benefícios do *Facebook* para empresa, além da quantidade de usuários são: oportunidade de fazer diferente, ou seja, é uma forma de entregar conteúdo relevante para o consumidor, podendo-se utilizar do *Messenger*, que é um aplicativo de mensagens, que pode ser personalizado e conta com mais de 1,3 bilhões de usuários ativos. Outro benefício é a participação em grupos de vendas do *Facebook*, onde se reúnem marcas, produtos e compradores de diferentes partes do mundo, sendo uma oportunidade de vendas.

INSTAGRAM

O *Instagram* é uma das mídias sociais em maior ascensão. Seu foco central é o conteúdo visual. Através de *sites* de pesquisas, verificam-se várias dicas para utilizar todo o seu potencial, como fazer *Lives*, utilizar o *Stories* para gerar tráfego, dicas de melhores possibilidades de expor produtos e serviços da marca, entre outros. Muitos destes gratuitos.

Como seus conteúdos são visuais, tornando-se assim mais atrativos, em poucos segundos é possível de se criar estratégias com oportunidades de mostrar um pouco mais da empresa e dos seus produtos, de forma interativa, dinamizando conteúdo e, potencializando resultados. Porém, é importante pensar em formas de como usar a ferramenta para atrair mais clientes, aumentar o alcance da marca, e assim, fomentar o crescimento do negócio.

LINKEDIN

O *LinkedIn* é a maior rede social profissional. Ela é um *hub* de conexões profissionais. Grandes marcas utilizam a ferramenta como plataforma de recrutamento de talentos e para potencializar carreiras. Boa parte do mundo dos negócios esta conectada nesta rede, pois ela possui influência e relevância nesse meio, sendo assim, uma interessante forma de encontrar profissionais para a empresa.

Em termos de Estratégia de Marketing e Comunicação são, via de regra, as pequenas empresas aquelas que fazem uma maior utilização do *LinkedIn*. Isto porque se trata de uma ferramenta útil e pouco dispendiosa para *Networking* com clientes e outros *Stakeholders* (WITZIG, SPENCER e GALVIN, 2012). Por ter este perfil empresarial, centraliza tomadores de decisões dentro das empresas, sendo uma oportunidade para geração de negócios.



TWITTER

O *Twitter* é uma rede social que tem fluxo contínuo de comunicação, sendo marcada como um lugar no qual os usuários compartilham rotinas e opiniões sobre diversos assuntos. Conforme Comm e Burge (2009), o *Twitter* é um *miniblogging* que se transformou em uma rede social pela rápida adesão a uma nova ferramenta. Uma característica importante é que se pode rastrear tópicos e discussões de interesse. A ferramenta é muito utilizada no meio político, por ser uma forma de interação com o público.

Algumas ferramentas tem destaque no *Twitter* como o *Twitter Fox*, que permite visualizar *tweets* dentro do navegador de internet e o *Twitter Later*, que permite agendar *tweets*, como se fosse um agendamento de envio de *e-mails*. Outro atributo é a capacidade de receber *e-mails* direcionados a partir das *hashtags* mais visualizadas. Existem pesquisas que apontam que os usuários acessam e seguem perfis de empresas a fim de ter ciência sobre novidades e promoções. Portanto, para utilizar a ferramenta para alavancar vendas, é preciso interagir com os seguidores, a fim de se aproximar deles. Empresas que interagem com seu público garantem mais sucesso no ambiente da *Web*.

YOUTUBE

Pode-se afirmar que na atualidade é o auge do *YouTube*. Muito em função da sua constante visualização de vídeos de todos os tipos e assuntos. Muito disso se deve a crescente presença de conteúdos audiovisuais no marketing digital. Segundo Torres (2009), o *YouTube* popularizou o compartilhamento de vídeos, permitindo ao internauta a capacidade de cadastrar a produção, criar listas de reprodução e comentar material de outros usuários.

Esta plataforma de compartilhamento de vídeos permite uma disseminação em massa de vídeos com vários conteúdos, desde receitas de comida até conteúdos relevantes sobre economia e política. É uma ferramenta relevante, tanto para as empresas, como para os influenciadores, visto seu potencial de conteúdo visual. Estatísticas afirmam que os espectadores assistem um bilhão de horas de vídeos no *YouTube* todos os dias. A cada minuto, são estimadas 40 mil horas de vídeos veiculados.

O *YouTube* proporciona a circulação de capital baseada não na venda de produtos, mas na comercialização de informações e serviços. Ao proporcionar lazer ao usuário, o sítio presta serviços publicitários e gera lucros (BREISSAN, 2008). Portanto, não apenas oferece uma estratégia de disseminação econômica. Na medida em que o vídeo aumenta de popularidade, maior a chance de aumentar a sua presença comercial *on-line*.



WHATSAPP

O *WhatsApp* viralizou desde a sua criação. Pode ser considerada a rede social mais popular do mundo. É a maior plataforma de troca de mensagens instantâneas, possibilitando a empresa de manter um relacionamento direto com o seu público. O WhatsApp tem um papel preponderante no processo de mídiatização da comunicação informal nas organizações. Destaca-se pelo fácil acesso aos usuários de *smartphones*. O *WhatsApp* se insere e se articula com a comunicação informal das organizações, tornando-se parte natural deste processo de contato (CARRAMENNA, CAPPELANO e MANSI, 2015).



Para as pequenas empresas é possível comprar produtos, facilitar transações, e realizar vendas. No atual momento da pandemia do Coronavírus (COVID-19), o *WhatsApp* se torna uma importante ferramenta para os pequenos negócios, embora sendo usado inclusive por grandes empresas. A primeira estratégia foi utilizar esta ferramenta para tentar fomentar as vendas e não deixar de atender os clientes, principalmente na área gastronômica. Existe uma versão empresarial, chamada *WhatsApp Business*, que remunera vendendo APIs (*Application Programming Interface*) para empresas.

No ano de 2019 o aplicativo passou a exibir propagandas em algumas telas. Isso chega para potencializar a níveis mais profissionais a relação da marca com o consumidor. A empresa utiliza uma conta corporativa com perfil contendo informações específicas do seu negócio como, localização, tipo de empresa, descrição, *site*, endereço de *e-mail*, dentre outros dados relevantes. Um diferencial desta plataforma é a possibilidade de programar mensagens automáticas, caso recebam alguma notificação fora do horário de expediente. É possível incluir *emojis* e todas as outras funcionalidades de edição, bem como, fazer agendamento de dia e horário que a mesma será enviada.

Também será disponibilizada a versão *WhatsApp Pay*, modalidade de transferências de dinheiro entre usuários. Esta plataforma de serviço surge como forma de expansão dos negócios do *Facebook*, que tem focado em novos modelos de transferências virtuais, com a criação do *Facebook Pay* e da criptomoeda Libra. O objetivo é facilitar as transações.

VALOR DA MARCA

A marca da empresa está diretamente ligada aos ganhos e ao sucesso da mesma, sendo assim fundamental para a estratégia de marketing da organização. Como o consumidor vai enxergar a sua marca frente aos concorrentes, é um dos principais pontos na competitividade e faz o consumidor preferir o seu produto no lugar de outros similares. Segundo a AMA (2020),



uma marca é um nome, termo, desenho, símbolo ou qualquer outro elemento característico que identifica e distingue o produto ou serviço de uma empresa dos de outras empresas.

Do ponto de vista do marketing, a noção de marca é mais abrangente, não se limitando a um conjunto de sinais que servem para distinguir produtos e serviços (ELLIOTT e PERCY, 2007). Na área do serviço, a marca resulta no processo de interação entre os clientes e os colaboradores da empresa. Estes encontros representam um elemento central na criação da imagem da marca, bem como, na sua destruição. Empresas com marcas fortes são aquelas que reconhecem que o valor começa a ser construído de dentro para fora. Se as pessoas que fazem parte da empresa não comprarem o conceito da marca, dificilmente os clientes o fazem.

As redes sociais e os canais de comunicação direta com os clientes tornam possível mensurar as impressões, bem como as experiências e entender quais são as reais expectativas frente à marca da empresa. A partir daí é possível agregar valor para os produtos ou soluções.

Quando é agregado valor a um produto ou serviço, emerge a noção de *Brand Equity*, ou valor da marca, que nada mais é a equidade da marca, e esta ligada de modo direto com a força que a marca conquistou no mercado. Isso quer dizer que não basta apenas ter uma identidade reconhecida, mas como os clientes olham para a marca. Só o reconhecimento em si não faz diferença, pois existem muitas marcas reconhecidas, algumas de forma negativa. A percepção do cliente é que faz a diferença nos lucros e na valorização da empresa como um todo, ou seja, quanto mais forte a imagem da empresa, maior o seu valor no mercado.

No conceito do valor da marca, ou *Brand Equity*, pelo menos três princípios impactam diretamente na força da marca: [1] Poder de influência no mercado: as marcas mais fortes são as que ditam o ritmo no mercado, e isso envolve toda a cadeia, distribuidores, parceiros, fornecedores, e todos que têm uma forma direta ou indireta de participação com a empresa. [2] Percepção de valor dos clientes: quanto mais forte a marca, maior o valor que o cliente atribui para esta marca. O grau de confiança do consumidor na empresa proporciona maior abertura para inovar e para tomar decisões estratégicas significativas. [3] Lealdade à marca: é o ponto mais importante. A fidelidade do cliente fará que aos poucos ele defenda, interaja positivamente nos canais de comunicação, indique e recomende a outros o produto ou serviço. Existem diversos modelos utilizados para mensuração do valor da marca, como por exemplo, os modelos de Aaker (1991), Aaker (1996), Keller (1998) e Keller (1993), dentre outros.





COCRIÇÃO DE VALOR

Cocriação de Valor é um termo que desde os anos 1990, ainda que de modo incipiente, faz parte da literatura das áreas de marketing e operações. Entretanto, no ano de 2004 recebeu visibilidade, em especial pelos artigos e livro publicados por Prahalad e Ramaswamy (2004a, 2004b e 2004c), e o artigo de Vargo e Lusch (2004), onde a cocriação de valor emerge como uma das premissas da Lógica Dominante do Serviço em Marketing.

A cocriação de valor é um termo utilizado para um processo que tem como objetivo principal definir uma forma de levar um produto ou serviço ao mercado. É uma forma de inovação que traz vantagens competitivas e de rentabilidade para a empresa, podendo ser considerada como um novo modelo de negócio (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004c). A partir de todos os pontos de interação entre a empresa e o consumidor é possível gerar oportunidades, tanto para a criação como para extração de valor. Os consumidores se envolvem nos processos e esta experiência de cocriação torna-se a base para geração de valor.

Consumidores que no passado eram passivos, apenas consumiam produtos e serviços, que não mantinham nenhum tipo de interação com a empresa, passam a colaborar no processo da cocriação. Para Lusch e Vargo (2006) a cocriação de valor é uma prática desejável para as empresas, pois pode ajudar consumidores, formar os seus pontos de vista, e melhorar os processos, a partir das necessidades e desejos desses consumidores (entregando um produto ou serviço mais adequado com as necessidades reais de consumo).

Dentro destas perspectivas, Prahalad e Ramaswamy (2004b) apresentaram o Modelo DART (Diálogo, Acesso, Risco e, Transparência), pois acreditam que um resultado desejável da cocriação é o crescimento do nível de confiança do consumidor. Estes elementos se apresentam da seguinte forma no processo cocriativo: [1] Diálogo: a empresa deve estar disposta a escutar o seu cliente, com o objetivo de buscar soluções de eventuais problemas. Este entendimento entre ambos acaba sendo um ponto relevante para a satisfação e confiança do cliente, em relação aos serviços prestados. [2] Acesso: ligado diretamente as informações que o consumidor recebe da empresa. Através de ferramentas, a empresa auxilia o consumidor para que possa desenvolver suas próprias experiências, por meio dos pontos de interação. Se gerar satisfação pode impactar imediatamente na confiança e na satisfação. [3] Risco: quando a empresa discute sobre riscos e benefícios inerentes aos produtos e serviços, a probabilidade de algo dar errado tende a diminuir, e isso impacta na satisfação e confiança dos clientes. [4] Transparência: também pode gerar satisfação e confiança. O serviço baseado na crença de



transparência incorre em menos riscos, pois os clientes estarão envolvidos no processo da empresa, bem como todos os colaboradores assim o farão de forma direta ou indireta.

É importante para a organização desenvolver uma relação baseada na confiança e na experiência de cada um, é isso é essencial para que os clientes confiem e acreditem no negócio. A confiança do cliente fortifica a marca, abre espaços no mercado e difunde a marca com mais convicção. O cliente passa a acreditar na empresa. Sabe-se que o Modelo DART como um todo está ligado diretamente à satisfação dos clientes, um importante elemento para mensuração e efetividade das práticas de marketing estabelecidas e desempenhadas.



MÉTODO

Este artigo se caracteriza como um estudo de caso único, seguindo os preceitos estabelecidos por Yin (2010), quais destacam as possibilidades de aplicação qualitativa e quantitativa nos casos, tendo em vista o entendimento de uma situação em contexto real. A unidade de análise foi a empresa Pausa para um Café, situada na cidade de Cachoeira do Sul, no interior do Rio Grande do Sul. A coleta dos dados foi desenvolvida tendo como interesse efetuar análise sobre as mídias sociais da empresa, contando com uma pequena amostra de 17 clientes da cafeteria, o que é significativo visto a natureza e o pequeno porte empresarial.

Justifica-se ainda a validade do caso nos termos propostos por Gil (2002), já que a empresa apresenta característica peculiar referente ao tipo de atividade, que fazem do estudo, ainda que com uma pequena amostra, relevante para o entendimento do contexto. Segundo Gil (2002), com relação à coleta de dados no estudo de caso, este procedimento pode ser considerado adequado, pois, se vale tanto de dados de pessoas quanto de dados documentais. Optou-se pela utilização de um instrumento padronizado para coleta de dados (questionário).

O formato adotado foi o de questionário transversal. Este tipo de questionário oferece ao pesquisador um breve resumo do que os entrevistados pensam. Caracterizam-se como curtos e rápidos de responder, essenciais na hora de obter opinião de uma situação particular, em especial diante de situações onde não há tempo hábil para uma coleta mais extensa. O estudo buscou pesquisar os clientes de uma forma geral, contando com idades e profissões variadas. O instrumento para a coleta de dados (questionário) foi aplicado mediante o uso do aplicativo *WhatsApp*, vinculando com a ferramenta virtual de formulário *Google Forms*, e foi estruturado com perguntas fechadas do tipo múltipla escolha.

A técnica adotada para a análise dos dados foi a triangulação dos dados, que de modo geral, permite a exploração da realidade a partir de diferentes ângulos, comparando os





resultados coletados, dados secundários e orientação da teoria de base. Este procedimento possibilita a interação de questões objetivas e subjetivas, ao mesmo tempo em que considera a análise do contexto, da história, das relações, das representações e da participação. A triangulação de dados priorizou os resultados do questionário junto aos clientes, com base nas dimensões teóricas das mídias digitais, fortalecimento da marca e práticas cocriativas que foram identificadas, tanto no ambiente físico, quanto no ambiente virtual da empresa.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Conforme mencionado no método, o estudo contou com a amostra de 17 respondentes, quais foram gerados de um envio originalmente feito por *WhatsApp* para 30 clientes, quais acabaram representando um retorno de pouco mais da metade dos envios. A abordagem inicial previa a interação direta, mas devido ao fato da ocorrência da Pandemia da COVID-19 (Coronavírus) ter ocorrido durante o estudo, os pressupostos metodológicos originais, bem como o contato e o retorno de resposta dos clientes, ficou evidentemente prejudicado.

Podem-se identificar na pesquisa que 75% dos respondentes são mulheres e que 37,5% estão na faixa etária adulta (40-50 anos), 25% (30-40 anos) adultos jovens, 25% (20-30 anos) e 12,5% adultos de meia-idade (50-60 anos). Para Kotler e Keller (2006), as faixas etárias podem ser divididas em seis grupos: pré-escolares, crianças em idade escolar, adolescentes, adultos jovens (25 a 40 anos), adultos de meia-idade (40 a 65 anos) e idosos (mais de 65 anos), mesma classificação adotada no presente estudo. Os autores consideram que para os profissionais de marketing, as faixas etárias com mais indivíduos definem o ambiente de marketing principal. Para que fosse possível identificar de forma resumida o comportamento dos pesquisados frente ao uso das redes sociais, especificamente ao que se relaciona a Cafeteria Pausa para um Café, foram elaboradas algumas questões pertinentes ao assunto.

A primeira alternativa foi limitada em saber se os clientes enxergam os avanços da *Internet*, de um modo geral, como oportunidade de se relacionar com a marca favorita. Neste sentido, 91,2% afirmaram que sim, e que os avanços da *internet* representam oportunidades de relacionamento com a marca. Os demais 8,8% responderam que não, demonstrando a não percepção como um fator de relevância para a definição e escolha da marca. Abordando a mesma temática da pergunta anterior foi questionado se os respondentes realizavam pesquisa através dos mecanismos de busca por empresas deste segmento (cafeteria) nas redes sociais, e 22% responderam que sim, conseqüentemente, 88% responderam que não possuem o hábito de procurar por empresas neste segmento nas redes sociais.





O questionamento subsequente se limitou em verificar se os pesquisados utilizam o *WhatsApp* como ferramenta para fazer pedidos. Dos respondentes, 65,5% responderam que sim e 37,5% que não utilizam a ferramenta para efetuar os pedidos. Sendo a resposta positiva para este item do formulário, a questão complementar que foi apresentada abordou sobre o atendimento através desta ferramenta, sendo que das quatro possibilidades de resposta, foram marcadas pelos respondentes apenas duas, onde 90,9% disseram que o atendimento é rápido e atende as suas necessidades por esta ferramenta e apenas 9,1% respondeu que é rápido, mas o tempo de entrega é muito demorado (o que contempla questões logísticas e de cadeia acima de elementos associados com o marketing em geral ou com a marca em específico).

Dando segmento ao estudo, a pergunta seguinte estava associada com as redes sociais *Facebook* e *Instagram*, onde se identificou que 81,3% seguem a empresa em uma destas redes sociais. Porém, não avaliam a escolha do local pelas mídias sociais, mas pela facilidade da localização, pela qualidade dos produtos e pelo local ser considerado agradável. Em termos de repercussão por meio de boca-a-boca positivo ou outras formas de propagar o conhecimento da empresa e da marca, 100% dos entrevistados indicariam a cafeteria para outras pessoas.

Quanto aos elementos de práticas cocriativas existentes, embora seja um interesse da organização, não foram detectadas ações significativas, tendo como base a análise dos documentos e procedimentos da empresa (relatados pela gestora da empresa). As eventuais práticas de caráter cocriativo estão limitadas em pequenas ocorrências como, por exemplo, a possibilidade de fazer pedidos de cafés personalizados ou alterando pequenas configurações do produto (o que não é muitas vezes possível em cafeterias de redes padronizadas). Ainda que apresente indícios de cocriação, a empresa em estudo não pratica de forma consistente.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As conclusões obtidas neste estudo, onde se buscou conhecer o comportamento dos pesquisados em relação ao uso das mídias sociais *WhatsApp*, *Instagram* e *Facebook* mostrou que dentro do número de pessoas que responderam ao questionário, o resultado é satisfatório. Porém, não se conseguiu atingir o público externo ao Centro Clínico e Hospital, em função da situação de isolamento social encontrada, em função da COVID-19. No período de estudo, inclusive, a empresa passou um tempo fechada ao público, o que dificultou a realização do estudo. O estudo de caso realizado foi do tipo único, levando em consideração somente uma empresa e seus clientes diretos, o que requer cautela acerca dos resultados (todavia, os *insights* providos apresentam evidências interessantes sobre o uso das mídias digitais). Desta forma, não



foi analisada a percepção do público em geral acerca de redes sociais na aquisição de produtos e serviços do segmento estudado, contemplando apenas clientes regulares.

Há indícios significativos de que as estratégias de marketing digital, através das redes sociais, podem direcionar para resultados positivos, quando as ações são segmentadas focando impactar ao público alvo adequado. Uma maneira de segmentar com o uso das redes sociais de maneira produtiva ocorre por intermédio da ferramenta *Instagram*, por exemplo, como um canal de promoções para atingir maior número de pessoas e, desta forma, buscar uma efetiva consolidação da marca, o que pode ser expandido para interações cocriativas por meio de plataformas digitais, ao encontro do que é proposto por Ramaswamy e Ozcan (2018). Os autores destacam a crescente interação empresarial de pessoas diante de produtos e serviços, por intermédio de plataformas digitais, que alteram a forma de operação em diversos setores.

Identificou-se através da pesquisa que existe grande parcela do mercado que ainda deve ser explorada pela empresa, já que os consumidores fazem o uso das redes sociais. Estas ferramentas potenciais podem favorecer a interação e evidenciar a marca. O comportamento digital e o consumo de produtos e serviços de empresas que utilizam as redes sociais são crescentes, e logo estará sendo exigido pelos consumidores como canal de relações.

O marketing digital emerge como facilitador para o modo como atuais e potenciais clientes se comunicam com as organizações, qualificando *feedback* sobre a experiência com o produto e serviço, bem como com o ambiente. Torna-se relevante alternativa para divulgar e fortalecer o valor de uma marca, e para estar mais próximo e presente na vida dos clientes. Identificou-se assim que o marketing digital provê uma excelente gama de ferramentas e, se bem exploradas, favorecem na oferta de produtos e serviços que atendam de forma mais adequada aos desejos dos clientes. As empresas devem trabalhar na busca da confiança e interatividade com os consumidores, pois são novos tempos, novos mercados, novas ações e novos tipos de consumidores. O cenário vigente de isolamento social e incremento do sistema de compras por aplicativos reforça os resultados verificados com a realização desta pesquisa.

Como contribuições gerenciais deste estudo, pode-se destacar a efetividade das ferramentas interativas e virtuais no atendimento das necessidades dos consumidores. São apresentadas de forma sintética algumas das opções disponíveis, bem como a perspectiva básica acerca de como os clientes percebem estas ferramentas digitais. No quesito acadêmico, o estudo apresenta uma orientação de estudo aplicável para pequenos varejos, conectando conceitos de marketing digital com a geração de valor para a marca e a adoção de práticas orientadas pela noção da cocriação de valor, tanto em cenário presencial quanto virtual.

REFERÊNCIAS

AAKER, D. A. **Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name**. New York: Free Press, 1991.

AAKER, D. A. Measuring Brand Equity across Products and Markets. **California Management Review**, v.38, n.3, p.102-120, 1996.

AMA: American Marketing Association. Definition of Brand. **Disponível em:** <<https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>>. **Acesso em:** 10 jun. 2020.

ANDERSON, C. **O Futuro é Grátis**. São Paulo: Galileu, 2009.

BRESSAN, R. T. YouTube: intervenções e ativismos. **In:** INTERCOM. XII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, MG, 2008. **Disponível em:** <http://www.petfacom.ufjf.br/arquivos/artigos/Artigo_1_You_Tube.pdf>. **Acesso em:** 30 mar. 2020.

CARRAMENNA, B.; CAPELLANO, T.; MANSI, V. Pesquisa: WhatsApp, Trabalho e Comunicação, 2015. **Disponível em:** <<http://www.comunicacaocomempregados.com.br/whatsapp>>. **Acesso em:** 06 abr. 2020.

CHLEBA, M. **Marketing Digital: novas tecnologias e novos modelos de negócios**. São Paulo: Futura, 2000.

COMM, J.; BURGE, K. **O Poder do Twitter: estratégias para dominar seu mercado e atingir seus objetivos com um tweet por vez**. São Paulo: Gente, 2009.

ELLIOTT, R.; PERCY, L. **Strategic Brand Management**. Oxford: University Press, 2007.

FARRIS, P.W.; BENDLE, N.T.; PFEIFER, P.E.; REIBSTEIN, D.J. **Métricas de Marketing: mais de 50 métricas que todo executivo deve dominar**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

KELLER, K. L. **Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity**. New Jersey: Prentice Hall, 1998.



KELLER, K. L. Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. **Journal of Marketing**, v.57, p.1-22, 1993.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 12.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LUSCH, R. F; VARGO, S. L. Service-Dominant Logic: reactions, reflection and refinements. **Marketing Theory**, v.6, n.3, 2006.

MARTINS, J. R. **Branding: um manual para você criar, gerenciar e avaliar marcas**. São Paulo: Global Brands, 2006.



PAGBRASIL (2019). PagBrasil: Os números do relatório Digital de 2019. **Disponível em:** <<https://www.pagbrasil.com/pt-br/insights/relatorio-digital-in-2019-brasil,2019>>. **Acesso em:** 30 mar. 2020.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. Co- creating Unique Value with Customers. **Strategy & Leadership**, v.32, n.3, p.4-9, 2004a.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. Co-creation Experiences: the next practice in value creation. **Journal of Interactive Marketing**, v.18, n.3, p.5-14, 2004b.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. **O Futuro da Competição:** como desenvolver diferenciais inovadores em parceria com os clientes. Rio de Janeiro: Campus, 2004c.

RAMASWAMY, V.; OZCAN, K. What is Co-Creation? An interactional creation framework and its implications for value creation. **Journal of Business Research**, v.84, p.196-205, 2018.

TORRES, C. **A Bíblia do Marketing Digital:** tudo que você queria saber sobre marketing e publicidade na Internet e não tinha a quem perguntar. São Paulo: Novatec, 2009.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. **Journal of Marketing**, v.68, p.1-17, 2004.

VAZ, C. A. **Google Marketing**. 3.ed. São Paulo: Novatec, 2010.

WITZIG, L.; SPENCER, J.; GALVIN, M. Organizations use of LinkedIn: An analysis of nonprofits, large corporations and small businesses. **The Marketing Management Journal**, v.22, p.113-121, 2012.

YIN, R. K. **Estudo de Caso:** planejamento e métodos. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.



CAPÍTULO 11

ANÁLISE ECONÔMICO-FINANCEIRA DE MUNICÍPIOS

Jeferson Luís Lopes Goularte, Doutorado em Ciências de la Educación pela Universidad Nacional de Rosario, Professor na Universidade Federal do Pampa
Gabriela Cappellari, Doutorado em Desenvolvimento Regional pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Professora na Universidade Federal do Pampa
Leonardo Minelli, Mestrado em Informática pela Universidade Federal de Santa Maria, Professor no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-rio-grandense
Guilherme Inchausp Moreira, Graduado em Gestão Pública pela Universidade Federal do Pampa, Assessor na Câmara de Vereadores de Santana do Livramento



RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo realizar a análise das demonstrações contábeis dos municípios com maior orçamento de cada uma das sete mesorregiões do estado do Rio Grande do Sul, nos anos 2017, 2018 e 2019. Na revisão da literatura são desenvolvidos os temas Demonstrações Contábeis aplicadas ao Setor Público e Análise Econômico-Financeira no Setor Público. A pesquisa caracteriza-se como aplicada, descritiva e abordagem quantitativa e qualitativa. Os dados coletados por meio de pesquisa documental e analisados pela técnica interpretativa. Os resultados evidenciam na análise nos indicadores de liquidez, Porto Alegre, Santa Maria e Uruguaiana demonstram capacidade de cumprir as obrigações; nos indicadores de atividade, Caxias do Sul, Passo Fundo, Porto Alegre, Santa Maria e Uruguaiana demonstram eficiência no uso dos ativos; nos indicadores de endividamento, Porto Alegre, Santa Cruz do Sul e Santa Maria demonstram diminuição na dependência de capital de terceiros; nos indicadores de resultado, os municípios demonstraram resultados patrimoniais baixos ou negativos. Na análise dos indicadores de execução orçamentária, Caxias do Sul, Santa Maria e Uruguaiana demonstram eficiência na realização da receita; Passo Fundo, Porto Alegre e Santa Cruz do Sul demonstram maior aplicação de receitas correntes em despesas de capital; Caxias do Sul, Passo Fundo, Pelotas, Porto Alegre e Santa Maria apresentaram superávit orçamentário. A contribuição da pesquisa busca ampliar a compreensão das demonstrações contábeis e aplicação de indicadores econômico-financeiro na análise de entidades públicas.

PALAVRAS-CHAVE: Demonstrações Contábeis. Análise Econômico-Financeira. Execução Orçamentária.

1 INTRODUÇÃO

Os gastos públicos e a receita pública afetam o desenvolvimento dos municípios (Scarpin, & Slomski, 2007). Assim, as demonstrações contábeis constituem o principal meio de divulgação das informações econômico-financeiras das entidades públicas, abrangendo três objetivos fundamentais que são: auxiliar a entidade no dever de prestar contas à sociedade; auxiliar a gestão na avaliação dos resultados operacionais obtidos pela entidade; auxiliar a





gestão na avaliação do nível de serviços que devem ser fornecidos pela entidade e sua capacidade em atender suas obrigações tão logo exigidas (Lima, & Diniz, 2016).

As Demonstrações Contábeis Aplicadas ao Setor Público (DCASP) utilizadas para a divulgação das informações econômico-financeiras são previstas na legislação e nas normas contábeis. Esses demonstrativos são os seguintes: Balanço Orçamentário; Balanço Financeiro; Balanço Patrimonial; Demonstração das Variações Patrimoniais; Demonstração dos Fluxos de Caixa; Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido; e, Notas explicativas. Tais demonstrações contábeis destinam-se a fornecer informações úteis para a tomada de decisão e para evidenciar a prestação de contas e o cumprimento das responsabilidades da entidade. Martins, Miranda e Diniz (2020) destacam que a análise das demonstrações contábeis é o conjunto de esforços sistemáticos para determinar o significado e o sentido das demonstrações contábeis com a finalidade de permitir a realização de previsão da liquidez, da solvência e da rentabilidade de uma entidade.

O objetivo deste estudo é realizar a análise das demonstrações contábeis dos municípios com maior orçamento de cada uma das sete mesorregiões do estado do Rio Grande do Sul, nos anos 2017, 2018 e 2019. Portanto, esta pesquisa propõe uma visão específica quanto às informações econômico-financeiras a serem observadas nesse contexto.

O estado do Rio Grande do Sul está localizado na região do sul do país e é composto pelas seguintes mesorregiões: Centro Ocidental; Centro Oriental; Metropolitana; Nordeste; Noroeste; Sudeste; Sudoeste. A mesorregião é entendida como uma área individualizada em uma unidade da Federação, que apresente formas de organização do espaço definidas pelas seguintes dimensões: o processo social, como determinante; o quadro natural, como condicionante, e a rede de comunicação e de lugares como elemento da articulação espacial (Rio Grande do Sul, 2020).

Esta investigação justifica-se pela crítica feita por pesquisadores ao afirmarem que as pesquisas contábeis apresentam pouco efeito na prática da gestão pública (Scarpin, & Slomski, 2007). Outra contribuição do estudo refere-se à seleção dos indicadores e também no tamanho dos municípios. Brown (1993) destaca que os indicadores são relevantes na avaliação de fatores econômicos e financeiros de um município, como as receitas, os gastos, as dívidas e a estrutura operacional. Já quanto ao tamanho das localidades, o autor explica que de modo geral os municípios são limitados na interpretação de sua condição financeira, que não seja mediante comparações com municípios de porte similar.



A pesquisa na área contábil e orçamentária contribuem para a prática da gestão pública. Galvão (2021) ao identificar o nível de eficiência dos municípios a partir dos recursos destinados à educação, menciona que os municípios que destinam mais recursos não garantem bom desempenho educacional, pois devem focar mais em analisar os resultados. Sousa, Santos e Alves (2021) ao avaliar a eficiência dos gastos públicos no ensino fundamental, afirmam que maiores gastos por aluno não garantem melhores desempenhos, pois devem alocar melhor os gastos. Assim, a análise econômico-financeira no setor público também pode contribuir para a prática da gestão dos recursos públicos.

O estudo está estruturado em quatro partes, além deste texto introdutório. Na próxima seção, apresenta-se a revisão da literatura que discorre sobre demonstrações contábeis aplicadas no setor público e análise econômico-financeira no setor público. A seguir, indicam-se os procedimentos metodológicos utilizados na investigação empírica, os resultados e análises, por fim, as considerações finais, limitações e sugestões para estudos futuros.



2 REVISÃO DA LITERATURA

Na revisão da literatura são desenvolvidos os temas Demonstrações Contábeis aplicadas ao Setor Público e Análise Econômico-Financeira no Setor Público.

2.1 DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS APLICADAS AO SETOR PÚBLICO

O Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público (MCASP) estabelece as DCASP que objetivam padronizar a estrutura e as definições dos elementos que as compõem, devendo ser observados pela União, estados, Distrito Federal e municípios, permitindo a consolidação das contas públicas em âmbito nacional, em consonância com o Plano de Contas Aplicado ao Setor Público (PCASP) (Secretaria do Tesouro Nacional [STN], 2018).

As DCASP são elaboradas de acordo com as Normas Brasileiras de Contabilidade Técnica para o Setor Público (NBC TSP), sendo: NBC TSP 11 – Apresentação das Demonstrações Contábeis; NBC TSP 12 – Demonstração dos Fluxos de Caixa; NBC TSP 13 – Apresentação de Informação Orçamentária nas Demonstrações Contábeis, do Conselho Federal de Contabilidade (CFC). Além da legislação aplicável, destacam-se a Lei nº 4.320/1964 e a Lei Complementar nº 101/2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal). Compõem o conjunto da DCASP: Balanço Orçamentário; Balanço Financeiro; Balanço Patrimonial; Demonstração das Variações Patrimoniais; Demonstração dos Fluxos de Caixa; Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido; e, Notas explicativas.



Nesta investigação as demonstrações contábeis selecionadas para realizar a análise econômico-financeira são o Balanço Patrimonial, a Demonstração das Variações Patrimoniais e o Balanço Orçamentário, por meio de indicadores selecionados de autores que são desenvolvidos na seção análise econômico-financeira no Setor Público.



O *Balanço Patrimonial* é a demonstração contábil que evidencia, qualitativa e quantitativamente, a situação patrimonial da entidade pública por meio de contas representativas do patrimônio público, bem como os atos potenciais, que são registrados em contas de compensação (STN, 2018). O Balanço Patrimonial está previsto no art. 105 da Lei nº 4.320/1964 e na NBC TSP 11 do CFC.

O Balanço Patrimonial é estruturado em ativo, passivo e patrimônio líquido. O ativo é composto pelos bens, direitos e outros recursos da entidade que geram ou ajudam a gerar caixa. Martins, Miranda e Diniz (2020) explicam que o ativo pode ser conceituado como recurso controlado pela entidade como resultado de eventos passados e do qual se espera que resultem futuros benefícios econômicos para a entidade.

O ativo é estruturado em ativo circulante e ativo não circulante. O ativo deve ser classificado como circulante quando satisfizer a qualquer dos seguintes critérios: espera-se que esse ativo seja realizado, ou pretende-se que seja mantido com a finalidade de ser vendido ou consumido no decurso normal do ciclo operacional da entidade; o ativo está mantido essencialmente com a finalidade de ser negociado; espera-se que o ativo seja realizado em até doze meses; ou o ativo seja caixa ou equivalente de caixa (Conselho Federal de Contabilidade [CFC], 2018a).

O ativo não circulante é estruturado em ativo realizável a longo prazo, investimentos, imobilizado e intangível. No ativo realizável a longo prazo são classificados os direitos realizáveis após o ciclo operacional da entidade, os empréstimos ou adiantamentos concedidos às sociedades coligadas ou controladas, a diretores e acionistas. Nos investimentos são classificadas as participações em outras entidades e ativos que não se destinam à atividade operacional da entidade. No Imobilizado são classificados os direitos e ativos corpóreos de permanência duradoura destinados às atividades operacionais da entidade. No Intangível são classificados os direitos que tenham por objeto ativos incorpóreos destinados à atividade operacional da entidade ou exercidos com essa finalidade (Martins, Miranda, & Diniz, 2020).

O passivo é composto pelas obrigações da entidade. Martins, Miranda e Diniz (2020) afirmam que o passivo pode ser conceituado como as obrigações presentes da entidade,



derivadas de eventos já ocorridos, cujas liquidações se espera que resultem em saída de recursos capazes de gerar benefícios econômicos.

O passivo é estruturado em passivo circulante e passivo não circulante. O passivo deve ser classificado como circulante quando satisfizer a qualquer dos seguintes critérios: espera-se que o passivo seja exigido durante o ciclo operacional normal da entidade; o passivo está mantido essencialmente para a finalidade de ser negociado; o passivo deve ser exigido no período de até doze meses; ou a entidade não tem direito incondicional de diferir a liquidação do passivo durante pelo menos doze meses (CFC, 2018a).

No passivo não circulante são classificadas as obrigações exigíveis após o ciclo operacional da entidade. O patrimônio líquido é o valor residual dos ativos depois de deduzidos todos os passivos, e quando o valor do passivo é maior do que o valor do ativo, denomina-se passivo a descoberto. Kohama (2015) afirma que o patrimônio líquido é composto pelo patrimônio social das autarquias, fundações, fundos e o capital social das demais entidades da administração indireta, e também os resultados acumulados que são os saldos remanescentes dos superávits ou déficits acumulados da administração direta, autarquias, fundações e fundos.

O Balanço Patrimonial também apresenta o ativo financeiro, ativo permanente, passivo financeiro, passivo permanente e saldo patrimonial previsto no art. 105 da Lei nº 4.320/1964. As definições de ativo financeiro e passivo financeiro são utilizadas para apurar o superávit financeiro previsto no art. 43 da Lei nº 4.320/1964 (Brasil, 1964).

A *Demonstração das Variações Patrimoniais* evidenciará as alterações verificadas no patrimônio, resultantes ou independentes da execução orçamentária, e indicará o resultado patrimonial do exercício. O resultado patrimonial do período é apurado pelo confronto entre as variações patrimoniais quantitativas aumentativas e diminutivas. O valor apurado passa a compor o saldo patrimonial do Balanço Patrimonial do exercício (STN, 2018). A Demonstração das Variações Patrimoniais está prevista no art 104 da Lei nº 4.320/1964 e na NBC TSP 11 do CFC.

Kohama (2015) enfatiza que às variações patrimoniais decorrem de transações que aumentam ou diminuem o patrimônio líquido, dividindo-se em variações patrimoniais aumentativas quando aumentam o patrimônio líquido e variações patrimoniais diminutivas quando diminuem o patrimônio líquido.

No *Balanço Orçamentário* são demonstradas as receitas detalhadas por categoria econômica e origem, com especificação para previsão inicial, previsão atualizada, receita

realizada e saldo. As despesas são demonstradas através de categoria econômica e natureza da despesa, especificando a dotação inicial, dotação atualizada, despesas empenhadas, despesas liquidadas, despesas pagas e o saldo da despesa (STN, 2018). O Balanço Orçamentário é elaborado pelo regime orçamentário previsto no art. 35 da Lei nº 4.320/1964, e pertence ao exercício financeiro as receitas realizadas e as despesas legalmente empenhadas (Brasil, 1964). O Balanço Orçamentário está previsto no art. 102 da Lei nº 4.320/1964 e na NBC TSP 13 do CFC.

Para Andrade (2017) o Balanço Orçamentário poderá demonstrar uma situação de desequilíbrio entre a receita prevista e a despesa autorizada pela utilização do superávit financeiro de exercícios anteriores para abertura de créditos adicionais, também pode ocorrer desequilíbrio pela reabertura de créditos adicionais especiais e extraordinários autorizados nos últimos quatro meses do ano anterior.

2.2 ANÁLISE ECONÔMICO-FINANCEIRA NO SETOR PÚBLICO

Para Martins, Miranda e Diniz (2020) a análise das demonstrações contábeis requer um método específico que seja capaz de entender os fundamentos de como se faz uma análise econômico-financeira e propõem três etapas: observação; exame; e interpretação. Na observação deve-se fazer as seguintes perguntas: “O que vejo? Quais os elementos envolvidos que chamam a atenção?”. No exame deve-se tentar responder ao seguinte questionamento: “Como posso estruturar essas informações para buscar um sentido lógico?”. Na interpretação, a pergunta a ser respondida é: “O que isso significa?”.

Entende-se que é necessário adotar um método para a realização da análise econômico-financeira das demonstrações contábeis. Assim sendo, seleciona-se indicadores para serem aplicados nessa análise. A análise sobre o enfoque patrimonial é realizada no Balanço Patrimonial e na Demonstração das Variações Patrimoniais, que expressa os registros na contabilidade pelo regime de competência, por meio dos indicadores propostos por Mauss (2012).

Tabela 1

Indicadores do Grupo Liquidez

Indicador	Fórmula	Interpretação do resultado
Indicador de Liquidez Seca	$ILS = (\text{Ativo Circulante} - \text{Estoques} - \text{Despesas Antecipadas}) / \text{Passivo Circulante}$	Significa o quanto a entidade será considerada líquida. Indicador maior que 1,0 apresenta liquidez.
Indicador de Liquidez Corrente	$ILC = \text{Ativo Circulante} / \text{Passivo Circulante}$	Significa o quanto a entidade será considerada líquida. Indicador menor que 1,0 apresenta risco de inadimplência.

Indicador de Liquidez Geral	$ILG = (\text{Ativo Circulante} + \text{Ativo Realizável a Longo Prazo}) / (\text{Passivo Circulante} + \text{Passivo Não Circulante})$	Significa o quanto a entidade será considerada líquida. Indicador menor que 1,0 apresenta necessidade de gerar caixa.
-----------------------------	---	---

Fonte: Mauss, 2012, adaptado.

Tabela 2

Indicadores do Grupo de Atividade

Indicador	Fórmula	Interpretação do resultado
Indicador de Giro dos Ativos Permanentes	$IGAP = \text{Receita Orçamentária} / (\text{Investimentos} + \text{Imobilizado} + \text{Intangível})$	Significa o quanto a entidade tem eficiência no uso dos ativos permanentes.
Indicador de Giro do Ativo Total	$IGAT = \text{Receita Orçamentária} / \text{Ativo Total}$	Significa o quanto a entidade tem eficiência no uso dos ativos para gerar receitas.
Indicador de Imobilização do Patrimônio Líquido	$IPL = (\text{Investimentos} + \text{Imobilizado} + \text{Intangível}) / \text{Patrimônio Líquido}$	Significa o quanto a entidade tem do patrimônio líquido em ativos permanentes.

Fonte: Mauss, 2012, adaptado.

Tabela 3

Indicadores do Grupo de Endividamento

Indicador	Fórmula	Interpretação do resultado
Indicador de Endividamento Geral	$IEG = (\text{Passivo Circulante} + \text{Passivo Não Circulante}) / \text{Ativo Total}$	Significa o quanto a entidade tem de capital de terceiros para financiar as atividades.
Indicador de Composição do Endividamento	$ICE = \text{Passivo Circulante} / (\text{Passivo Circulante} + \text{Passivo Não Circulante})$	Significa o quanto a entidade tem de dívidas a curto e a longo prazos.
Indicador de Garantia de Capital de Terceiros	$IGCT = (\text{Passivo Circulante} + \text{Passivo Não Circulante}) / \text{Patrimônio Líquido}$	Significa o quanto a entidade tem de dependência de capital de terceiros.

Fonte: Mauss, 2012, adaptado.

Tabela 4

Indicadores do Grupo de Resultado

Indicador	Fórmula	Interpretação do resultado
Indicador de Retorno do Ativo Total	$IROA = \text{Resultado Patrimonial} / \text{Ativo Total}$	Significa o quanto os ativos geram de resultado patrimonial.
Indicador de Retorno do Capital Próprio	$IROE = \text{Resultado Patrimonial} / \text{Patrimônio Líquido}$	Significa o quanto o capital próprio tem de retorno pelo resultado patrimonial.
Indicador de Retorno Patrimonial	$IRP = \text{Resultado Patrimonial} / \text{Receita Orçamentária}$	Significa o quanto da receita orçamentária foi transformada em resultado patrimonial.

Fonte: Mauss, 2012, adaptado.

A seguir apresenta-se os indicadores para análise da execução orçamentária. Lima e Diniz (2016) afirmam que o resultado orçamentário é obtido mediante o confronto entre as receitas arrecadadas e as despesas legalmente empenhadas, corroborando com o art. 35 da Lei nº 4.320/1964. A análise sobre o enfoque orçamentário é realizada no Balanço Orçamentário, que demonstra a execução do orçamento pelo regime orçamentário, por meio dos indicadores propostos por Kohama (2015).

Indicadores da Execução Orçamentária **Tabela 5**

Indicador	Fórmula	Interpretação do resultado
Quociente de Execução da Receita	$QER = \text{Receita Realizada} / \text{Previsão Inicial}$	Representa o quanto foi executado da Receita Realizada em relação a Receita Prevista Inicial.
Quociente do Equilíbrio Orçamentário	$QEO = \text{Dotação Atualizada} / \text{Previsão Inicial}$	Representa o quanto foi aberto de Créditos Adicionais.
Quociente da Execução da Despesa	$QED = \text{Despesas Empenhadas} / \text{Dotação Atualizada}$	Demonstra quanto da Despesa Atualizada foi utilizado em Despesa Empenhada.
Quociente da Execução Orçamentária Corrente	$QEOCo = \text{Receita Corrente} / \text{Despesa Corrente}$	Demonstra quanto da Receita Corrente foi utilizado em empenho de Despesa Corrente.
Quociente da Execução Orçamentária de Capital	$QEOCa = \text{Receita de Capital} / \text{Despesa de Capital}$	Demonstra quanto da Receita de Capital realizada foi utilizada em empenho de Despesa de Capital.
Quociente do Resultado Orçamentário	$QRE = \text{Receitas Realizadas} / \text{Despesas Empenhadas}$	Demonstra quanto da Receita Realizada foi utilizada para cobertura da Despesa Empenhada.

Fonte: Kohama, 2015, adaptado.

A seguir, apresentam-se os procedimentos metodológicos utilizados na operacionalização do estudo, que compreende a classificação da pesquisa, coleta e análise de dados.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa caracteriza-se quanto à natureza pesquisa aplicada (Vergara, 1998; Gerhardt, & Silveira, 2009; Gil, 2010), quanto aos objetivos descritiva (Triviños, 1987; Prodanov, & Freitas, 2013), quanto a abordagem quantitativa (Gil, 2010) e qualitativa (Minayo, 2008; Martins, & Theóphilo, 2009; Creswell, 2010), por meio de levantamento de dados nas demonstrações contábeis dos municípios com maior orçamento de cada uma das sete mesorregiões do estado do Rio Grande do Sul dos anos 2017, 2018 e 2019.

Os municípios pesquisados foram Santa Maria da mesorregião Centro Ocidental; Santa Cruz do Sul da mesorregião Centro Oriental; Porto Alegre da mesorregião Metropolitana; Caxias do Sul da mesorregião Nordeste; Passo Fundo, da mesorregião Noroeste; Pelotas da mesorregião Sudeste; e Uruguaiana da mesorregião Sudoeste (Rio Grande do Sul, 2020).

A técnica utilizada na coleta de dados foi a pesquisa documental (Bailey, 2008; Cellard, 2008; Sá-Silva, De Almeida, & Guindani, 2009) nas seguintes demonstrações contábeis: Balanço Patrimonial, Demonstração das Variações Patrimoniais do Balanço Anual; e Balanço Orçamentário do Relatório Resumido da Execução Orçamentária do 6º bimestre. Os dados foram obtidos no endereço eletrônico do Sistema de Informações Contábeis e Fiscais do Setor Público Brasileiro (SICONFI) da Secretaria do Tesouro Nacional (STN), em acesso à aba “Consultas”, e posteriormente às subseções, “Consultar Declarações” e “SICONFI”.

Quanto à análise e interpretação dos dados, a técnica adotada foi a análise interpretativa (Westerman, 2011; Severino, 2016). A partir da interpretação dos indicadores aplicados nas

demonstrações contábeis foi possível realizar a análise econômico-financeira dos municípios com maior orçamento de cada uma das sete mesorregiões do estado do Rio Grande do Sul, nos anos de 2017, 2018 e 2019.

4 RESULTADOS E ANÁLISES

Nesta seção é desenvolvida os resultados e análises a partir dos procedimentos metodológicos adotados na investigação. As Tabelas de 6 a 9 apresentam a análise do enfoque patrimonial que obedece ao regime de competência, onde as transações e os eventos são registrados contabilmente e reconhecidos nas demonstrações contábeis dos períodos a que se referem (CFC, 2018a). Os indicadores de liquidez representam o quanto a entidade possui de recursos, circulantes e realizável a longo prazo, para cumprir com suas obrigações a curto e longo prazo. Na Tabela 6 são apresentados os resultados dos Indicadores do Grupo de Liquidez.

Tabela 6

Indicadores do Grupo de Liquidez

Municípios	ILS			ILC			ILG		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Caxias do Sul	1,50	1,55	1,54	1,54	1,61	1,59	0,81	0,85	0,86
Passo Fundo	4,35	4,79	7,71	4,38	4,83	7,76	1,09	0,83	0,63
Pelotas	5,90	3,82	2,06	6,47	4,12	2,20	0,86	0,72	0,62
Porto Alegre	2,09	2,62	3,35	2,12	2,86	3,59	0,85	0,96	1,03
Santa Cruz do Sul	1,49	1,35	1,30	1,56	1,40	1,35	0,60	0,66	0,64
Santa Maria	8,56	11,5	11,1	8,60	11,5	11,1	1,45	1,66	1,63
Uruguaiana	1,17	2,07	2,04	1,19	2,10	2,27	0,44	1,43	1,06

Fonte: Elaborado pelos autores.

Na Tabela 6 é demonstrado que os municípios apresentam no ILS índice maior que 1,0, demonstrando capacidade de cumprir as obrigações de curto prazo. De acordo com Mauss (2012) a entidade pode ser considerada líquida. No ILC os municípios também apresentam índice maior que 1,0, estão incluídos nesse indicador os estoques e despesas antecipadas que não geram caixa nas entidades públicas. No ILG apenas o município de Santa Maria apresenta índice maior que 1,0. Os municípios de Passo Fundo no ano 2017, Porto Alegre no ano 2019 e Uruguaiana nos anos 2018 e 2019 apresentam índice maior que 1,0. Os demais municípios apresentam índice menor que 1,0, demonstrando necessidade de gerar caixa para cumprir as obrigações de longo prazo. Conforme Mauss (2012) a entidade apresenta risco de inadimplência.

Os municípios de Caxias do Sul, Passo Fundo, Pelotas, Porto Alegre, Santa Maria, Uruguaiana apresentam índices maiores, tanto no ILS quanto no ILC, em razão dos recursos financeiros do Regime Próprio de Previdência Social (RPPS) serem registrados no Ativo Circulante; e índices menores no ILG em razão das provisões previdenciárias do RPPS serem registrados no Passivo Não Circulante. Observa-se que os recursos financeiros do RPPS são recursos vinculados a pagamentos de aposentadorias e pensões.

A análise do grupo de indicadores de liquidez, quando excluídos os recursos financeiros do RPPS, demonstra que os municípios de Passo Fundo e Pelotas apresentam diminuição nos índices dos indicadores, enquanto os municípios de Porto Alegre, Santa Maria e Uruguaiana apresentam aumento nos índices dos indicadores.

Ressalta-se que a Contabilidade Aplicada ao Setor Público (CASP) está em processo de convergência às normas internacionais de contabilidade aplicadas ao setor público, por esta razão as obrigações e provisões registradas por competência ainda estão sendo adotados os procedimentos para os registros contábeis pelo regime de competência pelos entes públicos.

Os indicadores de atividade relacionam os investimentos em ativos e a eficiência no seu uso para gerar receitas, bem como a imobilização do capital próprio da entidade. Na Tabela 7 são apresentados os resultados dos Indicadores do Grupo de Atividade.

Tabela 7

Indicadores do Grupo de Atividade

Municípios	IGAP			IGAT			IIPL		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Caxias do Sul	1,49	1,57	1,60	0,76	0,78	0,79	0,52	0,50	0,50
Passo Fundo	2,25	2,32	2,33	0,60	0,58	0,58	0,29	0,27	0,27
Pelotas	1,22	1,20	1,15	0,65	0,68	0,64	0,59	0,60	0,59
Porto Alegre	1,79	1,71	1,58	0,79	0,73	0,62	0,48	0,46	0,42
Santa Cruz do Sul	0,85	0,89	0,94	0,73	0,74	0,78	0,86	0,84	0,84
Santa Maria	1,22	1,35	1,21	0,52	0,51	0,50	0,43	0,39	0,42
Uruguaiana	1,66	1,86	2,00	0,73	0,28	0,29	0,55	0,24	0,23

Fonte: *Elaborado pelos autores.*

Na Tabela 7 é demonstrado que o município de Santa Cruz do Sul apresenta no IGAP índice menor que 1,0. O município de Passo Fundo apresenta índice maior que 2,0. Os demais municípios apresentam índice maior que 1,0 e igual ou menor que 2,0. Para Mauss (2012) demonstra a eficiência no uso dos ativos de investimentos, imobilizado e intangível para gerar receitas. No IGAT o município de Santa Maria apresenta índice próximo de 0,5, e o município de Uruguaiana apresenta índice próximo de 0,3 nos anos 2018 e 2019. Os demais municípios

apresentam índice maior que 0,5 e menor que 1,0. Para Mauss (2012) demonstra a eficiência no uso do ativo total para gerar receitas.

No IIPL os municípios de Passo Fundo apresentam índice próximo de 0,3, e o município de Uruguaiana apresenta índice próximo de 0,3 nos anos 2018 e 2019. Os demais municípios apresentam índice maior que 0,3 e menor que 1,0, demonstrando que parte do patrimônio líquido está investido em ativos de investimentos, imobilizado e intangível. Martins, Miranda e Diniz (2020) afirmam que parte do capital próprio deve ser investido em ativo circulante para diminuir a dependência de capital de terceiros.

A análise do grupo de indicadores de atividade demonstra que os municípios de Caxias do Sul e Santa Cruz do Sul apresentaram aumento nos índices de IGAP e IGAT e estabilidade no IIPL. Os municípios de Pelotas e Porto Alegre apresentam diminuição nos índices destes indicadores.

Os indicadores de endividamento identificam a composição das dívidas a curto e longo prazo, bem como a dependência de capital de terceiros da entidade. Na Tabela 8 são apresentados os resultados dos Indicadores do Grupo de Endividamento.

Tabela 8

Indicadores do Grupo de Endividamento

Municípios	IEG			ICE			IGCT		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Caxias do Sul	0,59	0,58	0,57	0,51	0,52	0,53	1,49	1,39	1,39
Passo Fundo	0,59	0,80	1,08	0,21	0,15	0,07	1,83	3,69	-7,44
Pelotas	0,43	0,54	0,64	0,10	0,15	0,25	0,92	1,29	2,05
Porto Alegre	0,57	0,52	0,52	0,34	0,29	0,25	1,59	1,29	1,28
Santa Cruz do Sul	0,23	0,24	0,25	0,37	0,45	0,46	0,29	0,33	0,34
Santa Maria	0,39	0,35	0,35	0,17	0,13	0,14	0,64	0,58	0,55
Uruguaiana	0,82	0,33	0,45	0,17	0,14	0,10	39,64	1,14	2,63

Fonte: Elaborado pelos autores.

Na Tabela 8 é demonstrado que os municípios apresentam no IEG índice menor que 1,0, demonstrando a parte de capital de terceiros que financiam as atividades da entidade. Apenas o município de Passo Fundo apresenta índice maior que 1,0 no ano de 2019. Martins, Miranda e Diniz (2020) mencionam que se uma entidade tiver alto endividamento a longo prazo e baixo custo, pode ser interessante para a entidade gerar benefícios, enquanto que endividamento a curto prazo e alto custo, pode deixar a entidade em situação difícil e diminuir os benefícios gerados.

No ICE apenas o município de Caxias do Sul apresenta índice maior que 0,5. Os demais municípios apresentam índice menor que 0,5, demonstrando que a maior parte das obrigações estão no longo prazo. Lima e Diniz (2016) afirmam que a análise da composição do endividamento é de interesse da sociedade, pois o aumento das obrigações compromete a oferta de serviços públicos.

No IGCT os municípios de Caxias do Sul, Passo Fundo, Pelotas, Porto Alegre e Uruguaiana apresentam índice maior de 1,0, demonstrando que o capital de terceiros é maior que o capital próprio, representando uma dependência de capital de terceiros. Os municípios de Passo Fundo no ano 2019 e Uruguaiana no ano 2017 apresentam índice negativo em razão do patrimônio líquido negativo. Andrade (2017) e Kohama (2015) afirmam que nesta situação tem-se o passivo a descoberto.

A análise do grupo de indicadores de endividamento demonstra que os municípios de Passo Fundo, Pelotas e Uruguaiana apresentam aumento nos índices de IGCT, representando aumento na dependência de capital de terceiros. Os municípios de Porto Alegre e Santa Maria apresentam diminuição nos índices dos indicadores. O município de Santa Cruz do Sul apresenta estabilidade nos índices dos indicadores.

Os indicadores de resultado demonstram o quanto foi gerado e o retorno do resultado pelas políticas e práticas adotadas na entidade pública. Na Tabela 9 são apresentados os resultados dos Indicadores do Grupo de Resultado.

Tabela 9

Indicadores do Grupo de Resultado

Municípios	IROA			IROE			IRP		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Caxias do Sul	0,03	0,03	0,02	0,07	0,08	0,05	0,03	0,04	0,02
Passo Fundo	0,03	-0,02	-0,37	0,08	-0,10	-2,57	0,04	-0,04	-0,64
Pelotas	0,13	-0,05	-0,06	0,28	-0,13	-0,18	0,20	-0,08	-0,09
Porto Alegre	-0,06	0,05	0,00	-0,17	0,13	-0,01	-0,08	0,07	0,00
Santa Cruz do Sul	0,01	0,03	0,00	0,01	0,05	0,00	0,01	0,05	0,00
Santa Maria	0,03	0,08	0,07	0,05	0,13	0,12	0,06	0,16	0,15
Uruguaiana	0,00	-0,01	-0,10	-0,18	-0,02	-0,57	0,01	-0,02	-0,34

Fonte: Elaborado pelos autores.

Na Tabela 9 é demonstrado que os municípios apresentam índices, no grupo de indicadores de resultado, próximos de zero ou negativos, o que demonstra baixo valor de resultado patrimonial ou resultado patrimonial deficitário. O resultado patrimonial utilizado para o cálculo destes indicadores é apurado na Demonstração das Variações Patrimoniais que apresenta o superávit ou déficit patrimonial pelo regime de competência. Mauss (2012) afirma

que esses indicadores demonstram a capacidade de a entidade gerar resultado patrimonial e conseqüentemente aumento ou diminuição do patrimônio líquido.

Na análise da Demonstração das Variações Patrimoniais e nos índices dos indicadores pode-se observar que houveram ajustes nos registros, tendo em vista o cumprimento das normas de contabilidade aplicadas ao setor público. Em sentido complementar, salienta-se que os ajustes consideram o regime de competência de modo que as demonstrações contábeis representem a situação patrimonial mais próxima da realidade.

A análise do grupo de indicadores de resultado demonstra que os municípios de Caxias do Sul, Santa Cruz do Sul e Santa Maria apresentam resultado patrimonial superavitário. Os municípios de Passo Fundo, Pelotas e Uruguaiana, nos anos 2018 e 2019, apresentam resultado patrimonial deficitário. O município de Porto Alegre nos anos de 2017 e 2019 também apresenta resultado patrimonial deficitário, apresentando índice zero em 2019 em razão do resultado patrimonial representar um valor baixo. Os municípios de Passo Fundo no ano 2019 e Uruguaiana no ano 2017 apresentam índice negativo, em razão do patrimônio líquido negativo.

Nas Tabelas 10 e 11 é apresentada a análise do enfoque orçamentário que obedece ao regime orçamentário, além dos resultados dos Indicadores da Execução Orçamentária.

Tabela 10
Indicadores da Execução Orçamentária

Municípios	QER			QEO			QED		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Caxias do Sul	0,95	1,00	1,03	1,09	1,14	1,19	0,84	0,87	0,85
Passo Fundo	0,84	0,95	0,97	0,96	0,97	0,95	0,77	0,85	0,84
Pelotas	0,83	0,88	0,84	1,09	1,12	1,07	0,76	0,76	0,80
Porto Alegre	0,89	0,89	0,80	1,00	1,01	0,98	0,86	0,83	0,74
Santa Cruz do Sul	0,89	0,96	0,98	1,08	1,11	1,15	0,83	0,86	0,89
Santa Maria	0,93	1,02	1,00	1,06	1,10	1,14	0,85	0,85	0,81
Uruguaiana	1,02	1,08	1,09	1,09	1,08	1,06	0,96	0,93	0,95

Fonte: *Elaborado pelos autores.*

Na Tabela 10 é demonstrado, no QER, que apenas o município de Uruguaiana apresenta índice maior que 1,0, o que representa excesso de arrecadação. Os municípios de Caxias do Sul e Santa Maria apresentam índice igual ou maior que 1,0 nos anos 2018 e 2019. Os demais municípios apresentam índice menor que 1,0, demonstrando que houve insuficiência de arrecadação. Lima e Diniz (2016) mencionam causas possíveis para o excesso de arrecadação, previsão subestimada da receita, melhorias no processo de fiscalização e tributos que passaram a vigorar após a elaboração do orçamento; também mencionam causas possíveis para a

insuficiência de arrecadação, previsão superestimada da receita, ausência de medidas de combate à sonegação e à evasão, ausência de ajuizamento de ações de cobrança da dívida ativa, concessão de benefícios fiscais sem as devidas compensações.

No QEO apenas o município de Passo Fundo apresenta índice menor que 1,0. O município de Porto Alegre apresenta índice menor que 1,0 no ano 2019. Os demais municípios apresentam índice igual ou maior que 1,0, demonstrando que houve alteração no orçamento por meio de abertura de créditos adicionais, e por consequência aumentado as dotações orçamentárias para a realização da despesa. No QED os municípios apresentam índice menor que 1,0, demonstrando que houve economia na execução da despesa. Lima e Diniz (2016) relatam causas possíveis para a economia da despesa, fixação das despesas superior às necessidades, contenção de gastos para equilibrar o fluxo de caixa e falta de execução de programas governamentais.



A análise dos indicadores da Tabela 10 demonstra que os municípios de Caxias do Sul e Santa Cruz do Sul apresentaram aumento nos índices dos indicadores. O município de Porto Alegre apresenta diminuição nos índices dos indicadores. Os municípios de Caxias do Sul, Santa Maria e Uruguaiana apresentam índices maiores que 1,0, no QER, representando eficiência na realização da receita.

Tabela 11
Indicadores da Execução Orçamentária

Municípios	QEOCo			QEOCa			QRE		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Caxias do Sul	1,08	1,05	1,07	0,30	0,37	0,32	1,03	1,01	1,18
Passo Fundo	1,17	1,23	1,24	0,71	0,27	0,56	1,14	1,16	1,33
Pelotas	1,08	1,06	1,05	0,41	0,62	0,36	1,01	1,03	1,11
Porto Alegre	1,09	1,14	1,16	0,44	0,19	0,26	1,03	1,06	1,14
Santa Cruz do Sul	1,03	1,07	1,02	0,50	0,23	0,34	0,99	1,01	1,16
Santa Maria	1,09	1,11	1,11	0,20	0,73	0,71	1,03	1,09	1,24
Uruguaiana	1,02	1,12	1,12	0,00	0,00	0,00	0,98	1,07	1,25

Fonte: Elaborado pelos autores.

Na Tabela 11 é demonstrado, no QEOCo, que os municípios apresentam índice maior que 1,0, representando que a receita corrente foi maior que a despesa corrente, podendo esse excesso ser aplicado em despesa de capital. No QEOCa os municípios apresentam índice menor que 1,0, demonstrando que houve aplicação de receita corrente em despesa de capital. O município de Uruguaiana apresenta índice 0,0, em razão da receita de capital ser valor baixo. Este indicador demonstra que o montante das operações de créditos, uma das origens da receita



de capital, foi menor que o montante das despesas de capital, atendendo a exigência constitucional prevista no III do art. 167 da Constituição Federal.



No QRE os municípios apresentam índice maior que 1,0, demonstrando que a receita realizada foi maior que a despesa empenhada, resultando em superávit orçamentário. Os municípios de Santa Cruz do Sul e Uruguaiana apresentam índice menor que 1,0 no ano 2017, representando déficit orçamentário. Lima e Diniz (2016) afirmam que o superávit orçamentário pode representar duas situações: a entidade não está atendendo as demandas da sociedade por meio da execução das ações governamentais para resolver os problemas diagnosticados no planejamento; ou, a carga tributária está elevada.

A análise dos indicadores da Tabela 11 demonstra que os municípios de Passo Fundo, Porto Alegre e Santa Cruz do Sul apresentaram aumento nos índices de QEOCO e diminuição nos índices de QEOCA, representando uma maior aplicação de receitas correntes em despesas de capital. O município de Santa Maria apresenta aumento nos índices de QEOCO e também aumento nos índices de QEOCA.

Na análise dos indicadores de execução orçamentária destaca-se que os registros da execução orçamentária são realizados obedecendo o regime orçamentário. O indicador de resultado orçamentário QRE demonstra que os municípios apresentaram superávit orçamentário, com exceção dos municípios de Santa Cruz do Sul e Uruguaiana que, no ano 2017, apresentaram déficit orçamentário. Em comparação com o resultado patrimonial, onde os registros contábeis são realizados obedecendo o regime de competência, é visto que os municípios de Caxias do Sul, Santa Cruz do Sul e Santa Maria apresentam resultado patrimonial superavitário; já os municípios de Passo Fundo, Pelotas e Uruguaiana nos anos de 2018 e 2019, e Porto Alegre nos anos de 2017 e 2019 apresentam déficit patrimonial.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dada a realização da análise das demonstrações contábeis dos municípios com maior orçamento de cada uma das sete mesorregiões do estado do Rio Grande do Sul nos anos 2017, 2018 e 2019, por meio dos indicadores propostos por Mauss (2012) e Kohama (2015), o estudo cumpriu com os objetivos propostos. A análise de indicadores econômico-financeiros é relevante para entidades públicas que publicam suas demonstrações contábeis em cumprimento aos princípios constitucionais. Assim, os gestores podem ter informações para a tomada de decisão e também para a sociedade exercer o controle social.



Na análise sob o enfoque patrimonial os resultados revelaram que no grupo de indicadores de liquidez os municípios de Porto Alegre, Santa Maria e Uruguaiana apresentaram os melhores índices, pois houve aumento nos índices chegando maior que 1,0 no ILG. No grupo de indicadores de atividade, os municípios de Caxias do Sul, Passo Fundo, Porto Alegre, Santa Maria e Uruguaiana apresentam os melhores índices, uma vez que os índices foram maiores que 1,0 no IGAP e no IIPL houve diminuição nos índices chegando menor que 0,5. Quanto ao grupo de indicadores de endividamento, os municípios de Porto Alegre, Santa Cruz do Sul e Santa Maria apresentaram os melhores índices, devido a diminuição ou estabilidade nos índices dentre os anos analisados. Referente ao grupo de indicadores de resultado, os municípios demonstraram resultados patrimoniais de valores baixos ou negativos. Destaca-se que apenas o município de Santa Maria obteve aumento no período analisado.

A partir da análise sobre o enfoque orçamentário constatou-se que os municípios de Caxias do Sul, Santa Maria e Uruguaiana apresentaram os melhores índices no QER, representando eficiência na realização da receita. Os municípios de Passo Fundo, Porto Alegre e Santa Cruz do Sul obtiveram aumento nos índices de QEOCo e diminuição nos índices de QEOCa, representando uma maior aplicação de receitas correntes em despesas de capital. Já os municípios de Caxias do Sul, Passo Fundo, Pelotas, Porto Alegre e Santa Maria apresentaram no QRE índice maior que 1,0 demonstrando superávit orçamentário.



O estudo revela que os registros da execução orçamentária, que obedece ao regime orçamentário, demonstraram que está consolidado esse regime de registro. Já os registros contábeis, que obedece ao regime de competência, uma vez que a Contabilidade Aplicada ao Setor Público (CASP) está em processo de convergência às normas internacionais de contabilidade aplicadas ao setor público, demonstraram limitação para a análise de indicadores que são aplicados nas demonstrações contábeis elaboradas pelo regime de competência.

Contudo, no que diz respeito às implicações acadêmicas, os achados deste estudo acrescentam elementos não expostos em outras pesquisas. Os resultados da comparação entre os municípios analisados amparam o debate sobre as demonstrações contábeis e indicadores com dados concretos. Nessa conjuntura, as decorrências desta investigação oportunizam reconhecer, examinar e compreender aspectos relacionados ao desempenho da gestão pública.

Por fim, o estudo contribui para a compreensão das demonstrações contábeis e aplicação de indicadores econômico-financeiro para analisar as entidades públicas, e para pesquisas futuras que busquem analisar e comparar indicadores dos municípios por região, por estados ou regiões do país.

REFERÊNCIAS

- Andrade, N. A. (2017). *Contabilidade. Contabilidade Pública na Gestão Municipal* (6. ed.). Atlas.
- Bailey, K. (2008). *Methods of social research*. The Free Press.
- Brasil. (1964). Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964. *Diário Oficial da União*. Brasília, DF. Recuperado em 10 novembro, 2020, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/14320.htm.
- Brown, K. W. (1993). The 10-Point Test of Financial Condition: Toward an Easy-to-Use Assessment Tool for Smaller Cities. *Government Finance Review*, 21-26.
- Cellard, A. (2008). A análise documental. In J. Poupart, J. Deslauriers, L. Groulx, & A. Pires (Eds.), *A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos* (pp. 296–316). Vozes.
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto* (3. ed.). Artmed.
- Conselho Federal de Contabilidade. (2018a). *Norma Brasileira de Contabilidade, NBC TSP 11 - Apresentação das Demonstrações Contábeis*. Brasília, DF. Recuperado em 10 novembro, 2020, de <https://www1.cfc.org.br/sisweb/SRE/docs/NBCTSP11.pdf>.
- Conselho Federal de Contabilidade. (2018b). *Norma Brasileira de Contabilidade, NBC TSP 12 - Demonstração dos Fluxos de Caixa*. Brasília, DF. Recuperado em 10 novembro, 2020, de <https://www1.cfc.org.br/sisweb/SRE/docs/NBCTSP12.pdf>.
- Conselho Federal de Contabilidade. (2018c). *Norma Brasileira de Contabilidade, NBC TSP 13 - Apresentação de Informação Orçamentária nas Demonstrações Contábeis*. Brasília, DF. Recuperado em 10 novembro, 2020, de <https://www1.cfc.org.br/sisweb/SRE/docs/NBCTSP13.pdf>.
- Galvão, N. M. dos S. (2021). Análise da eficiência dos municípios sergipanos: comparação entre notas da prova Brasil e recursos destinados à educação. *Revista Ambiente Contábil*, 13(1), 181-200. DOI: 10.21680/2176-9036.2021v13n1ID19245
- Gerhardt, T. E., & Silveira, D. T. (2009). *Métodos de pesquisa*. Editora da UFRGS.
- Gil, A. C. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa*. (5. ed.). Atlas.
- Kohama, H. (2015). *Balancos Públicos: teoria e prática*. (3. ed.). Atlas.
- Lima, S. C., & Diniz, J. A. (2016). *Contabilidade Pública: análise financeira governamental*. Atlas.
- Mauss, C. V. (2012). *Análise de Demonstrações Contábeis Governamentais: instrumento de suporte à Gestão Pública*. Atlas.
- Martins, E., Miranda, G. J., & Diniz, J. A. (2020). *Análise Didática das Demonstrações Contábeis*. (3. ed.). Atlas.



Martins, G. A., & Theóphilo, C. R. (2009). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. (2. ed.). Atlas.

Minayo, M. C. S. (2008). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade* (27. ed.). Vozes.

Prodanov, C. C., & Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. (2. ed.). Feevale.

Rio Grande do Sul. (2020). Secretaria de Planejamento, Orçamento e Gestão. *DEEDADOS*. Porto Alegre, RS. Recuperado em 10 novembro, 2020, de <http://feedados.fee.tche.br/feedados/#!/home/unidadesgeograficas/mesorregioes>.

Sá-Silva, J. R., De Almeida, C. D., & Guindani, J. F. (2009). Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. *Revista Brasileira de História & Ciências Sociais*, 1(1), 1-15.

Scarpin, J. E., & Slomski, V. (2007). Estudo dos fatores condicionantes do índice de desenvolvimento humano nos municípios do estado do Paraná: instrumento de controladoria para a tomada de decisões na gestão governamental. *Revista de Administração Pública*, 41(5), 909-933.

Secretaria do Tesouro Nacional. (2018). *Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público*. (8. ed.). Ministério da Fazenda.

Severino, A. J. (2016). *Metodologia do Trabalho Científico*. (24. ed.). Cortez.

Sousa, M. G. de, Santos, C. M. V. dos, & Alves, A. T. (2021). Uma análise da eficiência dos gastos públicos com educação nos municípios do Estado do Amazonas no período de 2013 a 2017. *Revista Ambiente Contábil*, 13(1), 222-243. DOI: 10.21680/2176-9036.2021v13n1ID19526

Triviños, A. N. S. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. Atlas.

Vergara, S. C. (1998). *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. (2. ed.). Atlas.

Westerman, M. A. (2011). Conversation analysis and interpretive quantitative research on psychotherapy process and problematic interpersonal behavior. *Theory & Psychology*, 21(2), 155-178.



CAPÍTULO 12

ANÁLISE DOS ESTILOS DE LIDERANÇA BASEADA NO LIVRO SENHOR DAS MOSCAS

[Amanda Gomes De Souza](#), Discente De Graduação Tecnológica em Gestão Empresarial, Fatec Mococa/Sp

[Juliana Gisele Da Silva Nalle](#), Doutora Em Educação Escolar, Docente Da Fatec Mococa/Sp

RESUMO



Atualmente, liderar é mais que orientar pessoas: representa um conjunto de características que podem ser identificadas em qualquer pessoa, independentemente de atuar, ou não, em um cargo de liderança. A comprovação disso está nas atitudes, na forma de pensar, de tomar decisões e exercer influência. Este artigo possui como objetivo analisar os estilos de liderança presentes no livro *Senhor das Moscas*, escrito por William Golding. Para a sua elaboração, foram utilizadas como ferramentas metodológicas a pesquisa bibliográfica e análise interpretativa. A obra conta a história de crianças que são acometidas por uma queda de avião e buscam se organizar para conviver em uma ilha. Como resultado, essa análise contribuiu para uma nova perspectiva, tanto do clássico como dos estilos de liderança democrático e autocrático, proporcionando novas reflexões.

PALAVRAS-CHAVE: Senhor das Moscas, Liderança, Grupos, Gestão de Pessoas.

INTRODUÇÃO

O ato de liderar pode ser percebido como a capacidade de influenciar as pessoas, na qual se constrói uma relação de interdependência entre todos que estão envolvidos. Não é novidade o fato de que o indivíduo dotado de habilidades de liderança representa o exemplo, um modelo a ser seguido e razão de inspiração. Quando há a figura de um bom líder, suas ações se refletem no desempenho de sua equipe e, por consequência, faz-se perceptível uma maior produtividade que se reflete no alcance das metas estabelecidas e fortalecimento do trabalho em equipe.

De acordo com Sobral e Peci (2008), a liderança compreende o reconhecimento de uma relação entre os líderes e seus subordinados. Se os liderados não possuíssem o discernimento, não haveria a necessidade da existência do líder. Está subentendido que o poder é distribuído nas mãos de uma ou poucas pessoas, logo, a liderança também pode ser compreendida no modo como se utiliza o poder para influenciar o comportamento dos subordinados.





Foram realizados múltiplos estudos e atualmente é possível encontrar várias perspectivas diferentes, como a teoria dos traços, teorias comportamentais, teorias contingenciais, de troca entre líder e liderados, liderança carismática e liderança transformacional, e muitas outras. Entretanto, para este trabalho foi escolhida a abordagem dos estilos de liderança, especificamente a liderança democrática e autocrática.

Os primeiros experimentos de definições se originaram de Kurt Lewin, que identificou três estilos: o estilo autocrático, caracterizado pela concentração da autoridade e do processo de tomada de decisão, pela determinação autoritária dos métodos de trabalho e pela fácil submissão dos funcionários às suas ordens; estilo democrático, identificado pela participação e envolvimento dos funcionários no processo de tomada de decisões, pela delegação da autoridade e da decisão em conjunto da forma e dos métodos de trabalho. Além disso, o democrático ainda pode ser consultivo, com a disposição de se ouvir as opiniões dos membros de uma organização e assim, ser o responsável por tomar a decisão, ou participativo, concedendo a autorização quando o processo da tomada de decisão acontece. E, por fim, há o estilo *laissez-faire*, demonstrado pela atitude do líder de conceder liberdade aos funcionários para decidir e executar o trabalho da forma que julgarem apropriado, cumprindo apenas o papel de oferecer os recursos necessários e sanar dúvidas (SOBRAL E PECI; 2008).

A escolha do tema pautou-se na contribuição da literatura para uma educação reflexiva e crítica. Utilizar livros de ficção como ferramenta de aprendizagem, sobretudo os clássicos, proporcionam uma formação mais rica e contribui para a aquisição de competências que vão além da formação profissional, oferecendo elementos para análises críticas da sociedade e das organizações.

A área da Gestão Empresarial está ligada à administração de empresas, mas possui um enfoque mais prático, voltado para os desafios profissionais do cotidiano. São requisitos importantes de um gestor a habilidade para lidar com pessoas, capacidade de comunicação, trabalho em equipe, liderança, negociação, busca de informações, tomada de decisão em contextos econômicos, políticos, culturais e sociais distintos. Dentro desse campo se constitui também a Gestão de Pessoas, e é nela que se justapõe uma parte tão importante: a habilidade de liderar as pessoas que interagem em uma organização.

A Gestão de Pessoas acompanha a evolução da área de recursos humanos, buscando sua compreensão, identificando seus subsistemas, objetivando a melhor adequação na produção e no desempenho das pessoas integradas à gestão de negócios e orientadas para resultados.



É importante ter a visão de que as pessoas são mais do que recursos de uma organização, são colaboradoras que fornecem conhecimentos, habilidades, competências e, principalmente, a inteligência para proporcionar decisões racionais que se refletem nos objetivos de uma organização, se tornando, assim, mais do que simples empregados contratados. Quanto mais uma organização cresce, maior a necessidade de um superior número de pessoas para constituir o diferencial competitivo responsável por promover o sucesso organizacional, passando a ser vantagem competitiva em um mundo globalizado, instável e fortemente competitivo (CHIAVENATO, 2014). Logo, fez-se necessário investir em pessoas que entendessem de produtos e serviços e pudessem gerar valor para a organização em sua totalidade.

O crescente interesse por liderança é constatado por meio de incontáveis trabalhos teóricos e empíricos que despontaram nas últimas décadas sobre o tema, visando uma justificativa plausível sobre o sucesso ou insucesso das organizações e seu envolvimento na motivação e desempenho dos seus funcionários. A escolha do tema também foi motivada pela relevância da leitura, visto que o hábito faz parte da rotina dos brasileiros em pouco mais da metade da população. De acordo com uma pesquisa realizada pelo Instituto Pró-Livro que realizou a coleta no período de outubro de 2019 a janeiro de 2020, apenas 52% da população brasileira pode ser considerada leitora, e em comparação a 2015, esse número sofreu uma queda de 4%. Logo, a tendência é diminuir cada vez mais o número de leitores e por essa questão se faz tão necessário trazer a literatura para a rotina dos brasileiros.

Durante a pesquisa deste trabalho foi observada uma escassez de estudos que utilizem a literatura como uma ferramenta de aprendizagem no que tange aos campos de Administração e Gestão Empresarial. Pretende-se contribuir para uma nova perspectiva tanto da área de Gestão de Pessoas como da história do *Senhor das Moscas*.

Para tanto, este artigo tem como objetivos analisar os estilos de liderança presentes no livro *Senhor das Moscas*, refletir acerca dos impactos das figuras de liderança sobre a sociedade e, por fim, compreender e conceituar a teoria dos estilos de liderança democrático e autocrático a fim de mostrar a literatura como uma ferramenta de aprendizagem relevante.

METODOLOGIA

Neste trabalho foi realizada uma análise com foco nos estilos de liderança apresentados em um livro escrito por William Golding intitulado *Senhor das Moscas*. Por meio da percepção das teorias observadas, o assunto abordado foi desenvolvido através de pesquisa bibliográfica com a utilização de informações de artigos científicos, livros, revistas, teses e dissertações.



A pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em artigos, livros, dissertações e teses. Pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental. Em ambos os casos, busca-se conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado sobre determinado assunto, tema ou problema (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007, p. 60).

Além da pesquisa bibliográfica, foi feita uma análise literária com base em uma abordagem interpretativa. O ato de interpretar uma obra de ficção implica em ir além do que a mensagem do texto passa, ser capaz de identificar ideias subentendidas e a partir disso obter um significado próprio. De acordo com Severino (2007, p. 60), no processo da análise interpretativa:



[...] busca-se uma compreensão interpretativa do pensamento exposto e explicitam-se os pressupostos que o texto implica. Tais pressupostos são ideias nem sempre claramente expressas no texto, são princípios que justificam, muitas vezes, a posição assumida pelo autor, tornando-a mais coerente dentro de uma estrutura rigorosa.

Tal procedimento é justificado por oferecer a possibilidade de ressignificar o tema estudado e relacioná-lo com várias perspectivas estabelecendo uma afinidade e “[...] uma associação das ideias expostas no texto com outras ideias semelhantes que eventualmente tenham recebido outra abordagem, independentemente de qualquer tipo de influência” (SEVERINO, 2007, p. 60). Dessa forma, busca-se situar o texto no contexto da vida do autor, relacionando ideias e oferecendo um novo ponto de vista.

REFERENCIAL TEÓRICO E ANÁLISE

O livro escolhido para a análise é o *Senhor das Moscas* e teve a sua primeira edição publicada em 1954, escrita por William Golding, ganhador do Prêmio Nobel de Literatura em 1983. Ele trabalhou como escritor, ator, produtor de teatro e professor. Entrou para a Marinha Britânica e participou de ações militares durante a Segunda Guerra Mundial. *Senhor das Moscas* é o seu primeiro romance e recebeu duas adaptações para o cinema: a primeira sob a direção de Peter Brook, em 1963, e em seguida pelo Harry Hook, em 1990. Golding aborda em seus livros temas de sobrevivência em circunstâncias desfavoráveis, indicadas por isolamento e desintegração da sociedade. Prestigiado ainda em vida, ganhou, além do Prêmio Nobel, o *Booker Prize* de 1980 e foi ordenado cavaleiro pela Rainha Elizabeth II em 1988. Faleceu em 1993.

O enfoque deste trabalho situa-se nos estilos de liderança, embora existam, atualmente, várias teorias. Tais estilos podem influenciar diretamente a eficiência de uma organização e a qualidade dos resultados atingidos. Objetiva-se com esses trabalhos analisar a relação do líder



com seus subordinados, atentando-se a forma como o líder orienta sua conduta e seu estilo de liderança, além de expor as características e personalidades de cada um dos estilos.



Os estudos mencionados referem-se a três estilos: democrática, autocrática e liberal.

De acordo com Chiavenato (2008), tais estudos tiveram início com White e Lippitt, que efetuaram uma pesquisa para verificar o impacto causado por três diferentes estilos de liderança e os climas sociais subsequentes. Desse modo, os estilos são: a autocrática, a liberal (*laissez-faire*) e a democrática. Os resultados da pesquisa mostraram que os grupos que estiveram sob a influência da liderança autocrática revelaram uma produtividade de maior volume, porém, com um clima pouco amistoso, pois eram perceptíveis os sinais de tensão, frustração e agressividade. No que se refere a liderança liberal, o resultado não demonstrou êxito tanto na produção quanto na qualidade do trabalho, cada um trabalhou por si de modo individual, o que levou a separação do grupo, sentimentos de insatisfação, agressividade e pouco respeito ao líder. Com a liderança democrática, os grupos não tiveram um volume de produção tão alto quanto o da liderança autocrática, entretanto, a qualidade do trabalho se revelou superior, auxiliada por um clima de satisfação, de integração do grupo, de responsabilidade e de expressiva participação das pessoas.

Esse estudo foi importante pois a partir dele a liderança democrática se destacou como a influência mais vantajosa em relação às outras, o que deveu-se a diversos motivos, dentre eles: a manifestação da intensa comunicação entre o líder e liderados; o incentivo à participação das pessoas, fazendo-as se sentirem partes necessárias da organização e conseqüentemente desenvolvendo empatia que auxiliavam na solução dos problemas das pessoas e das tarefas.

Como aponta Macêdo et al (2007), o estilo do líder democrático é definido pela preocupação com as relações humanas, no qual realiza-se discussões em conjunto com sua equipe para tomar as decisões. Já o líder autocrático é orientado para a produção, utiliza de seu poder para deliberar sem consultar ninguém e para recompensar ou punir os liderados da maneira que julgar melhor.

Além desses estilos há também a liderança liberal, que concede liberdade quase completa aos funcionários. O líder se ausenta, deixando-os responsáveis por tomar as decisões de acordo com suas preferências. O trabalho em equipe é intensificado, entretanto, o excesso de liberdade pode ocasionar em atrasos, comprometer a qualidade do trabalho ou mesmo resultar em baixa produtividade.



Segundo Chiavenato (2008, p. 132), “a liderança autocrática põe forte ênfase no líder, enquanto a liderança liberal põe forte ênfase nos subordinados. A liderança democrática põe ênfase tanto no líder como nos subordinados.” Diante dessa afirmação, é possível ter um bom discernimento da diferença dos estilos e da superioridade da liderança democrática sobre as demais.



Já para Maximiano (2000), os estilos de liderança se classificam em dois: autocrático e democrático. As características de um líder autocrático consistem em: tomar decisões sem consultar a equipe; estar mais preocupado com a tarefa do que com o grupo que a executa; insistir na necessidade de cumprir as metas; insistir na necessidade de superar um rival dentro da mesma organização; definir com precisão as responsabilidades individuais e designar tarefas específicas para pessoas específicas; e manter distância de seus funcionários ou equipe. Todavia, o líder democrático pode ser notado através dos seguintes posicionamentos: ele acredita que deve criar um clima em que as pessoas sintam-se confortáveis; focaliza sua atenção no próprio funcionário ou no grupo, enfatizando as relações humanas e o desenvolvimento da capacidade de trabalhar em equipe; pede opiniões ou sugestões de decisões, ouve, presta atenção e usa as ideias do grupo; dedica parte significativa de seu tempo à orientação dos integrantes de sua equipe; é amigável; apoia e defende os funcionários; e insiste com os integrantes de sua equipe para que aceitem responsabilidades e tomem a iniciativa de resolver problemas.

Após delimitados os conceitos dos estilos de liderança, pretende-se articulá-los na história de *Senhor das Moscas* através de duas personagens principais, das quais são encarregadas de representar figuras de liderança distintas mutuamente.

A HISTÓRIA DE *SENHOR DAS MOSCAS*

O livro *Senhor das Moscas* foi o primeiro romance escrito por William Golding e é considerado uma das obras mais importantes da literatura mundial. Foi criado em um contexto da pós Segunda Guerra Mundial, assim, se torna evidente a razão do autor expressar boa dose de pessimismo ao exprimir o lado mais obscuro do ser humano.

A história possui como ambientação uma ilha deserta onde um avião cai e somente um grupo de meninos sobrevive, com idade entre seis e doze anos. O enredo expõe, inicialmente, o encantamento da ilha e a satisfação da liberdade vivenciados pelas crianças por estarem em uma terra sem adultos, regras e valores morais e éticos.



Liderados por Ralph, com a formação de uma nova sociedade, buscam se organizar a fim de construir abrigos para dormir, colher frutos das árvores e manter a fogueira acesa para chamar a atenção de um navio e serem resgatados. Porém, o grupo passa a se fragmentar quando Jack, um líder caçador e selvagem, os convence de que a prioridade deve ser destinada à caça e confrontação do medo de criaturas estranhas que rondam a ilha. Na medida em que a narrativa se desenvolve, eles se esquecem de tudo que aprenderam com a família e na escola, cedendo aos desejos mais primitivos e competindo entre si pelo poder, e como resultado, a violência é estabelecida.



Assim, propõe-se expor as observações e análise dos estilos de liderança destacados na obra de Golding, buscando compreender como o grupo se organiza, indicando alguns conceitos com o objetivo de oferecer uma nova perspectiva sobre a narrativa.

O SENHOR DAS MOSCAS E SUA RELAÇÃO COM GESTÃO EMPRESARIAL

O livro *Senhor das Moscas* é considerado um clássico da literatura inglesa tão relevante que oferece inúmeras interpretações e reflexões em várias áreas, como a da filosofia, direito, sociologia e psicologia. Tendo em vista que são abordados neste artigo dois perfis de liderança presentes no livro relacionando-os com conceitos e definições, é viável dizer que a área de Gestão Empresarial também contribui para uma diferente concepção da obra.

O tecnólogo em Gestão Empresarial atua no planejamento de atividades e recursos, na organização do trabalho e na gestão de pessoas, identificando quem é responsável por determinada função e como deve ser o desempenho. Zela pelo controle das atividades e monitora o cumprimento das tarefas. Diante de tantas responsabilidades, o profissional precisa ter a visão de uma organização contemplando todas as suas áreas.

Não é plausível falar sobre Gestão Empresarial sem destacar que sua origem se deve a influência dos militares, que necessitavam usar de conceitos de estratégia, planejamento, logística, hierarquia, trabalho em equipe, unidade de direção, comando e ordem. Tais conceitos são usados até hoje em todos os tipos de organização (MAXIMIANO, 2000). A administração é um processo na medida em que se configura como um conjunto de atividades e tarefas relacionadas, a fim de atingir um objetivo organizacional para certificar que partes independentes funcionem como um todo, se agregando para atingir a coerência entre os processos. Significa realizar as tarefas e os objetivos organizacionais de forma eficaz e eficiente (SOBRAL E PECCI, 2008).





É interessante elucidar conceitos sobre administração para que se possa compreender melhor onde a Gestão Empresarial se justapõe. Trata-se de uma área que zela pela otimização dos recursos existentes para geração de valor dentro da organização como um todo ou em parte. Engloba a organização e manutenção de pessoas, processos e recursos. As atividades de um gestor se dão por competências, resultados, processos, participação nos processos decisórios e combinações entre metodologias. O objetivo da Gestão Empresarial é alcançar suas metas e objetivos com a máxima eficiência, se atentando a valorização e reconhecimento do fator humano. Portanto, ainda que seja uma função que tenha sinergia com a Administração, se concentra mais na questão de como gerar valor e otimizar recursos.

Uma vez que ser um gestor ou administrador contempla tantas responsabilidades, incluindo a de sustentar a incumbência da capacidade de tomar as decisões mais cabíveis durante todos os processos organizacionais, faz sentido compreender que, para que a organização alcance o sucesso em todas as etapas, tal cargo necessita de habilidades de liderança. Atualmente, a liderança possui múltiplos significados e muitos autores divergem sobre o tema, além de haver a confusão para se distinguir um líder de um chefe. Porém, é importante reconhecer que obter o título de administrador ou gestor não o torna automaticamente uma figura de liderança. Os autores Sobral e Peci (2008, p. 216) apontam:

Existe, assim, uma diferença substancial entre administradores e líderes. A influência dos administradores é consubstanciada à autoridade formal determinada pela posição que ocupam na estrutura organizacional. Um bom administrador, apto a planejar, organizar e controlar bem pessoas e recursos, pode não ser um bom líder. Os líderes vão além da autoridade formal, motivando as pessoas a desempenhar tarefas além daquelas formalmente definidas. Essa capacidade de motivar, de gerar entusiasmo e comprometimento por parte das pessoas estabelece a diferença entre o líder e o administrador. É natural, então, compreender o interesse da organização em estimular o desenvolvimento da liderança em seus funcionários. Igualmente, é importante alertar que a capacidade de liderança deve estar associada a importantes reflexões éticas. A história da humanidade traz lições essenciais para a liderança organizacional. Afinal, ditadores como Hitler, Stalin ou Pinochet cometeram atrocidades fazendo uso de seu poder de liderança. Será que o mundo organizacional está imune a isso?

Considerando as definições expostas, pretende-se articular os conceitos de liderança com o livro *Senhor das Moscas*. A partir deste momento, propõe-se situar o leitor na história para tornar essa relação mais compreensível de modo que se torne evidente essa análise.

A intenção de William Golding ao criar o *Senhor das Moscas* foi demonstrar que a maldade está em cada um dos indivíduos e surge como algo inerente da humanidade, independentemente da idade e do espaço em que reside. A falta da presença de adultos implica diretamente na ausência de autoridade, ou seja, as crianças estão isentas de regras e normas e terão que buscar uma maneira de se organizarem.



No início da história, os únicos personagens são Ralph e Porquinho. Enquanto Ralph está contente por se ver livre dos adultos naquela ilha e confiante de que seu pai, comandante da Marinha, irá salvá-los em breve, Porquinho demonstra preocupação e reflete se há alguma possibilidade de serem resgatados e se os dois meninos são os únicos sobreviventes da queda do avião. Eles encontram uma concha e Ralph decide usá-la para chamar os outros e fazer uma reunião.



Quando todos os meninos chegam no local atraídos pelo som da concha, surge a necessidade de designar um chefe para resolver coisas importantes, como encontrar meios de os meninos saírem da ilha. Jack se impõe a executar a função de chefe, já que liderou um coro até o local. Decidem fazer uma eleição e após a contagem de votos, Ralph é declarado o líder. Jack exhibe um “rubor de despeito” pela derrota, e Ralph decide oferecer-lhe um grupo de meninos para serem seus caçadores. Com essa atitude, nota-se uma demonstração de um líder democrático.

É relevante conhecer alguns traços de dois estilos de liderança presentes em *Senhor das Moscas* para que se possa compreender essa análise.

Como mencionado anteriormente, as características dos estilos autocrático e democrático expostas por Maximiano retratam muito bem as lideranças de Jack e Ralph, respectivamente. Começando a análise pelo líder autocrático, Jack está constantemente tomando a mesma decisão (a de caçar porcos), sem se importar com o que os integrantes do grupo precisam ou têm como prioridade; toda oportunidade que dispõe de sabotar o Ralph é usada a seu favor, como a de incentivar o medo do monstro da ilha para que ninguém se importe com a fogueira, destruindo, assim, a possibilidade de resgate; dá ordens e atribui postos específicos aos meninos quando se torna um chefe selvagem.

Em contrapartida, Ralph está sempre ouvindo os problemas do grupo e procurando resolvê-los, como a construção dos abrigos e o destaque da importância de manter a fogueira acesa para que um navio os veja; se atenta frequentemente as críticas de Porquinho sobre a organização da ilha; é uma pessoa amigável, se diverte com os meninos fazendo piadas sobre alguém ou simulando uma caça; e realiza reuniões para orientar os meninos da ilha a cooperarem e juntos conseguirem alcançar um objetivo comum: o resgate.

O modo que Ralph lidera o grupo demonstra como é evidente notar as características de seu estilo, e o contraste que isso gera ao compará-lo com o outro estilo de liderança é bastante perceptível. Como assinalado por Almeida e Rasera (2013, p. 120),





[...] percebe-se a forma democrática com que Ralph exerce sua liderança durante seu “governo”, na maneira com que ele lida com o grupo, dando voz a todos os garotos, ressaltando a importância grupal em detrimento de um coordenador específico que dê as ordens e atentando-os para as metas que devem ser realizadas em cada momento.

Quando uma nova sociedade é formada, diversas tarefas são estabelecidas e começam a surgir desavenças sobre quais delas devem se tornar prioridade entre dois líderes, dos quais um opta pela esperança de alcançar ajuda através da fumaça da fogueira, e o outro, descrente de que serão resgatados, enfoca na caça aos porcos, sentindo grande necessidade de suprir a fome e o prazer da caça. Definidos os interesses divergentes, irrompe a disputa pelo poder.

Observando os estilos de liderança pela perspectiva do poder, eles podem ser classificados em três: anárquico, onde não há vínculos organizacionais diretos entre as pessoas de um grupo, oferecendo a oportunidade de liberdade, criatividade e pensamento livre; autoritário, onde o poder é derivado de um núcleo concentrado e impulsionador das regras, decisões e informações, e se utilizado de forma inadequada, irá provocar a ditadura e a verticalização do poder; e o democrático, definido pela presença de vários núcleos de poder que se relacionam e criam uma rede participativa e horizontalizada de repartição entre os membros (LIMONGI-FRANÇA, 2006).

Vale destacar a presença de uma personagem da história que se torna relevante para contribuir no apontamento de soluções de problemas do grupo e escassez de recursos da ilha. Porquinho, sempre acompanhado de Ralph, representa a voz da razão, por afastar todas as barreiras que aparecem no cumprimento da tarefa do líder e esclarecer soluções que auxiliam o grupo na sua resolução.

O grupo passa a se segmentar em dois quando Ralph demonstra uma grande insatisfação com os caçadores de Jack em razão do descumprimento das tarefas, por estarem caçando quando deveriam vigiar a fogueira, deixando, dessa forma, um navio ir embora e perdendo a chance de resgate. Jack não dá muita importância ao caso, já que está feliz por finalmente ter conseguido matar um porco com a ajuda dos caçadores, e justifica dizendo que precisavam de carne. Ralph tenta ensinar-lhe uma lição sobre a importância de vigiar a fogueira, mas observando todos comendo a carne enquanto contam histórias surpreendentes da caçada, não consegue e, por fim, se rende ao desejo. Está explícito que Jack, segundo Almeida e Rasera (2013, p. 122), “adquiriu, durante certo tempo, o papel de sabotador do grupo para, posteriormente, tornar-se um líder de seu próprio acampamento, que definiremos como autocrático.”



Em resumo, essa seção procurou estabelecer associações entre os estilos de liderança e aos personagens do livro, seus diferentes papéis e em como a história pode constituir um forte vínculo com a área da Gestão Empresarial.

O SENHOR DAS MOSCAS E SUA RELAÇÃO COM AS CIÊNCIAS SOCIAIS

As Ciências Sociais têm o objetivo de contribuir para a compreensão da realidade global através do estudo da formação da sociedade contemporânea. Essa área é importante para uma melhor interpretação das diferentes realidades sociais existentes, assim como para compreender quais são os valores morais e sociais que se integram em um determinado contexto social.

Visto que o *Senhor das Moscas* se trata de uma história onde as crianças precisam se organizar para sobreviver sem a ajuda de adultos, é pertinente dizer que estão isentas de regras, normas e controle. E não havendo o controle social, não há como distinguir um homem urbano de um homem selvagem.

No campo das Ciências Sociais, é essencial que haja mecanismos de controle para que se possa julgar e definir algo como ameaça à ordem instituída. Como demonstra Silva (2008, p. 112), “o controle emerge da dinâmica societária, promovido para o ajustamento através da interação e para o funcionamento do sistema de estruturas sociais”. No início da história, ao tentar formar uma nova sociedade, o grupo de meninos ainda se lembra dos valores morais e éticos aprendidos no passado, motivo pelo qual agem de maneira civilizada uns com os outros. Porém, o controle social exige uma manutenção para que essa harmonia não seja violada, logo, é compreensível o fato de, com o passar do tempo, terem se deparado com dificuldades em se manterem reunidos.

Acredito que o esvaziamento da assembleia como resultado da corrosão das regras dentro do grupo é o alerta para um paralelo sobre a corrosão das próprias instituições sociais fundadas sobre o princípio da hierarquia e da autoridade tradicionalmente constituída (SILVA, 2008, p. 115).

O autor da pesquisa ainda destaca o fato de que esse ponto pode ser percebido pela visão educacional. A indisciplina presente nos personagens de *Senhor das Moscas* denota que há uma grande relutância no que se refere às figuras de autoridade como professores, diretores e policiais, já que estes podem desmoralizar, julgar e rebaixar para controlar a criança da maneira mais conveniente (SILVA, 2008). Por essa causa se faz tão importante diferenciar a figura de um líder à de um chefe, a despeito do local que uma pessoa de autoridade formal está inserida.

Nota-se que a autoridade é nada mais do que uma manifestação emocional do poder, na qual se estabelece uma conexão entre pessoas de níveis hierárquicos diferentes. Certamente não





foi por acaso Ralph e Jack terem exposto fortes demonstrações de características de um líder. No primeiro capítulo do livro, Ralph, ao inspecionar a ilha, mergulha numa laguna e relata a Porquinho que foi o pai o responsável por ensiná-lo a nadar, um comandante da Marinha que certamente iria aparecer para salvá-los assim que obtivesse a licença.

Já o Jack surge com um grupo caminhando em marcha, comandando um coro com todos os integrantes vestindo trajes excêntricos. Não bastando uma entrada tanto quanto triunfante, utiliza de uma voz autoritária perguntando pelo corneteiro, julgando, precipitadamente, que um navio havia chegado para buscá-los. No momento em que discutem sobre quem deve ser o chefe, Jack se pronuncia se intitulado a pessoa digna de incumbir a função porque “[...] sou chefe do coro, além de solista. E consigo atingir o dó sustenido” (GOLDING, 2011, p. 23). Portanto, é possível ter uma breve noção de que eles chegaram na ilha com algum nível de experiência ou instrução decorrentes das vivências que adquiriram quando conviviam em sociedade.

O fato de expressarem um contentamento inicial pela ilha por se verem livres de adultos e, ao mesmo tempo, possuírem a incumbência de reconhecer que é necessária a presença de uma autoridade para conseguirem sobreviver, indica que percebiam o fardo de exercer uma posição tão desafiadora anteriormente, mas não absorviam toda a dimensão das responsabilidades contempladas. E é nesse ponto que se encontra a problemática da disciplina: uma forma de alcançar conhecimento ou apenas mais um discurso?

De acordo com Weber (2011), existem três razões que explicam a dominação. A primeira vem dos costumes e hábitos antigos, um poder tradicional que se encontrava enraizado nos homens de respeitá-los. A segunda é percebida nas características especiais de uma pessoa, como o fato de ser carismática ou possuir qualidades exemplares que a qualificavam como chefe, desempenhando determinado ato de heroísmo, por exemplo. Por fim, a terceira se impõe no aspecto legal da autoridade se valendo de regras estabelecidas, ou seja, uma figura sustentada na obediência.

Desempenhando uma avaliação dos acontecimentos negativos da história, se torna nítido constatar que o sistema educacional dos quais os meninos estavam inseridos já se encontrava falho. Afinal de contas, suas atitudes se refletiam nas suas experiências. Empregando esse aspecto da indisciplina em *Senhor das Moscas*, Silva (2008, p. 111) aponta que “a evolução da narrativa evidencia como é fina a camada entre o humano e o animal, quando a educação como via de socialização não consolida uma moral baseada na tolerância e respeito às diferenças”.



No momento que os dois líderes passam a se confrontar pela disputa do poder, as discordâncias, como consequência, passam a afetar gravemente o grupo, tendo em vista que os meninos acabam sendo influenciados pelos ideais e pontos de vista apontados por Ralph e Jack. Segundo Silva (2008, p. 114), “na sociabilidade erguida pelas relações capitalistas, o poder se exerce e se impõe nem tanto pelo exercício da força e sim pela produção organizada dos discursos”.



Em suma, considerando o aspecto sociológico do livro, foi observada a importância de haver controle social e a correta manifestação dos discursos em qualquer sociedade. O homem, ainda que tenha vindo de um lugar onde se aprende todos os princípios e valores necessários para coexistir com as outras pessoas, pode se transformar quando lhe são negados o convívio social e as regras formais.

O SENHOR DAS MOSCAS E O COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Assim como nas Ciências Sociais, o *Senhor das Moscas* possui uma grande vertente no âmbito do Comportamento Organizacional. Esse campo busca compreender o comportamento humano nas organizações se fundamentando na psicologia, a psicologia social e construção do sujeito, além de discorrer sobre a importância do estabelecimento de papéis e suas interações. Em suma, é o conjunto de comportamentos e atitudes praticadas pelas pessoas que compõem a empresa e o impacto que tais condutas e costumes retratam sobre o curso e desenvolvimento da organização.

Uma organização não está em pleno funcionamento e desenvolvimento sem a formação de grupos. Os grupos se caracterizam por um conjunto de pessoas reunidas que apresentam o mesmo comportamento e atitude, e esperam alcançar um objetivo em comum. Conforme afirmado por Maximiano (2000), a capacidade e incentivo de um indivíduo não são as únicas influências de seu desempenho, mas os processos de socialização que ocorrem na integração de um grupo também se atrelam na relação de dependência. E tendo em vista que o funcionamento de uma organização depende das pessoas, se destaca a importância que o papel dos grupos exerce no alcance dos objetivos. É interessante também distinguir duas categorias de grupos que são igualmente importantes na atuação dos processos da organização. Como apontam Robbins, Judge e Sobral (2011, p. 262):

Entendemos por grupos formais aqueles que são definidos pela estrutura da organização, com atribuições específicas que estabelecem tarefas necessárias para a realização de um trabalho. [...] os grupos informais não são estruturados formalmente nem determinados por uma organização. Esses grupos são formações naturais dentro do ambiente de trabalho, que surgem em resposta à necessidade de interação social.



Foi identificado um estudo interessante que consiste em analisar os processos grupais em *Senhor das Moscas*, aplicando conceitos da teoria de Pichon-Rivière, psicanalista importante para as teorias grupais e que principiou uma nova forma de interferir nos grupos, tornando-se o criador da teoria dos grupos operativos. O grupo operativo é caracterizado como uma forma de intervenção, organização e resolução dos problemas grupais. Aplicando essa abordagem, é possível observar um grupo específico “[...] durante a realização de tarefas concretas e avaliar o campo de fantasias e simbolismos encobertos nas relações pessoais e organizacionais dos seus diferentes membros” (BOCK; FURTADO; TEIXEIRA; 2001, p. 223).

Utilizando ideias de materialismo histórico dialético e da psicanálise, Pichon-Rivière atribuiu um novo significado à aprendizagem. De acordo com Almeida e Rasera (2013), sabe-se que a aprendizagem é um processo constante em que a comunicação é indispensável, visto que a aquisição do conhecimento ocorre por meio da relação entre si mesmo e com os outros, o que tornam possíveis as mudanças inovadoras dos sujeitos envolvidos. Na teoria pichoniana, os processos de aprendizagem propiciam a busca da realização da tarefa, visto que ela é concebida como a forma para cumprir o objetivo ordenado pelo grupo e satisfazer uma necessidade.

Há três fases na via dos grupos operativos caracterizadas como pré-tarefa, tarefa e projeto. Na pré-tarefa, quando o grupo elabora seus objetivos, propõe-se uma mudança e, ao mesmo tempo, resiste a mesma. Essa resistência provoca barreiras emocionais que prejudicam a aprendizagem e a comunicação. Essas impedições são caracterizadas pelas chamadas ansiedades básicas que se segmentam em duas: de perda e de ataque. A de perda refere-se ao medo de perder o que já possui enquanto a de ataque define-se por desenvolver uma ansiedade do desconhecido que pode ser arriscado (ALMEIDA e RASERA, 2013).

A tarefa é o objetivo comum do grupo e, na teoria pichoniana apenas estará em andamento se estiver contemplada em duas dimensões, nas quais há a realização prática do objetivo estabelecido e a elaboração psíquica. E, por fim, o projeto vai além do momento presente, no qual o grupo propõe objetivos e planeja o futuro (ALMEIDA e RASERA, 2013).

Desse modo, considerando esses conceitos de pré-tarefa e ansiedades básicas, evidencia-se suas relações com o enredo de *Senhor das Moscas*. O grupo não sai da fase de pré-tarefa por não conquistar o objetivo principal, definido por Ralph e Porquinho desde o início: o de preservar a fogueira acesa. Essa incapacidade ocorre principalmente em virtude dos medos propagados uns aos outros, do suposto monstro na montanha e das criaturas desconhecidas da ilha.



Na medida em que a convivência é forçada e permanente, há um ambiente selvagem e uma não garantia da sobrevivência, que podem intensificar as ansiedades básicas. O desconhecido e perigoso [...] é um real concreto e palpável que, ao entrar em contato com a dimensão psíquica, pode provocar ecos no próprio indivíduo (ALMEIDA e RASERA, 2013, p. 121).

No processo grupal, os membros do grupo assumem e posicionam os outros em diferentes papéis. Destes, existem quatro papéis na dinâmica grupal que são importantes registrar: porta-voz, líder, bode expiatório e sabotador. O porta-voz é o responsável por exprimir a ansiedade do grupo e após manifestar isso, se chega a um consenso a respeito dos problemas expostos pertencerem ao grupo ou somente a pessoa que expõe; o bode expiatório é o depositário das dificuldades e suporta a culpa pelos fracassos grupais; e o sabotador surge quando foge da tarefa e resiste à realização da mudança (SILVA; CAVALLERI; RIBEIRO, 2019).

Já o líder pode conter vários traços: autocrático, democrático, *laissez-faire* e demagógico. O líder autocrático possui uma forma direta e rígida de lidar com o grupo; o democrático constrói um retorno definitivo na troca entre líder e grupo; o *laissez-faire* assume parcialmente sua função; e o demagógico é um impostor, pode se passar por democrático e se basear no autoritarismo, sabendo atuar também como *laissez-faire* (ALMEIDA e RASERA, 2013).

Vale salientar que esse ensaio foi feito com base nas cenas da adaptação cinematográfica de *Senhor das Moscas*, mas não deixa de ser relevante para analisar o livro devido às semelhanças.

Conforme os meninos se aglomeram, percebe-se que a partir desse momento, Ralph passa a desempenhar o papel de líder, ainda que nenhuma decisão tenha sido tomada a respeito. Ao estabelecer a regra de que aquele que portar a concha tem o direito de falar e ser ouvido, faz-se explícita a posição de liderança democrática de Ralph. No que se refere aos processos grupais de Pichon-Rivière, a comunicação é a ferramenta mais eficaz e estimada para o desenvolvimento do grupo. De acordo com Almeida e Rasera (2013, p. 120),

[...] percebe-se a forma democrática com que Ralph exerce sua liderança durante seu “governo”, na maneira com que ele lida com o grupo, dando voz a todos os garotos, ressaltando a importância grupal em detrimento de um coordenador específico que dê as ordens e atentando-os para as metas que devem ser realizadas em cada momento.

Porquinho, estando sempre acompanhado de Ralph, desempenha o papel de porta-voz, por afastar todas as barreiras que aparecem no cumprimento da tarefa e esclarecer soluções que auxilia o grupo na sua resolução. O fato de seus óculos serem utilizados para acender a fogueira é um bom indicador de seu papel.



Na teoria pichoniana, a mobilidade nos papéis é significativa para o grupo se tornar operativo, pois sem ela, pode ser complexo o desenvolvimento do grupo. Jack adota o papel de sabotador até o grupo se dividir em dois, passando a assumir o papel de autocrático. Como sabotador, Jack está ali para promover a segregação do grupo, concedendo motivos para gerar preocupações aos integrantes enquanto liderados por um líder democrático, causando desunião, dando prioridade à caça e obstaculizando a realização da tarefa. Ralph, que até então, intercalava os papéis entre líder e porta-voz, acaba se tornando o bode expiatório por não receber atenção do grupo, de modo que ninguém reconhece ou aceita sua mensagem. Jack, sendo nomeado indiretamente o novo líder, como autocrático, centraliza a atenção de todos para proferir ordens, não aceitando questionamentos e mantendo-os racionais (ALMEIDA e RASERA, 2013). Golding (2011, p. 24) enfatiza a posição de autocracia de Jack no momento que o líder é nomeado:

O círculo de meninos prorrompeu em aplausos, inclusive os garotos do coro; as sardas do rosto de Jack desapareceram, apagadas por um rubor de despeito. Fez menção de se levantar, depois mudou de ideia e tornou a sentar-se no meio do barulho. Ralph olhou em sua direção, ansioso por oferecer-lhe alguma coisa.

O rubor desaparece quando a partir desse momento Ralph decide manter o coro sob a supervisão de Jack. Esse rubor pode ser entendido como nada além de uma demonstração de inveja que Jack sentiu por Ralph e no decorrer da história fica ainda mais claro que o seu verdadeiro desejo era que ninguém mais ocupasse a vaga.

Tais atitudes de Jack demonstram o quanto seu nível de ansiedade se encontrava elevado, ao passo que fugir da tarefa se apresentava mais agradável que realizá-la. Para mascarar o papel de sabotador, criou outras necessidades considerando como mais importantes e induziu o grupo a segui-lo. Utilizou amplamente o recurso do medo do monstro imaginário da ilha, gerando a desagregação do grupo e, por consequência, o fortalecimento de sua liderança autocrática.

Em resumo, utilizar a ótica de Almeida e Rasesa sobre os processos grupais em *O Senhor das Moscas* contribuiu para oferecer um novo olhar sobre o clássico e também enfatizou como os processos grupais de liderança influenciam no desenvolvimento de um grupo, ainda que a teoria pichoniana originalmente tenha sido utilizada em práticas cotidianas enquanto o grupo retratado no filme e no livro se encontram em situações drásticas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A liderança é algo que vem sendo percebida há muito tempo, e a existência de uma vasta gama de estudos desvelam em apontar sua relevância para compreendermos o contexto em que cada estilo se faz presente e a razão de existirem distintas formas de liderar.

A partir dos métodos da pesquisa bibliográfica e análise interpretativa, o trabalho apresentou resultados interessantes do livro *Senhor das Moscas* em relação às figuras de liderança identificadas em duas personagens, responsáveis por influenciar o grupo formado na ilha, mais especificamente os estilos democrático e autocrático. Com essa análise, foi possível identificar os problemas que levaram aos trágicos acontecimentos da história, e essa exposição facilitou a compreensão dos erros que levaram às suas origens, permitindo reflexões acerca da história e o enriquecimento da interpretação da obra.

Por fim, vale ressaltar que quando se busca interpretar uma obra literária por meio de teorias específicas, algumas brechas podem acabar por serem deixadas em alguns pontos importantes da história. Também se faz necessário cada vez mais compreender essas circunstâncias em que cada estilo se manifesta, pois dependendo do contexto, as consequências podem ser irreparáveis de modo que se fossem identificadas anteriormente, permitiria evitar tais danos. Espera-se que este trabalho sirva como um convite à reflexão e às novas possibilidades de pontos de vista para o livro no intuito de preencher tais lacunas.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M. L.; RASERA, E. F. Processos grupais em “O Senhor das Moscas”: uma análise pichoniana. *Revista SPAGESP*, v. 14, n. 2, p. 114-125, nov. 2013.
- BOCK, A. M. B; FURTADO, O; TEIXEIRA, M. D. L. T. **Psicologias: uma introdução ao estudo de psicologia**. 13ª ed. São Paulo: Saraiva, 2001.
- CERVO, A. L; BERVIAN, P. A; SILVA, R. D. **Metodologia científica**. 6ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CHIAVENATO, I. **Administração geral e pública**. 4ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4ª ed. Barueri: Manole, 2014.
- GOLDING, W. **Senhor das Moscas**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011.
- INSTITUTO PRÓ-LIVRO. **Retratos da leitura no Brasil**. 5ª ed. São Paulo: 2020, p. 153. Disponível em: <<https://www.prolivro.org.br/5a-edicao-de-retratos-da-leitura-no-brasil-2/a-pesquisa-5a-edicao/>>. Acesso em: 05 de nov. de 2020.



LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Comportamento Organizacional: conceitos e práticas.** 1ª ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

MACÊDO, I. I. et al. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas.** 9ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração.** 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico.** 23ª ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, N. C. D. Entre o possível e o imaginado: controle social, ficção e realidade. **Revista TÓPOS**, v. 2, n. 1, p. 107-122, jun. 2008.

SILVA, N. G; CAVALLERI, A; RIBEIRO, N. S. Fenômenos grupais em sala de aula: a perspectiva do docente na educação de adultos. **Revista da SBDG**, v. 1, n. 9, p. 17-35, nov. 2019.

SOBRAL, F; PECI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro.** 3ª ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2008.

WEBER, M. **Ciência e política: duas vocações.** 18ª ed. São Paulo: Cultrix, 2011.

CAPÍTULO 13

O DESAFIO DA MODERNIZAÇÃO E PROFISSIONALIZAÇÃO EM UMA EMPRESA FAMILIAR

Marcelo Alves da Silva, MBA em Gestão de Projetos pela Faculdade de Araucária (Unifacear), Professor do Curso de Administração do Instituto Amazônico de Ensino Superior, IAMES

Viviane Simas da Silva, Mestre em Direito Ambiental pela Universidade Estadual do Amazonas (UEA), Professora do curso de Direito do Instituto Amazônico de Ensino Superior, IAMES

RESUMO

Em nenhuma outra parte do mundo o mercado das empresas familiares cresceu tanto quanto no Brasil. Visando não somente a compreensão deste fenômeno, este trabalho tenciona abordar, mesmo que panoramicamente, os desafios atuais que este tipo de empreendimento tem pela frente, a partir de um entendimento sobre sua história, objetivos e motivações iniciais dos seus fundadores. Diante de um cenário cada vez mais competitivo faz necessário uma reflexão sobre o “modus operandi”, gestão, sucessão, direitos e deveres dos membros gestores, além de responsabilidades, conflitos e oportunidades da empresa familiar. Destarte, este artigo é composto por três partes. Na primeira, apresentam-se os objetivos gerais e específicos. Na segunda parte, apresenta-se o referencial teórico das empresas familiares, abordando sua origem e administração. Na terceira parte, abordam-se as vantagens e desvantagens que as empresas familiares apresentam. Por fim, na conclusão, buscou-se oferecer as organizações, aos gestores, estudantes, pessoas que dia a dia lidam com administração, ferramentas que permitam uma reflexão sobre o futuro destas organizações.

PALAVRAS-CHAVE: Empresa familiar, desafios, modernização, conflitos, profissionalização.

1. INTRODUÇÃO

Não é raro no Brasil ouvirmos que após a passagem do comando de uma empresa familiar para a geração seguinte os negócios estagnaram ou faliram em função de vários fatores. Destarte, para as empresas familiares que cerraram as suas portas deixando de gozar de prestígio e destaque na sociedade é um pesadelo que se tornou realidade. O provérbio secular: “Pai rico, filho nobre, neto pobre”, tem sido cada mais lembrado nos dias atuais, ou seja, para muitos seguimentos comerciais familiares.

Segundo dados do SEBRAE (2013), estimasse que o Brasil possua de seis a oito milhões de empresas e, grande parte delas se enquadram num perfil conservador, e 90% das quais são empresas familiares. Segundo as pesquisas da revista EXAME.com, as empresas familiares no Brasil cresceram em 2013/2014, mais do que em qualquer outra parte do mundo.



No Brasil o perfil das empresas familiares é diversificado indo da papelaria, da lavanderia, da padaria, até grandes grupos como o Pão de Açúcar e tantos outros, sendo responsáveis pela geração de milhares de empregos em nosso país.

As empresas familiares existem á muito tempo, sua origem remonta o tempo quando a sociedade negociava seu trabalho de múltiplas formas, seja na produção, no comércio ou até mesmo prestando serviço, visando a manutenção e a garantia do sustento e da subsistência. Mesmo que sua existência seja de longa data, observa-se que os desafios e dificuldades enfrentados continuam sendo os mesmos, ou, até mesmo os riscos se ampliaram devido ao aumento da competitividade.

Destarte, mesmo diante de números positivos, a preocupação para manter uma empresa familiar é grande. Segundo dados do IBGE, de cada 100 empresas familiares brasileiras, 30% chegam a segunda geração e, apenas 5% na terceira geração. São dados alarmantes e que, portanto, os números comprovam que muitas não conseguem sobreviver a esta passagem ou chegam lá com muita dificuldade.

Na empresa familiar é possível unir o útil ao agradável. É possível fortalecer a convivência em família e obter sucesso no âmbito profissional trabalhando lado a lado com membros da família. Neste sentido a empresa familiar tem a possibilidade de agrupar e oferecer essas duas necessidades, tornando o trabalho mais harmonioso e produtivo.

Assim, quando os membros da própria família ao preencherem as funções e cargos na empresa e, visando o interesse mutuo de cada um para que o negócio cresça e se expanda, a tendência é que o desenvolvimento da empresa ocorra com naturalidade. A empresa sob gestão familiar tem suas vantagens das quais este artigo pretende apresentar, as quais podem viabilizá-la e levá-la ao caminho do sucesso. Em contrapartida, conquanto, a empresa sob esse modal de gestão também apresenta muitas desvantagens e com isso também muitos desafios, que exigem as ferramentas adequadas para o seu enfrentamento, sob o risco real de extinção caso não haja seriedade no planejamento e tomada de decisões.

Diante do exposto, este artigo procura promover uma reflexão sobre as vantagens e desvantagens da empresa familiar, com enfoque nos desafios atuais que perpassam pela necessidade de modernização, bom planejamento e profissionalização, visando à expansão da mesma.



2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Em termos gerais este trabalho tem o objetivo de conscientizar os membros da empresa familiar por meio da apresentação de um breve histórico sobre as origens da empresa familiar a fim de promover uma reflexão sobre os riscos perigos de manter-se da mesma forma, trabalhando do mesmo jeito, mas ao mesmo tempo também, procura demonstrar as oportunidades que surgirão a partir do investimento em um planejamento estratégico com intuito de alcançar a profissionalização dos gestores e com isso potencializar a qualificação da empresa familiar transbordando para todos os setores da mesma.

O planejamento representa importante ferramenta administrativa para toda e qualquer empresa, e portanto enquadra-se na empresa familiar, salienta Oliveira (1999, p. 48). Diante de um cenário cada vez mais competitivo, Albrecht (1995) analisa que o comprometimento e a postura do gestor em relação a isso, sobretudo à conquista de novos mercados.

O engajamento de uma progressiva e contínua performance na qualidade de serviço gerenciado pela permanência de ideias criativas e novas, é a “ideia motriz” da organização e da empresa. Assim, cada liderança deve procurar alcançar este nível, reformular e se for o caso, se projetar e buscar uma contínua inovação na conquista de novos mercados, espaços e até mesmo frente de trabalhos e orientar-se na medida em que atingir seu escalão de sucesso no mercado frente aos seus concorrentes e demandas competitivas. Albrecht (1995)

Quando internalizamos que devemos direcionar nosso tempo e energia para o a direção certa, os resultados positivos serão muitos maiores do que as expectativas criadas com relação ao futuro, Vianna (1995, p. 38). Assim, este trabalho procura abordar em termos específicos as principais vantagens, as desvantagens na empresa familiares, além dos desafios que esses tipos de organizações apresentam na condução de sua gestão, demonstrando as oportunidades atuais das organizações sob gestão familiar dentro do contexto da empresa, para uma melhor compreensão das questões identificadas e com isso, propor uma reflexão com o fim de gerar ações que oportunizem melhorias para as organizações familiares.

2.1. PROBLEMÁTICA

Naturalmente a perspectiva para o sucesso de um investimento, seja ele qual for, resulta na habilidade de liderar os outros com sucesso. Para Maximiano (2007), atualmente o objetivo das organizações é o desenvolvimento da liderança nos gestores, a fim de que estes participem de atividades mais eficazes, sobretudo no que diz respeito a pessoas. Com as constantes atualizações de conceitos sobre a gestão de organizações e o papel dos gestores, é natural que evoluam também as teorias sobre liderança.



Destarte, considerando o objetivo dos fundadores de uma empresa familiar e, tomando por base, a identificação das principais vantagens e desvantagens desse tipo de organização empresarial, este artigo procura refletir sobre uma questão norteadora: Diante de um cenário cada vez mais competitivo quais os desafios a serem enfrentados pelas empresas familiares e os caminhos para suplantá-los, a fim de que este tipo de organização familiar, não perca o seu foco, visando ampliação no mercado do contexto atual?

No mercado atual onde a concorrência selvagem tende a crescer, a história nos oferece lições preciosas para que os gestores atuais possam usá-las como ferramentas para manutenção das organizações familiares no mercado atual, resultando no sucesso ou diferencial da mesma no mundo dos negócios.

Começaremos, portanto, discorrendo sobre o que é uma empresa familiar com apontamentos históricos a fim de sustentar a importância desse tipo de organização no Brasil e no mundo todo.

2.2. O QUE É UMA EMPRESA FAMILIAR?

Em linhas gerais, conceitua-se uma empresa ou organização familiar a partir do objetivo primário pelo qual surgiu, considerando a iniciativa dos seus membros fundadores, que a dirigem e operam.

O conceito moderno de empresa, com hierarquia, normas e tudo mais que caracteriza uma empresa como a vemos hoje, nasceu provavelmente com a Revolução industrial no século XIX. Mas mesmo antes disso o embrião já existia. Qualquer artesão que tinha sua oficina em casa, com seus auxiliares, e que passava seu ofício de pai para filho, podia ser considerado uma empresa familiar (Vidigal, 1996, p. 15).

A empresa familiar é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com o sobrenome da família ou com a figura do fundador Lodi (1998. p.6).

Destarte, o conceito de empresa familiar tem origem, em muitos casos, a partir da segunda geração de administradores, ou em função de que o fundador idealizou abrir um caminho para eles em meio as demais colaboradores, ou ainda, que os demais sucessores precisam criar uma ideologia que justifique a sua manutenção no poder, Lodi (1998 p.6).

Historicamente há exemplos de brasileiros como a família Prado, chamados de os “Barões do Café”, tornaram-se as mais importantes e influentes de São Paulo, no século XXXIII. Após a proclamação da República, a família Prado foi perdendo força. Com o fim do poder e influencia da família Prado, o ciclo do café também findou, sendo substituído pela indústria, que tornou-se, também um ciclo da empresa familiar.

Segundo Bernhoeft (2005, p.16) No Brasil, a grande maioria de fundadores das sociedades familiares são os imigrantes ou filhos de imigrantes. Inicialmente os italianos, seguido de portugueses, alemães, judeus e árabes. Constata-se a existência de outros imigrantes, sendo: espanhóis, gregos, poloneses, húngaros, entre outros grupos.

A imigração europeia no final do século XIX trouxe a economia do Brasil um notável crescimento. Empresas como a Tecelagem Bangu, iniciada por um imigrante português, no Rio de Janeiro. Esta empresa funcionou por cerca de um século, vindo a falir em 1980. As Indústrias Reunidas Matarazzo, iniciadas por um italiano que aventurou-se, em Sorocaba, estado de São Paulo. O grupo Votorantin, iniciado por outro imigrante português, que começou com uma banca vendendo sapatos.

São muitos são os exemplos de imigrantes que chegaram ao Brasil com visão empreendedora e com muito trabalho e determinação, a partir de um negócio familiar, construir verdadeiros impérios a partir de pequenas empresas familiares.

2.3 A ADMINISTRAÇÃO DE UMA EMPRESA FAMILIAR

Como em qualquer outro empreendimento a empresa familiar precisa aprender a lidar com as diferenças dos seus sucessores e suas eventuais divergências, com o objetivo de lograr sucesso e estabilidade. Diante disso em meio a imensa competitividade do mercado, faz-se necessário a compreensão de características de suma relevância como determinantes em sua longevidade diante da sucessão hereditária ou mesmo para outros gestores.

Situações comuns em empresas familiares



- 1 - Membros da família que não são sócios e não trabalham na empresa
- 2 - Executivos que não pertencem à família e não são sócios
- 3 - Sócios que não são membros da família e não trabalham na empresa
- 4 - Familiares que trabalham na empresa e não são sócios
- 5 - Sócios familiares que não trabalham na empresa
- 6 - Executivos e sócios que não pertencem à família
- 7 - Sócios familiares que trabalham na empresa

Fonte: IBEF (2011)

A família é um apoio importante no mundo dos negócios. Ao se engajar em um determinado empreendimento, as exigências assumem um alto nível, comprometimento, doação. Vianna (1995, p.102). Destarte, aos poucos, o comportamento do gestor sucessor, vai



se configurando em detrimento do criador da empresa.

Os autores Prestes Mota e Pereira sustentam que:

A imparcialidade e a objetividade são tão necessários para a administração da justiça, quanto para a direção das organizações. Por exemplo, a intromissão de fatores de ordem emocional na administração de pequenas empresas familiares é um dos principais motivos que explicam sua frequente ineficiência e tendência a serem substituídas por empresas meramente burocráticas. (Mota e Pereira, 1991, p.33)

2.4 VANTAGENS E DESVANTAGENS DA EMPRESA FAMILIAR

No passado quando das estruturas primitivas da família no modelo patriarcal, era de responsabilidade do pai a provisão total de todas as necessidades da família, o que nos dias de atuais com a diversificação de tantos modelos de família isso é quase inconcebível.

A família da atualidade deixou de ser apenas uma instituição do direito privado para a transmissão dos bens do nome. Passou a assumir a função de inter-relacionamento que foi surgindo com o próprio desenvolvimento intelectual, econômico e social do indivíduo, transmitido de pais para filhos num verdadeiro círculo de sucessão.

Para Oliveira (2002, p. 33) a nova sociedade, ao contrario da sua estrutura antiga, tem variação de estabilidade, sofrendo ao longo de sua história, por fases importantes de adaptação, assegurando a cada gênero de vida um espaço.



Com o surgimento das grandes famílias, a empresa familiar efetivamente aparece após a passagem da família matriarcal para a patriarcal, compostas por indivíduos de várias gerações, solteiros e casados, que viviam juntos, onde a principal preocupação ou motivação do fundador é a concretização de seu sonho.

Nesse aspecto A afirmação de Lodi (1998), nos ajuda a entender um dos desafios mais relevantes para este seguimento:

O fundador cria uma empresa a partir de um sonho pessoal e chega ao fim da sua vida com dificuldade de partilhar os seus valores com a segunda geração. O tecido dos sonhos da segunda geração precisa ser produto de trabalho de todas as pessoas envolvidas. Para isso, é preciso que quem assuma o comando da família encarne os traços e os valores que a segunda geração descobre da primeira. (Lodi, 1998, p.7)

Na segunda geração dos gestores de uma empresa familiar uma serie de questões voltadas ao desenvolvimento, serão levantadas ao longo dos anos. As questões dessa nova geração focam na cultura e valores da geração anterior e, poderão influenciá-la mais do que propriamente complexas atividades de gestão.

Sull (2003), destaca que existem vários brasileiros são referencia na área do



empreendedorismo e que muitos obtiveram tanto sucesso que construíram verdadeiros impérios econômicos.

Um dado pertinente é que no Brasil a maioria das empresas familiares tiveram imigrantes ou filhos de imigrantes como seus fundadores, o que naturalmente influenciou diretamente na busca da solidificação empreendimento familiar.

São empresários que mesmo em tempo de crise e desânimo financeiro conseguem enxergar as oportunidades e promover a vitalidade necessária para superá-la.

Drucker (1975), afirma: “[...] a empresa e a família só sobreviverão e se sairão bem se a família servir à empresa. Nenhuma das duas se sairá bem se a empresa for dirigida para servir à família”.

Não há como deixar de destacar a relevância das empresas familiares no contexto mundial, sobretudo no Brasil. Pontos fortes e fracos a partir da análise de Lodi, (1993, p. 3):

2.4.1 PONTOS FORTES:

- 1 – A lealdade dos empregados é mais acentuada dentro deste tipo de empresa. Em razão de que todos visam objetivos comuns. Ou seja, todos vestem a camisa. Diante disso é possível dizer que qualquer empreendimento só se perpetuará quando as pessoas acreditam no que fazem.
- 2 A reputação do nome da família. Por terem suas histórias de vida, nomes e reputação ligados diretamente aos negócios da empresa, é natural que haja um esforço maior a fim de que a qualidade dos produtos e serviços seja melhorada, além da relação com colabores e fornecedores.
- 3 A escolha correta do sucessor na direção do negócio causa um grande respeito pela empresa. Lodi (1989), salienta que nem sempre a melhor escolha será o sucessor da linha direta e que muitas das vezes a profissionalização e até mesmo a ascensão ao poder por executivos que não são do “mitiê” familiar, seja o melhor caminho. O mesmo autor continua:

Estou convencido de que, de modo geral, os fundadores são maus instrutores e avaliadores. Preocupa-me com a formação desses herdeiros; que serão os presidentes das empresas em cerca de dez anos. (Lodi, 1989. p, 101).

- 4 A união entre os acionistas e os dirigentes, facilita a comunicação entre a Diretoria Executiva, o Conselho de Administração e a Assembleia dos Acionistas, e também faz com que, mesmo nos momentos de perdas, os acionistas sustentem a empresa. (geralmente são pessoas do mesmo núcleo familiar, como pais e filhos, genros e noras, etc.)
- 5 – O processo de decisões naturalmente torna-se mais eficaz. Muito em razão dos objetivos



em comum.

6 A sensibilidade social e política do grupo familiar influenciam os interesses nacionais e regionais.

7 As gerações familiares em sucessão permitem uma troca de união entre o passado e o futuro.

2.4.2 PONTOS FRACOS:

1 – Os conflitos de interesse entre família e empresa. Em função disso a escolha correta do sucessor ao poder nesse seguimento é um ponto a ser considerado como um fator de grande relevância.

2 – O uso indevido de recursos da empresa por membros da família, o famoso complexo da "galinha dos ovos de ouro";

3 – A falta de sistema de planejamento financeiro;

4 – A resistência à modernização do marketing;

5 – O emprego e promoção de parentes por favoritismo e não por competência, anteriormente provada.

Na busca de soluções para preparar e capacitar da melhor maneira possível aos herdeiros de uma empresa familiar. O autor Lodi (1989, p. 116), apresenta várias orientações, a seguir:

1 – Buscar experiência de trabalho fora da empresa por 2 ou 3 anos, em grupos totalmente profissionalizados, de preferência em multinacionais. Certamente trará o “traquejo”, a experiência necessária para a função de gerencia’;

2 – Participação em Estágios anuais em empresas internacionais e nacionais avançadas;

3 – Buscar participar de Conselhos de Administração de outras empresas de alto nível;

4 – Aprender com os bem-sucedidos, aproveitando a experiências dos mais velhos;

5 – O domínio de mais de um idioma como sendo fundamental;

6 – Investimento em cursos de pós-graduação e extensão no exterior em universidades de ponta;

7 – Ampliar o Network em uma âmbito federal;

8 - Participação efetiva em ações de classe, Ação Ordinárias (ON) ou Ação Preferencial (PN);



9 – Estreitar relações com pessoas de sua geração, participando ativamente do chamado Lobby setorial;

10 – Investimento na Imagem externa, relacionamento com jornalistas;

11 – Participar de atividades de cunho social e humanitário;

11 – Participação em comitês de direção de grupos;

12 – Revisar e ampliar o seu acervo de livros, desenvolvendo um programa de leituras técnicas e de interesse geral;



13 – Participar de eventos significativos em teatros, na música e nas artes plásticas. Fazer viagens culturais e aproximar-se de escritores, artistas e críticos;

O elenco acima representa sugestões para uma melhor desenvoltura dos herdeiros no processo da “passagem do bastão”. É importante buscar experiências que contribuam para dar segurança e sustentabilidade aos negócios da família.

2.5. DESAFIOS DA EMPRESA FAMILIAR

Dessa forma, configurasse como desafio diante da necessidade da profissionalização, da atualização e da modernização, a manutenção dos laços familiares em detrimento do objetivo comum de crescimento e expansão. A harmonia do ambiente de trabalho, por certo, faz grande diferença.

Para Gallo (2007, p. 49), o trabalho deve promover prazer, realização e completude ao ser humano, e não ser escravizador.

No mundo atual, e da forma como as relações de trabalho estão constituídas, são poucos os que podem participar efetivamente da alegria do trabalho. Há um trabalho maldito, desgastante e sofrido. E o próprio Marx denunciou isso, dizendo que não há salário que possa pagar a degradação do corpo e da alma, o uso do ser humano para fins lucrativos. (Gallo, 2007, p. 49).

Diante do exposto sobre os pontos fortes e fracos elencados e que devem ser considerados a fim de base para quem deseja lograr sucesso na administração de uma empresa Na atualidade são muitos os desafios enfrentados pela empresa familiar. Dentre os maiores desafios pode-se apontar:

2.5.1. DESCENTRALIZAÇÃO

Na Administração moderna é inconcebível que a tomada de decisões seja ainda de forma unilateral, o que torna a empresa mais lenta, além do não aproveitamento das capacidades e potencialidades dos profissionais, que às vezes não se sentem a vontade ou motivados com esta prática.

De acordo com Di Pietro (2010) descentralização é:

A distribuição de competências de uma para outra pessoa, física ou jurídica. Difere da desconcentração pelo fato de ser esta uma distribuição interna de competências, ou seja, uma distribuição de competências dentro da mesma pessoa jurídica. (Di Pietro, 2010, p. 410)

Muitas vezes o medo de compartilhar informações faz com que haja um atrasamento no crescimento da empresa, caracterizando disputas internas de poder. O único modo de



permanecer vivo no mercado atual é o compartilhamento de informações que na atualidade mudam o tempo todo.

2.5.2. MANTER O CONTROLE ACIONÁRIO E MERCADOLÓGICO

Para Lodi (1978, p. 35), uma empresa de fundador sem herdeiro não se caracteriza como uma empresa familiar, bem como aquela onde a família apenas investe o dinheiro, e sim uma empresa de Capital familiar, ou seja, aquela em que o controle acionário está nas mãos de uma família e que geralmente não exerce atividade executiva.

Vale salientar o que Steinberg (2003) afirma que no Brasil o controle acionário ainda é tudo, pois está diretamente ligado ao ego, a vaidade e ao exercício do poder arbitrário. Muito, também, em função de que esse modelo centralizador é reforçado por nossa sociedade.

2.5.3. Sucessão na Empresa

De acordo com Lodi (1989, p. 101), Muitos autores são taxativos com relação a sucessão na empresa familiar dizendo se configurar em um grande desafio. Nas empresas familiares o melhor herdeiro nem sempre é um descendente do fundador. Muitas vezes o caminho é aquele da profissionalização, com ascensão ao poder de executivos que não são da família.

Este mesmo autor diz que:

Um dos pontos que mais a semente da destruição está no próprio fundador, seja no caráter desse homem, seja em sua visão de mundo, seja na forma como ele percebe e permite que as diferenças psicológicas entre pai e filho perturbem a mente do sucessor. Toda crise sucessória está assentada num conflito edipiano entre pai e filho, onde os problemas de carreira do filho, os problemas de organização da firma, a decisão de novos produtos e servem de palco para o drama. (Lodi, 1986, p. 44).

Para Bertucci et al (2009), A sucessão é uma das características determinantes na longevidade destas organizações. A gestão do poder dentre essas organizações é imprescindível para a sua continuidade, aderindo, nivelando, os interesses pessoais protegendo os envolvidos e profissionalizando a organização.

Lethbridge (2006, p. 29) fala sobre as características inerentes ao sucessor empresarial: [...] paixão pelo negócio, competência, experiência fora da empresa familiar, vontade de deixar sua marca e habilidade política com os parentes – é vital para garantir a longevidade de uma empresa familiar.

2.5.4 CONSTRUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Em sua grande maioria, a empresa familiar possui agilidade nas ações e nas suas decisões, fazendo com que o planejamento estratégico não seja considerado uma necessidade.

Para Ward, J. (2003) O bom planejamento é de suma importância a fim de nortear a empresa e a família. Em função de que o planejamento proporciona ao proprietário uma maior atenção nos negócios, a verificação das necessidades de investimentos destinados a difundir na empresa a promoção necessária para seu crescimento, além de oportunizar aos seus membros, o reconhecimento e as necessidades de demandas da empresa. Destarte, o processo que envolve a preparação desse planejamento revela as necessidades reais da família e, efetivamente, oportunizam que sejam levados em consideração as metas e objetivos familiares.

2.5.5. PROFISSIONALIZAÇÃO

Muitos processos e ferramentas são feitos de forma caseira, não utilizando o que já se tem de melhor no mercado para gerar mais lucro para a empresa.

Para Amendolara (2005, p. 22), construir o perfil do sucessor e/ou sócio dirigente e prepará-lo é tarefa que se impõe como premissa ao sucesso de um processo de profissionalização de uma empresa familiar. Destarte, capacidade e inteligência não bastam ao sucesso. Fatores emocionais, sociais e políticos se somam dificultando a preparação para assumir a função.

Um grande número de empresas se atualizou, atuando como adquiridas ou adquirentes, cenário que evoluiu e passou a exigir do empresário, novas competências, e um poder de se adaptar às mudanças a partir da necessária profissionalização da sua relação com o negócio. Por conta deste novo tempo, os aspectos emocionais foram substituídos por uma conduta mais pragmática. Destarte, às famílias empresárias se deparam com a necessidade de preparar seus membros para desempenhar papéis que, segundo Garcia (2001), podem ser:

A – Acionista: Preparado para atuar como investidor; não necessariamente faz parte do Conselho de Administração.

B – Conselheiro: Tem função de apoio às questões relativas a administração;

C – Gestor: Tem participação direta na administração;



2.5.6. POLÍTICA CLARA

Oferecer benefícios individualizados sem clareza, o que a princípio é feito para ajudar, principalmente colaboradores em momentos difíceis, pode virar fonte de queixas por parte dos demais.

Nessa esteira de raciocínio, segundo Lansberg (1983), um dos primeiros aspectos que mais chama atenção na “modus vivendi” da família e da empresa são as normas e princípios que normatizam o processo de dar e receber. Ou seja, a dinâmica que tange os recursos na família é função dos laços afetivos entre os membros que se preocupam com as necessidades específicas de cada um, objetivando o bem estar geral no presente e no futuro. Porém, esta mistura dos princípios familiares e econômicos, podem se configurar como geradores de muitas confusões e problemas.

Vale ressaltar que todos os desafios apontados nesta sessão, naturalmente, são de extrema complexidade dado aos laços afetivos, a cultura, os interesses, as expectativas da família. .

3. METODOLOGIA



A metodologia escolhida para este trabalho foi a pesquisa exploratória, por meio de da pesquisa bibliográfica que de acordo com Gil (2008, p.50): “é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído de livros e artigos científicos”. Ainda de acordo com este autor, toda pesquisa, tem seus objetivos, que são diferentes em cada proposta de projeto, porém em qualquer pesquisa, nos seus objetivos gerais ou propósitos, as pesquisas são distribuídas como exploratórias, descritivas e explicativas. Gil (2010).

Por fim, Köche (2009) define a pesquisa bibliográfica como “indispensável para qualquer tipo de pesquisa”, pois é nela que o pesquisador conhece e analisa as principais teorias e contribuições existentes acerca do assunto explorado.

4. ANALISE DOS RESULTADOS

Sabidamente não existe uma única definição para definir o que é uma Empresa familiar. Desta forma, salienta-se o que Bornholdt (2005) diz:

Considera-se uma empresa familiar quando um ou mais fundamentos a seguir podem ser identificados numa organização ou grupo de empresas: a) o controle acionário pertence a uma família e/ou a seus herdeiros; b) os laços familiares determinam a sucessão no poder; c) os parentes se encontram em posições estratégicas, como na diretoria ou no conselho de administração; d) as crenças e os valores da organização identificam-se com os da família; e) os atos dos membros da família repercutem na empresa, não importando se nela atuam; f) a ausência de liberdade total ou parcial de



vender suas participações/quotas acumuladas ou herdadas na empresa. (Bornholdt, 2005, p.34).

Por fim, respondendo a questão norteadora quanto aos desafios da empresa familiar, considerando que o mercado atual é cada vez mais severo e competitivo, recomenda-se como o estudo e o domínio das ferramentas como a Matriz SWOT, entre outras ferramentas que devem ser exploradas pelos gestores para alcançar maiores resultados e se manterem competitivos.

As empresas familiares necessitam para sua sobrevivência e expansão, monitorar e aprender com seus maiores concorrentes, seus pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, para investir de acordo com as exigências do mercado. As empresas que não buscam melhorias na gestão em pouco tempo ficarão para trás, em detrimento da concorrência.

Levando em conta o desaparecimento de muitas empresas familiares como Bamerindus, Matarazzo, Mesbla, Arapuã e tantas outras, a quebra de paradigmas como a descentralização, sucessão, profissionalização entre outros apontados neste trabalho, devem ser assuntos abordados pela família, visando a saúde financeira e a sobrevivência dos negócios.



5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo buscou apresentar a relevância das oportunidades com relação empresa familiar. Como vimos, as empresas familiares existem há muito tempo, podendo-se dizer, desde quando a sociedade negociava seu trabalho, seja na produção, comercialização ou ainda na prestação de um serviço, com o fim de manter-se garantindo assim o sustento e sua sobrevivência.

Mesmo que sua existência seja de longa data, observa-se que os desafios enfrentados e as dificuldades continuam sendo os mesmos, ou, até mesmo os riscos se ampliaram devido ao aumento da competitividade.

Os problemas da atualidade são os mais diversos e o nível de complexidade varia de acordo com o porte da empresa e as características da estrutura familiar. Portanto, Segundo Lodi (1998, p.11), toda lisura é pouca no trato do bem comum da empresa familiar, e que muitos conflitos entre os sócios, tem origem no comportamento ético entre os mesmos.

Para Ricca (2001, p.7), a principal preocupação das empresas familiares é a sua subsistência, pois uma parte considerável delas atravessa problemas existenciais e estratégicos, por conta da falta de contextualização no mercado. Constatou-se que assim como qualquer outro empreendimento a empresa familiar precisa aprender a lidar com as diferenças dos seus sucessores e suas eventuais divergências, com o objetivo de lograr sucesso e estabilidade.



As empresas familiares exercem um papel significativo no mundo dos negócios, portanto, não estão acabando, mas se reinventando. Por meio do conhecimento dos pontos fortes e fracos apresentados neste trabalho, a partir dos teóricos relacionados, buscou-se também enfatizar que a modernização é uma necessidade vital para a sobrevivência no mercado. Deste modo, o que fora apresentado aqui, caracteriza-se como ferramenta importante na área de gestão, para pesquisadores, administradores e pessoas que constantemente estão lidando com estratégias de liderança no dia a dia.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBRECHT, Karl. **A única coisa que importa: trazendo o poder do cliente para dentro da empresa**. 2ªed. São Paulo: Pioneira, 1995.

AMENDOLARA, Leslie. **Sucessão na Empresa Familiar**. 2.Ed. São Paulo: Lazuli, 2005.

BERNHOEFT, Renato. **Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar (sem brigar)**. 4ª ed. São Paulo: SENAC. 2005.

BORNHOLDT, Werner. **Governança na Empresa Familiar: implementação e prática**. Porto Alegre – RS: Bookman, 2005.

BERTUCCI J.L.O; CAMPOS, E.A. DA S. PIMENTEL, T.D E PEREIRA. R.D. **Mecanismo de Governança e processos de sucessão: Um estudo sobre a influencia da governança corporativa na orientação do processo sucessório de uma empresa familiar**.

RBGM. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios** v.11, n.31, 2009.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 23. ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

DRUCKER, Peter F. **Administração, tarefas, responsabilidades, práticas**. *Mangement: takes, responsibilities and practices*. Trad. Carlos A. Molfman *et al.* 3ª ed. São Paulo: Pioneira. 1975

GALLO, Silvio. **Ética e cidadania: caminhos da filosofia**. 15ª. Ed. Campinas, SP. Papirus, 2007.

GARCIA. V.P. **Desenvolvimento das famílias empresariais**. Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark., 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.



_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.

IBEF. **Por que tão poucas empresas familiares conseguem chegar à segunda geração?**

Disponível em: <https://ibefsp.com.br/por-que-tao-poucas-empresas-familiares>

[consequem-chegar-a-segunda-geracao/](https://ibefsp.com.br/por-que-tao-poucas-empresas-familiares). Acesso em: 12 de ago. 2020.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de Metodologia Científica**. Petrópolis: Vozes, 2009.



LANSBERG, I. Managing Human Resources in family Firms: The problem of Institutional (1983)

LETHBRIDGE, Tiago. **O perfil do sucessor ideal**. Revista exame. ed. 863. ano 40, nº 5. 2006.

LODI, J.B. A Empresa Familiar. São Paulo: Ed. Pioneira Editora. 1978.

_____. Sucessão e Conflito na Empresa Familiar. São Paulo: Ed. Pioneira, 1986.

_____. O fortalecimento da empresa familiar. São Paulo: Pioneira, 1989.

_____. A empresa familiar. São Paulo: Ed. Pioneira, 1989.

_____. *A empresa familiar*. 4 ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

_____. *A Empresa Familiar*. 5ª. Ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

MAXIMIANO, C. A. A. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

MOTA, F.C.P.; PEREIRA, L.C.B. **Introdução a Organização Burocrática**. São Paulo: Ed. Brasiliense, 1991.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JÚNIOR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica**. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Pinho R.D. **Empresa Familiar**. São Paulo: Ed. Atlas, 1999.

RICCA, Domingos. Quem são as empresas familiares? Revista Empresa Familiar. V. 1, n. 1, 2001.

STEINBERG, Herbert. A dimensão humana da governança: pessoas criam as melhores e piores praticas. São Paulo: Ed. Gente, 2003.

SULL, Donald N. **De volta ao sucesso: por que boas empresas falham e como grandes líderes as reconstruem**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

VIANNA, Marco A. Ferreira. **Valeu a Pena! Carta ao Pequeno Empresário de Alma Grande**. Rio de Janeiro: Gente. 1995.

VIDIGAL, Antonio Carlos. **Viva a Empresa Familiar!** Rio de Janeiro: Ed. Rocco. 1996.

WARD, J. Planejar para prosseguir. HSM. Management, n.º. 41. 2003.



CAPÍTULO 14

A IMPORTÂNCIA DO SISTEMA DE CONTROLE INTERNO COMO ÓRGÃO INDEPENDENTE NA ESTRUTURA ADMINISTRATIVA DAS PREFEITURAS

Olandim de Sousa Sueth, Bacharel em Direito pela Faculdade de Direito de Cachoeiro de Itapemirim, ES. Especialista em Direito Administrativo; Especialista em Metodologia do Ensino de Filosofia e Sociologia; Mestrado em Sociologia Política pela Universidade Estadual Norte Fluminense Darcy Ribeiro (UENF)

RESUMO



Este trabalho teve como proposta o estudo da importância do sistema de controle interno no Poder Executivo Municipal. Por meio da análise de doutrina, dispositivos constitucionais, leis ordinárias e outros atos normativos, além dos princípios constitucionais explícitos e implícitos, procurou-se investigar e compreender, sobretudo, a importância do Sistema de Controle Interno (SCI) para o Poder Executivo Municipal perante a fiscalização dos órgãos de controle externo e quais mecanismos o SCI poderá atingir êxito em sua missão legal na fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial quanto à legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação das subvenções e renúncia de receitas no âmbito do Poder Executivo dos Municípios. O resultado atestou que o Sistema de Controle Interno poderá garantir ao Chefe do Poder Executivo municipal a aprovação de suas contas perante os órgãos de controle externo, quais sejam, Tribunais de Contas e Poder Legislativo, este em juízo final e irrecorrível, salvo por erro grotesco a ser apreciado pelo Poder Judiciário.

PALAVRAS-CHAVE: Sistema de Controle Interno, Princípios, Fiscalização, Instrução.

INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como tema principal a importância do Sistema de Controle Interno para o Poder Executivo Municipal frente aos órgãos de controle externo, que são os tribunais de contas dos estados federados e os poderes legislativos municipais. Nesse sentido, algumas questões centrais nortearam este trabalho, a saber: as legislações que deram origem à criação de um Sistema de Controle Interno dos Entes da Administração Pública; os princípios constitucionais implícitos e explícitos basilares norteiam o trabalho de um Sistema de Controle Interno integrado e a indagação de como o Sistema de Controle Interno pode atingir sua missão institucional de prevenção, acompanhamento e correção dentro da estrutura organizacional do Poder Executivo Municipal.

O Sistema de Controle Interno, por ser um órgão relativamente novo (início do século XXI) ainda pode ser desconhecido e incompreendido por grande parte da sociedade e, inclusive,



pela maioria dos gestores públicos. Tal desconhecimento dificulta a missão do Controle Interno dentro da Administração Pública, principalmente nos municípios.

Quando se menciona Sistema de Controle Interno pressupõem-se atividades de planejamento, métodos de execução e correção e conhecimento técnico acerca da “fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial quanto à legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação das subvenções e renúncia de receitas da União e das entidades da administração direta e indireta” (BRASIL, 1988). Dessa forma, nasce a importância de se investigar o papel e a importância do Sistema de Controle Interno no Poder Executivo Municipal.

Diversos autores conceituam o Sistema de Controle Interno como um órgão independente dentro da estrutura organizacional do mesmo Poder. Nas palavras de Marcelo Alexandrino e Vicente Paulo, Controle Interno é:



aquele exercido dentro de um mesmo Poder, seja o exercido no âmbito hierárquico, seja o exercido por meio de órgãos especializados, sem relação de hierarquia com o órgão controlado, ou ainda o controle que a administração direta exerce sobre a administração indireta de um mesmo Poder (ALEXANDRINO; PAULO, 2013, p. 843).

Neste ínterim, o objetivo primordial deste estudo é, por conseguinte, investigar como deve ser a atuação do Sistema de Controle Interno, como um órgão especializado e independente dentro da mesma estrutura organizacional do Poder Executivo Municipal, observando as leis e outros atos normativos e os princípios constitucionais explícitos e implícitos na Constituição, além daqueles gerados a partir de entendimentos doutrinários e jurisprudenciais.

Para alcançar tais objetivos empregou-se, como recurso metodológico, a pesquisa bibliográfica realizada a partir da análise metódica de materiais já publicados na doutrina jurídica, jurisprudências dos Tribunais Superiores e vasta legislação e outros atos normativos atinentes ao Sistema de Controle Interno.

1. HISTÓRICO DAS LEGISLAÇÕES REFERENTES AO CONTROLE INTERNO

A administração pública federal passou por uma profunda reforma administrativa no ano de 1967 em que posicionou o controle como um dos princípios fundamentais nas atividades da Administração Federal, devendo exercer-se em todos os seus níveis e órgãos e, ainda, definindo quais pessoas e órgãos teriam competência para exercê-lo, conforme consta no inciso V, Art. 6º do Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967 (BRASIL, 1967). Anterior ao Decreto-Lei supramencionado, a Lei nº 4.320, de 17 de março do 1964, que regulamentou art.



5º, inciso XV, letra b, da Constituição Federal de 1946, já havia instituído normas gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal.



Após três anos do supracitado Decreto-Lei, foi criada a Comissão de Coordenação das Inspetorias-Gerais de Finanças – INGECOR, tendo como finalidade a coordenação dos assuntos relativos às atividades dos sistemas de administração financeira, contabilidade e auditoria e que funcionaria junto à Inspetoria-Geral de Finanças do Ministério da Fazenda, nos termos do Decreto nº 64.777, de 03 de julho de 1969, que regulamentou o Art. 30 do Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967 (BRASIL, 1967). Como se pode perceber, o Ministério da Fazenda detinha a administração financeira e contábil, ao mesmo tempo em que auditava seus próprios atos junto à Inspetoria-Geral, que funcionava em sua estrutura.

Com o advento da Constituição Federal de 1988 é mencionado, pela primeira vez, o sistema de controle interno, retirando a auditoria da estrutura do Ministério da Fazenda que, como visto, o órgão administrava e auditava suas próprias atividades de administração financeira e contábil. A Carta Magna criou o sistema de controle interno atribuindo-lhe “a fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da administração direta e indireta quanto à legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação das subvenções e renúncia de receitas” (BRASIL, 1988), nos termos do Art. 70 da referida Carta. Com isto, nasce um princípio importante no controle interno: a segregação de funções, que será debatido posteriormente.

Em 1993, com a publicação da Lei nº 8.666 (BRASIL, 1993), o sistema de controle interno ganhou status de legitimado a oferecer denúncia ao Ministério Público, em caso de ciência de crimes definidos pela referida lei, popularmente conhecida como a Lei de Licitações. Assim define o Art. 102:

Quando em autos ou documentos de que conhecerem, os magistrados, os membros dos Tribunais ou Conselhos de Contas ou os titulares dos órgãos integrantes do sistema de controle interno de qualquer dos Poderes verificarem a existência dos crimes definidos nesta Lei, remeterão ao Ministério Público as cópias e os documentos necessários ao oferecimento da denúncia (BRASIL, 1993).

No ano 2000, o controle interno passou a figurar como um órgão mais ativo, onde o responsável pelo controle interno passa a assinar em conjunto com o Chefe do Poder Executivo, o Relatório de Gestão Fiscal, materializando uma das modalidades de responsabilidade solidária mencionada no §1º do Art. 74 da CF/88. Trata-se da Lei Complementar nº 101/2000, que



estabeleceu normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal (BRASIL, 2000).



O sistema de controle interno, apesar de compor a estrutura orgânica do Poder Executivo Federal, trata-se de um órgão autônomo e independente, cuja finalidade, dentre outras, é avaliar o cumprimento das metas previstas no plano plurianual, a execução dos programas de governo e dos orçamentos da União; comprovar a legalidade e avaliar os resultados, quanto à eficácia e eficiência, da gestão orçamentária, financeira e patrimonial nos órgãos e entidades da administração federal, bem como da aplicação de recursos públicos por entidades de direito privado; exercer o controle das operações de crédito, avais e garantias, bem como dos direitos e haveres da União; e apoiar o controle externo no exercício de sua missão institucional, nos termos do Art. 74 da CF/88 (BRASIL, 1988).

No intuito de atender ao que ordena a Constituição Federal, os Estados e Municípios tenderam a repetir o texto do art. 74 da CF/88, como se pode perceber, por exemplo, na Constituição do Estado do Rio de Janeiro, em seu art. 129 (RIO DE JANEIRO, 1989) e na própria Lei Orgânica do Município do Rio de Janeiro, art. 87 (RIO DE JANEIRO [RJ], 1990), caracterizando, portanto, uma universalização do controle interno nos Poderes da República.

Apesar de prevista na Constituição Federal de 1988, o sistema de controle interno, em âmbito federal, surgiu como órgão somente em 28 de maio de 2003, sob a égide da Lei nº 10.683, Art. 17 (BRASIL, 2003). Em âmbito municipal, o Art. 31 da CF/88 dispôs que a “fiscalização do Município será exercida pelo Poder Legislativo Municipal, mediante controle externo, e pelos sistemas de controle interno do Poder Executivo Municipal, na forma da lei” (BRASIL, 1988). Logo, há obrigatoriedade de cada Ente da Federação criar seu sistema de controle interno por meio de lei ordinária e, claro, observar em sua missão institucional, os princípios constitucionais explícitos e implícitos. A ideia do princípio da eficiência, inserido explicitamente no Art. 37 da Carta Magna pela Emenda Constitucional nº 19 de 1998, conforme aduzem Marcelo Alexandrino e Vicente Paulo:

aproxima-se da de economicidade, princípio expresso no art. 70, *caput*, da Constituição, referente ao controle financeiro da administração pública. Busca-se o atingimento de objetivos trazidos por boa prestação de serviços, de modo mais simples, mais rápido, e mais econômico, melhorando a relação custo/benefício da atividade da administração. O administrador deve sempre procurar a solução que melhor atenda ao interesse público, levando em conta o ótimo aproveitamento dos recursos públicos, conforme essa análise de custos e benefícios correspondentes (ALEXANDRINO; PAULO, 2013, p. 207-208).

Logo, há que se entender que controle e eficiência, lei e princípio, estão intimamente interligados, podendo ainda ser trazido à baila outro princípio, porém de natureza implícita, o



da autotutela, que é decorrente da própria natureza da atividade administrativa, sendo um controle interno que os Poderes da República exercem sobre seus próprios atos e agentes. Insculpido na Súmula 473 do Supremo Tribunal Federal (STF), assim esclarece:

A administração pode anular seus próprios atos, quando eivados de vícios que os tornam ilegais, porque deles não se originam direitos; ou revogá-los, por motivo de conveniência ou oportunidade, respeitados os direitos adquiridos, e ressalvada, em todos os casos, a apreciação judicial (BRASIL, 1969)

Como se pode observar, normas e princípios se complementam no ordenamento jurídico e na doutrina visando a finalidade primordial de um outro princípio basilar: a supremacia do interesse público.



Um sistema de controle interno bem implantado dentro da estrutura do Poder Executivo torna-se um amplo aliado do administrador público, no caso em análise, dos prefeitos, no que tange a possibilidade maior de garantir a aprovação das contas pelos órgãos de fiscalização externa, quais sejam, o parecer técnico-opinativo pela aprovação ou rejeição dos Tribunais de Contas e o julgamento definitivo dos Poderes Legislativos dos municípios. A confecção, o acompanhamento e a execução do planejamento estratégico, das leis orçamentárias e a observância ao que determina a Lei Complementar 101/2000, a popular Lei de Responsabilidade Fiscal, além das já mencionadas Leis nº 8.666/1993 e 4.320/1964.

Importante salientar que o controle interno se auto afirma, além dos relatórios de auditorias, recomendações e ofícios formais, por meio de instruções normativas, que são uma modalidade de ato administrativo, porém sem a força do decreto ou portaria. A instrução normativa reduz a termo as atividades de cada setor de cada secretaria municipal, visando a padronização das rotinas e dos procedimentos setoriais e garantindo a continuidade dos serviços públicos, caso haja permuta de servidores, muito comum dentro das prefeituras.

2. OS PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA QUE REGEM O SISTEMA DE CONTROLE INTERNO

Além das leis, decretos, resoluções, instruções e outros atos normativos, o Sistema de Controle Interno, por ser um órgão ligado à estrutura da Administração Pública, também é regido por princípios constitucionais, explícitos e implícitos. Por princípio, Mello ensina que:

é, por definição, mandamento nuclear de um sistema, verdadeiro alicerce dele, disposição fundamental que se irradia sobre diferentes normas compondo-lhes o espírito e servindo de critério para sua exata compreensão e inteligência, exatamente por definir a lógica e a racionalização do sistema normativo, no que lhe confere a tônica e lhe dá sentido harmônico. É o conhecimento dos princípios que preside a intelecção das diferentes partes componentes do todo unitário que há por nosso sistema jurídico positivo [...]. (MELLO, 2000, p. 747-748).



Portanto, os princípios fundamentais da Administração Pública capitulados no art. 37 da Constituição Federal de 1988 receberam status de norma, vez que nela foram positivados. Nesse sentido, reforçando a importância dos princípios constitucionais, a Lei nº 8.429, de 02 de junho de 1992, a Lei de Improbidade Administrativa, definiu o que seria alguns dos atos de improbidade administrativa que atentam contra os princípios da administração pública, no *caput* do Art. 11. Com base em tais legislações, prossegue o professor Mello, afirmando que:

Violar um princípio é muito mais grave que transgredir uma norma qualquer. A desatenção ao princípio implica ofensa não apenas a um específico mandamento obrigatório, mas a todo o sistema de comandos. É a mais grave forma de ilegalidade ou de inconstitucionalidade, conforme o escalão do princípio atingido, porque representa insurgência contra todo o sistema, subversão de seus valores fundamentais, contumélia irremissível a seu arcabouço lógico e corrosão de sua estrutura mestra. (MELLO, 2000, p. 747-748)

Os princípios mais famosos são os esculpidos no Art. 37 da Constituição Federal, que são a legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. O administrador público deve sempre observar as leis, fazer o que real e claramente a lei permite. Agindo dessa forma, podemos dizer que há a plena observância do princípio da legalidade. Dito isto, nasce o Sistema de Controle Interno nos municípios, derivado do princípio da legalidade, conforme se observa na leitura do Art. 31 da Carta Maior (BRASIL, 1988), determinando que a fiscalização do Município será exercida pelo Poder Legislativo Municipal, mediante controle externo, e pelos sistemas de controle interno do Poder Executivo Municipal, na forma da lei.

O princípio da impessoalidade é aquele cuja ação administrativa deve se pautar na imparcialidade na defesa do interesse público sobre o privado, impedindo as discriminações que a Carta Magna repudia e os privilégios indevidamente dispensados a particulares no exercício da função administrativa e, no caso do Controle Interno, da função fiscalizatória, devendo todos serem alvo das ações preventivas e corretivas com relação à boa aplicação do Erário. Tal princípio é visto sob dois prismas: a finalidade da ação administrativa que deve sempre atingir a satisfação do interesse público. Nesse sentido, Marcelo Alexandrino e Vicente Paulo, ensinam que a impessoalidade:

traduz a ideia de que toda atuação da administração deve visar ao interesse público, deve ter como finalidade a satisfação do interesse público. [...] Qualquer ato praticado com o objetivo diverso da satisfação do interesse público será nulo por desvio de finalidade. (ALEXANDRINO; PAULO, 2013, p. 192)

O segundo prisma trata-se da proibição expressa quanto à promoção pessoal dos agentes públicos na atividade administrativa, conforme insculpido no §1º do Art. 37 da Constituição Federal:



A publicidade dos atos, programas, obras, serviços e campanhas dos órgãos públicos deverá ter caráter educativo, informativo ou de orientação social, dela não podendo constar nomes, símbolos ou imagens que caracterizem promoção pessoal de autoridades ou servidores públicos (BRASIL, 1988).

O Controle Interno, portanto, em sua missão fiscalizatória não deve privilegiar ou perseguir pessoas determinadas, nem o responsável pelo Controle Interno deve promover-se em sua atuação institucional, mas sim, observar os objetivos preestabelecidos, metas em que o privilégio seja exclusivamente do interesse público.



Nesse sentido, o princípio da publicidade também encontra guarida neste segundo prisma, posto que a publicidade da ação fiscalizatória deve sempre estar disponível à população, como por exemplo, a Prestação de Contas Anual e os resultados encontrados em auditoria, inspeções, prestações e tomadas de contas. A disponibilidade de tais documentos informativos deriva da Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, a famosa Lei de Acesso a Informação, mais precisamente nos artigos 8º e 9º da referida lei, onde a primeira diz ser “dever dos órgãos e entidades públicas promover, independentemente de requerimentos, a divulgação em local de fácil acesso, no âmbito de suas competências, de informações de interesse coletivo ou geral por eles produzidas ou custodiadas” e que, “para cumprimento do disposto no artigo 8º, os órgãos e entidades públicas deverão utilizar todos os meios e instrumentos legítimos de que dispuserem, sendo obrigatória a divulgação em sítios oficiais da rede mundial de computadores”.

O controle interno, por sua vez, também deve publicar, ou exigir ao órgão responsável, que se publique a prestação de contas anual em mural, lugar de destaque ou em seu respectivo portal da transparência, sem o qual o Tribunal de Contas respectivo poderá aplicar multas ao administrador público e, caso não haja notificação ou comunicação expressa pelo controle interno ao Chefe do Executivo, o responsável pelo sistema de controle interno será responsabilizado solidariamente, conforme dito na Carta Magna, art. 74, §1º.

Outro importante princípio que se relaciona à implantação do Sistema de Controle Interno é o da moralidade, conforme leciona Di Pietro, em matéria administrativa:

se verificar que o comportamento da Administração ou do administrado que com ela se relaciona juridicamente, embora em consonância com a lei, ofende a moral, os bons costumes, as regras de boa administração, os princípios de justiça e de equidade, a ideia comum de honestidade, estará havendo ofensa ao princípio da moralidade administrativa. (DI PIETRO, 2011, p. 79)

Como se observa, a moralidade administrativa está intimamente ligada à probidade e boa-fé, não bastando ao agente público apenas cumprir a letra fria da lei, mas também, o espírito dela, posto que dessa forma, juntar-se-á o legal à ética administrativa. Na atuação do Controle





Interno, que é sempre feito formalmente pelo processo administrativo, podemos atentar ao que determina o parágrafo único do art. 2º da Lei nº 9.784, de 29 de janeiro de 1999: “Nos processos administrativos serão observados, entre outros, os critérios de atuação segundo padrões éticos de probidade, decoro e boa-fé” (BRASIL, 1999). Um ato contrário à moral administrativa possui consequências, asseveradas por Marcelo Alexandrino e Vicente Paulo: “[...] não deve ser revogado, e sim declarado nulo. Mais importante, como se trata controle de legalidade ou legitimidade, este pode ser efetuado pela administração e, também, pelo Poder Judiciário (desde que provocado)” (ALEXANDRINO E PAULO, 2013, p. 190).

A eficiência é a mola mestra de toda a atividade administrativa, estendendo-se, obviamente, ao controle interno, pois realizado o controle de forma preventiva, concomitante e corretiva, observando o planejamento e constatando a boa aplicação dos recursos públicos e demais atos legais a que está submetido o Poder Executivo, confirmado estará a missão do controle interno, que é a fiscalização dos atos e cumprimento da eficiência exigida, cujo maior beneficiário é a sociedade, observando ainda, outro princípio extremamente importante, implícito, a supremacia do interesse público sobre o privado. Sobre a eficiência, Meirelles assevera que:

que se impõe a todo agente público de realizar suas atribuições com presteza, perfeição e rendimento funcional. É o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público (MEIRELLES, 2003, p. 102).

Além da eficiência, conforme exposto acima e dos demais princípios já analisados, há a motivação como princípio implícito, onde podemos dizer que tal princípio determina que durante a ação administrativa, a pessoa do agente público deve apresentar as razões que motivaram aquele relatório de auditoria ou decisão prévia para os gestores. A motivação se torna uma exigência por ser um direito do auditado apresentar sua defesa ou correção.

Outro princípio implícito extremamente importante no âmbito do Controle Interno é a segregação de funções, nascido das entrelinhas da própria Carta de 1988 quando, como já dito no item 1, foi criado o Sistema de Controle Interno, retirando as funções de fiscalização e auditorias da estrutura do Ministério da Fazenda, uma vez que não era de bom grado um mesmo órgão administrar as finanças de um Ente e auditar-se posteriormente, sob pena de eterna suspeição, mesmo que a formação técnica do Ministro assim o permita. Dessa forma nasceu o princípio da segregação de funções, confirmado jurisprudencial e doutrinariamente. Nesse sentido, em jurisprudência selecionada do Tribunal de Contas da União, o enunciado contido no Acórdão nº 140/2007 – Plenário, assim determina: “Com fundamento no princípio da



segregação de funções, como garantia da independência da fiscalização, é fundamental que o agente fiscalizador não seja ao mesmo tempo executor.” A Controladoria Geral da União, por meio da Instrução Normativa nº 01, de 06 de abril de 2007, que definiu as diretrizes, princípios, conceitos e aprovou normas técnicas para a atuação do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal, publicando o Manual do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal (2001, p. 69), diz que:

na aplicação da segregação de funções a estrutura das unidades/entidades deve prever a separação entre as funções de autorização/aprovação de operações, execução, controle e contabilização, de tal forma que nenhuma pessoa detenha competências e atribuições em desacordo com este princípio. (2001, p. 69)

Um exemplo básico da importância do princípio da segregação de funções dentro da estrutura de uma secretaria de finanças (ou fazendária) é com relação à um mesmo profissional responsável por autorizar um gasto ser o mesmo que fará o registro contábil. As chances de haver um erro ou irregularidade são plenamente possíveis. Exatamente por isso, o ideal é que uma mesma pessoa não seja responsável por muitas tarefas. Nesse sentido, Rodrigo Pironti Aguirre de Castro e Evelyn Freire de Carvalho afirmam ser salutar à Administração Pública que:

nenhum servidor ou seção administrativa deve controlar todos os passos de uma mesma transação ou fato. Assim, recomenda-se que as funções administrativas sejam segregadas entre vários agentes, órgãos ou entes, criando um ciclo em que cada um dos executores possa conferir a tarefa realizada, afinal de nada adianta que o departamento a executar seja o que vai aferir a regularidade de seus procedimentos. (CASTRO; CARVALHO, 2016, p. 7)

Portanto, o Sistema de Controle Interno pode e deve recomendar ao gestor público a adoção da segregação de funções, sob pena de violação a princípios norteadores das boas práticas administrativas e incorrer na lei de improbidade administrativa, além de possível condenação ao ressarcimento aos cofres públicos, por erros ou desvios intencionais.

Um outro princípio mencionado no mesmo Manual do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal (2001, p. 69) é o das instruções devidamente formalizadas. Este princípio é um ato administrativo elaborado pelos setores executores das atividades rotineiras e aprovado pelo Sistema de Controle Interno. Todas as rotinas e procedimentos de cada setor ou unidade administrativa das prefeituras devem ser normatizadas, gerando a padronização dos serviços públicos, oferecendo segurança aos executores e garantindo a efetivação de outro princípio implícito: a continuidade dos serviços públicos, devido à constante rotatividade de servidores, principalmente na mudança dos gestores eleitos.



CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do exposto, conclui-se que o Sistema de Controle Interno dentro da estrutura dos Poderes Executivos dos Municípios, é de suma importância por diversos motivos, dentre eles, a aprovação das contas anuais pelo Poder Legislativo, após parecer técnico dos respectivos tribunais de contas. Sem a presença do Sistema de Controle Interno, com sua atuação preventiva na elaboração das instruções normativas e no planejamento de gestão, concomitante na execução e aplicação do orçamento e posterior, na feita das auditorias internas, maior probabilidade de erros e fraudes nos diversos setores das prefeituras.



Os prefeitos enquanto administradores do Erário, gerenciadores das metas traçadas no plano de governo e nas leis orçamentárias tornam-se plenamente responsável pelos ônus e bônus de suas ações e omissões. Com o advento da Constituição Federal, o responsável pelo Sistema de Controle Interno torna-se também um responsável solidário com o Chefe do Executivo, assinando em conjunto a Prestação de Contas Anual (PCA), enviada ao respectivo Tribunal de Contas e, após análise e parecer prévio, a PCA é encaminhada ao Poder Legislativo para deliberação das contas do Poder Executivo do ano anterior.

Desta forma, constatou-se que o Sistema de Controle Interno bem estruturado, com auditores e que o responsável tenha conhecimento técnico sobre finanças, orçamento, contabilidade, patrimônio e outros assuntos correlatos, deve atuar para evitar a ocorrência de impropriedades e irregularidades, observando os princípios constitucionais e jurisprudenciais, leis e outros atos normativos afim de atingir os objetivos específicos, tais como o afastamento ou minimização de atos ímprobos, aprovação da obrigatória prestação de contas anual e o pleno funcionamento da máquina pública.

Nesse ínterim, cabe ao responsável pelo Sistema de Controle Interno, além do trabalho técnico já discutido, manter permanente diálogo e o bom convívio com os diversos setores das Prefeituras, agindo nos possíveis erros e inconsistências, afim de saná-las ou minimizá-las e, principalmente, criando estratégias, planos de ações e, principalmente, cursos internos sobre a execução das instruções normativas, conscientizando servidores, secretários e prefeito, bem como a sociedade em geral, sobre a importância do Sistema de Controle Interno na estrutura organizacional das prefeituras dos diversos municípios do país.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALEXANDRINO, Marcelo; PAULO, Vicente. **Direito Administrativo descomplicado**. 21^a ed. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método, 2013.



BRASIL (Constituição de 1946) **Constituição dos Estados Unidos do Brasil**. Rio de Janeiro, 1946. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao46.htm Acesso em 03 out 2019.

_____. **Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964**. Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. Publicada em 17/03/1964. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/14320.htm Acesso em 03 out 2019.

_____. Supremo Tribunal Federal do Brasil. **Súmula n. 473**. Publicada em 10/12/1969. Disponível em: <http://www.stf.jus.br/portal/jurisprudencia/menuSumarioSumulas.asp?sumula=1602> Acesso em 23 set 2019.

_____. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm Acesso em 03 out de 2019.

_____. **Lei nº 8.666, DE 21 de junho de 1993**. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Publicada em 21/06/1993. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/l8666cons.htm Acesso em 08 out 2019.

_____. **Lei nº 9.784, de 29 de janeiro de 1999**. Publicada em 29/01/1999. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19784.htm Acesso em 11 out 2019.

_____. **Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000**. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Brasília, DF, 04 de maio de 2000. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm Acesso em 03 out 2019.

_____. Ministério da Fazenda. Secretaria Federal de Controle Interno. **Instrução Normativa nº 01, de 06 de abril de 2001**. Define diretrizes, princípios, conceitos e aprova normas técnicas para a atuação do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal. Brasília, DF, 06 de abril de 2001. Disponível em <https://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/instrucoes-normativas/in-01-06042001.pdf> Acesso em 23 out 2019.

_____. **Lei nº 10.683, de 28 de maio de 2003**. Dispõe sobre a organização da Presidência da República e dos Ministérios, e dá outras providências. Brasília, DF, 28 de maio de 2003. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/2003/L10.683.htm Acesso em 03 out 2019.

_____. Tribunal de Contas da União. **Acórdão nº 140/2007-TCU-Plenário**. Relator: Ministro Marcos Vinícios Vilaça. Brasília, DF, 14 de fevereiro de 2007. Disponível em https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/jurisprudencia-selecionada/*/NUMACORDAO%253A140%2520ANOACORDAO%253A2007/score%2520desc%252C%2520COLEGIADO%2520asc%252C%2520ANOACORDAO%2520desc%252C%2520NUMACORDAO%2520desc/0/sinonimos%253Dtrue?uuid=53bab490-f5a3-11e9-98b5-d76d8ddb3a36 Acesso em: 23 out 2019.



_____. **Lei Nº 12.527, de 18 de novembro de 2011.** Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Publicada em 18/11/2011. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm Acesso em 16 out 2019.

CASTRO, Rodrigo Pironti Aguirre de; CARVALHO, Evelyn Freire de. **Guia Prático de Controle Interno na Administração Pública.** Escola de Contas Públicas do Estado do Amazonas, 2016. Disponível em <http://www.amcon.org.br/pdf/guia-pratico-de-controle-interno-na-adm-pub.pdf> Acesso em 24 out 2019.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanela. **Direito Administrativo.** 24ª ed. – São Paulo: Atlas, 2011.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro.** 28ª ed. – São Paulo: Malheiros, 2003.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de Direito Administrativo.** 12ª ed. – São Paulo: Malheiros, 2000.

RIO DE JANEIRO. (Constituição Estadual, 1989). **Constituição do Estado do Rio de Janeiro.** Rio de Janeiro, 1989. Disponível em: <https://www2.senado.leg.br/bdsf/handle/id/70450> Acesso em 03 out 2019.

_____. **Lei Orgânica do Município do Rio de Janeiro.** 2. ed. rev. e ampl. - Rio de Janeiro: Centro de Estudos da Procuradoria-Geral do Município, 2010. http://www.rio.rj.gov.br/dlstatic/10112/4946719/4126916/Lei_Organica_MRJ_comaltdo205.pdf Acesso em 03 out 2019.



CAPÍTULO 15

PROJEÇÃO DA CONTABILIZAÇÃO DE UMA EMPRESA

Rafael Mayer, Mestre em Contabilidade, UNISINOS

RESUMO



O presente trabalho surge com o intuito de apresentar o processo de contabilização de uma determinada companhia e mostra uma análise de um estudo sobre a projeção de uma empresa no ramo de material de construção projetado com: Memórias de Cálculo, Estrutura de Capital, Bens necessários para o desenvolvimento da empresa, Folha de Pagamento, Estrutura de Pessoal, Aquisição de Estoque Inicial, Projeção de Compras, Projeção de Vendas, Ficha de Controle de Estoque, Boletim de Caixa e Elaboração de Balancete de Verificação. Na sequência, ilustramos a importância da área da contabilidade gerencial voltada para a análise e interpretação das Demonstrações Contábeis (Balanco Patrimonial, Demonstração do Resultado do Exercício, Demonstração do Fluxo de Caixa), onde estuda estes demonstrativos empresariais, identificando o seu histórico numérico, através de formulas e cálculos de índices com o objetivo de diagnosticar os resultados das atividades mercantis (lucro, prejuízo, capital de giro, dependência financeira) e a consolidação dessas tendências. Por fim, serão apresentadas as devidas conclusões.

PALAVRAS-CHAVE: Contabilidade. Auditoria. Relatório Gerencial.

INTRODUÇÃO

O que podemos observar que a contabilidade está em constante evolução em questão de processos de gerenciamento num mundo globalizado, e a postura dos administradores está voltado a tomadas de decisões, voltando à obtenção de mais lucro e tendo mais rentabilidade e sem correrem muitos riscos. A Contabilidade nas suas áreas de atuação em empresas é uma peça muito importante que define muitas decisões, por ser muito complexa e ampla, que precisa de muita atenção e que necessita de muitas ferramentas para resolver os problemas do dia-a-dia (IUDÍCIBUS, 2010).

Neste sentido, o presente artigo apresenta e mostra uma análise de um estudo sobre a projeção da empresa RM Material de Construção projetado com: Memórias de Cálculo, Estrutura de Capital, Bens necessários para o desenvolvimento da empresa, Folha de Pagamento, Estrutura de Pessoal, Aquisição de Estoque Inicial, Projeção de Compras, Projeção de Vendas, Ficha de Controle de Estoque, e Elaboração de Balancete de Verificação.



Diante desse cenário é importante destacar a área da contabilidade gerencial voltada para a análise e interpretação das Demonstrações Contábeis (Balanço Patrimonial, Demonstração do Resultado do Exercício, Demonstração do Fluxo de Caixa), onde estuda estes demonstrativos empresariais, identificando o seu histórico numérico, através de formulas e cálculos de índices com o objetivo de diagnosticar os resultados das atividades mercantis (lucro, prejuízo, capital de giro, dependência financeira) e a consolidação dessas tendências.

Entre os mais diversos índices utilizados para a análise das demonstrações contábeis podemos destacar: Índice de Liquidez, Liquidez Corrente, Liquidez Seca, Liquidez Imediata, Margem Bruta, Margem Operacional de Endividamento ou Estrutura patrimonial, de Solvabilidade, de Rentabilidade. Esses índices são utilizados para a necessidade do analista, pois cada um tem uma finalidade específica se tornando uma ferramenta útil para visualizar a situação financeira da empresa.

MEMÓRIAS DE CALCULO

A escrituração contábil é composta pelo registro de fatos administrativos que alteram de forma qualitativa ou quantitativa o patrimônio e estes registros devem ser expostos através de demonstrações contábeis. Visto que o objetivo da contabilidade é o patrimônio, sendo o conjunto de bens, direitos e obrigações, as variações desses itens e sua mensuração, tornando uma necessidade de controle do patrimônio. Também há os aspectos cíveis, comerciais e tributários, pois com a escrituração regular em juízo, comprovam para uma eventual perícia contábil (OTT, 2012).

A contabilidade como ciência, utiliza de informações surgidas de todos os setores da empresa. Entre os setores que podemos destacar com informações relevantes é o faturamento, a produção (geradora de custos), o fiscal (apuração de impostos), o financeiro (contas a receber e a pagar) e administração de recursos humanos (encargos e folha de pagamento) (LOPES, 2002).

Portanto na contabilidade devemos ter uma escrituração financeira, bancaria, contendo informações de movimentação de caixa, banco conta corrente, banco conta aplicações, numéricos em trânsito entre outras. No livro Razão contém o movimento dessas contas. No livro Diário, registram-se todas as movimentações diárias relativas ao faturamento, recebimentos, pagamentos, aplicações e transações financeiras, entre outros fatos contábeis (IUDÍCIBUS, 2010).

ESTRUTURA DE CAPITAIS

É a estrutura de capital social e empréstimos para a criação da empresa RM Materiais de Construção e sua movimentação necessária para o início e manutenção das atividades.

Foi feito um empréstimo junto a Instituição Financeira no valor de R\$ 150.000,00 com 0,7% de juros ao mês, serão pagos em 60 parcelas fixas de R\$ 3.799,34 totalizando no valor de R\$ 227.960,44.

CAPITAL PRÓPRIO					
Sócio nº1	R\$	120.000,00			
Sócio nº2	R\$	120.000,00			
CAPITAL DE TERCEIROS					
Empréstimo Bancário	Taxa de Juros	Parcelas	Valor da Parcela	TOTAL	
R\$ 150.000,00	0,70%	60	R\$ 3.799,34	R\$ 227.960,44	
RECURSOS TOTAIS					
R\$	390.000,00				

Fonte: elaborado pelo próprio autor (2020)

BENS NECESSÁRIOS PARA O DESENVOLVIMENTO DA ATIVIDADE

São todos os itens da Estrutura Física que a empresa necessita para dar início as atividades, compreende todos os bens móveis e imóveis da atividade empresarial de comércio de material de construção. Todos os bens adquiridos nesta etapa de início de atividade econômica foram efetuados com pagamento à vista dos itens abaixo:

ESTRUTURA FÍSICA					
Instalações, máquinas, móveis e utensílios	Quantidade	Valor		Depreciação Mensal	
Galpão	1	R\$ 80.000,00	R\$ 266,67	PRÉDIOS E INSTALAÇÕES	
Trator acoplado com concha	1	R\$ 75.000,00	R\$ 1.562,50	MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS	
Caminhão Caçamba	1	R\$ 45.000,00	R\$ 937,50	VEÍCULOS	
Mesa p/ Escritório	1	R\$ 500,00	R\$ 4,17	MÓVEIS E UTENSÍLIOS	
Cadeira p/ Escritório	1	R\$ 150,00	R\$ 1,25	MÓVEIS E UTENSÍLIOS	
Computador	1	R\$ 1.500,00	R\$ 12,50	EQUIPAMENTOS DE INFORMÁTICA E PERIFÉRICOS	
Estoque Inicial	0	R\$ 16.829,00			
TOTAL		R\$ 218.979,00	R\$ 2.784,59		

Fonte: elaborado pelo próprio autor (2020)

FOLHA DE PAGAMENTO E ESTRUTURA DE PESSOAL

A empresa de Comércio de Material de Construção iniciara suas atividades em dois setores. O setor Administrativo será composto por um colaborador e no setor de produção também um colaborador.

Quadro de Colaboradores e Respectiveiros Salários

Funcionário	Setor/ Função	Salário	Insalubridade (20%)	Filhos	INSS (8%)	FGTS (8%)	Salário Líquido
Adriano Bastos	Produção/Operador de Máquinas	R\$ 700,00	R\$ 140,00	0	R\$ 56,00	R\$ 56,00	R\$ 784,00
Juliane Almeida	Administrativo/Aux. Administrativo	R\$ 750,00	-	0	R\$ 60,00	R\$ 60,00	R\$ 690,00
TOTAL					R\$ 116,00	R\$ 116,00	R\$ 1.474,00

Fonte: elaborado pelo próprio autor (2020)

Resumo da folha de pagamento

RESUMO DA FOLHA DE PAGAMENTO	
SALÁRIO LÍQUIDO	1474,00
INSS SOBRE SALÁRIOS	116,00
INSS PATRONAL	409,77
FGTS A RECOLHER	116,00
PROVISÕES	
Provisão 13º Salário	122,83
Provisão FGTS 13º Salário	9,67
Provisão INSS 13º Salário	43,81
Provisão de Férias	163,78
Provisão de FGTS Férias	12,89
Provisão INSS Férias	58,42

Fonte: elaborado pelo próprio autor (2020)

AQUISIÇÃO DE ESTOQUE INICIAL

No início das atividades foi feita uma compra de mercadorias para a empresa, dando início as atividades, sendo a compra com pagamento à vista.

AQUISIÇÃO DE ESTOQUE INICIAL PARA A COMERCIALIZAÇÃO				IMPOSTO INCIDENTES			
PRODUTO	QUANTIDADE	CUSTO UNITÁRIO	CUSTO TOTAL	PIS	PIS A RECUPERAR	COFINS	COFINS A RECUPERAR
Arame Cozido (rolo 100 m)	11 rolos	R\$ 5,00	R\$ 55,00				
Areia n°1 m³	30 m³	R\$ 55,00	R\$ 1.650,00	1,65%	R\$ 27,23	7%	R\$ 115,50
Areia n°2 m³	35 m³	R\$ 57,00	R\$ 1.995,00	1,65%	R\$ 32,92	7%	R\$ 139,65
Areia n°3 m³	30 m³	R\$ 59,00	R\$ 1.770,00	1,65%	R\$ 29,21	7%	R\$ 123,90
Bloco de Concreto	1.000 unidades	R\$ 0,90	R\$ 900,00	1,65%	R\$ 14,85	7%	R\$ 63,00
Brita n°1 m³	35 m³	R\$ 51,00	R\$ 1.785,00	1,65%	R\$ 29,45	7%	R\$ 124,95
Brita n°2 m³	40 m³	R\$ 51,00	R\$ 2.040,00	1,65%	R\$ 33,66	7%	R\$ 142,80
Cimento (50kg)	20 sacos	R\$ 19,00	R\$ 380,00	1,65%	R\$ 6,27	7%	R\$ 26,60
Ferro 4.2 mm (12m)	20 barras	R\$ 4,20	R\$ 84,00	ISENTO		ISENTO	
Ferro 10 mm (12m)	15 barras	R\$ 21,00	R\$ 315,00	ISENTO		ISENTO	
Ferro 12 mm (12m)	15 barras	R\$ 49,00	R\$ 735,00	ISENTO		ISENTO	
Pedra Gres n°1	600 unidades	R\$ 1,90	R\$ 1.140,00	1,65%	R\$ 18,81	7%	R\$ 79,80
Pedra Gres n°2	600 unidades	R\$ 2,10	R\$ 1.260,00	1,65%	R\$ 20,79	7%	R\$ 88,20
Pedra Gres n°3	600 unidades	R\$ 2,30	R\$ 1.380,00	1,65%	R\$ 22,77	7%	R\$ 96,60
Tijolo Furado	1.000 unidades	R\$ 0,41	R\$ 410,00	1,65%	R\$ 6,77	7%	R\$ 28,70
Tijolo Magico	3.000 unidades	R\$ 0,31	R\$ 930,00	1,65%	R\$ 15,35	7%	R\$ 65,10
TOTAL			R\$ 16.829,00		R\$ 258,06		R\$ 1.094,80

Fonte: elaborado pelo próprio autor (2020)

Compras do Mês de Fevereiro de 2020

PROJEÇÃO DE COMPRAS DO MÊS DE FEVEREIRO À VISTA					IMPOSTOS INCIDENTES			
Data de Compra	Produto	Quantidade	Valor unitário	Valor Total	PIS	PIS A RECUPERAR	COPINS	COPINS A RECUPERAR
03/02/2020	Área nº1	60m²	R\$ 54,00	R\$ 3.240,00	1,65%	R\$ 53,46	7%	R\$ 226,80
04/02/2020	Brita nº1	35m³	R\$ 50,00	R\$ 1.750,00	1,65%	R\$ 45,38	7%	R\$ 192,50
05/02/2020	Tiplo Maciço	4.000 unidades	R\$ 0,30	R\$ 1.200,00	1,65%	R\$ 19,80	7%	R\$ 84,00
09/02/2020	Pedra Gres nº1	1.600 unidades	R\$ 1,70	R\$ 2.720,00	1,65%	R\$ 44,88	7%	R\$ 190,40
12/02/2020	Pedra Gres nº2	1.600 unidades	R\$ 1,95	R\$ 3.120,00	1,65%	R\$ 51,48	7%	R\$ 218,40
15/02/2020	Tiplo Furado	3.000 unidades	R\$ 0,40	R\$ 1.200,00	1,65%	R\$ 19,80	7%	R\$ 84,00
22/02/2020	Área nº2	65m²	R\$ 56,00	R\$ 3.640,00	1,65%	R\$ 60,06	7%	R\$ 254,80
28/02/2020	Ferro 10 mm(12m)	21 Barras	R\$ 20,10	R\$ 422,10				
TOTAL				R\$ 18.292,10		R\$ 294,86	R\$ 1.260,90	

PROJEÇÃO DE COMPRAS DO MÊS DE FEVEREIRO À PRAZO									
Data de Compra	Data do pagamento	Produto	Quantidade	Valor unitário	Valor Total	PIS	PIS A RECUPERAR	COPINS	COPINS A RECUPERAR
16/02/2020	09/03/2020	Área nº3	50m²	R\$ 50,00	R\$ 2.500,00	1,65%	R\$ 47,85	7%	R\$ 203,00
17/02/2020	10/03/2020	Cimento(50kg)	60 sacos	R\$ 19,80	R\$ 1.188,00	1,65%	R\$ 18,61	7%	R\$ 78,56
18/02/2020	20/03/2020	Brita nº2	50m³	R\$ 50,50	R\$ 2.525,00	1,65%	R\$ 41,66	7%	R\$ 176,75
20/02/2020	22/03/2020	Pedra Gres nº3	1.600 unidades	R\$ 2,10	R\$ 3.360,00	1,65%	R\$ 55,44	7%	R\$ 235,20
25/02/2020	25/03/2020	Bloco de Concreto	3.000 unidades	R\$ 0,85	R\$ 2.550,00	1,65%	R\$ 42,08	7%	R\$ 178,50
TOTAL				R\$ 12.463,00		R\$ 205,64	R\$ 872,41		

Fonte: elaborado pelo próprio autor (2020)

Compras do Mês de Março de 2020

PROJEÇÃO DE COMPRAS DO MÊS DE MARÇO À VISTA								PROJEÇÃO DE COMPRAS DO MÊS DE MARÇO À PRAZO										
Data de Compra	Produto	Quantidade	Valor unitário	Valor Total	PIS	PIS A RECUPERAR	COPINS	COPINS A RECUPERAR	Data de Compra	Data do Pagamento	Produto	Quantidade	Valor Unitário	Valor Total	PIS	PIS a Recuperar	COPINS	COPINS a Recuperar
08/03/2020	Ferro 16 mm(12m)	25 Barras	R\$ 48,00	R\$ 1.200,00					02/03/2020	28/03/2020	Ferro 4.2 mm(12m)	80 Barras	R\$ 4,30	R\$ 344,00	1,65%	R\$ 15,02	7%	R\$ 63,70
09/03/2020	Área nº1	20m²	R\$ 55,50	R\$ 1.110,00	1,65%	R\$ 18,32	7%	R\$ 77,70	04/03/2020	28/03/2020	Pedra Gres nº2	1.000 unidades	R\$ 2,00	R\$ 2.000,00	1,65%	R\$ 33,00	7%	R\$ 140,00
16/03/2020	Arame coboio	21 rolos(100m)	R\$ 4,60	R\$ 96,60					07/03/2020	04/04/2020	Tiplo Furado	2.000 unidades	R\$ 0,45	R\$ 900,00	1,65%	R\$ 13,53	7%	R\$ 57,40
19/03/2020	Brita nº1	18m³	R\$ 51,30	R\$ 923,40	1,65%	R\$ 15,24	7%	R\$ 64,64	11/03/2020	08/04/2020	Área nº2	50m²	R\$ 57,50	R\$ 2.875,00	1,65%	R\$ 28,46	7%	R\$ 120,75
20/03/2020	Tiplo Maciço	2.000 unidades	R\$ 0,22	R\$ 440,00	1,65%	R\$ 10,56	7%	R\$ 44,80	19/03/2020	12/04/2020	Ferro 10mm(12m)	15 Barras	R\$ 21,00	R\$ 315,00				
25/03/2020	Pedra Gres nº1	900 unidades	R\$ 1,85	R\$ 1.665,00	1,65%	R\$ 27,47	7%	R\$ 116,55	19/03/2020	15/04/2020	Área nº3	50m²	R\$ 59,20	R\$ 2.960,00	1,65%	R\$ 29,30	7%	R\$ 128,32
28/03/2020	Ferro 4.2 mm (12m)	12 Barras	R\$ 4,30	R\$ 51,60					19/03/2020	18/04/2020	Pedra Gres nº3	1.000 unidades	R\$ 2,30	R\$ 2.300,00	1,65%	R\$ 36,30	7%	R\$ 154,00
29/03/2020	Bloco de Concreto	1.500 unidades	R\$ 0,88	R\$ 1.320,00	1,65%	R\$ 21,78	7%	R\$ 92,40	22/03/2020	20/04/2020	Brita nº2	25m³	R\$ 52,00	R\$ 1.300,00	1,65%	R\$ 21,45	7%	R\$ 91,00
TOTAL				R\$ 7.086,60	R\$ 93,96	R\$ 396,89			TOTAL				R\$ 27,61	R\$ 10.835,00	R\$ 171,55	R\$ 729,79		

Fonte: elaborado pelo próprio autor (2020)

Vendas do Mês Fevereiro de 2020

PROJEÇÃO DE VENDAS - fevereiro 2020																		
DATA	PRODUTO	QUANT	CUSTO		VALOR UNIT. DE VEND.	LUCRO	VALOR TOTAL	FORMA DE PAGAMENTO				IMPOSTOS INCIDENTES						
			UNITÁRIO	UNIT. DE				A VISTA	A PRAZO	PIS	PIS A RECUPERAR	COPINS	COPINS A RECUPERAR					
02/02/2020	Área nº1 (m²)	10	R\$ 55,00	R\$ 15,00	R\$ 81,00	R\$ 91,00					11/02/2020	1,65%	R\$ 15,02	7%	R\$ 63,70			
02/02/2020	Área nº1 (m²)	12	R\$ 55,00	R\$ 15,00	R\$ 81,00	R\$ 1.092,00				11/02/2020	1,65%	R\$ 18,02	7%	R\$ 76,44				
04/02/2020	Brita nº1 (m³)	8	R\$ 51,00	R\$ 14,40	R\$ 65,40	R\$ 51,50	R\$ 681,20			11/02/2020	1,65%	R\$ 11,24	7%	R\$ 47,68				
05/02/2020	Tiplo maciço	1000	R\$ 0,31	R\$ 0,05	R\$ 0,41	R\$ 41,00	R\$ 470,00	R\$ 470,00			1,65%	R\$ 7,26	7%	R\$ 29,90				
06/02/2020	Área nº1 (m²)	5	R\$ 54,12	R\$ 15,00	R\$ 69,12	R\$ 89,85	R\$ 449,25	R\$ 449,25			1,65%	R\$ 7,41	7%	R\$ 31,45				
06/02/2020	Brita nº1 (m³)	5	R\$ 50,33	R\$ 14,40	R\$ 64,73	R\$ 84,15	R\$ 420,75			11/02/2020	1,65%	R\$ 6,94	7%	R\$ 29,45				
07/02/2020	Área nº1 (m²)	4	R\$ 54,12	R\$ 15,00	R\$ 69,12	R\$ 89,85	R\$ 359,40	R\$ 259,40			1,65%	R\$ 5,93	7%	R\$ 23,56				
08/02/2020	Brita nº1 (m³)	6	R\$ 50,33	R\$ 14,40	R\$ 64,73	R\$ 84,15	R\$ 504,90			11/02/2020	1,65%	R\$ 8,33	7%	R\$ 32,94				
09/02/2020	Pedra Gres nº1	300	R\$ 1,90	R\$ 0,95	R\$ 3,70	R\$ 1.110,00				15/02/2020	1,65%	R\$ 18,32	7%	R\$ 77,70				
13/02/2020	Tiplo maciço	200	R\$ 0,30	R\$ 0,05	R\$ 0,45	R\$ 1.122,00				15/02/2020	1,65%	R\$ 1,86	7%	R\$ 7,98				
13/02/2020	Área nº1 (m²)	200	R\$ 2,10	R\$ 0,95	R\$ 3,96	R\$ 792,00				15/02/2020	1,65%	R\$ 13,07	7%	R\$ 56,44				
14/02/2020	Área nº1 (m²)	7	R\$ 54,12	R\$ 15,00	R\$ 69,12	R\$ 89,85	R\$ 628,95			15/02/2020	1,65%	R\$ 10,38	7%	R\$ 44,03				
14/02/2020	Área nº1 (m²)	15	R\$ 54,12	R\$ 15,00	R\$ 69,12	R\$ 89,85	R\$ 1.347,75			18/02/2020	1,65%	R\$ 22,24	7%	R\$ 89,84				
15/02/2020	Tiplo Furado	800	R\$ 0,41	R\$ 0,05	R\$ 0,60	R\$ 480,00				18/02/2020	1,65%	R\$ 7,92	7%	R\$ 31,60				
15/02/2020	Brita nº2 (m³)	10	R\$ 51,00	R\$ 14,40	R\$ 65,40	R\$ 85,10	R\$ 851,00			18/02/2020	1,65%	R\$ 14,05	7%	R\$ 59,61				
16/02/2020	Cimento (sacos 50kg)	8	R\$ 19,00	R\$ 2,00	R\$ 27,00	R\$ 27,00	R\$ 218,40	R\$ 218,40			1,65%	R\$ 3,60	7%	R\$ 15,20				
16/02/2020	Área nº3 (m²)	12	R\$ 59,00	R\$ 15,00	R\$ 74,00	R\$ 86,20	R\$ 1.154,40			25/02/2020	1,65%	R\$ 19,05	7%	R\$ 80,81				
16/02/2020	Tiplo maciço	600	R\$ 0,40	R\$ 0,05	R\$ 0,58	R\$ 290,00				25/02/2020	1,65%	R\$ 4,79	7%	R\$ 20,30				
18/02/2020	Área nº1 (m²)	8	R\$ 58,26	R\$ 15,00	R\$ 73,26	R\$ 95,23	R\$ 761,84			25/02/2020	1,65%	R\$ 12,57	7%	R\$ 51,93				
18/02/2020	Brita nº2 (m³)	7	R\$ 50,69	R\$ 14,40	R\$ 65,09	R\$ 84,62	R\$ 592,34			25/02/2020	1,65%	R\$ 9,77	7%	R\$ 41,46				
19/02/2020	Área nº1 (m²)	15	R\$ 54,12	R\$ 15,00	R\$ 69,12	R\$ 89,85	R\$ 1.347,75			25/02/2020	1,65%	R\$ 22,24	7%	R\$ 89,84				
20/02/2020	Tiplo maciço	500	R\$ 0,30	R\$ 0,05	R\$ 0,45	R\$ 235,00	R\$ 235,00			2,60%	R\$ 3,71	7%	R\$ 15,75					
20/02/2020	Área nº2 (m²)	300	R\$ 2,30	R\$ 0,90	R\$ 3,48	R\$ 1.248,00				25/02/2020	1,65%	R\$ 20,59	7%	R\$ 87,30				
21/02/2020	Cimento (sacos 50kg)	10	R\$ 18,83	R\$ 2,00	R\$ 27,07	R\$ 270,70	R\$ 270,70			1,65%	R\$ 4,47	7%	R\$ 18,95					
21/02/2020	Tiplo maciço	600	R\$ 0,30	R\$ 0,05	R\$ 0,45	R\$ 270,00	R\$ 270,00			2,60%	R\$ 4,46	7%	R\$ 19,00					
21/02/2020	Área nº3 (m²)	15	R\$ 58,26	R\$ 15,00	R\$ 73,26	R\$ 95,23	R\$ 1.428,45			28/02/2020	1,65%	R\$ 23,57	7%	R\$ 99,99				
21/02/2020	Área nº2 (m²)	30	R\$ 57,00	R\$ 15,00	R\$ 72,00	R\$ 93,60	R\$ 2.808,00			28/02/2020	1,65%	R\$ 46,33	7%	R\$ 196,56				
22/02/2020	Pedra Gres nº1	400	R\$ 1,75	R\$ 0,95	R\$ 3,48	R\$ 1.392,00				28/02/2020	1,65%	R\$ 23,87	7%	R\$ 97,44				
22/02/2020	Brita nº2 (m³)	5	R\$ 50,69	R\$ 14,40	R\$ 65,09	R\$ 84,62	R\$ 423,10			28/02/2020	1,65%	R\$ 6,58	7%	R\$ 29,62				
23/02/2020	Área nº2 (m²)	3	R\$ 56,07	R\$ 15,00	R\$ 71,07	R\$ 92,39	R\$ 277,17	R\$ 277,17			1,65%	R\$ 4,57	7%	R\$ 19,40				
23/02/2020	Pedra Gres nº1	150	R\$ 1,55	R\$ 0,90	R\$ 3,48	R\$ 93,00				05/03/2020	1,65%	R\$ 9,29	7%	R\$ 37,97				
23/02/2020	Bloco de concreto	600	R\$ 0,90	R\$ 0,30	R\$ 1,56	R\$ 936,00				05/03/2020	1,65%	R\$ 15,44	7%	R\$ 65,52				
25/02/2020	Brita nº1 (m³)	10	R\$ 50,33	R\$ 14,40	R\$ 64,73	R\$ 84,15	R\$ 841,50			05/03/2020	1,65%	R\$ 13,88	7%	R\$ 58,93				
26/02/2020	Cimento (sacos 50kg)	5	R\$ 18,83	R\$ 2,00	R\$ 27,07	R\$ 27,07	R\$ 136,35	R\$ 136,35			1,65%	R\$ 4,57	7%	R\$ 19,40				
26/02/2020	Área nº2 (m²)	5	R\$ 56,07	R\$ 15,00	R\$ 71,07	R\$ 92,39	R\$ 461,95			05/03/2020	1,65%	R\$ 7,62	7%	R\$ 32,34				
27/02/2020	Pedra Gres nº1	200	R\$ 1,73	R\$ 0,95	R\$ 3,48	R\$ 696,00				05/03/2020	1,65%	R\$ 11,48	7%	R\$ 48,72				
28/02/2020	Arme (sacos 50kg)	1	R\$ 21,00	R\$ 3,00	R\$ 24,00	R\$ 24,00	R\$ 222,00			05/03/2020	1,65%	R\$ 9,29	7%	R\$ 37,97				
28/02/2020	Tiplo Furado	1.500	R\$ 0,40	R\$ 0,05	R\$ 0,58	R\$ 870,00				05/03/2020	1,65%	R\$ 14,36	7%	R\$ 60,90				
28/02/2020	Área nº3 (m²)	8	R\$ 58,26	R\$ 15,00	R\$ 73,26	R\$ 95,23	R\$ 761,84			08/03/2020	1,65%	R\$ 12,57	7%	R\$ 51,93				
28/02/2020	Brita nº2 (m³)	6	R\$ 50,69	R\$ 14,40	R\$ 65,09	R\$ 84,62	R\$ 507,71			05/03/2020	1,65%	R\$ 6,58	7%	R\$ 29,62				
TOTAL				R\$ 1.281,45	R\$ 340,95	R\$ 2.109,28	R\$ 28.941,66	R\$ 2.808,22	R\$ 479,86	R\$ 2.010,31								

Fonte: elaborado pelo próprio autor (2020)

Vendas do Mês de Março 2020

PROJEÇÃO DE VENDAS - março 2020												
DATA	PRODUTO	QUANT	VALOR C/IMP	VALOR DESP/ISS	VALOR LÍQUID	VALOR DE VEND	VALOR TOTAL	FORMA DE PAGAMENTO	DATA DE PAG	VALOR P/RS	VALOR A RECUP/RS (C/ISS)	IMPÓSITOS INCIDENTES
02/03/2020	Ferri 4 2mm (Barra 12mm)	8	R\$ 4,20	R\$ 0,00	R\$ 4,20	R\$ 6,24	R\$ 49,92	08/03/2020		RS		
02/03/2020	Ferri 4 2mm (Barra 12mm)	8	R\$ 4,20	R\$ 0,00	R\$ 4,20	R\$ 6,24	R\$ 49,92	11/03/2020		RS		
02/03/2020	Bloco de concreto	6	R\$ 12,83	R\$ 2,00	R\$ 27,67	R\$ 27,67	R\$ 162,42	16/03/2020		RS		
09/03/2020	Padrao Ges nº2	100	R\$ 2,13	R\$ 0,00	R\$ 2,13	R\$ 3,94	R\$ 394,00	11/03/2020		RS		
09/03/2020	Padrao Ges nº2	330	R\$ 1,98	R\$ 0,00	R\$ 1,98	R\$ 3,94	R\$ 1.388,80	11/03/2020		RS		
09/03/2020	Arma nº1 (m²)	8	R\$ 52,56	R\$ 0,00	R\$ 52,56	R\$ 92,17	R\$ 737,07	12/03/2020		RS		
09/03/2020	Arma nº1 (m²)	4	R\$ 50,33	R\$ 0,00	R\$ 50,33	R\$ 84,15	R\$ 336,60	16/03/2020		RS		
09/03/2020	Ferri 10mm (Barra 12mm)	8	R\$ 25,35	R\$ 0,00	R\$ 25,35	R\$ 45,00	R\$ 248,00			RS		
09/03/2020	Cimento (Carga 50kg)	4	R\$ 15,00	R\$ 0,00	R\$ 15,00	R\$ 27,07	R\$ 108,28			RS		
09/03/2020	Tipito marcao	1.200	R\$ 0,30	R\$ 0,00	R\$ 0,30	R\$ 0,45	R\$ 540,00	16/03/2020		RS		
09/03/2020	Arma nº1 (m²)	6	R\$ 54,72	R\$ 0,00	R\$ 54,72	R\$ 98,45	R\$ 390,10	16/03/2020		RS		
08/03/2020	Ferri 10mm (Barra 12mm)	10	R\$ 40,00	R\$ 0,00	R\$ 40,00	R\$ 71,50	R\$ 715,00	15/03/2020		RS		
08/03/2020	Arma nº2 (m²)	1	R\$ 10,07	R\$ 0,00	R\$ 10,07	R\$ 18,18	R\$ 184,78			RS		
08/03/2020	Ferri 10mm (Barra 12mm)	7	R\$ 48,17	R\$ 0,00	R\$ 48,17	R\$ 86,41	R\$ 492,94	18/03/2020		RS		
08/03/2020	Tipito marcao	800	R\$ 0,30	R\$ 0,00	R\$ 0,30	R\$ 0,45	R\$ 360,00	18/03/2020		RS		
11/03/2020	Cimento (Carga 50kg)	8	R\$ 15,00	R\$ 0,00	R\$ 15,00	R\$ 27,07	R\$ 108,28			RS		
11/03/2020	Cimento (Carga 50kg)	8	R\$ 15,00	R\$ 0,00	R\$ 15,00	R\$ 27,07	R\$ 108,28			RS		
11/03/2020	Arma nº1 (m²)	6	R\$ 54,89	R\$ 0,00	R\$ 54,89	R\$ 98,45	R\$ 390,10	16/03/2020		RS		
12/03/2020	Padrao Ges nº2	50	R\$ 2,13	R\$ 0,00	R\$ 2,13	R\$ 3,94	R\$ 197,00			RS		
12/03/2020	Arma nº2 (m²)	8	R\$ 50,69	R\$ 0,00	R\$ 50,69	R\$ 90,86	R\$ 466,60	18/03/2020		RS		
13/03/2020	Bloco de concreto	140	R\$ 1,06	R\$ 0,00	R\$ 1,06	R\$ 1,91	R\$ 270,00	18/03/2020		RS		
13/03/2020	Arma nº3 (m²)	9	R\$ 58,26	R\$ 0,00	R\$ 58,26	R\$ 105,21	R\$ 817,07	18/03/2020		RS		
14/03/2020	Ferri 4 2mm (Barra 12mm)	8	R\$ 42,13	R\$ 0,00	R\$ 42,13	R\$ 75,83	R\$ 462,00	18/03/2020		RS		
14/03/2020	Cimento (Carga 50kg)	8	R\$ 15,00	R\$ 0,00	R\$ 15,00	R\$ 27,07	R\$ 108,28			RS		
14/03/2020	Arma nº2 (m²)	3	R\$ 50,53	R\$ 0,00	R\$ 50,53	R\$ 90,86	R\$ 270,01	18/03/2020		RS		
15/03/2020	Tipito marcao	1.800	R\$ 0,41	R\$ 0,00	R\$ 0,41	R\$ 0,61	R\$ 780,00	20/03/2020		RS		
15/03/2020	Padrao Ges nº2	180	R\$ 1,09	R\$ 0,00	R\$ 1,09	R\$ 1,91	R\$ 270,00	20/03/2020		RS		
15/03/2020	Bloco de concreto	140	R\$ 1,06	R\$ 0,00	R\$ 1,06	R\$ 1,91	R\$ 270,00	20/03/2020		RS		
16/03/2020	Tipito marcao	200	R\$ 0,30	R\$ 0,00	R\$ 0,30	R\$ 0,45	R\$ 90,00	18/03/2020		RS		
16/03/2020	Arma nº3 (m²)	12	R\$ 50,29	R\$ 0,00	R\$ 50,29	R\$ 90,86	R\$ 1.089,00	20/03/2020		RS		
16/03/2020	Bloco de concreto	8	R\$ 12,72	R\$ 0,00	R\$ 12,72	R\$ 22,91	R\$ 94,28			RS		
18/03/2020	Padrao Ges nº3	130	R\$ 2,13	R\$ 0,00	R\$ 2,13	R\$ 3,94	R\$ 581,00			RS		
18/03/2020	Arma nº1 (m²)	20	R\$ 50,33	R\$ 0,00	R\$ 50,33	R\$ 90,86	R\$ 1.688,00	18/03/2020		RS		
18/03/2020	Bloco de concreto	15	R\$ 50,69	R\$ 0,00	R\$ 50,69	R\$ 90,86	R\$ 1.368,00	18/03/2020		RS		
18/03/2020	Padrao Ges nº3	500	R\$ 2,13	R\$ 0,00	R\$ 2,13	R\$ 3,94	R\$ 1.970,00	20/03/2020		RS		
20/03/2020	Ferri 10mm (Barra 12mm)	3	R\$ 12,72	R\$ 0,00	R\$ 12,72	R\$ 22,91	R\$ 94,28			RS		
20/03/2020	Ferri 10mm (Barra 12mm)	10	R\$ 25,00	R\$ 0,00	R\$ 25,00	R\$ 45,00	R\$ 315,00	20/03/2020		RS		
21/03/2020	Cimento (Carga 50kg)	8	R\$ 12,83	R\$ 2,00	R\$ 27,67	R\$ 27,67	R\$ 162,56	20/03/2020		RS		
21/03/2020	Arma nº1 (m²)	8	R\$ 50,74	R\$ 0,00	R\$ 50,74	R\$ 90,86	R\$ 377,44	20/03/2020		RS		
21/03/2020	Padrao Ges nº2	300	R\$ 0,31	R\$ 0,00	R\$ 0,31	R\$ 0,47	R\$ 141,00	20/03/2020		RS		
21/03/2020	Arma nº2 (m²)	1	R\$ 55,55	R\$ 0,00	R\$ 55,55	R\$ 100,00	R\$ 650,00	20/03/2020		RS		
21/03/2020	Padrao Ges nº2	60	R\$ 1,73	R\$ 0,00	R\$ 1,73	R\$ 3,08	R\$ 139,20	20/03/2020		RS		
21/03/2020	Arma nº3 (m²)	6	R\$ 50,00	R\$ 0,00	R\$ 50,00	R\$ 90,86	R\$ 377,44	20/03/2020		RS		
21/03/2020	Padrao Ges nº2	100	R\$ 1,09	R\$ 0,00	R\$ 1,09	R\$ 1,91	R\$ 187,00	20/03/2020		RS		
21/03/2020	Tipito marcao	300	R\$ 0,41	R\$ 0,00	R\$ 0,41	R\$ 0,61	R\$ 180,00	20/03/2020		RS		
21/03/2020	Arma nº2 (m²)	7	R\$ 55,55	R\$ 0,00	R\$ 55,55	R\$ 100,00	R\$ 650,07	20/03/2020		RS		
24/03/2020	Tipito marcao	300	R\$ 0,31	R\$ 0,00	R\$ 0,31	R\$ 0,47	R\$ 164,00	20/03/2020		RS		
24/03/2020	Bloco de concreto	500	R\$ 0,86	R\$ 0,00	R\$ 0,86	R\$ 1,56	R\$ 650,00	20/03/2020		RS		
27/03/2020	Bloco de concreto	6	R\$ 4,72	R\$ 0,00	R\$ 4,72	R\$ 8,48	R\$ 49,88	08/04/2020		RS		
27/03/2020	Padrao Ges nº1	180	R\$ 1,76	R\$ 0,00	R\$ 1,76	R\$ 3,15	R\$ 490,00	08/04/2020		RS		
27/03/2020	Arma nº1 (m²)	8	R\$ 50,00	R\$ 0,00	R\$ 50,00	R\$ 90,86	R\$ 359,00	08/04/2020		RS		
28/03/2020	Bloco de concreto	300	R\$ 0,86	R\$ 0,00	R\$ 0,86	R\$ 1,56	R\$ 750,00	08/04/2020		RS		
28/03/2020	Bloco de concreto	12	R\$ 15,18	R\$ 0,00	R\$ 15,18	R\$ 27,33	R\$ 1.020,00	08/04/2020		RS		
28/03/2020	Ferri 4 2mm (Barra 12mm)	10	R\$ 4,20	R\$ 0,00	R\$ 4,20	R\$ 7,58	R\$ 62,40	08/04/2020		RS		
09/03/2020	Arma nº2 (m²)	30	R\$ 55,55	R\$ 0,00	R\$ 55,55	R\$ 100,00	R\$ 650,00	08/04/2020		RS		
09/03/2020	Cimento (Carga 50kg)	7	R\$ 15,00	R\$ 0,00	R\$ 15,00	R\$ 27,07	R\$ 108,11	08/04/2020		RS		
	TOTAL		R\$ 1.308,36	R\$ 312,68	R\$ 1.044,77	R\$ 1.974,90	R\$ 9.958,29			RS	493,90	R\$ 2.094,91

Fonte: elaborado pelo próprio autor (2020)

Ficha de Relação de Estoque de Mercadorias

PRODUTOS	DATA	CONTROLE DE ESTOQUE DE MERCADORIAS												SALDO FINAL	PIS	COFINS	IMPOSTOS
		ENTRADA		SAÍDA			SALDO DO ESTOQUE										
	QTDE	CUSTO UNIT.	TOTAL RS	QTDE	CUSTO UNIT.	TOTAL RS	QTDE	CUSTO UNIT.	TOTAL RS								
Arame (rolo 100m)	01/02/2020	11 rolos (100 m)	RS 5,00	RS 55,00						11 rolos (100 m)	RS 5,00	RS 55,00					
	16/03/2020				2 rolos	RS 5,00	RS 10,00			09 rolos (100 m)	RS 5,00	RS 45,00					
	16/03/2020	21 rolos (100 m)	RS 4,60	RS 96,60						30 rolos (100 m)	RS 4,72	RS 141,60					
Área nº1	01/02/2020				8 rolos	RS 4,72	RS 37,76			22 rolos (100 m)	RS 4,72	RS 103,84					
	20/02/2020				3 rolos	RS 4,72	RS 14,16			19 rolos (100 m)	RS 4,72	RS 89,68					
	27/03/2020				6 rolos	RS 4,72	RS 28,32			13 rolos (100 m)	RS 4,72	RS 61,36	RS 61,36	ISENTO	ISENTO		
	01/02/2020	30 m³	RS 55,00	RS 1.650,00						30 m³	RS 55,00	RS 1.650,00					
	01/02/2020				10 m³	RS 55,00	RS 550,00			20 m³	RS 55,00	RS 1.100,00					
	02/02/2020				12 m³	RS 55,00	RS 660,00			8 m³	RS 55,00	RS 440,00					
	03/02/2020	60 m³	RS 54,00	RS 3.240,00						68 m³	RS 54,12	RS 3.680,00					
	06/02/2020				5 m³	RS 54,12	RS 270,59			63 m³	RS 54,12	RS 3.409,41					
	07/02/2020				4 m³	RS 54,12	RS 216,47			69 m³	RS 54,12	RS 3.732,94					
	13/02/2020				7 m³	RS 54,12	RS 378,82			52 m³	RS 54,12	RS 2.814,12					
14/02/2020				15 m³	RS 54,12	RS 811,76			37 m³	RS 54,12	RS 2.002,35						
19/02/2020				15 m³	RS 54,12	RS 811,76			22 m³	RS 54,12	RS 1.190,59						
07/03/2020				6 m³	RS 54,12	RS 324,71			16 m³	RS 54,12	RS 865,88						
09/03/2020	20 m³	RS 55,50	RS 1.110,00						36 m³	RS 54,89	RS 1.975,88						
11/03/2020				6 m³	RS 54,89	RS 329,31			30 m³	RS 54,89	RS 1.646,57	RS 1.646,57	RS 71,78	RS 304,50	RS 376,28		
01/02/2020	35 m³	RS 57,00	RS 1.995,00						35 m³	RS 57,00	RS 1.995,00						
22/02/2020				30 m³	RS 57,00	RS 1.710,00			5 m³	RS 57,00	RS 286,50						
22/02/2020	65 m³	RS 56,00	RS 3.640,00						70 m³	RS 56,07	RS 3.925,00						
23/02/2020				3 m³	RS 56,07	RS 168,21			67 m³	RS 56,07	RS 3.756,79						
26/02/2020				5 m³	RS 56,07	RS 280,36			62 m³	RS 56,07	RS 3.476,43						
08/03/2020				2 m³	RS 56,07	RS 112,14			60 m³	RS 56,07	RS 3.364,29						
11/03/2020	30 m³	RS 57,50	RS 1.725,00						90 m³	RS 56,55	RS 5.089,29						
14/03/2020				3 m³	RS 56,55	RS 169,64			87 m³	RS 56,55	RS 4.919,64						
22/03/2020				7 m³	RS 56,55	RS 395,83			80 m³	RS 56,55	RS 4.523,81						
25/03/2020				7 m³	RS 56,55	RS 395,83			73 m³	RS 56,55	RS 4.127,98						
30/03/2020	30 m³	RS 56,55	RS 1.583,33						45 m³	RS 56,55	RS 2.544,64	RS 2.544,64	RS 88,82	RS 375,55	RS 464,07		
01/02/2020	30 m³	RS 59,00	RS 1.770,00						30 m³	RS 59,00	RS 1.770,00						
16/03/2020	50 m³	RS 58,00	RS 2.900,00						18 m³	RS 59,00	RS 1.062,00						
18/02/2020				8 m³	RS 58,26	RS 466,12			60 m³	RS 58,26	RS 3.495,88						
21/02/2020				15 m³	RS 58,26	RS 873,97			45 m³	RS 58,26	RS 2.621,91						
20/02/2020				8 m³	RS 58,26	RS 466,12			57 m³	RS 58,26	RS 3.325,79						
05/03/2020				9 m³	RS 58,26	RS 524,38			28 m³	RS 58,26	RS 1.631,41						
13/03/2020				9 m³	RS 58,26	RS 524,38			19 m³	RS 58,26	RS 1.107,03						
18/03/2020	30 m³	RS 59,20	RS 1.776,00						49 m³	RS 58,84	RS 2.883,09						
23/03/2020				6 m³	RS 58,84	RS 353,03			43 m³	RS 58,84	RS 2.530,01						
28/03/2020				8 m³	RS 58,84	RS 470,70			35 m³	RS 58,84	RS 2.059,31	RS 2.059,31	RS 77,15	RS 327,32	RS 404,47		
01/02/2020	1.000 unidades	RS 0,90	RS 900,00						1.000 unidades	RS 0,90	RS 900,00						
25/02/2020				600 unidades	RS 0,90	RS 540,00			400 unidades	RS 0,90	RS 360,00						
25/02/2020	3.000 unidades	RS 0,85	RS 2.550,00						3.400 unidades	RS 0,86	RS 2.910,00						
03/03/2020				900 unidades	RS 0,86	RS 770,29			2.500 unidades	RS 0,86	RS 2.139,71						
13/03/2020				140 unidades	RS 0,86	RS 119,82			2.360 unidades	RS 0,86	RS 2.019,98						
13/03/2020				250 unidades	RS 0,86	RS 215,57			2.110 unidades	RS 0,86	RS 1.805,91						
26/03/2020				610 unidades	RS 0,86	RS 522,09			1.500 unidades	RS 0,86	RS 1.283,82						
28/03/2020				500 unidades	RS 0,86	RS 427,94			1.000 unidades	RS 0,86	RS 855,88						
29/03/2020	1.500 unidades	RS 0,88	RS 1.320,00						2.500 unidades	RS 0,87	RS 2.175,88	RS 2.175,88	RS 63,86	RS 270,90	RS 334,76		
01/02/2020	35 m³	RS 51,00	RS 1.785,00						51 m³	RS 51,00	RS 2.601,00						
04/02/2020				8 m³	RS 51,00	RS 408,00			27 m³	RS 51,00	RS 1.377,00						
06/02/2020				5 m³	RS 50,33	RS 251,65			72 m³	RS 50,33	RS 3.625,35						
08/02/2020				6 m³	RS 50,33	RS 301,98			71 m³	RS 50,33	RS 3.573,38						
25/02/2020				10 m³	RS 50,33	RS 503,29			61 m³	RS 50,33	RS 3.070,09						
05/03/2020				4 m³	RS 50,33	RS 201,32			57 m³	RS 50,33	RS 2.868,77						
16/03/2020				12 m³	RS 50,33	RS 603,95			45 m³	RS 50,33	RS 2.264,82						
18/03/2020				20 m³	RS 50,33	RS 1.006,59			15 m³	RS 50,33	RS 754,95						
19/03/2020	18 m³	RS 51,30	RS 923,40						43 m³	RS 50,74	RS 2.181,63						
21/03/2020				8 m³	RS 50,74	RS 405,88			35 m³	RS 50,74	RS 1.775,75	RS 1.775,75	RS 60,61	RS 257,14	RS 317,75		
01/02/2020	40 m³	RS 51,00	RS 2.040,00						40 m³	RS 51,00	RS 2.040,00						
16/02/2020				10 m³	RS 51,00	RS 510,00			30 m³	RS 51,00	RS 1.530,00						
18/02/2020	50 m³	RS 50,50	RS 2.525,00						80 m³	RS 50,69	RS 4.055,00						
18/02/2020				7 m³	RS 50,69	RS 354,81			73 m³	RS 50,69	RS 3.700,19						
22/02/2020				3 m³	RS 50,69	RS 152,06			70 m³	RS 50,69	RS 3.548,13						
28/02/2020				6 m³	RS 50,69	RS 304,13			64 m³	RS 50,69	RS 3.244,00						
12/03/2020				8 m³	RS 50,69	RS 405,50			56 m³	RS 50,69	RS 2.838,50						
19/03/2020				15 m³	RS 50,69	RS 760,31			41 m³	RS 50,69	RS 2.078,19						
22/03/2020	25 m³	RS 52,00	RS 1.300,00						66 m³	RS 51,18	RS 3.378,18						
28/03/2020				12 m³	RS 51,18	RS 614,22			54 m³	RS 51,18	RS 2.763,97	RS 2.763,97	RS 63,11	RS 267,75	RS 330,86		
01/02/2020	20 sacos	RS 19,00	RS 380,00						20 sacos	RS 19,00	RS 380,00						
17/02/2020	60 sacos	RS 18,80	RS 1.128,00						8 sacos	RS 19,00	RS 152,00						
21/02/2020				10 sacos	RS 18,83	RS 188,33			62 sacos	RS 18,83	RS 1.167,67						
26/02/2020				5 sacos	RS 18,83	RS 94,17			57 sacos	RS 18,83	RS 1.073,50						
01/03/2020				3 sacos	RS 18,83	RS 56,50			54 sacos	RS 18,83	RS 1.017,60						
02/03/2020				6 sacos	RS 18,83	RS 113,00			48 sacos	RS 18,83	RS 904,00						
06/03/2020				4 sacos	RS 18,83	RS 75,33			44 sacos	RS 18,83	RS 828,67						
11/03/2020				3 sacos	RS 18,83	RS 56,50			41 sacos	RS 18,83	RS 772,17						
14/03/2020				6 sacos	RS 18,83	RS 113,00			35 sacos	RS 18,83	RS 659,17						
21/03/2020				8 sacos	RS 18,83	RS 150,67			27 sacos	RS 18,83	RS 508,50						
26/03/2020	30 sacos	RS 19,20	RS 576,00						57 sacos	RS 19,03	RS 1.084,50						

CONTABILIZAÇÃO DOS FATOS DA EMPRESA

Nesta etapa iremos demonstrar os fatos contábeis ocorridos no longo dos dois meses, com área de atuação no ramo de comércio de material de construção, projetada de acordo com as memórias de cálculos.

Elaboração do Balancete de Verificação

CONTAS	FEVEREIRO		SALDO FINAL EM MARÇO	
	DÉBITO	CRÉDITO	DÉBITO	CRÉDITO
ATIVO CIRCULANTE				
CAIXA	R\$ 168.631,21		R\$ 171.443,81	
DUPLICATAS A RECEBER	R\$ 5.666,01		R\$ 5.076,56	
ESTOQUES	R\$ 26.440,40		R\$ 23.852,40	
PIS A RECUPERAR	R\$ 284,69		R\$ 56,01	
COFINS A RECUPERAR	R\$ 1.207,80		R\$ 237,67	
ATIVO NÃO CIRCULANTE				
PRÉDIOS E INSTALAÇÕES	R\$ 80.000,00		R\$ 80.000,00	
VEÍCULOS	R\$ 45.000,00		R\$ 45.000,00	
MÓVEIS E UTENSÍLIOS	R\$ 650,00		R\$ 650,00	
EQUIPAMENTOS DE INFORMÁTICA E PERIFÉRICOS	R\$ 1.500,00		R\$ 1.500,00	
MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS	R\$ 75.000,00		R\$ 75.000,00	
(-) DEPRECIACÃO ACUMULADA		R\$ 2.784,59		R\$ 5.569,18
PASSIVO CIRCULANTE				
EMPRÉSTIMOS E FINANCIAMENTOS		R\$ 83.585,50		R\$ 79.786,16
JUROS DIFERIDOS S/ EMPRÉSTIMOS E FINANÇ.	R\$ 28.585,50		R\$ 27.286,16	
FORNECEDOR		R\$ 12.463,00		R\$ 8.712,00
OBRIGAÇÕES FISCAIS				
IRPJ A PAGAR		R\$ 86,90		R\$ 244,56
CSLL A PAGAR		R\$ 52,14		R\$ 146,74
OBRIGAÇÕES SOCIAIS				
INSS A RECOLHER		R\$ 525,77		R\$ 525,77
FGTS A RECOLHER		R\$ 116,00		R\$ 116,00
PROVISÕES				
PROVISÃO 13º SALÁRIO		122,83		R\$ 245,66
PROVISÃO FGTS 13º SALÁRIO		9,67		R\$ 19,34
PROVISÃO INSS 13º SALÁRIO		43,81		R\$ 87,62
PROVISÃO FÉRIAS		R\$ 163,78		R\$ 327,56
PROVISÃO FGTS S/ FÉRIAS		R\$ 12,89		R\$ 25,78
PROVISÃO INSS S/ FÉRIAS		R\$ 58,42		R\$ 116,84
PASSIVO NÃO CIRCULANTE				
EMPRÉSTIMOS E FINANCIAMENTO		R\$ 140.575,60		R\$ 140.575,60
JUROS DIFERIDOS S/ EMPRÉSTIMOS E FINANÇ.	R\$ 48.075,60		R\$ 48.075,60	
PATRIMÔNIO LÍQUIDO				
CAPITAL SOCIAL		R\$ 240.000,00		R\$ 240.000,00
LUCROS ACUMULADOS				R\$ 440,31
RECEITA BRUTA				
VENDA DE MERCADORIAS		R\$ 28.941,66		R\$ 31.974,90
DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA				
VENDAS CANCELADAS				
IMPOSTOS S/ VENDAS	R\$ 2.484,17		R\$ 2.587,59	
CUSTO DAS MERCADORIAS				
CUSTO DAS MERCADORIAS VENDIDAS	R\$ 17.167,04		R\$ 19.040,82	
DESPESAS OPERACIONAIS				
DESPESAS ADMINISTRATIVAS				
SALÁRIOS E PRÓ-LABORE	R\$ 1.474,00		R\$ 1.474,00	
INSS	R\$ 525,77		R\$ 525,77	
FGTS	R\$ 116,00		R\$ 116,00	
PROVISÃO 13º SALÁRIO	122,83		122,83	
PROVISÃO FGTS S/ 13º SALÁRIO	9,67		9,67	
PROVISÃO INSS S/ 13º SALÁRIO	43,81		43,81	
PROVISÃO FÉRIAS	R\$ 163,78		R\$ 163,78	
PROVISÃO FGTS S/ FÉRIAS	R\$ 12,89		R\$ 12,89	
PROVISÃO INSS S/ FÉRIAS	R\$ 58,42		R\$ 58,42	
MATERIAL DE ESCRITÓRIO	R\$ 150,00		R\$ 140,00	
DESPESAS COM ALUGUEL	R\$ 700,00		R\$ 700,00	
DESPESA ENERGIA ELÉTRICA	R\$ 170,00		R\$ 185,00	
DESPESAS C/ ÁGUA	R\$ 155,00		R\$ 145,00	
DESPESAS C/ COMBUSTÍVEL	R\$ 530,00		R\$ 540,00	
HONORÁRIOS CONTÁBEIS	R\$ 340,00		R\$ 340,00	
DESPESAS C/ INTERNET	R\$ 55,00		R\$ 55,00	
DESPESAS COM DEPRECIACÃO	R\$ 2.784,59		R\$ 2.784,59	
IRPPJ	R\$ 86,90		R\$ 244,56	
CSLL	R\$ 52,14		R\$ 146,74	
DESPESAS FINANCEIRAS				
JUROS PASSIVOS	R\$ 1.299,34		R\$ 1.299,34	
TOTAL	R\$ 509.542,56	R\$ 509.542,56	R\$ 508.914,02	R\$ 508.914,02

Fonte: elaborado pelo próprio autor (2020)

Balanco Patrimonial (BP) e Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)

BALANÇO PATRIMONIAL				
CONTAS	FEVEREIRO		SALDO FINAL EM MARÇO	
	ATIVO	PASSIVO	ATIVO	PASSIVO
ATIVO CIRCULANTE				
CAIXA	R\$ 168.631,21		R\$ 171.443,81	
DUPLICATAS A RECEBER	R\$ 5.666,01		R\$ 5.076,56	
ESTOQUES	R\$ 26.440,00		R\$ 23.822,40	
PIS A RECUPERAR	R\$ 384,69		R\$ 56,01	
COPIS A RECUPERAR	R\$ 1.207,80		R\$ 237,67	
ATIVO NÃO CIRCULANTE				
PREFIÇOS E INSTALAÇÕES	R\$ 80.000,00		R\$ 80.000,00	
VEICULOS	R\$ 45.000,00		R\$ 45.000,00	
MÓVEIS E UTENSÍLIOS	R\$ 450,00		R\$ 450,00	
EQUIPAMENTOS DE INFORMÁTICA E PERIF.	R\$ 1.500,00		R\$ 1.500,00	
MAQUINAS E EQUIPAMENTOS	R\$ 75.000,00		R\$ 75.000,00	
(1) DEPRECIACÃO ACUMULADA		R\$ 2.784,50		R\$ 5.569,18
PASSIVO CIRCULANTE				
EMPRESTIMOS E FINANCIAMENTOS		R\$ 83.585,50		R\$ 79.786,16
JUROS DEPREVIDOS S/ EMPRESTIMOS E FINAN.	R\$ 28.585,50		R\$ 27.286,16	
FORNECEDORES		R\$ 12.463,00		R\$ 8.712,00
OBRIGAÇÕES FISCAIS				
IRPJ A PAGAR		R\$ 86,80		R\$ 244,50
CSLL A PAGAR		R\$ 52,14		R\$ 146,74
OBRIGAÇÕES SOCIAIS				
INSS A RECOLHER		R\$ 525,77		R\$ 525,77
FOTO A RECOLHER		R\$ 134,00		R\$ 134,00
PROVISÕES				
PROVISÃO 13º SALÁRIO		R\$ 122,83		R\$ 245,66
PROVISÃO FGTS S/ 13º SALÁRIO		R\$ 9,67		R\$ 19,34
PROVISÃO INSS S/ 13º SALÁRIO		R\$ 43,81		R\$ 87,62
PROVISÃO FERIAS		R\$ 163,78		R\$ 327,56
PROVISÃO FGTS S/ FERIAS		R\$ 12,89		R\$ 25,78
PROVISÃO INSS S/ FERIAS		R\$ 58,42		R\$ 116,84
PASSIVO NÃO CIRCULANTE				
EMPRESTIMOS E FINANCIAMENTO		R\$ 140.575,60		R\$ 140.575,60
JUROS DEPREVIDOS S/ EMPRESTIMOS E FINAN.	R\$ 48.075,60		R\$ 48.075,60	
PATRIMÔNIO LÍQUIDO				
CAPITAL SOCIAL	R\$ 240.000,00		R\$ 240.000,00	
LUCROS ACUMULADOS		R\$ 440,31		R\$ 1.679,40
TOTAL	R\$ 481.041,21	R\$ 481.041,21	R\$ 478.178,21	R\$ 478.178,21

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO - DRE				
DESCRIÇÃO	SALDO FEVEREIRO	TOTAL FEVEREIRO	SALDO MARÇO	TOTAL MARÇO
RECEITA BRUTA DE VENDAS		R\$ 28.941,66		R\$ 31.974,90
VENDA DE MERCADORIAS	R\$ 28.941,66		R\$ 31.974,90	
DEDUÇÃO DA RECEITA BRUTA		R\$ 2.484,17		R\$ 2.587,59
IMPOSTO S/ VENDAS	R\$ 2.484,17		R\$ 2.587,59	
RECEITA LÍQUIDA DAS VENDAS		R\$ 26.457,49		R\$ 29.387,31
CUSTO DE MERCADORIAS VENDIDAS		R\$ 17.167,04		R\$ 19.040,82
RESULTADO OPERACIONAL BRUTO		R\$ 9.290,45		R\$ 10.346,49
DESPESA OPERACIONAL				
DESPESAS ADMINISTRATIVAS		R\$ 7.411,76		R\$ 7.416,76
SALÁRIOS E PRÓ-LABORE	R\$ 1.474,00		R\$ 1.474,00	
INSS	R\$ 525,77		R\$ 525,77	
FGTS	R\$ 116,00		R\$ 116,00	
PROVISÃO 13º SALÁRIO	R\$ 122,83		R\$ 122,83	
PROVISÃO FGTS S/ 13º SALÁRIO	R\$ 9,67		R\$ 9,67	
PROVISÃO INSS S/ 13º SALÁRIO	R\$ 43,81		R\$ 43,81	
PROVISÃO FERIAS	R\$ 163,78		R\$ 163,78	
PROVISÃO FGTS S/ FERIAS	R\$ 12,89		R\$ 12,89	
PROVISÃO INSS S/ FERIAS	R\$ 58,42		R\$ 58,42	
MATERIAL DE ESCRITÓRIO	R\$ 150,00		R\$ 140,00	
DESPESAS COM ALUGUEL	R\$ 700,00		R\$ 700,00	
DESPESA ENERGIA ELÉTRICA	R\$ 170,00		R\$ 185,00	
DESPESAS C/ ÁGUA	R\$ 155,00		R\$ 145,00	
DESPESAS C/ COMBUSTÍVEL	R\$ 530,00		R\$ 540,00	
HONORÁRIOS CONTÁBEIS	R\$ 340,00		R\$ 340,00	
DESPESAS C/ INTERNET	R\$ 55,00		R\$ 55,00	
DESPESAS COM DEPRECIACÃO	R\$ 2.784,50		R\$ 2.784,50	
LAIR (Lucro antes de Juros e IR)		R\$ 1.878,69		R\$ 2.929,73
DESPESAS FINANCEIRAS		R\$ 1.299,34		R\$ 1.299,34
JUROS PASSIVOS	R\$ 1.299,34		R\$ 1.299,34	
LAIR/RESULTADO OPERACIONAL LÍQUIDO		R\$ 579,35		R\$ 1.630,39
IRPJ - Imposto de Renda Pessoa Juríd. 15%	R\$ 86,90		R\$ 244,56	
CSLL - Contribuição Social s/ Lucro Líq. 9%	R\$ 52,14		R\$ 146,74	
LUCRO LÍQUIDO		R\$ 440,31		R\$ 1.239,09

Fonte: elaborado pelo próprio autor (2020)

Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido (DMPL)

DEMONSTRAÇÃO DAS MUTAÇÕES DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO - DMPL						
CONTAS DO PL	Capital Social	Reserva Legal	Reserva Estatutária	Reserva Reavaliação	Lucros Acumulados	Total do Patrimônio Líquido
SALDO EM 01/02/2013	R\$ 240.000,00					R\$ 240.000,00
Modificações						
Aumento de Capital						
Reavaliação						
Lucro do Período					R\$ 1.679,40	R\$ 1.679,40
Destinação Lucro						
Reserva Legal						
Reserva Estatutária						
(-) Dividendos						
SALDO EM 30/03/2013	R\$ 240.000,00				R\$ 1.679,40	R\$ 241.679,40

Fonte: elaborado pelo próprio autor (2020)

ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

A análise das demonstrações contábeis consiste em uma técnica que realiza a decomposição, comparação e interpretação dos demonstrativos financeiros da empresa. A finalidade da análise é transformar os dados extraídos das demonstrações em informações úteis para a tomada de decisões por parte dos contadores, administradores e usuários da empresa.

INDICADORES DA SITUAÇÃO FINANCEIRA E ESTRUTURA PATRIMONIAL

A situação financeira da empresa refere-se à sua capacidade de liquidar os compromissos já assumidos e ao seu potencial de crédito junto aos fornecedores, instituições financeiras etc. Em outras palavras, a situação financeira correspondente à liquidez da empresa vista de forma bastante ampla (GARCIA, 2010).

A análise dos indicadores financeiros e patrimonial proporciona ao administrador financeiro informações adicionais de grande importância, possibilitando a ele gerenciar a

execução orçamentária, financeira e patrimonial, além de fornecer resultados com real margem de segurança (FRANÇA, 2010).

Os indicadores têm a função de medir o desempenho da empresa no que se refere a sua liquidez, o seu ciclo operacional, ao seu grau de endividamento, sua rentabilidade e atividade. O cálculo é feito com base nas informações nas informações financeiras apresentadas na Demonstração do Resultado do Exercício e no Balanço Patrimonial da empresa.

Endividamento Geral – EG

O índice de endividamento geral é medido na proporção do ativo total dividido pela parte financiada por credores, conforme Pereira et al. (2014)

$$EG = \frac{PC + PNC}{AT} \times 100 \quad EG = \frac{73.675 + 92.500}{430.846,17} \times 100 \quad EG = \mathbf{38,57\%}$$

Fonte: elaborado pelo próprio autor (2020)

Composição do Endividamento – CE

É o índice de percentual de obrigações no curto prazo em relação ao exigível á longo prazo anual e passivo circulante, conforme Matarazzo (2010).

$$CE = \frac{PC}{PC + PNC} \times 100 \quad CE = \frac{73.675}{73.675 + 92.500} \times 100 \quad CE = \mathbf{44,33\%}$$

Fonte: elaborado pelo próprio autor (2020)

Participação dos Capitais de Terceiros – PCT

O índice de Participação de Terceiros, relaciona as duas grandes fontes de recursos da empresa sendo, Capital Próprio e Capital de Terceiros. Também pode ser chamado de Grau de Endividamento (MATARAZZO, 2010).

$$PCT = \frac{PC + PNC}{PL} \times 100 \quad PCT = \frac{73.675 + 92.500}{241.679,40} \times 100 \quad PCT = \mathbf{68,76\%}$$

Fonte: elaborado pelo próprio autor (2020)

Imobilizado do Capital Próprio – ICP

A imobilização do capital próprio é necessário para a estrutura da empresa, investimentos estratégicos para a atividade. O termo de imobilização refere ao ativo permanente como um todo, pois os recursos investidos em outras empresas também não tem liquidez e são adquiridos com caráter permanente de aplicação (PEREIRA et al. 2014).

$$ICP = \frac{INV + IMOB + INTANG}{PL} \times 100 \quad ICP = \frac{196.580,82}{241.679,40} \times 100 \quad ICP = \mathbf{81,34\%}$$

Fonte: elaborado pelo próprio autor (2020)

INDICADORES DE SOLVABILIDADE

É o índice que mede a capacidade de pagamento das obrigações assumidas pela empresa, isto é, se a empresa apresenta quadro favorável, ou não, para pagar suas dívidas (prazo imediato, curto e longo prazo). Desta forma a liquidez decorre da capacidade de a empresa ser lucrativa, da administração de seu ciclo financeiro e de suas decisões estratégicas de investimento e financiamento, conforme Pereira et al. (2014)

Índice de Liquidez Geral – LG

O índice de liquidez geral mede a situação da empresa considerando os ativos recebíveis e negociáveis nos curtos e longos prazos para pagamento de todas as dívidas da empresa, a curtos e longos prazos (MATARAZZO, 2010).

$$LG = \frac{AC + ARLP}{PC + PNC} \quad LG = \frac{200.666,45}{73.675 + 92.500} \quad LG = \mathbf{1,21}$$

Fonte: elaborado pelo próprio autor (2020)

Índice de Liquidez Corrente – LC

O índice de liquidez corrente considera apenas os recursos que serão realizados e exigidos em curto prazo, ou seja, os bens e direitos do Ativo Circulante e as obrigações do Passivo Circulante (MATARAZZO, 2010).

$$LC = \frac{AC}{PC} \quad LC = \frac{200.666,45}{73.675} \quad LC = \mathbf{2,72}$$

Fonte: elaborado pelo próprio autor (2020)

Índice de Liquidez Seca – LS

O índice de liquidez seca serve para avaliar a tendência financeira da empresa em cumprir, ou não, com suas obrigações a curto prazo. O objetivo do índice de liquidez seca é de calcular a capacidade de pagamento empresarial desconsiderando seus estoques, pois estes podem apresentar obsoletos e representar a realidade dos saldos representados no Balanço Patrimonial (PEREIRA et al. 2014).

$$LS = \frac{AC - ESTOQUE}{PC} \quad LS = \frac{200.666,45 - 50.292,80}{73.675} \quad LS = \mathbf{3,41}$$

Fonte: elaborado pelo próprio autor (2020)

Índice de Liquidez Imediata – LI

A liquidez imediata relaciona o disponível em determinado momento com o passivo corrente. Revela a porcentagem das dívidas a curto prazo (circulante) em condições de serem liquidadas imediatamente. Este índice é normalmente baixo pelo pouco interesse das empresas em manter recursos monetários em caixa, ativo de operacionalmente de reduzida rentabilidade (MATARAZZO, 2010).

$$LI = \frac{\text{DISPONIVEL}}{\text{PC}} \quad LI = \frac{430.846,17}{73.675} \quad LI = 5,85$$

Fonte: elaborado pelo próprio autor (2020)

Indicadores de Rentabilidade

Os índices de Rentabilidade através dos capitais investidos medem o quanto uma empresa está sendo lucrativa ou não e quanto rendeu os investimentos e qual o resultado econômico da empresa. Estes índices são calculados geralmente sobre as receitas líquidas, o que pode ser interessante em alguns casos calcular sobre as Receitas Brutas deduzidas somente das vendas canceladas e abatimentos.

Margem Bruta – MB

A margem bruta representa o percentual do remanescente da receita operacional líquida após a dedução dos custos das vendas, ou seja, o lucro bruto, conforme Pereira et al. (2014).

$$MB = \frac{\text{RESULTADO BRUTO}}{\text{RECEITA LIQUIDA}} \times 100 \quad MB = \frac{19.636,94}{55.844,80} \times 100 \quad MB = 35,16\%$$

Fonte: elaborado pelo próprio autor (2020)

Margem Operacional – MO

A margem operacional representa o percentual do remanescente do lucro bruto depois de deduzidas as despesas operacionais. O lucro de uma empresa pode ser avaliado em relação a suas vendas, ativo, patrimônio líquido e ao valor da ação, conforme Matarazzo (2010).

$$MO = \frac{\text{RESULTADO OPERACIONAL}}{\text{RECEITA LIQUIDA}} \times 100 \quad MO = \frac{1.630}{55.844,80} \times 100$$
$$MO = 2,92\%$$

Fonte: elaborado pelo próprio autor (2020)

Margem Líquida – ML

Esse índice representa o percentual do lucro final da empresa sobre as vendas líquidas, conforme Pereira et al. (2014).

$$ML = \frac{\text{LUCRO LIQUIDO}}{\text{RECEITA LIQUIDA}} \times 100 \qquad ML = \frac{1.239,09}{55.844,80} \times 100 \qquad ML = 2,22\%$$



Fonte: elaborado pelo próprio autor (2020)

RELATÓRIO GERENCIAL

O índice de endividamento geral é de 38,57% que mostra o percentual de recursos de terceiros perante a totalidade dos recursos à disposição do administrador que estão aplicados nos ativos da empresa. No índice de composição do endividamento é de 44,33%, onde esse índice mostra o perfil de endividamento, evidenciando qual parcela que é de curto prazo. A empresa pode ter um alto grau de endividamento sendo ele a longo prazo, tendo assim tempo suficiente para quitar as dívidas com a lucratividade da atividade.

O índice de participação dos capitais de terceiros foi de 68,76%, neste índice evidencia a garantia que os terceiros terão numa eventual liquidação da empresa, levando-se em conta a responsabilidade dos sócios apenas com o capital subscrito empresa. Podemos observar com o valor dos recursos de terceiros com os recursos próprios deverá ser usado para garantir a dívida total no curto prazo e longo prazo. Já no índice de imobilização dos capitais próprios foi de 81,34% representando o comprometimento dos recursos nos bens e direitos necessários para a atividade da empresa. O conceito de imobilização é mais amplo, se refere a valores imobilizados (retirados do giro da empresa) levando em conta um alto grau de imobilização dos recursos próprios podem ser indícios de baixa liquidez.

O índice de liquidez geral é de 1,21, onde mede a situação financeira da empresa, considerando os ativos recebíveis e negociáveis no curto prazo e longo prazo para pagamento de todas as dívidas da empresa, curto e longo prazo. Podemos dizer que para cada R\$1,00 de dívida total, a empresa possui R\$1,21 em ativos correntes, para isto temos uma sobra de R\$0,21 a cada R\$1,00 de dívida paga. No índice de liquidez corrente é de 2,72, consideram apenas os recursos que serão realizados e exigidos a curto prazo, ou seja, os bens e direitos do Ativo Circulante e as obrigações do Passivo Circulante. Porém esse índice merece uma atenção no que diz respeito a qualidade dos estoques, pois com os valores de estoques altos pode abrigar estoques obsoletos que não serão realizados. Considerando a realização dos recursos a curto



prazo para quitar R\$1,00 da dívida curto prazo, a empresa possui R\$2,72 em ativos correntes, para isto teremos uma sobra de R\$1,72 a cada R\$1,00 de dívida a curto prazo.

O índice de liquidez seca foi de 3,41, podemos utilizar este índice que desconsidera do Ativo Circulante o valor total dos estoques. É o mesmo que considerar para fins de análise que a empresa não realizara os seus estoques integralmente para perdas. Podemos dizer que para cada um R\$1,00 de dívida a curto prazo a empresa apresenta R\$3,41 em ativos correntes, apresentando uma sobra de R\$2,41 para cada R\$1,00 da dívida paga a curto prazo. O índice de liquidez imediata é de 5,85, onde demonstra a situação financeira da empresa para quitar todas as obrigações á curta prazo, Passivo Circulante, utilizando apenas os valores já disponíveis na empresa como o Caixa, Bancos e Aplicação Financeira de Liquidez Imediata. Considerando para quitar R\$1,00 de dívida a curto prazo, tem-se um ganho de R\$4,85.

No caso do índice de margem bruta é de 35,16% que representa o percentual do remanescente da receita operacional líquida após a dedução dos custos das vendas, ou seja, o lucro bruto. O índice de margem operacional é de 2,92% que representa o remanescente do lucro bruto depois de deduzidas as despesas operacionais, ou seja, o lucro operacional pode dizer que 2,92% refletiram nas despesas operacionais da empresa. O índice de margem líquida é de 2,22% onde representa o percentual do lucro final da empresa sobre as vendas líquidas, depois de ter deduzidas as despesas não operacionais, os impostos sobre o lucro e as participações.

CONCLUSÃO

Neste estudo de análise, a empresa RM Materiais de Construção no ramo do comércio de matérias de construção, sendo feito a escrituração e a contabilização nestes dois meses que nos permitiu na prática o grande instrumento que a contabilidade, sendo feito o funcionamento e a importância da mesma, pois através disso podemos observar que é o grande fator para as tomadas de decisões.

O presente artigo teve um projeto de criação de uma empresa da atividade de comércio de material de construção na tributação do Lucro Real, sendo apresentada uma pesquisa sobre a atividade econômica, onde tem os seguintes tópicos: Memórias de cálculo, contabilização, Demonstrações contábeis e por fim o Relatório Gerencial da empresa.

Portanto este trabalho proporcionou um aprimoramento no conhecimento na área de contabilidade, sendo peça fundamental para todas as pessoas que querem dar sequência neste ramo promissor que é ser não só como contador, mas sim um grande administrador.



REFÊRENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

COSTA, José Manoel da; NOGUEIRA, Daniel Ramos. **Análise das demonstrações contábeis**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

COSTA, José Manoel da. **Auditoria: Ciências Contábeis VII**. São Paulo: Person Prentice, 2010.

IUDÍCIBUS, S. de. **Teoria da contabilidade**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

FRANÇA, Glaucis André. **Controladoria: Ciências Contábeis VII**. São Paulo: Person Prentice Hall, 2010.

GARCIA, Regis. **Tópicos avançados em contabilidade**. São Paulo: Person Education da Brasil, 2010.

HENDRIKSEN, Eldon S.; BREDA, Michael F. Van. **Teoria da Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1999.

LOPES, A. B. **A evidenciação contábil: publicação de aspectos socioambientais e econômico-financeiros nas demonstrações contábeis**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

MATARAZZO, D. C. **Análise financeira de balanços: abordagem gerencial**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PEREIRA, A. G. C. et al. **Eficiência técnica e diferenciação dos desempenhos em campo e econômico-financeiro dos clubes de futebol brasileiros**. In: XXI CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS. *Anais...* p. 9, Natal, 2014.

OTT, E. **Técnicas de pesquisa em Contabilidade**. São Leopoldo: Unisinos, 2012.

TARIFA, Marcelo Resquetti; SILVA, Luiz Fernando Soares da. **Contabilidade gerencial: Ciências Contábeis**. São Paulo: Person Education do Brasil, 2009.

CAPÍTULO 16

PONTO DE LUCRO E PONTO DE EQUILÍBRIO SENDO CONTABILIZADO DE UMA LOJA DE CONVENIÊNCIA

Rafael Mayer, Mestre em Contabilidade, UNISINOS

RESUMO



Considerando as dificuldades financeiras de uma empresa que está se inserindo no mercado brasileiro, aliado a um cenário político conturbado e incerto, onde não há garantias de estabilidade econômica de mercado, para a continuidade das empresas, é fundamental a redução de seus custos para que se consiga maximizar os lucros no final de todo o processo. O objetivo desta pesquisa consiste na apuração das informações para a formação do Ponto de Equilíbrio e Ponto de Lucro de uma empresa que vende vários produtos. O método utilizado foi o estudo de caso em uma microempresa, uma loja de conveniência de um posto de combustível localizada em Porto Alegre, Rio Grande do Sul. Este estudo propõe uma análise dos dados de uma empresa para a definição do Ponto de Equilíbrio e Ponto de Lucro, visando assim evidenciar alternativas para melhorar a utilização das informações para atingir os objetivos mínimos esperados, ou uma readequação das despesas. Foi utilizado, como base para análise, dados referentes aos custos dos principais produtos que uma loja de conveniência vende, como bebidas em geral e salgados prontos. Com este estudo, foi possível verificar que é possível utilizar ferramentas contábeis para fixar metas mínimas para atingir o Ponto de Equilíbrio e o Ponto de Lucro, garantindo a continuidade do negócio.

PALAVRAS-CHAVE: Ponto de Equilíbrio, Ponto de Lucro, Margem de Contribuição Ponderada e Tendência de Vendas.

INTRODUÇÃO

Atualmente, empresas recém-criadas não costumam basear-se em dados estatísticos e fórmulas detalhadas de custos para o gerenciamento e controle de seus negócios. Isso, com o passar do tempo, acaba deixando uma lacuna na administração e criando uma distorção no planejamento dos empreendedores versus a execução da atividade e os objetivos planejados. A estrutura organizacional da empresa estudada é composta por dois administradores e uma funcionária, e todas as decisões e operações que a empresa faz são realizadas pelos administradores.

Uma loja de conveniências, em geral, tem basicamente a finalidade de vender produtos alimentícios, industrializados ou não, cigarros, bebidas, fast food, alimentos prontos, materiais de higiene pessoal e de limpeza, entre outros itens que estão no cotidiano do consumidor. Esta empresa, porém, tem duas características particulares. A primeira é dividir o espaço físico com



uma barbearia, o que, na visão do administrador do negócio, seria benéfico, pois, no tempo ocioso, os clientes consumiriam os produtos do local, devido à praticidade de já estarem aguardando atendimento. A segunda, de ser uma cafeteria, onde os clientes poderiam ter à disposição, além de bebidas alcoólicas, variedades de cafés e alimentos.

Devido à grande variedade de produtos, se faz necessário uma abordagem analítica das variáveis que podem afetar o negócio, tais como custo dos produtos ofertados, analisando os custos diretos e indiretos, a rentabilidade, o Ponto de Equilíbrio (PE), o controle dos estoques, os custos de capital, os custos operacionais, entre outras. Fica evidenciado a necessidade de um aprofundamento no que tange aos estoques, visto sua relevância e o seu impacto direto no resultado da empresa e no controle físico dos estoques, para minimizar perdas com avarias. Sendo assim, a questão de pesquisa é: Como elaborar o Ponto de Equilíbrio e Ponto de Lucro de uma loja de conveniência? O objetivo é efetuar os cálculos do Ponto de Equilíbrio e Ponto de Lucro, pois a empresa não utiliza nenhum critério para efetuar tais procedimentos.

O estudo foi estruturado em quatro seções, além desta introdução. Na segunda seção, a revisão da literatura captura referenciais teóricos de autores clássicos e contemporâneos, capazes de sustentar a pesquisa. O método, por sua vez, na terceira seção, apresenta o enquadramento metodológico para o desenvolvimento do estudo. A quarta seção apresenta a análise e discussão dos resultados, respondendo à questão de pesquisa e atendendo ao objetivo geral. Por fim, na última seção, a conclusão, são apresentadas a síntese dos resultados, as limitações da pesquisa e as sugestões para pesquisas futuras.



REVISÃO DA LITERATURA

A formação do Ponto de Equilíbrio e do Ponto de Lucro possui uma elevada importância no gerenciamento de uma empresa, seja ela industrial ou comercial. O modo que os administradores veem e interpretam os dados pode aumentar a lucratividade da empresa, ou causar prejuízos para a mesma. Todos os desembolsos de caixa incorridos durante o processo de vendas devem estar devidamente registrados. De acordo com Tadeu (2010, p. 26),

Para que o gestor tome sua decisão de forma eficiente, ele precisa avaliar e ponderar todas as variáveis interferentes possíveis e viáveis de serem calculadas para basear sua escolha em critérios objetivos, evitando-se risco de cair na armadilha do subjetivismo ou empirismo gerencial.

CONTROLE DE ESTOQUES

O controle dos estoques e a busca por reduzir seus custos, seja por perdas devido a extravios ou pelo vencimento na validade, se fazem fundamentais devido ao grande impacto no



resultado. Adotar um método de controle de estoques e um sistema eficiente é fundamental para a operação e a continuidade do negócio. Existem diversos sistemas integrados de gestão que, no momento da venda, já fazem a integração com os estoques, dando sua baixa e atualizando sua posição em tempo real, o que otimiza o tempo e possibilita análises de produtos e reposição de estoque.

Uma empresa organizada tem uma estrutura de administração de materiais com políticas e procedimentos claramente definidos. Assim sendo, uma das suas funções é a precisão nos registros de estoques. O Comitê de Pronunciamentos Contábeis (2009) esclarece, especificamente para Pequenas e Médias empresas, em seu tópico 13.17, que “a entidade deve avaliar o custo de estoques de itens que não são comumente intercambiáveis, e bens ou serviços produzidos e segregados por projetos específicos pelo uso de identificação específica de seus custos individuais”. Ainda, em seu tópico 13.18, esclarece que



A entidade deve avaliar o custo de estoques, outros além daqueles já tratados no item 13.17, usando o primeiro a entrar, o primeiro a sair (PEPS ou FIFO), ou o método do custo médio ponderado. A entidade utiliza o mesmo método de avaliação do custo para todos os estoques que tenham natureza e uso similar para a entidade. Para estoques com natureza ou uso diferente, métodos de custo diferentes podem ser justificados. O método último a entrar, primeiro a sair (UEPS ou LIFO) não é permitido por este Pronunciamento (COMITE DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS, 2009).

Assim sendo, os gestores do negócio optaram por utilizar, como método, o custo médio para avaliar os estoques. Segundo Dias (2010), o custo médio tem, por base avaliativa de preços, todas as retiradas de materiais, sendo o método de avaliação de estoque com uso mais frequente nas organizações. Isso se deve à possibilidade de ter um preço médio do total de material estocado.

CUSTOS

A Contabilidade de Custos mensura e relata informações financeiras e não financeiras relacionadas à aquisição e ao consumo de recursos pela organização. A avaliação dos estoques e a apuração do resultado econômico, por meio do controle de custos, criam condições para acompanhar o desempenho empresarial, vinculando a aplicação do ciclo da contabilidade de custos aos resultados preestabelecidos.

Silva (2008) discorre sobre a contabilidade de custos como sendo uma vertente da ciência contábil empregada para identificar, registrar, mensurar e expor os custos dos produtos ou serviços vendidos, aplicando os princípios da contabilidade da mesma forma que a



contabilidade geral, mas com a finalidade de se apurar os resultados e se valorar os estoques, alertando os sócios para quaisquer resultados que necessitem de correção.

TERMINOLOGIA CONTÁBIL BÁSICA

CUSTOS DIRETOS

São custos diretamente identificados a seus portadores, para que seja feita identificação sem necessidade de rateio. Para Martins (2003), os custos diretos são aqueles que podem ser diretamente apropriados aos produtos, bastando haver uma medida de consumo (quilogramas de insumos, embalagens utilizadas, horas de mão de obra utilizada e até espaço físico do local onde o custo se realiza).

CUSTOS INDIRETOS



Esta classificação é justamente o inverso dos custos diretos. Sua identificação não está expressamente estabelecida dentro dos custos da empresa. Deste modo, necessita de procedimentos de rateios para alocarem os custos aos produtos e serviços. Para Leone (2000), os custos indiretos são aqueles custos que não são facilmente identificados com a finalidade do custeio. Alguns custos são destinados aos objetos de custeio através de técnicas de rateios. Portanto, os custos indiretos, por não estarem expressamente alocado aos produtos, necessitam de métodos de rateio onde, assim, tais custos serão realocados nos produtos acabados.

CUSTOS FIXOS

Custos fixos são custos que não se alteram pelo volume da atividade, ou seja, não se modificam conforme a demanda ou a diminuição do volume dos negócios. Alguns exemplos deste tipo de custo são a manutenção e a folha de pagamento. Os custos fixos são aqueles que tendem a permanecer inalterados num determinado nível, entre certos limites no uso da capacidade instalada da entidade, não dependendo de produção ou consumo de insumos para alterá-lo para mais ou para menos, mesmo que a empresa não opere sua produção. Silva (2008) resume que despesa fixa é aquela que independe da quantidade produzida e cita exemplos como depreciação, mão de obra, aluguel, entre outros. Crepaldi (2009) salienta que, neste tipo de custo, o valor total não se altera conforme o volume produzido.

CUSTOS VARIÁVEIS

Para Silva (2008), o custo variável é todo custo que ocorre em função da quantidade produzida, como, por exemplo, matéria-prima, combustível, energia, entre outros. Pode-se



incluir, também, nos custos variáveis, todo tipo de custo que se altera com a variação do volume de vendas. Como exemplo, é possível citar a variação no custo total da mercadoria em razão das oscilações da quantidade vendida.

PERDAS



As perdas podem ocorrer durante o processo produtivo de qualquer espécie de entidade, pelas mais diversas causas e nos mais diversos pontos do processo. Estão contidos custos relativos a produtos, materiais, mão de obra, energia elétrica, entre outros. Isto mostra o quanto é importante manter um controle sobre as perdas da empresa, pois ela é onerada diretamente, independentemente das razões que levaram a sua ocorrência.

Segundo Maher (2001), são produtos imperfeitos, que não atendem às especificações de qualidade, não podem ser processados adicionalmente ou não são vendidos aos clientes como um produto bom. Os produtos que sobram não podem ser reaproveitados na própria produção. Ou seja, perdas são gastos não intencionais, ocorridos no processo de fabricação, no transporte ou no manuseio de produtos, devido a quebras ou avarias e a produtos perecíveis cujo vencimento ultrapassa a data da venda. Para este trabalho de conclusão, foi elaborada uma previsão de perdas de 1,5% sobre o valor dos estoques.

PONTO DE EQUILÍBRIO

Segundo Borna (2010), o Ponto de Equilíbrio é o nível de vendas onde o resultado é igual a zero. É um dos medidores que informa a gerência sobre a quantidade necessária de vendas, em um determinado período, para pagar todos os custos fixos e variáveis. Para Jiambalvo (2002), o Ponto de Equilíbrio é uma das mais importantes ferramentas para a análise do custo volume lucro. É o número de unidades que precisam ser vendidas para uma empresa atingir o equilíbrio, ou seja, ter um resultado que não resulte em lucro ou prejuízo, mas sim em um resultado zero, completa o autor (JIAMBALVO, 2002).

O Ponto de Equilíbrio representa a quantidade de vendas ou o faturamento necessário para que a empresa iguale os seus gastos totais (Custos e Despesas) e poderá ser determinado tanto em quantidade, quanto em faturamento. Os resultados do faturamento e a quantidade de vendas que estiverem acima do Ponto de Equilíbrio representam o lucro obtido. Por outro lado, o faturamento e a quantidade de vendas abaixo deste ponto representarão perdas no período. O Ponto de Equilíbrio é uma ferramenta que se configura como técnica, usada para observar as relações entre custos variáveis, custos fixos e volumes de vendas da organização. A partir desta



informação, é possível buscar o nível das operações necessárias para que os custos fixos operacionais sejam apenas os necessários. A fórmula do Ponto de Equilíbrio é:

$$\text{Ponto de Equilíbrio} = \frac{\text{Despesas fixas}}{\% \text{ Margem de Contribuição Ponderada}}$$

Fonte: elaborado pelo próprio autor (2021)

O percentual da margem de contribuição ponderada se obtém através da multiplicação do percentual da tendência de receita sobre o percentual da margem de contribuição.

$$\begin{aligned} \% \text{ Margem de Contribuição Ponderada} \\ = \% \text{ Tendência de Receita} \times \% \text{ da MC sobre a PV} \end{aligned}$$

Fonte: elaborado pelo próprio autor (2021)

ANÁLISE DO PONTO DE EQUILÍBRIO



O primeiro procedimento necessário é determinar, de forma concreta, os custos, as despesas fixas e a margem de contribuição, para assim poder analisar a determinação do Ponto de Equilíbrio. Com isso, a gerência avaliará o resultado geral atual da empresa em relação aos níveis de produção, lucro ou prejuízo, prevenindo-se e adotando medidas corretivas para atender os níveis preestabelecidos.

Logo após definir o volume ou a receita de vendas de equilíbrio, o administrador visualizará o desempenho de sua empresa em relação a este ponto e terá subsídios para poder tomar ações que otimizem os resultados, com o objetivo de maximizar os lucros. Este o principal objetivo do Ponto de Equilíbrio. Com decisões corretas, a empresa possuirá uma maior margem de segurança e ser mais competitiva em um mercado cada vez mais exigente. Ao aumentar o volume de suas vendas, a empresa consegue obter resultados acima do Ponto de Equilíbrio e terá, assim, lucro. No entanto, se as vendas apresentarem quantidades abaixo do esperado, haverá prejuízo.

MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO

Segundo Martins (2009), margem de contribuição é o valor resultante entre o preço de venda, deduzidas a despesa de comercialização e a despesa variável unitária do produto. Chega-se, assim, a sua relação com a despesa variável, o método de custeio que relaciona apenas os custos diretamente associados aos produtos.

A margem pode ser compreendida como a contribuição dos produtos para cobertura dos custos, das despesas fixas e do lucro. O termo margem de contribuição pode ser entendido a



partir das definições das palavras margem e contribuição. Margem significa a diferença entre o valor do preço de venda e os valores dos custos variáveis.

A margem negativa, ou seja, quando não cobre as despesas fixas, poderá ser aceitável em uma empresa apenas quando estiver relacionada a alguma estratégia de vendas, com total ciência de seus gestores. Deve-se avaliar, junto a isso, se as vendas de outros produtos, agregadas ou não à promoção, demonstram margens que compensem a margem de contribuição negativa (preço de venda inferior aos custos variáveis e despesas variáveis) de algum produto/serviço que esteja nesta condição.

PREÇO DE VENDA

Segundo o SEBRAE-MG (2016), o preço de venda é calculado para cobrir todos os gastos (despesas fixas e variáveis) e gerar um percentual de lucro mínimo satisfatório para a continuidade da operação da empresa. Para Assef (2005), formar o preço pelo custo exige repassar ao cliente seus custos de produção, distribuição e comercialização, além das margens recomendadas para o produto. Bruni e Famá (2002, p. 314) apresentam as seguintes possibilidades quando a precificação for com base nos custos: custos plenos ou integrais, custo de transformação, custo marginal, taxa de retorno exigida sobre o capital investido, custo padrão e *mark-up*.

MÉTODO

A metodologia usada neste artigo é a pesquisa de caráter aplicada, além da revisão bibliográfica sobre o tema, por meio de livros e artigos científicos. Isso possibilita uma análise qualitativa sobre como a empresa deve operar para atingir os objetivos estabelecidos. Quanto aos objetivos, este estudo caracteriza-se como exploratório, tendo em vista que a análise apresenta as características, os dados e os levantamentos de despesas utilizadas por uma empresa para a definição do Ponto de Equilíbrio e do Ponto de Lucro.

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa é de cunho qualitativo, pois sua intenção é responder ao problema de pesquisa por meio da interpretação e da análise de dados estimados para que a empresa possa cobrir seus custos e, ainda, gerar lucro. Em relação aos instrumentos de coleta de dados, foram utilizados dados fornecidos pela empresa em análise, por meio de planilhas, tabelas e relatórios com dados da produção referentes aos dois primeiros meses de operação. Em relação aos procedimentos, a pesquisa classifica-se como estudo de caso, por estar focada em um único local de estudo, o qual foi utilizado para observação e coleta dos

dados para posterior análise. Este estudo de caso foi realizado em uma loja de conveniência localizada em um posto de combustível.

A principal função deste artigo foi analisar os custos para a formação do Ponto de Equilíbrio e do Ponto de Lucro, a fim de demonstrar o quão fundamental são as ferramentas contábeis para o crescimento e a continuidade da organização. Foram utilizados documentos fiscais de compra, documentos de controle dos estoques e do sistema de informação para fins fiscais, tributários e gerenciais, para apuração da tendência de receita, utilizando os históricos de vendas dos últimos dois meses como critério de mensuração destas informações. A abordagem qualitativa envolve diversas variedades de informações, materiais práticos, estudos de casos, relatos de introspecções e interações. Enfim, materiais que descrevam a rotina e tendências. Ao revisar a literatura, o método ficou definido como sendo uma pesquisa básica qualitativa, tendo como base o estudo de caso e, como técnica de coleta de dados, a observação participante. Como técnica de análise, foram elaboradas análises dos dados obtidos.

ANÁLISE DOS DADOS

Qualquer método que utiliza o custo, como base para fixação do preço de um serviço ou produto, refere-se aos preços baseados nos custos, de acordo com Crepaldi (2009). Segundo o autor, estas estratégias fixam o preço para o cliente por meio de um olhar para dentro da empresa, mensurando os custos de determinados produtos (CREPALDI, 2009). Após apuração dos custos fixos mensais, através de apontamentos da operação da empresa, obteve-se os dados apresentados a seguir.

DESPESAS FIXAS

O total das despesas fixas mensais consumidas que a empresa possui é de R\$ 7.000,00. Essas despesas não se alteram com a quantidade de venda no período, ou seja, independem de haver, ou não, receitas no mês. A Tabela 1 resume os valores das despesas fixas mensais.

Tabela 1 – Despesas fixas mensais

Descrição	Valor
Aluguel	R\$ 2.000,00
Contador	R\$ 250,00
Depreciações	R\$ 100,00
Encargos Sociais	R\$ 1.000,00
Energia elétrica	R\$ 600,00
Funcionário	R\$ 1.400,00
Pró-Labore	R\$ 1.000,00

Materiais de escritório	R\$ 200,00
Materiais de limpeza	R\$ 300,00
Telefone/Internet	R\$ 150,00
Total	R\$ 7.000,00

Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

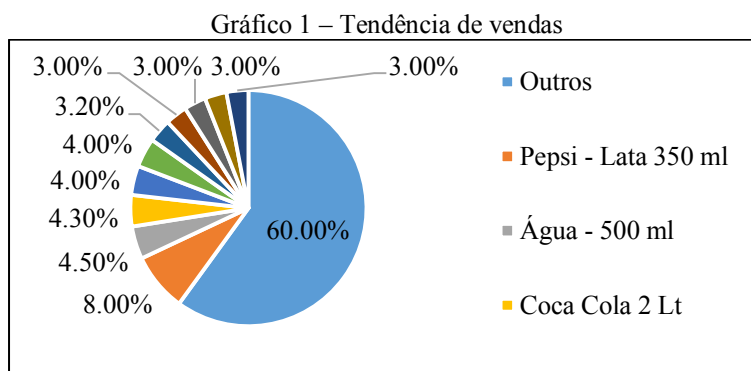
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO PONDERADA (MCP)

A Margem de Contribuição Ponderada obtém-se através de levantamentos das vendas efetuadas, do custo unitário de compra, da margem de contribuição e do percentual de tendência de vendas. Esta equação é representada da seguinte forma:

$$\% MCP = \% \text{ de tendência de venda de cada produto} \times \% MC \text{ sobre o preço de venda}$$

Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

Empresas que vendem diversos produtos, sejam varejistas ou atacadistas, podem utilizar esta fórmula para obter o percentual de cada produto. Logo após, soma-se os totais de cada produto para, assim, obter a ponderação total, ou seja, a Margem de Contribuição Ponderada. Utilizando a tendência de receita, também é possível estimar as principais vendas por produtos. Para a empresa em questão, os 10 produtos com maior tendência de serem vendidos correspondem a 40% das vendas totais. O Gráfico 1 mostra a tendência de vendas.



Fonte: Elaborado pelo Autor (2021)

A Tabela 2 mostra o total de produtos vendidos pela empresa, seus custos unitários e margem de contribuição unitária, bem como a sua representatividade para a Margem de Contribuição Ponderada.

Tabela 2 – Margem de Contribuição Ponderada

Produto	Preço de venda (RS)	Despesa de comercialização (15% - RS)	Custo variável (RS)	Margem de contribuição (RS)	Tendência de Receita (%)	% da MC sobre o PV	Margem de contribuição Ponderada (%)
Brahma lata 473 ml	5,00	0,75	2,39	1,86	0,90%	37,20	0,33%
Schin lata 473 ml	5,00	0,75	2,29	1,96	0,10%	39,20	0,04%
Antártida lata 473 ml	5,00	0,75	2,39	1,86	0,50%	37,20	0,19%
Skol lata 473 ml	6,00	0,90	3,25	1,85	1,80%	30,83	0,56%
Bud Weiss lata 473 ml	6,00	0,90	3,69	1,41	3,00%	23,50	0,71%
Polar lata 473 ml	6,00	0,90	2,49	2,61	1,40%	43,50	0,61%
Bud Weiss long neck	7,00	1,05	3,99	1,96	3,20%	28,00	0,90%
Skol beats long neck	7,00	1,05	4,10	1,85	1,50%	26,43	0,40%
Vodka Natasha 1 lt	39,90	5,99	24,90	9,02	1,20%	22,59	0,27%
Bacardi - Big Apple	39,90	5,99	24,90	9,02	1,40%	22,59	0,32%
Whisky Natu Nobilis	49,90	7,49	34,90	7,52	0,40%	15,06	0,06%
Vodka Absolut 1 lt	99,90	14,99	65,00	19,92	0,40%	19,93	0,08%
J&B 1 lt	180,00	27,00	100,00	53,00	0,30%	29,44	0,09%
Água - 500 ml	3,00	0,45	0,90	1,65	4,50%	55,00	2,48%
Pepsi - Lata 350 ml	3,50	0,53	1,80	1,18	8,00%	33,57	2,69%
Pepsi Twist - lata 350 ml	3,50	0,53	1,80	1,18	1,20%	33,57	0,40%
Guaraná Zero - lata 350 ml	3,50	0,53	1,80	1,18	0,75%	33,57	0,25%
Guaraná Fruki - lata 350 ml	3,50	0,53	1,85	1,13	0,75%	32,14	0,24%
Fanta - lata 350 ml	4,00	0,60	1,80	1,60	0,50%	40,00	0,20%
Sprite - lata 350 ml	4,00	0,60	1,80	1,60	0,50%	40,00	0,20%
Coca Cola - lata 350 ml	4,00	0,60	2,35	1,05	1,90%	26,25	0,50%
H2o - 500 ml	4,00	0,60	2,49	0,91	2,20%	22,75	0,50%
Água 2 Lt	5,00	0,75	2,80	1,45	0,60%	29,00	0,17%
Fanta 600 ml	6,00	0,90	2,60	2,50	0,80%	41,67	0,33%
Sprite 600 ml	6,00	0,90	2,60	2,50	0,80%	41,67	0,33%
Pepsi - 600 ml	6,00	0,90	2,69	2,41	0,90%	40,17	0,36%
Guaraná 2 Lt	6,00	0,90	4,50	0,60	1,00%	10,00	0,10%
Coca Cola 600 ml	7,00	1,05	3,45	2,50	2,50%	35,71	0,89%
Energético Monster 473 ml	12,00	1,80	6,99	3,21	2,50%	26,75	0,67%
Energético Red Bull 473 ml	14,00	2,10	7,99	3,91	3,00%	27,93	0,84%
Energético Red Horse 2 Lt	15,00	2,25	8,90	3,85	4,00%	25,67	1,03%
Energético Bally 2 Lt	17,00	2,55	9,90	4,55	4,00%	26,76	1,07%
Pastel - assado	5,00	0,75	2,30	1,95	2,00%	39,00	0,78%
Folhado	5,00	0,75	2,20	2,05	0,50%	41,00	0,21%
Pão de Queijo	3,00	0,45	1,20	1,35	3,00%	45,00	1,35%
Empada	3,00	0,45	1,40	1,15	0,50%	38,33	0,19%
Pizza	7,00	1,05	3,00	2,95	2,50%	42,14	1,05%
Bauru	5,00	0,75	2,50	1,75	2,00%	35,00	0,70%
Pastel- frito	5,00	0,75	2,30	1,95	2,50%	39,00	0,98%
Risoles	5,00	0,75	2,00	2,25	1,90%	45,00	0,86%

Coxinha	5,00	0,75	2,00	2,25	1,00%	45,00	0,45%
Bolinho aipim com carne	6,00	0,90	2,40	2,70	1,00%	45,00	0,45%
Bolinho batata com carne	6,00	0,90	2,40	2,70	1,00%	45,00	0,45%
Bolo de pote	7,00	1,05	3,00	2,95	2,00%	42,14	0,84%
Quindim	3,00	0,45	1,00	1,55	1,50%	51,67	0,78%
Brigadeiro	3,00	0,45	0,90	1,65	2,00%	55,00	1,10%
Branquinho	3,00	0,45	0,90	1,65	3,00%	55,00	1,65%
Chocolate	7,00	1,05	3,00	2,95	0,50%	42,14	0,21%
Outros	100,00	15,00	50,00	35,00	1,00%	35,00	0,35%
Total							35,07%

Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

PONTO DE EQUILÍBRIO

O Ponto de Equilíbrio ocorre quando a receita total se iguala aos gastos totais, ocasionando um resultado igual a zero. Esta é uma informação muito importante, pois, a partir deste ponto, a empresa vai começar a gerar lucro. Utilizando as despesas fixas já apuradas e a Margem de Contribuição Ponderada calculada, é possível aplicar a fórmula do Ponto de Equilíbrio para, assim, obter o mínimo que a empresa deve vender de receita bruta de vendas para cobrir seus custos. Este cálculo é demonstrado da seguinte forma:

$$\text{Ponto de Equilíbrio (PE)} = \frac{\text{Despesas Fixas}}{\% \text{ Margem de Contribuição Ponderada}}$$

$$PE = \frac{R\$ 7.000,00}{35,07\%}$$

$$PE = R\$ 19.958,18$$

Fonte: elaborado pelo próprio autor (2021)

Para a empresa pagar todas as despesas fixas mensais, faz-se necessário que haja um faturamento bruto de R\$ 19.958,18 por mês. Pode-se confirmar sua fórmula aplicando a tendência de venda por produto, inicialmente utilizada, sobre o valor da receita total. Obtém-se, assim, o valor que a empresa deve vender por produto para quitar seus débitos mensais.

Para obter a quantidade de vendas necessárias, divide-se o valor do faturamento bruto por produto, pelo preço de venda unitário. Utilizando este método, a empresa saberá a quantidade que precisa ser vendida de cada produto. Os custos fixos somam R\$ 7.000,00 e o lucro é zero. A Tabela 3 apresenta a prova real do PE.

Tabela 3 – Prova Real do Ponto de Equilíbrio

Produto	Qnt.	Valor Total (RS)	Tendência de Receita	Receitas (RS)	Despesas (1) em RS	Custos Variáveis (RS)	Margem de contribuição (RS)
Brahma lata 473 ml	35,92	19.958,18	0,90%	179,62	26,94	85,86	66,82
Schin lata 473 ml	3,99	19.958,18	0,10%	19,96	2,99	9,14	7,82
Antártida lata 473 ml	19,96	19.958,18	0,50%	99,79	14,97	47,70	37,12
Skol lata 473 ml	59,87	19.958,18	1,80%	359,25	53,89	194,59	110,77
Bud Weiss lata 473 ml	99,79	19.958,18	3,00%	598,75	89,81	368,23	140,71
Polar lata 473 ml	46,57	19.958,18	1,40%	279,41	41,91	115,96	121,55
Bud Weiss long neck	91,24	19.958,18	3,20%	638,66	95,80	364,04	178,83
Skol beats long neck	42,77	19.958,18	1,50%	299,37	44,91	175,35	79,12
Stella long neck	28,51	19.958,18	1,00%	199,58	29,94	104,07	65,58
Einsebah long neck	71,28	19.958,18	2,50%	498,95	74,84	305,79	118,32
Heinecken long neck	45,62	19.958,18	1,60%	319,33	47,90	195,70	75,73
Corona - long neck	17,46	19.958,18	0,70%	139,71	20,96	73,35	45,40
Vinho - Tinto Seco 1 lt	4,01	19.958,18	0,50%	99,79	14,97	35,67	49,15
Vinho - Tinto suave 1 lt	4,01	19.958,18	0,50%	99,79	14,97	35,67	49,15
Vinho - Branco Seco 1 lt	4,01	19.958,18	0,50%	99,79	14,97	35,67	49,15
Vodka Balalaika 1 lt	9,58	19.958,18	1,20%	239,50	35,92	104,42	99,15
Martini 1 lt	6,16	19.958,18	0,80%	159,67	23,95	116,51	19,20
Smirnoff 1 lt	6,29	19.958,18	1,10%	219,54	32,93	100,02	86,59
Vodka Natasha 1 lt	6,00	19.958,18	1,20%	239,50	35,92	149,46	54,11
Vodka Absolut 1 lt	,80	19.958,18	0,40%	79,83	11,97	51,94	15,91
J&B 1 lt	,33	19.958,18	0,30%	59,87	8,98	33,26	17,63
Água - 500 ml	299,37	19.958,18	4,50%	898,12	134,72	269,44	493,97
Pepsi - Lata 350 ml	456,19	19.958,18	8,00%	1.596,65	239,50	821,14	536,02
Pepsi Twist - lata 350 ml	68,43	19.958,18	1,20%	239,50	35,92	123,17	80,40
Guaraná Zero - lata 350 ml	42,77	19.958,18	0,75%	149,69	22,45	76,98	50,25
Guaraná Fruki - lata 350 ml	42,77	19.958,18	0,75%	149,69	22,45	79,12	48,11
Fanta - lata 350 ml	24,95	19.958,18	0,50%	99,79	14,97	44,91	39,92
Sprite - lata 350 ml	24,95	19.958,18	0,50%	99,79	14,97	44,91	39,92
Coca Cola - lata 350 ml	94,80	19.958,18	1,90%	379,21	56,88	222,78	99,54
H2o - 500 ml	109,77	19.958,18	2,20%	439,08	65,86	273,33	99,89
Água 2 Lt	23,95	19.958,18	0,60%	119,75	17,96	67,06	34,73
Fanta 600 ml	26,61	19.958,18	0,80%	159,67	23,95	69,19	66,53
Sprite 600 ml	26,61	19.958,18	0,80%	159,67	23,95	69,19	66,53
Pepsi - 600 ml	29,94	19.958,18	0,90%	179,62	26,94	80,53	72,15
Guaraná 2 Lt	33,26	19.958,18	1,00%	199,58	29,94	149,69	19,96
Coca Cola 600 ml	71,28	19.958,18	2,50%	498,95	74,84	245,91	178,20
Sprite 2 Lt	25,66	19.958,18	0,90%	179,62	26,94	141,13	11,55
Coca Cola 2 Lt	71,52	19.958,18	4,30%	858,20	128,73	421,95	307,52
Energético Monster 473 ml	41,58	19.958,18	2,50%	498,95	74,84	290,64	133,47
Energético Red Bull 473 ml	42,77	19.958,18	3,00%	598,75	89,81	341,71	167,22

Energético Red Horse 2 Lt	53,22	19.958,18	4,00%	798,33	119,75	473,67	204,90
Energético Bally 2 Lt	46,96	19.958,18	4,00%	798,33	119,75	464,91	213,67
Pastel - assado	79,83	19.958,18	2,00%	399,16	59,87	183,62	155,67
Folhado	19,96	19.958,18	0,50%	99,79	14,97	43,91	40,91
Pão de Queijo	199,58	19.958,18	3,00%	598,75	89,81	239,50	269,44
Empada	33,26	19.958,18	0,50%	99,79	14,97	46,57	38,25
Pastel- frito	99,79	19.958,18	2,50%	498,95	74,84	229,52	194,59
Risoles	75,84	19.958,18	1,90%	379,21	56,88	151,68	170,64
Coxinha	39,92	19.958,18	1,00%	199,58	29,94	79,83	89,81
Bolinho aipim com carne	33,26	19.958,18	1,00%	199,58	29,94	79,83	89,81
Bolinho batata com carne	33,26	19.958,18	1,00%	199,58	29,94	79,83	89,81
Bolo de pote	57,02	19.958,18	2,00%	399,16	59,87	171,07	168,22
Quindim	99,79	19.958,18	1,50%	299,37	44,91	99,79	154,68
Brigadeiro	133,05	19.958,18	2,00%	399,16	59,87	119,75	219,54
Branquinho	199,58	19.958,18	3,00%	598,75	89,81	179,62	329,31
Chocolate	14,26	19.958,18	0,50%	99,79	14,97	42,77	42,05
Outros	2,00	19.958,18	1,00%	199,58	29,94	99,79	69,85
Total		19.958,18	100%	19.958,18	2.993,73	9.964,46	7.000,00

Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

PONTO DE LUCRO

O Ponto de Lucro é o lucro que a empresa deseja obter, por mês, para atingir seu lucro desejado. A equação, para chegar ao Ponto de Lucro da empresa, utiliza a despesa fixa somada ao lucro desejado, dividido pela Margem de Contribuição Ponderada, obtendo, assim, o resultado de venda mínima para atingir o lucro projetado.

Para a empresa em estudo, adotou-se o valor de R\$ 10.000,00 como meta de lucro ao final do mês, para fins de apurar a veracidade do caso em questão. A fórmula do Ponto de Lucro é representada da seguinte forma:

$$\text{Ponto de Lucro (PL)} = \frac{\text{Despesas fixas} + \text{Lucro desejado}}{\% \text{ Margem de Contribuição Ponderada}}$$

$$PL = \frac{R\$ 7.000,00 + R\$ 10.000,00}{35,07\%}$$

$$PL = R\$ 48.469,87$$

Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

Nota-se que o percentual da Margem de Contribuição Ponderada não foi alterado, ou seja, a empresa terá que vender uma quantidade maior de produtos para poder atingir os lucros desejados. Do mesmo modo que o Ponto de Equilíbrio, é possível fazer a prova real do Ponto de Lucro, comprovar o valor e saber quanto a empresa terá que vender por produto para atingir

esta meta. Os custos fixos somam R\$ 7.000,00 e, o lucro, R\$ 10.000,00. A Tabela 4 apresenta os resultados obtidos com relação à prova real do Ponto de Lucro, utilizando os mesmos critérios.

Tabela 4 – Prova Real do Ponto de Equilíbrio

Produto	Qty.	Valor Total (R\$)	Tendência de Receita	Receitas (R\$)	Despesas (1) em R\$	Custos Variáveis (R\$)	Margem de contribuição (R\$)
Brahma lata 473 ml	35,92	19.958,18	0,90%	179,62	26,94	85,86	66,82
Schin lata 473 ml	3,99	19.958,18	0,10%	19,96	2,99	9,14	7,82
Antártida lata 473 ml	19,96	19.958,18	0,50%	99,79	14,97	47,70	37,12
Skol lata 473 ml	59,87	19.958,18	1,80%	359,25	53,89	194,59	110,77
Bud Weiss lata 473 ml	99,79	19.958,18	3,00%	598,75	89,81	368,23	140,71
Polar lata 473 ml	46,57	19.958,18	1,40%	279,41	41,91	115,96	121,55
Bud Weiss long neck	91,24	19.958,18	3,20%	638,66	95,80	364,04	178,83
Skol beats long neck	42,77	19.958,18	1,50%	299,37	44,91	175,35	79,12
Stella long neck	28,51	19.958,18	1,00%	199,58	29,94	104,07	65,58
Einsebah long neck	71,28	19.958,18	2,50%	498,95	74,84	305,79	118,32
Heinecken long neck	45,62	19.958,18	1,60%	319,33	47,90	195,70	75,73
Corona - long neck	17,46	19.958,18	0,70%	139,71	20,96	73,35	45,40
Vinho - Tinto Seco 1 lt	4,01	19.958,18	0,50%	99,79	14,97	35,67	49,15
Vinho - Tinto suave 1 lt	4,01	19.958,18	0,50%	99,79	14,97	35,67	49,15
Vinho - Branco Seco 1 lt	4,01	19.958,18	0,50%	99,79	14,97	35,67	49,15
Vodka Balalaika 1 lt	9,58	19.958,18	1,20%	239,50	35,92	104,42	99,15
Martini 1 lt	6,16	19.958,18	0,80%	159,67	23,95	116,51	19,20
Smimoff 1 lt	6,29	19.958,18	1,10%	219,54	32,93	100,02	86,59
Vodka Natasha 1 lt	6,00	19.958,18	1,20%	239,50	35,92	149,46	54,11
Vodka Absolut 1 lt	,80	19.958,18	0,40%	79,83	11,97	51,94	15,91
J&B 1 lt	,33	19.958,18	0,30%	59,87	8,98	33,26	17,63
Água - 500 ml	299,37	19.958,18	4,50%	898,12	134,72	269,44	493,97
Pepsi - Lata 350 ml	456,19	19.958,18	8,00%	1.596,65	239,50	821,14	536,02
Pepsi Twist - lata 350 ml	68,43	19.958,18	1,20%	239,50	35,92	123,17	80,40
Guaraná Zero - lata 350 ml	42,77	19.958,18	0,75%	149,69	22,45	76,98	50,25
Guaraná Fruki - lata 350 ml	42,77	19.958,18	0,75%	149,69	22,45	79,12	48,11
Fanta - lata 350 ml	24,95	19.958,18	0,50%	99,79	14,97	44,91	39,92
Sprite - lata 350 ml	24,95	19.958,18	0,50%	99,79	14,97	44,91	39,92
Coca Cola - lata 350 ml	94,80	19.958,18	1,90%	379,21	56,88	222,78	99,54
H2o - 500 ml	109,77	19.958,18	2,20%	439,08	65,86	273,33	99,89
Água 2 Lt	23,95	19.958,18	0,60%	119,75	17,96	67,06	34,73
Fanta 600 ml	26,61	19.958,18	0,80%	159,67	23,95	69,19	66,53
Sprite 600 ml	26,61	19.958,18	0,80%	159,67	23,95	69,19	66,53
Pepsi - 600 ml	29,94	19.958,18	0,90%	179,62	26,94	80,53	72,15
Guaraná 2 Lt	33,26	19.958,18	1,00%	199,58	29,94	149,69	19,96



Coca Cola 600 ml	71,28	19.958,18	2,50%	498,95	74,84	245,91	178,20
Sprite 2 Lt	25,66	19.958,18	0,90%	179,62	26,94	141,13	11,55
Coca Cola 2 Lt	71,52	19.958,18	4,30%	858,20	128,73	421,95	307,52
Energético Monster 473 ml	41,58	19.958,18	2,50%	498,95	74,84	290,64	133,47
Energético Red Bull 473 ml	42,77	19.958,18	3,00%	598,75	89,81	341,71	167,22
Energético Red Horse 2 Lt	53,22	19.958,18	4,00%	798,33	119,75	473,67	204,90
Energético Bally 2 Lt	46,96	19.958,18	4,00%	798,33	119,75	464,91	213,67
Pastel - assado	79,83	19.958,18	2,00%	399,16	59,87	183,62	155,67
Folhado	19,96	19.958,18	0,50%	99,79	14,97	43,91	40,91
Pão de Queijo	199,58	19.958,18	3,00%	598,75	89,81	239,50	269,44
Empada	33,26	19.958,18	0,50%	99,79	14,97	46,57	38,25
Pastel- frito	99,79	19.958,18	2,50%	498,95	74,84	229,52	194,59
Risoles	75,84	19.958,18	1,90%	379,21	56,88	151,68	170,64
Coxinha	39,92	19.958,18	1,00%	199,58	29,94	79,83	89,81
Bolinho aipim com carne	33,26	19.958,18	1,00%	199,58	29,94	79,83	89,81
Bolinho batata com carne	33,26	19.958,18	1,00%	199,58	29,94	79,83	89,81
Bolo de pote	57,02	19.958,18	2,00%	399,16	59,87	171,07	168,22
Quindim	99,79	19.958,18	1,50%	299,37	44,91	99,79	154,68
Brigadeiro	133,05	19.958,18	2,00%	399,16	59,87	119,75	219,54
Branquinho	199,58	19.958,18	3,00%	598,75	89,81	179,62	329,31
Chocolate	14,26	19.958,18	0,50%	99,79	14,97	42,77	42,05
Outros	2,00	19.958,18	1,00%	199,58	29,94	99,79	69,85
Total		19.958,18	100%	19.958,18	2.993,73	9.964,46	7.000,00

Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

CONCLUSÃO

O presente trabalho teve como objetivo principal a análise da importância do custo na formação dos preços e seu impacto no Ponto de Equilíbrio e no Ponto de Lucro, através da ponderação de sua margem de contribuição. A análise dos dados obtidos teve como propósito demonstrar para os administradores a necessidade de um controle de custos e despesas para poder reduzir o Ponto de Equilíbrio e maximizar os resultados. A possibilidade de compreensão de como formar o Ponto de Equilíbrio e o Ponto de Lucro de uma loja que revende diversos produtos, expondo o nível de vendas mínimas necessárias para atingir tais objetivos. Este fator é determinante para a empresa, pois, com essas informações, pode-se fazer campanhas promocionais e divulgações, ser mais competitiva que as concorrentes e manter seu faturamento.

A falta de informações, muitas vezes, dificulta negociações, levando as empresas a tomadas de decisões equivocadas. A partir do momento em que a empresa começa a ter



resultados com base nos planejamentos que a análise dos custos, o Ponto de Equilíbrio e o Ponto de Lucro fornecem, começa a gerar valor para a organização e para os funcionários. A formação do Ponto de Equilíbrio e Ponto de Lucro com base nas despesas fixas levantadas no período de maio a julho de 2020 pôde mensurar o grau de satisfação da empresa em estudo, pois foi possível demonstrar o volume de vendas mínimo obrigatório para atingir seu objetivo.

A elaboração da Margem de Contribuição Ponderada utilizou como base a tendência de vendas dos produtos vendidos, o Ponto de Equilíbrio e o Ponto de Lucro. Para os administradores, os resultados obtidos foram satisfatórios. Observou-se como sendo a maior dificuldade do trabalho a elaboração do percentual de tendência de vendas por produto, fator determinante para elaboração do Ponto de Equilíbrio e Ponto de Lucro. Para resolver esta dificuldade, estimou-se as vendas com base no volume de vendas por produto e nas notas emitidas. Diante do exposto, entende-se que a proposta do trabalho atendeu as suas expectativas, respondendo à questão de pesquisa proposta no presente artigo. Entretanto, tendo em vista que a contabilidade de custos, o Ponto de Equilíbrio e Ponto de Lucro apresentam diversas peculiaridades, há a oportunidade de futuras pesquisas e investigações para possíveis melhorias no setor, a fim de tornar o trabalho mais abrangente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSEF, R. **Guia prático de formação de preço:** Aspectos mercadológicos, tributários e financeiros para pequenas e medias empresas. 3. ed. Rio de Janeiro: [s.n.], 2005.

BORGES, C. T.; CAMPOS, S. M.; BORGES, C. E. Implantação de um sistema para o controle de estoques em uma gráfica/editora de uma universidade. **Revista Eletrônica Produção & Engenharia**, v. 3, n. 1, p. 236-247, 2010.

BORNIA, A. C. **Análise Gerencial de Custos.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.



BRUNI, A. L., FAMÁ, R. **Gestão de custos e formação de preços:** Com aplicações na calculadora HP 12c e Excel. São Paulo: Atlas, 2002.

BRUNI, A. L. **A administração de custos, preços e lucros.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CREPALDI, S. A. **Curso básico de contabilidade de custos.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CRESWELL, J. W. Projeto de pesquisa: Métodos qualitativos, quantitativos e mistos. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DIAS, M. A. P. **Administração de materiais:** Princípios, conceitos e gestão. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.



COMITE DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS. **Contabilidade para Pequenas e Médias Empresas com Glossário de Termos**. Brasília, 16 dez. 2009. Disponível em: <<http://www.cpc.org.br/CPC/Documentos-Emitidos/Pronunciamentos/Pronunciamento?Id=79>>. Acesso em: 20 mai. 2020.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

JIAMBALVO, J. **Contabilidade gerencial**. Rio de Janeiro: , Editora LTC, 2002.

LEONE, G. S. G. **Custos: Um enfoque administrativo**. 8. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2000.

LIMA, E. B. **Contabilidade de custos**. Rio de Janeiro: Conselho Regional de Contabilidade do Estado do Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: <<http://webserver.crcrj.org.br/APOSTILAS/A0084P0449.pdf>>. Acesso em: 26 jun. 2020.

MAHER, M. **Contabilidade de custos: Criando valor para administração**. São Paulo: Atlas, 2001.

MARTINS, E. **Contabilidade de custos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, E. **Contabilidade de custos**. São Paulo: Atlas, 2009.

NEVES, S. **Contabilidade de custos: Um enfoque direto e objetivo**. 6. ed. rev. e ampl. São Paulo: Frase, 2000.

SILVA, A. L.; REICHENBACH, C.; KARPINSKI, C. A. Auditoria no setor de estoque: Um estudo de caso em uma empresa comercial. **Revista de Administração e Ciências Contábeis do IDEAU**, v. 5, n. 11, p. 1-16, 2010.

SEBRAE-MG. Saiba como rever os preços de venda de seu produto ou serviço. **Pequenas Empresas, Grandes Negócios**. 18 jan. 2016. Disponível em: <<https://revistapegn.globo.com/Como-comecar/noticia/2016/01/saiba-como-rever-os-precos-de-venda-de-seu-produto-ou-servico.html>>. Acesso em: 04 jul. 2020.

SEBRAE. **Cartilha saiba mais: O que é margem de contribuição**. 2012. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/cartilha-saiba-mais-o-que-e-margem-de-contribuicao,a45ab88efc047410VgnVCM2000003c74010aRCRD>>. Acesso em: 03 jul. 2020.

SILVA, B. A. **Custos e estratégias de gestão: Apostila do curso de pós-graduação**. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2008.

TADEU, H. F. B. **Gestão de estoques: Fundamentos, modelos matemáticos e melhores práticas aplicadas**. São Paulo: CENGAGE, 2010.

VICECONTI, P. E. V.; NEVES, S. **Contabilidade de custos: Um enfoque direto e objetivo**. 11. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2013.

WERNKE, R. **Gestão de custos: Uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 2004.



ZANLUCA, J. S. **Custos Fixos e Variáveis.** 2011. Disponível em: <[Http://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/custo – fixo -variavel.htm](http://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/custo-fixo-variavel.htm)>. Acesso em: 26 mai. 2020.



CAPÍTULO 17

PRÁTICAS DE GESTÃO E A CONSTRUÇÃO DE SABERES NO PROGRAMA BOM NEGÓCIO PARANÁ EM FOZ DO IGUAÇU2

Rosely Cândida Sobral, Doutora em Sociedade, Cultura e Fronteiras, UNIOESTE e professora de Administração, UNIOESTE

Carlos Alberto Vasquez, Mestrando, UNILA, Graduação em Gestão Pública, UNIOESTE

RESUMO



O objetivo proposto neste estudo é o de discutir as estratégias na relação entre teoria e prática nas ações do Programa Bom Negócio Paraná – Núcleo de Foz do Iguaçu-PR. Entender de que forma o Programa utiliza os saberes práticos e as teorias gerenciais na construção de saberes para a gestão empresarial. Trata-se de um estudo descritivo de natureza qualitativa. Os dados primários foram obtidos através da vivência com os participantes, observações e estudo de caso das consultorias realizadas. A análise interpretativa dos dados mostram o uso dos saberes práticos advindos da experiência e da vivência dos empreendedores e como o saber administrativo, muitas vezes, está fora do alcance desses empreendedores. Os resultados apontam para a construção de saberes que considera a teoria e a prática não como excludentes mas como complementares para uma gestão efetiva das organizações. A experiência mostra que valorizar os saberes práticos dos empreendedores, especialmente os micro e pequenos empresários, que conhecem o seu negócio e que utilizam a experiência adquirida ao longo dos anos para tomarem decisões assertivas para o seu negócio tem proporcionado grandes avanços a busca não apenas da formalização da gestão empresarial como para o avanço do saber administrativo nesses espaços.

PALAVRAS-CHAVE: Saber prático, empreendedorismo, administração, saber administrativo.

INTRODUÇÃO

Partindo do pressuposto de que a academia gera um conhecimento dito como científico e que muitas vezes se distancia das práticas empresariais, muitas ações de encurtamento dessa distância se canalizam nas ações de extensão universitária. Assim, projetos e programas são criados para atender a demanda da sociedade ao mesmo tempo em que facilita a disseminação do conhecimento construído/gerado na universidade.

20 Programa Bom Negócio Paraná foi desenvolvido pela SETI (Superintendência Geral de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior), apoiado pelo Governo Estadual – USF (Universidade Sem Fronteiras) em parcerias com as Universidades Estaduais do Paraná.



A Superintendência Geral de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior do Paraná lançou em 2012 um edital para atender a extensão na área de Administração o qual chamou de Programa Bom Negócio Paraná. Foram criados 11 núcleos no Estado, distribuídos entre as universidades estaduais. O Programa esteve ativo até 2019, e passaria por uma reestruturação, contudo com a pandemia advinda em 2020 ainda está em *stand by*. A função do Núcleo de Apoio ao Empreendedorismo de Foz do Iguaçu (NAE) era discutir essa relação entre teoria e prática e troca de saberes entre empresários e consultores do Programa.


Nesse sentido, é importante analisar se parte das teorias gerenciais que conhecemos e disseminamos na academia não se apropria de saberes que já estavam disseminados pelo corpo social, na forma de saber prático, ao mesmo tempo que, em face dessas teorias, a legitimidade é atributo apenas dos saberes transmitidos e chancelados institucionalmente. Para alguns ambientes institucionais o importante são as teorias robustas carregadas de cientificismo. Nesse sentido cabe questionar neste artigo: **Como a construção dos saberes foi sendo desenvolvida no Programa Bom Negócio Paraná?**

Com vistas a atender à proposta estabelecida, este texto foi dividido em quatro partes, sendo a primeira esta apresentação. Na segunda, busca-se apontar os procedimentos adotados para a realização do estudo. Em seguida, discutem-se elementos da relação entre o saber legitimado e as práticas cotidianas de empreendedorismo, para trazer à tona algumas relações que permitam compreender melhor a abordagem do desenvolvimento dos saberes administrativos adotada neste trabalho, mostrando os resultados das atividades desenvolvidas junto aos empreendedores. Por fim, retomam-se os objetivos, as contribuições do artigo e apontam-se caminhos para pesquisas sobre o assunto.

CAMINHAR METODOLÓGICO

Quanto aos objetivos a pesquisa se classifica como pesquisa descritiva de natureza qualitativa. A pesquisa descritiva se propõe a descrever as características de determinadas populações ou fenômenos. Uma de suas peculiaridades está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática (LAKATOS, MARCONI, 2001).

Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa é do tipo estudo de caso, pois a informação foi buscada diretamente com um grupo de interesse, no caso os participantes e consultores do Programa Bom Negócio Paraná, sem necessidade de identificação.



A população pesquisada refere-se de julho de 2013 a dezembro de 2019, sendo 1613 empreendedores distribuídos em 09 (nove) municípios e que concluíram o curso de capacitação do Programa Bom Negócio Paraná.

Utilizou-se como instrumento de coleta de dados a pesquisa documental, analisando os seguintes documentos gerados pelo Programa: questionário pré-curso que é preenchido no início de cada turma; os relatórios preenchidos pelos consultores no final de cada módulo ministrado e também os relatórios das consultorias. Também foram instrumentos de coleta de dados a observação e pesquisa bibliográfica.

A análise dos dados se deu em uma perspectiva interpretativista sobre a formação dos discursos e do estabelecimento dos saberes. Acredita-se que a reflexão sobre um regime de produção de verdade similar ao da ciência é elemento crucial para compreender o esquecimento do saber do praticante quando se discorre sobre o desenvolvimento do saber administrativo, fatos que ocorrem com frequência quando questionados sobre a gestão empresarial no dia a dia do pequeno empreendedor.

O LOCAL DE FALA

O Programa Bom Negócio Paraná é uma iniciativa da SETI em parceria com as Universidades públicas através de projetos de extensão universitária. O projeto de extensão desenvolvido no NAE de Foz do Iguaçu era composto por uma equipe de trabalho interdisciplinar que com a participação de dois docentes das áreas de administração e ciências contábeis. Também participaram da equipe dois recém-formados e dois graduandos, de áreas multidisciplinares.

Os cursos presenciais foram ministrados no período de dois meses para cada turma e o projeto é desenvolvido para um período de 12 meses, sendo submetido a cada ano a um novo edital da SETI até o ano de 2019, seguindo as seguintes operacionalidades:

- a) Palestra de motivação apresentando a necessidade da capacitação dos empresários para melhor gestão de sua empresa e apresentação de conteúdo;
- b) A programação do curso perfaz um total de 66 (sessenta e seis) horas/aula em sala de aula mais 2 horas/aula de Aula Inaugural;
- c) A equipe do projeto presta consultoria permanente ou continuada a micro, pequeno, médio e informal empreendedor durante a vigência do projeto.

Na modalidade Ensino a Distância (EAD):

a) Abertura do curso na modalidade EAD ocorre com aula gravada, ou ao vivo demonstrando a importância da capacitação para os empreendedores e apresentação dos módulos;

b) A programação do curso perfaz um total de 68 (sessenta e oito) horas/aula;

c) A equipe do projeto prestou tutoria a distância, monitora fóruns, respondeu dúvidas e prestou atendimentos a micro, pequeno, médio, informais empreendedores e micro empreendedor individual durante a execução do projeto.

As aulas presenciais foram ministradas nos municípios com o apoio das prefeituras no sentido de articular as inscrições e providenciar o local para o curso de capacitação. Este apoio é decisivo para o êxito do Programa e foi muito bem gerenciado pelas Prefeituras e órgãos participantes nos municípios, como as Associações Comerciais, Banco do Empreendedor e Secretária de Indústria e Comércio.

Os municípios atendidos pelo projeto de extensão, na área delimitada ao NAE de Foz do Iguaçu estão demonstrados na tabela 1, bem como o número de turmas e de empreendedores beneficiados até o ano de 2019.



Tabela 1 – Atendidos pelo Programa Bom Negócio

CIDADES ATENDIDAS	N.º DE TURMAS	N.º DE INSCRITOS	N.º DE CONCLUINTES
Foz do Iguaçu	21	828	684
Santa Terezinha de Itaipu	4	350	296
São Miguel do Iguaçu	6	298	212
Medianeira	5	153	131
Matelândia	7	178	129
Serranópolis do Iguaçu	2	63	47
Itaipulândia	4	137	62
Diamante do Oeste	1	45	24
Missal	1	35	28
Total	51	1875	1613

Fonte: Arquivos do Projeto Bom Negócio Paraná, 2019.

O Programa Bom Negócio Paraná é um projeto de extensão que além da capacitação dos empresários sobre modelos e ferramentas de gestão oportuniza também um acompanhamento dos recém-formados em forma de consultoria nas empresas.

A consultoria tem por finalidade elencar oportunidades e orientar ao empresário alternativas que podem ser aplicadas ao negócio, levando em consideração a realidade/maturidade da organização.



O papel do consultor consistia em analisar, através de um olhar imparcial, a situação atual da empresa e suas deficiências em processos administrativos e de gestão, de acordo com seu conhecimento sobre a área de atuação, e propor melhorias/alternativas que poderiam ou não ser colocadas em prática pela empresa. Para o consultor era um diagnóstico com proposições que dependiam unicamente da decisão do empreendedor em colocar em prática.

Em última instância, cabia ao empresário acatar as propostas apresentadas, visto que ele é o que melhor compreende seu negócio, necessidades, viabilidade e *know-how* tácito de seu empreendimento. O consultor entra com o conhecimento técnico e suas experiências profissionais, ressaltando que nem sempre a solução em determinada situação, serve para situações semelhantes em outra empresa, pois as variáveis envolvidas são diferentes e por isso os resultados tendem a ser diferentes. É o empresário quem decide unir o que foi elencado pelo consultor à realidade de seu negócio, através de suas experiências pessoais e entendimento deste.

O processo de consultoria do programa Bom Negócio Paraná consistia em 3 passos: Analisar, desenvolver e propor mudanças. Cada etapa era de suma importância para a efetiva contribuição do programa e da atuação do consultor à empresa.

A primeira e mais importante etapa consistia em analisar a situação atual do negócio e principal(is) necessidades pontuais de mudança, ou seja, aquilo que precisava ser trabalhado de imediato para que o empreendimento pudesse se desenvolver e começar a atuar em outros pontos. Esta etapa consistia em uma visita de um dos consultores para identificar, através de um roteiro de questionamento e uma entrevista organizada e flexível, a(s) principal(is) necessidades para informar ao consultor/especialista qual o nível organizacional atual, problema enfrentado e os recursos disponíveis para atuação.

A segunda etapa era uma aproximação do consultor, (após ter estudado o diagnóstico avaliado), do empreendedor e/ou responsável, para verificar e desenvolver em conjunto uma solução viável ao problema identificado e apresentá-lo em forma de relatório e/ou modelos a serem aplicados – sempre levando em consideração a viabilidade e maturidade/complexidade do negócio.

Por fim, a terceira etapa consistia na orientação próxima do empreendedor/responsável das ações elencadas como viáveis, para que haja a mudança.



ANÁLISE TEÓRICO-PRÁTICA DOS SABERES OS SABERES A PARTIR DE UMA CONSULTORIA

Partindo dessa metodologia de aplicação da consultoria, analisamos uma situação encontrada em uma empresa no município de Santa Terezinha de Itaipu, uma das cidades atendidas pelo Programa. A empresa selecionada para o caso atua no ramo de estamperia.

Na entrevista inicial junto ao consultor do Programa foi discutido sobre a área de atuação da empresa e suas maiores dificuldades. O que chamou a atenção foi o fato de não haver uma estratégia definida para o marketing da empresa, principalmente se considerarmos essa área como essencial para este tipo de negócio. Assim sendo, o primeiro diagnóstico situacional teve como objetivo contextualizar o Mix de Marketing da empresa para assim dar prosseguimento às demais orientações.

Os elementos essenciais no Mix de Marketing são os 4 P's que alguns autores apresentam como composto mercadológico (KOTLER, 2012). Nesse sentido, marketing “é a função que cria continuamente valor para o cliente e gera vantagens competitivas para a empresa por meio de estratégia das quatro variáveis que são controláveis” (KOTLER, 2012, p. 56)

O produto deve ser criado e comercializado para que os consumidores tenham o desejo em adquirir, além de satisfazer as necessidades dos consumidores e superar suas expectativas. Em relação ao preço, lembramos que o consumidor faz uma busca pelo preço justo, nem sempre o menor preço, mas aquele que se ajusta à sua análise de custo versus benefício.

Já a praça é o local onde o produto está disponível, ou seja, o ponto de venda. O local de venda tem que ser acessível e deve estar no lugar certo, no momento certo afim de satisfazer as necessidades dos clientes. O empreendedor deve entender que o local pode ser algo estratégico e direcionado ao seu público-alvo.

A promoção, de acordo com Kotler (2012) a estratégia de persuasão que visa despertar o desejo do consumidor e está diretamente ligada ao produto divulgado e para que o consumidor crie desejo de compra é necessário saber da existência do produto, de suas características e onde pode ser adquirido.

A situação encontrada na Empresa de Estampas para o composto mercadológico é a seguinte:



1 – Produto: Confecções, grau médio, qualidade, conforto e excelência, sendo o próprio comprador quem busca pelo produto de acordo com sua necessidade;

2 – Preço: Considerado pelo empresário um preço justo, ideal ao mercado regional ou até mesmo abaixo do que pratica a concorrência;

3 – Praça: Moradores da região Oeste do Paraná, acima de 15 (quinze) anos, abrangendo todas as classes econômicas;

4 – Promoção: Descontos para compras de alta qualidade, cliente pode levar produtos como forma de brindes e também descontos. A empresa utiliza parcerias com novos clientes e empresas do ramo, oferecendo descontos.



Podemos inferir que essas são as estratégias utilizadas pelo empreendedor no que se refere ao Marketing, todavia para criar estratégias que sejam mais adaptáveis à mudanças futuras, é necessário que os estrategistas tracem suas inspirações e insights sobre o futuro e que não somente analisem e busquem problemas para a situação atual (AURIK *et. al.*, 2014).

As recomendações fornecidas à empresa após esse diagnóstico a respeito do composto mercadológico foram diversas, deixando claro para o empresário que existe a necessidade de polarização do seu público, buscando novas parcerias junto às grandes empresas de uniformes da região e abrangência da marca. A intenção é que ter acesso e compartilhar conhecimento com as empresas que revendem e trabalho neste segmento de mercado.

No diagnóstico realizado na empresa analisamos as atividades da área de compras. Ela se dá por meio de etapas pré-definidas. Inicialmente é necessário fazer uma pesquisa de fornecedores para se obter qualidade e menores preços (KOTLER, 2012) Posteriormente, devemos especificar o pedido para não ocorrer erros e mal entendidos. O orçamento deve ser feito com, no mínimo, 3 (três) fornecedores para conseguir o melhor preço. Por fim, a etapa da recepção da compra que deve-se conferir se as mercadorias entregues estão de acordo com as solicitadas e se a nota fiscal confere com as mesmas.

Na situação encontrada na empresa relativa à compras verificou-se que a empresa trabalha com fornecedores fixos há mais de 7 (sete) anos e com isso ela mesma não vê necessidade de buscar diversificação, considerando que estes fornecedores tem produtos muito distintos e específicos.

As recomendações direcionadas à empresa é que a empresa, apesar da confiança junto aos seus fornecedores, que realize a cotação com 3 (três) fornecedores. Fazer uma análise de



quem oferece o menor custo benefício com a qualidade desejada e assim verificar qual a melhor escolha. Outra variante a se pensar é que normalmente os fornecedores possuem preços diferenciados para volumes maiores de compra. Uma opção é determinar períodos para comprar, como quinzenal ou mensalmente o que auxilia não somente no maior volume de compras como também na organização do fluxo de caixa.

A previsão da demanda é um assunto importante para ser analisado em uma consultoria. Falar sobre demanda significa levantar a quantidade de um bem ou serviço que os consumidores desejam adquirir por um preço definido em um mercado (PYNDICK E RUBINFELD, 2010). Ela pode ser interpretada como procura, mas não necessariamente como consumo, uma vez que é possível querer e não consumir um bem ou serviço por diversos motivos.



A quantidade de um bem que os compradores desejam e podem comprar é chamada de quantidade demandada, conforme ensina Kotler (2012) e depende de diversas variáveis que influenciam a escolha do consumidor.

Assim, podemos conceituar demanda como sendo “o desejo ou necessidades apoiados pela capacidade e intenção de compra (PINDYCK E RUBINFELD, 2010). Ela somente ocorre se um consumidor tiver um desejo ou necessidade e se também possuir condições financeiras para atender essa necessidade.

A demanda da empresa de Estampas é feita com base nos anos anteriores. Uma análise simples do que foi vendido nos anos anteriores e faz uma projeção da demanda para o ano seguinte. É um dos métodos mais simples para se prever a demanda de uma empresa. Presume-se que a demanda para o próximo período é igual à demanda do período mais recente. Porém o padrão de demanda nem sempre é estável, principalmente se considerarmos o cenário, tanto econômico como político do país.

A previsão de demanda é extremamente necessária para a empresa se organizar no âmbito financeiro e pessoal, pois os meses identificados com menor demanda podem ser utilizados para por exemplo, dar férias para seus funcionários. E financeiramente permite que a empresa mantenha uma quantidade correta de estoque para satisfazer as necessidades daquele período sem desperdício de recursos financeiros.

O controle de estoque é o procedimento adotado para registrar, fiscalizar a entrada e saída de mercadorias e produtos (SILVA, 2007). Seu objetivo também é financeiro levando em consideração que a manutenção de um estoque onera a empresa e seu gerenciamento permite que o capital investido seja o mínimo possível.



No caso da empresa em estudo foi verificado que não há nenhum controle específico para o estoque. Essa informação é crítica pois com um controle de estoque a empresa consegue praticar melhores preços, atender com agilidade e disponibilizar mais qualidade no serviço prestado. Portanto, há necessidade de se criar um setor de almoxarifado com o levantamento de todos os produtos necessários para o funcionamento da empresa. O setor poderia ficar sob a responsabilidade de um funcionário que cuidaria de todas as entradas e saídas de produtos.



Uma das técnicas que podem ser utilizadas no controle de estoque é registrar em um livro ou em um sistema simples informatizado, cadastrando todo material que for retirado para abastecer as gôndolas, informando a quantidade e a data e todas as entradas de novos materiais, melhorando assim o próprio sistema de vendas.

As vendas são realizadas no balcão e também com vendedor externo que possui qualificação tanto na área de vendas como na área específica de vestuário que é o ramo da empresa. A empresa possui um vendedor externo subordinado ao gerente e comissionado de acordo com as metas a cumprir. Tem conhecimento sobre marcas e sobre o processo de produção e de acordo com a gerência o vendedor possui as seguintes habilidades: simpatia, presteza, pró-atividade, conhecimento de técnicas de vendas e aptidões na área mecânica.

A empresa atende anexa a outra loja, realizando a estamperia das peças e afins, com isso, o atendimento direto ao público se dá na outra loja. Sobre a questão de atendimento, a empresa costuma ir atrás de seus clientes, ligando para empresas, por exemplo, que são seus clientes fiéis como colégios, empresas em geral que fazem uniformes para seus funcionários.

O atendimento ao cliente é a atividade mais importante realizada na empresa, pois se o cliente não é bem atendido o mesmo não efetua a compra o que impede a continuidade da cadeia. O cliente deve ser tratado como o próprio dono da empresa gostaria de ser atendido e não como aquela pessoa chata, exigente, que só sabe reclamar. Assim, o colaborador precisa saber atender os clientes de forma respeitosa, atenciosa e mostrar que ele é importante e especial. Caso o atendimento seja ruim, é muito provável que ele não volte mais e, ainda pior, fará uma propaganda ruim sobre seu negócio.

Pontos fortes que auxiliam num bom atendimento são: 1). Compromisso e responsabilidade de vender o produto na especificação adequada para clientes específicos; 2). Ótimo relacionamento interpessoal; 3). Comunicação direta com a com o cliente; 4). Bom relacionamento entre a equipe; 5). Agilidade e flexibilidade nas ações do dia a dia; 6).



Agilidade/pontualidade nas entregas; 7). Agilidade nas operações; 8). Manter estoques em quantidades e qualidades; 9). Cumprir com a programação dos clientes;

Para conhecer melhor o seu cliente uma ferramenta importante é manter atualizado e com o máximo de informações possíveis o seu cadastro de clientes. É uma forma da empresa conhecer melhor o tipo de cliente atendido, possuindo dados importantes para traçar ações de estratégia de vendas e marketing. O marketing contribui com a realização de estratégias que configurem entrega de valor aos mercados, incluindo os clientes (AAKER, 2001).

A empresa de Estampas possui um *know-how* com potenciais clientes na região, utilizando um sistema informatizado que é atualizado todos os meses pelos próprios gestores. Uma sugestão para o uso do cadastro do cliente é a empresa enviar mailings sobre as novidades na empresa, sobre promoções e descontos ou para lembrar de uma data especial. E-mails informativos também são uma excelente opção, mas sem exagerar na quantidade enviada pois pode gerar desconforto no cliente e acabar trazendo uma marketing negativo para a empresa.



A questão da sazonalidade e o uso de datas comemorativas para promoção também foram analisadas. A empresa em questão trabalha com pouca sazonalidade, sendo os picos de vendas no início do ano letivo onde a demanda por uniformes escolares aumenta. Sabendo disso, a empresa se prepara com antecedência e se necessário até contrata funcionários temporários para suprir essa necessidade.

As datas comemorativas como natal, Ano Novo, páscoa e dia das mães podem ser usadas para criar promoções em que o cliente possa, ao comprar um produto específico ou nas compras acima de certo valor, concorrer a prêmios relativos àquelas datas, como, por exemplo, no dia dos namorados, pode-se criar uma promoção em que o cliente ganhe um jantar romântico o que pode ser feito em parceria com algum restaurante da cidade ou da região.

Por fim, a última preocupação e não a menos importante é a questão do pós-venda e a análise da satisfação do cliente. O pós vendas deve ser adotado dependendo das necessidades de seu cliente e do produto/serviço oferecido pela sua empresa e pode ser feito por meios online como e-mails ou facebook.

Quando a venda é realizada através de representantes o contato pessoal é fundamental, nesse caso o pós-venda pode ser realizado a cada nova visita, ou mesmo com o envio de material promocional e mala-direta, o que sempre enaltece o cliente.

A pesquisa de satisfação dos clientes permite acompanhar o desempenho da empresa no mercado, por meio de entrevistas o que é possível coletar informações precisas sobre as



necessidades do público-alvo, aceitação do produto, identificação com a marca, influência da concorrência e outros dados relevantes, com o objetivo de identificar e reconhecer falhas e modificar suas estratégias comerciais;

A situação encontrada na empresa é que as pesquisas de satisfação ocorrem no boca a boca, com clientes que comumente fazem a recomendação da empresa para amigos e familiares por ter um bom serviço. A empresa não exerce autonomia com relação ao pós-vendas, pelo contrário, ela espera passivamente que os clientes atuais divulguem para os potenciais clientes.



Contudo, pós-vendas é a maneira mais prática de obter um feedback dos serviços e produtos ofertados. É uma decisão estratégica. A sugestão dos consultores é que a empresa analise as várias maneiras de abordar o cliente para receber esse feedback, como ligações, formulários enviados por e-mail, caixa de sugestões ou reclamações e verbalmente em futuras compras.

O processo de planejar estrategicamente deve estar presente em toda a organização, sendo sua situação atual resultado de decisões tomadas no passado a respeito de qual produto ou serviço iriam oferecer a quais clientes ou mercados, ou seja, a estratégia procura definir o futuro da organização (MAXIMIANO, 1995).

Concluindo a consultoria verificamos que a Empresa de Estampas está há mais de sete anos no mercado e após parceria com o Programa Bom Negócio Paraná muitas ideias foram se disseminando no próprio ambiente de trabalho, com a aplicação de muitas soluções desenvolvidas em sala de aula e nas consultorias. Assim após a entrega do relatório e conversa com o empresário, a equipe de extensão se propôs a estabelecer um comparativo entre o antes e o depois da aplicação do programa, o que só ajudou a empresa a se atualizar e colocar os conceitos estudados em sala junto com o consultor responsável. A consultoria aconteceu através da observação participativa, com a aplicação e utilização do plano de negócios que foi desenvolvido em sala de aula.

OS SABERES E AS PRÁTICAS DE GESTÃO

O Programa Bom Negócio Paraná atendeu nestes últimos anos vários municípios com seus cursos de capacitação em gestão empresarial bem como com consultorias nas empresas envolvidas no projeto de extensão. A grande maioria dos participantes se enquadram como micro e pequenos empreendedores individuais com experiência técnica nos seus negócios mas que não estabelecem estratégias formais para gestão destes empreendimentos.





Ao longo de sua experiência os seus saberes administrativos surgem nas suas relações com as atividades relacionadas ao seu comércio, como víamos no passado. Ocorre que na perspectiva da academia, as discussões estabelecidas na contemporaneidade pouco se interessam nas atividades desempenhadas pelo empreendedor informal, focando muitas vezes em ferramentas e modelos que melhores se adaptam às grandes corporações. Cabe dizer, que em relação aos saberes não científicos, passam pela construção da ideia de que alguns saberes, por não se enquadrarem nos parâmetros necessários para serem considerados verdadeiros, são carentes de racionalidade e razoabilidade (BARROS *et. al.*, 2011)

A maneira como o empreendedor sem conhecimentos teóricos/científicos das ferramentas de gestão toma suas decisões poderiam ser consideradas ineficientes do ponto de vista da academia. Todavia, desvalorizar esse saber empírico está estritamente relacionado ao capitalismo, que não valoriza saberes transmitidos por meio de relações do cotidiano. Nas palavras de Barros *et. al.* (2011, p. 46) “relaciona-se ainda às disputas pelo poder de dizer a verdade, elemento importante da constituição de nossa sociedade”.

Parece haver aqui uma lacuna, uma vez que esses praticantes podem sim contribuir em alguma medida na construção dos saberes administrativos. Os saberes do do empreendedor por vezes são esquecidos ou desfocados pelo saber técnico-científico empregado ou disseminado na administração, sendo, muitas vezes, considerados de pouca relevância. “Tais atitudes, em relação aos saberes não científicos, passam pela construção da ideia de que alguns saberes, por não se enquadrarem nos parâmetros necessários para serem considerados verdadeiros, são carentes de racionalidade e razoabilidade” (BARROS *et. al.*, 2011, p. 46).

Com a otimização da administração e do emprego de novas técnicas e ferramentas para a gestão empresarial, muito do saber prático não é considerado, todavia com a experiência dos consultores através do atendimento a estes empreendedores o que se pode observar é que estas práticas não estão superadas ou não podem ser consideradas ineficientes. Os saberes empíricos são um legado à teoria organizacional (GEERTZ, 1997; BARROS *et. al.*, 2011)

Esta desvalorização se deve a um movimento próprio do capitalismo, que não confere valor a esses saberes que são transmitidos por meio das relações a partir de lógicas que lhe são estranhas e que circulam em virtude de laços familiares ou afetivos, sendo adquiridos, construídos e significados na cotidianidade (CERTEAU, 2008). Relaciona-se ainda com as disputas pelo poder de dizer a verdade, elemento importante na nossa sociedade (FOUCAULT, 1999).





Foi partindo desta análise que o Programa Bom Negócio Paraná pensou em valorizar o saber prático, empírico, oriundo dessas relações singulares provenientes dos empreendedores. Organizar todo o saber acadêmico para o curso de capacitação partindo das próprias experiências dos participantes.

Para isso, no início das aulas aplica-se um questionário pré-curso para um levantamento de informações sobre os empreendedores e seus negócios. Com base nestes questionários, os consultores traçam um perfil da turma e podem trabalhar com casos específicos de acordo com as necessidades levantadas no questionário.

Cada consultor quando termina seu módulo também ficava responsável por fazer um relatório sobre a turma, principalmente para relatar sobre os saberes construídos ao longo do curso. Uma das questões levantadas era se o consultor foi capaz de identificar algum empreendedor que pode ser um caso de sucesso. Em uma turma de Foz do Iguaçu, por exemplo, foi mencionado o caso de uma mulher que é empregada em uma empresa e trabalha informalmente com vendas de produtos de beleza, cosméticos, perfumes, outros.

Outro caso, este no município de Santa Terezinha de Itaipu, foi relatado que o município tem muito interesse pelo Programa Bom Negócio Paraná, já sendo atendidas seis turmas. O consultor relata que a turma teve um perfil variado, indo desde comércio, prestação de serviços e empregados, e uma grande concentração de autônomos que trabalhavam em casa, sem funcionários nem formalização. A turma era bem ativa nas aulas e grande parte dos alunos participaram ativamente de todas as aulas trazendo experiências próprias e problemas vividos atualmente para buscar soluções, agregando a todos. A turma fez todas as atividades extras e grande maioria fez todas as atividades de casa. Não foi identificado o líder da mudança, nem o da resistência.

Percebe-se nesta construção do conhecimento a contribuição da academia para o enriquecimento do saber prático bem como o uso da experiência dos participantes no desenvolvimento das aulas. Dantas (2005) já levantava a questão de priorizar o conhecimento prático na construção do saber legitimado. O empresário a partir dos anos 1980 deixa de fazer seu negócio porque “dá certo” e passa a criar e utilizar ferramentas e mecanismos de gestão que lhe favoreçam a continuidade do negócio. Percebe-se que não há mais espaço para o informal, o deliberado e entende-se que por menor que seja o seu empreendimento, ele deve ser planejado e administrado de maneira formal, otimizada e com mecanismos de controle.



E esse saber prático também é valorizado nas consultorias pois os consultores não levantam apenas os pontos fracos da empresa e as deficiências dos empresários em se tratando de gestão, pelo contrário. A intenção das consultorias é justamente apontar para as potencialidades do empreendedor e mostrar que apesar de em algumas situações, o empreendedor não dispor de ferramentas ordenadas e previamente deliberadas para a tomada de decisão, a sua experiência, saber e expertise proporcionam um encaminhamento seguro e ordenado do seu rumo.

Todavia a intenção da extensão é justamente mostrar como os saberes administrativos, formais, apontados na academia, podem melhorar ainda mais o saber prático. É um movimento dialético de compreensão da realidade empresarial, análise das teorias e experiências acadêmicas e um retorno ao empresário das melhores práticas que podem ser utilizadas no ambiente empresarial no intuito de facilitar o processo decisório e de proporcionar crescimento e planejamento de longo prazo.


CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho buscou refletir sobre os saberes práticos e os desafios estratégicos da consultoria nas empresas participantes do Programa Bom Negócio Paraná. Embora a análise conduzida seja específica de um caso de consultoria, é importante para a discussão por lançar apontamentos sobre a importância do saber prático do empreendedor tanto na condução de sua empresa como na formação do consultor recém-formado.

O desafio de ir à campo e desenvolver um diagnóstico situacional de uma empresa é grande para um extensionista. Corre-se o risco de não ter acesso a todas as informações, de ter resistência por parte de funcionários que se vêem ameaçados com alguém “espionando” o seu trabalho. Mas quando se trabalha com uma turma, repassando os saberes administrativos adquiridos na academia, essa preocupação se reduz e cria-se um ambiente recíproco à aprendizagem.

As observações *in loco* proporcionam uma dimensão de análise superior às trocas de experiências em sala de aula. É uma oportunidade para conhecer profundamente a organização e seus gestores, além de ter contato direto com os funcionários e vivenciar os problemas e desafios do ambiente empresarial.

As estratégias de ensino utilizadas pelo Programa Bom Negócio Paraná foram além da sala de aula e utilizaram dos estudos de caso feitos através das consultorias *in loco* como uma fonte de pesquisa para futuros trabalhos. Com essa vivência nas empresas, pode-se entender as



práticas sociais cotidianas constituídas na personalidade, nos laços afetivos e na criatividade desses sujeitos que participaram do projeto de extensão.

Entende-se que pesquisadores que se interessem pelo assunto podem trazer contribuições à discussão, principalmente em se tratando do uso desse saber prático pela academia, o que institucionaliza o conhecimento. Com a experiência adquirida podemos dizer que colocam à prova a práxis desenvolvida na Universidade, adotando um modelo específico de cientificidade (MATTOS, 2010). Isso torna ainda mais importante o papel da extensão universitária ao apresentar os saberes administrativos como um aliado aos saberes práticos e mostrar que muitas vezes são esses mesmos saberes oriundos da prática que constroem o conhecimento e os transformam em saberes administrativos que enriquecem os componentes curriculares.

Assim sendo, o objetivo deste artigo que foi o de discutir a relação entre teoria e as práticas e troca de saberes entre empresários e consultores do Programa foi atendido apresentando as práticas do Programa, as trocas de experiências dos empreendedores em sala de aula e as vivências empresariais no ambiente organizacional através das consultorias.

O problema de pesquisa foi respondido ao apresentar como esta construção dos saberes (administrativos e práticos) estão sendo desenvolvidos e valorizados em sala de aula e na prática de estratégias empresariais. Fica evidente que há muito o que se analisar quando retratamos os saberes, especialmente na área de Administração e que ainda temos pouca discussão acerca de genealogias foucaultianas, por exemplo, de relações de poder existentes que favoreçam a consolidação dos saberes práticos nas empresas. Portanto há um vasto campo do saber para se adentrar, aprofundar e desvendar. Estejam prontos.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D. **Administração estratégica de mercado**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- AURIK, J.; JONK, G.; FABEL, M. The history of strategy and its future prospects. Seoul: **AT Kearney**, 2014.
- BARROS, A. N. CRUZ, R. C. XAVIER, W. S. CARRIERI, A. de P. LIMA, G. C. O. Apropriação dos saberes administrativos: um olhar alternativo sobre o desenvolvimento da área. **RAM Rev. Adm. Mackenzie**. (12:5) São Paulo. Set/out. 2011. p. 43-67.
- CERTEAU, M. **A invenção do cotidiano**: artes de fazer. Petrópolis: Vozes, 2008.
- DANTAS, E. W. C. Apropriação do espaço público pelo comércio ambulante. *Geo Crítica, Scripta Nova*, **Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales**, v. 9, n. 202, p. 1-16, dic. 2005. Disponível em: <<http://www.ub.es/geocrit/sn/sn-202.htm>>. (20 de abril de 2019).



FOUCAULT, M. **A verdade e as formas jurídicas**. Rio de Janeiro: NAU Editora, 1999.

_____. **A arqueologia do saber**. 7. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2008.

GEERTZ, C. **O saber local: novos ensaios em antropologia interpretativa**. Tradução de Vera Mello Joscelyne. Petrópolis: Vozes, 1997.

KOTLER, P. **Marketing essencial**. São Paulo: Pearson, 2012.

LAKATOS, E. M., MARCONI, M. de A.. **Metodologia do trabalho Científico**. 6ª ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2001.

MATTOS, P. L. C. L. Relações teoria-prática em Administração: o que desaparece nesse “Buraco Negro”. Rio de Janeiro. **Anais do ENANPAD**. Rio de Janeiro: Anpad, 2010. p. 1-17.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 1995.

MINTZBERG, H. LAMPEL, J. QUINN, J. B. GHOSHAL, S. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

PINDYCK, R. RUBINFELD, D. L. **Microeconomia**. São Paulo: Pearson, 2010.

SILVA, P. P. **A tradução da economia**. Recife. Ed. Universitária da UFPE, 2007.



CAPÍTULO 18

FERRAMENTAS PARA GESTÃO FINANCEIRA: UM ESTUDO DE CASO EM EMPRESAS SITUADAS NO MUNICÍPIO DE CAMPOS DOSGOYTACAZES – RJ

Victor Tomazinho Bartolazzi, Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Cândido Mendes, Doutorando do Programa de Pós Graduação em Cognição e Linguagem da UENF

Mayara Granciei de Souza, Bacharel em Administração pela Faculdade Redentor de Campos

Mozarth Dias de Almeida Miranda, Mestre em Televisão Digital pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Doutorando do Programa de Pós Graduação em Cognição e Linguagem da UENF

RESUMO

No cenário atual mercadológico, abrir e manter uma empresa é algo desafiador. Diante de inúmeras mudanças e para a sustentabilidade empresarial, torna-se fundamental o capital intelectual qualificado, com habilidades e atributos capazes de promover uma gestão eficiente. O objetivo principal desta pesquisa é analisar os impactos da gestão financeira para o crescimento e desenvolvimento das empresas em seu mercado de atuação. Para chegar aos resultados, foi elaborado um questionário e enviado a aproximadamente 30 empresas do município de Campos dos Goytacazes – RJ e região. Os resultados apontaram que apenas 13% possuem curso específico na área administrativa. Também foi verificado que 53,3% das empresas não realizaram uma análise financeira antes da abertura destas empresas. Apenas 30% possuem algum tipo de planejamento financeiro e as limitações mais identificadas pelas empresas estão relacionadas aos recursos financeiros, de acordo com 67% respondentes.



PALAVRAS-CHAVE: Gestão Financeira; Ferramentas de Gestão Financeira; Grau de conhecimento.

1. INTRODUÇÃO

A competitividade tende a aumentar à medida que as empresas evoluem no ambiente econômico e social, o que demanda um maior planejamento estratégico por parte da gestão, que por sua vez, necessita gerir de maneira mais eficiente.

De acordo com pesquisas realizadas pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE 2014), dos principais fatores que elevam os níveis de mortalidade e barreiras para o desenvolvimento empresarial, destacam-se a falta de recursos para financiar suas atividades, as questões financeiras, a falta de conhecimentos gerenciais, concorrência e carga tributária.

Por ser considerada indispensável, a contribuição que o planejamento financeiro aborda na gestão empresarial é originada de uma crescente necessidade na busca de ferramentas de



apoio na elaboração e controle dos recursos com foco na eficiência (PINTO, et al. 2009).

Weston e Brighan (2000) analisam a necessidade de alterar os princípios financeiros e administrativos para a execução das micro e pequenas empresas. Para os mesmos autores, a falta de antecedentes financeiros e de qualificação técnica dos administradores são motivos que contribuem para a deficiência de recursos nas micro e pequenas empresas.

Busca-se com este estudo apresentar ferramentas de planejamento financeiro e sua importância para o desenvolvimento do negócio. Este estudo se justifica pelo fato de pesquisar a aplicação das ferramentas de gestão financeira com foco na melhoria dos resultados empresariais e tem como objetivo principal a análise dos impactos que a gestão financeira oportuniza para o crescimento e desenvolvimento das empresas em seu mercado de atuação.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 DEFINIÇÕES DAS EMPRESAS QUANTO AO SEU PORTE

As micro e pequenas empresas apresentam uma grande importância socioeconômica no Brasil no que se refere à distribuição de empregos e renda. De acordo com pesquisas do SEBRAE, em abril do ano de 2018 foram responsáveis pela criação de 83,5 mil vagas, o que representa 72% dos empregos formais criados. Nos primeiros quatro meses do ano, acumularam 293 mil empregos formais, quase o dobro com relação ao mesmo período do ano anterior (155,5 mil).

Com base no IBGE (2001), há um conjunto de parâmetros que classificam o enquadramento das empresas, baixo volume de capital; taxas de mortalidade nas empresas em alta; presença de familiares em cargos na empresa; poder decisório centralizado; falta de separação de pessoa física (proprietário) e pessoa jurídica, principalmente com relação às finanças; poucos registros contábeis; mão de obra não qualificada; admissão direta de mão de obra; pouco investimento em inovação tecnológica; dificuldade de entrada no financiamento de capital de giro e relação de subordinação com as empresas de grande porte.

Para legislação exclusiva e órgãos financeiros, sua classificação se dá por faturamento e/ou número de colaboradores. De acordo com a Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas (MPEs) nº 123/06, capítulo 2, artigo 3º, que estabelece normas e direitos, estas são classificadas através da receita bruta:

- a) Microempresa - Faturamento anual menor ou igual a R\$ 360 mil.
- b) Empresa de Pequeno Porte - receita bruta anual maior que R\$ 360 mil até R\$ 4,8 milhões.

De acordo com o SEBRAE, também relacionado ao porte da empresa, existe o microempreendedor individual (MEI) que foi desenvolvido para enquadrar microempreendedores que não têm sócios, faturam até R\$ 81 mil por ano e desempenham uma das mais de 400 atividades permitidas pela atual legislação. O MEI será enquadrado no Simples Nacional e ficará isento dos tributos federais

O SEBRAE (2018) usa o parâmetro de número de empregados para classificar o porte das empresas, para fins bancários, ações de tecnologia, exportação e outros. Vale destacar que o critério apresentado não possui fundamentação regulamentada, conforme classificados no quadro 1.

Quadro 1 – Classificação das empresas por nº de empregados

EMPRESA	MICROEMPRESA	PEQUENA	MÉDIA	GRANDE
Indústria:	Até 19 empregados	20 a 99 empregados	100 a 499 empregados	Mais de 500 empregados
Comércio e Serviço:	Até 9 empregados	10 a 49 empregados	50 a 99 empregados	Mais de 100 empregados

Fonte: Dados do SEBRAE (2018)

O IBGE (2001) aponta a importância das micro e pequenas empresas,

Uma importante contribuição das micro e pequenas empresas no crescimento e desenvolvimento do País é a de servirem de “colchão” amortecedor do desemprego. Constituem uma alternativa de ocupação para uma pequena parcela da população que tem condição de desenvolver seu próprio negócio, e em uma alternativa de emprego formal ou informal, para uma grande parcela da força de trabalho excedente, em geral com pouca qualificação, que não encontra emprego nas empresas de maior porte.

Deste modo, é possível perceber a representatividade das micro e pequenas empresas no cenário nacional atual nos quesitos empregabilidade e distribuição de renda.

GESTÃO FINANCEIRA

Atualmente, a gestão é indispensável para a organização das empresas, para sua iniciação, desenvolvimento e permanência no mercado. Inicialmente, toda tomada de decisão passa por uma análise financeira que permite apontar sua viabilidade (MAXIANO, 2009).

Através de Chanlat (1999), podemos definir que a gestão é “um conjunto de práticas de atividades fundamentadas sobre certo número de princípios que visam uma finalidade”. Para Bortolaso (2012), a gestão empresarial é um processo que leva a empresa do ponto inicial para o ponto que se quer alcançar. Gerir é fazer as coisas acontecerem com eficiência com foco no

desenvolvimento de melhorias nas atividades e nos resultados.

Gitman (2010) afirma que a área da administração financeira é responsável pela tomada de decisões destinada a maximizar o valor da empresa. O autor complementa que a administração financeira exerce um papel importante por meio do administrador financeiro, responsável por gerir os tipos de finanças empresariais. Este profissional deve estar atendo às tendências que envolvem tanto o micro, quanto o macro ambiente mercadológico.

Segundo Gitman (2010), a gestão financeira possui três atividades básicas, como mostra o Quadro 2.

Quadro 2 – Atividades básicas do gestor financeiro

Realizar Análises e Planejamento Financeiro	Consiste em coordenar, monitorar e avaliar todas as atividades da empresa, por meio de dados financeiros, bem como determinar o volume de capital necessário.
Tomar Decisões de Investimentos	Destinação dos recursos financeiros para a aplicação em ativos correntes e não correntes, considerando-se a relação adequada de risco e retorno dos capitais investidos.
Tomar decisões de Financiamentos	Captação de recursos financeiros para o financiamento dos ativos necessários às atividades empresariais, considerando-se a combinação adequada dos financiamentos a curto e longo prazo e a estrutura de capital

Fonte: Adaptado de GITMAN (2010)

De acordo com Martins (2014), é fundamental que na administração da empresa tenha um gestor financeiro ou alguém que possua uma visão econômica e financeira do seu negócio. Assaf Neto (2009) considera a administração financeira com as seguintes funções:

- **Planejamento Financeiro:** que permite ao administrador reconhecer os ativos mais rentáveis aos negócios da empresa e também identificar eventuais falhas no futuro;
- **Controle Financeiro:** acompanha e avalia todo o desempenho financeiro da empresa, verificando resultados e medidas corretivas caso necessário;
- **Administração de Ativos:** leva em conta a melhor estrutura em termos de riscos e retornos dos investimentos, assim como os possíveis detrimientos entre entradas e saídas de dinheiro do caixa da empresa;

- **Administrador de Passivos:** voltado para a compra de fundos e gerenciamento de sua composição.

De acordo com o SEBRAE (2014), a falta da administração financeira pode causar os seguintes problemas: não ter os dados coerentes do saldo do caixa, montante de estoque das mercadorias, das contas a receber e pagar, dimensão das despesas; não ter conhecimento se a empresa está dando lucro ou prejuízo por falta de um demonstrativo de resultado; não fazer corretamente o cálculo do preço de venda pois não sabe os seus custos e despesas; não saber o volume e a origem dos recebimentos, por falta de um fluxo de caixa; não ter conhecimento do valor patrimonial da empresa; não estabelecer valor fixo de remuneração de sócios; Não administrar o capital de giro da empresa.

De acordo com Baradel, Oliveira e Martins (2010), a gestão financeira possibilita a análise das demonstrações financeiras, fornecendo inicialmente informações para compreender e analisar a situação da empresa. O método de dividir as contas de curto prazo em operacionais e financeiras permite uma avaliação mais profunda e de grande uso no auxílio da definição da situação financeira da empresa.

FERRAMENTAS PARA A GESTÃO FINANCEIRA

Sobre a gestão de empresas, seja ela de grande, médio ou pequeno porte, compreende-se que seus administradores necessitam possuir conhecimento técnico sobre ferramentas que os auxiliem a identificar, medir, monitorar e analisar os resultados que sua organização e seus colaboradores estão oferecendo. Dessa forma, a gestão financeira, segundo Oliveira (2003), é saber conduzir e alcançar resultados satisfatórios na empresa através de objetivos apresentados. Para obter esses resultados, pode-se contar com algumas práticas de gerenciamento, como: planejamento, orçamento, fluxo de caixa, etc.

Segundo Lima e Imoniana (2008) não se pode falar de ferramentas gerenciais sem comentar de estratégia e planejamentos. Por meio do planejamento, a empresa se organiza e decide qual risco está disposta a correr antecipadamente. Contudo, representa em possuir o controle ou diminuir os riscos referentes às incertezas. Nesse sentido, o planejamento de uma empresa envolve objetivos claros e bem definidos.

Lima e Imoniana (2008) ainda afirmam que em um ambiente de intenso movimento, desenvolver habilidades gerenciais competitivas e planejar, para uma empresa, seria como “se alimentar para o ser humano”, ou seja, o planejamento torna-se algo de extrema importância



para o sucesso e desenvolvimento da empresa.

Para Atkinson (2000, p. 612), “se usados corretamente, os resultados financeiros provêm uma ajuda crucial na avaliação da viabilidade da empresa no longo prazo e na identificação de processos que precisam de melhorias”.

PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Para Antonik (2004), o plano de negócio é fundamental. É indispensável para uma empresa em fase inicial o usa dessa ferramenta tão importante para tomada de decisão. Com a construção do plano, o empreendedor terá uma noção preparatória do funcionamento de seu negócio em relação a: finanças, clientes, concorrentes, fornecedores e organização necessária ao seu bom funcionamento.

A definição inicial de plano de negócios é apresentada por Dornelas (2012, p. 98), que o define como “um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócios que sustenta a empresa”.

Em outra definição, o SEBRAE (2013, p. 15) afirma que,


Um plano de negócio é um documento que descreve por escrito os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas. Um plano de negócio permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado.

Segundo Antunes (2012), na construção do plano de negócios, o objetivo principal é centralizar a ideia do empreendedor e definir a forma de realizar, apontando também seus diferenciais competitivos. É através da elaboração de um plano de negócio que é possível conhecer e pré-definir as informações sobre o futuro empreendimento.

De acordo com Hoji (2010), planejar consiste em antecipar ações que devem ser executadas em condições preestabelecidas, estabelecendo os recursos necessários e destinando as responsabilidades, para alcançar os resultados esperados.

Já para Gitman (2010), o planejamento financeiro define-se como parte necessário trabalho do administrador, através de planos e orçamentos financeiros a fim de alcançar os objetivos organizacionais. Essas ferramentas oferecem uma base para a coordenação das atividades e atuação nos mecanismos de controle, a fim de formar um padrão de desempenho no qual é possível avaliar os eventos reais.

Ocorrem que nas MPE's, devido ao conjunto de funções acumuladas, o proprietário não prioriza o planejamento financeiro. Sobre isso, Teixeira (2001) cita que nas pequenas empresas,



as atividades financeiras na maioria das vezes são de responsabilidade de um dos sócios. Este, com o acúmulo de atividades, acaba deixando a parte financeira em segundo plano.

Segundo Oliveira (2013) existe dois tipos de planejamento financeiro, de curto e de longo prazo. Porém, não há tanta diferença entre eles. Para o autor, a diferença maior é vista quando são apresentados, no plano de curto prazo existem mais detalhes e se descreve por ordenar e planejar em um período de no máximo um ano todas as atividades financeiras dentro da empresa. No entanto, o de longo prazo é realizado em período de uma cinco anos, dependendo da organização, mas a base desse planejamento deve ser ponderada mensalmente.

Araújo e Santana (2015) afirmam que, apesar de ser muito importante ter em mãos o planejamento financeiro de curto prazo, muitas empresas não o fazem. Muitos não possuem recursos financeiros necessários para dar continuidade as atividades e cumprir com suas obrigações. Há também aqueles que desconhecem a ferramenta ou elaboram de maneira errada.


Pensando na saúde financeira da empresa, é necessário executar as obrigações questões estabelecidas no planejamento de curto prazo, como: pagamento de aluguel, gastos com água, energia e outras despesas correntes. O que irá também garantir a liquidez através de seus trabalhos (ARAÚJO E SANTANA, 2015).

É de grande importância também dar ênfase aos planos financeiros de longo prazo. A organização deve saber quando, como e onde irá destinar os novos investimentos. Para Gitman (2010), as atividades planejadas destinadas a um futuro distante associado a estimativa dos resultados financeiros, são considerados planos financeiros a longo prazo. São métodos organizados e sistemáticos, no qual se observa a necessidade de capital para transformar as projeções da empresa em realidade. O planejamento financeiro ao longo prazo auxilia a ordenar os caminhos, priorizar objetivos e dar um norte a empresa.

Para Rosa (2005), a ausência de um planejamento financeiro ao longo prazo é a principal causa de dificuldades e falências de empresas. Planos financeiros ao longo prazo possuem a tendência a serem desembolsados por planos financeiros ao curto prazo e estão associados a planejamento estratégico da organização.

FLUXO DE CAIXA

Segundo Zdanowicz (1989), o fluxo de caixa é uma ferramenta que aponta todas as operações financeiras que são executadas pela a empresa, possibilitando a avaliação dos dados atingidos no período analisado. Após a análise é possível que o administrador financeiro



verifique o capital próprio obtido no período referente, possibilitando tomar decisões de como utilizar e distribuir de forma racional nos ativos da empresa.

O fluxo de caixa é citado como uma das mais importantes ferramentas de gestão financeira. Possibilita auxiliar na sobrevivência da empresa e sua ausência pode levar muitas empresas à falência (MARTINS, 2014).

De acordo com Antunes (2014), a aplicação do controle do fluxo de caixa nas MPE's é grande importância, pois é através dele é possível obter conhecimento do controle de entradas e saídas, bem como dos recursos de ativos fixos e capitais de giro. Deste modo, Salim (2004) descreve que por meio da apresentação clara dos dados, estes são utilizados para o controle diário, semanal ou/e mensal, o que possibilita identificar eventuais carências ou excessos de caixa. Dessa forma, a empresa pode efetivar seus compromissos e aplicar planejamentos eficientes.



Santos (2001) conceitua que o grau de precisão dos dados do fluxo de caixa pode ser diferente de acordo o seu prazo de cobertura, para um fluxo mensal é recomendado que adote uma variação de até 10% dentro dos valores previstos e desempenhados. Os elementos principais que compõem a ferramenta são: Entrada: todos e quaisquer tipos de recebimentos, receita, empréstimos, aplicações e outros; Saída: engloba o pagamento total das despesas incorridas em certo período; Saldo inicial: Valor inicial de capital existente em espécie ou em banco; Saldo operacional: Resultado da subtração entre entrada e saída; saldo final: somatória do saldo inicial e saldo operacional.

Deste modo, de acordo com os resultados apresentados pelo fluxo de caixa, a empresa obtém informações sobre a suficiência do seu capital de giro, também analisando se há capacidade de expansão de recursos. (MATARAZZO, 2010).

CAPITAL DE GIRO

A administração do capital de giro compreende as contas do ativo e passivo circulante e seu planejamento financeiro de curto prazo. Para Gitman (1997 apud ANTUNES, 2014 p. 83), “a administração financeira de curto prazo – administração dos ativos e passivos circulantes – constitui uma das mais importantes atividades dos administradores financeiros, à qual dedicam mais de 60% de seu tempo de trabalho”.

Petty (1997 apud ANTUNES 2014, p. 80) conceitua a administração do capital de giro como o controle sobre os ativos e passivos circulantes da organização. O capital de giro é a soma de ativos circulantes, como contas a receber, somado com os passivos circulantes, como



contas a pagar.

Para Gitman (1997 apud ANTUNES, 2014 p. 83), a administração financeira de curto prazo, além de ser considerada valorosa, demanda mais tempo ao gestor financeiro, o que pode impactar em mais de 60% de investimento de tempo nesta atividade. Ainda segundo Gitman (2010) o capital de giro ou capital circulante líquido (CCL) é calculado subtraindo-se o passivo circulante do ativo circulante da empresa, ou alternativamente, a parcela de ativos circulantes financiada por recursos a longo prazo, podendo ser positiva ou negativa.

Segundo Cavalcante (2002), as vantagens do capital de giro próprio são: Aproveitar descontos concedidos pelos fornecedores, permitindo colocar preços mais competitivos diante da concorrência; Condicionar o crédito bancário para os casos especiais, circunstancial e de curto prazo; Proporcionar maior volume de vendas a crédito e com prazos mais longos; Garantir uma maior capacidade operacional, evitando aumento dos preços para garantir uma boa margem de lucro; Garantir a fidelidade dos clientes tradicionais à empresa, dos quais atraem novos clientes.

Deste modo, a gestão do capital de giro dentro da empresa é uma ferramenta estratégica essencial para a continuidade de suas atividades, pois há possibilidade de sobreviver sem lucro por alguns exercícios, mas não há possibilidade de se manter com dinheiro em caixa, em consequência disso, pode vir a falência.

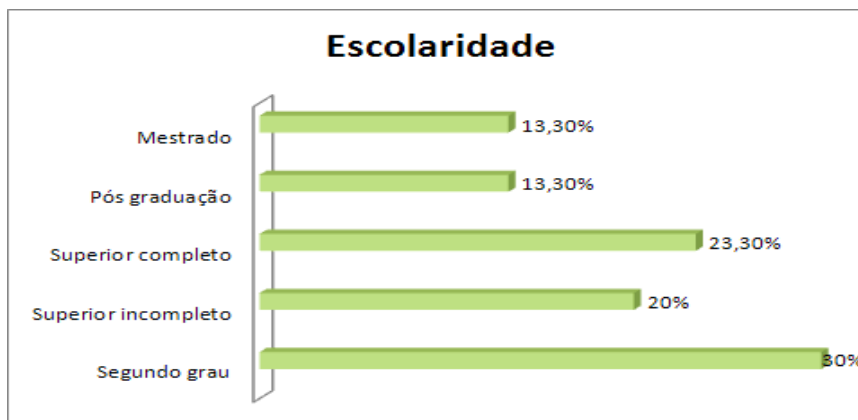
METODOLOGIA

Esta pesquisa pretende traçar o perfil das empresas e seus gestores, analisar o uso das ferramentas financeiras como auxílio na gestão e verificar as barreiras enfrentadas nesta gestão do empreendimento. Para triagem dos itens do questionário, inicialmente realizou-se uma pesquisa bibliográfica para constituir o material teórico, uma vez que o tema é composto por diversas pesquisas científicas. Como referência nos itens pesquisados na literatura, foi elaborado um questionário (apêndice A) contendo 13 questões e enviado a empresas do município de Campos dos Goytacazes – RJ no período de outubro a novembro de 2019 através da plataforma digital “Google Questionários”, a aproximadamente 30 empresas da região. Não foi limitado por segmento empresarial para possibilitar uma análise mais ampla e apresentar as diferenças entre os portes. As questões abordadas envolvem três aspectos, inicialmente o perfil dos respondentes, em seguida, pelas características da empresa e por fim, dando ênfase às ferramentas abordadas no referencial teórico e nas dificuldades de gestão financeira.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, são apresentados e analisados os resultados da pesquisa, que tratam de conhecer as ferramentas de gestão financeira em microempresas da cidade de Campos dos Goytacazes, RJ.

Gráfico 1 – Escolaridade



Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Observa-se grande variação no que se refere ao grau de formação educacional, onde 30% dos respondentes possuem a formação do segundo grau, 23,3% possuem o ensino superior completo e 20% o ensino superior incompleto. Observa-se ainda que 13,3% possuem pós-graduação e 13,3% concluíram o mestrado. Os resultados apontam ainda uma carência em formação técnica na área, onde apenas 13% possuem formação específica em administração. A pesquisa mostrou formações na área de Educação Física, Enfermagem, Farmácia, Fisioterapia, Psicologia e Nutrição. Estes indicadores podem apontar o desenvolvimento de habilidades técnicas e pessoais dos profissionais com outras formações, pois se dedicam a carreira empresarial e tomam as decisões financeiras mesmo sem conhecimento técnico aprofundado na área administrativa. O que justifica esta diversificação nas áreas de formação é que 23 dos 30 respondentes são proprietários, equivalente a 76,7%, neste caso.

O gráfico 2 apresenta o porte dos segmentos empresariais de acordo com o seu faturamento anual.



Gráfico 2 – Porte das empresas



Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Como direcionado no gráfico 2, 40% das empresas foram classificadas como microempresas, 40% microempreendedores individuais, 13,3% empresas de pequeno porte, 3,3% empresas de médio porte e 3,3% empresas de grande porte. O gráfico direcionou ainda que 63,3% das empresas são do setor comercial, 33,3% empresas de serviço e 3,3% do setor industrial. Em relação ao número de funcionários, 80% das empresas atuam com no máximo 5, 13,3% entre 13 e 20, 3,3% entre 6 e 12 e 3,3% acima de 200 funcionários. O número de colaboradores também pode ser considerado parâmetro para classificação do porte da empresa. À medida que a empresa aumenta seu faturamento, consequentemente elas tendem a aumentar seus números de seus colaboradores, impactando na empregabilidade de forma positiva no mercado.

O gráfico 3 aponta a realização de pesquisas de análise do cenário mercadológico anterior a abertura do negócio com foco na minimização de riscos.

Gráfico 3 – Análise de cenário antes da abertura da empresa



Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Em relação a esta análise, o gráfico 3 mostra que 26,7% não fizeram nenhum tipo de pesquisa ou análise de cenário econômico antes da abertura do negócio, 13,3% realizaram muito pouca análise e 13,3% pouca análise. Enquanto 26,7% relataram ter feito uma análise detalhada, 16,7% indicam ter feito de forma mediana. Apenas 3,3% realizaram uma análise muito detalhada. Os resultados indicam que os proprietários e responsáveis não dão a devida importância à análise de cenário. Realizar uma análise mercadologia antes de abrir um negócio é importante pois essa ferramenta irá ajudá-lo na tomada de decisão ao iniciar a empresa. O empreendedor terá uma noção prévia de como se portar em relação a: finanças, clientes, fornecedores, concorrentes (mercado) e organização necessária ao seu bom funcionamento.

O gráfico 4 apresenta o uso de sistema para fins de controle nas empresas.

Gráfico 4 – Sobre sistemas de controle de empresa



Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Sobre os sistemas utilizados para controle e gestão, 33,3% empresas tem um sistema informatizado com ausência de integração do setor financeiro, 23,3 utilizam planilhas no Excel para ter algum controle financeiro, 16,7% utilizam livros manuscritos ou fichas e 26,7% são totalmente informatizadas, com o departamento financeiro integrado. Quanto a contabilidade, 63,3% possuem parcerias de escritórios contábeis para atividades obrigatórias e 36,7% realizam as mesmas na própria empresa.

Dados financeiros coletados de forma incorreta podem levar a dados imprecisos, lentidão no levantamento destes e consequentemente a difícil interpretação, prejudicando na assertividade das tomadas de decisões e falhas acarretando multas e prejuízo. Nestatêmica, observam-se empresas que não se preocupam com a sistematização do financeiro, deixando de fora do sistema geral da empresa.

No gráfico 5 apresenta as ferramentas utilizadas pela gestão nas empresas.

Gráfico 5 – Ferramentas utilizadas para gestão

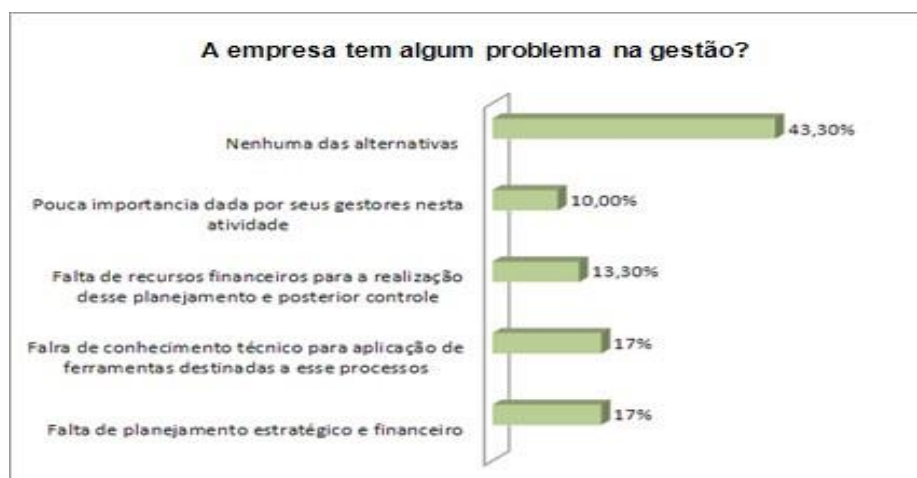


Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Com 80% das funções financeiras sendo de responsabilidade dos proprietários, as ferramentas mais utilizadas, como mostra o gráfico 5, são as mais básicas, com 66,7% dos respondentes utilizando o fluxo de caixa para ter algum controle das finanças, o que avalio como um número pequeno, pois é através dele é possível obter conhecimento do controle de entradas e saídas, bem como dos recursos de ativos fixos e capitais de giro. Ferramenta básica e necessária em qualquer gestão. 43,3% dizem praticar o capital de giro (controle sobre os ativos e passivos circulantes da organização). Apenas 30% tem algum tipo de planejamento financeiro, ferramentas que oferece uma coordenação das atividades e atuação de mecanismo de controle. A falta de planejamento financeiro leva a ações desordenadas e muitas das vezes ineficientes. Apenas 23,3% dizem usar o orçamento financeiro como ferramenta de controle.

O gráfico 6 aponta problemas indicados pelas empresas em relação a gestão.

Gráfico 6 – A empresa tem algum problema na gestão?



Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Em relação aos problemas gerenciais financeiros encontrados nas empresas, 43% das

respostas indicam que nenhuma das alternativas corresponde à realidade vivenciada, 16,7% enfrentam problemas com a falta de conhecimento técnico, o que impossibilita a aplicação das ferramentas financeiras e a ausência desta aplicação pode impactar em baixa produtividade. Os problemas relacionados a falta de planejamento estratégico e financeiro é apontada em 16,7% dos entrevistados, 13,3% relatam que a falta de recursos financeiros dificulta o planejamento e controle e 10% afirmam que a pouca importância empregada por seus gestores nas atividades financeiras é um problema presente.

Inicialmente, os proprietários devem dar atenção necessária a gestão financeira, pois os problemas citados são reflexo da má gestão. Um bom gestor financeiro sabe a importância do planejamento e o executando de forma adequada, os problemas de recursos financeiros devem diminuir bruscamente, conforme apontado no gráfico 7.

Gráfico 7 – Limitações



Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Para 67% dos respondentes, as limitações mais identificadas pelas empresas estão relacionadas aos recursos financeiros. A principal limitação para 30% dos entrevistados é a falta de planejamento financeiro, 14,8% apontam as barreiras internas e para 7%, a limitação vem da falta de apoio da equipe/direção. A falta de recursos financeiros pode ser consequência de uma gestão inadequada o que limita a empresa de aquisição de benefícios como créditos bancários e capital de giro. Ter uma equipe e direção com metas e objetivos traçados ajuda na concretização de bons resultados. Ressaltamos novamente a importância do planejamento para o alinhamento desses objetivos e planos.

CONCLUSÃO

O estudo em questão apresentou uma análise do uso das ferramentas de gestão financeira como indicadores de melhorias para as empresas situadas no município de Campos dos Goytacazes – RJ e região.



Foi possível verificar o grau de conhecimento dos responsáveis pela gestão financeira destas empresas e pode-se constatar que há grande participação dos proprietários nas questões de tomada de decisões na área de finanças. Analisou-se que 80% dos respondentes tem o segundo grau completo, o que reflete em decisões sem uma direção técnica adequada. Nota-se grande quantidade de pessoas em nível de escolaridade no ensino superior, porém em áreas distintas a administração ou gestão e alguns possuem em sua formação pós-graduação e mestrado.

Outro ponto a ser observado é um total de 53% das empresas que iniciaram suas atividades sem a realização de uma análise do cenário mercadológico, este total representa a soma das opções “nenhuma”, “muito pouco” e “pouco” do item 6 do questionário. É indispensável para uma empresa em fase inicial o uso do planejamento financeiro, tão importante para tomada de decisão.

Nota-se que o uso de ferramentas básicas nestas empresas é pequeno, com destaque a utilização do fluxo de caixa. Pode-se avaliar a partir destes resultados, que designar uma pessoa com competências e conhecimentos nesta área técnica é de extrema importância para o alcance da eficiência. Os problemas gerenciais resultam em limitações, onde muitos identificam dificuldades na aquisição e manutenção destes recursos, porém, a má administração de recursos pode levar a escassez dos mesmos. Esta pesquisa revelou como é realizada a utilização das ferramentas de gestão financeira nas empresas de Campos dos Goytacazes, RJ e aspira-se que estes resultados possam contribuir estrategicamente como direcionamento sobre o tema para estas organizações.

REFERÊNCIAS

ANTONIK ,Luis Roberto. **A ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS** revista **Fae business** número 8 maio 2004. Disponível em<http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v8_n1/rev_fae_v8_n1_09_antunik.pdf> Acesso dia 14/04/2016.



ANTUNES, Michelle. **A gestão Financeira de Micro e Pequenas Empresas: estudo sobre a utilidade da gestão financeira para o seu desenvolvimento e crescimento**. 2014. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC, Santa Catarina, 2014. Disponível em <<http://repositorio.unesc.net/handle/1/2956>> Acesso dia 13/05/19.

ARAÚJO, Vagner Dórea; SANTANA, José da Conceição, **Gestão & Planejamento, Salvador**, v. 16, n. 1, p.94-11, jan/abr 2015 disponível em <<http://www.revistas.unifacs.br/index.php/rgb>> Acesso dia 14/04/2016.

ASSAF NETO, A. **Finanças Corporativas e Valor**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ATKINSON, Anthony A.; BANKER, Rajiv D.; KAPLAN, Robert S.; YOUNG, S. Mark. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

AZEVEDO, Gabriella. **Micros e pequenas têm impacto significativo na economia**. 2013. Disponível em: <<http://www.jb.com.br/economia/noticias/2013/09/07/micros-e-pequenas-tem-impacto-significativo-na-economia/>>. Acesso em: 13/05/19.

BARADEL, C. Ellen; MARTINS Simone; OLIVEIRA R. Adriel. **Planejamento e controle financeiro: pesquisa-ação em uma microempresa varejista**. Revista de Negócios, Blumenau, v15, n.4, p 78-96, Outubro/Dezembro 2010.

BARBOSA, A, L, J; JACKIU, B, P. **Administrando micro e pequenas empresas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

BORTOLASO, I. V.; VERSCHOORE, J. R.; ANTUNES, J. A. V. **Estratégias Cooperativas: avaliando a gestão da estratégia em redes de pequenas e médias empresas**. 2012. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v.14, n.45, pp.419-437.



CAVALCANTE, Francisco. **Mercado de Capitais**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002
CHANLAT, Jean-François (Coord.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996. v. 1.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. 12.ed. São Paulo:Pearson, 2010.

HOJI, Masakazu. **Administração Financeira e Orçamentária**. 9.ed. São Paulo: Atlas, 2010
IBGE, **As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil**, 2001. Disponível em: <<https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv1898.pdf>> acesso em: 20/04/2019.

Lei Complementar n.123/06, de 14 de dezembro de 2006. Dispõe sobre o regime tributário das microempresas e das empresas de pequeno porte. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/lcp123.htm Acesso em: 14/06/2019

LIMA, Amadeu Nascimento; IMONIANA, Joshua Onome. **Um estudo sobre a importância do uso das ferramentas de controle gerencial nas micro, pequenas e médias empresas industriais no Município de São Caetano do Sul**. Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v.2, n.3, p.28-48, 2008.



MARTINS, Amanda. A Utilização das Ferramentas da Gestão Financeira nas Empresas: Análise das Micro e Pequenas Empresas da Cidade de Pato Branco no Sudoeste do Paraná. 2014.

MATARAZZO, Dante C. **Análise financeira de balanços:** abordagem gerencial. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 372 p.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital.** 2.ed. 5 reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Antônio Benedito Silva. **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Contabilidade.** São Paulo: Saraiva, 2003.

PINTO, S. R. P; BIANCHINI, V. K; YASHINO, R. T; MOTTA, G. A; TRULHA **Ferramentas utilizadas na gestão financeira: um estudo multi-casos em empresas do setor metal-mecânico.** Salvador – BA 2009.

ROSA, Carlos Eduardo Lucion, **Planejamento financeiro,** Revista eletrônica de contabilidade, VOLUME I. N.3 p. 150 MAR-MAI/2005

SALIM, Cesar Simões,. **Administração empreendedora: teoria e prática usando estudos de casos.** Rio de Janeiro: Elsevier: Campus, c2004. 226 p.

SANTOS, Edno Oliveira dos. **Administração financeira da pequena e média empresa.** São Paulo: Atlas, 2001. 252 p.

SEBRAE, **MEI – micro empreendedor individual.** 2013 Disponível em : <<https://www.sebraepr.com.br/mei-microempreendedor-individual/>> Acesso em: 20/11/2019

SEBRAE, **Panorama Sebrae 2018,** Disponível em: <https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2018/06/Panorama-Sebrae_052018.pdf> Acesso em: 19/04/19

SEBRAE - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Projeto Negócio a negócio: Coleção Estudos e Pesquisas.** 2010. <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/Programas/negocio-a-negocio-umaoportunidade-para-crescer,6141d53342603410VgnVCM100000b272010aRCRD>> Acesso em: 16 junho. 2019.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Sobrevivência das Micro e Pequenas Empresas no Brasil.** 2014. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasi>. Acesso em: 10 jul. 2019.

SOUZA, Acilon Batista de. **Curso de administração financeira e orçamento:** princípios e aplicações. São Paulo: Atlas, 2014. 363 p.

TEIXEIRA, A. Silva. **Planejamento financeiro de curto prazo como ferramentas de gestão na PME.** UNOPAR 2001.

WESTON, J. Fred; Brigham, Eugene F. **Fundamentos da administração financeira.** São Paulo: Makron Books, 2000.



ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiro**. 3 ed. [S.I.]: D. C. Luzzatto, 1989. 270 p.



CAPÍTULO 19

AVALIAÇÃO DO ÍNDICE DE SATISFAÇÃO DO EGRESSO DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR NO MUNICÍPIO DE CAMPOS DOS GOYTACAZES

DOI: 10.47402/ed.ep.c202122219982

[Victor Tomazinho Bartolazzi](#), Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Cândido Mendes, Doutorando do Programa de Pós Graduação em Cognição e Linguagem da UENF

[Edson Terra Azevedo Filho](#), Doutor em Sociologia Política pela Universidade Estadual do Norte Fluminense (UENF), Professor Associado na UENF, Diretor Administrativo da Incubadora TecCampos

[Carlos Henrique de Souza Medeiros](#), Doutor em Comunicação pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), Coordenador da Pós-Graduação (Mestrado e Doutorado) Interdisciplinar em Cognição e Linguagem (PGCL) da UENF



RESUMO

A satisfação por parte dos clientes transformou-se em um indispensável indicativo de desenvolvimento empresarial a partir do ecossistema econômico atual, que estabelece um alto conceito de qualidade na prestação de serviços como instrumento estratégico de relevância em relação a concorrência. O objetivo desta pesquisa é avaliar o índice de satisfação do egresso de uma Instituição do Ensino Superior no município de Campos dos Goytacazes. Para chegar aos resultados, aplicou-se um questionário a 47 egressos dos cursos de Administração concluintes no período de 2016 a 2018 e Tecnólogo em Marketing no período de 2014 a 2018, ambos com conclusão no segundo semestre. Os resultados apontaram que 47% dos entrevistados são egressos do curso de Administração e 53% de Tecnólogo em Marketing. Com relação a atuação no mercado de trabalho, constatou-se que 54% atuam em sua área de formação, 27% fora da sua área de formação, enquanto 19% não atuam no mercado de trabalho atualmente. Foi possível identificar que 51% dos egressos ingressaram no mercado de trabalho em menos de 1 ano de conclusão e que 32% já atuavam no mercado de trabalho antes de ingressar na graduação. Os resultados apresentam a relevância da qualidade do serviço ao consumidor, assim como a ampliação da avaliação dos mesmos por melhores serviços.

PALAVRAS-CHAVE: satisfação, egresso, ensino superior, avaliação.

1 - INTRODUÇÃO

Dirigido pela Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES) e representado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES foi estabelecido pela Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004 e tem como objetivo assegurar o processo nacional de avaliação da educação superior. O SINAES abrange dez dimensões avaliativas, onde a nona



dimensão corresponde às políticas de atendimento aos estudantes, a partir de sua inserção profissional e a participação dos egressos na vida da instituição (BRASIL-MEC-INEP, 2004).

Ao estudar a qualidade da educação superior em nosso país é necessário refletir sobre a formação predecessora do aluno e o padrão inflexível de único do modelo de avaliação. Deve-se levar em conta que o perfil do candidato e objetivos institucionais costumam variar.



Torna-se necessário a percepção de que a formação do estudante é construída em várias fases interligadas, sequenciais e progressivas. Os métodos de avaliação em seus numerosos propósitos são frequentes na atualidade. Com o propósito de analisar, acompanhar, monitorar os resultados e implantar melhorias, sua finalidade está atrelada ao crescimento nos variados setores, dentre eles, o da educação.

Sobrinho (2010) afirma que a avaliação é um instrumento capaz de fornecer à Instituição indicadores que permitem nortear transformações no sistema de ensino, suas metodologias, avaliações, modelos de gestão e até prioridades para tomada de decisão. Ribeiro (2011) acrescenta que os métodos de avaliação na educação superior, tem como objetivo apresentar os pontos críticos a serem alterados e adequar-se diante das mudanças frequentes na sociedade.

No Brasil, a profissão de administrador tem obtido destaque coletivo na atualidade. O Ministério da Educação confirma que são mais de 1.500 cursos de Administração oferecidos em todo o país (RANKING UNIVERSITÁRIO FOLHA, 2018). As habilidades dos administradores são indispensáveis ao desempenho organizacional. Espera-se deste profissional dinamismo, análise mercadológica e tendências, criatividade e capacidade de tomada de decisão (HELFAT; PETERAF, 2014).

O Marketing pertence a área de conhecimento da Administração (CNPq, 2017), onde o profissional também está ligado as práticas mercadológicas e deve estar comprometido com o atingimento de maiores resultados organizacionais. A conectividade é uma das causas de abundantes alterações sucedidas no marketing.

A ascensão da tecnologia promoveu transformações no mercado que submeteram as empresas adaptação à nova metodologia. Neste ambiente, o marketing vem seguindo a tecnologia em expansão para o marketing digital, que permite aproximação com os clientes (KOTLER et al., 2017). Os autores declaram que não haverá substituição do Marketing tradicional pelo digital, eles se complementam. Enquanto o tradicional desperta interesse no consumidor, o digital gera proximidade no relacionamento entre empresa e consumidor.



Desta forma, é importante pesquisas que contribuam para o fortalecimento da imagem da IES em seu mercado de atuação e maior aproximação com os atuais discentes fomentado pelo reconhecimento dos mesmos, visto que os resultados alcançados podem contribuir também para outras Instituições de Ensino atuantes no mercado, uma vez que pretende-se alinhar qualidade do ensino e inserção no mercado de trabalho.

Além disso, é de suma importância o entendimento sobre a contribuição da IES na vida do egresso, o seu acompanhamento profissional, a compreensão deste ambiente mercadológico após a sua formação, as dificuldades e barreiras para o alcance dos objetivos.

Sendo assim, além da anuência com o processo de avaliação do SINAES, a proposta do acompanhamento dos egressos torna-se indispensável pelo fato de fornecer informações pertinentes à melhoria da qualidade do ensino, pesquisa e extensão através do perfil profissional dos ex-alunos.



Sob essa perspectiva, entende-se que os dados desta pesquisa fundamentam a realização de um processo avaliativo que potencializa os pontos fortes da Instituição, direcionando a implementação de melhorias nas matrizes curriculares dos cursos com foco em em uma melhor competência e formação acadêmica.

2 - REVISÃO DE LITERATURA

2.1 – O PAPEL DO EGRESSO NA AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

O esforço pelo crescimento institucional promovido pelos padrões atuais de avaliação, provocam um desafio às IES (públicas e privadas) de oferecer um ensino de qualidade que provoque satisfação ao seu público. Com influência na vida do aluno, corpo docente e gestão, este processo de avaliação busca determinar o desempenho institucional e como consequência, oferecer informações que viabilizam o direcionamento a melhoria em seus serviços.

Os estudos concentrados na avaliação pedagógica a partir dos egressos, norteiam o efeito social e profissional dos conhecimentos adquiridos durante o seu ciclo de formação. Meira e Kurcgant (2009) relatam que em sua atuação profissional, o egresso tende a comparar o sistema de ensino institucional com as práticas mercadológicas. Andriola (2014) e Mota (2014), declaram a importância do envolvimento do egresso no apontamento de pontos positivos e críticos no processo de avaliação da IES, uma vez que esta ótica é voltada para seu ingresso no mercado de trabalho.



Para Espartel (2009, p. 104), a visão do egresso deve ser relevante pois sua análise traz uma experiência e remete aos resultados da formação em sua carreira. Com isso, o autor afirma que esta relação possibilita constatar os pontos críticos a serem trabalhados em visão do alcance da excelência.

A diante, seguem algumas pesquisas de autores com foco em cursos na área de negócios. Stadtlober (2010) realizou um estudo com base nos egressos do curso de Administração de uma IES privada. O estudo apontou que a importância da qualificação deve ser constante na carreira do Administrador e que havia satisfação por parte dos egressos em relação ao seu processo de formação. O autor encontrou parcialidade no método de avaliação e identificou que um parecer objetivo não envolve todas as dimensões avaliativas.



Brandalise et al (2013), realizou uma pesquisa com 308 estudantes do curso de Administração da Unioeste, no município de Cascavel, Paraná. Os indicadores avaliados envolviam extensão, idiomas, empregabilidade e ramo de atividade e renda.

A pesquisa de Meireles et al (2013) envolveu 115 egressos também do curso de Administração da Universidade Federal do Ceará (UFC) e buscava contribuições para a matriz curricular do curso. Para Sampaio e Almeida (2013), o estudo realizado com os egressos do Instituto Federal da Bahia demonstrou uma necessidade de conteúdos práticos para melhoria da qualidade do ensino.

Além do alinhamento entre os conceitos teóricos abordados em sala e as práticas do mercado de trabalho, o acompanhamento do egresso tem como papel o desenvolvimento do relacionamento com a IES, pois seu sucesso profissional está ligado à sua formação que, conseqüentemente, promove uma maior visibilidade e credibilidade para a IES em seu mercado de atuação.

2.2 - MÉTODO DA AVALIAÇÃO DE EGRESSOS

Com origem na educação básica e sua evolução até a superior, a qualidade do ensino é pauta de estudos e discussões. Para Stadtlober (2010), a qualidade é o método que o Estado emprega para mensurar a educação nas IES e seus cursos, assim como a comunidade externa analisa através de seus resultados. Abreu Júnior (2009) explica que a importância da qualidade da educação é atribuída a parâmetros quantitativos, assim como formação dos docentes e publicações em periódicos. Na ótica da comunidade externa, percebe-se que a qualidade está atrelada ao êxito profissional de seus egressos, instalações físicas, número de colaboradores, número de cursos ofertados e conceito do corpo docente.



Com o intuito de aumentar os limites da avaliação educacional, em 2004, o MEC estabeleceu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), sistema este, que tem como propósito a integralização entre avaliação da instituição, dos cursos e dos estudantes. Estes indicadores de desempenho demonstram a qualidade da IES e oferece informações capazes de nortear estratégias de melhorias.

Dentre as áreas examinadas pelo SIANES, uma delas está direcionada aos egressos, a contribuição da IES para sua inserção profissional e seu papel na Instituição. De acordo com Coelho e Oliveira (2012), os egressos são ponte de relacionamento e informações entre a Instituição e o ambiente externo, composta pelo mercado e a sociedade. Os autores afirmam que em Países da União Europeia a relação com o egresso perdura e acontece através de seus empregadores, em busca de contribuições para adaptações nas matrizes curriculares dos cursos a partir da prática.

Ao examinar a literatura, constata-se que é escasso o volume de autores que direcionam suas pesquisas à percepção do egresso atrelado a avaliação institucional (MEIRA E KURCGNANT 2009). Os estudos de Michelan et al (2009), possibilitou uma pesquisa mais ampla sobre o tema egressos e como resultado, pode-se identificar quatro níveis distintos de relacionamento com a IES. O primeiro, registro e acompanhamento, descreve o registro individual e sócio econômico, narra o desenvolvimento acadêmico do estudante nos aspectos ensino, pesquisa e extensão, a inserção no mercado de trabalho e histórico dos seus resultados profissionais. O segundo trabalha a avaliação da qualidade do curso e da IES, o terceiro sequencialmente é direcionamento as barreiras e possibilidades para a inserção no mercado profissional, enquanto o quarto trata do relacionamento com o egresso.

Lousada e Martins (2005) pesquisaram o vínculo entre a assistência dos egressos e a qualidade do ensino. Este estudo envolveu a percepção e o estímulo de 19 gestores de 9 Universidades dos estados de São Paulo e Santa Catarina nos cursos de Ciências Contábeis. De acordo com os autores, os resultados apontaram que as IES necessitam de ajustes para atendimento aos seus usuários. Foi possível perceber um maior distanciamento entre o conteúdo teórico trabalhado na sala de aula e a prática dos egressos no mercado, mesmo com a existência de laboratórios de ensino e simulações. Dentre as IES pesquisadas, somente uma utilizou os dados levantados como estratégia de melhorias e embasamento para revisão do seu Projeto Político Pedagógico (PPP).

2.3 - SATISFAÇÃO

O desenvolvimento tecnológico proporcionou ao consumidor a oportunidade de relacionar produtos, serviços, negócios e outras explorações que influenciam no processo de decisão de compra. Este desenvolvimento ampliou a competitividade que conseqüentemente pressionou as empresas ao desenvolvimento de novos modelos de relacionamento com seus clientes. Evidente que as empresas valorizam os serviços de excelência almejam destaque frente a concorrência (GREYSER, 2009).

Segundo Barnes (2002), Brunner, Stöcklin e Opwis (2008) as empresas devem estar atentas às preferências do consumidor, em busca do atendimento de suas expectativas e com objetivo de gerar satisfação. É essencial reconhecer os dois tipos de satisfação:

- Satisfação acumulativa – compreende toda a experiência entre o cliente e a empresa;
- Satisfação de transições específicas – é consequência de uma única experiência. Uma única e isolada ocorrência de satisfação não pode ser transferida às expectativas de outro.

De acordo com Abdala (2012), as estatísticas indicam que mais de 90% dos clientes insatisfeitos com um produto, serviço ou empresa, não voltam e divulgam sua vivência negativa com 10 a 17 pessoas.



Conforme Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014), a ineficiência de provocar satisfação em seus atuais clientes impacta negativamente na aquisição de novos, além do que, o custo de captar novos clientes é maior que o ciclo de vida de compra dos já existentes.

Marchetti e Prado (2004) declaram que dentre os objetivos organizacionais, um deles deve ser o alcance das expectativas dos seus clientes e para tal, deve-se realizar um acompanhamento rotineiro sobre o controle deste nível de satisfação.

Segundo Milan e Toni (2012), o valor percebido é base para o relacionamento sustentável entre cliente e fornecedor, simboliza os critérios de avaliação do cliente em um grau de interesse e contribui para o aperfeiçoamento contínuo deste relacionamento.

Las Casas (2008) revela como essencial a imagem positiva ou negativa que o cliente adquire através do envolvimento com alguma etapa do processo de prestação de serviços. A visão do cliente revela ao gestor informações relacionadas ao desempenho atual do negócio e contribuições para tomada de decisões futuras.

Conforme Kotler e Keller (2006), é considerada uma empresa de qualidade aquela que gera satisfação ao cliente e atende grande parte de suas necessidades por um longo período de



tempo. De uma forma global, satisfação é considerada como a imagem positiva ou negativa comparativa entre a performance e as expectativas do consumidor com relação ao produto ou serviço ofertado pelo fornecedor.

Uma grande parcela das empresas direcionava seus esforços apenas na captação de novos clientes até identificarem a importância da permanência dos já. Kotler e Armstrong (2007) certificam o valor da fidelização de seus clientes existentes comparado ao investimento da busca por novos clientes para compor sua carteira.

A fidelização é resultante do relacionamento entre cliente e fornecedor ao longo do tempo. A partir da satisfação, o cliente tende a reproduzir referências importantes sobre os produtos e serviços sem a obrigatoriedade da oferta de benefícios extras por parte do fornecedor (LOVELOCK; WRIGHT, 2006).

Angelo e Silveira (2001) justificam a definição de fidelização como a transformação do comprador eventual em um cliente contínuo que avança para uma relação duradoura com o produto, serviço, marca ou estabelecimento e transmite suas vantagens de forma espontânea.

Para Kotler e Armstrong (2007) as organizações devem estar atentas e permanentes no desenvolvimento de estratégias capazes de satisfazer seus clientes para que esta satisfação atue como uma blindagem.

Portanto, a pesquisa sobre satisfação dos clientes torna-se uma condição que auxilia nas tomadas de decisões e direcionam o plano de negócios da empresa. O conhecimento sobre o grau de satisfação dos clientes contribui também para análise dos processos internos, produtos e serviços ofertados, considerados como índice de qualidade total (ROSSI; SLONGO, 1998).

4 - OBJETIVOS

4.1 - OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste trabalho é a avaliação do índice de satisfação a partir da percepção dos egressos de uma Instituição de Ensino Superior com relação aos seus serviços prestados.

4.2 - OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos deste trabalho são: (i) Aplicar um questionário aos egressos de uma IES situada no município de Campos dos Goytacazes com dimensões direcionadas à atuação deste egresso no mercado de trabalho e seus resultados alcançados; (ii) A partir dos resultados alcançados com este estudo, pretende-se contribuir estrategicamente para a qualidade dos serviços ofertados pela IES.

5 - METODOLOGIA

Esta pesquisa envolve a avaliação do índice de satisfação dos egressos a partir de sua percepção quanto aos serviços prestados em uma Instituição de Ensino Superior. Para a seleção dos itens do questionário, primeiramente foi realizada uma pesquisa bibliográfica para constituir o material teórico, visto que o tema proposto possui uma gama de pesquisas científicas. Com base nos itens pesquisados na literatura e com as respostas de egressos da IES, foi criado um questionário contendo 3 dimensões e 15 itens. As dimensões do questionário envolvem análise da situação profissional atual, avaliação do Curso/Instituição e auto avaliação (Apêndice A). Foi aplicado um questionário no período de Maio de 2019 a 47 egressos dos cursos de Administração concluintes no período de 2016 a 2018 e Tecnólogo em Marketing no período de 2014 a 2018, ambos com conclusão no segundo semestre. Vale ressaltar que esta série temporal compreende todas as turmas concluintes na unidade até o primeiro semestre de 2019. Os indicadores de satisfação envolvem questões mercadológicas como número de contratações, tempo entre conclusão do curso e contratação, salário, atuação na área de formação, relação da IES com o Mercado (públicas e privadas), capacidade de aplicação dos conhecimentos adquiridos e promoção de resultados.

6 – RESULTADOS

Nos resultados são realizadas a demonstração e análise dos resultados obtidos através da aplicação do questionário, disponível no apêndice A. Encontra-se na figura 1 o exercício da atividade profissional dos egressos.

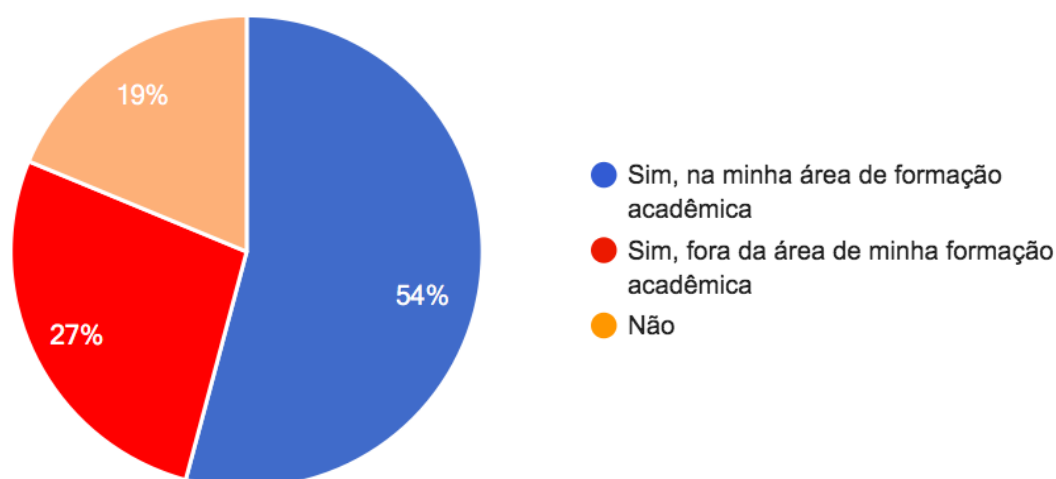


Figura 1: Exercício da atividade profissional.

Dos 47 respondentes, 25 são egressos do curso de Tecnólogo em Marketing e 22 do curso de Administração, o que representa respectivamente 53% e 47% da amostra. Pode-se

perceber no gráfico 1, que 54% dos entrevistados atuam no mercado de trabalho em sua área de formação, 27% atuam no mercado de trabalho fora da sua área de formação, enquanto 19% não atuam no mercado de trabalho atualmente. Mesmo com a formação adquirida e o desenvolvimento de habilidades técnicas e pessoais ao decorrer do processo de aprendizado, o egresso é suscetível a fatores econômicos existentes no macro ambiente ou ambiente externo, fatores estes que são considerados como não controláveis. Com o aquecimento da economia há uma tendência da abertura de novos negócios, bem como a geração de novos empregos, o que pode impactar tanto no ajuste dos profissionais que não atuam na área de formação, quanto os que não estão em exercício no mercado de trabalho atualmente.

As figuras 2 e 3 apresentam o tempo compreendido entre a conclusão do curso e o início de sua atividade profissional e a forma de inserção no mercado de trabalho.

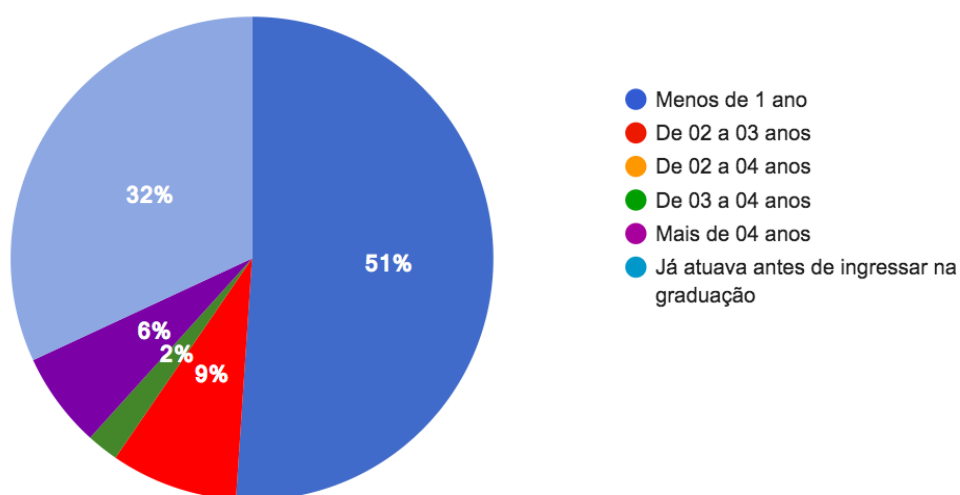


Figura 2: Tempo entre formatura e início da atividade profissional.

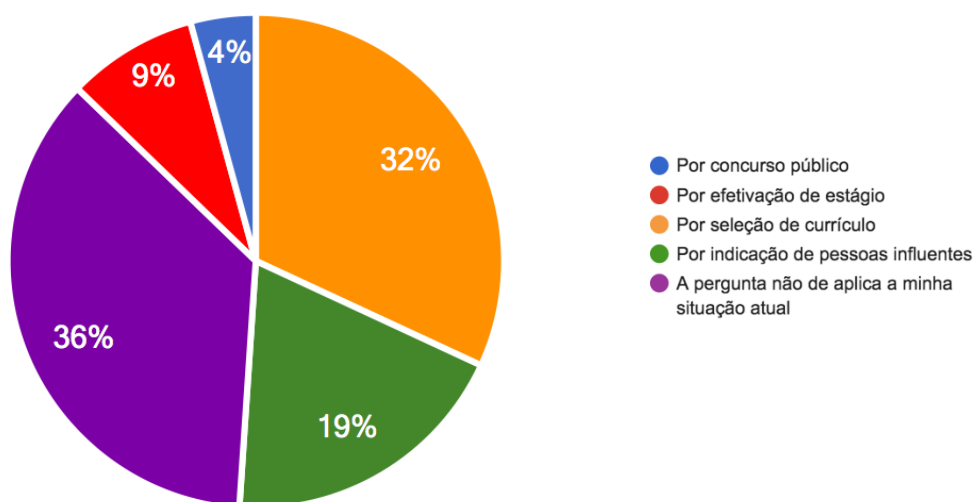


Figura 3: Meio de inserção no emprego atual.

É possível identificar na figura 2, que 51% dos egressos, entraram no mercado de trabalho em menos de 1 ano de conclusão, que 32% já atuavam no mercado de trabalho antes de ingressar na graduação, 9% entre 2 e 3 anos, 6 % com mais de 4 anos e 2% entre 3 e 4 anos. Para 19 % dos egressos sua inserção ocorreu através da indicação de pessoas influentes, 32% por seleção de currículos e entrevistas, 9% foram efetivados a partir do estágio e 4% foram aprovados em concurso público. Para 36 % dos entrevistados, a pergunta não se aplica a situação atual, que pode ser o caso dos profissionais que optaram por empreender em seu próprio negócio.

Ao passo que em instituições públicas a entrada se dá por meio do concurso público, nas instituições privadas ocorre através de indicações de pessoas influentes, estágios e seleção de currículos. Um fator que intervém para estas contratações nas empresas privadas é a relação da IES com as empresas quem atuam no mercado. A pesquisa apontou ainda que 85% dos entrevistados recebem até 5 salários mínimos, 13% recebem entre 5 e 10 salários mínimos e 2% recebem acima de 20 salários mínimos.

A figura 4 contribui para a visão do egresso com relação a perspectiva profissional em sua área de formação.

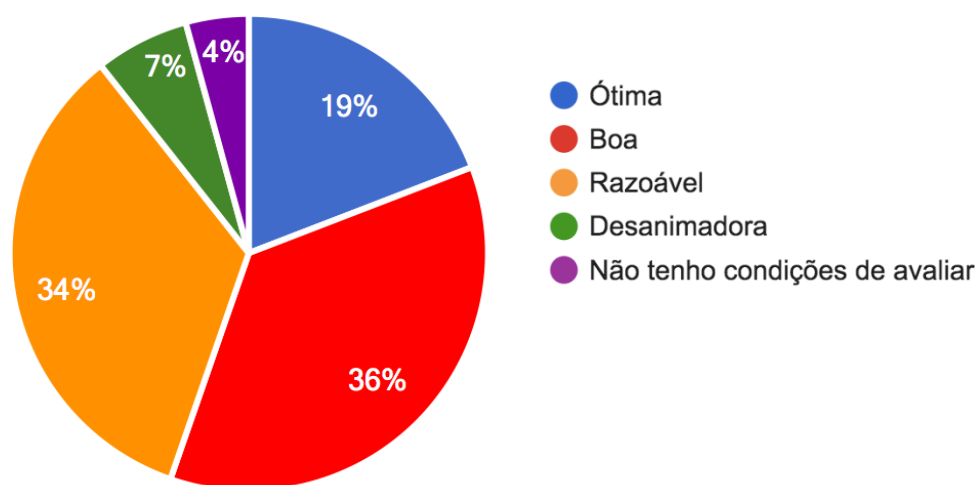


Figura 4: Perspectiva profissional na sua área.

Nota-se que para 19% dos respondentes, há uma ótima perspectiva profissional em sua área de formação, 36% consideram a perspectiva como boa e 34% consideram como razoável. Apenas 7% julgam a perspectiva como desanimadora, enquanto 4 % não tem condições de avaliar. A conclusão de cursos de especialização pode contribuir tanto para a perspectiva profissional, quanto para o aumento do salário, pois justifica-se que quanto mais especializado é o profissional, mais valorizado este tende a ser no ambiente corporativo e mercadológico.

Além disso, pesquisa informa que 30% dos egressos realizaram cursos de Pós Graduação, 49% não realizaram e 21% estão cursando.

Um elemento que auxilia na permanência e destaque profissional é a capacidade de gerar e ampliar os resultados organizacionais através da aplicação dos conhecimentos adquiridos em seu processo de formação. A pesquisa aponta que 44,7% dos egressos se consideram com muita capacidade de aplicar os conceitos adquiridos e 55,3% se consideram razoavelmente capazes de aplica-lo. Do ponto de vista dos resultados organizacionais, a aplicação dos conhecimentos adquiridos, permitem gerar muitos resultados para 66% dos respondentes, enquanto para 34% razoavelmente, o que supõe uma matriz curricular contemporânea ao mercado.

Constata-se na figura 5 a relação da IES com empresas e demais instituições públicas e privadas atuantes no mercado.

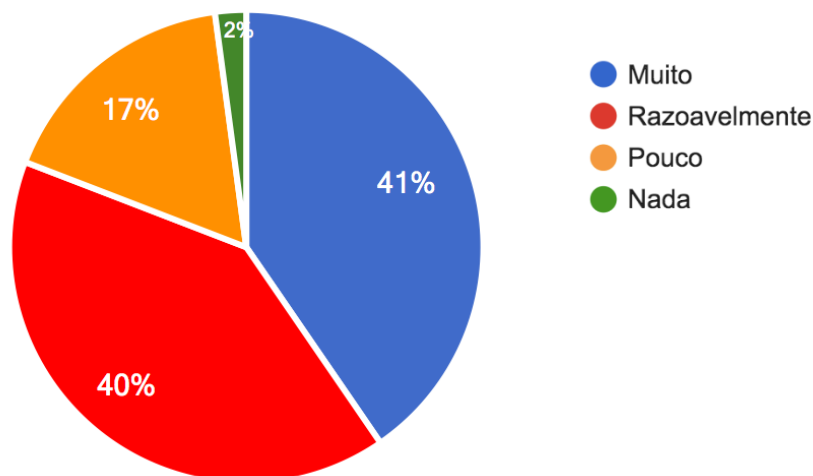


Figura 5: Relação da IES com o mercado.

Certifica-se através da figura 5 que para 41% dos entrevistados, a IES possui muito boa relação com o mercado e para 40% esta relação é razoavelmente eficaz. Somente 17% consideram pouco eficaz e 2% nada eficaz. Esta relação acarreta em convênios de estágios, bolsas de estudos, participação em processos seletivos de contratação, divulgação de editais públicos e privados, participação em projetos, ou seja, quanto maior e melhor a relação da IES com o mercado, maiores são as oportunidades de inserção do discente no campo de atuação. A contratação de docentes que atuam no mercado auxilia no processo de formação prática do estudante pois entende-se que há aproximação entre a literatura e a prática. Com relação ao conceito dos professores, 57% dos egressos qualificaram como ótimo, 34% como bom e 9% como regular.

A figura 6 representa a auto avaliação do egresso com relação a sua dedicação aos estudos durante o curso.

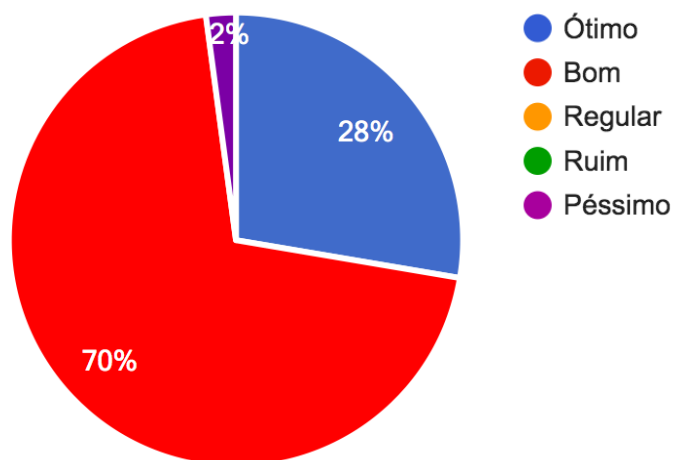




Figura 6: Dedicação aos estudos.

A amostra apontou que 70% dos egressos tiveram boa dedicação nos estudos, 28% julgaram como ótima a sua dedicação e apenas 2% consideraram como péssima. Dedicar-se durante a trajetória de estudos contribui para um maior aproveitamento do conteúdo programático. A assiduidade e pontualidade às aulas estão diretamente ligadas a dedicação e aproveitamento dos estudos, onde 57% avaliam como ótimo sua pontualidade e assiduidade às aulas, 34% avaliaram como bom e 9% julgaram como ruim. Outra condição que unida à dedicação é o envolvimento nas atividades propostas e solicitadas durante a rotina de estudos. Neste indicador, 47% responderam ótimo envolvimento, 47% responderam bom envolvimento e 6% atribuíram regular ao próprio envolvimento. Espera-se que as atividades propostas tornem o processo de aprendizado mais prático e seja ferramenta eficiente na construção de criticidade ao discente. Por fim, a auto avaliação apontou que 45% dos entrevistados responderam que foram ótimos alunos, 53% bons alunos e apenas 2% alunos regulares.

7 – CONCLUSÃO

A pesquisa apresentou indicadores a cerca do índice de satisfação dos egressos dos cursos de Administração e Tecnólogo em Marketing de uma Instituição de Ensino Superior no município de Campos dos Goytacazes. Foi possível concluir que a maioria dos entrevistados estão atuando no mercado de trabalho, porém deste total, uma parte pequena não está atuando em sua área de formação. O tempo entre a formatura e o início da atividade profissional para a maior parte dos egressos foi menor que 1 ano e alguns já atuavam no mercado de trabalho antes de ingressar na graduação. Avaliar o índice de satisfação dos egressos de uma IES produz referências que podem contribuir com estratégias de melhorias no desempenho, aumento da



qualidade e aperfeiçoamento de seus serviços oferecidos com objetivo de atrair, satisfazer e fidelizar clientes.

Os resultados proporcionam informações que favorecem os gestores na tomada de decisão, além de apontar direção com relação aos critérios que necessitam de adaptações no processo de formação do egresso. É fundamental entender que nas dimensões do questionário encontram-se três atores indispensáveis para o êxito profissional do egresso: a IES, a Economia e o próprio egresso. Com relação a economia, trata-se de fatores não controláveis e que dependem unicamente da análise do panorama atual e perspectivas, com relação ao egresso, é o papel da IES motivá-lo e promover seu maior envolvimento e quanto a Instituição do Ensino Superior, deve-se buscar analisar e entender os fatores que norteiam todo este conjunto e oferecer contribuições que possam promover o sucesso coletivo. Espera-se que o resultado deste estudo possa contribuir estrategicamente com a qualidade dos serviços prestados na IES.

REFERÊNCIAS

ABDALLA, Márcio Moutinho et al. Antecedentes da intenção de recomendação: uma proposição com lanchonetes do tipo fast food. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 14, n. 43, p.234-250, abr. 2012.

ABREU JUNIOR, N. Sistema(s) de avaliação da educação superior brasileira. **Cadernos Cedes**. v.29, n.78, 2009.

ANDRIOLA, Wagner Bandeira. Estudo de egressos de cursos de graduação: subsídios para a autoavaliação e o planejamento institucionais. **Educar em Revista**, Curitiba, n. 54, p. 203- 219, 2014.

ANGELO, F. Cláudio; SILVEIRA, G. José Augusto. **Varejo Competitivo**. São Paulo: Atlas, 2001.

BARNES, J.G. **Segredos de uma gestão pelo relacionamento com os clientes**: é tudo uma questão de como você faz com que eles se sintam. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

BRANDALISE, L.T.; ROJO, C.A.; KASPER, D.; SOUZA, A.F. O papel social da universidade no preparo profissional: uma pesquisa junto aos egressos de administração da Unioeste – Cascavel. **Revista de Gestão Universitária da América Latina**. v.6, n.1, 2013.

BRASIL Lei 10.861, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Legislativo, Brasília, DF, 15 abr. 2004. p. 3-4. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/Lei/L10.861.htm>. Acesso em: 04 abril 2019.

BRUNNER, T.A.; STÖCKLIN, M. OPWIS, K. Satisfaction, image and loyalty: new versus experienced customers, **European Journal of Marketing**, Vol. 42 n 9-10, p.1095–1105, 2008.

CNPq. **Tabela de Áreas do Conhecimento**. Disponível em: <<http://www.cnpq.br/documents/10157/186158/TabeladeAreasdoConhecimento.pdf>> Acesso em: 04 abril 2019.

COELHO, M.S.C.; OLIVEIRA, N.C.M. Os egressos no processo de avaliação. **Revista e-Curriculum**, v.8, n.2, 2012.

ESPARTEL, Lélis Balestrin. O uso da opinião dos egressos como ferramenta avaliação de cursos: o caso de uma instituição ensino superior catarinense. **Revista Alcance – Eletrônica**, v. 16, n. 1, p. 102 – 114, 2009.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de Serviços: Operações, Estratégia e Tecnologia da Informação**. AMGH Editora, 2014.

GREYSER, S. A. Corporate brand reputation and brand crisis management. **Management Decision**, v. 47, n. 4, 2009, pp. 590-602. IGPA Instituto Grupo Pão de Açúcar. Disponível em <http://www.institutogpa.org.br/igpa/instituto/quem-somos/>. Acesso em 05/01/2015.

HELFAT, C. E.; PETERAF, M. A. Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. **Strategic Management Journal**, v. 36, n. 6, p. 831-850, 2015.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson – Prentice Hall, 2007.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 4.0: do tradicional ao digital**. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

KOTLER, Philip; KELLER, K. L. **Administração de Marketing: a Bíblia do Marketing**. 12. ed. Prentice Hall Brasil, 2006.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios, casos práticos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.



LOUSADA, A.C. Z.; MARTINS, G.A. Egressos como fonte de informação à gestão dos cursos de Ciências Contábeis. **Revista Contabilidade e Finanças**. v.16, n. 37, 2005.

LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen. **Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e resultados**. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MARCHETTI, Renato; PRADO, Paulo HM. Avaliação da satisfação do consumidor utilizando o método de equações estruturais: um modelo aplicado ao setor elétrico brasileiro. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. 4, p. 9-32, 2004.

MEIRA, M.D.D.; KURCGANT, P. Avaliação de cursos graduação segundo egressos. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**. v.43, n.2, 2009.

MEIRELES, F.R.S.; FREITAS, A.R.P.; ABREU, M.C.S.; REBOUÇAS, S.M.D.P. Uma avaliação dos conhecimentos necessários, adquiridos e utilizados pelos egressos do curso de administração. **Revista de Gestão Universitária da América Latina**. v.6, n.3, 2013.



MICHELAN, S.L.; HARGER, C.A.; EHRHARDT, G.; MORÉ, R.P.O. Gestão de egressos em instituições de ensino superior: possibilidades e potencialidades. In: **IX Colóquio Internacional sobre gestão universitária na América do Sul**. Florianópolis, 2009.

MILAN, Gabriel Sperandio; TONI, Deonir de. A construção de um modelo sobre a retenção de clientes e seus antecedentes em um ambiente de serviços. **Read. Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 18, n. 2, p.433-467, ago. 2012.

RANKING UNIVERSITÁRIO FOLHA. *Raking de cursos de Administração de Empresas*. 2016. Disponível em: < <https://ruf.folha.uol.com.br/2018/ranking-de-cursos/administracao-de-empresas/>>. Acesso em: abril 2019.

RIBEIRO, J.L.S.R. **Avaliação das universidades brasileiras as possibilidades de avaliar e as dificuldades de ser avaliado**. *Revista da Avaliação da Educação Superior*. v.16, n.1, 2011.

ROSSI, Carlos Alberto Vargas; SLONGO, Luiz Antonio. Pesquisa de satisfação de clientes: o estado-da-arte e proposição de um método brasileiro. **Revista de Administração contemporânea**, v. 2, n. 1, p. 101-125, 1998.

SAMPAIO, R.L.; ALMEIDA, A.R.S. Teoria e prática na formação técnica: um estudo de caso com os egressos do Instituto Federal da Bahia. **Revista e-Curriculum**, v.11, n.2, 2013.

SOBRINHO, J.D. Avaliação e transformações da educação superior brasileira (1995-2009): do Provão ao SINAES. **Revista da Avaliação da Educação Superior**. v.15, n.1, 2010.

STADTLOBER, C.S. **Qualidade do ensino superior no curso de administração: a avaliação dos egressos**. 2010. Tese (Doutorado em Educação) - Programa de Pós-Graduação de Educação, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2010.



CAPÍTULO 20

UNIVERSIDADE EMPREENDEDORA: O MODELO DE PARCERIA ENTRE O INSTITUTO FEDERAL DO PARANÁ E OS AGROPRODUTORES DO INTERIOR DO ESTADO

Vivien Mariane Massaneiro Kaniak, Doutora em Administração, UFPR
Ana Paula Mussi Szabo Cherobim, professora titular, UFPR
Gutemberg Ribeiro, professor titular, IFPR

RESUMO



As universidades e institutos de educação possuem papel de destaque na construção de parcerias com a comunidade colaborando no desenvolvimento regional. Este estudo objetivou apresentar o modelo de parceria entre o IFPR e agroprodutores do estado do Paraná para verificar as formas de transferência de tecnologia e conhecimento desenvolvidas. Além disso, analisou-se a orientação empreendedora do instituto, utilizando-se da escala ENTRE-U. A estratégia de pesquisa foi de estudo de caso de caráter exploratório, os dados foram analisados e triangulados por meio de entrevistas, observação não participante e análise documental. Os resultados mostram a criação de um programa inédito de parceria que pode servir de modelo para outras instituições públicas de ensino no país. Ademais a instituição apresentou bons indicadores em termos de orientação empreendedora principalmente nos fatores: mobilização para pesquisa, incentivo a atividades inovativas e políticas internas condizentes com o empreendedorismo universitário.

PALAVRAS-CHAVE: universidade empreendedora; empreendedorismo acadêmico; escala ENTRE-U.

INTRODUÇÃO

A parceria entre instituições de ensino superior (IES) e empresas é um fenômeno que vem se intensificando nas últimas décadas pois apresenta vários benefícios aos envolvidos seja em termo de ensino, aprendizagem, pesquisa e geração de inovações tecnológicas (ETZKOWITZ ; FERREIRA, 2013, STEENKAMP, 2015 ; KIRBY; GUERRERO; URBANO, 2011).

Associado a isso, o contexto global da chamada economia do conhecimento fez com que as IES modificassem seu papel junto à comunidade até chegar a um formato empreendedor, denominado Universidade Empreendedora (ETZKOWITZ; LEYDESDORFF, 2000). Entretanto mensurar a colaboração entre universidade e empresa não é fácil e tampouco existe consenso entre os pesquisadores em relação às métricas, sendo que os estudos mais



disseminados envolvem o exame dos resultados em termos de colaboração e frequência, intensidade e eficiência da tecnologia transferida durante a parceria (TEIXEIRA; MOTA, 2012). Os referidos autores destacam que a medida que as universidades se tornam mais empreendedoras, mais as empresas as vêem como fonte de inovação, o que impulsiona as opções de aliança entre elas, levando a necessidade de aprimorar as métricas.

Desta forma, este estudo empírico objetiva descrever e analisar o modelo de parceria desenvolvido entre o IFPR e os agroprodutores do estado do Paraná a fim de verificar as formas de transferência de tecnologia e conhecimento envolvidas e avaliar indicadores de desempenho em relação à orientação empreendedora do instituto.



A pesquisa apresenta como contribuição teórica a exposição do caso de um modelo inédito de parceria entre uma instituição de ensino federal e pequenos empresários do setor agropecuário que gerou resultados em termos de transferência de tecnologia, conhecimento e patentes desenvolvidas em um curto espaço de tempo. O caso é discutido a luz da literatura atual sobre o tema e traz ainda uma contribuição prática ao apresentar um modelo que pode ser replicado e servir de inspiração para outras instituições de ensino que visam conectar as necessidades de alunos, pesquisadores e empresários gerando alianças positivas.

REVISÃO DE LITERATURA

PARCERIAS UNIVERSIDADE-EMPRESA-GOVERNO

As parcerias universidade-empresa podem ser definidas como um esforço de interações que visam produzir conhecimentos que envolvem a participação direta ou indireta de empresas ou grupo de empresas com universidades e ou institutos de pesquisa. O objetivo é unir a pesquisa básica, a pesquisa aplicada e o desenvolvimento tecnológico a fim de promover o potencial de tecnologia e inovação dos parceiros (SCHARTINGER; RAMMER ; FISCHER; FROHLICH, 2002).

Este modelo de interação começou a tomar corpo com a percepção por parte de vários países de que essa interação era fundamental para a materialização das políticas de ciência e tecnologia (C&T) e, desde então, mecanismos vem sendo criados para incentivar e melhorar tal interação levando-se em conta que as universidades possuem a possibilidade de geração de conhecimentos, que podem ser voltados para a solução de problemas de diferentes setores na sociedade e as empresas, por sua vez, têm a necessidade de inovar para tornarem-se mais competitivas (MATEI; ECHEVESTE; CATEN; ZOUAIN, 2012).





A partir desse contexto e dos novos desafios colocados pela contemporaneidade para a universidade em relação a necessidades de melhor inserção social e maior relevância em relação à inovação, um grupo de pesquisadores se reuniu em janeiro de 1996 para discutir o tema em um workshop em Amsterdam. Deste evento surgiu o modelo chamado de Tripla Hélice, desenvolvido por Etzkowitz e Leydesdorff (1996) que veio a se tornar uma referência. O objetivo do encontro foi debater o futuro das pesquisas nas universidades a partir do emergente cenário da produção e disseminação de conhecimento com foco em inovação. A ideia proposta foi a de criar uma interação comunicativa e dinâmica por meio de uma aliança entre Universidades-Empresas-Governos que pudessem voltar seus esforços para a inovação e o desenvolvimento. Este modelo teve influência considerável no campo de estudos da inovação e acabou se tornando o mais importante e discutido dentro do contexto de desenvolvimento regional de inovação dos países.

Etzkowitz e Leydesdorff (1996) defendem um modelo em que os 3 principais atores devem atuar em parceria: a universidade como indutora das relações com as empresas e o governo como um setor regulador e fomentador da atividade econômica. O resultado desta parceria visa a produção de novos conhecimentos, inovação tecnológica e desenvolvimento econômico. Dentro dessa concepção, os grupos de pesquisa universitários podem atuar como “quase-firmas” interagindo com as demais hélices, formando assim uma Universidade Empreendedora que viabiliza o funcionamento do modelo (ETZKOWITZ; LEYDESDORFF, 2000).

Ao analisar cada hélice, observa-se que a indústria é considerada como o lócus, o governo como a fonte de relações contratuais que garantem interações estáveis, e a universidade como a fonte de novos conhecimentos e tecnologias, ou seja, o princípio gerador das economias baseada no conhecimento (CASADO; SILUK; ZAMPIERI, 2012). O modelo de tripla hélice difundiu-se pelo mundo, sendo aplicado em inúmeras universidades trazendo desenvolvimento sustentável regional e impulsionando a inovação de forma geral (NOVELI; SEGATTO, 2012).

A UNIVERSIDADE EMPREENDEDORA

Além de Etzkowitz & Leydesdorff (2000), outro pesquisador de destaque que trabalhou o conceito de universidade empreendedora foi Clark (1998), que caracterizou a nova universidade como capaz de gerar uma direção estratégica, formular objetivos acadêmicos claros e transformar o conhecimento gerado em valor econômico e social. Em seu estudo, que envolveu cinco universidades europeias, ele apontou as etapas que levam a universidade tradicional a evoluir para universidade empreendedora: a) Um corpo central forte para tomada



de decisão; b) Unidades ativas, dinâmicas e flexíveis para atividades externas e relacionamentos com terceiros; c) A base de financiamento diversificada e contínua; d) As principais unidades acadêmicas relacionam-se com terceiros; e e) A cultura empreendedora nas práticas de trabalho para promover a mudança (CLARK, 1998).

O mencionado autor também elencou os maiores desafios enfrentados pelas universidades no processo de transição do modelo tradicional para o empreendedor. estes desafios são: a) estruturar modelos pedagógicos inovadores que transcendam a tradicional transmissão do conhecimento atual e habilitem o estudante a continuar aprendendo ao longo da vida; b) permanecer receptivo às mudanças de forma a atuar em um contexto globalizado, equacionar problemas complexos, ser empreendedor e atuar com responsabilidade social; c) efetuar uma profunda reforma curricular de modo a viabilizar a empregabilidade dos seus egressos em uma economia globalizada, intensiva em conhecimento e imersa em um ambiente de mudança acelerada; d) tornar-se universal e assegurar a formação superior à maioria da população ao longo de toda a sua vida de mudança acelerada; e) contribuir, de modo significativo, para o desenvolvimento regional socialmente responsável; f) acrescentar aos atributos da universidade, além daqueles cultivados ao longo dos séculos, o de atuar como um empreendimento internacional de prestação de serviços quanto à formação de profissionais, geração de conhecimento e transformação desse caldo de cultura em inovações em todos os domínios, em prol do desenvolvimento socialmente responsável.

Assim a postura que a universidade deve assumir envolve, entre outros fatores, uma atitude empreendedora, através da transferência de tecnologia gerada, educação empreendedora e incentivo aos alunos para formação de empresas por meio de incubadoras de negócios (CHAI; MACHADO;SCOPEL, 2015). Desta forma, emerge um novo desafio para a universidade moderna: o de mensurar os resultados de suas novas atividades.

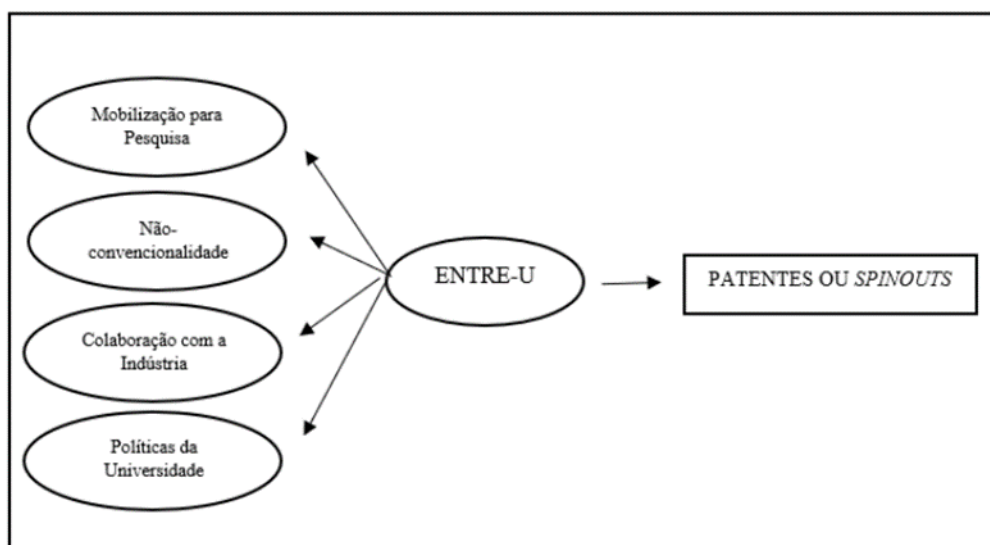
MENSURAÇÃO E INDICADORES DE DESEMPENHO

Universidades que lideram pesquisas em campos industriais relevantes são ativamente envolvidas em contratos de pesquisa, consultorias e demais atividades de pesquisa e desenvolvimento junto às indústrias. Isso gera receitas adicionais para pesquisas e consolida posições estratégicas no mercado do conhecimento. Receitas desta natureza são facilmente quantificáveis em termos de indicadores de fluxos financeiros, resultados de patentes inovadoras e spin-offs (TIJSEN, 2006).

Uma pesquisa bibliográfica, conduzida por Schmitz, Urbano, Dandolini, de Souza, & Guerrero (2017), evidencia que, embora pesquisas sobre inovação e empreendedorismo na área acadêmica venham sendo publicadas há cerca de 40 anos, os estudos empíricos demonstram que modelos de funcionamento das Universidades ainda são escassos. Mais escassas ainda são as pesquisas sobre empreendedorismo no contexto público e formas de mensurar os seus resultados (LIMA, DANTAS, TEIXEIRA, ALMEIDA, 2018).



Como proposta de mensuração, Todorovic, McNaughton, & Guild (2011) propuseram uma escala denominada ENTRE-U que avalia o grau de empreendedorismo de uma universidade por meio da sua mobilização para pesquisa, colaboração da indústria e políticas criadas pela universidade que resultam em patentes e spinouts. A escala objetiva dar suporte a administradores de universidades para desenvolver uma cultura empreendedora e prediz satisfatoriamente o potencial de criação de novas empresas e patentes em departamentos de universidades. A ferramenta foi inicialmente baseada na pesquisa de Khandwalla (1977) que a denominou de ENTRESALE. O modelo final de Todorovic et al. (2011) pode ser observado na figura 1.

Figura 1 – Escala ENTRE-U



Fonte: Todorovic et al. (2011)

Existem ainda outros modelos de mensuração como o utilizado por Kirby et al (2011) e ampliado por Guerrero, Urbano, Cunningham, & Organ (2014), que leva em conta fatores internos da Universidade como recursos humanos, financeiros, físicos e comerciais, bem como as redes de network, localização e fatores do ambientes que vão desde o suporte ao empreendedorismo à estrutura de governo. Além disso, Guerrero, Cunningham, & Urbano (2015) posteriormente em seu estudo realizado no Reino Unido sobre essa temática sugerem



que os impactos socioeconômicos das atividades da universidade como ensino, pesquisa e empreendedorismo também sejam avaliados a fim de se analisar indicadores mais amplos.

Outro aspecto importante discutido na literatura é em relação ao papel da universidade em termos de possuir ou não a tecnologia. Países como Estados Unidos, Dinamarca e Noruega, por exemplo, optaram pela universidade possuir a tecnologia criada, enquanto que a Suécia optou por focar o papel da Universidade apenas como inventora (BENGTSSON, 2017). Ambos os modelos apresentam aspectos positivos, que levaram ao aumento de produção tecnológica, e negativos, como barreiras legais a serem superadas.



No cenário brasileiro, a criação da Lei de Inovação (BRASIL, 2004) foi um marco que possibilitou uma maior interação entre as universidades e empresas e fomentou a comercialização de tecnologias (DIAS; PORTO, 2014). Conforme apontam Etzkowitz & Mello (2004), no início o Brasil apenas adaptou os mecanismos de transferência de tecnologia importado de países como os EUA e os adaptaram frente à realidade brasileira. Este modelo foi visto com desconfiança pela universidade no início e os projetos foram sendo realizados de forma isolada. Porém, a ideia foi ganhando força por meio da formação de redes que ao longo do tempo resultaram em diversos modelos de sucesso. Atualmente encontram-se na literatura variados casos de universidades brasileiras que conseguiram implantar o modelo com sucesso (RUIZ; MARTENS, 2017, COSTA; PORTO; PLONSKY, 2010).

METODOLOGIA

Esta pesquisa caracteriza-se como qualitativa e descritiva uma vez que visa explicar o fenômeno social com o menor afastamento possível do ambiente natural em que ele acontece (MERRIAM, 2009). Desta forma não se objetivou buscar regularidades, mas sim a compreensão dos processos descritos pelos agentes a partir de sua interpretação singular em seu mundo social (GODOI; BANDEIRA-DE-MELO; SILVA, 2006).

Esta pesquisa foi elaborada em três etapas, sendo que na primeira foi realizado um estudo bibliográfico nos bancos de dados científicos EBSCO, Web of Science, Google Scholar e Scielo a fim de atualizar a literatura dos temas de interesse. Os termos utilizados na busca foram: “universidade empreendedora”, “indicadores de desempenho”, “métricas de desempenho” e “transferência de tecnologia U-E”, publicados nos últimos 15 anos. A partir da análise da literatura foram selecionados os artigos mais aderentes à temática.

A segunda etapa consistiu na busca de ferramentas validadas para medição de orientação empreendedora e transferência de tecnologia em universidades. O modelo de Todorovic,





McNaughton, & Guild (2011) foi o escolhido porque envolve uma escala voltada para instituições públicas, oportuna para embasar o roteiro de entrevista semiestruturada utilizada nesta pesquisa. A partir das categorias desenvolvidas pelos autores, foram elaboradas 12 questões utilizadas para a entrevista. A escala proposta por Todorovic et al. (2011) possui comprovada capacidade psicométrica para medir a orientação empreendedora de um departamento em uma Universidade Pública. Uma vez que a presente pesquisa está focada no departamento de inovação do referido instituto, esta escala mostrou-se útil para servir de base no levantamento dos dados e condução da análise.

Na terceira etapa foi realizada a coleta de dados na sede do Instituto Federal do Paraná (IFPR), quando foram reunidas e analisadas informações, documentos e relatórios, bem como realizadas entrevistas semi-estruturadas com os atores diretamente envolvidos no projeto – o diretor de inovação, a coordenadora de políticas de inovação da instituição e um dos técnicos em assuntos educacionais (TAE). Todas as entrevistas foram gravadas em áudio e posteriormente transcritas para facilitar a análise.

O projeto foco desta pesquisa é denominado Tecnologias Agroindustriais do IFPR - IFagroTech e consiste em um projeto inédito, idealizado e implantado pelo instituto com a finalidade de transferir conhecimento e tecnologia ao pequeno agricultor rural.

Em razão de o projeto ser uma iniciativa inédita e ter sido criado por meio de uma metodologia única desenvolvida pelo instituto optou-se pela estratégia de pesquisa de estudo de caso único em função de sua natureza reveladora (YIN, 2001). Mais especificamente trata-se de um estudo de caso interpretativo que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, a fim de capturar e entender a dinâmica de uma organização em suas atividades formalmente e informalmente estabelecidas obtendo-se uma rica descrição do fenômeno e desenvolver categorias conceituais que o ilustrem (GODOI et al., 2006).

A fim de manter a validade do constructo utilizou-se nesta pesquisa, de acordo com as recomendações de Eisenhardt (1989), a triangulação de fontes múltiplas de evidências (documentos, entrevistas, observação não-participante) e submissão do relatório final do estudo para revisão da equipe idealizadora do projeto no instituto. Para garantir a confiabilidade do estudo foi utilizado o protocolo de estudo de caso de Yin (2001) contendo os procedimentos para a coleta no campo de pesquisa, as questões e proposições do estudo além do guia para relatório final.



Os dados coletados no campo, bem como memorandos e documentações foram reunidos em um banco de dados e classificados em categorias para análise de acordo com as orientações de análise de conteúdo de Bardin (1977). A sistematização da análise deu-se nas fases de pré-análise, exploração do material e tratamento dos dados conjuntamente com a interpretação.

A partir da análise de conteúdo as categorias emergentes foram: características do projeto e contextualização, mobilização para a pesquisa, colaboração com a indústria, atividades não-convencionais e inovativas e políticas da universidade. As devidas análises serão apresentadas no tópico a seguir.



DESCRIÇÃO DO CASO E ANÁLISE

Apresenta-se a seguir o caso da interação entre o Instituto Federal do Paraná e pequenos produtores rurais na cidade de Capanema – PR, por meio do projeto intitulado IFAgroTECH, bem como sua descrição e análise das facilidades e dificuldades que a instituição enfrentou neste processo.

Em 2015 o IFPR criou sua Diretoria de Inovação que, dentre seus vários objetivos, oferece editais voltados à pesquisa aplicada e propicia apoio nos processos de transferência de tecnologia e patenteamento. A diretoria conta hoje com cinco servidores efetivos do Instituto. Os depósitos de patentes começaram em julho de 2017 e hoje totalizam oito processos de depósito de patente finalizados e 15 processos em andamento.

O IFPR faz parte da rede federal de educação profissional, científica e tecnológica que tem como missão qualificar profissionais para os diversos setores da economia brasileira, realizar pesquisa e desenvolver novos processos, produtos e serviços em colaboração com o setor produtivo.

O projeto IFAgroTECH surgiu em 2016 e foi inicialmente realizado no *campus* Capanema-PR, com intermédio da Diretoria de Inovação. Uma vez que a principal fonte de renda no sudoeste do Paraná é o agronegócio, e este está concentrado na atividade de pequenos e médios produtores, o IFPR idealizou o projeto para aproximar seus esforços de pesquisa buscando conciliar a inovação tecnológica com a vocação regional. O objetivo maior foi o de aproximar os pesquisadores do IFPR e os produtores da região, que apresentaram seus problemas passíveis de soluções tecnológicas. Assim, foi criado o 1º *workshop* de tecnologias agroindustriais do IFPR – o IFAgroTECH . Foram levantadas as demandas locais em termos de tecnologia e/ou inovação voltadas à agricultura ou agroindústrias a fim de desenvolver



projetos para que os pesquisadores do IFPR (servidores e alunos) pudessem testar soluções para os problemas previamente identificados.

O diretor de inovação explicou acerca do surgimento do projeto:

“A ideia para o projeto surgiu a partir do fato de o Instituto não possuir laboratórios ou infraestrutura para realizar pesquisa pura, entretanto sua missão está atrelada à finalidade de desenvolver a educação profissional e tecnológica como processo educativo e investigativo de geração e adaptação de soluções técnicas e tecnológicas às demandas sociais e peculiaridades regionais” (DIRETOR DE INOVAÇÃO, 2017).

Dessa forma, o projeto ficou caracterizado por buscar identificar os problemas da comunidade local pesquisando as possíveis soluções de baixo custo para sua resolução. A fim de viabilizar este processo, em 2016 o instituto organizou um *workshop* e convocou a comunidade local, envolvendo pequenos produtores agrícolas, prefeitura, cooperativas locais, professores e estudantes para participar e relatar suas principais dificuldades. A partir disso, foram debatidas as soluções de baixo custo a serem testadas. Como o projeto não possuía fundos de investimento para a pesquisa, os próprios agricultores financiaram uma parte, assim como a prefeitura do município. O projeto também contou com o apoio das cooperativas.



Ainda de acordo com o diretor de inovação:

“Depois de discutida uma determinada solução, os pesquisadores voltavam ao pequeno produtor que fornecia o problema com vistas a testar a solução viabilizada. Como exemplo pode ser citado um produtor de melado que precisava de um tipo de batedeira para dissolver o melado. Após o desenvolvimento de uma certa solução, esta foi levada para ser testada junto ao produtor” (DIRETOR DE INOVAÇÃO, 2017).

Em relação a mobilização da instituição para a pesquisa todos os entrevistados consideraram que o encorajamento dos alunos é fundamental para eles se engajarem nas pesquisas. Eles acreditam que conseguem atingir esse objetivo por tratarem de problemas de pesquisa diretamente conectados à comunidade onde os alunos vivem, e muitas vezes ao negócio da família deles. São problemas que fazem parte do cotidiano dos estudantes conforme apontado pelo diretor de inovação ao afirmar:

“Nós íamos visitar as pequenas empresas do local onde os alunos moravam, então apresentávamos o problema, apontávamos o pequeno produtor e o aluno o reconhecia – Ah esse é meu vizinho – então ele reconhecia o problema como sendo dele também. Quando eu fui conhecer uma empresa de bolachas e biscoitos, percebi que quem trabalhava lá no contra turno eram os nossos estudantes. Então a forma mais fácil de engajá-los é mostrando que o problema não é meu, mas sim deles; da comunidade deles. Até mesmo porque eles consomem estes produtos locais, então ou eles estão na parte da produção ou estão na ponta do consumo” (DIRETOR DE INOVAÇÃO, 2017).

Outro fator de incentivo é o oferecimento de bolsas remuneradas aos estudantes que atraem principalmente o estudante de baixa renda, que muitas vezes utilizam o dinheiro recebido para ajudar no sustento da família. O relato dos entrevistados encontra respaldo em



documentos institucionais disponibilizados pelo instituto em que constam a disponibilização de R\$ 10 milhões distribuídos entre sete programas e ações durante o ano de 2017 dos quais 92% tem como critério principal a condição de vulnerabilidade socioeconômica dos alunos.

Entretanto, embora aja incentivo financeiro ao aluno o mesmo não acontece em relação ao professor mentor da pesquisa. Para este profissional não existe um sistema de reconhecimento financeiro, apenas apoio em termos de auxílio para despesas de viagens e equipamentos para pesquisa. Existe a chamada bolsa produtividade, entretanto os entrevistados acreditam que os critérios para seleção do pesquisador estão equivocados:

“Nós temos parcerias externas, como o bolsa produtividade. O Professor que está concorrendo neste ano já tem dois pedidos de patente. Porém, o que é mais reconhecido é o artigo (publicado) que está na contramão da inovação porque se eu divulgar meu processo, eu perco a patente, então isso é muito errado. Por exemplo, uma professora que tem dois pedidos de patentes frente a uma outra que tem 7 artigos, a dos artigos tem mais pontos. Então isso não tem sentido para a inovação. Valorizam capítulo de livro!! 3 capítulos de livro valem o mesmo que um pedido de patente. Então não é dessa forma que nós vamos fazer inovação. (DIRETOR DE INOVAÇÃO, 2017).”

A crítica do diretor não é diferente da encontrada na literatura. De acordo com Barletta, Yoguel, Pereira, & Rodríguez (2017), que estudaram determinantes de inovação na América Latina, o sucesso da carreira científica ainda depende quase que exclusivamente da publicação de pesquisas em revistas científicas e este representa um modelo antigo de inovação que não leva em consideração outros fatores determinantes para a transferência de tecnologia acontecer. A mesma posição é defendida por Gittelman e Kogut (2003) que acreditam que este modelo é pouco motivador para o pesquisador.

Apesar desta dificuldade, a coordenadora de políticas de inovação do IFPR destaca que atualmente a maior motivação dos professores envolvidos nos projetos é a visibilidade em congressos e eventos científicos, além da possibilidade de interação com outros pesquisadores nacionais e internacionais. Nas observações de campo, foi possível constatar o entusiasmo dos professores em relação aos seus projetos de pesquisa, sobre os quais relatam sentirem-se orgulhosos dos resultados obtidos.

Em relação ao reconhecimento público da instituição, os entrevistados apontam que projetos como o IFAgroTECH impulsionam a reputação do Instituto na cidade. Esse dado corrobora pesquisas anteriores como a de Noveli e Segatto (2012), que apontam a divulgação da imagem da universidade com um dos grandes motivadores na cooperação universidade-empresa. O diretor de inovação do IFPR explica ainda que, após a realização do primeiro *workshop*, o professor organizador do projeto na cidade ganhou o reconhecimento da



comunidade local e que frequentemente é chamado para discutir e compor comissões que discutem os problemas da cidade. Este fato demonstra outro mecanismo de transferência de conhecimento como o apoio técnico informal resultado da colaboração da universidade e indústria local também citado por Bramwell e Wolfe (2008).



Os entrevistados no IFPR acreditam que o reconhecimento da instituição tem acontecido com mais frequência nas cidades menores e que ainda é tímido na capital, conforme coloca a coordenadora de políticas de inovação:

“Nas cidades menores é mais fácil ter esse reconhecimento, porque as coisas giram ao redor do Instituto; a mãe pensa: Nossa, meu filho não vai precisar sair da cidade para estudar! Então o reconhecimento é mais fácil do que aqui em Curitiba, que tem várias opções de ensino”. (COORDENADORA DE POLÍTICAS DE INOVAÇÃO, 2017).

Nesta fala observa-se o destaque que a universidade tem, principalmente nas pequenas cidades, como sendo a principal fonte de criação e disseminação do conhecimento. Este fato também pode ser constatado em uma pesquisa na internet sobre notícias da atuação do instituto em que predominam divulgações das atividades de parceria realizadas nos *campi* do interior do estado.

Fica claro o papel do IFPR como um agente de práticas de desenvolvimento sustentável e responsabilidade social na sua região de abrangência, o que vem ao encontro da proposta de Casado *et al.* (2012). Estes autores sugerem ainda que as universidades públicas e escolas técnicas têm por obrigação de sua natureza um maior peso em termos de responsabilidade social e devem atuar em ações sociais de forma mais robusta. A mesma premissa já havia sido considerada e defendida por Etzkowitz (2004) que afirmou que a universidade deveria traduzir o conhecimento em algo utilizável socialmente e buscar o desenvolvimento regional como sua missão.

Em termos de colaboração com as empresas e os diversos *stakeholders* envolvidos nas pesquisas, os entrevistados destacam que fazem questão de envolver diversos atores relacionados aos problemas de pesquisa e que a metodologia desenvolvida no *workshop* do IFAgroTECH ajudou muito neste sentido, pois abrange os agroprodutores, prefeitura, comunidade, professores e alunos, além de contar com o apoio das cooperativas que terminam até por financiar ou emprestar equipamentos. Ademais, realizam reuniões pós-projeto que visam oferecer um retorno aos envolvidos quanto aos resultados obtidos, além de discutirem melhorias futuras.





No que tange aos fundos de investimento, ressalta-se que o projeto ainda não possui e que foi realizado inicialmente sem um fundo específico, conforme assinalado pelo diretor entrevistado:

“Estamos tentando um fundo externo da fundação Araucária. Nós não temos recursos; compramos equipamentos com fundos do PRAT, mas são limitados; não dá para atender todos os projetos. Então muitas vezes o agricultor financia uma parte, a gente pede ajuda na prefeitura, em uma cooperativa, coisas assim. Também acho que a hora que o projeto tiver mais visibilidade, ser divulgado em uma rede de televisão, daí será mais fácil a gente conseguir apoio”. (DIRETOR DE INOVAÇÃO, 2017).

Deve ainda ser ressaltado, conforme pontuou a coordenadora de políticas de inovação do IFPR que, o Instituto não possui uma fundação, o que o impede de receber doações em dinheiro. Isso dificulta ainda mais o processo pois as exigências para com os recursos orçamentários, como por exemplo a obrigatoriedade de licitar, terminam por engessar os procedimentos de aquisições e contratações. Outro ponto de dificuldade apontado é a escassez de recursos humanos. O setor de inovação do IFPR conta apenas com 3 servidores locados na sede em Curitiba para dar suporte a todos os NIT's dos outros *campi* localizados no Paraná, restringindo a quantidade de projetos que podem ser desenvolvidos. Este é um ponto que todos os entrevistados declaram que gostariam que houvesse maior atenção.

Destaca-se que a literatura sobre o tema também aponta para a importância que os investimentos financeiros e de pessoal têm sobre os resultados de um escritório de transferência de tecnologia e o quanto esse aporte pode interferir nos níveis de autonomia dos mesmos (JEFFERSON; MAIDA; FARKAS; SAEZ; BENNET, 2017). A mesma dificuldade foi encontrada em pesquisas sobre outras universidades públicas brasileiras (DIAS; PORTO, 2014; GARCIA, 2011; SEGATTO-MENDES; SBRAGIA, 2002), demonstrando que este ainda é um desafio a ser superado no país bem como conciliar a realização das atividades empreendedoras e sua constante necessidade de reinvenção (LIMA *et al.*, 2018).

De todo modo, o instituto através do projeto IFAgroTECH faz questão de manter o envolvimento de vários atores para enriquecer os resultados. Observa-se que participam dos projetos de pesquisa diversos profissionais entre acadêmicos e não acadêmicos incluindo a EMATER de Capanema, que esteve presente em todas as visitas aos produtores, e da cooperativa COAGRO, por exemplo. Além disso, participaram também engenheiros, agrônomos e convidados em geral. O objetivo, de acordo com os entrevistados, foi manter a mente aberta para os mais diversos tipos de soluções, atuando de forma multiprofissional. Em relação ao incentivo de ideias não convencionais, os entrevistados destacaram que é muito importante ouvir todas as ideias e fazer testes. De acordo com eles, algumas ideias tidas pelos



alunos não geraram resultados positivos, mas são igualmente importantes e devem ser descritas nos relatórios, pois geram uma aprendizagem de como não fazer ou prosseguir com a pesquisa. Essas informações são relevantes para evitar gastos futuros de tempo e recursos de outros pesquisadores. Então os alunos são incentivados a relatar também as ideias que fracassaram.

A forma de atuação do IFPR está de acordo com o que é defendido por Casado *et al.* (2012) que aponta que a universidade deve atuar de forma integrada, dentro de perspectivas de desenvolvimento, através da interdisciplinaridade em projetos inovadores e adequados à realidade regional. Os achados também corroboram com as colocações de Storopoli; Binder; Maccari (2013) de que a universidade deve prover aspectos relevantes como infraestrutura, possibilidade de relacionamento, networking externo e cooperação com outras universidades a fim de que se possam promover novos negócios.

No que diz respeito às políticas adotadas pela universidade, os entrevistados foram unânimes em dizer que elas favorecem a inovação. O Técnico em Assuntos Educacionais (TAE) enfatizou que:

“É interessante observar que a própria lei de criação do Instituto menciona que ele deve oferecer uma tecnologia voltada para a comunidade onde se insere, para a responsabilidade social; então a própria lei nos dá esse embasamento. E favorece os nossos professores essa determinação legal. Faz parte da própria missão” (TAE, 2017).

Jefferson *et al.* (2017) em seus estudos sobre universidades empreendedoras na América do Norte reforçam a importância que a missão das universidades representa na articulação dos valores institucionais. Estes autores acreditam que se pode inclusive capturar a motivação para a transferência de conhecimento de uma instituição através da declaração de sua missão. Nesse sentido, observa-se que a missão do IFPR está totalmente alinhada com suas atividades de transferência de conhecimento e/ou tecnologia para a comunidade e com suas políticas internas.

Ao serem perguntados sobre a melhor definição para as políticas adotadas se *bottom up* ou *top down*, os entrevistados enfatizaram que eles têm muita abertura para propor ideias e projetos, como o próprio IFAgroTECH que iniciou com uma iniciativa dos servidores. Principalmente na área da inovação, o diretor frisou que a maioria das ideias partem da equipe; mas que também recebem ideias da alta direção para operacionalizar; então os dois processos estão presentes e são igualmente importantes.

Todorovic *et al.* (2011) também destacaram o importante papel que as políticas *bottom up* possuem na cultura universitária a fim de demonstrar a responsividade a novas ideias e

abordagens inovadoras. Neste sentido, os achados em relação a este item são condizentes com o que os autores consideram adequado a uma Universidade Empreendedora.

Em relação ao futuro do projeto IFAgroTECH, o diretor destaca que a perspectiva é de ampliação para outros estados do Brasil:

“Fomos procurados pelo Instituto Federal de Alagoas - IFAL que deseja adotar o mesmo modelo; fomos apresentar nossa experiência em Alagoas, e terminamos por fazer a transferência desta tecnologia para eles, oferecendo a possibilidade de eles realizarem lá também. Fizemos o licenciamento da marca IFAgroTECH e autorizamos o uso da metodologia do *workshop* – tecnologias agroindustriais pelo IFAL. Em 2018 o projeto será realizado em 7 *campi* em Alagoas e eles vão chamar os institutos de estados próximos para acompanhar e conhecer. A ideia deles é expandir para toda a região nordeste”. (DIRETOR DE INOVAÇÃO, 2017).

No que tange à aplicação no estado do Paraná, no ano de 2018 estão previstos oito IFAgroTECH nos diversos *campi* e a ideia é expandir para quinze em 2019. Outro desdobramento deste projeto refere-se ao que foi intitulado de IFComunidade, que terá uma metodologia parecida com o IFAgroTECH, mas voltada ao Ecoturismo, aos pequenos artesãos e pequenos comércios. Este novo projeto atenderá cidades mais urbanas, que não estão focadas no agronegócio, mas em outras atividades e ramos de serviços explorados por pequenos empreendedores com problemas e desafios para serem resolvidos. Este projeto deve ter início no ano de 2018.

Os dados coletados neste estudo foram comparados com a escala ENTRE-U desenvolvida por Todorovic *et al.* (2011) a fim de captar os indicadores de um ambiente empreendedor na instituição. Após a comparação e análise dos resultados obtidos nesta pesquisa, com os itens da escala é possível observar que o Instituto Federal do Paraná corresponde aos índices de atividade empreendedora em nove dos itens pesquisados e não corresponde ou corresponde parcialmente em apenas três quesitos, conforme resumido no Quadro 1:

Quadro 1 – Índices de atividade empreendedora

Itens	Dados Obtidos
1. Encorajamento dos estudantes para pesquisas significantes para as empresas e a sociedade	Possui estratégia de engajamento dos alunos para desenvolverem soluções para a comunidade
2. Enfatizam a pesquisa aplicada pelos membros da instituição	Sim, como instituto tecnológico o foco da instituição é a pesquisa aplicada
3. Sistema de reconhecimento para os pesquisadores/professores	Não financeiro por ser universidade pública. Reconhecimento em forma de apoio a participação em eventos.
4. Reputação pública da instituição pela sua contribuição	Sim especialmente nas cidades menores onde o projeto IFAGROTEch foi aplicado
5. Reconhecimento de que a pesquisa será útil aos diversos <i>stakeholders</i>	Sim, diversos encontros pré, durante e pós pesquisa asseguram a utilidade.

6. Origem dos fundos de investimento para as pesquisas	Pouco financiamento, recebe apoio de empresas e cooperativas
7. Condução de pesquisas em parceria com profissionais não acadêmicos	Sim, parcerias multiprofissionais
8. Identificação de novas oportunidades	Ainda não possui modelo estabelecido
9. Incentivo de ideias não convencionais a serem colocadas em prática	Sim, participantes dos projetos são estimulados a sugerir ideias não convencionais para solução dos problemas
10. Contribuição das políticas da universidade para uma abordagem inovadora.	Sim, políticas de universidade estão alinhadas com a missão de transferir tecnologia e gerar inovação
11. Definição das políticas adotadas pela universidade - <i>Bottom-up</i> ou <i>Top down</i>	Primazia de políticas <i>bottom up</i> , abertura na alta direção
12. Número de patentes geradas desde a fundação da instituição?	9 processos de depósito de patente finalizados e mais 23 processos em andamento. Início em julho/2017.

Fonte: elaborado pelos autores (2017)

Observou-se que as maiores dificuldades do Instituto pesquisado são nos itens: sistema de reconhecimento para professores, pois pelo fato de se tratarem de servidores públicos concursados a legislação prevê apenas os rendimentos de salário e não rendimentos ou incentivos extras a sua atividade produtiva. Entretanto estes contam com apoio para participação em eventos e ou congressos na forma de diárias, passagens aéreas e inscrições em eventos. Em termos de identificação de novas oportunidades, a instituição ainda não possui um modelo formalizado, de modo que a identificação é feita ainda informalmente e as informações são captadas na maioria das vezes pela da rede de relacionamentos dos professores. A maior dificuldade observada é certamente a relacionada aos fundos de investimento para pesquisas, conforme já apontado anteriormente.

De todo modo, é possível observar os esforços que a instituição empenha em superar estas adversidades, bem como a apresentação de altos índices de desempenho em itens como encorajamento de estudantes para se engajarem em pesquisas, ênfase na pesquisa aplicada, reconhecimento local pela sua contribuição, utilidade das pesquisas para os diversos *stakeholders*, condução de pesquisas com parcerias multiprofissionais, incentivo de ideias não convencionais, criação de políticas internas inovadoras com a participação dos membros da equipe. Finalmente o índice que melhor demonstra o desempenho da instituição estudada é o número de patentes que teve pedido de depósito desde sua estruturação em junho de 2017, que consistiu em oito depósitos de patentes com processos concluídos e mais 15 em andamento. Estes números apontam o potencial da instituição em termos de inovação e geração de tecnologia e são índices considerados por muitos autores como essenciais na mensuração do potencial empreendedor de uma universidade (JEFFERSON *et al.*, 2017; SCHULTZ, 2011; SECUNDO; ELIA, 2014; TIJSEN, 2006).

Em relação às patentes já depositadas desde o início do processo de transferência de tecnologia da instituição, tem-se que oito projetos são próprios do IFPR e um desenvolvido em parceria com outra Universidade, a UNIOESTE, conforme demonstrado no quadro 2:

Quadro 2 – Relação de depósito de patentes



Ordem	Título da Patente	Número INPI
1	Dispositivo de proteção para processos de soldagem e corte com indicação visual de ruídos e outras condições operacionais.	BR 10 2017 013438-5
2	Sistema de monitoramento e alarme de passagens de entrada e saída.	BR 10 2017 015488-2
3	Sistema de treino alimentar.	BR 10 2017 017239-2
4	Briqueques de lodo de esgoto sanitário estabilizado e aditivado – Parceria coma UNIOESTE.	BR 10 2017 018402 1
5	Método de monitoramento para ativação de comunicação dispositivo para-dispositivo (D2D) sem pareamento na ocorrência de falha ou inoperância na rede de comunicação.	BR 10 2017 021647 0
6	Cerveja com substituição parcial do malte por resíduo da industrialização da fécula de mandioca (bagaço de mandioca) de baixo custo de comercialização	BR 10 2017 026492 0
7	Sistema Visualizador de Veias para Dispositivos Móveis	BR 10 2017 026024 0
8	Escova dentária com sucção-adulto	BR 20 2017 026317 2
9	Escova dentária com sucção-infantil	BR 20 2017 026327 0

Fonte: elaborado pelos autores (2017)

Portanto, de acordo com as diretrizes oferecidas pela escala é possível assumir que o instituto pesquisado encaixa na concepção de Todorovic *et al.* (2011) de uma universidade com potencial empreendedor. Além disso, os dados analisados auxiliam em um melhor entendimento da cultura universitária do instituto cujos produtos gerados estão à disposição da comunidade de modo que suas atividades ultrapassam as funções tradicionais de ensino e pesquisa alcançando a troca de conhecimentos com a sociedade e a contribuição para o desenvolvimento econômico de sua localidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os desafios enfrentados pelas universidades e instituições de ensino superior para sua modernização e maior adequação às necessidades da sociedade nos dias atuais requer mudanças em relação ao antigo modelo tradicional que privilegiava apenas as atividades de ensino e pesquisa. Com o advento da sociedade do conhecimento se faz mister um modelo mais dinâmico, flexível e empreendedor que possa atender às necessidades tanto da sociedade quanto trazer retorno a comunidade em que está inserida. Somente assim a rede de relacionamentos



entre universidades-empresas-governos pode alcançar seus objetivos empreendedores, bem como transformar a realidade ao mesmo tempo.


Para que seja possível acompanhar a atitude empreendedora dessas instituições vários tipos de métricas e indicadores foram criados a fim de oferecer uma direção para as atividades universitárias voltadas a sua missão. Assim fomentar o empreendedorismo acadêmico possui relevância estratégica para que as instituições possam ter uma dimensão do quão se encontram próximas de um modelo empreendedor, além de espelhar a sua contribuição ao desenvolvimento sustentável regional e servir de inspiração para outras instituições que desejam seguir neste caminho.

Essa pesquisa apresentou o caso de um Instituto da Rede Federal, o Instituto Federal do Paraná (IFPR) que, por meio da criação de um projeto visando a solução de problemas na área do agronegócio em uma cidade do interior paranaense. Os resultados apresentados demonstram como é possível realizar essa missão apesar dos poucos recursos disponíveis. A conclusão do estudo é que o instituto estudado possui uma cultura empreendedora e está alinhado com os principais indicadores de desempenho apresentados por autores consagrados na área como Todorovic *et al.* (2011). Os fatores com maior desempenho e destaque encontrados na instituição foram: mobilização para pesquisa, incentivo a atividades inovativas e políticas internas condizentes. Entretanto, a instituição ainda enfrenta dificuldades em termos de obtenção de fundos de investimento para pesquisas e falta de recursos humanos que vem buscando superar através do estabelecimento de parcerias público-privadas.

Este estudo contribui ao relatar um modelo de cooperação e transferência de tecnologia bem-sucedidos no âmbito de uma instituição educacional pública de ensino que pode servir de modelo para outras instituições que estão em busca de realizar parcerias entre os membros de suas comunidades.

Esta pesquisa possui limitações em relação a escolha de sua metodologia como estudo de caso único que, embora forneça um aprofundamento na análise da instituição em questão, não permite que suas conclusões sejam generalizadas para outras realidades ou instituições. Os resultados apontados correspondem à realidade específica do contexto estudado em que o projeto descrito foi realizado.

Sugere-se que estudos futuros possam analisar o desenrolar do projeto de forma longitudinal a fim de acompanhar as transferências de tecnologia e patentes criadas e relatar os benefícios do ponto de vista dos consumidores dessas inovações. Além disso, sugere-se que



outros estudos acompanhem os resultados da replicação do projeto IFAgroTECH em outras regiões do país a fim de se comparar a eficácia e captar demais impactos no desenvolvimento regional das cidades envolvidas.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARLETTA, F.; YOGUEL, G.; PEREIRA, M.; RODRÍGUEZ, S. Exploring scientific productivity and transfer activities: Evidence from Argentinean ICT research groups. **Research Policy**, v. 46, n. 8, p. 1361–1369, 2017.

BENGTSSON, L. A comparison of university technology transfer offices' commercialization strategies in the Scandinavian countries. **Science and Public Policy**, v. 44, n. January 2017, p. scw086, 2017.

BRAMWELL, A.; WOLFE, D. A. Universities and regional economic development: the entrepreneurial University of Waterloo. **Research Policy**, v. 37, n. 8, p. 1175–1187., 2008.

BRASIL. Congresso. Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004. Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.973.htm. Acesso em: 20 dez. 2017.

CASADO, F. L.; SILUK, J. C. M.; ZAMPIERI, N. L. V. Universidade empreendedora e o desenvolvimento regional sustentável: proposta de um modelo. **Revista de Administração da UFSM**, v. 5, n. 0, p. 633–649, 2012.

CHAIS, C.; MACHADO, C.; SCOPEL, A. Universidade Empreendedora: a Ótica Dos Empresários Sobre O Posicionamento Empreendedor Da Universidade Na Contribuição Para O Desenvolvimento Regional. **Revista de Gestão Universitária da America Latina**, v. 8, n. 4, p. 57–76, 2015.



CLARK, B. **Creating Entrepreneurial Universities. Organizational Pathways of Transformation**. Oxford: Pergamon and Elsevier Science, 1998.

COSTA, P. R.; PORTO, G. S.; PLONSKY, G. A. Gestão da cooperação empresa-universidade nas multinacionais brasileiras. **Revista de Administração e Inovação**. v.7, n.3, p. 150-173. Jul/set 2010.

DIAS, A. A.; PORTO, G. S. Como a USP transfere tecnologia? **Organizações & Sociedade**, v. 21, n. 70, p. 489–508, 2014.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, 1989.

ETZKOWITZ, H. The evolution of the entrepreneurial university. **Int. J. Technology and Globalisation**, v. 1, n. 1, p. 64–77, 2004.



ETZKOWITZ, H. Anatomy of the entrepreneurial university. **Social Science Information**, v. 2, n. 3, p. 486–511, 2013.

FERREIRA, E. J.; STEENKAMP, R. J. The exploration of the triple helix concept in terms of entrepreneurial universities and corporate innovation. **Corporate Ownership and Control**, v. 12, n. 1CONT5, p. 502–517, 2015.

GARCIA, R. Os efeitos da proximidade geográfica para o estímulo da interação universidade-empresa Effects of geographical proximity to foster university-industry linkages. **Revista de Economia**, v. 37, p. 307–330, 2011.

GITTELMAN, M.; KOGUT, B. Does good science lead to valuable knowledge? Biotechnology firms and the evolutionary logic of citation patterns. **Management Science**, v. 49, n. 4, p. 366–382, 2003.

GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B. DA. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos**. São Paulo: Saraiva. 2006.

GUERRERO, M.; CUNNINGHAM, J.; URBANO, D. Economic impact of entrepreneurial universities' activities: an exploratory study of the United Kingdom. **Research Policy**, v. 44, n. 3, p. 748–764, 2015.

GUERRERO, M.; URBANO, D.; CUNNINGHAM, J.; ORGAN, D. Entrepreneurial universities in two European regions: a case study comparison. **The Journal of Technology Transfer**, v. 39, p. 415–434, 2014.

IFPR, Instituto Federal do Paraná. Disponível em: <http://reitoria.ifpr.edu.br/menu-institucional/institucional/>. Acesso em: 20 dez. 2017.

JEFFERSON, D. J.; MAIDA, M.; FARKAS, A.; ALANDETE-SAEZ, M.; BENNETT, A. B. Technology transfer in the Americas: common and divergent practices among major research universities and public sector institutions. **Journal of Technology Transfer**, v. 42, n. 6, p. 1307–1333, 2017.


KHANDWALLA, P. N. Pioneering innovative management: an Indian excellence. **Organization Studies**, v. 6 n. 2, p. 161–184. 1985.

KIRBY, D. A.; GUERRERO, M.; URBANO, D. Making universities more entrepreneurial: development of a model. **Canadian Journal of Administrative Sciences**, v. 28, n. 3, p. 302–316, 2011.

LIMA, S. F. A.; DANTAS, C. F.; TEIXEIRA, R. M.; ALMEIDA, M. A. Empreendedorismo público e orientação empreendedora em instituições federais de ensino. **Revista de Ciências da Administração**, v. 20, n. 50, p. 44–60, 2018.

MERRIAM, S. B. **Qualitative Research: A guide to design and Implementation**. 2a ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2009.

NOVELI, M.; SEGATTO, A. P. Processo de cooperação universidade-empresa para a inovação tecnológica em um parque tecnológico: evidências empíricas e proposição de um modelo conceitual. **Revista de Administração e Inovação**, v. 9, p. 81–105, 2012.



SCHMITZ, A.; URBANO, D.; DANDOLINI, G. A.; DE SOUZA, J. A.; GUERRERO, M. Innovation and entrepreneurship in the academic setting: a systematic literature review. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 13, n. 2, p. 369–395, 2017.

SCHULTZ, L. I. Nanotechnology's triple helix: a case study of the University at Albany's College of Nanoscale Science and Engineering. **Journal of Technology Transfer**, v. 36, n. 5, p. 546–564, 2011.

SECUNDO, G.; ELIA, G. A performance measurement system for academic entrepreneurship: a case study. **Measuring Business Excellence**, v. 18, n. 3, p. 23–37, 2014.

SEGATTO-MENDES, A. P.; SBRAGIA, R. O processo de cooperação universidade-empresa em universidades brasileiras. **Revista de Administração**, v. 37, n. 4, p. 58–71, 2002.

STOROPOLI, JOSÉ EDUARDO; PEREIRA BINDER, MARCELO; MACCARI, E. A. Incubadoras de empresas e o desenvolvimento de capacidades em empresas incubadas. **Revista de Ciências da Administração**, v. 15, n. 35, p. 36–51, 2013.

TEIXEIRA, A. A. C.; MOTA, L. A bibliometric portrait of the evolution, scientific roots and influence of the literature on university-industry links. **Scientometrics**, v. 93, n. 3, p. 719–743, 2012.

TIJSSEN, R. J. W. Universities and industrially relevant science: Towards measurement models and indicators of entrepreneurial orientation. **Research Policy**, v. 35, n. 10, p. 1569–1585, 2006.

TODOROVIC, Z. W.; MCNAUGHTON, R. B.; GUILD, P. ENTRE-U: an entrepreneurial orientation scale for universities. **Technovation**, v. 31, n. 2, p. 128–137., 2011.

YIN, R. K. **Estudo de Caso - Planejamento e Métodos**. 2^o ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

CAPÍTULO 21

ANÁLISE DE BALANÇO EM UM CLUBE ESPANHOL DE FUTEBOL APLICANDO AS METODOLOGIAS DE ANÁLISE HORIZONTAL, VERTICAL E ÍNDICES DE LIQUIDEZ

DOI: 10.47402/ed.ep.c202156521982

[Ryan Augusto Lemes De Oliveira](#), Graduando em Gestão Financeira, FATEC GT
[Adriano Carlos Moraes Rosa](#), Doutor em Engenharia de Produção, FATEC GT
[José Carlos De Paula](#), Graduado em Ciências Contábeis, FATEC GT



RESUMO

A Análise de Balanço é uma importante área da Contabilidade Gerencial e, um dos seus principais objetivos é trazer informações sobre a situação econômico-financeiro da empresa, apontando seu diagnóstico. Com isso, o objetivo geral desse artigo foi realizar uma análise das demonstrações contábeis de um clube espanhol de futebol, devido sua responsabilidade administrativa e por seus longevos resultados positivos como uma empresa esportiva, além de sua importância e protagonismo mundial. Já os objetivos específicos foram a análise e elaboração do método de Análise Horizontal e Vertical, além de apresentar Indicadores de Liquidez que mostrem a capacidade de pagamento do clube, como também, uma Análise Comparativa para obter uma base dos números apresentados pelo clube. A metodologia empregada neste artigo consiste na pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental. Como resultado da pesquisa, evidenciou-se uma perspectiva bastante favorável, com o clube maximizando seu lucro, sendo representado pelo Patrimônio Líquido, que no acumulado dos anos aumentou 19,23% e minimizando suas dívidas. Por fim a análise comparativa trouxe uma excelente base para evidenciar a boa posição do clube em relação aos concorrentes, sendo superior em todos os indicadores. Portanto, pode-se ter um panorama da excelente situação dessa instituição e a importância da análise de balanço para se obter informações cruciais de instituições.

PALAVRAS-CHAVE: Análise, Balanço, Economia, Finanças, Futebol.

INTRODUÇÃO

A Análise de Balanços é uma importante área da contabilidade gerencial para a empresa, seja ela pequena, média ou grande. Um dos seus principais objetivos é trazer informações claras da situação financeira das empresas para seus interessados, sendo eles os sócios, futuros investidores, fornecedores, etc. Como apresenta Assaf (2012), a Análise de Balanços visa relatar, com base nas informações contábeis fornecidas pelas empresas, a posição econômico-financeira atual, as causas que determinam a evolução apresentada e as tendências futuras. Em outras palavras, pela análise de balanço extraem-se informações sobre a posição passada, presente e futura (projetada) de uma empresa.



Atualmente as empresas vivem em um mercado de alta competitividade, onde todo tipo de vantagem competitiva obtida por elas, pode trazer diversos benefícios. E um importante método para ajudar a empresa a obter essas vantagens, é a análise de balanço que auxilia na gestão, trazendo informações cruciais para a tomada de decisões. O clube de futebol espanhol Real Madrid será a instituição analisada, uma vez que, é o clube considerado uma das maiores equipes do mundo, e apresentou no ano de 2020, uma receita de 757,3 milhões de euros, ocupando o segundo lugar no ranking mundial (DELLOITTE, 2020).

O trabalho tem como objetivo geral analisar as demonstrações contábeis de uma instituição esportiva internacional com o foco no futebol, o clube Real Madrid. Já os objetivos específicos foram a aplicação da análise e elaboração do método vertical no intuito de gerar um panorama da evolução das contas do balanço do clube, a análise vertical para poder identificar como estão distribuídos os recursos e investimentos do clube, além de apresentar indicadores de liquidez que mostrem a capacidade de pagamento do clube e, uma análise comparativa dos números apresentados. Assim, o estudo justifica-se pela importância da Análise de Balanço no contexto das empresas, para se obter informações que serão importantes na tomada de decisões e pela representatividade mundial do clube, onde seus números dentro e fora de campo mostram sua grandiosidade. Assim, este artigo traz uma análise econômico-financeiro da situação que o clube apresenta através de suas demonstrações contábeis. Os resultados do artigo importantes para o público em geral que queira aprofundar seu conhecimento sobre a Análise de Balanço, além de pessoas que gostam de futebol e queiram saber um pouco mais sobre um clube além das “quatro linhas”.

A estrutura do artigo é composta por esta Introdução (Seção 1), pelo Embasamento Teórico contido na Seção 2, onde tratou-se de uma revisão sobre a Análise de Balanço, Análise Horizontal, Análise Vertical, Índice de Liquidez, Liquidez Imediata, Liquidez Seca, Liquidez Corrente e Liquidez Geral. Já na Seção 3, é apresentado o Desenvolvimento da Temática. Na seção 4, os Resultados e Discussões a respeito da Análise de Balanço do clube Real Madrid são apresentados e, o trabalho se encerra com a Seção 5, com as Considerações Finais.

EMBASAMENTO TEÓRICO

Compõem o embasamento teórico deste, a Análise de Balanço, Análise Horizontal, Análise Vertical, Índice de Liquidez, Liquidez Imediata, Liquidez Seca, Liquidez Corrente e Liquidez Geral.

ANÁLISE DE BALANÇOS

Segundo Megliorini (2009), a Análise de Balanços, também chamada Análise das Demonstrações Contábeis, proporciona um exame a respeito da posição atual e da evolução da situação econômica e financeira da empresa, bem como a comparação do desempenho dela com a de outras. Para Assaf (2012), a análise de balanços visa relatar, com base nas informações contábeis fornecidas pelas empresas, a posição econômico-financeira atual, as causas que determinam a evolução apresentada e as tendências futuras. Em outras palavras, pela análise de balanço extraem-se informações sobre a posição passada, presente e futura de uma empresa.

ANÁLISE HORIZONTAL

Segundo Assaf (2012), a análise horizontal é a comparação que se faz entre os valores de uma mesma conta ou grupo de contas, em diferentes exercícios sociais. É basicamente um processo de análise temporal, desenvolvido por meio de números-índices, sendo seus cálculos processados como exemplificado no Quadro 1:

Quadro 1: Fórmula A.H.

$$\text{Número-índice} = \frac{Vd}{Vb} \times 100$$

Vb

Fonte: Assaf (2012)

Blatt (2001) complementa, explicando que essa análise objetiva demonstrar o crescimento ou queda ocorrida em itens que constituem as demonstrações contábeis em períodos consecutivos. A Análise Horizontal então, compara percentuais ao longo de períodos, ao passo que a análise vertical compara-os dentro de um período.

ANÁLISE VERTICAL

Segundo Assaf (2012), a Análise Vertical, é também um processo comparativo, expresso em porcentagem, que se aplica ao se relacionar uma conta ou grupo de contas com um valor afim ou relacionável, identificado no mesmo demonstrativo. Para Blatt (2001), ela tem por objetivo determinar a relevância de cada conta em relação a um valor total. No balanço patrimonial calcula-se a participação relativa das contas, tomando-se como base o seu capital total. Já na demonstração de resultado, o referencial passa a ser o valor da receita operacional líquida.

ÍNDICES DE LIQUIDEZ

De acordo com Diniz (2015), os índices de liquidez têm por objetivo demonstrar a situação financeira de uma empresa, relacionada à sua capacidade de pagamento no longo, curto

e curtíssimo prazo. E, segundo Vieira e Santos (2005), através da análise das demonstrações financeiras, utilizando-se os índices de liquidez, averigua-se o estado de solvência de uma empresa, ou seja, a capacidade financeira que esta reúne para a cobertura hábil de seus compromissos correntes.

LIQUIDEZ IMEDIATA

Segundo Assaf (2012), Revela a porcentagem das dívidas de curto prazo (circulante) em condições de serem liquidadas imediatamente. Esse quociente é normalmente baixo pelo pouco interesse das empresas em manter recursos monetários em caixa, ativo operacionalmente de reduzida rentabilidade. Já de acordo com Iudícibus (2017), este quociente representa o valor de quanto dispomos imediatamente para liquidar nossas dívidas de curto prazo. Considere-se que a composição etária do numerador e denominador é completamente distinta. No numerador temos fundos imediatamente disponíveis. No denominador, dívidas que, embora de curto prazo, vencerão em 30, 60, 90, 180 e até 365 dias.

Quadro 2: Fórmula L.I.

$$\text{Liquidez Imediata} = \frac{\text{Disponível}}{\text{Passivo Circulante}}$$

Fonte: Assaf (2012).

LIQUIDEZ SECA

Segundo Assaf (2012), o quociente demonstra a porcentagem das dívidas a curto em condições de serem saldadas mediante a utilização de itens monetários de maior liquidez do ativo circulante. Essencialmente, a liquidez seca determina a capacidade de curto prazo de pagamento da empresa mediante a utilização das contas do disponível e valores a receber. Já de acordo com Iudícibus (2017), esta é uma variante muito adequada para se avaliar conservadoramente a situação de liquidez da empresa. Eliminando-se os estoques do numerador, estamos eliminando uma fonte de incerteza.

Quadro 3: Fórmula L.S.

$$\text{Liquidez Seca} = \frac{\text{Ativo Circulante} - \text{Estoque} - \text{Despesas Antecipadas}}{\text{Passivo Circulante}}$$

Fonte: Assaf (2012).

LIQUIDES CORRENTE

Segundo Assaf (2012), a liquidez corrente indica o quanto existe de ativo circulante para cada \$ 1 de dívidas a curto prazo. Concordando, Iudícibus (2017), escreveu que este quociente

relaciona o quanto dispomos, imediatamente, de disponíveis e conversíveis (de curto prazo) em dinheiro, com relação às dívidas de curto prazo. É um índice muito divulgado e frequentemente considerado como o melhor indicador da situação de liquidez da empresa.

Quadro 4: Fórmula L.C.

$$\text{Liquidez Corrente} = \frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$$

Fonte: Assaf (2012)

LIQUIDEZ GERAL

Segundo Assaf (2012), esse indicador revela a liquidez, tanto a curto como longo prazo. De cada \$ 1 que a empresa mantém de dívidas, o quanto existe de direitos e haveres no ativo circulante e no realizável a longo prazo. Segue o Quadro 5, de acordo com Iudícibus (2017).

Quadro 5: Fórmula L.G.

$$\text{Liquidez Geral} = \frac{\text{Ativo Circulante} + \text{Realizável a Longo Prazo}}{\text{Passivo Circulante} + \text{Exigível a Longo Prazo}}$$

Fonte: Assaf (2012).

DESENVOLVIMENTO DA TEMÁTICA

O estudo foi realizado a partir de pesquisa bibliográfica, que segundo Lakatos e Marconi (2003), A pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico etc. O estudo também é formado por pesquisa documental, que segundo Gil (2002), vale-se de materiais que não recebem ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa.

Como apoio metodológico, utilizou-se o Estudo de caso que, segundo Yin (2015), representa uma investigação empírica e compreende um método abrangente, com a lógica do planejamento, da coleta e da análise de dados. Pode incluir tanto estudos de caso único quanto de múltiplos, assim como abordagens quantitativas e qualitativas de pesquisa.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Como resultados a pesquisa ousou colocar em prática os métodos de análise de balanço em um caso real e, escolheu-se como estudo de caso, o clube de futebol real madrid. O clube atualmente não é uma empresa s/a, como seu maior rival barcelona, fator esse político e cultural do país, que não é intenção do artigo entrar em detalhes. Mas mesmo assim a gestão dos clubes apresentam os resultados financeiros e as demonstrações do resultado do exercícios, publicados

em sua rede de comunicação igual qualquer outra empresa com ações na bolsa de valores, tornando assim viável a elaboração das análises que serão realizadas na seção.

Segundo dados de janeiro de 2020, realizado pela deloitte football money league, os clubes lideram o ranking de maior receita da temporada, juntos ultrapassando a casa de \$ 1,5 bilhões de euros. Tornando assim as análises bastante interessante e bem próximo de uma análise de uma empresa, o que poderia acontecer com os dois clubes, sendo que diversos clubes europeus já utilizam da gestão s/a. Segue na figura 1 o balanço patrimonial do clube real madrid, utilizado para as análises:

Figura 1: Balanço Patrimonial

ACTIVO			PASIVO Y PATRIMONIO NETO		
MILES €	30/06/2019	30/06/2018	MILES €	30/06/2019	30/06/2018
Inmovilizaciones inmateriales deportivas	310.903	316.787	Fondo Social y Reservas	490.086	458.912
Otras inmovilizaciones inmateriales	4.042	7.479	Resultado Ejercicio	38.394	31.174
Inmovilizaciones materiales	350.343	341.215	FONDOS PROPIOS	528.480	490.086
Inversiones inmobiliarias	11.552	11.920	Subvenciones recibidas	4.276	4.420
Deudores por traspasos de jugadores a largo plazo	56	23.812	PATRIMONIO NETO	532.756	494.506
Activos por impuesto diferido	19.111	13.043	Provisiones riesgos y gastos	14.293	23.906
Otro inmovilizado financiero	29.769	20.301	Deudas con entidades de crédito	49.693	49.793
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	725.776	734.557	Acreedores a largo plazo por adquisición jugadores	15.279	17.444
Activos mantenidos para la venta	78.993		Acreedores a largo plazo por obras Estadio y Ciudad Real Madrid	0	1.229
Existencias	5.570	3.671	Acreedores por recompra de derechos/otros	924	902
Deudores por traspasos de jugadores a corto plazo	78.802	52.305	Pasivos por impuesto diferido	19.390	16.230
Deudores por ingresos de explotación	84.759	98.976	Periodificaciones largo plazo	33.289	24.227
Activos por impuesto Corriente	3.881	5.743	TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	132.868	133.731
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	155.706	190.109	Provisiones riesgos y gastos	2.163	1.920
Periodificaciones a corto plazo	4.956	3.664	Deudas con entidades de crédito	94	10.151
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	412.607	354.468	Acreedores a corto plazo por adquisición jugadores	100.608	38.307
TOTAL ACTIVO	1.138.383	1.089.025	Acreedores a corto plazo por obras Estadio y Ciudad Real Madrid	7.478	17.138
			Acreedores a corto plazo por recompra derechos	64	60
			Acreedores a corto plazo por compras, servicios, y Hacienda por operaciones	83.477	86.237
			Acreedores a corto plazo (remuneraciones pendientes de pago)	149.497	207.760
			Periodificaciones a corto plazo	129.378	99.215
			TOTAL PASIVO CORRIENTE	472.759	460.788
			TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	1.138.383	1.089.025

Fonte: Site Oficial do Real Madrid.

ANALISE HORIZONTAL

A seguir, a pesquisa apresenta a análise horizontal do Clube Real Madrid, realizada com base no exercício imediatamente anterior, objetivando mais dinâmica e melhor panorama da situação do Clube de Futebol Real Madrid. A Tabela 1 mostra esses resultados:

Tabela 1: Análise Horizontal

* Valores em milhares de euros

Ano	2016	%	2017	%	2018	%	2019	%

Ativo C.	339856	-	317190	93,33	354468	111,75	412607	116,40
Ativo não C.	705263	-	757472	107,40	734557	96,97	725776	98,80
Passivo	425485	-	449059	105,54	460788	102,61	472759	102,60
Passivo não C.	177386	-	162127	91,40	133731	82,49	132868	99,35
P.L.	442248	-	463476	104,8	494506	106,70	532756	107,73
Lucro	30280	-	21372	70,58	31174	145,86	38394	123,16

Fonte: Elaborado pelos autores.

No balanço do 2017, observa-se que o clube teve uma queda de 6,66% no seu ativo circulante, conseqüentemente perdendo assim parte de sua liquidez. O ativo não circulante apresenta um aumento de 7,40%, muito em função dos investimentos em jogadores para o fortalecimento da equipe nesse ano. O passivo circulante da empresa mostra um crescimento de 5,54%, que representa um aumento no endividamento a curto prazo, também em função dos seus investimentos feitos para o ano. O passivo não circulante da empresa apresentou uma queda de 8,60%, mostrando-se uma diminuição do endividamento da empresa ao longo prazo, sendo observado assim com essa diminuição, um aumento de 4,80% no patrimônio líquido, aumentando a participação dos sócios sobre a empresa.

No balanço do ano de 2018, observa-se que o clube voltou a recuperar sua maior liquidez, com um aumento de 11,75% do seu ativo circulante. Já seu ativo não circulante apresentou uma queda de 3,03%, que pode ser justificada por uma maior venda de jogadores nesse ano, que causou também um maior aporte financeiro na conta caixa. O Passivo circulante do clube aumentou pelo segundo ano consecutivo, um aumentado de 2,61% das suas dívidas a curto prazo. O passivo não circulante segue o caminho oposto, com uma queda considerável de 17,51% no seu segundo ano consecutivo, conseguindo diminuir suas dívidas a longo prazo e tendo um aumento do capital próprio de 6,70%, diminuindo assim o capital de terceiros.

No balanço do ano de 2019, o ativo circulante do clube teve um aumento de 16,40%, ainda maior que o ano anterior, consolidando assim o crescimento de sua liquidez. O ativo não circulante fechou mais um ano com queda, de 1,20%, como um dos principais motivos os recebimentos de transações de jogadores. O passivo circulante da empresa aumentou 2,60%, com o terceiro ano de crescimento, aumentando ainda mais as dívidas a curto prazo, tornando um ponto a se observar, mesmo esse crescimento não sendo grande. O passivo não circulante teve uma queda de 0,65%, o ano com a menor taxa de diminuição das dívidas de longo prazo, que pode apontar um futuro crescimento das dívidas para os próximos anos.

O patrimônio líquido, ou seja, a participação dos sócios, manteve o aumento dos últimos anos, crescendo 7,73% e apresentando sua maior alta nos últimos anos, com uma tendência de maior crescimento para o futuro se o clube manter sua gestão.

ANALISE VERTICAL

A seguir apresenta-se a análise horizontal do clube de futebol Real Madrid (Tabela 2):

Tabela 2: Análise Vertical
* Valores em milhares de euros

Ano	2016	%	2017	%	2018	%	2019	%
Ativo C.	339.856	32,52	317.190	29,52	354.468	32,55	412.607	36,25
Ativo não C.	705.263	67,48	757.472	70,48	734.557	67,45	725.776	63,75
Total	1.045.119	100	1.074.662	100	1.089.025	100	1.138.383	100
Passivo	425.485	40,71	449.059	41,79	460.788	42,31	472.759	41,53
Passivo não C.	177.386	16,97	162.127	15,09	133.731	12,28	132.868	11,67
P.L.	442.248	42,32	463.476	43,13	494.506	45,41	532.756	46,80

Fonte: Elaborado pelos autores.

No ano de 2016, observa-se que o clube teve a maior parte de seu investimento no ativo não circulante (67,48%), que significa uma grande parte do investimento em bens como imóveis, instalações e jogadores da equipe. Os recursos da empresa, 57,68% são de terceiros e 42,32% capital próprio, apresentando assim um equilíbrio, sendo essencial para empresa não ter um alto índice de endividamento. No ano de 2017, o clube apresentou seu investimento feito na maior parte no ativo não circulante (70,48%), mantendo como se apresentou no ano de 2016, com um acréscimo de 3,00%. Diminuindo ainda mais o ativo circulante (29,52%), perdendo assim liquidez. Os recursos da empresa, vindos de terceiros representavam 56,88% e o capital próprio 43,13%, com uma melhora, pelo segundo ano seguido diminuindo o endividamento do clube.

No ano de 2018, o clube apresentou uma divisão dos investimentos muito próximos ao ano de 2016, com o ativo circulante de 32,55% e o ativo não circulante de 67,45%, voltando assim a recuperar sua liquidez com a diminuição do ativo não circulante, representado pelos imobilizados e aumento do ativo circulante, com contas de maior liquidez. Os recursos de terceiros utilizados pela empresa representam 54,59% e os recursos próprios 45,41%, diminuindo assim pelo terceiro ano consecutivo seu endividamento.

No ano de 2019, observa-se uma maior aproximação do ativo circulante e não circulante, com uma representação de 36,25% e 63,75% respectivamente. Melhorando a divisão do

investimento da empresa, não focando em apenas investimentos imobilizados. Mesmo que ainda seja grande a diferença a empresa vem ano após ano aumentando sua liquidez, com o aumento do ativo circulante que localiza as contas de maior liquidez como caixa e banco. Os recursos de terceiros da empresa representaram 53,20% e o capital próprio 46,80%, apontando um equilíbrio na divisão dos recursos do clube.

Nos quatro anos analisados observa-se que o clube teve uma perda constante em seu passivo não circulante, que representava 16,97% em 2016, caindo para 11,67% em 2019. O passivo do clube se mostrou constante, com alterações menores que 2%. O ativo circulante teve uma grande queda no ano de 2017, mas apresentou somente melhoras nos anos seguintes, inverso do ativo não circulante que apresentou um grande aumento no ano de 2016, e após isso diminuições nos anos seguintes, ocorrendo uma aproximação na distribuição dos investimentos do clube. Por fim, o patrimônio líquido do clube, ou seja, os recursos próprios dos sócios, tem aumentado sua participação a cada ano, de 42,32% em 2016 a 46,80% em 2019, aumentando 4,48%, apontando assim os resultados positivos do clube. Mostrando um grande ponto favorável para investidores, observa-se também uma tendência para se manter, sendo que o clube não passa por mal momento no futebol e nem internamente.

ÍNDICES DE LIQUIDEZ

Nesta seção será apresentado os índices de liquidez calculados do clube de futebol Real Madrid, sendo eles, liquidez imediata liquidez seca, liquidez corrente e liquidez geral.

LIQUIDEZ IMEDIATA

A seguir, a Tabela 3 apresenta-se o índice de liquidez imediata do clube Real Madrid:

Tabela 3: Liquidez Imediata

Liquidez Imediata	=	$\frac{155.706}{472.759}$	=	0,33
--------------------------	---	---------------------------	---	------

Fonte: Elaborado pelos autores.

O clube Real Madrid apresenta assim uma capacidade de quitar 33% das suas dívidas de curto prazo. Esse índice geralmente apresenta-se baixo na maioria das empresas, pois não é de muito interesse deixar o dinheiro parado em caixa, sem proporcionar nenhum retorno.

LIQUIDEZ SECA

A seguir, a Tabela 4 apresenta-se o índice de liquidez seca do clube Real Madrid:

Tabela 4: Liquidez Seca

Liquidez Seca	=	412607	-	5570	=	0,86
----------------------	---	--------	---	------	---	------

Fonte: Elaborado pelos autores.

O clube Real Madrid apresenta uma capacidade de quitar suas dívidas de curto prazo com seu disponível e valores a receber, de 0,86, ou seja, para cada R\$ 1,00 de dívida, o clube tem R\$ 0,86.

LIQUIDEZ CORRENTE

O índice de liquidez corrente do clube Real Madrid é mostrado na Tabela 5:

Tabela 5: Liquidez Corrente.

Liquidez Corrente	=	$\frac{412607}{472759}$	=	0,87
--------------------------	---	-------------------------	---	------

Fonte: Elaborado pelos autores.

Observa-se assim que o clube apresenta um índice de 0,87, ou seja, o clube tem R\$ 0,87 de ativo circulante para cada R\$ 1,00 de dívidas a curto prazo. Analisando esse número mostra que o clube tem um capital circulante líquido negativo, não tendo recursos suficientes para quitar suas dívidas de curto prazo. Também é importante destacar que mesmo empresas que tem esse índice superior 1,0 muitas vezes não conseguem quitar suas dívidas, pois, o índice de liquidez corrente é muitas vezes inflado com os estoques das empresas.

LIQUIDEZ GERAL

A seguir apresenta-se o índice de liquidez geral do clube Real Madrid (Tabela 6):

Tabela 6: Liquidez Geral.

Liquidez Geral	=	$\frac{412607 + 56}{472759 + 132868}$	=	0,68
-----------------------	---	---------------------------------------	---	------

Fonte: Elaborado pelos autores.

O clube Real Madrid tem de direitos e haveres no ativo circulante e no realizável a longo prazo R\$ 0,68, para cada R\$ 1,00 de dívidas.

ANÁLISE COMPARATIVA

Para se ter uma base da situação que o clube Real Madrid apresenta através dos índices de liquidez que foram apresentados, utilizou-se a comparação com os índices apresentados pelo clube Barcelona, uma grande clube que compete de igual para o Real Madrid, sendo ambas reconhecidas mundialmente. A seguir, a Tabela 7 mostra a análise comparativa elaborada entre os clubes:



Tabela 7: Análise Comparativa.

Indicadores de Liquidez	Barcelona	Real Madrid
Liquidez Imediata	0,23	0,33
Liquidez Seca	0,58	0,86
Liquidez Corrente	0,59	0,87
Liquidez Geral	0,42	0,68

Fonte: Elaborado pelos autores.

Com a base de comparação sobre o clube Barcelona, observa-se que a liquidez imediata nesse ramo de atividade apresenta resultado baixo, mostrando assim que o clube Real Madrid tem um índice de liquidez imediata bom, pois, comparado com sua concorrente observa-se uma superioridade de 0,10 (10%), tendo uma capacidade maior de quitar suas dívidas a curto prazo. No índice de liquidez seca o clube Real Madrid também mostra superioridade, com seu índice 0,86 sobrepõem aos 0,58 apresentado pelo clube Barcelona. Assim pode-se dizer que o Real Madrid tem um índice de liquidez seca bom, com uma grande vantagem sobre sua concorrente.

No índice de liquidez corrente o clube Real Madrid apresenta um capital circulante líquido negativo, com um índice de 0,87. Mesmo com esse resultado negativo, comparado com o clube Barcelona que apresenta um índice de 0,59, identifica-se um resultado 0,28 superior, sendo assim apresenta uma liquidez corrente boa, pois se trata de uma comparação entre os dois maiores clubes da Espanha e mundo. O clube Real Madrid apresenta um índice de 0,68, enquanto o clube Barcelona apresenta um índice de 0,42. Como nos índices anteriores mostra uma superioridade de 0,24. Mostrando sua maior capacidade de quitar suas dívidas em relação a sua concorrente. Portanto, conclui-se que o clube Real Madrid apresenta resultados excelentes, muito superior de sua concorrente, com números muito satisfatórios, mostrando a consistente administração do clube, e com um enorme potencial de manter apresentando resultados positivos, crescendo a cada ano e se mantendo no topo do futebol mundial, podendo se tornar ainda mais uma potencial se um dia vier a se modificar para clube empresa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento do presente estudo traz a situação econômico- financeiro que o clube Real Madrid apresentou, evidenciando a importância da elaboração e uso dos métodos de análise de balanço, para se obter informações cruciais sobre a situação econômico-financeiro de uma instituição, servindo como um diagnóstico médico, apontando todos os pontos positivos e negativos, para aqueles que tem alguma relação com a instituição, sendo eles sócios, gestores, fornecedores, investidores, etc. A análise horizontal e vertical elaboradas do clube Real Madrid



mostraram-se bastantes positivas, pois, com elas pode-se ter uma visão ampla e panorâmica do desenvolvimento do clube durante os anos de 2016-2019.

A análise horizontal do clube apresentou a evolução do ativo, passivo e patrimônio líquido, trazendo informações importantes de como essas contas do balanço vem evoluindo, principalmente como se comporta os recursos e investimentos do clube. Já a análise vertical apresentou qual a participação que cada conta do balanço tem do total de investimentos do clube, observou-se que o clube consegue ter um equilíbrio dos investimentos no ativo circulante e não circulante, e nos recursos apresenta um ponto muito positivo, pois, cada ano que se passa aumenta mais a participação do recurso próprio, constatando os resultados líquidos positivos do clube. Os índices de liquidez juntamente com a análise comparativa, também mostraram sua importância na análise de balanço, pois, com eles pode-se ter informações da capacidade de pagamento do clube, além de uma noção de qual o posicionamento da empresa em relação ao mercado e seus concorrentes.

Sendo o ideal para uma empresa estar no topo, onde tem vantagens sobre todos seus concorrentes ditando o ritmo do mercado. Para os índices de liquidez fazerem sentido é de extrema importância que seja comparados com de outras empresas, como foi realizado nesse estudo, pois sem uma comparação são apenas números que não farão muito sentido para o analista. Portanto, os índices de liquidez do clube Real Madrid apresentaram-se bons, levando vantagens consideráveis em todos os índices, o que apresenta o clube como um dos líderes mundiais do mercado de futebol, e se analisado o contexto do esporte mundial nos dias atuais se torna ainda mais claro. O clube é uma das principais potenciais mundiais reconhecida por títulos e glórias, sendo o maior campeão disparado da principal liga disputada, reconhecido por ter os melhores jogadores, com o time dos galácticos, além da sua excelente estrutura física que proporciona o melhor para os atletas e funcionários.

Por fim, é importante destacar que uma análise de balanço não se resume apenas aos métodos elaborados nesse artigo, existindo diversos outros métodos que podem ser aplicados na análise de uma empresa para se deixar ainda mais completa e precisa. O artigo procurou trazer os métodos mais clássicos para demonstrar a situação econômico-financeiro do clube Real Madrid, deixando em aberto para mais pesquisas que tragam outros métodos importantes da análise de balanço, que acrescente ainda mais para uma análise completa.

REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e Análise de Balanços**: um enfoque econômico-financeiro. 10ª. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BLATT, Adriano. **Análise de Balanço**: estruturação e avaliação das demonstrações financeiras e contábeis. São Paulo: MAKRON Book, 2001.

DELOITTE. **Deloitte Football Money League 2020**. Disponível em: <<https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/sports-business-group/articles/deloitte-football-money-league.html#>>. Acesso em: 20 de Abril de 2020. 14h35.

DINIZ, Natália. **Análise das Demonstrações Financeiras**. Rio de Janeiro : SESES, 2015.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4ª. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Análise de Balanços**. 11ª. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5ª. ed. São Paulo : Atlas 2003.

MEGLIORINI, Evandir. **Administração Financeira**: uma abordagem brasileira. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

REAL MADRID. **Real Madri Annual Reports**. Disponível em: <<https://www.realmadrid.com/en/members/member-card/annual-reports>>. Acesso em: 15 de Abril de 2020. 19h30.

VIEIRA, Roberto Hugo Pedrosa; SANTOS, Marlene Maria da Conceição. Análise Das Demonstrações Financeiras Através De Índices Financeiros. **Veredas FAVIP**, Caruaru, Vol. 2, n. 01, pp. 50–60, jan./jun. 2005.

YIN, Robert. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. 4ª. ed. Porto Alegre: Bookman; 2015.

CAPÍTULO 22

MERCADO DE TRABALHO: IMPLEMENTAÇÃO DE UM MATERIAL DE APOIO PARA TÉCNICOS RECÉM-FORMADOS

DOI: 10.47402/ed.ep.c202156622982

[Mariana Andrade Espíndola](#), Graduanda em Gestão Financeira, FATEC GT
[Isabela Ribeiro Rosa](#), Técnica em Administração, ETEC Lorena
[Maria Clara Fonseca Oliveira](#), Graduanda em Administração, FATEA Lorena
[Rafaela Victória Pereira De Assis](#), Graduanda em Biomedicina, Serra Dourada Lorena
[Vivian Carvalho Manuci](#), Técnica em Administração, ETEC Lorena
[Adriano Carlos Moraes Rosa](#), Doutor em Engenharia de Produção, FATEC GT

RESUMO



Neste artigo, foi proposto a implementação de um material de apoio para ingressantes no mercado de trabalho, visando auxiliar a dificuldade dos trabalhadores nos quesitos de experiência e habilidades profissionais. Utilizou-se de pesquisa exploratória bibliográfica e de campo, onde os dados foram mediante questões qualitativas e quantitativas, dessa forma, realizou-se um estudo com os jovens técnicos recém-formados no ensino médio integrado aos Cursos Técnicos em Administração de Empresas, Informática para Internet e Marketing (anos de 2016, 2017 e 2018) da Escola Técnica Padre Carlos Leôncio da Silva. (ETEC Lorena - SP). Foram obtidos resultados que apontaram a carência dos jovens em seus conhecimentos para confecção de um currículo e em seu comportamento mediante as exigências do mercado de trabalho, juntamente com a falta de experiência e a qualificação profissional. Com os resultados obtidos no presente estudo, observou-se a necessidade de assessoria para os trabalhadores, ou seja, a elaboração de um material de apoio composto por técnicas organizacionais e de gestão de pessoas, empregando os atuais e eficientes conceitos administrativos e tecnológicos que atendam essa demanda.

PALAVRAS-CHAVE: apoio, formação, mercado, profissional, qualificação, trabalho.

INTRODUÇÃO

O novo mercado de trabalho, local onde acontecem as relações de troca entre oferta e procura, devido à concorrência acirrada se torna cada vez mais competitivo e ainda, exige novas competências para seus ingressantes, ou seja, atualmente ele converte-se em um desafio ainda maior para as pessoas, as quais devem estar atualizadas a todo instante (OLIVEIRA, 2012).

Desta forma, surge a necessidade da confecção de um material que oriente conforme as habilidades e capacidades cobradas, pois a mudança se torna imprevisível, e o trabalhador tem necessidade de estar a todo o momento atualizado.



A falta de experiência e a má qualificação se tornaram um dos maiores problemas pelo ponto de vista dos alunos formados no ETIM, curso da ETEC Padre Carlos Leôncio da Silva (Lorena - SP), entre os anos de 2016, 2017 e 2018 e, por isso, os mesmos apresentam dificuldades para ingressarem no mercado de trabalho. Mesmo com todas as instruções que receberam durante o curso, sentem a necessidade de um material de apoio com a finalidade de auxiliá-los em suas principais dificuldades, dessa forma a proposta se torna necessária.

Tendo como metodologia as pesquisas exploratórias bibliográfica e documental, apoiadas por um estudo de campo, foram diagnosticadas as maiores dificuldades, e o material de apoio é uma maneira de descomplicar a inserção destes alunos, que após a utilização desta ferramenta possuirão viabilidade para a construção de sua carreira.

EMBASAMENTO TEÓRICO



Compõe esta seção de embasamento teórico, os assuntos Mercado de Trabalho, Competências, Qualificação Profissional e Empregabilidade, que darão sustento à pesquisa de campo proposta, como segue.

MERCADO DE TRABALHO

O mercado de trabalho se refere ao lugar onde acontecem as relações de troca entre oferta e demanda, assim como a criação das condições de tal relação. Cunha (1979), décadas atrás, já previa que os deslocamentos de setores ao longo do tempo, juntamente com a incorporação de novas técnicas e uma produção em esferas arcaicas teve um impacto decisivo para configurar o que hoje definimos por mercado de trabalho. Corroborando com o tema, Bastos (1990), um pouco mais adiante, explanava que a quantidade e qualidade dos empregos fornecidos pelo mercado de trabalho dependiam da intensidade da atividade econômica e das tecnologias em uso.

Embora seja comum pensar-se que o mercado, automaticamente, regula o volume de emprego e distribui os indivíduos de forma mais adequada, na realidade sua ação traduz decisões políticas, conscientes ou não. Tais decisões políticas moldam o mercado de trabalho quando interferem em fatores que condicionam a intensidade da atividade econômica e as tecnologias utilizadas e, nesse contexto, Martins e Oliveira (2017) apontam que, ao longo das últimas décadas, um importante desafio tem se apresentado aos que buscam inserção no mercado de trabalho, a Qualificação Profissional, requisito para a empregabilidade.

Segundo os autores, existe um possível aumento da necessidade de aproximação entre ensino e trabalho e, ao mesmo tempo, uma crescente oferta de cursos superiores de tecnologia,



fator que pode ser entendido como uma tentativa de atendimento à demanda por maior e melhor qualificação advinda do mundo do trabalho.

Em um contexto mundial, Martins e Oliveira (2017), também afirmam que dificuldades como a de expandir a demanda por mão de obra em ritmo correspondente à absorção dos que entram no mercado de trabalho começaram a ser notadas. Apesar de o desemprego atingir a todos, são os jovens que mais padecem, haja vista a sua vulnerabilidade às adversidades do mercado de trabalho, em virtude de características como a falta de experiência e a busca por experimentação. Assim, reforçando a necessidade de aproximação entre ensino e trabalho, ao longo das últimas décadas, a qualificação profissional aparece como principal requisito aos que buscam adentrar no mercado de trabalho.

Por fim, concordando com Ferreira (2003), é importante citar que o indivíduo que “hoje” não consegue construir competências profissionais para acompanhar as constantes mudanças de perfis exigidos no mercado de trabalho e desenvolver as habilidades (pré-requisitos para a seleção profissional) se sentirá excluído desse sistema.



COMPETÊNCIAS

No âmbito mercadológico as competências referem-se à aptidão de características necessárias para realizar uma atividade e, nesta composição, estão os Conhecimentos, as Habilidades e as Atitudes, que incorporados formam um conjunto de ferramentas necessárias para um notável desempenho de uma atividade por um profissional contemporâneo.

Para Tocantins (2018), a competência demonstra-se em apenas um determinado contexto que o indivíduo está inserido, ou seja, não terá como conhecer a competência de uma pessoa se não existir uma ação que os mobilize já que são recursos dinâmicos que despontam dessas situações surgindo assim o conceito de competência em ação. O CHA ou Conhecimentos, Habilidades e Atitudes é composto por Competências Técnicas e Competências Comportamentais, sendo que, as competências técnicas são a união dos conhecimentos e habilidades, já que por vezes é impossível desassociar o conhecimento da habilidade, sendo que, as competências comportamentais são as atitudes de um profissional que afetam nos resultados e conseqüentemente no desempenho (TOCANTINS, 2018).

QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL

Todos os dias o mercado de trabalho sofre mudanças, exigindo que as pessoas estejam preparadas para se adaptarem às diversas situações. Um fator importante surge dessa exigência: a qualificação profissional. Diante disso, Kober (2004), conceitua qualificação como a



preparação do cidadão através de uma formação profissional para que ele ou ela possa aprimorar suas habilidades para executar funções específicas demandadas pelo mercado de trabalho. Assim, em tempos antigos, um profissional poderia ter apenas uma habilidade de sua preferência e continuar neste ramo, entretanto, com o passar do tempo, com a globalização avançando cada vez mais, trazendo novas tecnologias, as empresas tiveram que modificar seus conceitos e exigirem mais.

Novas exigências requerem profissionais que tenham um nível elevado de qualificação, segundo Araújo e Garcia (2009), o mercado de trabalho brasileiro sofre com a escassez de profissionais qualificados e, a falta de habilidades técnicas é de longe, o principal entrave para o preenchimento de determinadas posições. Esse profissional deve ter sua carreira planejada, e se qualificar profissionalmente sempre que possível, para ser mais valorizado pelas empresas, atingindo as exigências pedidas.



Ainda para Araújo e Garcia (2009), a grande escassez de profissionais qualificados ocorre porque as empresas estão cada vez mais exigentes e com essa exigência, essas empresas no momento da contratação de profissionais fazem com que elas mesmas encontrem dificuldades para selecionar pessoas em determinadas áreas como: especialista em remuneração e benefícios, gestor jurídico com visão de negócios, analista de desenvolvimento, gestor de segurança do trabalho, etc.

EMPREGABILIDADE

O termo empregabilidade já denota a capacidade ou possibilidade de conseguir um emprego, no Brasil a crise afeta a contratação de novos funcionários e quando a mesma ocorre seus processos de seleção são cada vez mais acirrados e, segundo Helal e Rocha (2011, p.140), a palavra “empregabilidade” ocupa posição de destaque na academia, no mundo empresarial e nas discussões sobre políticas públicas, no Brasil e em outros países.

Convém destacar, entretanto, que seu surgimento é relativamente recente e, reflete o agravamento da crise pela qual passa o mercado de trabalho em todo mundo em função da diminuição do número de empregos formais e do aumento dos níveis de desemprego e de trabalho informal, lembrando que, o desemprego entre jovens corresponde ao dobro que a de adultos e esses dados mostram que os jovens sofrem com a barreira maior à entrada no mercado de trabalho por conta da falta de experiência.

A formação de um profissional para o mercado de trabalho custa muito caro para as empresas contratantes, portanto, a qualificação está atrelada a empregabilidade e, neste sentido,



Pochmann (2015), explica que, quando o país passa por uma recessão econômica, o mercado de trabalho se retrai, os níveis de desemprego aumentam, o ritmo de produção e a massa salarial diminuem, o próprio país empobrece, dificultando a retomada do crescimento e a normalização de suas atividades. Assim, também de acordo com De Melo e Borges (2007), a educação profissional se torna necessária por preparar o jovem para o mercado de trabalho, que mesmo em condições instáveis, deve continuar sendo fomentada, inclusive, a instituição escolar, pode “pecar” pela crença de que a maioria (senão todos de seus recém-formados) irão ingressar em universidades não os capacitando para adentrar diretamente nesse mercado. O resultado desse despreparo é o baixo índice de produtividade no país, que acarreta no número cada vez menor de vagas de emprego, pois uma vez que não há demanda, a necessidade de contratação diminui.

Outros autores dão mais ênfase na capacidade de cada indivíduo de se adaptar e adentrar o meio mercadológico, sendo de responsabilidade única e exclusiva dele, como explica Lavinias (2001), enfatizando às características individuais do trabalhador capazes de fazer com que possa escapar do desemprego mantendo sua capacidade de obter um emprego.

Finalmente, segundo Marras (2011), o termo “empregabilidade” é atualmente designado para a atualização ou desenvolvimento do profissional com relação às eventuais exigências do mercado de trabalho e na competição por oportunidades de emprego.

DESENVOLVIMENTO DA TEMÁTICA

O estudo foi realizado a partir da metodologia de pesquisa exploratória bibliográfica, desenvolvida quando se utiliza de materiais já publicados como livros, artigos e teses (GIL, 2008). Como apoio, o artigo também utiliza pesquisa descritiva e pesquisa documental quanto a natureza das fontes (GIL, 2008). E, em relação aos objetivos, este trabalho foi elaborado seguindo parâmetros de pesquisa exploratória e descritiva, que segundo Marconi e Lakatos (2010), não requerem a formulação de hipóteses para serem testadas e, se restringe pela definição de objetivos e busca de mais informações sobre determinado assunto de estudo.

Por fim, quanto aos procedimentos técnicos, segundo Gil (2008) realizou-se um estudo de campo, onde procurou-se o aprofundamento da realidade específica, onde conduziu-se, basicamente com entrevistas junto aos indivíduos “foco” um questionário objetivando captar explicações e interpretações do que ocorre na realidade da temática.

RESULTADOS E DISCUSSÃO: PERFIL DO PROFISSIONAL CONTEMPORÂNEO



De acordo com a pesquisa de campo realizada pelas autoras, com os técnicos formados entre os anos 2016, 2017 e 2018 na ETEC Padre Carlos Leôncio da Silva (Lorena-SP), observou-se que a maioria dos jovens, após a conclusão do ensino médio integrado ao técnico, não conseguem ingressar no mercado de trabalho.

As causas observadas foram: a maioria não se considerava totalmente preparado para atender a demanda do mercado de trabalho e se sentem despreparados para a entrevista, bem como para o processo de seleção, isto por não possuírem todas as instruções e informações necessárias. Assim sendo, esses jovens necessitam e aprovam a ideia de um material de apoio que os auxiliem nesses momentos, com dicas e informações que os tornem aptos a ingressar no mercado de trabalho.

Também com base na pesquisa de campo, podem ser apresentados aos respondentes novos conceitos como: a palavra “multitarefa”, que surgiu inicialmente no âmbito da computação descrevendo a capacidade do computador de realizar múltiplas tarefas ou trabalhos simultaneamente. Contudo, como cita Tormen (2016), isso não significa, exclusivamente, que as tarefas estejam sendo executadas paralelamente, mas sim estas avançam juntas ao longo de um determinado período de tempo e, conforme Chadad (2018), existem qualidades que um profissional, acima de tudo multitarefa, deve ter: proatividade, prestativo, solidário, não ser conformado e não fugir dos problemas.

Segundo o mesmo autor (CHADAD, 2018), esses trabalhadores devem estar sempre atentos às tecnologias e sistemas tornando seu trabalho mais eficiente. Concordante, Stephany (2018), explica que o grande problema da multitarefa é que, de acordo com especialistas em proatividade pode ter o efeito contrário pode ter perdas significativas da eficiência. Isso ocorre em consequência do cérebro humano apenas concentrar-se em uma atividade e desfocar o excedente, dessa forma para realizar as tarefas o cérebro precisa alternar o seu foco, perdendo assim tempo para entender o contexto e as variáveis da tarefa qualquer

Em relação ao Novo Perfil do Profissional, é importante levar em conta a demanda existente no mercado, já que conforme Ferreira (2003), as mudanças do mercado emergente sempre repercutem no mercado tradicional, e estes não devem ser tratados como entidades separadas. Dessa forma, para que o profissional consiga alcançar seu lugar no mercado de



trabalho é de grande importância que ele possua conhecimentos gerais e não somente ligados à sua área, pois somente sua formação técnica pode não ser capaz de garantir um espaço.

Também foi identificado que, procurar formação contínua e aperfeiçoamento de características pessoais em conjunto é importante (FARI; NOGUEIRA, 2007), pois o autodesenvolvimento inclui também, ao lado das características de comportamento, a aquisição continuada de conhecimentos dentro e fora de sua área de atuação. Com o mercado em contínuas transformações, o profissional “precisa se preparar para as mudanças” e entender rapidamente esse processo para se adequar a elas, propor ações e desenvolvendo seu potencial criativo. Neste contexto, o termo “multidisciplinar” significa a capacidade do profissional de reunir diversas competências para a realização de uma tarefa e alcançar seu objetivo.

Por fim, segundo Catho (CHADAD, 2018), buscar ampliar os conhecimentos e ser um profissional multidisciplinar é um diferencial para quem busca crescer na carreira.

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO: MATERIAL DE APOIO PARA TÉCNICOS RECÉM-FORMADOS

De acordo com a pesquisa, foi diagnosticada a demanda no mercado de trabalho na área técnica, onde levantou-se o seguinte diagnóstico: é necessária a confecção de um material de apoio, no formato de “Flyer Explicativo”, contendo as informações necessárias para o preparo dos recém-formados e assim, os possibilitando iniciar sua carreira profissional. Considerando o avanço da tecnologia e sua presença cada vez mais forte na atualidade, o “Flyer” pode possuir um *link* no formato de *QR Code* para direcionar o usuário a mais informações a respeito do material apresentado, procedimento recomendado para a comunicação junto aos jovens, sendo eficiente e atualizado. Além disso, o material desse “Flyer” poderá ser de papel reciclável, evidenciando as preocupações com o meio ambiente. Como informações importantes, podem ser destacados e divulgados no material, a necessidade de Cursos e Especializações Online (gratuitas); Técnicas de Elaboração de Currículo e, Noções de Recrutamento ou Seleção.

Laguardia, Casanova e Machado (2010) explicam os *Cursos e Especializações*:

Atualmente, os Cursos e Especializações Online vêm ganhando espaço no mundo profissional, já que facilitam os métodos de aprendizagem, são versáteis e minimizadores de tempo e espaço e, algumas pesquisas apontam que novas Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) também tendem a suplementar, em lugar de substituir as práticas consolidadas e formas de organização existentes (LAGUARDIA; CASANOVA; MACHADO, 2010).

Concordando e complementando, Jager *et al.* (2018), explicam sobre o Currículo:

O Currículo Vitae é um importante documento que pode oportunizar o candidato para o mercado de trabalho e, portanto, deve conter todas as informações necessárias,



como: Nome completo (centralizado, em caixa alta com a fonte Arial 14), Endereço, Bairro, E-mail, Data de Nascimento ou Idade, Estado Civil, Telefone Residencial e o Celular (sendo esses no canto direito da folha, justificado e fonte Arial 12). Também é importante elaborar o seu Objetivo perante a empresa, o que se tem a oferecer; a Formação Acadêmica (com datas de início e término e, caso não haja Experiências, coloca-se o Resumo de Atribuições (fornecido pelo plano de curso técnico). Por último, as Informações Adicionais, trabalhos realizados e apresentados que acarretem peso para o currículo, porém, todos esses títulos devem estar centralizados na folha para que ganhem destaque (JAGER *et al.*, 2018).

Já conforme Chiavenato (2008), as etapas de um Processo Seletivo podem ser :



Análise Curricular: exame cuidadoso do currículo para uma pré-seleção, assim, eliminando o candidato que não se configure nos requisitos necessários para a vaga; Testes: são aplicadas atividades que avaliam as aptidões do profissional candidato. Por vezes esses exercícios não só são relacionados à vaga a qual é destinado a seleção, mas faz-se um link com o currículo apresentado pelo candidato; Entrevista: uma das mais importantes etapas da seleção, pois permite o contato direto com o candidato. Um roteiro de perguntas é preparado pelo contratante e o candidato deve estar preparado por responder na íntegra as perguntas feitas com profissionalismo e honestidade. Obs.: É importante que na entrevista o candidato esteja apresentável, de forma alguma atrasar-se, e conhecer a empresa a qual está se candidatando dessa forma passa uma impressão ideal (CHIAVENATO, 2008).

Complementando as possíveis dicas, o técnico/profissional deve ter em mente que sua inserção em uma vaga de emprego por ser feita por decorrência do Recrutamento ou Seleção, conhecendo esses métodos o candidato saberá quais são as etapas e processos os quais terá que passar para enfim obter sua vaga, uma vez que, recrutar é reunir, convocar, alistar pessoas para um cargo ou em específico a ser desempenhada (CAXITO, 2008). Divide-se em interno, que procura candidatos dentro de sua própria organização e externo, que estende oportunidades, as anunciando em jornais, revistas, folhetos entre outros modos (ANTUNES, *et al.*, 2016). Enfim, a Seleção é um processo de contratação pós-recrutamento no qual os responsáveis pelo processo distinguem os candidatos apropriados para a vaga.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mercado se demonstrou ao longo do estudo exigir competências, habilidades e atitudes cada vez mais específicas que por muitas vezes não são atingidas pelos jovens, tanto pela factual mudança do mercado de trabalho quanto pelo despreparo dos jovens modernos adindo com a falta de experiência profissional. No desenvolvimento deste presente projeto, produziu-se um pequeno manual de apoio e um site, “ETEC Emprego Certo”, visando orientar e auxiliar a inserção de ex-alunos de escolas técnicas no mercado de trabalho, que possuam carências para atuar em uma determinada função.



Os resultados da pesquisa mostraram a necessidade do manual proposto, que atua como complemento ao ensino técnico, dando-nos uma direção de quais temas seriam lacônicos ao serem abordados, como: currículo, entrevista, seleção e recrutamento e cursos online, buscando



sanar de forma efetiva e dinâmica os problemas apresentados. Futuras investigações relacionadas ao tema poderão esclarecer inconstâncias não solucionadas ou que poderão surgir ao decorrer da utilização do material devido às alterações repentinas e mudanças constantes do mercado de trabalho.

REFERÊNCIAS

- ANTUNES, G.; NASCIMENTO, C.; TOLEDO, M.; CUNICO, E. **Recrutamento e Seleção**. ENCITEC–FASUL, Encontro Científico e Tecnológico, Faculdade Assis Gurgacz – FAG Toledo, Toledo (PR), 2016.
- ARAÚJO, L.; GARCIA, A. **Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo (SP): Atlas, 2009
- BASTOS, A. Mercado de Trabalho: uma velha questão e novos dados. **Psicologia: Ciência e Profissão**, Brasília (DF), vol. 10, núm. 2-4, p. 28-39, 1990.
- CAXITO, F. **Recrutamento e Seleção de Pessoas**. Curitiba (PR): IESDE, 2008.
- CHADAD, N. O Profissional Multitarefa Está no Alvo das Empresas. **Grupo Catho, Thomas Case & Associados**, 2018.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3ª. ed., Rio de Janeiro (RJ), Elsevier, 2008.
- CUNHA, P. A Organização dos Mercados de Trabalho: três conceitos alternativos. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo (SP), vol. 19, núm. 1, p. 29-46, 1979.
- DE MELO, S.; BORGES, L. A Transição da Universidade ao Mercado de Trabalho na Ótica do Jovem. **Revista Psicologia Ciência e Profissão**, vol. 27, núm. 3, p.376-395, 2007.
- FARI, M.; NOGUEIRA, V. Perfil do Profissional Contábil: relações entre formação e atuação no mercado de trabalho. **Perspectivas Contemporâneas**, Jaraguá do Sul (SC), 2007.
- FERREIRA, D. T. Profissional da Informação: perfil de habilidades demandadas pelo mercado de trabalho. **Ciência da Informação**, vol. 32, núm. 1, 2003.
- GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4ª. ed. São Paulo (SP): Atlas, 2008.
- HELAL, H.; ROCHA M. Discurso da Empregabilidade: o que pensam a academia e o mundo empresarial. **Cadernos EBAPE**, Rio de Janeiro (RJ), 2011.
- JAGER, M.; DOS SANTOS, A.; DE OLIVEIRA, C.; DIAS, A. Oficinas de Elaboração de Currículo e Comportamento em Entrevista. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, Santa Maria (RS), vol.11, núm.3, p. 581-594, 2018.
- KOBER, C. M. Qualificação Profissional: uma tarefa de Sísifo. **Cadernos de Pesquisa**, v. 34, n. 123, Campinas (SP), 2004.



LAGUARDIA, J.; CASANOVA, A.; MACHADO, R. A experiência de aprendizagem on-line em um curso de qualificação profissional em saúde. **Trabalho, Educação e Saúde**, vol. 8, núm. 1., Rio de Janeiro (RJ), 2010.

LAVINAS, L. **Empregabilidade no Brasil**: inflexões de gênero e diferenciais femininos. Rio de Janeiro (RJ): IPEA, 2001.

LUCAS, F. C. **Gestão por Competências na Administração Pública**: conceito e desafios. Brasília (DF), 2015.

MARCONI, M.; LAKATOS, E. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo (SP): Atlas, 2010.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos**: do operacional ao estratégico. 14ª ed. São Paulo (SP): Saraiva, 2011.

MARTINS, B. V. ; OLIVEIRA, S. R. Qualificação Profissional, Mercado de Trabalho e Mobilidade Social: Cursos Superiores de Tecnologia. **Revista Sociedade, Contabilidade e Gestão**, Rio de Janeiro (RJ), vol. 12, núm. 2, 2017.

OLIVEIRA, M. A. **O Novo Mercado de Trabalho**: guia para iniciantes e sobreviventes. Rio de Janeiro (RJ): SENAC Editora, 2012.

POCHMANN, M. Ajuste Econômico e Desemprego Recente no Brasil Metropolitano. **Estudos Avançados**, vol. 29, núm. 85, p. 7-19, 2015.

STEPHANY, D. Na Era da Multitarefa, Produz Mais Quem Faz Uma Coisa de Cada Vez. In: **Folha de São Paulo**, São Paulo (SP), 2018.

TOCANTINS, J. B. **Gestão por Competências Como Base para o Planejamento da Força de Trabalho em Uma Instituição Pública de Ensino Superior**. Universidade Estadual Paulista Julio Mesquita Filho, Guaratinguetá (SP), 2018.

TORMEN, J. A Ciência das Multitareas: o que fazer sobre isso? **Gerando Águias**, 2016. Disponível em: <<https://gerandoaguas.com/ciencia-dasmultitareas/>> Acessado em: 30 de jul de 2019.

CAPÍTULO 23

PANORAMA BRASILEIRO DE GRÃOS: COMPARANDO SAFRAS E PERFORMANCE DO AGRONEGÓCIO

DOI: 10.47402/ed.ep.c202151023982

[João Pedro M. Agostinho](#), UFSCar/CCN-LS
[Edenis Cesar de Oliveira](#), UFSCar/CCN-LS

RESUMO



Esse estudo objetivou identificar a variabilidade da produção e o preço do mercado da soja e do milho destinados à exportação a partir da safra 2019/2020 em comparação ao período das safras de 2015/16 – 2018/19. De característica qualitativa e objetivo descritivo-exploratório, empreendeu-se revisão bibliográfica em publicações científicas e informações extraídas dos bancos de dados oficiais do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) e da Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB). Os dados coletados foram sistematizados com o auxílio da ferramenta Excel® favorecendo a análise e discussão dos principais pontos aferidos. Verificou-se aumento na participação na produção nacional, especialmente as regiões Norte e Nordeste. A região Sul, segunda maior produtora de grãos no país, enfrentou sérios problemas climáticos na safra 2019/20, provocando uma redução em torno de 10% na produção. Quanto à precificação, constatou-se elevação nos preços da saca de 60kg de milho e soja em grão internamente, que chegaram a dobrar de cotação no primeiro trimestre de 2020 em comparação ao mesmo período de 2019. O fechamento de usinas de etanol de milho, nos Estados Unidos e, a consequente alteração na oferta e cotação do produto no mercado internacional, podem mudar o panorama de grãos da safra 2019/20 em diante.

PALAVRAS-CHAVE: Agronegócio Brasileiro, Produção Agrícola, Commodities, Comércio Internacional, Safra Agrícola.

INTRODUÇÃO

Desde a década de 1970, com a criação da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA), o Brasil intensificou a geração de pesquisas e desenvolvimento em diversos aspectos do meio rural brasileiro e, foi ampliando aos poucos, sua produtividade e competitividade no mercado internacional. A partir de então, tem se consolidado como um dos principais agroexportadores do mundo, sobretudo no campo das commodities.

Como aponta Barros e Castro (2017), o agronegócio brasileiro consegue suportar volatilidade de preços e crescer mesmo sob condições desfavoráveis, o que caracteriza o setor como um dos mais resilientes da economia brasileira, gerando riqueza contínua para o país, sobretudo nas cidades interioranas, onde se concentra mais intensamente a produção rural e, consequentemente, os empregos e a renda.




Tamanha importância é refletida na expressiva participação do setor agropecuário no PIB nacional, percentualmente maior do que outros países agroexportadores, como Estados Unidos, China e Índia. A contribuição ocorre, sobretudo, em dois contextos i) como propulsor do crescimento do índice, ii) em um cenário econômico crítico e instável, como sustentador do índice (OLIVEIRA e CARRARO, 2019)

Quando analisados problemas pontuais do agronegócio brasileiro que tiveram grande impacto, como a operação “Carne Fraca”, realizada pela Polícia Federal, que afetou em volumes significativos o comércio de carne, mas não reduziu a curva positiva da expansão do agronegócio, observa-se que o setor apresenta resistência, amparado principalmente por importantes políticas públicas setoriais (SILVA et al., 2020).

Porém, fenômenos de impacto internacional podem interferir no preço das commodities e, conseqüentemente, afetar a comercialização e abastecimento de produtos agroalimentares, tanto no mercado doméstico quanto no mercado externo. Ocorrências como aumento descontrolado dos estoques, forte desequilíbrio na relação oferta e demanda, variações climáticas e cambiais, aspectos de regulação ambiental e de comércio exterior, além de ocorrência de questões epidemiológico-sanitárias (humano e animal) são exemplos de afetação desse mercado.

Segundo Santos et al. (2016), no mercado internacional de produtos agrícolas, o Brasil ainda tem uma pauta de exportação dependente de poucos produtos, como foi observado no triênio 2009-2011, quando mais de 50% do valor de exportações foi proveniente de apenas quatro produtos. Por consequência, níveis mais drásticos de volatilidade em produtos agropecuários específicos podem acarretar perdas financeiras para o país, representada através de um potencial desequilíbrio na balança comercial, prejuízo nas propriedades rurais e perda intensiva de postos de trabalho.

No caso da soja e milho em grão, sua área plantada no país demonstra a relevância que tem para o setor do agronegócio brasileiro. Na safra 2019/20, a soja foi responsável por 36 milhões de hectares de área plantada, já o milho alcançou mais de 18 milhões de hectares. Para efeito de comparação, a área destinada a produção de grãos no país no mesmo período foi de 63 milhões de hectares, ou seja, mesmo contemplando produtos como amendoim, arroz, cevada, feijão e trigo, apenas o milho e soja corresponderam juntos à 84% do território destinado a grãos.



Como estes grãos são destinados principalmente à alimentação animal e humana, problemas em abastecimento destes ao redor do mundo podem comprometer a segurança alimentar, e se tornarem mais caros para o consumidor.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 AGRONEGÓCIO BRASILEIRO


A concepção clássica de “agronegócio” foi proposta por John Davis e Ray Goldberg (1957) como “a soma total das operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas, das operações de produção nas unidades agrícolas, do armazenamento, processamento e distribuição dos produtos agrícolas e itens produzidos a partir deles”. Os autores introduziram a ideia de que o agronegócio envolve o processo de transformação e adição de valor a commodities agrícolas, desde a indústria de insumos até os consumidores finais.

O agronegócio brasileiro tem sido um sustentáculo da economia. Os principais pontos fortes considerados por Cruvinel (2009) para o desenvolvimento do agronegócio do Brasil, são a disponibilidade de terras e água doce, clima favorável, recursos humanos, gestão e capacidade de geração de tecnologia de produção no país, conhecimento da agricultura tropical e desenvolvimento sustentável.

O contexto do agronegócio nacional é prioritariamente de produtor e exportador de commodities. De acordo com Barros e Castro (2017), em decorrência do forte protecionismo e diante da frequente tendência de valorização do câmbio no Brasil, a agroindústria nacional teve dificuldade nos últimos anos para exportar produtos com maior valor agregado.

Para que continua competitivo, é necessário um alto nível de coordenação entre todos os atores envolvidos na cadeia de abastecimento para produzir produtos agroalimentares diferenciados que atendam às demandas dos consumidores de forma a garantir a segurança alimentar e a sustentabilidade ambiental.

Gasques e Vieira Filho (2016) argumentam que, em menos de cinco décadas, o país foi de importador líquido para um dos maiores exportadores de alimentos do mundo. A partir de 1970, com a expansão da fronteira agrícola, ocorreram duas ondas de crescimento do agronegócio brasileiro: a primeira, observada na década de 1980, com a tropicalização de diversos cultivos ao bioma do Cerrado; a segunda, com o desenvolvimento de sementes melhoradas que integram ciclos produtivos mais curtos, possibilitando a produção da safrinha em várias regiões.



A agricultura brasileira revela potencial produtivo tanto com cultivos de zonas temperadas quanto de zonas tropicais. As regiões Sul e Centro-Oeste do país possuem maior pluviosidade, melhores solos e infraestrutura no geral mais desenvolvida. As propriedades nessas regiões usam insumos de forma intensa e estão equipadas com tecnologias mais avançadas (MARANHÃO e FILHO, 2017).

O forte crescimento do agronegócio brasileiro ajudou a impulsionar a economia do interior do país (SERIGATI e POSSAMAI, 2016); consequentemente, o crescimento de cidades interioranas foi maior do que de metrópoles na primeira década deste século. Com isso, a participação do interior na geração de renda na economia brasileira aumentou (MAPA, 2020).


Silva et al. (2020) argumentam que a concentração de embarque nos portos de Santos-SP, Vila Velha-ES e Itajaí-SC força o acúmulo de produção nos arredores, buscando amenizar custos relacionados à logística, perdas consequentes do modal rodoviário, além de, elevar a competitividade do produto nacional.

2.2 PIB AGRONEGÓCIO

Segundo o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), o Produto Interno Bruto (PIB) do setor correspondeu a cerca de 24% do PIB nacional em 2020, resultado maior do que potências como Estados Unidos e China.

Barros (2016) afirma que a participação de qualquer setor na economia depende, além do volume de capital e trabalho nele aplicado, da evolução da produtividade e dos preços relativos entre setores. No caso específico do agronegócio, a importância relativa depende da evolução de dois indicadores: preços relativos e crescimento de volume. Já Serigati e Possamai (2016), apontam para o fato de se considerar dois aspectos econômicos que envolvem o setor agropecuário: o efeito multiplicador sobre o restante da economia brasileira e seu impacto sobre o mercado de trabalho.

A evolução do faturamento da agropecuária e de insumos na última década deve-se principalmente ao crescimento de mercados emergentes, especialmente a Índia e China (SERIGATI e POSSAMAI, 2016). Essas economias fortaleceram a demanda por alimentos e outros produtos agropecuários, sendo determinantes para estabelecer o Brasil como um agroexportador de relevância mundial, consolidando a participação do setor agro no PIB nacional. De 2000 a 2020, a agropecuária foi o setor econômico que mais cresceu na economia brasileira. Enquanto, em média, os serviços expandiram 2,3% a.a. e a indústria 1,2%, a agropecuária avançou 3,5% a.a. (MAPA, 2020).



Quando comparado, o PIB advindo da agropecuária na década de 1990 com o dos últimos anos, observa-se o salto de 40,8 bilhões em 1996 para 306,7 bilhões em 2016, crescimento de mais de 750% em 20 anos (MAPA, 2020). A evolução ocorreu devido a investimentos em tecnologia, desenvolvimento e pesquisa, que levaram ao aumento da produtividade, além dos preços relativos entre os diferentes setores da economia, e os termos de troca externos (BARROS, 2016).

Mesmo em períodos em que ocorreram problemas com a produção agrícola – a exemplo dos anos 2012 e 2016 em que transcorreram perdas provocadas por pragas, doenças ou fortes variações climáticas –, as safras mantiveram, ainda que em menor percentual, sua contribuição na formação do PIB nacional (BARROS e CASTRO, 2017).



2.3 EXPORTAÇÕES DO AGRONEGÓCIO

De acordo com Maranhão e Filho (2017), para países majoritariamente agrícolas como o Brasil, a expansão do comércio internacional de commodities, alavancada pelo recente dinamismo do comércio entre países em desenvolvimento, tem tido um efeito positivo para o crescimento econômico, além de melhoria da balança comercial nacional.

O Brasil, um dos principais agroexportadores do mundo, lidera a exportação de açúcar, café, suco de laranja, carne bovina, carne de frango e soja em grão. Dentre seus principais mercados consumidores estão a China, União Europeia e Estados Unidos, a despeito das restrições contra esse avanço, como alta tarifação dos países industrializados, barreiras fitossanitárias, prática de *dumping* etc. (JANK et al., 2005)

Maranhão e Filho (2017) afirmam que houve crescimento na participação da agropecuária no total de exportações brasileiras, entre 1989 e 2014, período em que ficou marcada a integração entre os países por meio de acordos bilaterais e multilaterais (zonas de livre comércio, uniões aduaneiras e mercados comuns). Nesse período, os produtos agropecuários foram responsáveis por 30%, em média, dos valores exportados pelo país, fatia importante para a balança comercial brasileira. Fato semelhante ocorreu em 1995, 2000 e 2014, onde a exportação contribuiu para a diminuição do déficit comercial, além de compensar os déficits comerciais não agropecuários em 2001 e 2002 e entre 2008 e 2013 (FREITAS, 2014).

Não obstante, a entrada de moeda estrangeira, especialmente o dólar americano, advindos das exportações do agronegócio, tem contribuído com o controle cambial, servindo como um importante mecanismo do controle inflacionário (NEVES, 2017). De acordo com



Barros e Castro (2017) dado o fato de as exportações do agronegócio e de minérios manterem forte crescimento, houve garantia do fluxo financeiro para o país.

Uma das variáveis mais relevantes para a rentabilidade da safra de um produto destinado à exportação é o dólar. O aspecto cambial é analisado “em pé de igualdade” à volatilidade de preços no mercado internacional (BLACK, 2012; NEVES, 2012).

Black (2012) sustenta que, além das motivações “tradicionais” de análise para o crescimento na cotação dos produtos no mercado internacional, podem ser elencados também: encarecimento de transportes, de fertilizantes, e de energia, além do custo de oportunidade. Carneiro (2019) complementa que a maior questão que deve ser levada em consideração acerca da elevação de preços é o fator tempo, visto que os aumentos mais intensos possuem curto período de duração.


Outras variáveis devem ser criteriosamente observadas no tocante à competitividade no mercado internacional. Entre elas destacam-se a quantidade de recursos naturais disponíveis, a capacitação e desenvolvimento constante de mão de obra disponível, os recursos financeiros e linhas de financiamentos, e a infraestrutura do país (NEVES, 2012). Evoluções que, segundo o autor, demandam suporte proveniente de políticas públicas setoriais específicas.

Albuquerque e Filho (2017), entendem que a competitividade dos produtos agropecuários no mercado internacional depende diretamente da eficiência do processo produtivo, da cadeia de suprimentos e logística, do aspecto da comercialização e dos fatores macroeconômicos que influenciam as políticas de apoio ao setor (crédito rural, pesquisa e tecnologia).

2.4 COMMODITIES

Para Sinott (2010), commodities são produtos sem grande diferenciação, provenientes de recursos naturais (renováveis ou não) e com baixo processamento industrial. Carneiro (2012) complementa destacando que são costumeiramente provenientes de locais especializados em atividade primária, já que são negociados em grandes quantidades.

No entendimento de Pereira (2009), como este tipo de produto não sofre drásticas mudanças por processamento, sua negociação em grande escala se torna mais fácil, já que qualquer tipo de diferenciação por lotes é mínimo.



Commodity pode ser também um tipo de bem de consumo, cuja escassez por redução de estoques globais ou por exaustão na extração pode impactar no preço em âmbito mundial (GEMAN, 2005).

Outra característica importante desse tipo de bem de consumo é que são negociados nas principais bolsas de valores do mundo, sobretudo por apresentarem significativa volatilidade nos preços, impossibilidade de fixá-los ou até mesmo prever sua cotação com exatidão, provocando uma inexorável busca por redução de custos (NEVES, 2012).

Apesar da negociação no Brasil ocorrer em forma de sacas de 60kg, externamente os produtos são habitualmente comercializados em *bushel*, que possuem pesagem própria para cada grão. No caso da soja, 1 *bushel* refere-se à 27.216 kg, já o milho, a 25.401 kg.

O Brasil se destaca na produção de importantes commodities agrícolas como açúcar, suco de laranja, café, soja, milho, etc. (MAPA, 2020). Para efeito deste estudo, foram escolhidos a soja e o milho em grãos por serem produtos relevantes globalmente tanto na alimentação animal, quanto na humana, além de figurarem entre as principais commodities exportadas pelo país.



2.4.1 SOJA

Nas duas últimas décadas, a soja e seus derivados (farelo e óleo de soja) se tornaram preponderantes na agropecuária brasileira. Além de grande parte da sua produção ser exportada (MAPA, 2020), tem participação importante no mercado interno, tanto na alimentação animal, quanto na humana.

Segundo o MAPA (2020), da safra 2013/14 para a de 2019/20, o Brasil aumentou em mais de 35% a produção de soja em grão, percentual maior do que países como Estados Unidos e Argentina. Atualmente, o país é o principal produtor e exportador de soja em grão do mundo, ficando em terceiro lugar no *ranking* quanto aos seus derivados.

A produção está concentrada principalmente na região Centro-Sul do país, porém, segundo dados do MAPA (2020), a quantidade exportada apenas no primeiro semestre de 2020 advinda de estados das regiões Norte e Nordeste já é maior do que toda a quantidade da safra 2014/15, demonstrando um crescimento expressivo de outras regiões do país na produção da leguminosa.

As principais causas do aumento da produção e da demanda da soja, podem ser atribuídas, ao desenvolvimento e estruturação do mercado internacional, a consolidação da soja



como importante fonte de proteína vegetal; a demanda crescente de setores ligados à produção de origem animal e a geração de tecnologia, que viabilizam a crescente na produção (HIRAKURI e LAZZAROTTO, 2014).

De acordo Meade e McBride (2016), o Brasil consegue ter custos menores nas etapas do processo produtivo da soja em comparação com países concorrentes, o que por consequência, o torna ainda mais competitivo. A precificação da soja é baseada por vários fatores, os quais pode-se destacar: cotação na Bolsa de Chicago, taxa de câmbio, custo de frete, custo de armazenamento e taxas portuárias (DRANCA et al., 2020).

Contudo, segundo Albuquerque e Silva (2016), ainda são necessárias políticas públicas que sustentem e auxiliem o produtor no país, não somente no aspecto produtivo propriamente dito, como em todos os elos da cadeia, mormente a infraestrutura necessária para garantir a competitividade internacional do produto.

2.4.2 MILHO

Em meados da década de 1960, o Brasil era assíduo importador de produtos alimentícios como arroz, cereais, além do milho. Ao longo dos anos, o país aumentou consideravelmente sua produção, alcançando, segundo o MAPA (2020), a posição de terceiro maior produtor do mundo. Santos et al. (2020) argumentam que o Brasil, de 1999 a 2009, aumentou em mais de 500% sua participação no *market-share* internacional de milho.

Assim como ocorreu com a soja, a evolução da produtividade do milho deve-se principalmente ao desenvolvimento e implementação de novas tecnologias, além do melhoramento genético. Destaca-se a safrinha, e o aumento da produtividade das sementes, que se tornaram relativamente menos demandante de insumos (NEVES, 2012; MARANHÃO e VIEIRA FILHO, 2016).

O crescimento no consumo animal bem como a expectativa de aumento da produção de biocombustível a partir do milho, tem dado ao país uma visão de potencial crescimento na demanda interna do produto (NEVES, 2020).

Mesmo com a concorrência de outros produtores, como os Estados Unidos, Índia e Argentina, o país não deixou de ser um dos principais exportadores desta commodity. Dados do MAPA (2020), apontam o país como o segundo maior exportador do grão na safra 2019/20.

3 METODOLOGIA

A pesquisa se caracteriza como qualitativa, de cunho descritivo-exploratório, a partir de revisão bibliográfica em publicações científicas e informações extraídas dos bancos de dados oficiais do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) e da Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB).

Os dados coletados foram sistematizados com o auxílio da ferramenta Excel[®] favorecendo a análise e discussão dos principais pontos aferidos, além da geração das Figuras (Gráficos) para melhor exposição dos dados.

4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS E DISCUSSÃO

4.1 SOJA: ÁREA PLANTADA, PRODUTIVIDADE E PRODUÇÃO

O país possui dimensões continentais, portanto, é possível observar que o agronegócio ainda tem produção concentrada em regiões específicas, o que aumenta a dependência do setor e o torna vulnerável a possíveis problemas concentrados, externos à propriedade, como variações climáticas.

Quando comparada a safra 2019/20 com a anterior, nota-se o acréscimo considerável em produtividade e produção do grão advindas da região Norte e Nordeste, contrariando o argumento de Silva et al. (2020) e Maranhão e Filho (2017) sobre a dificuldade de se produzir neste território do país. Adicionalmente, cabe ressaltar que a parte destinada à exportação foi escoada principalmente através dos portos de Belém/Barcarena-PA e São Luís-MA, que apresentaram quantidade maior do que o de Vila-Velha-ES (MAPA, 2020). A Tabela 1 sistematiza a variação percentual de área plantada, produtividade e produção entre a safra 2018/19 e 2019/20

Tabela 1. Variação do percentual de produção e produtividade de soja em grão por regiões entre a safra 2018/19 e 2019/20

Estados	Soja em grão (%)		
	Área Plantada	Produtividade/ha	Produção
Norte	5,9%	6,1%	11,6%
Nordeste	0,1%	8,1%	8,3%
Centro-Oeste	3,3%	8,3%	11,5%
Sudeste	7,2%	13,4%	21,6%
Sul	1,7%	-11,9%	-10,4%

Fonte: Elaborado pelos autores a partir do MAPA (2020)

A drástica redução nos índices da região Sul do país, segunda maior produtora do grão, pode ser atribuída principalmente a problemas climáticos, que comprometeram a produção e a produtividade de todas as culturas (MAPA, 2020), especialmente no caso do Rio Grande do Sul, onde a queda foi de 44,9% na produtividade.

Fatos recentemente veiculados na mídia têm mostrado ocorrências de intempéries climáticas na região, o que deve continuar impactando nas variações de produtividade, produção e preços desse e outros produtos (WALENDORFF, 2020). A Tabela 2 apresenta as informações de área plantada, produtividade e produção para a soja nos estados da região Sul do Brasil.

Tabela 2. Variação do percentual de área plantada, produtividade e produção na região Sul entre a safra 2018/19 e 2019/20

Estados	Soja		
	Área Plantada	Produtividade/ha	Produção
Paraná	1,2%	26,3%	27,8%
Santa Catarina	2,4%	-7,7%	-5,4%
Rio Grande do Sul	2,1%	-44,6%	-43,4%

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de dados do MAPA (2020)

A queda na produtividade bem como na produção foi notoriamente contida pela expressiva participação do estado do Paraná que, conforme demonstrado apresentou um aumento de 26,3% na sua produtividade e 27,8% na produção, amenizando a força da queda.

Quanto ao volume de produção das safras analisadas, houve incremento de 25% entre as safras 2015/16 e 2016/17. Na safra seguinte, o crescimento foi ligeiramente menor, de 6,6%. Embora a variação percentual de crescimento tenha sido menor (safra 2016/17 para 2017/18), o volume de produção foi o maior do período na safra 2017/18. A Tabela 3 sintetiza os dados da produção de soja em grãos, referente às safras 2015/16 a 2019/20 e suas respectivas variações percentuais.

Tabela 3. Produção por safra de soja em grão desde 2015/16

Safra	Produção (mil/ton.)	Varição (%)
2015/16	95.400	
2016/17	119.300	25%
2017/18	127.200	6,6%
2018/19	115.030	-10,5%
2019/20	124.845	8,5%

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de MAPA (2020)

Mesmo com a queda de 10,5% apresentada entre a safra 2017/18 e 2018/19, pode ser observado que o montante total de produção permanece sendo cerca de 21% maior do que o da primeira safra analisada (2015/16). O crescimento considerável da produção de soja nas últimas safras corrobora para as análises de Meade e McBride (2016) e Hirakuri e Lazzarotto (2014) sobre a estruturação do mercado e ganho de competitividade.

A safra 2019/20 apresentou variação percentual positiva de 8,5%, e ocupa o segundo lugar na posição de produção entre os anos analisados (120.400 milhões de toneladas), com diferença de cerca de 6% para a safra recorde. A variabilidade média se manteve positiva, em cerca de 6,6% desde o primeiro ano analisado, é possível aferir sobre a manutenção do país

como o maior exportador do grão no mundo (MAPA, 2020), mesmo com a concorrência dos Estados Unidos.

4.2 MILHO: ÁREA PLANTADA, PRODUTIVIDADE E PRODUÇÃO

Santos et al. (2016) analisam o aumento substancial do país no *market share* global de milho, resultado que pode ser atribuído principalmente ao aumento contínuo da área plantada e produtividade. Mas, deve ser levado em consideração também, o crescimento de seus concorrentes, a exemplo do vizinho Argentina, que quase dobrou sua produção desde meados de 2012, além dos Estados Unidos, maior produtor mundial do grão.

A produção brasileira deve ser suficiente para atender à crescente demanda interna, além de conseguir destinar quantia excedente ao mercado externo como tem ocorrido nas últimas safras. Caso contrário, o milho brasileiro pode perder a preferência no mercado internacional, além de abrir oportunidade para o avanço de outras nações produtoras (SOTERRONI et al., 2016; NEVES, 2020).

Uma das oportunidades de avanço de grãos e do agronegócio em geral, como postula Gasques e Vieira Filho (2016), é a incorporação de novas regiões, assim como houve com o Centro-Oeste. As regiões Norte e Nordeste têm apresentado boa participação na produção de milho, com 10,8% e 19,8%, respectivamente, do volume da safra anterior. A Tabela 4 apresenta os dados de área plantada, produtividade e produção para o milho referentes ao período em análise separados por regiões.

Tabela 4. Variação do percentual de produção e produtividade total de milho em grão por regiões entre a safra 2018/19 e 2019/20

Estados	Milho (%)		
	Área Plantada	Produtividade/ha	Produção
Norte	8,6%	2,7%	10,8%
Nordeste	4,2%	14,5%	19,8%
Centro -Oeste	8,5%	-2,9%	5,3%
Sudeste	0,9%	-1,3%	1,1%
Sul	1,1%	-15,3%	-14,4%

Fonte: Elaborado pelos autores a partir do MAPA (2020)

Além da região Sul, as regiões Centro-Oeste e Sudeste também tiveram queda de produtividade por hectare. O estado do Mato Grosso do Sul apresentou a maior queda de 8,5% em produtividade e 9,5% em produção de milho em grão. A região Sul permaneceu sendo a principal região com safra em produção negativa. O estado do Paraná não sustentou o percentual, como fez com a soja. A Tabela 5 resume as informações das variações percentuais de área plantada, produtividade e produção para o milho, nas safras 2018/19 e 2019/20.

Tabela 5. Variação do percentual de produtividade e produção na região Sul entre a safra 2018/19 e 2019/20

Estados	Milho (%)		
	Área Plantada	Produtividade/ha	Produção
Paraná	0%	-10,3%	-10,2%
Santa Catarina	0,3%	-3,6%	-3,3%
Rio Grande do Sul	5%	-35%	-31,8%

Fonte: Elaborado pelos autores através de dados obtidos junto ao MAPA (2020)

O Rio Grande do Sul foi o estado com maior diferença em produtividade e produção, ainda que tenha tido acréscimo de 5% na área plantada, apresentou queda de 35% e 31,8% nos dois aspectos. Nos demais estados, Paraná e Santa Catarina, a área plantada se manteve em patamar semelhante à da safra anterior (2019/18), porém, apresentaram queda de produtividade 10,3% e 3,6% respectivamente. Sendo a segunda maior produtora do grão no país, a região foi responsável pelo decréscimo de cerca de 5 mil toneladas do montante total de produção, em comparação à safra passada (Mapa, 2020).

No que se refere ao montante total de produção de milho, apresentou-se aumento considerável entre a safra 2015/16 e a 2016/17, um incremento de cerca de 47%. No ano-safra subsequente, (2017/18), houve decréscimo de 21% comparado com o anterior. A Tabela 6 apresenta dados relativos à produção de milho em grão referente às cinco últimas safras e suas respectivas variações (%).

Tabela 6. Produção por safra de milho em grão desde 2015/16

Safra - Milho	Produção(mil/ton.)	Variação (%)
2015/16	66.530,6	
2016/17	97.842,8	47%
2017/18	80.709,5	-21,2%
2018/19	100.046,3	23%
2019/20	102.519,0	2,5%

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de MAPA (2020)

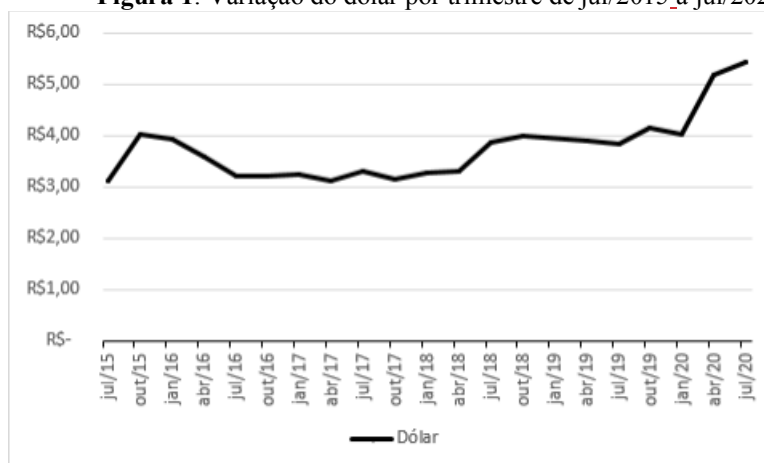
Destaca-se a estabilidade consecutiva de produção das safras 2019/20 e 2018/19 em relação às passadas, mesmo com a diminuição da produção na região Sul do país, segunda maior produtora do grão. A safra merece destaque também por ter apresentado incremento significativo se comparado às quatro outras analisadas, alcançando produção recorde. Em comparação a 2015/16, por exemplo, houve aumento de cerca 60% no montante de produção de milho, já em comparação a 2017/18, 25%. Há expectativa de crescimento na produção do grão na safra 2020/21 (MAPA, 2020).

4.3 PREÇOS: SOJA E MILHO

As exportações do agronegócio têm contribuído para a entrada de moeda estrangeira. O aumento da eficiência produtiva atrelada ao avanço tecnológico, possibilitaram incremento substancial na produção de fertilizantes, insumos, além da otimização de processos, diminuindo a dependência das importações desses produtos/serviços em comparação às outras décadas, conforme apontado por Barros e Castro (2017). O setor se tornou menos dependente da valorização do real frente ao dólar na fase do processo de produção.

A cotação do dólar evoluiu de pouco mais de R\$ 3,00 para R\$ 4,00 no intervalo de menos de um semestre em 2015, mantendo-se no patamar semelhante ao do início da análise até 2018, ano em que o valor da moeda estrangeira atingiu novamente o patamar de R\$ 4,00 e, desde então, não voltou a ser cotada a menos de R\$ 3,80. Cabe observar também que a cotação atingida em 2020 representa mais de 75% do praticado no início do período de análise. A Figura 1 apresenta a variação do dólar em períodos trimestrais desde julho/2015 com dados do Banco Central do Brasil (BCB).

Figura 1. Variação do dólar por trimestre de jul/2015 a jul/2020



Fonte: Elaborado pelos autores a partir de Banco Central do Brasil (2020)

O patamar de preço atingido pelo dólar em 2020 não havia sido alcançado desde a criação do Plano Real. Deve-se admitir que a valorização da moeda estrangeira frente a nacional estimula as exportações e impacta positivamente a receita agropecuária brasileira, destinada em grande parte ao mercado externo (BLACK, 2012; NEVES, 2012).

Como destacado por Dranca (2020), pode-se entender que a precificação de grãos é dependente de aspectos como a cotação do produto na Bolsa de Chicago, e do dólar.

A demanda de produtos agroalimentares tem aumentado a cada ano, sobretudo desde o início deste século, no período marcado como “boom das commodities”, com o crescimento de

mercados emergentes como Índia e China (SERIGATI e POSSAMAI, 2016). O Brasil vislumbra oportunidades a partir do aumento da demanda e do preço de venda das commodities, passando a aumentar suas reservas de dólares, bem como buscando consolidar sua posição de agroexportador mundial, além de envidar esforços para compensar déficits na balança comercial provenientes de outros setores da economia, posição essa que encontra respaldo nos estudos de Barros e Castro (2017) e Freitas (2014).

Barros (2016) argumenta que o “boom” apresentou benefícios ao país devido a outros aspectos concomitantes que viabilizaram os ganhos, como o incremento substancial de produtividade e eficiência que o setor obteve no período. Caso contrário, poderia ser percebido situações indesejáveis, como grandes aumentos no preço da cesta básica ou desabastecimento.

A partir da safra 2012/13, a soja apresentou queda acentuada na cotação na Bolsa de Chicago, apresentando variabilidades até a safra 2014/15, ponto em que apresentou forte redução. Na Figura 2 são apresentadas as cotações mês a mês de soja em grão na Bolsa de Chicago, desde 2012.

Figura 2. Cotação mensal média de soja em US\$/bushel na Bolsa de Chicago desde 2012

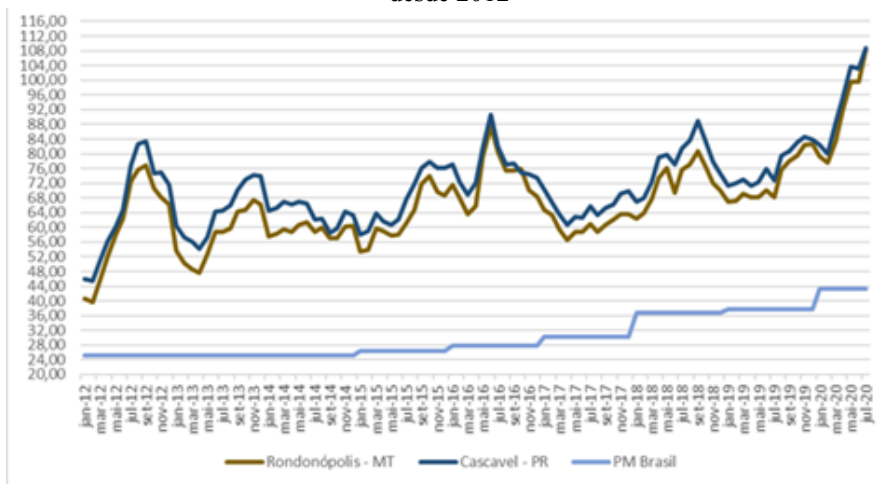


Fonte: MAPA (2020)

No início de 2020, a cotação alcançou valor abaixo de 17% do alcançado no mesmo período na safra 2018/19 na Bolsa de Chicago, evidenciando redução na cotação do produto neste período em relação aos passados. Em contrapartida, como é possível observar, a cotação da soja em grão negociada internamente alcançou preço recorde, elevando substancialmente a cotação nas mais diversas localidades do país, com incremento de 42% se comparado ao negociado em janeiro de 2019. A Figura 3 apresenta a cotação média mensal da saca de 60kgs de soja em grão, comercializada em diferentes localidades do país desde 2012.



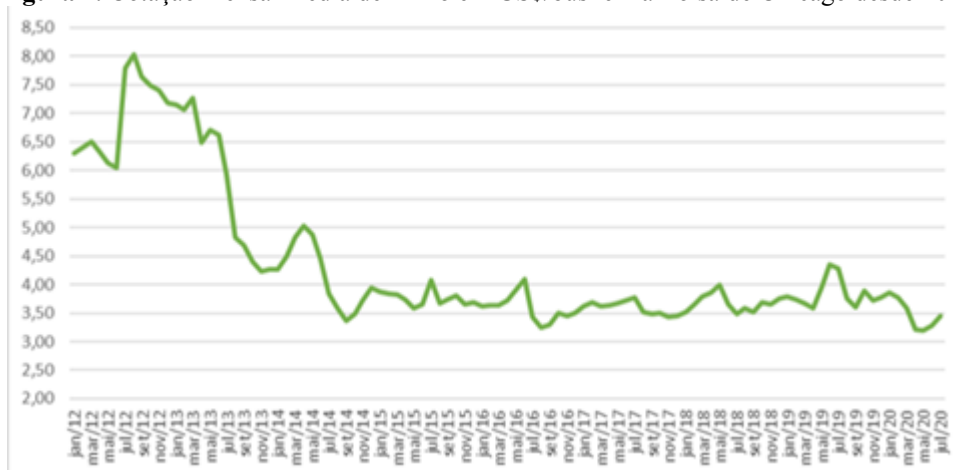
Figura 3. Cotação média mensal da saca de 60kgs de soja em grão em diferentes localidades do país desde 2012



Fonte: MAPA (2020)

Na safra 2018/19 houve incremento de cerca de 55% na cotação, em comparação à safra anterior, resultado que pode ser explicado pelo crescimento no valor do dólar americano no país, além da redução de 10,8% no montante total de produção nacional de soja em grão, como evidenciado anteriormente. Já o milho, que teve seu preço negociado diminuído em mais de 50% desde 2012, resultado atribuído principalmente ao aumento substancial de produção em outros países, como a Argentina e o Estados Unidos (MAPA, 2020), tem enfrentado variabilidade semelhante à da soja em 2020. A Figura 4 apresenta a cotação média mensal de milho em *bushel*, na Bolsa de Chicago desde 2012.

Figura 4. Cotação mensal média de milho em US\$/bushel na Bolsa de Chicago desde 2012



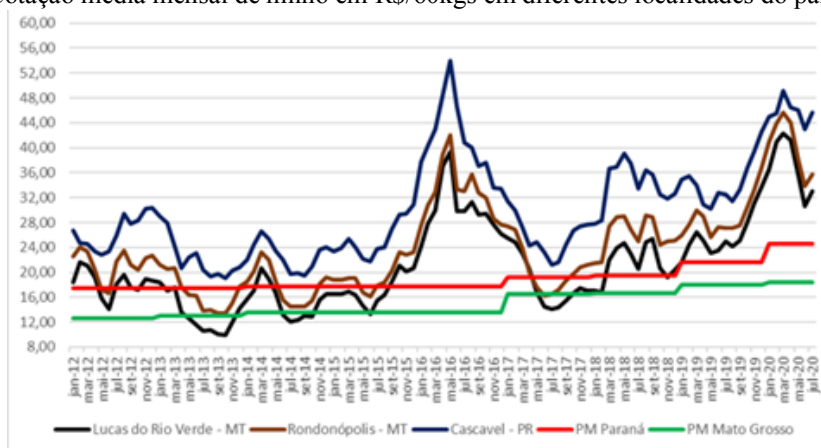
Fonte: MAPA (2020)

O milho atingiu em maio de 2020, seu preço mais baixo na década negociado na Bolsa de Chicago. Fato que pode ter tido como uma das causas, a redução do volume de produção de etanol a partir do milho, especialmente nos Estados Unidos. Consequentemente, houve aumento

da oferta do produto no mercado internacional, contribuindo para a manutenção do baixo preço da commodity, além de sofrer a concorrência, pela área plantada, da soja (NEVES, 2020). Fatos esses que vão ao encontro dos estudos de Black (2012) ao inferir que, além disso, a oscilação no preço também está atrelada ao fator custo oportunidade.

A cotação média nacional apresentou situação oposta, já que teve alta contundente no mesmo período em diversas localidades do país. O preço negociado no município de Lucas do Rio Verde – MT, por exemplo, obteve aumento de mais de 60% entre o último trimestre de 2019 e o primeiro de 2020, mesmo com o aumento de oferta de mais de 5% no estado, como foi constatado. A Figura 5 apresenta a cotação média mensal de milho em grão, comercializada em diferentes localidades do país desde 2012.

Figura 5. Cotação média mensal de milho em R\$/60kgs em diferentes localidades do país desde 2012




Fonte: MAPA (2020)

Mesmo após a forte alta, o preço voltou a se tornar instável, apresentando queda de mais de 10% nos diferentes locais analisados. Como discute Carneiro (2019), a questão crucial que abrange a elevação nos preços é a duração. O padrão histórico demonstra que as variações positivas mais intensas possuem curtos períodos, como pode ser observado nos gráficos. A atual conjuntura poderá tornar ainda mais rígido o controle sanitário e fitossanitário exigido por países importadores de produtos como estes e, por consequência, poderá haver alterações significativas no fluxo comercial e no estoque global, afetando as cotações dos produtos agroalimentares (GEMAN, 2005).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Área plantada, produtividade e produção por regiões na safra 2019/20 em relação às passadas foi o objetivo principal desse estudo, houve aumento na participação de outras regiões no cômputo da produção nacional, com destaque para o Norte e o Nordeste.



No mesmo período, a região Sul, segunda maior produtora de grãos no país, enfrentou sérios problemas climáticos na safra 2019/20 que impediram que sua colheita fosse como o esperado, acarretando diminuição de mais de 10% na quantidade colhida dos dois produtos pesquisados.

Quanto à precificação, o dólar alcançou cotação recorde desde a criação do Plano Real e favoreceu a rentabilidade da safra para os produtores. Destaca-se também a alta nos preços da saca de 60kg de milho e soja em grão internamente, que chegaram a dobrar de cotação no primeiro trimestre de 2020 em comparação ao mesmo período de 2019. O fechamento de usinas de etanol a partir de milho, nos Estados Unidos e, a consequente alteração na oferta e cotação do produto no mercado internacional, podem mudar o panorama de grãos da safra 2019/20 em diante.

As limitações desse estudo circunscrevem-se, máxime no que diz respeito ao recorte temporal (cinco safras), bem como às duas commodities escolhidas. Todavia, não obstante sejam essas limitações próprias da pesquisa, elas valem como perspectiva para uma agenda futura de novas pesquisas que podem avançar no recorte temporal (aumento do número de safras analisadas) bem como na incorporação de outras commodities relevantes no cenário agroexportador brasileiro.

REFERÊNCIAS

BANCO CENTRAL DO BRASIL (BCB). **Cotação e Boletins**. Brasília, 2020. Disponível em: <https://www4.bcb.gov.br/pec/taxas/port/ptaxnpsq.asp?frame=1>. Acesso em: 15 jul. 2020.



BARROS, G. S. C.; CASTRO, N. R. Produto interno bruto do agronegócio e a crise brasileira. **Revista de Economia e Agronegócio**, Piracicaba, v. 15, p. 156-162, 2017.

BARROS, G. S. C. Medindo o crescimento do agronegócio: bonança externa e preços relativos. In: VIEIRA FILHO, J. E. R.; GASQUES, J. G. (Org.). **Agricultura, transformação produtiva e sustentabilidade**. Brasília: Ipea, 2016. Cap. 8. 219-250.

BLACK, C. Eventos relacionados ao superciclo de preços das commodities no século XXI. **Indicadores Economicos Fee**, v. 40, p. 67-78, jul. 2012.

CARNEIRO, R. M. Commodities, choques externos e crescimento: reflexões sobre a América latina. **Macroeconomía del Desarrollo**, Santiago, v. 117, p. 5-47, jan. 2012.

CASTRO, C. N. A Agropecuária na região Centro-Oeste: limitações ao desenvolvimento e desafios futuros. Ipea, Rio de Janeiro, v. 330, p. 7-41, jan. 2014. CRUVINEL, P. E. **Agronegócio e Oportunidades para o Desenvolvimento Sustentável do Brasil**. São Carlos: Embrapa, 2009. 19 p.



COMPANHIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO (CONAB). **Análise Mensal Abril/Maio - Milho**. Brasília, 2020. Disponível em: <https://www.conab.gov.br/info-agro/analises-do-mercado-agropecuário-e-extrativista/analises-do-mercado/historico-mensal-de-milho>. Acesso em: 28 jun. 2020.

COMPANHIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO (CONAB). **Análise Mensal Abril - Soja**. Brasília, 2020. Disponível em: <https://www.conab.gov.br/info-agro/analises-do-mercado-agropecuário-e-extrativista/analises-do-mercado/historico-mensal-de-soja>. Acesso em 28 jun. 2020.

DAVIS, J. H.; GOLDBERG, R.A. **A concept of agribusiness**. Division of Research. Graduate School of Business Administration. Boston: Harvard University, 1957.

DRANCA, A. C.; NETO, J. C. S.; MACIEL, C. D. G. Precificação, Originação e Classificação da Soja Realizada por Empresa Exportadora no Brasil. **Avanços Científicos e Tecnológicos nas Ciências Agrárias 2**, Atena Editora, p. 152–71, 2020.

FREITAS, R. E. A. Agropecuária e seus Processos na Balança Comercial Brasileira. In: VIEIRA FILHO, J. E. R.; GASQUES, J. G. (Org.). **Agricultura, Transformação Produtiva e Sustentabilidade**. Brasília: Ipea, Cap. 10. p. 279-300, 2012.

GASQUES, J. G.; FILHO, J. E. R. Introdução. In: VIEIRA FILHO, J. E. R.; GASQUES, J. G. (Org.). **Agricultura, transformação produtiva e sustentabilidade**. Brasília: Ipea, 2016. Cap. 8. 219-250.

GEMAN, H. **Commodities and commodity derivatives: modeling and pricing for agriculturals, metals and energy**. Chicester: Wiley, 2005

HIRAKURI, M. H.; LAZZAROTTO, J. J. **O agronegócio da soja nos contextos mundial e brasileiro**. Londrina: Embrapa, 59 p., 2014.

JANK, M. S.; NASSAR, A. M.; TACHINARDI, M. H. Agronegócio e comércio exterior brasileiro. **Revista USP**, São Paulo, n. 64, p. 14, 1 fev. 2005.

MEADE, B.; MCBRIDE, W. Production, transportation, and policy factors determine U.S. export competitiveness in world corn and soybean markets. [s.l.]: **USDA**, 2016.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO. **Agropecuária Brasileira em Números**. Brasília, 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/politica-agricola/todas-publicacoes-de-politica-agricola/agropecuaria-brasileira-em-numeros/abn-06-2020.pdf/view>. Acesso em 28 jun. 2020.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO. **Sumário Executivo Milho**. Brasília, 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/politica-agricola/todas-publicacoes-de-politica-agricola/sumarios-executivos-de-produtos-agricolas/complexo-milho-pdf/view>. Acesso em 28 jun. 2020.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO. **Sumário Executivo Soja**. Brasília, 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/politica-agricola/todas-publicacoes-de-politica-agricola/sumarios-executivos-de-produtos-agricolas/complexo-soja-pdf/view>. Acesso em 28 jun. 2020.



NEVES, M. F. **Doutor Agro**. 5. ed. São Paulo: Editora Gente, 126 p. 2012.

NEVES, M. F. O Agronegócio nos Tempos de Coronavírus. **Revista Agronomia Brasileira**. Jaboticabal, v. 4, p. 1-7, 2020.

MARANHÃO, R. L. A.; VIEIRA FILHO, J. E. R. **Inserção internacional do agronegócio brasileiro**. Brasília-DF: Ipea 2017.

OLIVEIRA, E. C.; CARRARO, N. C. Análise do Comportamento e Participação do Agronegócio na Composição do Produto Interno Bruto (PIB) Brasileiro: um estudo da série temporal de 1996 a 2017. **Brazilian Journal of Development**, v. 5, n. 11, p. 24042-24064, 2019.

PEREIRA, L. M.; **Modelos de Formação de Preço de Commodities Agrícolas aplicando ao mercado de Açúcar e Álcool**. 209 f. 2009. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração, Universidade de São Paulo – FEA-USP, São Paulo. 2009.

SANTOS, L. P.; AVELAR, J. M. B.; SHIKIDA, P. F. A.; CARVALHO, M. A. Agronegócio brasileiro no comércio internacional. **Revista de Ciências Agrárias**, v. 39, n. 1, p. 54-69, mar. 2016.

SERIGATI, F.; POSSAMAI, R. Ciclo de Kondratieff e o Agronegócio Brasileiro: a importância da conjuntura externa para o crescimento do setor entre 2000 e 2015. In: VIEIRA FILHO, J. E. R.; GASQUES, J. G. (org.). **Agricultura, Transformação Produtiva e Sustentabilidade**. Brasília: Ipea, Cap. 9, p. 251-278. 2012.

SILVA, O. R. Fatores Determinantes e Condicionantes para Inovação e Competitividade no Setor do Agronegócio Brasileiro. **Revista Metropolitana de Sustentabilidade**. São Paulo, v. 10, p. 7-21, abr. 2020.

SINNOTT, E.; NASHAT, B.; LATORRE, A. Natural Resources in Latin America and the Caribbean. **World Bank**, Washington, v. 1, p. 7-82, 24 jun. 2010.

WALENDORFF, R. **Ciclone causa prejuízos milionários na agricultura**. 2020. Valor Econômico. Disponível em: <https://valor.globo.com/brasil/noticia/2020/07/04/ciclone-causa-prejuzos-milionarios-na-agricultura.ghtml>. Acesso em: 05 jul. 2020.

CAPÍTULO 24

O IMPACTO DA ALTERAÇÃO DA LEGISLAÇÃO DO REPETRO NOS CONTROLES DE PREÇOS DE TRANSFERÊNCIA EM EMPRESAS INTERNACIONALIZADAS PRESTADORAS DE SERVIÇO DO SETOR DE ÓLEO E GÁS

DOI: 10.47402/ed.ep.c202143524982

[Eliane Vieira Bello](#), Bacharel em Direito pela UCP
[Fabrício Viana Andretti](#), Doutor em Engenharia Ambiental pela UERJ. Mestre em Logística e Supply Chain pela PUC/RJ. Engenheiro de Telecomunicações pela UERJ
[Liliane Vieira Bello](#), Mestranda em Administração pela Universidade UNIGRANRIO. Bacharel em Administração pela UCP

RESUMO



O artigo problematiza o impacto da recente alteração da legislação do REPETRO para REPETRO-SPED em 2017 nos preços de transferência praticados pelas empresas internacionalizadas atuantes no Brasil. Partindo das questões que emergem dessas discussões, traz um levantamento bibliográfico acerca do tema e uma pesquisa qualitativa aplicada em 4 das maiores empresas transnacionais do setor sondas e serviços de perfuração e completção instaladas no Brasil a mais de 10 anos, como forma de compreender o impacto que essas empresas do setor tiveram com essa alteração. Os elementos levantados apontam que existem questões ligadas à necessidade de evolução do controle gerencial do setor contábil dessas empresas. Nesse sentido, as potenciais soluções estão muito mais ligadas ao estabelecimento, implantação e sistematização de novos controles gerenciais. Pode-se concluir que a adoção desses novos controles já implantados na maioria das empresas pesquisadas, mas que ainda precisam ser testadas sua eficácia.

PALAVRAS-CHAVE: Preços de transferência, controle gerencial, companhias transnacionais

INTRODUÇÃO

A relevância do petróleo no sistema econômico mundial justifica a instalação das empresas transnacionais do setor no país em seus mais diversificados seguimentos desde a divulgação das reservas nacionais. O Brasil é considerado referência mundial no setor petrolífero e anunciou sua autossuficiência no ano de 2006 com a descoberta das reservas abaixo da camada de sal do oceano costeiro, o pre-sal (GOLDEMBERG e LUCON, 2007).

O setor de petróleo tem um papel preponderante na oferta mundial de energia – e continuará a ser relevante no longo prazo. Atualmente, cerca de 80,7% da energia primária mundial é suprida por combustíveis fósseis incluindo o carvão, sendo 52,5% referente a



petróleo e gás (IEA, 2017). Com a introdução de novas tecnologias renováveis na matriz energética mundial, as estimativas do cenário-base da IEA sinalizam que esse percentual será reduzido ao longo do tempo, mas indicam que o setor de petróleo e gás permanecerá suprindo uma parte significativa (50% em 2040) da necessidade de energia do mundo. Em particular, o gás natural, que vem sendo apontado como um elemento fundamental na transição para uma economia de baixo carbono, principalmente na geração de eletricidade, para fazer frente à intermitência das fontes renováveis (IEA, 2017).

O cenário atual do petróleo no mundo está sendo marcado por uma mudança de parâmetros que afeta todas as fases de sua cadeia produtiva, seus derivados e também a relação com seu mercado consumidor. Nos últimos tempos, a matriz energética mundial, completamente dependente da utilização do petróleo e do gás natural, vivencia uma diminuição evidente das reservas mais acessíveis, que marcaram o boom do petróleo no início do século XX, impulsionando a expansão da riqueza global ao longo dos últimos 65 anos. No entanto, o planeta ainda está repleto de reservas petrolíferas ainda não exploradas, suficientes para abastecer a demanda mundial por muitos anos, porém estas são de difícil produção. Este petróleo de difícil exploração é caracterizado pela alta demanda por técnicas avançadas de tecnologia, o que implica em maiores custos de exploração, extração e refino.

O Brasil vem sendo uma das referências mundiais no desenvolvimento de pesquisas no setor petrolífero, o que vem promovendo o aumento na sua suficiência na produção de petróleo, conforme anunciado em 2006 (GOLDEMBERG e LUCON, 2007). De acordo com o Diretório de Patentes (2006), uma das principais alavancas de sucesso na exploração em águas profundas e também responsável pelo aumento na produção no país está relacionada as parcerias adotadas pelas empresas petrolíferas com os centros de pesquisa e universidades. Segundo Lima (2008), as universidades se inseriram, de forma competente, na formação de pessoal e no desenvolvimento tecnológico do setor de petróleo no Brasil. Para tal, o Brasil implementou políticas de proteção intelectual e de inovação no setor (ARAÚJO *et al.*, 2010) com a aprovação da Lei de Inovação (Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004). Esta lei deu origem a outras leis que buscam promover o desenvolvimento de tecnologias com potencial para aumentar a concorrência em mercados internacionais, fomentando com isso o papel da ciência, tecnologia e inovação no desenvolvimento sustentável do Brasil (ARAÚJO *et al.*, 2010).

As reservas provadas de petróleo no mundo, ou seja, aquelas que, com base na análise de dados geológicos e de engenharia, se estima recuperar comercialmente de reservatórios descobertos e avaliados com elevado grau de certeza, compreendem a aproximadamente 1,7



bilhões de barris (EIA, 2017). O consumo mundial de petróleo passou de 79,2 milhões de barris diários, em 2003, para mais de 100 milhões de barris diários em 2017, representando assim, um aumento de mais de 15% em 14 anos (EIA, 2017). Com a ampliação acelerada das necessidades de petróleo da China e da Índia, e com o desenvolvimento dos países em geral, espera-se um aumento ainda mais acentuado da demanda de petróleo para os próximos anos. Como o petróleo é um bem finito, a velocidade de esgotamento em breve ultrapassará a velocidade com que novas reservas possam ser descobertas. O Brasil possui uma das maiores reservas de petróleo em águas profundas e ultra profundas na indústria de petróleo. A indústria nacional amadureceu muito desde a abertura do mercado, em 1998. Hoje estão instalados no Brasil praticamente todos os grandes fornecedores internacionais de bens e serviços para exploração e produção de petróleo e gás natural.

Porém, a atividade da indústria petrolífera tem um custo muito elevado devido à alta tecnologia utilizada para pesquisa, extração e produção especialmente no caso brasileiro onde as maiores reservas foram encontradas em águas profundas, após a camada de sal, também conhecido como pre-sal. Desta forma, com o fim de fomentar a atividade petrolífera no país, uma série de artifícios e benefícios fiscais para reduzir a carga tributária na tentativa de igualar aos custos para o desenvolvimento da atividade nos países desenvolvidos, entre eles a legislação do REPETRO (Regime Aduaneiro Especial de Importação e Exportação de Bens Destinados a Pesquisa e a Lavra de Petróleo e Gás), em criada em sua primeira versão no ano de 1999 através do Decreto 3.161 que foi recentemente alterado pela Lei 13.586 e regulamentado pela Instrução Normativa 1.781, com impactos relevantes na formação de preços de transferência das companhias atuantes do setor.

Os preços de transferência são os valores cobrados por uma empresa nas vendas ou transferências de bens, serviços ou propriedade intangível, a empresa relacionada. Uma definição mais completa de preço de transferência seria a expressão monetária da movimentação de bens e serviços entre unidades organizacionais de uma mesma empresa (WELLS, 1968).

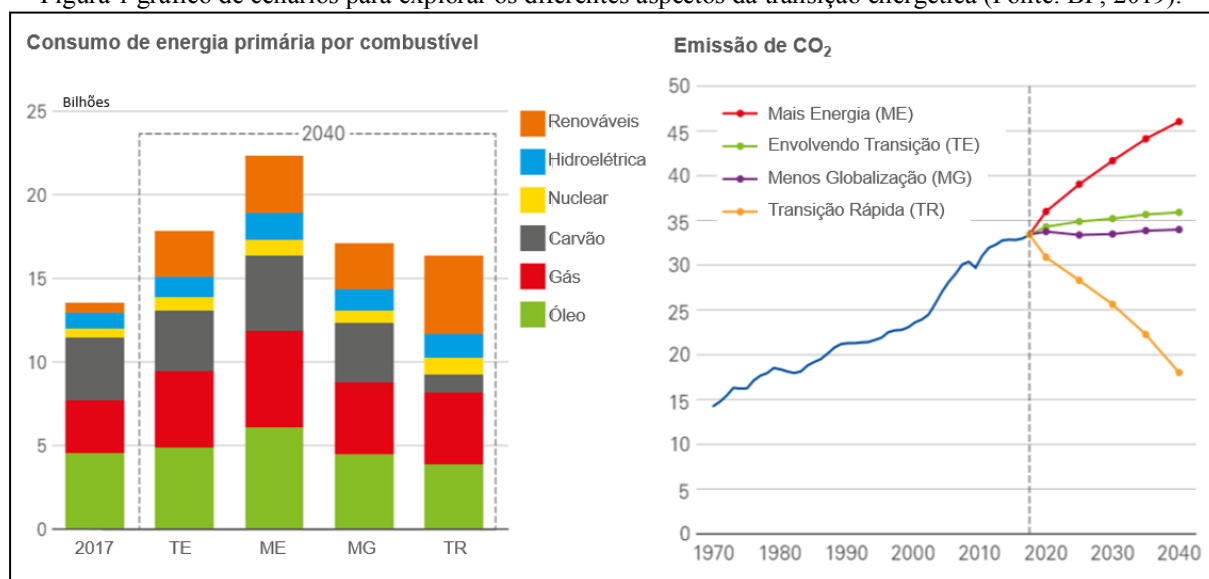
Este artigo objetiva a pesquisa qualitativa dos impactos das alterações trazidas ao final do ano de 2017 nas políticas corporativas de preços de transferência, bem como na implementação de controles gerenciais sistematizados a fim de atender a legislação.

REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A INDÚSTRIA DO PETRÓLEO NO BRASIL E NO MUNDO



O petróleo é um combustível fóssil não renovável e está entre as fontes de energia mais utilizadas no mundo. De acordo com BP (2019) as projeções e estudos científicos, o Petróleo continuará a ser a energia mais utilizada em 2040.

Figura 1 gráfico de cenários para explorar os diferentes aspectos da transição energética (Fonte: BP, 2019).



Nos últimos 10-15 anos está ocorrendo uma grande evolução na área de química analítica voltada para a indústria de processos. Isso abre espaço para um melhor aproveitamento das frações do petróleo para utilizações mais nobres como, por exemplo, matérias-primas para a indústria petroquímica, gerando um crescimento da demanda global pelo produto da extração mineral (NASCIMENTO e MORO, 2011).

O crescimento da demanda global está projetado nos estudos que demonstram o aumento da renda mundial, tendo em consideração o crescimento da economia dos países emergentes como a China e o Brasil. Diante do futuro aumento da demanda e a importância do mercado de óleo e gás no mundo, o Brasil vem investindo em tecnologia e se tornou referência mundial em pesquisas do setor petrolífero, se tornando autossuficiente na produção de petróleo conforme anunciado em 2006 (BP, 2019). Sendo responsável por 52% (IBP, 2020) dos investimentos nacionais para os próximos 4 anos, cabe a análise dos impactos da legislação no controle gerencial das empresas transnacionais bem como as alterações necessárias para o controle de preços de transferência e sua aplicabilidade na prática.



A recente crise do petróleo (2014) com a queda do valor do ativo chegando a US\$ 46 o barril com a concomitância da operação lava jato que resultou em uma redução expressiva dos investimentos no país nos anos subsequentes e conseqüentemente a redução drástica na arrecadação fiscal gerando uma crise econômico-social com impacto em todos os aspectos da população (CERQUEIRA e SOUZA, 2018).

AS EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS RELACIONADOS A EXTRAÇÃO E PRODUÇÃO DE PETRÓLEO



Com o crescimento da atividade petrolífera no Brasil também ocorreu a necessidade do desenvolvimento de fornecedores da cadeia produtiva, seja nas áreas comuns a todos os tipos de negócios ou nas atividades específicas diretamente direcionadas a exploração e produção. Tal demanda, gerou tanto o desenvolvimento da indústria nacional, mais principalmente atraiu as empresas multinacionais especializadas a se instalarem no Brasil ou o aumento significativo de suas atividades de negócios com investimentos de alta monta.

De acordo com Instituto Brasileiro de Petróleo e Gás (2020), 52% do investimento previsto para o Brasil entre os anos de 2019 a 2022 serão na área petrolífera, sendo a projeção de investimento estimada em 307,9 bilhões de Reais. Desta forma, o Brasil se torna cada vez mais um país extremamente atraente para internacionalização das empresas prestadoras de serviços relacionados ao ramo petrolífero.

A internacionalização de empresas, segundo Rocha (2010) é caracterizada pelo ato de uma empresa sediada em um país de investir no exterior e juntas formarem uma empresa multinacional (MNC). Dado o crescimento da demanda nacional pela extração do óleo na camada do pré-sal, iniciou-se a corrida das prestadoras de serviços relacionados em investir no país.

No Brasil, a zona da camada “pré-sal” se consubstancia em uma faixa que se estende ao longo de 800 quilômetros entre os Estados do Espírito Santo e Santa Catarina, abaixo do leito do mar, e contempla três bacias sedimentares: Espírito Santo, Campos e Santos (MARTINS, 2015).

O mercado de serviços de petróleo é contratante dos mais variados serviços que se pode encontrar em uma atividade industrial específica tendo em vista que requer a contratação de fornecedores de natureza mais comum à todas as indústrias como o serviço de limpeza ou aluguel de impressoras como também o mais especializado relacionado a atividade extrativa, de onde advêm a maior dificuldade de desenvolvimento do setor sem a experiência



internacional. Tendo em vista o crescimento recente da atividade no país e a maturidade e vasta experiência de outros países como Estados Unidos e Noruega no que se refere-se a atividade petrolífera, como perfuração e estimulação de poço, cimentação de poço, fabricação e aluguel de plataformas petrolíferas, etc. Dada tal especificidade, este mercado é altamente internacionalizado, atraindo para o Brasil várias companhias estrangeiras que já possuem vasta experiência nos serviços mais específicos e de alta tecnologia aplicada.

De acordo com a ABESPETRO (2017) cuja carteira de associadas soma quarenta e quatro empresas prestadoras de serviços diretamente a indústria de óleo e gás, os serviços petrolíferos específicos, se classificam nos seguintes setores:

- Sondas e serviços de perfuração e completação;
- Unidades de produção e serviços de operação;
- Embarcações e serviços de instalação e apoio;
- Sísmica, *Survey* e serviços de poço;
- Serviços de robótica e mergulho;
- Fabricação e montagem de equipamentos submarinos.

A presente pesquisa tem o enfoque nas empresas do setor de sondas e serviços de perfuração e completação.



De acordo com a tipologia apresentada por Gomes (2014) as empresas internacionalizadas desta pesquisa, são tipificadas como transnacionais.

Empresa transnacional é aquela que combina adequadamente uma máxima eficiência econômica, uma máxima capacidade de responder mercados locais e uma flexibilidade para transmitir as experiências que surgem em alguns países para toda a organização. A receptividade local e as inovações são vistas como resultado do processo de aprendizado organizacional que engloba todos os envolvidos na organização.

Em sua grande maioria, as prestadoras de serviços relacionados a atividade de petróleo, integram a Classificação Nacional de Atividades Econômicas - CNAE 09.10-6-00 - Atividades de apoio à extração de petróleo e gás natural, de onde parte o trabalho de pesquisa especificado.

O REPETRO e o REPETRO-SPED

Segundo a KPMG (2018), o REPETRO é o regime aduaneiro especial de exportação e importação de bens destinados às atividades de pesquisas e lavras de jazidas de petróleo e de gás natural. Recentemente o regime foi modernizado e renomeado de REPETRO-SPED, já que passou a utilizar da escrituração pública digital para controle. O regime original foi criado ano de 1999, com a finalidade de impulsionar as atividades de petróleo e gás brasileiras, sendo o



seu mais conhecido benefício, a importação temporária de equipamentos utilizados na exploração de petróleo com suspensão dos tributos incidentes na importação. Já a sua versão modernizada, o REPETRO-SPED, autoriza 3 submodalidades dentro de um mesmo regime, a importação de bens para permanência definitiva no país com suspensão do pagamento dos tributos federais incidentes na importação; a admissão temporária para utilização econômica com dispensa do pagamento dos tributos federais proporcionalmente ao tempo de permanência dos bens no território aduaneiro e a admissão temporária para utilização econômica com pagamento dos tributos federais proporcionalmente ao tempo de permanência dos bens no território aduaneiro (RFB, 2020).



PREÇOS DE TRANSFERÊNCIA

De acordo com Merchant (1998), as regras de preços de transferência entre companhias do mesmo grupo, são constantemente causas dos problemas mais complexos que podem advir da internacionalização das empresas tendo em vista os três propósitos básicos das quais tais regras advêm e que frequentemente, causam conflitos entre si.

O primeiro propósito das regras de preços de transferência definido pelas corporações, é fornecer os sinais econômicos para que os gerentes afetados possam tomar as melhores decisões para o negócio. Os preços devem influenciar adequadamente as decisões gerenciais sobre comprar e vender os produtos.

Uma segunda função, é que os preços de transferência e consequentemente os centros de lucro, devem fornecer informações úteis para avaliação de performance dos centros de lucro e seus gestores. Os preços de transferência afetam diretamente os lucros e retornos da empresa compradora e da empresa vendedora. Idealmente, os preços de transferência não deveriam afetar positiva ou negativamente o desempenho de nenhuma das duas empresas do mesmo grupo econômico envolvidas na transação comercial. Sinais de lucratividade enganosos podem afetar adversamente as alocações de recursos dentro da empresa. Eles também podem minar severamente as motivações dos gerentes de centros de lucro, porque tais gerentes sentirão, com razão, que não estão sendo tratados de maneira justa.

Os preços de transferência também podem ser utilizados para mover lucros entre uma locação e outra da firma. Muitos fatores podem motivar a gerência para utilizar os preços de transferência desta forma. Quando as corporações atuam mais de uma jurisdição fiscal, sejam elas estados ou países, há uma tendência gerencial para mover os lucros entre as jurisdições para minimizar o impacto tributário. As taxas de imposto de renda diferem significativamente



entre países e estados e os gerentes tendem a definir os preços de transferência para obter mais lucros nos países com menores taxas de tributação.

Com a finalidade de evitar a elisão fiscal através da ferramenta de preços de transferência, em 1979 os Estados Unidos criaram algumas orientações em conjunto com a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico, a OCDE. Desde então, tais orientações foram sendo aprimoradas e adotadas por vários países do mundo de forma total ou parcial, criando regulamentações na legislação tributária interna com a finalidade de limitar a utilização das compras e vendas entre companhias de um mesmo grupo econômico, como forma de transferir os lucros para países com tributação favorecida, os conhecidos “paraísos fiscais” (OECD, 2020).

CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

Ocorre que a nova legislação do REPETRO-SPED, através da Instrução Normativa 1.781 de dezembro de 2017, em seu artigo 42, que alterou a IN 1415, art. 3º § 4º Inciso I limitando o valor do pagamento em 12 meses de locação ao valor do bem importado de empresas do mesmo grupo.

§ 4o Não se aplica a admissão temporária para utilização econômica, com ou sem dispensa do pagamento dos tributos federais proporcionalmente ao tempo de permanência dos bens no território aduaneiro, nas seguintes hipóteses:

I - quando o valor total das contraprestações decorrentes do contrato de afretamento a casco nu, de locação, de cessão, de disponibilização ou de arrendamento, ajustados a valor presente pela taxa London Interbank Offered Rate (Libor) vigente na data de assinatura do contrato, pelo prazo de 12 (doze) meses, seja superior ao valor dos bens vinculados ao respectivo contrato, inclusive quando se tratar de empresas pertencentes ao mesmo grupo econômico;

Desta forma, veio o legislador, mais uma vez, interferir no mecanismo gerencial de preços de transferência de companhias, exigindo que o administrador controle os valores praticados a título de locação de equipamentos para não perder o benefício da suspensão tributária, já que a perda de tal benefício acarretaria em redução de sua lucratividade contratual e reduzido a possibilidade de transferência financeira de recursos das empresas internacionalizadas entre as companhias do mesmo grupo.

OBJETIVO

O objetivo desta pesquisa é analisar o impacto da recente alteração da legislação do REPETRO para REPETRO-SPED ocorrida em 2017 nos preços de transferência praticados pelas empresas internacionalizadas atuantes no Brasil, no setor de sondas e serviços de perfuração de poços, bem como a necessidade de implementação de novos mecanismos de

controle gerencial com a finalidade de evitar possíveis exposições a autuações fiscais com impacto nos resultados obtidos com nos centros de receita e nas vendas de serviços.

METODOLOGIA

O presente trabalho é caracterizado como uma pesquisa descritiva com abordagem qualitativa. De acordo com Chizzotti (1995, p.104) a pesquisa descritiva objetiva, em geral “provocar o esclarecimento de uma situação para a tomada de consciência”. Com o auxílio na pesquisa foi realizado um levantamento do acervo referente ao tema estudado. Para tanto foram consultados livros, artigos científicos, anais de congresso e revistas especializadas que tratam do assunto.

A metodologia adotada se pautou na pesquisa qualitativa e se utilizou da aplicação de um questionário de pesquisa aplicada a representantes do setor fiscal e do nível gerencial de 4 (quatro) das maiores empresas transnacionais do setor sondas e serviços de perfuração e completação instaladas no Brasil. As empresas estudadas estão instaladas no país por mais de dez anos e utilizam o benefício da suspensão dos tributos na importação temporária de equipamentos para prestação de serviços.

O questionário, apresentado na tabela 1 abaixo, foi formulado contendo 5 (cinco) perguntas de forma a abranger a problemática acerca do tema de forma a identificar o impacto e necessidade de implantação de novos controles gerenciais. Com base nos resultados, foi realizado uma análise descritiva através de gráficos e, após análise, os resultados são apresentados.

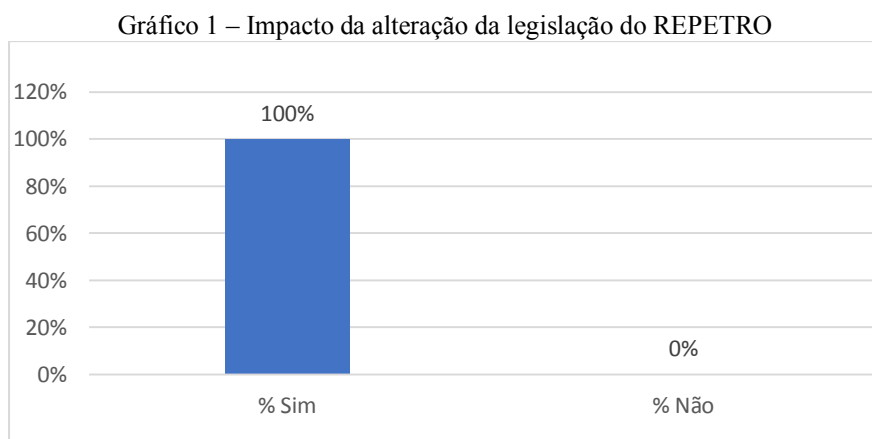
Tabela 1 – Questionário de pesquisa aplicada

Pergunta	Sim	Não
1 – A nova legislação do REPETRO, conhecida como REPETRO SPED, impacta na sua empresa?		
2 – Houve necessidade de alteração no sistema contábil / fiscal para atender a legislação do REPETRO SPED no que se refere a alteração trazida pela IN 1781 no artigo 42 que alterou a IN 1415, art. 3º § 4º Inciso I limitando o valor do pagamento em 12 meses de locação ao valor do bem importado?		
3 – Houve necessidade de implementação de novos controles gerenciais para atender a legislação do REPETRO SPED mencionada na pergunta anterior?		
4– As alterações do antigo REPETRO para o REPETRO SPED impactaram os preços praticados pela sua empresa?		
5 – As alterações do REPETRO SPED impactaram os cálculos de preços de transferência?		

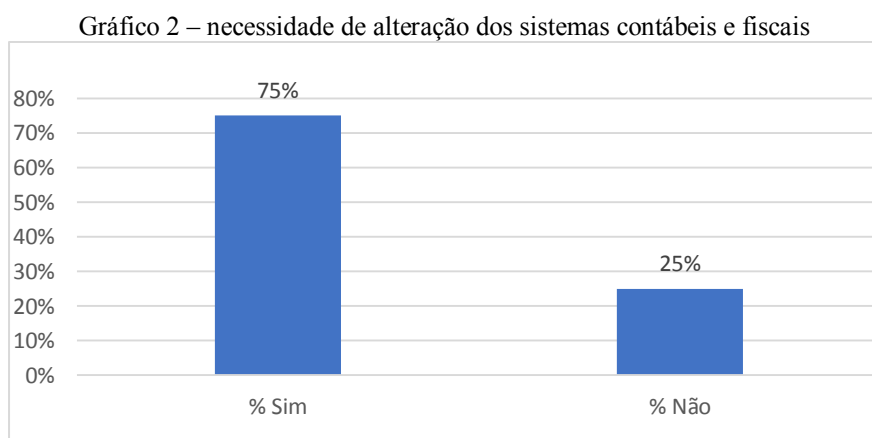
Das empresas pesquisadas, três não permitiram a divulgação de suas razões sociais ou nomes fantasia, portanto a presente pesquisa não apresentará os nomes das empresas de forma a não comprometer o sigilo solicitado.

RESULTADOS

Com relação ao impacto da alteração da legislação do REPETRO, 100% das empresas pesquisadas responderam positivamente ao questionamento.



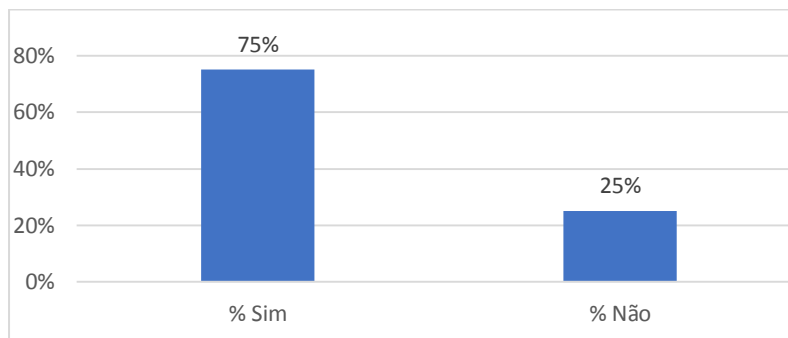
Com relação a percepção por parte dos respondentes quanto a necessidade de alteração do sistema contábil ou fiscal, foi identificado que 75% entenderam haver a necessidade de realizar alteração em seus sistemas de informação a fim de atender os requerimentos legais.



No quesito implantação de novos controles gerenciais, 3 das quatro empresas participantes da pesquisa também responderam positivamente ao requerimento gerencial.

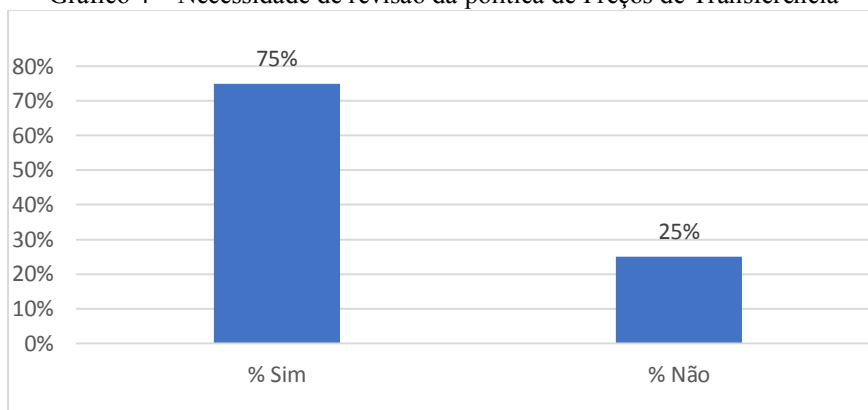


Gráfico 3 – Necessidade de implementação de novos controles gerenciais



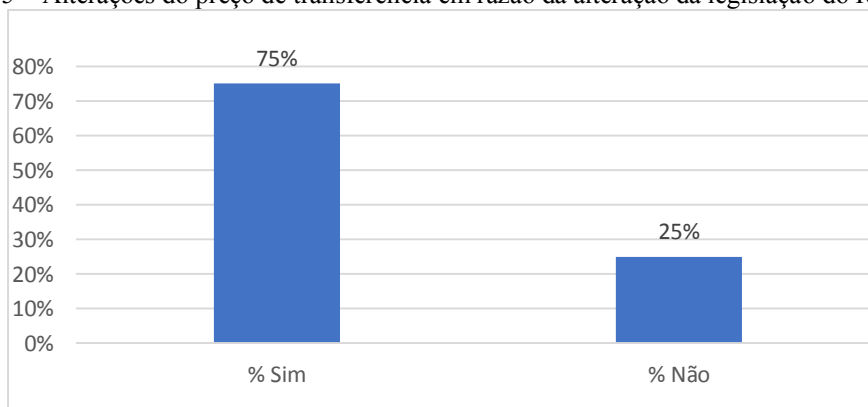
Questionamos ainda o impacto da alteração da legislação com os novos requisitos relativos ao REPETRO-SPED nos preços praticados aplicados a empresa participante da pesquisa, sendo que também 3 das 4 empresas entenderam que houve a necessidade da revisão.

Gráfico 4 – Necessidade de revisão da política de Preços de Transferência





No quinto e último questionamento foi avaliada a necessidade de revisão dos preços de transferência praticados entre companhias do mesmo grupo, a partir da alteração da legislação do REPETRO para REPETRO-SPED. 75% das empresas responderam positivamente ao questionamento.

Gráfico 5 – Alterações do preço de transferência em razão da alteração da legislação do REPETRO



Da leitura dos dados coletados, conclui-se que solução encontrada pelas firmas transnacionais instaladas no Brasil de sondas e serviços de perfuração e completação foi a



alteração dos preços de transferência praticados pelas, bem como a implementação de controles gerenciais adicionais para evitar a infração da legislação cuja penalidade é a perda do benefício tributário de suspensão dos impostos incidentes sobre a importação temporária de equipamentos utilizados em sua prestação de serviços. Cabe salientar, que 1 das 3 empresas que responderam ao questionário, é predominantemente locadora de sondas de perfuração e as outras 3 são prestadoras de serviços e locação de equipamentos de perfuração de poço. Dada esta análise, entende-se a razão pela qual a resposta negativa a várias perguntas, já que o aluguel de embarcações pode ser contratado pela operadora diretamente com a locatária do exterior, já os equipamentos utilizados na prestação de serviços de perfuração, devem ser importados e desembaraçados na alfândega diretamente pela prestadora de serviços, gerando assim a obrigação do pagamento de aluguel entre companhias do mesmo grupo econômico.

CONCLUSÃO

Com base na análise dos resultados da pesquisa, conclui-se a importância do regime aduaneiro tributário concedido para o incentivo da indústria petrolífera no Brasil com base na importância econômica da manutenção da exploração e produção de petróleo. Confirma-se ainda a importância do referido regime para as empresas internacionalizadas que alteraram a sua política de preços de transferência, bem como investiram recursos na implementação de controles para atendimento da legislação com a finalidade de manter-se ativas e lucrativas na atuação no país. Com a legislação de 2017, o poder executivo optou pela manutenção do benefício fiscal por tratar-se de investimento necessário a economia nacional, porém regulamentou legislativamente com objetivo de evitar a transferência excessiva de lucros ao exterior limitando o pagamento superior ao valor do equipamento importado, interferindo objetivamente nos preços praticados inter companhia.

Pode-se concluir que a adoção desses novos controles já implantados na maioria das empresas pesquisadas. Cabe, porém, a estas empresas, testar a eficácia dos controles implementados para evitando o não atendimento da legislação e as possíveis penalidades aplicadas a ausência de cumprimento do ordenamento jurídico.

Como sugestão para trabalhos futuros, a presente pesquisa pode ser ampliada de forma a ser aplicada a uma maior amostra de empresas, considerando todos setores de petróleo e gás.

REFERÊNCIAS

ABESPETRO. CADERNO ABESPETRO 2017. Disponível em: <https://abespetro.org.br/publicacoes/>. Acesso em: 15 de janeiro de 2020.

ARAÚJO, E. F.; BARBOSA, C. M.; QUEIROGA, E. S.; et al. Propriedade Intelectual: proteção e gestão estratégica do conhecimento. Revista Brasileira de Zootecnia, v.39, p.1- 10, 2010.

BP. Energy Outlook, 2019. Disponível em: <https://www.bp.com/en/global/corporate/energy-economics/energy-outlook.html>. Acesso em: 15 de dezembro de 2019.

BRASIL, Decreto 3.161 de 2 de setembro de 1999. Regime aduaneiro especial de exportação e de importação de bens destinados às atividades de pesquisa e de lavra das jazidas de petróleo e de gás natural – REPETRO. Diário Oficial da União - Seção 1 - 3/9/1999, Página 2.

BRASIL, Lei 13.586 de 29 de dezembro de 2017, Regime tributário especial para as atividades de exploração, de desenvolvimento e de produção de petróleo, de gás natural e de outros hidrocarbonetos fluidos. Diário Oficial da União de 29/12/2017 Página 1.

BRASIL, Instrução Normativa RFB 1.781 de 29 de dezembro de 2017. Tratamento tributário das atividades de exploração e de desenvolvimento e produção de petróleo e de gás natural. Diário Oficial da União de 02/01/2018, seção 1, página 36.

BRASIL, Instrução Normativa RFB 1.415 de 4 de dezembro de 2014. Habilitação e a aplicação do regime aduaneiro especial de exportação e importação de bens destinados às atividades de pesquisa e de lavra das jazidas de petróleo e de gás natural (Repetro). Diário Oficial da União de 05/12/2013, seção 1, página 165.

CERQUEIRA, J; SILVA, F.S. Impactos da crise do petróleo na economia brasileira, 2018. Disponível em: <https://multivix.edu.br/wp-content/uploads/2018/08/impactos-da-crise-do-petroleo-na-economia-brasileira.pdf>. Acesso em: 17 de janeiro de 2020.

CHIZOTTI, A. Pesquisa em ciências humanas e sociais. São Paulo: Cortez, 1995.

DIRETÓRIO DE PATENTES. Importância do petróleo exige proteção do conhecimento. Propriedade Intelectual. Inovação Uniemp. vol.2, n.4, Campinas, 2006. p. 22-24. Disponível em: Acesso em: 25 out. 2019.

GOLDENBERG, J.; LUCON, O. Energia e meio ambiente no Brasil. Estudos avançados, v. 21, n. 59, 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ea/v21n59/a02v2159.pdf>. Acesso em: 27 fevereiro de 2020.

GOMES, J. S. Controle de Gestão Comportamental: Textos e Casos. São Paulo: Atlas, 2014.

IEA (International Energy Agency). World Energy Outlook, 2018. Disponível em: <https://www.iea.org/reports/world-energy-outlook-2017>. Acesso em: 20 de junho de 2019.



IPB. Perspectiva de investimento na indústria brasileira (2019-2022). Disponível em: <https://www.ibp.org.br/observatorio-do-setor/perspectiva-de-investimento-na-industria-brasileira/>. Acesso em 15 de janeiro de 2020.

KPMG. REPETRO-SPED e o crescimento do setor de Óleo e Gás, 2018. Disponível em: <https://home.kpmg/br/pt/home/insights/2018/04/repetro-sped-e-o-crescimento-do-setor-de-oleo-e-gas.html>. Acesso em: 3 de nov. 2019.

LIMA, H. Petróleo no Brasil: a situação, o modelo e a política atual. 1ª Edição. Rio de Janeiro: Synergia, 2008.

MARTINS, E. O. Amazônia azul, pré-sal, soberania e jurisdição marítima 2015. Revista CEJ, 14(50), 83-88.

NASCIMENTO, C.A.O; MORO, L.F.L. Petróleo: energia do presente, matéria-prima do futuro?. USP. São Paulo, n. 89, maio 2011. Disponível em: http://rusp.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-99892011000200007&lng=es&nrm=iso. Acesso em: 3 de nov. 2019.

MERCHANT K.A., Management Control Systems, 1998, Capítulo 15 A transfer pricing problem.

OECD. OECD releases Transfer Pricing Guidance on Financial Transactions, 2020. Disponível em: <https://www.oecd.org/tax/transfer-pricing/>. Acesso em 17 de fevereiro de 2020.

RFB. Receita Federal do Brasil, 2020. REPETRO. Disponível em: <http://receita.economia.gov.br/orientacao/aduaneira/regimes-e-controles-especiais/regimes-aduaneiros-especiais/repetro> acesso em 17 de janeiro de 2020. Acesso em 17 de janeiro de 2020.

ROCHA, L.R.M. O processo de internacionalização para o Brasil - estratégias aplicadas às empresas da indústria de petróleo e gás, 2010. Revista de Gestão Organizacional. n. 2 (2010).

SCHIAVI, M.T; HOFFMANN, W.A.M. Cenário petrolífero: sua evolução, principais produtores e tecnologias, 2015. DOI: 10.20396/rdbci.v13i2.2104. Disponível em: <http://periodicos.bc.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci>. Acesso em: 17 de janeiro de 2020.

WELLS M.C. Transfer Prices and Mysticism, 2005. Profit Center. DOI: [10.1111/J.1467-6281.1968.TB00417.X](https://doi.org/10.1111/J.1467-6281.1968.TB00417.X).

CAPÍTULO 25

BASES CONCEITUAIS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM SAÚDE: UMA RESOLUTIVIDADE PARA AS PROBLEMAS SOCIAIS

DOI: 10.47402/ed.ep.c202142125982

[Iago Prina Rocha](#), Mestrando em Ciências da Saúde, FURG
[Norma Lopes de Magalhães Velasco Bastos](#), Professora Auxiliar do Departamento de Saúde II, UESB

[Jair Magalhães da Silva](#), Professor Assistente do Departamento de Saúde II, UESB
[Alessandra Santos Sales](#), Professora Substituta do Departamento de Saúde II, UESB

[Thainá de Santana Almeida dos Santos](#), Acadêmica Enfermagem, UESB

[Michele Silva Dos Santos](#), Enfermeira Assistencial, HSV

[Letícia Silva Dos Santos](#), Fisioterapeuta, UESB



RESUMO

O planejamento pode ser definido como plano de referência para as ações que venham ser decididas, construindo de maneira sistemática e organizada um referencial para o futuro, reavaliando o processo de construção desde o início até o fim, ao qual esse plano se destina. Por meio do planejamento em saúde pode-se obter a análise de situação de saúde. Trata-se de uma revisão sistemática da literatura, optou-se por utilizar esse método pelo mesmo reunir e sistematizar resultados de pesquisa sobre um delimitado tema ou questão de maneira sistemática. A relação e interação entre o comportamento dos atores sociais, envolvidos no processo de planejamento em saúde, enfatizam a necessidade de observar as características do Poder quando for feita análise das práticas de saúde. Essa relação entre poder e planejamento em saúde resulta em um novo modo de pensar, já que é necessário compreender os sujeitos sociais para construir e implementar ações políticas no âmbito saúde. As Políticas Públicas nesse setor são o conjunto de ações coletivas voltadas para a garantia dos direitos sociais, configurando um compromisso público que visa dar conta de determinada demanda, em diversas áreas. O desenvolvimento de políticas públicas de saúde acontece através do processo de planejamento em saúde, implicando em dois momentos cruciais para que essas políticas deixem de ser propostas e passem a ser ações de saúde.

DESCRITORES: Planejamento em Saúde; Administração em Saúde; Políticas em Saúde e Política Social.

INTRODUÇÃO

Planejar é pensar sobre o que existe, o que se quer alcançar, e quais os meios que se pretende atingir. O ato de planejar, é, por sua vez, a criação de um plano que otimiza o alcance de um determinado objetivo. Dentre aspectos a serem considerados, destacam-se o reconhecimento da veracidade daquilo que se deseja planejar, quais as principais necessidades precisam ser trabalhadas e, por fim, a definição dos objetivos e dos caminhos disponíveis para alcançá-los. Dito isso, o planejamento é considerado uma das ferramentas essenciais do



processo administrativo, que auxilia e possibilita perceber e sentir a realidade, avaliando todos os caminhos e possibilidades a serem seguidas (FENILI, 2017).



O planejamento pode ser definido como plano de referência para as ações que venham ser decididas, construindo de maneira sistemática e organizada um referencial para o futuro, reavaliando o processo de construção desde o início até o fim, ao qual esse plano se destina. Logo, pode-se resumir o planejamento como o processo de racionalização das ações humanas, que visa estabelecer proposições e construir a sua viabilidade, com vistas à solução de problemas e atendimento de necessidades individuais e coletivas (BUCALEM, 2019).

O ato de planejar torna-se desenho, execução e acompanhamento de um conjunto de propostas de ação com intuito de intervir sobre determinado recorte da realidade, tornando o planejamento um instrumento de racionalização da ação. É a ação realizada por atores sociais, inseridos em um contexto, orientada por um propósito que esteja relacionado com a manutenção ou modificação de uma determinada situação. O Planejamento em Saúde pode ser compreendido, então, como reflexo de uma prática social, que envolve outras faces como a técnica, a econômica, a ideológica e a política (KLEBA, 2011).

Pode-se entender o enfoque estratégico do planejamento em saúde como uma formulação que rompe com algo normativo de um "deve ser" que se impõe sobre a realidade que vivemos. Alguns autores consideram o propósito do processo de planejamento em saúde como um modo de mudança social. Dessa forma, entender a transformação social como estratégia de planejamento significa pensar na construção de uma nova sociedade, intervindo de maneira consideravelmente positiva na construção da história (GIOVANELLA, 1990).

As mudanças que ocorreram nas condições de vida da população afetaram diretamente sua qualidade de vida influenciando na transição do cenário que envolve o processo saúde/doença. Por conta dessas alterações complexas no cenário mundial, houve a necessidade de enfrentar essas modificações através da elaboração de políticas de saúde que contemplassem os problemas e agravos encontrados, havendo, com isso, o interesse pelo planejamento das ações de saúde para facilitar o processo de trabalho nesta área. Partindo dessa perspectiva, houve a realização de campanhas sanitárias abordando temas de saúde coletiva e individual e, posteriormente, a elaboração de programas de controle de doenças e agravos à saúde por serem consideradas atividades que necessitavam da prática do planejamento (CARRAPATO, 2017).

O planejamento das ações em saúde, desenvolvido no âmbito de organizações governamentais complexas, orienta a análise de processos na formulação de políticas públicas,



nos quais os tomadores de decisão, chamados atores políticos, estabelecem negociações, consensos, dissensos e confrontos propulsores da construção de agendas políticas, tendo como ponto de partida os problemas e agravos de saúde, demandas sociais e oportunidades institucionais, das quais se definem a partir daí as prioridades que orientarão o curso das ações para enfrentar os problemas e ameaças, responder às demandas e necessidades estipuladas, bem como potencializar as facilidades e aproveitar as oportunidades estabelecidas no contexto de um processo histórico em torno das disputas (CAPELLA, 2015).

Por meio do planejamento em saúde pode-se obter a análise de situação de saúde. A análise de situação de saúde é um processo de síntese que permite caracterizar, medir e explicar o perfil do processo saúde-doença de uma determinada população, incluindo os danos, agravos ou problemas de saúde, assim como seus determinantes, que facilitam o levantamento das necessidades e prioridades em saúde, a identificação de intervenções e de programas apropriados e a avaliação de seu impacto (JUNGES, 2015).

Com a produção de um estudo da situação da saúde de determinada população, é possível analisar e avaliar quais as condições de saúde da comunidade dividida em áreas ou microáreas. É possível também avaliar quais os serviços são oferecidos e suas condições de acesso na unidade. O objetivo deste estudo é discutir como o planejamento em saúde vem contribuindo com a melhoria da dinâmica de funcionamento do Sistema Único de Saúde dentre as inúmeras faces que ele apresenta.

METODOLOGIA

Trata-se de uma revisão sistemática da literatura, optou-se por utilizar esse método pelo mesmo reunir e sistematizar resultados de pesquisa sobre um delimitado tema ou questão de maneira sistemática pela cotação, contribuindo para o aprofundamento do conhecimento sobre planejamento. Foram seguidas algumas etapas para a realização dessa pesquisa, tais como: elaboração do objetivo; estabelecimento de critérios de inclusão e exclusão dos artigos; definição das informações a serem extraídas dos artigos selecionados; análise crítica dos estudos e discussão dos resultados.

As buscas ocorreram entre os meses de Outubro de 2020 á Fevereiro de 2021 nas seguintes bases de dados: Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde (LILACS), Base de Dados de Enfermagem (BDEnf), Biblioteca virtual de Saúde (BVS) e Scientific Electronic Library Online (SciELO), utilizando a combinação dos descritores:



Planejamento em Saúde; Políticas, Planejamento e Administração em Saúde; Políticas em Saúde; Políticas Públicas de Saúde e Política Social.

Após esta busca aplicou-se como critérios de inclusão: artigos publicados na íntegra, disponíveis eletronicamente, em português ou inglês, buscando atualizar a publicação sobre o tema, chegando a um resultado de 33 artigos, selecionaram-se apenas os quais privilegiassem aspectos relacionados ao planejamento em saúde.



Excluímos desta pesquisa estudos não pertinentes à temática, artigos duplicados nos bancos de dados, teses, monografias e dissertações, em forma de apostilas, cartas e editoriais. Após esse momento de identificação, realizaram-se as etapas de análise do material, através de leitura exploratória, seguida de leitura seletiva, como forma de selecionar os artigos relativos ao tema da pesquisa. Após nova seleção, através da leitura interpretativa na íntegra dos artigos, foi possível obter uma amostra final de 21 artigos, dos quais responderam ao objetivo deste estudo.

DISCUSSÃO

UMA BREVE PERSPECTIVA HISTÓRICA SOBRE PLANEJAMENTO EM SAÚDE

Pensar no planejamento como prática histórica, traz discussões a respeito das estratégias de transformação social historicamente gestadas. Gerir algo que foi planejado, é expressar a ação humana baseada na possibilidade de pensar o futuro de maneira individual e coletiva. O ato de planejar em saúde precisa de algumas exigências a serem seguidas, e o primeiro aspecto a ser considerado é o conhecimento da realidade alvo do seu planejamento, depois deve-se saber quais necessidades de saúde precisam ser trabalhadas. Além disso, para que o planejador evidencie essas necessidades faz-se necessário um diagnóstico situacional da realidade que ele pretende planejar, para assim estabelecer as metas e/ou os objetivos daquilo que se encontra mais urgente e necessário de trabalhar (GIOVANELLA, 1990).

Com o grande salto da civilização, no que diz respeito às tecnologias, podemos observar o desenvolvimento científico e tecnológico observado depois da segunda metade do século passado. Somente com as transformações decorrentes desses eventos, na prestação de serviços, que as organizações de redes e sistemas de serviços de saúde perceberam que a prática do planejamento se tornaria uma necessidade, gerando assim interesse em grandes organismos internacionais de cooperação técnica, a exemplo da Organização Mundial de Saúde, em



desenvolver propostas metodológicas que subsidiassem a administração pública dos serviços e sistemas de saúde (PAULO, 2016).

A criação da Organização Pan-Americana de Saúde trouxe a perspectiva de uma realidade cheia de mudanças na região das Américas, como instituição que desempenhou um papel importante e fundamental, no início dos anos 60, quando patrocinou a elaboração do método conhecido como CENDES-OPAS, considerado por muitos estudiosos da área o marco de desenvolvimento de um pensamento próprio sobre a especificidade do planejamento na área da saúde (DE CARVALHO, 2014).



O método CENDES-OPAS é considerado um enfoque sistêmico de Programação de Recursos de Saúde, desenvolvido pelo Centro de Desenvolvimento (CENDES), órgão criado na Venezuela (em parceria com a Universidade Central) e apoiado pela Organização Pan-americana da Saúde (OPAS). Esse método está atrelado a uma sorte de análises de custo-benefício. Ele contempla uma proposta de priorização dos danos à saúde, que tende a privilegiar os danos que apresentam um custo relativo menor por morte evitada (GIOVANELLA, 1991).

O raciocínio básico do método CENDES-OPAS é eficiência, mostrado através da proposta de programação dos recursos que consiste em um esforço de normatização econômica dos instrumentos utilizados por ele, que realizam as atividades de saúde. Esse processo normalizador visa o aumento das atividades e, simultaneamente, redução dos custos por meio da atuação sobre a composição quantitativa dos instrumentos ou até mesmo através da combinação de recursos que compõem os instrumentos (GIOVANELLA, 1991).

O Brasil tem se mostrado um país crescente em produção teórico-metodológica, na área do planejamento e programação em saúde, confirmado no intenso processo de elaboração e implementação de políticas públicas em saúde. As discussões teóricas construídas nessa área do saber têm tido avanço graças à influência das perspectivas de outros campos envolvidos na saúde. O desenvolvimento científico, que ocorre nas ciências políticas, na administração de saúde e na economia sanitária, tem garantido debates que abrem pontos de vista, visando melhorar o processo de reforma do sistema de serviços de saúde que fazem parte do Sistema Único de Saúde – SUS, em desenvolvimento no país (DO NASCIMENTO, 2015).

PLANEJAMENTO EM SAÚDE: ENFOQUE ESTRATÉGICO-SITUACIONAL

A perspectiva do enfoque estratégico-situacional possibilita um melhor entendimento da questão central do planejamento em saúde, sendo ela o conjunto de problemas detectados



nesse setor e a abordagem ideal para solucioná-los. Esse prisma se sobrepõe ao fracionamento da realidade, promovido por disciplinas científicas e instaurado nos espaços de organização estatal, sobretudo na área do saneamento. Ademais, o enfoque estratégico-situacional compreende o desempenho do planejamento como uma série de eventos conectados entre si, articulados e organizados de modo flexível, culminando na integração de diferentes aspectos práticos imersos nas instituições intrínsecas à política de saúde (RICARDI, 2017).



No que tange ao “produto do planejamento”, esse modelo busca adicionar ao plano, módulos operacionais que reúnam os principais componentes da conjuntura laboral proposta, como um meio de dinamizar a sistematização desse processo e envolver variados atores sociais, além de configurar a relação espaço-tempo a partir do desenho estratégico. É importante salientar ainda que, os conceitos difundidos no espectro da “gestão do plano e gerência de operações”, de acordo com o enfoque estratégico-situacional, albergam um método de governar que amplia as possibilidades de transformação das práticas institucionais vigentes na esfera estatal, vinculando-se às sugestões de reestruturação do Estado e da atuação da administração pública, objetivando a pluralidade das relações e potencialização da comunicação entre os sujeitos envolvidos nesse entorno (SALDIVA, 2018).

Por fim, sugere-se que um provável desfecho para o entendimento e adoção do enfoque estratégico-situacional envolve o aumento de possibilidades de desenvolver a comunicação entre instituições, dirigentes, entre outros, culminando não apenas na melhoria das relações laborais, a partir da perspectiva de democratização, como também dos grupos sociais e setores governamentais inclusos (LIMA, 2015).

RESULTADOS

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM SAÚDE: UMA DISCUSSÃO DA ABORDAGEM DE MÁRIO TESTA

Testa entende saúde, como a maneira pela qual a vida anda. Para ele, os problemas de saúde que afetam tanto a situação de saúde propriamente dita como os problemas envoltos na parte de organização setorial, provêm de problemas sociais complexos e formados por inúmeras variáveis relacionadas a formas muitas vezes desconhecidas. Existem diversas definições para o poder e ao mesmo tempo em que ele tem uma dimensão negativa, de caráter repressivo, que geralmente e/ou normalmente é exercido pelo que conhecemos como Estado, ele apresenta



aspectos positivos como a chance de gerir a vida dos homens no aspecto biopsicossocial, controlando suas ações para que seja viável e possível utilizá-lo ao máximo (DA SILVA, 2016).



A partir da definição do que é política, foi possível estabelecer algumas reflexões sobre o poder. Política, em termos simples, é considerada como ciência ou mesmo arte do ato de governar que tem por objetivo a organização, direção e/ou administração de nações ou Estados. Partindo dessa perspectiva, entende-se a política como uma proposta de distribuição de poder entre os sujeitos sociais participantes da relação. A definição de estratégia estabelece uma dicotomia no termo poder, visto que, traz a estratégia como uma forma de implementar a política dividindo o poder em três faces: poder político, técnico e administrativo (MACHADO, 2017).

O poder administrativo é entendido através das atividades e processos que implicam no manejo de recursos, um instrumento de trabalho essencial para que a administração possa desempenhar suas funções, de modo que atenda o interesse dos sujeitos sociais participantes. O poder técnico, por sua vez, é definido como o uso dos conhecimentos das ciências e tecnologias em qualquer um dos níveis de funcionamento no setor saúde. Já o poder político é encarado como a possibilidade coercitiva, que o indivíduo portador do poder possui, para induzir ou mesmo obrigar a fazer ou não fazer algo, tendo como objetivo o bem público comum, isto é, expressa a defesa dos interesses dos diversos grupos envolvidos no setor (DALFIOR, 2015).

Na relação que existe entre as pessoas, ou entre os grupos de representação social, ainda de forma descritiva, o Poder não é uma capacidade ou um dom que se detenha, é uma relação de comportamentos. Os comportamentos que acontecem de forma intencional ou privilegiada, modificam o comportamento de outra pessoa ou grupo. Pode-se afirmar que é uma relação de desigualdade, na qual apenas um sujeito ou grupo é detentor do poder e o outro, objeto ao qual se dispõe a obedecer ao dito Poder, estabelecendo relação de iminente conflito (RIBEIRO, 2017).

Mário Testa traz o Poder sob uma perspectiva diferente. Ele traz o poder ligado a uma categoria explicativa da realidade em questão e seu olhar sobre o pensamento estratégico afirma que esta relação afeta diretamente as relações, já que o poder é um objeto abstrato que faz alguém ou um grupo possuir capacidade de gozar da ação do outro. Essa capacidade, segundo Testa, está baseada no fato de o indivíduo ser submetido a diversas determinações que, por ora, foi estabelecido pelo indivíduo portador do Poder (GIOVANELLA, 1990).

Testa aceita as condições relativas ao conceito de relação e poder, mas torna sempre a



reafirmar o Poder como capacidade que se possui e não que adquire. Há também uma grande confusão entre considerar o Poder como capacidade e como relação, com isso Foucault, por exemplo, diz que o Poder pode ser instituído por alguém afastado da relação. No entanto, o Poder só existe em exercício e não é separável da relação, ele não pode ser considerado como uma teoria de ganhar ou perder, pois não tem substância própria. A relação de poder e política é produtiva cujo resultado é algo novo, diferente dos interesses estritos de cada participante. Testa, no seu chamado diagnóstico estratégico, tenta elaborar e encontrar formas precisas de quantificar o Poder, elaborando indicadores que mostrem a sua face (GIOVANELLA, 1990).

É preciso estabelecer reflexões acerca do Planejamento em Saúde sobre o entendimento desse setor, a partir dos problemas ali inseridos, como um meio multifacetado, influenciado por outros setores envolvidos em questões sociais. Diante disso, infere-se que devem ser considerados, não só os aspectos biomédicos, como também toda a situação de saúde da população e os fatores biopsicossociais imersos no processo saúde-doença. Nesse panorama, sabe-se que os determinantes sociais são fenômenos e ferramentas indispensáveis e indissociáveis de uma população quando observa-se, por exemplo, o Sistema Único de Saúde (GOULART, 2010).

A relação e interação entre o comportamento dos atores sociais, envolvidos no processo de planejamento em saúde, enfatizam a necessidade de observar as características do Poder quando for feita análise das práticas de saúde. Essa relação entre poder e planejamento em saúde resulta em um novo modo de pensar, já que é necessário compreender os sujeitos sociais para construir e implementar ações políticas no âmbito saúde. As Políticas Públicas nesse setor são o conjunto de ações coletivas voltadas para a garantia dos direitos sociais, configurando um compromisso público que visa dar conta de determinada demanda, em diversas áreas. O trabalho em saúde é complexo, faz uso de inúmeros instrumentos em várias dimensões, como cuidar/assistir, administrar/gerenciar, pesquisar e ensinar (MOREIRA, 2015).

CONCLUSÃO

O desenvolvimento de políticas públicas de saúde acontece através do processo de planejamento em saúde, implicando em dois momentos cruciais para que essas políticas deixem de ser propostas e passem a ser ações de saúde. Num primeiro momento, há a formulação da Política através da construção de uma Agenda estratégica, contendo a identificação dos Problemas e agravos de saúde prioritários que tenham objetivo de atender a toda comunidade



de um modo geral, observando todos os aspectos sociais e sistêmicos envolvidos no processo saúde doença. No segundo momento, temos a elaboração do Plano propriamente dito.

Como exemplo deste Plano, podemos citar o Pacto da Saúde, que faz referência a um conceito de necessidades que permitem abrigar diferentes dimensões da realidade e dos sujeitos sociais envolvidos na construção da sociedade para alcançar o SUS universal e satisfazer as necessidades da população. O Pacto considera como necessidades as estimativas de demanda por ações e serviços de saúde, determinadas por pressões e consensos sociais provisórios, pelo estágio atual do desenvolvimento tecnológico do setor, pelo nível das disponibilidades materiais para sua realização e legitimadas pela população usuária do sistema e pelos atores relevantes na sua definição e implementação.

O Pacto pela Saúde propõe redirecionar as ações de saúde de modo a responder às reais necessidades de saúde da população. O desenvolvimento do processo de planejamento em saúde, na realidade do SUS, traz aspectos conceituais muito relevantes quando trabalha na perspectiva da definição de uma base territorial que reconhece a importância de existir diversas esferas de gestão, levando em consideração o modelo macro-organizacional, que vem contemplando os três níveis organização existentes no país, os níveis federal, estadual e municipal.

Logo, é importante destacar que a produção científica, na área de Política, Planejamento, Gestão e Avaliação de sistemas e serviços de saúde vem tentando buscar a correlação existente nas abordagens teórico-metodológicas do âmbito saúde e social a fim de construir uma aproximação das temáticas mostrando a importância de se refletir sobre os determinantes sociais para estabelecimento de planos e propostas no setor saúde que visam solucionar as doenças, problemas e agravos de saúde da população.

Finalmente, as relações de conflito e cooperação no âmbito da saúde podem ser de compreensão complexa, levando em consideração o jogo social estabelecido pelo paradigma da teoria social que não tem início, nem fim. O planejamento torna-se o lado racional de qualquer plano ou ação. Trata-se, portanto, de um processo que ao mesmo tempo em que apresenta características abstratas e explícitas, escolhe e organiza as ações presentes e futuras, antecipando os resultados esperados e implementando medidas que auxiliem, da melhor forma possível, a busca pelos objetivos pré-definidos de todo o processo.

REFERÊNCIAS

FENILI, Romero; CORREA, Carla Eunice Gomes; BARBOSA, Leonardo. Planejamento estratégico em saúde: ferramenta de gestão para o complexo de regulação em saúde. **Revista Eletrônica Gestão e Saúde**, v. 8, n. 1, p. 18-36, 2017.

BUCALEM, Miguel Luiz. Potencial do planejamento estratégico de longo prazo para o desenvolvimento das cidades brasileiras. **Estudos Avançados**, v. 33, n. 97, p. 103-118, 2019.

KLEBA, Maria Elisabeth; KRAUSER, Ivete Maroso; VENDRUSCOLO, Carine. O planejamento estratégico situacional no ensino da gestão em saúde da família. **Texto & Contexto-Enfermagem**, v. 20, n. 1, p. 184-193, 2011.

GIOVANELLA, Ligia. Planejamento estratégico em saúde: uma discussão da abordagem de Mário Testa. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 6, p. 129-153, 1990.

CARRAPATO, Pedro; CORREIA, Pedro; GARCIA, Bruno. Determinante da saúde no Brasil: a procura da equidade na saúde. **Saúde e Sociedade**, v. 26, p. 676-689, 2017.

CAPELLA, Ana Cláudia Niedhardt; BRASIL, Felipe Gonçalves. Análise de políticas públicas: uma revisão da literatura sobre o papel dos subsistemas, comunidades e redes. **Novos estudos CEBRAP**, n. 101, p. 57-76, 2015.

JUNGES, José Roque; BARBIANI, Rosangela; ZOBOLI, Elma Lourdes Campos Pavone. Planejamento Estratégico como exigência ética para a equipe e a gestão local da Atenção Básica em Saúde. **Interface-Comunicação, Saúde, Educação**, v. 19, p. 265-274, 2015.

PAULO, Luiz Fernando Arantes. Planejamento estratégico e gestão por resultados: o caso do Ministério da Saúde. **Physis: Revista de Saúde Coletiva**, v. 26, p. 981-1007, 2016.

DE CARVALHO, Elma Júlia Gonçalves. Estudos comparados em educação: novos enfoques teórico-metodológicos. **Acta Scientiarum. Education**, v. 36, n. 1, p. 129-141, 2014.

GIOVANELLA, Lígia. As origens e as correntes atuais do enfoque estratégico em planejamento de saúde na América Latina. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 7, p. 26-44, 1991.

DO NASCIMENTO, José Orcélio; DOS REIS, Mauricio Pardo. Planejamento Estratégico Situacional. **Revista Liceu On-Line**, v. 5, n. 1, p. 86-101, 2015.

RICARDI, Luciani Martins; SHIMIZU, Helena Eri; SANTOS, Leonor Maria Pacheco. As Conferências Nacionais de Saúde e o processo de planejamento do Ministério da Saúde. **Saúde em Debate**, v. 41, p. 155-170, 2017.

SALDIVA, Paulo Hilário Nascimento; VERAS, Mariana. Gastos públicos com saúde: breve histórico, situação atual e perspectivas futuras. **Estudos Avançados**, v. 32, n. 92, p. 47-61, 2018.

LIMA, Keler Wertz Schender de; ANTUNES, José Leopoldo Ferreira; SILVA, Zilda Pereira da. Percepção dos gestores sobre o uso de indicadores nos serviços de saúde. **Saúde e Sociedade**, v. 24, p. 61-71, 2015.



FIGUEIREDO, Inês Dolores Teles et al. Planejamento estratégico como ferramenta de gestão local na atenção primária à saúde. **Revista Família, Ciclos de Vida e Saúde no Contexto Social**, v. 8, n. 1, p. 27-38, 2020.

DA SILVA, Carine Silvestrini Sena Lima; KOOPMANS, Fabiana Ferreira; DAHER, Donizete Vago. O Diagnóstico Situacional como ferramenta para o planejamento de ações na Atenção Primária a Saúde. **Revista Pró-UniversUS**, v. 7, n. 2, p. 30-33, 2016.

MACHADO, Cristiani Vieira; LIMA, Luciana Dias de; BAPTISTA, Tatiana Wargas de Faria. Políticas de saúde no Brasil em tempos contraditórios: caminhos e tropeços na construção de um sistema universal. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 33, p. e00129616, 2017.

DALFIOR, Eduardo Tonole; LIMA, Rita de Cássia Duarte; ANDRADE, Maria Angélica Carvalho. Reflexões sobre análise de implementação de políticas de saúde. **Saúde em Debate**, v. 39, p. 210-225, 2015.

RIBEIRO, José Mendes et al. Políticas de saúde e lacunas federativas no Brasil: uma análise da capacidade regional de provisão de serviços. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 22, p. 1031-1044, 2017.

GOULART, Bárbara Niegia Garcia de; CHIARI, Brasília Maria. Humanização das práticas do profissional de saúde: contribuições para reflexão. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 15, p. 255-268, 2010.

MOREIRA, Márcia Adriana Dias Meirelles et al. Políticas públicas de humanização: revisão integrativa da literatura. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 20, p. 3231-3242, 2015.



CAPÍTULO 26

BALANCED SCORECARD E LIDERANÇA COACHING: ATINGINDO AS METAS DA REGIONAL DE EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS – ESTUDO DE CASO

DOI: 10.47402/ed.ep.c202148426982

Marcelo Paranzini, Mestre em Gestão e Tecnologia de Sistemas Produtivos, Centro Paula Souza e Professor de Logística na Cadeia de Suprimentos, Escola Superior de Empreendedorismo, MBA

RESUMO

Este artigo tem como objetivo apresentar um método para atingimento das metas definidas pela empresa. Trata-se de um relato de caso em uma empresa nacional prestadora de serviços, em sua regional na região metropolitana do Estado de São Paulo. Implementando-se esta metodologia, baseada no concomitantemente com a ferramenta do Balanced Scorecard e o estilo de Liderança Coaching, obtendo-se a sedimentação de uma filosofia de trabalho em equipe, com foco nas ações necessárias para consecução das metas.



PALAVRAS-CHAVE: Definir Balanced Scorecard (BSC), Liderança Coaching, Trabalho em Equipe.

1 INTRODUÇÃO

A busca de uma maior competitividade caracteriza-se como uma alternativa para que as empresas se diferenciem em seus mercados, sendo a adoção da otimização de seus recursos um caminho para gerar um resultado que traga a perenidade.

Nas organizações, diversos recursos necessitam de uma gestão eficaz, como os tecnológicos, financeiros e físicos, além do potencial humano, visando resultados que as diferencie em seu mercado. Percebe-se, ainda, que uma gestão ineficaz pode levar as organizações a não subsistirem frente aos concorrentes, gerando uma perda social e econômica para o país.

A simples prática da Gestão impede que empresas consigam obter suas metas estipuladas. Percebe-se empresas que incessantemente tentam sobreviver em seu mercado, muitas vezes aportando constantemente recursos financeiros significativos sem o atingimento das metas, esquecendo-se que existem práticas de ferramentas de Gestão a serem implementadas internamente, tanto nos recursos tecnológicos, especificamente os processos,



quanto nos recursos humanos, especificamente a gestão da equipe, possíveis de levar a empresa a consecução das metas.

A transição do século XX para XXI, acompanhada de intensas e rápidas transformações sociais, econômicas e culturais, constituiu um novo cenário no ambiente organizacional, que se tornou um desafio para as lideranças (GODOY; CICHOCKI; STEFANO, p. 68, 2015).

Um desafio da Gestão Empresarial é desenvolver nos líderes os estilos que proporcionem aos funcionários a obtenção de melhores resultados, podendo, assim, resultar em uma fonte de vantagem competitiva em seu mercado.



Tem-se a expectativa de que as pessoas ao executarem suas atividades para a empresa trabalhem tendo como foco principal o cumprimento de suas funções, gerando o resultado que contribuirá para o desempenho almejado. Porém, devido à competitividade do mercado, faz-se necessário inovar, romper com o comportamento tradicional, descobrir alternativas para harmonizar o grupo funcional com suas diferentes ideias, o que pode ser alcançado por meio de um estilo de liderança que minimize conflitos e mantenha os liderados motivados, para que estes se dediquem ao máximo à organização e cumpram suas atribuições. Do ponto de vista organizacional, constata-se a presença de valores, normas, padrões, objetivos e metas que atuam como reguladores e mediadores do comportamento individual e/ou coletivo.

Ao mesmo tempo, registra-se que há um processo de liderança que provém das práticas internas de cada empresa. Portanto, destaca-se o importante papel da liderança, sobretudo dos estilos de liderança, sendo importante que estes estejam associados à habilidade de motivar e mobilizar as equipes, visando o alcance de resultados e concretização das expectativas corporativas, tanto coletivas quanto individuais. Espera-se que um líder inspire confiança, seja inteligente, perceptivo e decisivo para ter condições de liderar com sucesso (GODOY; CICHOCKI; STEFANO, 2015, p. 73).

2 PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

Pelo exposto, o líder, por estar relacionado diretamente à sua equipe, tende a facilitar ou dificultar a condução dos indivíduos e da organização ao desenvolvimento do conhecimento contínuo e da transparência interpessoal. Deve, portanto, objetivar uma relação produtiva e facilitadora entre os envolvidos para, conseqüentemente, atingir os resultados esperados.

De acordo com Boligon (p. 13, 2009), no contexto atual de mercado, há necessidade que os processos gerenciais, busquem e apliquem novas técnicas e ferramentas de gestão administrativa.



A implementação de um método de melhoria simples que se baseie em duas técnicas de Gestão utilizadas conjuntamente, as quais quando aplicadas isoladamente já apresentam resultados comprovados, constitui-se em um meio eficaz, sem a necessidade de investimentos financeiros, sendo de implementação imediata por qualquer Gestor de equipe.

Assim sendo, identifica-se o seguinte problema de pesquisa: Como a empresa pode melhorar seus resultados, aplicando técnicas conjuntas que trarão uma nova forma de atuação da equipe com foco e objetivo de atingir todas as metas definidas?

Este artigo tem como objetivo principal, apresentar um método que possibilite gerar foco e objetivo de atuação, conjugando uma ferramenta de definição e acompanhamento de indicadores, com um estilo de Liderança que propicie a equipe atuar na busca dos objetivos coletivos, sem abrir mãos das contribuições individuais de cada funcionário que a integra.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 BALANCED SCORECARD

Um dos principais processos na Gestão para tomada de decisões é o acompanhamento, traduzindo-se na maioria dos casos na medição dos resultados obtidos.


Como existem para tal fim diversas metodologias e instrumentos que são utilizados nos sistemas de gestão das organizações, faz-se necessário que a Gestão seja conduzida com a tomada de decisão baseada em fatos.

Estas afirmações aplicam-se a todas as operações inerentes ao normal funcionamento de uma organização, a todos os seus departamentos, desde os resultados até aos seus processos internos (SERRA, 2012).

Um dos sistemas simples e eficazes para obtenção da medição sobre a realidade dos fatos de uma empresa é o Balanced Scorecard, uma vez que sua amplitude engloba as quatro perspectivas que traduzem a estratégia de desempenho: financeira; clientes; processos internos e aprendizado e crescimento.

A vantagem deste sistema é proporcionar informações para a tomada de decisões, com uma quantidade reduzida de indicadores (KAPLAN; NORTON, 2004).

Neste sentido, Boligon (2009), saliente que os tomadores de decisão, com base nas estratégias da organização, consigam traduzir visão e missão em objetivos que contemplem todo processo para o atingimento das metas.



Segundo Serra (p.9, 2012), “com a metodologia Balanced Scorecard a organização define o seu foco nos objetivos estratégicos críticos definidos para as várias perspectivas, os quais devem-se articular de acordo com o que a organização pretende atingir nas metas definidas.”

De acordo com as ideias de Rosa e Molina (p. 1793, 2006):

“A tradução dos objetivos organizacionais implica no alinhamento das metas departamentais e pessoais à estratégia organizacional. Alinhar o desempenho operacional com o desempenho organizacional implica na indução do desempenho profissional, no mesmo sentido e propósitos da estratégia da organização, visando atingir metas e objetivos que cumpram a missão e realizem a visão da organização”.

Kaplan e Norton (p.312, 2004) sinalizam que “os gerentes de hoje reconhecem o impacto dos indicadores sobre o desempenho. No entanto, raramente raciocinam sobre a mensuração como parte essencial da estratégia”.

Neste sentido, “os executivos precisam do feedback para saber se a estratégia planejada continua sendo viável e bem sucedida. Um Balanced Scorecard bem elaborado é a explicitação das teorias estratégicas operacionais da empresa” (BARTZ; REGINATO; VANTI, p, 5, 2004).

De acordo Boligon (2009), quando se busca a melhoria contínua dos processos organizacionais, vinculando ao Balanced Scorecard, é possível alinhar a estratégia, os processos e as pessoas para o alcance de um objetivo comum.



Rosa e Molina (p. 1793, 2006), após seus estudos, concluíram que:

“Os vetores de desempenho de um BSC estimulam o desempenho profissional. Isso se dá porque o BSC funciona como fonte organizacional que viabiliza oportunidades, proporciona percepção sobre o ambiente organizacional e constrói o contexto em que surgem as probabilidades para o desempenho. Ao funcionar como indutor do desempenho profissional, o BSC alinha a performance individual aos objetivos estratégicos da organização”.

Como o resultado efetivo dependerá da execução das atividades pela equipe, a Gestão definindo indicadores reais e mensuráveis de acordo com a estratégia, gerará foco para equipe direcionar suas ações na execução dos processos internos, para consecução das metas comuns.

De acordo com Oliveira, Rodrigues e Eiriz (p.172, 2012), “percebe-se a necessidade de construir processos e práticas que permitam a criação de um feedback orientado pelos fatores críticos identificados”.

Nesse sentido, Serra (p.9, 2012), salienta que a gestão da performance tem de funcionar como fator de motivação e inspiração para alinhar as pessoas com a missão, valores, visão e prioridades estratégicas da organização....”.



Segundo Oliveira, Rodrigues e Eiriz (p.174, 2012 apud JUNG; TAKEUCHI, 2010), “a liderança é crucial na implementação do Balanced Scorecard, devendo assumir um papel orientador, nada autocrático, que chame à colaboração os restantes colaboradores, mas compreendendo as suas culturas”.

Segundo Pinto (p.2, 2005), “o Balanced Scorecard ajuda a dar sentido (razão de ser) ao trabalho das pessoas nas organizações”.

O estudo realizado por Bartz, Reginato e Vanti (2004), conclui que dentre vários indicadores, o de qualificação das pessoas é o mais significativo, resultando na satisfação destas, uma vez que interliga a própria qualificação com a remuneração.

A implementação do Balanced Scorecard, resulta em alterações ao nível das categorias “ambiente organizacional”, as pessoas mais animadas com uma nova atitude e disposição, e a “liderança”, com um modelo de gestão mais flexível, e uma nova forma de conduzir o negócio e de se relacionar com as pessoas (OLIVEIRA; RODRIGUES e EIRIZ, 2012).



Referente a atuar com foco, “o Balanced Scorecard pode servir como ponto focal dos esforços da organização, definindo e comunicando as prioridades aos gerentes, aos empregados, aos investidores e até mesmo aos clientes” (KAPLAN & NORTON, p. 33, 2004).

Serra (p.38, 2012), defende que “a implementação da metodologia Balanced Scorecard poderá produzir benefícios relevantes para a organização no seu todo no sentido de concentração no foco do que realmente se pretende”.

3.2 LIDERANÇA COACHING

A liderança coaching, no atual ambiente organizacional, apresenta-se como um estilo que procura compreender o momento atual do liderado dentro da organização e aonde ele quer chegar, não se limitando somente em uma análise voltada para área profissional, mas também para as áreas pessoais, relacionamentos e qualidade de vida. Pode, por isso, conduzir a melhores resultados em relação aos demais estilos de liderança predominantes.

A importância do coaching para as organizações está relacionada à transformação de suas lideranças, com o objetivo de conduzir as pessoas a realizarem suas atividades em contribuição ao aumento da competitividade, retenção de talentos, desenvolvimento de pessoas para sucessão. Esse estilo de liderança obedece também à necessidade de tornar o negócio sustentável, por meio do equilíbrio entre a lucratividade e a qualidade de vida das pessoas (BLOCH; MENDES; VISCONTE, 2012, p. 01).



A liderança Coaching proporciona que os envolvidos na relação direta e indireta possam refletir e, assim, buscar suas próprias alternativas para que os resultados sejam obtidos de forma alinhada e equilibrada. Não deve haver obrigatoriedade, mas consciência da importância que cada um tem dentro dos processos organizacionais, e, para isso, evoluir em conhecimento é fundamental.

O coaching é um processo que estimula a reflexão nas pessoas e objetiva que tracem seu plano de desenvolvimento de novas competências, habilidades e comportamentos (BLOCH; MENDES; VISCONTE, 2012).


Após resultados positivos obtidos no esporte, o Coaching foi introduzido em Universidades e, posteriormente, nas empresas, sendo então aplicável aos negócios. Um dos principais fatores que levam à eficiência de uma organização é a melhoria de sua produtividade e, nesta, sempre estarão envolvidas as pessoas. Organizações que melhoram continuamente sua produtividade são mais eficientes e competitivas, e conseguem, assim, obter vantagem competitiva em seu mercado.

Na criação de uma Cultura Coaching, o relatório do Institute for Corporate Productivity, em 2014 (apud MANN; SMITH), sinaliza que, se bem implementado, o coaching pode elevar a produtividade e o desempenho de cada indivíduo na organização. E há uma correlação significativa entre ter uma forte cultura de coaching e melhor desempenho no mercado.

Liderança coaching (Leader Coach) é um perfil inspirador, pois seus exemplos e profissionalismo são motivações para que os colaboradores produzam mais e melhor (MARQUES, 2013). Um trabalho com base nesse tipo de líder tem níveis confortáveis de aceitação entre as pessoas, sendo necessário garantir que os gerentes desenvolvam as habilidades necessárias do coaching para confiarem em sua comunicação e interação com as pessoas. Tal confiança será a aptidão que conduzirá a atitudes positivas (NEKORANEC; FOURRIER, 2013, p. 29).

Assim, os indivíduos poderão colaborar totalmente em seu trabalho quando forem compreendidos, identificando os motivos e formas para o desenvolvimento, envolvendo-se e comprometendo-se com as realidades diárias de seu trabalho, sendo necessárias conversas francas e predisposição para reconhecer que os indivíduos são diferentes (KANAANE, 2010).

De acordo com Mann e Smith (2015), independentemente do entusiasmo e apoio do gestor, do treinador e dos colegas, cabe a cada funcionário acompanhar o que está evoluindo e tomar medidas para ter um melhor desempenho. Ao fazer isso, gera um ciclo virtuoso que



suporta a mudança de comportamento. As recompensas por alcançar a meta e melhorar as relações no trabalho serão uma fonte contínua para maiores realizações.

O Líder Coach é um inspirador e instigador de reflexão e busca de soluções próprias por cada pessoa, motivando-as e tornando-as seguras de que podem realizar tudo que precisam, desde que se autoconheçam e sejam desenvolvidas continuamente.

O estilo da liderança coach apresenta uma grande oportunidade de alavancar o impacto do poder das pessoas nas empresas. Em uma organização todos necessitam ser ouvidos, respeitados e tratados como pessoas que possam contribuir para o negócio. Dessa forma, esse estilo de liderança possibilita aos líderes potencializarem a energia de seus funcionários, o que habilita na resolução das questões de forma mais imediata, ganhando em agilidade e eficiência, compartilhando decisões, sem deixar recair no líder a incumbência de resolver todos os problemas (GLADIS; GLADIS, 2015, p. 36).

Um líder coaching tem segurança para incentivar as pessoas a explorar opções, desenvolvendo seus pontos fortes e conduzindo ao aproveitamento do potencial de outras pessoas para obtenção dos resultados desejados, já que os seres humanos aprendem melhor quando se relacionam uns com os outros (GRAY, 2014, p. 35).

Para os líderes coach, a abordagem para ajudar os funcionários a resolver problemas profundos e importantes está focada nas perguntas: quem? O quê? Como? Além destas, estimula também a criação de perguntas abertas, fazendo mais perguntas do que dando respostas, o que resulta em pessoas melhores e mais engajadas. Os líderes eficazes fundamentalmente fazem perguntas e tornam-se ouvintes melhores (GLADIS; GLADIS, 2015, p. 33-35).

O Líder Coach tende a ter como seu foco principal o desenvolvimento e a inspiração de seus liderados, exemplificando e sendo o apoio para ampará-los e orientá-los em direção ao autoconhecimento, à busca íntima de seu melhor e às alternativas próprias. Assim, estimula-se a fazer pelo outro o que gostaria que lhe fosse feito, colocando-se sempre no papel do outro, para que possa alterar sua referência e ser um facilitador para o crescimento conjunto.

Com a ajuda de líderes coaches, as pessoas aprendem a trabalharem buscando as respostas, resolvendo os problemas por iniciativa própria, e, com isso, os líderes ficam com mais tempo para as atividades mais estratégicas. Percebe-se uma energia de concatenação de todas as atividades das pessoas, em todas as áreas e setores, na organização como um todo, quando este tipo de liderança é implementado (GLADIS; GLADIS, 2015, p.36).

3.3 MÉTODO DE PESQUISA

Utilizou-se como método de pesquisa o relato de caso, como investigação exploratória e escolheu-se como amostra uma empresa, objeto deste estudo, por conveniência, a partir da experiência prática do autor que trabalhou na empresa com esta método no período de abril a dezembro de 2019, em unidade regional de uma grande empresa do Estado de São Paulo, a qual atua no Segmento de Serviços de Consultoria e Capacitação, posicionada entre as maiores do mundo. Sendo um dos responsáveis por gerar e monitorar os resultados obtidos pela equipe, neste sentido tendo acesso a documentação do método baseado no Balanced Scorecard e na Liderança Coaching aplicado. Possibilitou-se assim, o acompanhamento na equipe composta por 23 funcionários diretos. Por questões de sigilo e confidencialidade contratual, bem como de preservação das estratégias da corporação, o nome da empresa, metas estratégicas e dos processos serão preservados, pois por serem específicos, possibilitaria a identificação da mesma.

Para fundamentação teórica, executou-se pesquisa bibliográfica de materiais já publicados tais como: livros, revistas, publicações em periódicos, artigos científicos, monografias, internet, entre outros.

Também foram pesquisadas bases de dados (Google Acadêmico; Portal de Periódicos CAPES e EBSCO), as seguintes palavras-chave: Balanced Scorecard (BSC), Liderança Coaching e Trabalho em Equipe.

Estudos exploratórios são aplicáveis para descrever completamente determinado fenômeno, tanto descrições quantitativas e qualitativas, quanto a acumulação de informações detalhadas como as obtidas por intermédio da observação do participante (Marconi e Lakatos, 2003).

Implementou-se o seguinte método para que a equipe atingisse pela primeira vez desde 2011 todas as metas da Regional:

Análise das metas estratégicas atribuídas para regional no ano de 2019, conforme Tabela 1 abaixo:

TABELA 1 – Metas estratégicas definidas pela empresa para atingimento pela Regional.

METAS ESTRATÉGICAS	Unidade Medição	Previsto Ano Regional
META ESTRATÉGICA 1	Reais	767.587,00
META ESTRATÉGICA 2	Unidade	8,10
META ESTRATÉGICA 3	Unidade	240,00
META ESTRATÉGICA 4	Unidade	240,00
META ESTRATÉGICA 5	Unidade	43,00
META ESTRATÉGICA 6	Unidade	10.600,00
META ESTRATÉGICA 7	Unidade	3.401,00
META ESTRATÉGICA 8	Unidade	15,00
META ESTRATÉGICA 9	Unidade	10,00
META ESTRATÉGICA 10	Unidade	9,00
META ESTRATÉGICA 11	Unidade	297,96
META ESTRATÉGICA 12	Unidade	10.524,00
META ESTRATÉGICA 13	Unidade	1.383,00
META ESTRATÉGICA 14	Unidade	165,00
META ESTRATÉGICA 15	Unidade	266,00
META ESTRATÉGICA 16	Unidade	1.701,00
META ESTRATÉGICA 17	Unidade	113,00
META ESTRATÉGICA 18	Unidade	5.668,00
META ESTRATÉGICA 19	Unidade	16.958,00
META ESTRATÉGICA 20	Unidade	1.502,00
META ESTRATÉGICA 21	Unidade	2.240,00
META ESTRATÉGICA 22	Unidade	480,00
META ESTRATÉGICA 23	Unidade	2.054,00
META ESTRATÉGICA 24	Unidade	557,00

Fonte: o autor.

Divisão da equipe, composta de 23 funcionários, os quais foram direcionados para atribuições específicas, formando-se 06 grupos, dos quais foi excluído unicamente o Gestor da Regional, a saber:

Grupo 1: composto por 07 funcionários para prestação de serviços específicos de Capacitação;

Grupo 2: composto por 07 funcionários para prestação de serviços de Consultoria e Capacitação;

Grupo 3: composto por 05 funcionários para execução de atividades de prospecção de clientes e parcerias;

Grupo 4: composto por 01 funcionário para prestação de serviços específicos, relacionados às atividades inerentes ao relacionamento e interface com parceiros;

Grupo 5: composto por 01 funcionário para executar todas as atividades de suporte administrativo e financeiro da Regional;

Grupo 6: composto por 01 funcionário para execução de atividades de planejamento dos serviços, acompanhamento e análise dos resultados obtidos pelos grupos 05 anteriores.

Definição de indicadores por grupo, para nortear as atividades individuais e da equipe da Regional, vinculados as metas estratégicas (Figura 1), correlacionados com as 04 perspectivas do Balanced Scorecard. Desta forma obteve-se um Balanced Scorecard Individual para cada funcionário de seu respectivo Grupo, conforme quadros de 1 a 6 abaixo:

Quadro 1 – Balanced Scorecard (BSC) individual do funcionário – Grupo 1.

GRUPO 1																						
BALANCED SCORECARD (BSC) INDIVIDUAL DO FUNCIONÁRIO																						
CARGO: _____ NOME FUNCIONÁRIO: _____																						
PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	INDICADORES	META BSC	META ESTRATÉGICA CORRELACIONADA	EVIDÊNCIA REALIZAÇÃO	MESES																
						Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez								
FINANCEIRO	CAPTAR RECEITA	R\$/MÊS/ FUNCIONÁRIO	3700	1; 13; 14; 15; 16	NÚMERO RECIBO																	
CLIENTE	FIDELIZAR O CLIENTE	QUANTIDADE DE SERVIÇOS CONSUMIDOS POR CLIENTE/MÊS	4	2; 5; 6; 13; 14; 15; 16; 18	NÚMEROS TURMAS INSCRITOS E/OU DO ATENDIMENTO																	
PROCESSO INTERNO	QUALIDADE NO ATENDIMENTO	QUANTIDADE DE RECLAMAÇÕES DE CLIENTES/ANO/ FUNCIONÁRIO	0	2	RELATÓRIO OUVIDORIA OU EMAIL ENVIADO PELO CLIENTE																	
		QUANTIDADE DE ELOGIOS DE CLIENTES/ SEMESTRE/ FUNCIONÁRIO	1	2	RELATÓRIO OUVIDORIA OU EMAIL ENVIADO PELO CLIENTE																	
	REALIZAÇÃO DO ATENDIMENTO INDIVIDUAL/ CARTEIRA DE CLIENTES E ATENDIMENTOS	QUANTIDADE DE CLIENTES NOVOS ATENDIDOS/MÊS/ FUNCIONÁRIO	108	6; 18	NÚMEROS DOS ATENDIMENTOS																	
	INDICAÇÃO DE CLIENTES PARA PLANO DE NEGOCIO	QUANTIDADE DE CLIENTES INSCRITOS NO COLETIVO OU NO PROGRAMA EMPREENDA RÁPIDO/ TURMA/ FUNCIONÁRIO	2	5; 23; 24	QUANTIDADE COMPUTADA NO SISTEMA																	
	FECHAMENTO TURMA SEMINÁRIO 6 DIAS	QUANTIDADE DE CLIENTES INSCRITOS/TURMA/ FUNCIONÁRIO	1	14	NÚMERO RECIBO																	
	FECHAMENTO TURMA SEMINÁRIO 5 DIAS	QUANTIDADE DE CLIENTES INSCRITOS/TURMA/ FUNCIONÁRIO	1	14	NÚMERO RECIBO																	
	FECHAMENTO TURMA CURSOS INTERMEDIÁRIOS	QUANTIDADE DE CLIENTES INSCRITOS/TURMA/ FUNCIONÁRIO	2	15	NÚMERO RECIBO																	
	FECHAMENTO TURMA CURSOS BÁSICOS	QUANTIDADE DE CLIENTES INSCRITOS/TURMA/ FUNCIONÁRIO	2	13; 16	NÚMERO RECIBO																	
	APRENDIZADO E CRESCIMENTO (PLANO DE COMPETÊNCIAS)	CAPACITAÇÃO NO ATENDIMENTO AO CLIENTE OU CURSO COM CONTEÚDO COMPLEMENTAR NA ÁREA DE ATENDIMENTO A CLIENTE	CERTIFICAÇÃO EM ATENDIMENTO AO CLIENTE/ANO/ FUNCIONÁRIO	1	1; 2; 5; 6; 13; 14; 15; 16; 18; 23; 24	CERTIFICADO DE CONCLUSÃO																

Fonte: o autor.

Quadro 2 – Balanced Scorecard (BSC) individual do funcionário – Grupo 2.

BALANCED SCORECARD (BSC) INDIVIDUAL DO FUNCIONÁRIO																					
GRUPO 2		CARGO:			NOME FUNCIONÁRIO:																
PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	INDICADORES	META BSC	META ESTRATÉGICA CORRELACIONADA	EVIDÊNCIA REALIZAÇÃO	MESES															
						Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez							
FINANCEIRO	CAPTAR RECEITA	R\$/MÊS/ FUNCIONÁRIO	3700	1; 13; 14; 15; 16	NÚMERO RECIBO																
CLIENTE	FIDELIZAR O CLIENTE	QUANTIDADE DE SERVIÇOS CONSUMIDOS POR CLIENTE/MÊS	4	2; 5; 6; 13; 14; 15; 16; 18	NÚMEROS TURMAS INSCRITOS E/OU DO ATENDIMENTO																
PROCESSO INTERNO	QUALIDADE NO ATENDIMENTO	QUANTIDADE DE RECLAMAÇÕES DE CLIENTES/ANO/ FUNCIONÁRIO	0	2	RELATÓRIO OUVIDORIA OU EMAIL ENVIADO PELO CLIENTE																
		QUANTIDADE DE ELOGIOS DE CLIENTES/ SEMESTRE/ FUNCIONÁRIO	1	2	RELATÓRIO OUVIDORIA OU EMAIL ENVIADO PELO CLIENTE																
	REALIZAÇÃO DO ATENDIMENTO INDIVIDUAL	QUANTIDADE DE CLIENTES NOVOS ATENDIDOS/ MÊS/ FUNCIONÁRIO	50	6; 18	NÚMEROS DE ATENDIMENTOS																
	QUANTIDADE DE CONSULTORIAS	QUANTIDADES DE CONSULTORIAS/ MÊS / FUNCIONÁRIO	60	6	NÚMEROS DE CONSULTORIAS																
	APROVAÇÃO PLANO NEGÓCIO	QUANTIDADE DE CLIENTES PROSPECTADOS /MÊS/ EQUIPE	4	5; 23; 24	E-MAIL RECEBIDO DO PLANO APROVADO																
	FECHAMENTO GRUPO PROJETOS	QUANTIDADE DE CLIENTES INSCRITOS/ GRUPO/ FUNCIONÁRIO	1	3; 4; 21; 22	NÚMERO RECIBO																
	FECHAMENTO TURMA SEMINÁRIO 6 DIAS	QUANTIDADE DE CLIENTES INSCRITOS/ TURMA/ FUNCIONÁRIO	1	14	NÚMERO RECIBO																
	FECHAMENTO TURMA SEMINÁRIO 5 DIAS	QUANTIDADE DE CLIENTES INSCRITOS/ TURMA/ FUNCIONÁRIO	1	14	NÚMERO RECIBO																
	FECHAMENTO TURMA CURSOS INTERMEDIÁRIOS	QUANTIDADE DE CLIENTES INSCRITOS/ TURMA/ FUNCIONÁRIO	2	15	NÚMERO RECIBO																
	QUANTIDADE DE CONSULTORIAS IN LOCO	QUANTIDADES DE CONSULTORIAS/ MÊS / FUNCIONÁRIO	1	6	NÚMEROS DE CONSULTORIAS IN LOCO																
	FECHAMENTO TURMA CURSOS BÁSICOS	QUANTIDADE DE CLIENTES INSCRITOS/ TURMA/ FUNCIONÁRIO	2	13; 16	NÚMERO RECIBO																
	APRENDIZADO E CRESCIMENTO (PLANO DE COMPETÊNCIAS)	CAPACITAÇÃO NO ATENDIMENTO AO CLIENTE OU CURSO COM CONTEÚDO COMPLEMENTAR NA ÁREA DE CONSULTORIA	CERTIFICAÇÃO EM ATENDIMENTO AO CLIENTE/ ANO/ FUNCIONÁRIO	1	1; 2; 3; 4; 5; 6; 13; 14; 15; 16; 18; 21; 22; 23; 24	CERTIFICADO DE CONCLUSÃO															

Fonte: o autor.

Quadro 3 – Balanced Scorecard (BSC) individual do funcionário – Grupo 3.

GRUPO 3																			
BALANCED SCORECARD (BSC) INDIVIDUAL DO FUNCIONÁRIO																			
			CARGO:	NOME FUNCIONÁRIO:															
PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	INDICADORES	META BSC	META ESTRATÉGICA CORRELACIONADA	EVIDÊNCIA REALIZAÇÃO	MESES													
						Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez					
FINANCEIRO	CAPTAR RECEITA	R\$/MÊS / FUNCIONÁRIO	3700	1; 13; 14; 15; 16	NÚMERO RECIBO														
CLIENTE	FIDELIZAR O CLIENTE	QUANTIDADE DE SERVIÇOS CONSUMIDOS POR CLIENTE/MÊS	4	2; 5; 6; 13; 14; 15; 16; 18	NÚMEROS INSCRITOS TURMAS E/OU NO ATENDIMENTO														
	EFETIVAR PARCERIAS	QUANTIDADE DE PARCERIAS CONCRETIZADAS /MÊS/ FUNCIONÁRIO	9	15; 16; 17; 21; 22; 23; 24	DOCUMENTO DE FORMALIZAÇÃO DA PARCERIA														
PROCESSOS INTERNOS	FECHAMENTO GRUPO PROJETOS	QUANTIDADE DE CLIENTES INSCRITOS/ GRUPO/ FUNCIONÁRIO	4	21; 22	NÚMERO RECIBO														
	FECHAMENTO TURMA SEMINÁRIO 6 DIAS	QUANTIDADE DE CLIENTES INSCRITOS/ TURMA/ FUNCIONÁRIO	1	14	NÚMERO RECIBO														
	FECHAMENTO TURMA SEMINÁRIO 5 DIAS	QUANTIDADE DE CLIENTES INSCRITOS/TURMA/ FUNCIONÁRIO	1	14	NÚMERO RECIBO														
	FECHAMENTO TURMA CURSOS AVANÇADOS	QUANTIDADE DE CLIENTES INSCRITOS/TURMA/ FUNCIONÁRIO	30	17	NÚMERO RECIBO														
	FECHAMENTO TURMA CURSOS INTERMEDIÁRIOS	QUANTIDADE DE CLIENTES INSCRITOS/TURMA/ FUNCIONÁRIO	1	15	NÚMERO RECIBO														
	FECHAMENTO CONSULTORIA IN LOCO	QUANTIDADE DE CLIENTES INSCRITOS/TURMA/ FUNCIONÁRIO	34	6	NÚMERO RECIBO														
	FECHAMENTO TURMA CURSOS BÁSICOS	QUANTIDADE DE CLIENTES INSCRITOS/TURMA/ FUNCIONÁRIO	1	13; 16	NÚMERO RECIBO														
APRENDIZADO E CRESCIMENTO (PLANO DE COMPETÊNCIAS)	CAPACITAÇÃO EM CONTEÚDO DE NEGOCIAÇÃO OU VENDAS	CERTIFICAÇÃO EM VENDAS/ANO**** %/ FUNCIONÁRIO	1	1; 2; 5; 6; 13; 14; 15; 16; 17; 18; 21; 22; 23; 24	CERTIFICADO DE CONCLUSÃO														

Fonte: o autor.

Quadro 4 – Balanced Scorecard (BSC) individual do funcionário – Grupo 4.

GRUPO 4																				
BALANCED SCORECARD (BSC) INDIVIDUAL DO FUNCIONÁRIO																				
CARGO: _____ NOME FUNCIONÁRIO: _____																				
PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	INDICADORES	META BSC	META ESTRATÉGICA CORRELACIONADA	EVIDÊNCIA REALIZAÇÃO	MESES														
						Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez						
CLIENTE	QUALIDADE NO ATENDIMENTO	QUANTIDADE DE RECLAMAÇÕES DE CLIENTES OU PARCEIROS/ANO/ FUNCIONÁRIO	0	2	RELATÓRIO OUVIDORIA OU EMAIL ENVIADO PELO CLIENTE OU PARCEIRO															
PROCESSOS INTERNOS	ATENDIMENTO CANAL MOVEL PARCEIRO	QUANTIDADE DE CLIENTES NOVOS ATENDIDOS/MÊS	150	20	NÚMEROS DOS ATENDIMENTOS															
	ATENDIMENTO CANAL FIXO PARCEIRO	QUANTIDADE DE CLIENTES NOVOS ATENDIDOS/MÊS	800	19	NÚMEROS DOS ATENDIMENTOS															
	CAPACITAÇÃO NIVEL FUNDAMENMTAL	CLIENTES CAPACITADOS/ ANO	10600	12	QUANTIDADE COMPUTADA NO SISTEMA															
	CAPACITAÇÃO NIVEL INTERMEDIÁRIO	ALUNOS CAPACITADOS/ ANO	320	11	QUANTIDADE COMPUTADA NO SISTEMA															
	DIAGNÓSTICOS CANAL FIXO PARCEIRO	QUANTIDADE CLIENTES DIAGNOSTICADOS / MÊS	320	7	QUANTIDADE COMPUTADA NO SISTEMA															
	CAPACITAÇÃO PLANO DE NEGOCIO	TURMAS CAPACITADAS/ MÊS	8	23; 24	QUANTIDADE COMPUTADA NO SISTEMA															
	DESENVOLVIMENTO ESTRUTURA PARCEIRO	QUANTIDADE DE ESTRUTURA PARA ATENDIMENTO / ANO	10	9	QUANTIDADE COMPUTADA NO SISTEMA															
	DESENVOLVIMENTO REDE PARCEIRO	QUANTIDADE DE REDE PARA ATENDIMENTO / ANO	9	10	QUANTIDADE COMPUTADA NO SISTEMA															
	CAPACITAÇÃO PARCEIROS NIVEL AVANÇADO	QUANTIDAE PARCEIROS CAPACITADOS/ MÊS	9	8	QUANTIDADE COMPUTADA NO SISTEMA															
APRENDIZADO E CRESCIMENTO (PLANO DE COMPETÊNCIAS)	CAPACITAÇÃO EM CONTEÚDO DE NEGOCIAÇÃO OU VENDAS	CERTIFICAÇÃO EM VENDAS/ANO/ FUNCIONÁRIO	1	2; 7; 8; 9; 10; 11; 12; 19; 20; 23; 24	CERTIFICADO DE CONCLUSÃO															

Fonte: o autor.

Quadro 5 – Balanced Scorecard (BSC) individual do funcionário – Grupo 5.



GRUPO 5																			
BALANCED SCORECARD (BSC) INDIVIDUAL DO FUNCIONÁRIO																			
CARGO: _____ NOME FUNCIONÁRIO: _____																			
PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	INDICADORES	META BSC	META ESTRATÉGICA CORRELACIONADA	EVIDÊNCIA REALIZAÇÃO	MESES													
						Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez					
FINANCEIRO	MENSURAÇÃO RECEITA REALIZADA	R\$/MÊS/ TRIMESTRE	193325	1; 13; 14; 15; 16	QUANTIDADE COMPUTADA NO SISTEMA														
CLIENTE	QUALIDADE NO ATENDIMENTO	QUANTIDADE DE RECLAMAÇÕES DE CLIENTES OU PARCEIROS/ ANO/ FUNCIONÁRIO	0	2	RELATÓRIO OUVIDORIA OU EMAIL ENVIADO PELO CLIENTE OU PARCEIRO														
PROCESSOS INTERNOS	QUALIDADE DO CADASTRO MENSAL	NOTA PENALIDADES	0,95	2	QUANTIDADE COMPUTADA NO SISTEMA														
	MENSURAR RESULTADOS DA EQUIPE	% TURMAS FECHADAS NO SISTEMA NO PRAZO	100	1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9; 10; 11; 12; 13; 14; 15; 16; 17; 18; 19; 20; 21; 22; 23; 24	QUANTIDADE COMPUTADA NO SISTEMA														
	MAXIMIZAR QUANTIDADE DE PARTICIPANTES	% DE CLIENTES INSCRITOS CONTATADOS / INSCRITOS / TURMA	70	3; 4; 6; 8; 11; 12; 13; 14; 15; 16; 17; 18; 19; 21; 22; 23; 24	QUANTIDADE COMPUTADA NO SISTEMA														
APRENDIZADO E CRESCIMENTO (PLANO DE COMPETÊNCIAS)	CAPACITAÇÃO EM CONTEÚDO GESTÃO COM FOCO EM PRODUTIVIDADE	CERTIFICAÇÃO/ ANO/ FUNCIONÁRIO	1	1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9; 10; 11; 12; 13; 14; 15; 16; 17; 18; 19; 20; 21; 22; 23; 24	CERTIFICADO DE CONCLUSÃO														

Fonte: o autor.

Quadro 6 – Balanced Scorecard (BSC) individual do funcionário – Grupo 6.

GRUPO 6																			
BALANCED SCORECARD (BSC) INDIVIDUAL DO FUNCIONÁRIO																			
CARGO: _____ NOME FUNCIONÁRIO: _____																			
PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	INDICADORES	META BSC	META ESTRATÉGICA CORRELACIONADA	EVIDÊNCIA REALIZAÇÃO	MESES													
						Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez					
FINANCEIRO	MENSURAÇÃO RECEITA REALIZADA	R\$/MÊS/ TRIMESTRE	193325	1; 13; 14; 15; 16	QUANTIDADE COMPUTADA NO SISTEMA														
CLIENTE	QUALIDADE NO ATENDIMENTO	QUANTIDADE DE RECLAMAÇÕES DE CLIENTES OU PARCEIROS/ ANO/ FUNCIONÁRIO	0	2	RELATÓRIO OUVIDORIA OU EMAIL ENVIADO PELO CLIENTE OU PARCEIRO														
PROCESSOS INTERNOS	QUALIDADE DO CADASTRO MENSAL	NOTA PENALIDADES	0,95	2	QUANTIDADE COMPUTADA NO SISTEMA														
	MENSURAR RESULTADOS DA EQUIPE	% TURMAS FECHADAS NO SISTEMA NO PRAZO	100	1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9; 10; 11; 12; 13; 14; 15; 16; 17; 18; 19; 20; 21; 22; 23; 24	QUANTIDADE COMPUTADA NO SISTEMA														
	MAXIMIZAR QUANTIDADE DE PARTICIPANTES	% DE CLIENTES INSCRITOS CONTATADOS / INSCRITOS / TURMA	70	3; 4; 6; 8; 11; 12; 13; 14; 15; 16; 17; 18; 19; 21; 22; 23; 24	QUANTIDADE COMPUTADA NO SISTEMA														
	MELHORIA DA PRODUTIVIDADE	% MÍNIMO PRODUTIVIDADE/ FUNCIONARIOS ATENDIMENTO/ MÊS	60	1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9; 10; 11; 12; 13; 14; 15; 16; 17; 18; 19; 20; 21; 22; 23; 24	QUANTIDADE COMPUTADA NO SISTEMA														
	MANUTENÇÃO DAS METAS DENTRO PREVISTO/ MÊS	% MÍNIMO PREVISTO / MÊS	100	1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9; 10; 11; 12; 13; 14; 15; 16; 17; 18; 19; 20; 21; 22; 23; 24	QUANTIDADE COMPUTADA NO SISTEMA														
APRENDIZADO E CRESCIMENTO (PLANO DE COMPETÊNCIAS)	CAPACITAÇÃO EM GESTÃO COM FOCO EM LIDERANÇA	CERTIFICAÇÃO/ ANO/ FUNCIONÁRIO	1	1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9; 10; 11; 12; 13; 14; 15; 16; 17; 18; 19; 20; 21; 22; 23; 24	CERTIFICADO DE CONCLUSÃO														

Fonte: o autor.



Reunião de sensibilização com os 06 grupos, esclarecendo as responsabilidades de cada um, e quais resultados se fazem necessários obter, conforme os Balanced Scorecard de cada grupo;

Acompanhamento mensal dos resultados obtidos por cada integrante de cada grupo, comparando previsto “versus” realizado;

Reuniões individuais de feedback Gestor – integrante de cada grupo, para o devido reconhecimento, definição de plano ação e motivação de cada um, feedback com base no estilo de Liderança Coaching;

Realização semanais com todos os grupos, visando obtenção de sinergia e construção de plano de ação para toda equipe, com base no estilo de Liderança Coaching;

Utilização dos resultados dos Balanced Scorecard individuais como critério objetivo e impessoal para priorizar as demandas dos funcionários (folgas, férias, indicação para capacitação externa, dentre outros);

Comunicação contínua e transparente para equipe das realizações e não realizações, bem como de situações pontuais surgidas durante todo período;

Apuração final do resultado da Regional no final do mês de dezembro de 2019;

Comunicação a equipe dos resultados finais;

Encontro final de confraternização para celebrar os resultados obtidos pela Regional.

Aplicando-se a metodologia acima descrita, efetivou-se o desempenho de cada integrante da equipe tendo como objetivo suas metas individuais definidas no seu respectivo BSC, tendo sido acompanhado mês a mês.

Após encerramento do mês de dezembro, buscou-se verificar qual o resultado obtido pela equipe, resultante dos BSCs individuais de cada integrante, em relação as metas estratégicas atribuídas.

3 DISCUSSÃO

Inicialmente o Gestor da Regional, utilizando do estilo de liderança, buscou sensibilizar a equipe quanto ao foco a ser adotado por cada integrante, com o objetivo de que a Regional objeto do estudo, atingisse todas as metas estratégicas (Figura 1) pela primeira vez, desde que as mesmas passaram a ser regionalizadas no ano de 2010.

Neste momento foi apresentado e proposto para a equipe cada Balanced Scorecard (BSC) Individual do Funcionário (Quadros de 1 a 6), bem como a implementação de um novo método para a Regional, conforme descrito no item 3, o qual potencializaria os resultados, para que posteriormente a execução das atividades até o final de dezembro a Regional obtivesse o atingimento de todas as metas.

Tendo sido aceito pela equipe, implementou-se o método conforme descrito no item anterior deste artigo, tendo sido identificados ao longo dos meses necessidades constantes de feedback para cada integrante da equipe, bem como a comunicação continuada dos resultados que vinham sendo atingidos.


Identificou-se ainda que além dos feedbacks e comunicação continuada, se fez necessários diversos planos de ação em prol da consecução dos resultados, tendo sido todos estes processos baseados no estilo de liderança coaching, estilo que foi predominante no comportamento do Gestor durante todo período.

Após a implementação do método durante todo período, o qual abrangeu os meses de abril a dezembro de 2019, obteve-se o resultado executados em cada uma das metas estratégicas da Regional, os quais foram comparados com as metas estratégicas previstas para regional, aferindo-se o resultado final obtido pela Regional ao final de 2019, conforme Tabela 2 abaixo:

TABELA 2 – Metas estratégicas definidas pela empresa para atingimento pela Regional.

METAS ESTRATÉGICAS	Unidade Medição	Previsto Ano Regional	Realizado Ano Regional	% Executado Ano Regional
META ESTRATÉGICA 1	Reais	767.587,00	784.698,60	102,23
META ESTRATÉGICA 2	Unidade	8,10	8,40	103,70
META ESTRATÉGICA 3	Unidade	240,00	265,00	110,42
META ESTRATÉGICA 4	Unidade	240,00	256,00	106,67
META ESTRATÉGICA 5	Unidade	43,00	44,00	102,33
META ESTRATÉGICA 6	Unidade	10.600,00	18.790,00	177,26
META ESTRATÉGICA 7	Unidade	3.401,00	3.704,00	108,91
META ESTRATÉGICA 8	Unidade	15,00	15,00	100,00
META ESTRATÉGICA 9	Unidade	10,00	10,00	100,00
META ESTRATÉGICA 10	Unidade	9,00	12,00	133,33
META ESTRATÉGICA 11	Unidade	297,96	329,00	110,42
META ESTRATÉGICA 12	Unidade	10.524,00	23.467,00	222,99
META ESTRATÉGICA 13	Unidade	1.383,00	3.039,00	219,74
META ESTRATÉGICA 14	Unidade	165,00	238,00	144,24
META ESTRATÉGICA 15	Unidade	266,00	446,00	167,67
META ESTRATÉGICA 16	Unidade	1.701,00	3.443,00	202,41
META ESTRATÉGICA 17	Unidade	113,00	419,00	370,80
META ESTRATÉGICA 18	Unidade	5.668,00	8.951,00	157,92
META ESTRATÉGICA 19	Unidade	16.958,00	22.091,00	130,27
META ESTRATÉGICA 20	Unidade	1.502,00	1.537,00	102,33
META ESTRATÉGICA 21	Unidade	2.240,00	2.885,00	128,79
META ESTRATÉGICA 22	Unidade	480,00	709,00	147,71
META ESTRATÉGICA 23	Unidade	2.054,00	2.866,00	139,53
META ESTRATÉGICA 24	Unidade	557,00	585,00	105,03

Fonte: o autor.



Analisando-se os valores na coluna “%Executado Ano Regional”, o qual foi obtido aplicando o cálculo de percentual, considerando os valores na coluna “Realizado Ano Regional” em relação a coluna “Previsto Ano Regional”, percebe-se que a Regional atingiu todas as suas 24 metas estratégicas, obtendo-se resultados variando de 100,00 a 370,80 %.

Detalhando-se ainda estes resultados obtidos, obtém-se como resultado médio percentual de atingimento das 24 metas estratégicas de 145,61 %.

Considerando-se as constatações nos dois parágrafos anteriores, e explorando-se os valores obtidos, tanto individualmente em cada meta estratégica, quanto no seu conjunto, extrai-se ainda os seguintes resultados específicos:

- 8,33% das metas, foram executadas em seu valor previsto, sendo as metas estratégicas 8 e 9;
- 91,67% das metas, ou seja, todas as demais 22 das 24 metas, tiveram superação nos resultados executados;
- 08 metas, das 22 metas superadas, tiveram a superação nos resultados executados acima do resultado médio percentual de 145,61, sendo as metas estratégicas 6; 12; 13; 15; 16; 17; 17 e 22, variando de 147,71 a 370,80%.


Evidencia-se ainda que com o método, obteve-se um caminho para o Gestor conduzir a Regional a repensar seus processos, seus fluxos, seus recursos humanos, físicos e financeiros, entre outros, e assim possibilitar ainda inovações de processos, as quais são de baixo investimento e alto retorno.

Neste sentido, BEUREN & SANTOS (p. 110, 2013), identifica que o BSC é um instrumento gerencial utilizado nas organizações, em geral, para o alcance de metas financeiras, buscar maior eficiência e mensurar variáveis não objetivas.

4 CONCLUSÃO

Este artigo buscou demonstrar que aplicando-se um método um método que possibilite gerar foco e objetivo de atuação, conjugando uma ferramenta de definição e acompanhamento de indicadores, com um estilo de Liderança, propicia a equipe atuar na busca dos objetivos coletivos, sem abrir mãos das contribuições individuais de cada funcionário que a integra.

Apresentou-se um método que envolveu uma estratégia utilizando-se o Balanced Scorecard (BSC) e o estilo de Liderança de Coaching, possibilitando que prioridades de atuação



fossem identificadas disseminadas na equipe, com o foco de atuação direcionando-se para estas, visando a consecução das metas estratégicas definidas para regional.

Percebeu-se ainda que com a metodologia não houve a necessidade da realização prévia de treinamento por parte dos integrantes da equipe.

Obteve-se ainda maior valor agregado, pois o método possibilitou melhorar os processos, com fluxos das atividades reduzidos, e assim, a equipe evolua em sua eficiência operacional, resultando no atingimento pela primeira vez de todas as metas na Regional objeto de estudo, inclusive com a maior parte dos resultados tendo superado as metas previstas.

O método sedimentado após os resultados obtidos, foi mantido na Regional para o ano de 2020.

Este relato apresenta ainda um caminho para futuros estudos por outras Regionais e empresas e instituições de qualquer outro segmento e porte, em aplicar este método, adequando sua estrutura por meio da priorização de pontos de atuação inerentes a sua realidade, cultura e estratégias, uma vez que foco e a filosofia do trabalho em equipe, e possibilita que cada empresa otimize seus processos, reduzindo os desperdícios de processo e conseqüentemente os custos, bem como proporciona que os resultados obtidos possa gerar condições das empresas expandirem-se e conquistarem perenidade em seu mercado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARTZ, D, REGINATO, L., VANTI, A. A.. O balanced scorecard na mensuração do capital humano: Estudo de caso na identificação e validação de indicadores para uma instituição de ensino superior. XI Congresso Brasileiro de Custos, Baia, out. 2004.

BEUREN, I. M., SANTOS, A., C.. Balanced scorecard: fins de sua utilização por gestores. E&G - Revista Economia e Gestão, v. 13, n. 13, p. 108-127, set./dez. 2013.

BLOCH, V., MENDES, J., VISCONTE, L. Coaching executivo: uma questão de atitude. Rio de janeiro: Elsevier, 2012.

BOLIGON, J. A. R.. Balanced Scorecard como sistemática de gestão em busca da melhoria contínua da qualidade organizacional. Dissertação (Mestrado em Qualidade e Produtividade), Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Maria, Rio Grande do Sul, 2009.

GLADIS, S.; GLADIS, K. Coaching through questions. T+D, p. 32-36, mar. 2015.

GODOY, L. P.; CICHOCKI, D. L.; STEFANO, N. M. Proposta de um modelo gerencial com ênfase na qualidade para micro e pequenas empresas de confecção. Revista Ingeniería Industrial, ano 14, n. 1, p. 67-88, 2015.



GRAY, D. Trends in safety leadership coaching. *Professional Safety*, p. 35, maio 2014.

KANAANE, R. Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI. São Paulo: Atlas, 2010.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P.. Kaplan e Norton na prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

MANN, S.; SMITH, S. Expanded coaching culture drives results. *T+D*, p. 36-41, Jun. 2015.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Fundamentos da metodologia científica. 5 Ed., Atlas, São Paulo. 2003.

MARQUES, J. R. Leader Coach – Coaching como Filosofia de Liderança. São Paulo: Ser Mais, 2013.

NEKORANEC, W.; FOURRIER, D. Coaching Managers Through Change. *T+D*, p. 26 – 29, maio 2013.

OLIVEIRA, H. O., RODRIGUES, L. L., EIRIZ, V.. O balanced scorecard e a organização de aprendizagem: estudo de caso. *Revista Universo Contábil*, Blumenau, v. 8, n. 4, p. 167-183, out./dez., 2012.

PINTO, F.. Adaptações do Balanced Scorecard ao Sector Público e às Organizações Sem Fins Lucrativos. III Seminário Internacional “Gestão e Estratégia no Século XXI”, ESGHT Universidade Algarve, fev. 2005.

ROSA, V. J. R., MOLINA, V. L. I.. O desempenho profissional no contexto do balanced scorecard. IX Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e V Encontro Latino Americano de Pós-Graduação – Universidade do Vale do Paraíba, p. 1793-1796, 2006.

SERRA, J.M.F. Balanced Scorecard: Estudo de caso de uma empresa de serviços de gestão. 70 f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade e Finanças), Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Instituto Politécnico do Porto, Porto, 2012.

CAPÍTULO 27

CONTRIBUIÇÕES DA TECNOLOGIA NA REDE PÚBLICA DO MUNICÍPIO DE CAUCAIA: ÊNFASE NO ACOMPANHAMENTO DOS FLUXOS DAS ESCOLAS E DOS DOCUMENTOS DE AUDITORIAS

DOI: 10.47402/ed.ep.c202153027982

[Raquel Di Paula Mesquita Lima de Oliveira](#), Professora Efetiva da Rede Pública Municipal de Caucaia

[Francisco Eilson Martins](#), Professor Efetivo da Rede Pública Municipal de Caucaia

[Georgina Selma Monteiro Albuquerque](#), Professora Efetiva da Rede Pública Municipal de Caucaia

RESUMO

O presente artigo busca organizar e direcionar o setor de supervisão de acompanhamento pedagógico diante dos dados individuais das escolas e as condições como elementos organizadores para melhoria dos níveis de proficiência dos alunos na Rede Pública do Município de Caucaia: Ênfase no acompanhamento dos fluxos das escolas e dos documentos de auditorias para um bom desempenho educacional. O acompanhamento consiste em reverter os baixos resultados e potencializar a superação dos históricos proferidos pelo IDEB- Índice de Desenvolvimento da Educação Básica, no recorte temporal de 2005 a 2019 e a projeção para o ano de 2021. A criação do setor propõe realizar o acompanhamento de forma presencial e remota as instituições com base nas planilhas instituídas contendo os índices individuais por escolas como: taxas de aprovação, Reprovação e abandono, resultados obtidos e metas alcançadas por escola. A planilha demonstra os valores atingidos pela Rede Pública Municipal de Caucaia que se encontra abaixo da média do estado do Ceará e da média nacional para os anos iniciais e finais do Ensino Fundamental. A necessidade de novas ações por parte da gestão pública para atingir o desempenho proposto. A SMECT- Secretaria Municipal da Educação Ciências e Tecnologia delinea a construção de padrões técnicos usuais, com apoio de ferramentas educacionais tecnológicas, tendo com consequência a melhoria dos índices de desempenho. O pressuposto fundamental de toda a reflexão teórica – metodológica é construída pautada na visão de Bastos (2003), Lima (2018), Perrenoud (2000), Morin (2000) entre outros, pois a busca de uma gestão democrática, participativa e envolvente não nasce como receita indicada por outrem, mas pela elaboração de seu próprio presente no intramuros da escola, na realidade micro da educação (OLIVEIRA, 2013, p. 36). A Supervisão de acompanhamento visa aperfeiçoar e desenvolver ferramentas junto às coordenadorias de Recurso Humano, Planejamento, Gestão Escolar e Ensino e Administrativo Financeiro para disseminar melhores práticas na cultura da transformação digital contribuindo com o Ensino Remoto e mudanças ativas na condução dos planos de resultados.

PALAVRAS- CHAVE: Acompanhamento; IDEB, Proficiência; Gestão Democrática.

1- INTRODUÇÃO

A presente proposta descreve de forma sucinta a relevância das ferramentas de acompanhamentos e metodologias que serão utilizadas pela supervisão de acompanhamento



pedagógico escolar para identificar a situação das escolas e os resultados observados e Metas do IDEB e das taxas de aprovação, reprovação e abandono como diretrizes de intervenções pedagógicas que devem compor os documentos norteadores PPP- Projeto Político Pedagógico e RI- Regimento Interno e RAA- Relatório Anual de Atividades da Rede Municipal de Caucaia.

Com intuito de obter um diagnóstico sobre a situação das escolas e na perspectiva de elaborar situações em conformidade com a realidade dos educandos e o compartilhamento das atividades, seja pelo sistema síncrona, assíncrona e/ou partilhando de exercícios impressos aos que não dispõem de internet. A SMECT- secretaria Municipal de Ciências e Tecnologia articula entre as coordenadorias um trabalho colaborativo que tem como apoio a criação da supervisão.

As metodologias a serem exercida pelo setor têm como objetivo a elaboração, execução e acompanhamento eficiente dos planos de ação das unidades escolares, visando à observação das determinações legais e normativas, a disseminação da cultura da transformação digital e a melhoria da equidade e qualidade dos resultados de desempenho educacionais.



A SMECT, organizou orientações e documentos como estratégias de ensino e aprendizagem para o Ensino Remoto 2021, que busca contribuir com a autonomia e promoção das escolas quanto a responsabilização dos seus resultados e ações dos indicadores junto aos instrumentos de gestão.

Para tanto deseja-se entender quais as contribuições da supervisão de acompanhamento pedagógico na Rede Pública do Município de Caucaia na articulação e mobilização dos documentos norteadores e desempenhos educacionais?

Tendo como compromisso a disposição de formação continuada dos professores na educação básica possibilitando um trabalho ascendente nas salas de aulas, pois existem projetos e atividades específicas junto a SMECT para melhorias dos indicadores e proficiência.

O planejamento do professor está articulado com a realidade do educando no período da pandemia e as necessidades educacionais dos alunos especiais estão inseridas na proposta pedagógica das escolas.

A supervisão pedagógica é um serviço técnico que consiste em fazer um acompanhamento e monitoramento das escolas municipais de Caucaia visando fortalecer a gestão escolar de cada unidade apoiando e orientando os núcleos gestores a partir da reflexão e ação em torno dos eixos estratégicos.



Como visão global o setor assume o papel protagonista no percurso educativo dos alunos junto à gestão da escola. Imbuindo valores de qualidade transparência nas ações, eficiência na resolução das fragilidades encontradas, envolvendo a comunidade educativa a equidade do trabalho.

2- REFERENCIAL TEÓRICO: INSERÇÃO DOS ÍNDICES NO MUNICÍPIO E AS DIFICULDADES EXERCIDAS NO PROCESSO DIDÁTICO

Delineando acompanhar e monitorar a frequência de alunos, professores e funcionários são criadas estratégias de movimento, rendimento e fluxo escolar. Almejando desempenho acadêmico em avaliações externas e internas; ambiente educativo e espaço físico das escolas de sua abrangência dos indicadores nos processos escolares, responsabilizando pelos seus resultados;

Ao construir os instrumentos de gestão busca-se promover ações e reflexões pertinentes na construção da autonomia oportunizando reflexões críticas sobre a realidade das escolas.



Todo projeto supõe rupturas com o presente e promessas para o futuro. Projetar significa tentar quebrar um estado confortável para arriscar-se, atravessar um período de instabilidade e buscar uma nova função da promessa que cada projeto contém de estado melhor do que o presente [...]. (GADOTTI, 1994, p. 27).

Quando a supervisão de acompanhamento busca identificar e delinear ações para o bom trabalho das instituições escolares, tem como propósito articular junto à SEDUC modelos de gestão organizacional e escolar focada nas aprendizagens melhorando a qualidade da educação básica, valorizando os profissionais da educação, assegurando a potencialidade dos agentes fazendo cumprir os direitos e deveres fortalecendo o regime de colaboração com foco nas ações.

Partindo da reflexão de uma organização estratégias de acompanhamento a frequência e permanência das crianças na escola possibilita e garanti as aprendizagens significativas na idade certa, observando como encontra-se a distorção idade-série para adequar o aluno ao Programa de Correção de Fluxo.

Os instrumentos de gestão são balizadores na construção e garantia dos direitos de aprendizagem entre eles o Calendário Escolar, Regimento Interno, plano de ação e/ou Intervenção Pedagógica, Projeto Político Pedagógico e Plano de Desenvolvimento da Escola, Plano de intervenção consolidando os indicadores conforme as especificidades investigadas.

O trabalho de equidade é realizado durante as visitas periódicas dos técnicos de gestão às escolas que acompanham, pois diante dos relatórios elaborados descrevendo a situação, prioridades e fragilidades das escolas busca-se resoluções junto aos setores responsáveis.



As reuniões mensais com os responsáveis dos setores a fim de sistematizar e solucionar as demandas construindo audiência individual com os diretores das escolas que acompanham planejando e promovendo encontros sistemáticos com as unidades ao qual acompanham para realizar estudos sobre os indicadores de desempenho e rendimento dos alunos. Mantendo os contatos com os diretores escolares para solicitar e/ou passe informações/orientações da SMECT, apropriando os programas, projetos e políticas nas unidades que acompanha.

3- METODOLOGIAS DE ACOMPANHAMENTO AS ESCOLAS

Verifica-se que ao acompanhar a percepção das famílias sobre o sistema de ensino, os conhecimentos prévios e a visão que possuem sobre a instituição diante dos questionários no *google forms* e/ou impressos com apoio da escola, busca-se comprovar que mesmo cumprindo as metas projetadas pelo IDEB do Município é preciso construir elementos fortificadores junto às escolas e em parceria com a SMECT para reverter a colocação da cidade de Caucaia como baixa no desempenho pedagógico.

É sabido que quando se analisa e compara a aplicabilidade metodológica na educação e durante o ensino remoto, busca a adequação das metodologias contidas nos documentos norteadores fomentando reuniões específicas com cada unidade escolar.

A eficácia do trabalho da está atrelada a qualidade da realização de visitas direcionando quanto ao trabalho em observar as rotinas e processos são relevantes, pois observados os indicadores de aprendizagem, o Técnico deverá visitar as escolas mais críticas pelo menos duas vezes por mês e as demais 1 vez ao mês.

Da rotina de trabalho, três dias na semana devem ser destinados à realização dessas visitas. (Um relacionado à organização dos relatórios e busca de soluções nos demais setores da SMECT e um atribuído ao planejamento de ações a ser enviados as escolas).

A visita à escola é uma das ações basilares para verificar o cumprimento de vários aspectos associados a uma boa gestão e para promover o fortalecimento da atuação do núcleo gestor.

A construção de uma agenda de atividades que inclua ações relacionadas ao estudo pormenorizados dos indicadores escolares, além da observação de aspectos da gestão como a higienização dos ambientes e cuidados sanitários, a organização do espaço físico, a qualidade do ambiente educativo e as práticas pedagógicas para equidade das condições dos aspectos sócio- emocionais.

Tabela – 1 Sugestão de trabalho para os técnicos do Acompanhamento da Superintendência

SEGUNDA	TERÇA	QUARTA	QUINTA	SEXTA
Planejamento em conjunto. Organizações de pautas e materiais de como sugestões de trabalho para levar as escolas 8:00 as 11:00	Visita a Escola 8:00 às 11:00 13: 00 às 16:00	Visita a Escola 8:00 às 11:00 13: 00 às 16:00	Visita a Escola 8:00 às 11:00 13: 00 às 16:00	Organização dos Relatórios e delinear ações para resolução das fragilidades

Fonte: Elaborada pela equipe de Supervisão de Acompanhamento da SMECT.

A cada visita à escola, deverá levar uma pauta que será debatida com o Diretor para que sejam pactuados prazos para o cumprimento dos encaminhamentos.

“É importante que o setor se prepare para essa visita à escola, que tenha em mãos os indicadores e as informações relevantes, orientadores de suas perguntas. Outro elemento valioso é o registro desses encontros, especialmente dos compromissos gerados e assumidos durante a visita”. (SEDUC, 2009, p. 13).



O instrumental da visita deverá ser preenchido com datas e os encaminhamentos pactuados, e assinados pelo Diretor e pelo Técnico da Gestão Escolar. No que se refere aos encontros sistemáticos e as reuniões com os grupos de diretores e coordenadores, a supervisão de acompanhamento avalia o que se trata de um momento propiciador de muitas reflexões e crescimento para o grupo. Pretende-se organizar temáticas relevantes para a gestão e que fortaleça o trabalho da gestão da escola.

Levando em consideração as demandas das visitas as escolas e as orientações da SMECT sobre indicadores educacionais e discussão dos resultados das avaliações escolares internas e externas, além de temas referentes ao aperfeiçoamento profissional dos gestores e planos de intervenção atingindo nos objetivos estratégicos descritos.

As reuniões podem ser nas plataformas *meet* e *zoom* seguindo o organograma dos atendimentos sequenciados por rota para uma programação a ser instituída.

“A presença da supervisão na escola não supõe intervenções direta. Não lhe cabe ditar soluções ou formas de agir. No entanto, o acompanhamento que realiza permite que tenha visão da atuação dos gestores no funcionamento da escola e que procure um alinhamento destes com as metas de qualidade de ensino do Estado”. (SEDUC, 2009, p.11).

Como a realização de oficinas para estudo dos dados com o Núcleo Gestor, antes da visita *in lócus*, com fins de leva-lo a refletir como a escola tem dado atenção às questões que requer intervenções e para “assegurar a melhoria dos resultados educacionais e a qualidade dos



próprios processos de gestão, como por exemplo, o zelo para com sistema de gestão”. (SIGE, 2020, s/p).

As ferramentas de monitoramento da frequência, movimento (matrícula e abandono) e rendimento escolar (aprovação e reprovação), lotação de professores e demais processos de gestão de responsabilidade da escola. A temática envolvendo aspectos pedagógicos também é considerada como sendo de alta relevância.

Ao analisar as ações da Supervisão de Acompanhamento Escolar no âmbito das escolas, buscou-se verificar como tais ações são desenvolvidas e como tem sido a atuação no sentido de promovê-las.

A eficácia está condicionada à qualidade do acompanhamento e do monitoramento da frequência nas visitas; encontros sistemáticos com os diretores para correção dos índices de abandono, promoção e fluxo.



Para o setor de superintendência, a sistematicidade da visita às escolas é um dos pontos fortes do projeto, por gerar uma relação estreita com o Núcleo gestor da unidade de ensino.

Além do acompanhamento, é imprescindível que o técnico do consolide os dados e indicadores escolares, bem como os relatórios das visitas que deverá ser feita semanalmente pelos responsáveis do setor. Oportunizando sugestões para as fragilidades encontradas contribuindo com as comunicações da superintendência junto aos gestores escolares.

É fundamental neste período de isolamento social o contato com as escolas que acompanha através do envio de e-mail, ligações telefônicas, grupos whatsapp, reuniões no *Google Meet*, *Zoom* entre outras ferramentas que se julgar necessário para manter em uniformidade com os acontecimentos das escolas.

4- DISCUSSÃO: ACOMPANHAMENTO DE INDICADORES DELINEANDO CAMINHOS PARA UMA EDUCAÇÃO MEDIADORA

O IDEB- Índice de Desenvolvimento da Educação Básica foi criado em 2007 e reúne, em um só indicador, os resultados do fluxo escolar e as médias de desempenho nas avaliações, sendo calculado a partir dos dados sobre aprovação, obtidos no Censo Escolar, e do desempenho consolidado no SAEB- Sistema de Avaliação da Educação Básica.



O Censo Escolar é realizado anualmente na ferramenta web, denominado Educacenso³, que coleta, organização, transmissão e disseminação dos dados censitários, com a colaboração vários entes, tais como a União, os estados e os municípios, a partir das atribuições definidas na Portaria MEC nº 316, de 4 de abril de 2007.

O SAEB⁴- é um conjunto de avaliações externas em larga escala que permite ao INEP- Instituto Nacional de Avaliação de Estudos e Pesquisas Educacionais, a realizar um diagnóstico da educação básica brasileira e de fatores que podem interferir no desempenho do estudante e de testes e questionários, aplicados a cada dois anos o que reflete os níveis de aprendizagem demonstrados pelos estudantes avaliados, permitindo que as escolas avaliem a qualidade.

O SAEB tem como principal objetivo avaliar a Educação Básica brasileira e contribuir para a melhoria de sua qualidade e para a universalização do acesso à escola, oferecendo subsídios concretos para a formulação reformulação e o monitoramento das políticas públicas voltadas para a Educação Básica. (BRASIL, 2016, s/p).



O INEP passou a ser alvo de atenção pelas políticas públicas pelo gerenciamento administrativo, pedagógico e social sobre a análise das taxas de aprovação, reprovação e abandono. Relacionando os dados catalogados com a qualificação dos professores, condições de infraestrutura dos estabelecimentos escolares entre outros, pois os dados resultam para a distribuição dos recursos federais.

Para o alcance de um objetivo é necessário à definição de políticas publicas consistentes, investimentos necessários, a identificação de papéis e responsabilidade das pessoas envolvidas, além do estabelecimento de um cronograma para sua execução, o que pode atenuar como organização junto a Coordenadoria de Planejamento.

Execução tem a finalidade de designar pessoas e coordenar esforços, orientando, liderando e motivando para a execução do que foi planejado. O controle verifica se ações estão sendo feitas de acordo com o que foi planejado, organizando e com as

³ Educacenso- é uma radiografia detalhada do sistema educacional brasileiro. A ferramenta permite obter dados individualizados de cada estudante, professor, turma e escola do país, tanto das redes públicas (federal, estaduais e municipais) quando da rede privada. Todo o levantamento é feito pela internet.

⁴ Saeb- O sistema de Avaliação da Educação Básica(Saeb) é um conjunto de avaliações externas em larga escala que permite ao INEP realizar um diagnóstico da educação básica brasileira e fatores que podem interferir no desempenho.



ordens dadas, identificando erros ou desvios, a fim de corrigi-los e evitar sua repetição. (MAXIMIANO, 2011, p. 23).

É necessário incluir no planejamento os procedimentos preliminares de avaliação de risco, mediante o entendimento do objeto e do seu ambiente, inclusive dos controles internos existentes, um dos elementos necessários é a realização de diagnóstico da situação das escolas e da sua gestão por parte da Secretaria Municipal de Educação para identificação dos pontos fortes e fracos.

Por essas razões, o General sábio pondera, pesa o que há de favorável, de desfavorável, e decide o que é mais acertado. Ao levar em conta o que é favorável, torna o plano executável; ao levar em conta o que é desfavorável, soluciona as dificuldades. (PERRENOUD, 2000, p. 45).

Sempre haverá necessidade de ajustes no planejamento à medida de ações executivas, todavia, para que ocorra dentro dos limites esperados, a elaboração deve ser pautada em uma construção democrática com a participação de toda a comunidade escolar: núcleo gestor, professores, pais e alunos, contribuindo juntos no processo ensino-aprendizagem.

Localizando os alunos faltosos a tempo de identificar o que está ocorrendo e tomar providências para alterar a situação quanto a organização do sistema Integrado de gestão acompanhado a frequência da equipe e dos alunos. Assim, a supervisão de acompanhamento deve monitorar os referidos processos articulando junto ao planejamento.

5- RESULTADOS E AFINS: AMBIENTE EDUCATIVO AS NOVAS TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E DA COMUNICAÇÃO

De acordo com a Teoria do Desenvolvimento Intelectual, proposta por Vygotsky (1998, p.67), “o conhecimento deve ser construído socialmente, no âmbito das relações humanas, o desenvolvimento do indivíduo se constrói em um processo sócio histórico”.

As novas tecnologias da informação e da comunicação não podem ser desprezadas na tarefa da construção do conhecimento dentro e fora da sala de aula, devemos tê-las com aliadas, pois se apresentam como grandes recursos no apoio aos professores e gestores, diminuindo as distâncias e ampliando a eficiência das ações.

Tendo como norteador a legislação aplicada, a qual destacamos a BNCC- Base Nacional Comum Curricular, a Resolução nº 474/2018 do CEE- Conselho Estadual de Educação do Ceará, que visam orientar a elaboração de currículos e sua implementação nas unidades escolares, promovendo uma educação em que os educandos sejam preparados para a sociedade, com uma aprendizagem efetiva, para aquisição de conhecimentos e habilidades básicas relevantes a cidadania.

Inicialmente serão coletadas informações na literatura e legislação aplicada, além de dados disponíveis nos portais do MEC- Ministério da Educação, no CMEC- Conselho Municipal de Educação de Caucaia e demais entidades relacionadas, para obtenção de subsídios para elaboração dos testes e análises a serem desenvolvidas, bem como obter maior detalhamento sobre o desempenho educacional e a gestão escolar no referido município.

Utilizando-se de técnicas usuais de auditoria, tais como entrevista, observação direta, conferência de dados básicos, confirmação e análise, serão obtidas informações necessárias para conhecer a realidade das escolas da rede pública do município, para o desenvolvimento de ferramentas e auxílio na elaboração e acompanhamento dos índices de fluxos e projetos pedagógicos.

O reflexo dos resultados da educação, observados a partir dos indicadores de Rendimento (aprovação e reprovação) e movimento Escolar (transferência e abandono) das etapas do fundamental anos iniciais e finais no Município de Caucaia são fatores de preocupação para os gestores educacionais. Segundo os dados descritos na tabela abaixo a falta de motivação dos alunos contribuem para o declínio das matrículas e permanência dos educandos nas instituições.

Tabela-2 Taxas de aprovação, reprovação e abandono escolar, Rede Municipal de Ensino de Caucaia. Recorte Temporal de 2017 a 2019.

TAXA	ANOS INICIAIS			ANOS FINAIS			TOTAL		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Aprovação	94,4	92,5	93,3	86,5	86,9	87	89,7	90,0	90,7
Reprovação	5,5	5,8	4,6	8,9	9,3	8,9	7,0	7,4	6,5
Abandono	2,1	1,7	1,6	4,6	3,8	4,1	3,3	2,6	2,8

Fonte: INEP, 2020.

Os dados obtidos mostram que as avaliações realizadas pelo SAEB e do IDEB apresenta-se comprometimento da qualidade do ensino, observado na baixa proficiência dos educandos em Língua Portuguesa, no período de 2005 a 2019 nas séries dos anos iniciais e finais do Ensino Fundamental. Embora tenha havido uma leve melhoria dos nos resultados, não foram suficientes para retirar o município das últimas colocações.

Tabela 3- Resultados em Baixa do IDEB por Município em 2019.

ANOS INICIAIS	IDEB	ALERTA	ATENÇÃO	MELHORAR	MANTER
Paramoti	4.7	75%	25%	0%	0%
Baixio	4.8	100%	0%	0%	0%
São Luís do Curu	4.9	20%	60%	20%	0%

Ibaretama	5.1	0%	33%	50%	17%
Potengi	5.1	0%	100%	0%	0%
Caucaia	5.2	36%	35%	24%	5%
Santana do Cariri	5.2	13%	75%	13%	0%
Acopiara	5.2	42%	25%	25%	8%
Ipaumirim	5.2	0%	0%	100%	0%

Fonte: <https://www.qedu.org.br/estado/106-ceará/ideb/ideb-por-municipios>

As informações coletadas em cada avaliação identificam o nível de proficiência e a evolução do desempenho dos alunos, tornando-se instrumento importante para o professor, para a escola e para o sistema educacional, considerando que esses resultados possibilitam a reflexão dos agentes escolares e podem contribuir para o estabelecimento de ações de gestão positivas, tendo como foco a aprendizagem dos alunos.

Desse modo, a partir das matrículas por escola cabe o setor de supervisão nortear junto à coordenadoria do planejamento ferramentas relevantes para o processo de avaliação da educação do município em lócus.

Tabela -4 Resultados em Baixa do IDEB por Município em 2019.



ANOS FINAIS	IDEB	ALERTA	ATENÇÃO	MELHORAR	MANTER
Ipaumirim	3.9	33%	33%	33%	0%
Caucaia	4.2	36%	50%	14%	0%
Icó	4.2	47%	42%	11%	0%
Madalena	4.2	67%	27%	11%	0%
Missão Velha	4.3	27%	45%	18%	9%

Fonte: <https://www.qedu.org.br/estado/106-ceará/ideb/ideb-por-municipios>

Cabe entender sobre as matrículas e lotação:

- Aprendizagens a ser desenvolvidas durante todo o ano;
- Adequar à lotação de professores ao que melhor se identifica;
- Compreender as orientações das diretrizes de lotação;
- Compreender e adequar o perfil do professor nas séries adequadas favorece para o bom desenvolvimento dos projetos escolares e do sucesso do aluno.

A partir dos dados catalogados pela planilha aqui exemplificada aplicaremos questionários *via web e de ferramenta google forms* ou similar, visando alcançar o maior número possível de sujeitos anteriormente supracitados, sendo os resultados tabulados estatisticamente para serem utilizados com subsídios na percepção do ambiente escolar e das dificuldades encontradas na elaboração, execução e acompanhamento dos projetos.



Na oportunidade das visitas, entrevistas e na aplicação dos questionários, além da observação de tópicos relacionados aos Projetos, dialogaremos sobre ferramentas tecnológicas que podem contribuir na disseminação da cultura da Transformação Digital, tais como a realização de reuniões via ferramentas *google meet* ou *zoom*, depósito de arquivo do *google drive*, elaboração e aplicação de aulas no *google sala de aula*, entre outras ferramentas que podem auxiliar na comunicação entre núcleo gestor, docentes, discentes, pais, entre outros envolvidos na comunidade escolar, contribuindo com a gestão nas escolas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS



Foi realizado o mapeamento do processo de elaboração e acompanhamento dos PPP e R.I e de documentos sugerindo a organização do Ensino Remoto e aos modelos síncronas, assíncronas e para os alunos que não dispõe de internet com metodologias variadas além de aperfeiçoamento e/ou elaboração de novos indicadores específicos para o município. Baseando – se em análises reflexivas e dos dados da escola para correção das fragilidades contrapondo-se o que é aplicado na rotina da escola e o que está disposto no Regimento Interno.

Foram confeccionadas planilhas de acompanhamento de dados com os principais indicadores avaliativos com maior impacto no resultado do IDEB do município para a elaboração e execução de Planos de Intervenção Pedagógica e desenvolvimento das ações contidas nos PPPs das unidades. Observando se o que consiste no documento versa a realidade.

Compreende-se que o calendário escolar é uma das atividades importantes relacionadas à gestão de uma instituição. É ele quem tem o papel de conduzir as atividades do ano letivo desde os procedimentos burocráticos, como matrículas, até as ações necessárias para a socialização como eventos e feiras.

Cabe ao setor da supervisão de acompanhamento e a supervisão de documentos e escriturações garantir se o calendário está sendo aplicado e respeitado com no mínimo 200 dias letivos e 800 horas. Tendo como prioridade o tempo de aprendizagem significativa na organização regular dos currículos anuais.

A (Re) elaboração do PPP- Projeto Político Pedagógico pelas Instituições Educacionais é uma determinação disposta pela LDB - Lei de Diretrizes e Bases nº 9.394/1996, que as estabelece as unidades de ensino devam organizar e implementar a proposta pedagógica, zelando pelo cumprimento do plano de trabalho estabelecido, criando processo de integração com a sociedade, com a participação dos docentes e da comunidade escolar.



O PPP como artefato tem entre outras informações, o registro situacional da unidade escolar, os marcos conceituais e operacionais que indicarão como serão elaborados os planos de ação, além da articulação da supervisão escolar e dos seus demais segmentos para uma execução eficiente do planejamento, alinhado à matriz curricular e obedecendo ao calendário escolar estabelecido pela SMECT.

Foi percebido que a LDB nº9394/96, concede as escolas um progressivo grau de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira, que significa a construção de um espaço de liberdade e responsabilidade para elaborar e executar seu próprio plano de trabalho, definindo seus rumos e planejando suas atividades de modo a responder às demandas da comunidade escolar que está inserida, oportunizando a construção da sua identidade e que sejam sujeitos históricos de suas práticas.

Coube a Supervisão de Documentos e Escriturações acompanhar a disposição do R.I – Regimento Escolar e como está descrito em relações a quantidade mínima de avaliação, recuperação paralelas. Conforme disposição dos documentos balizadores do município preferencialmente por bimestre.

Constatou-se a relevância do conselho de classe semestral disponibilizando aos responsáveis pelos alunos as condições de melhorias delineando projetos educativos em parceria com os professores readaptados.



Pautado no consolidado de visita da superintendência às escolas os técnicos do acompanhamento tiveram condições de gerar relatórios sistêmicos sobre as condições estruturais, organizacionais e pedagógicas da Rede Pública do Município de Caucaia. Permitindo as coordenadorias a proposição de estratégias e melhorias da qualidade da educação do Município.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICA

Base Nacional Comum Curricular (BNCC). Disponível em: <http://basenacionalcomum.mec.gov.br/>. Acesso em: 1 Ago. 2020.

BRASIL. **Estatuto da Criança e do Adolescente**, Câmara dos Deputados, Lei no 8.069, de 13 de julho de 1990. DOU de 16/07/1990 – ECA. Brasília, DF.

CEARÁ. **Orientações Para Educação infantil**. Secretaria de Educação do Estado do Ceará. Fortaleza: SEDUC, 2011.



CEARÁ. Secretária da Educação do Estado do Ceará **Documento Curricular Referencial do Ceará: educação infantil e ensino fundamental**/Secretaria da Educação do Estado do Ceará. – Fortaleza, 2019.

Conselho Estadual de Educação do Ceará, **Resolução nº 474/2018**. Disponível em: <https://www.cee.ce.gov.br/download/resolucoes/>. Acesso em: 1 Ago. 2020.

<http://sige.seduc.ce.gov.br/> Visto em 15 abril de 2020.

<https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/avaliacao-e-exames-educacionais/saeb> Visto em 20 abril de 2020

https://www.google.com/search?q=portaria+mec+no+316+de+04+de+abril+de+2007&rlz=1C1AWUC_enBR847BR848&oq=portariamecn%C2%BA316&aqs=chrome.1.69i57j0i8i13i30.36696j0j4&sourceid=chrome&ie=UTF-8. Visto em 20 abril de 2020.

GADOTTI, M. **Pressupostos do projeto pedagógico**. In: MEC. Anais da Conferência Nacional de Educação para Todos. Brasília. 28/08 a 2/9/94.

GIL, A. C. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996, **Lei de Diretrizes e Bases (LDB)**, disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm. Acesso em: 1 Ago. 2020.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2011.

PERRENOUD, Philippe. Dez novas competências para ensinar/Philippe Perrenoud; trad. Patrícia Chittoni Ramos.- Porto Alegre: Artmed, 2000. 192p.: 23



CAPÍTULO 28

DELINEANDO TRAJETOS DA SUPERVISÃO DOCUMENTAÇÃO E ESCRITURAÇÃO ESCOLAR

DOI: 10.47402/ed.ep.c202153128982

Francisco Eilson Martins, Professor Efetivo da Rede Pública Municipal de
Caucaia

Raquel Di Paula Mesquita Lima de Oliveira, Professora Efetiva da Rede Pública Municipal
de Caucaia

RESUMO



A presente descrição embasará o contexto abordado na coordenadoria de gestão escolar tendo com princípio as análises qualitativas norteadas pela supervisão de documentação e escrituração em atribuições coletivas da rotina dos demais setores atendendo com equidade as necessidades implementadas pela SMECT- Secretaria Municipal de Educação Ciências e Tecnologias. O construto viabilizará práticas metodológicas e um cronograma de ações com as datas que serão acrescidas de documentos organizacionais sobre apoio técnico das unidades escolares de Caucaia, tendo como foco as competências sócio-emocionais para o incentivo e participação dos educandos nas avaliações externas, valorização do outro e o desenvolver da autonomia. Sabendo da relevância de um acompanhamento uniforme entre os protagonistas do conhecimento, propomos um diálogo com os gestores em reuniões mensais e organização auditoriais e norteadoras dos PPP- Projetos Políticos Pedagógicos e R.I Regimentos Internos como visão sistêmica nos níveis de escolaridade diante do ensino remoto, pautada nas atividades síncronas e assíncronas e a possibilidade de inserção do ensino híbrido conforme versa o plano de retomada das atividades para zelar com o cumprimento do calendário letivo e apoio nas resoluções de atribuições junto ao CMEC- Conselho Municipal de Educação de Caucaia. A esta supervisão é cabível o auxílio material encaminhado pelo e-mail institucional e/ou outras ferramentas digitais possíveis em preparar com eloquência todo o suporte didático e estrutura-lo com eficiência orientando as unidades escolares na garantia da preservação da vida escolar dos educandos do município em lócus.

PALAVRAS-CHAVE: Análises qualitativas; Cronograma de ações; documentação e escriturações.

1-INTRODUÇÃO

Para a organização do setor de gestão fez-se necessário à criação da supervisão de documentos e escriturações escolar o qual o presente plano de ação da coordenadoria, versa informar os elementos que devem compor a efetivação quanto à socialização e relevância para as propostas a serem desempenhadas.

Dentro do cronograma organizado pelo coordenador de gestão escolar o Professor Eilson Martins, o setor foi estruturado em supervisão que acoplará situações individuais e



coletivas sobre os construtos que de forma harmoniosa resultará em práticas exitosas no contexto escolar. Tendo como objetivo organizar e (Re) elaborar os compêndios para aprimorar os trabalhos do setor e das unidades educativas de forma qualitativa.

No decorrer deste construto será explicado as principais ações de organização pautadas nos referenciais teóricos para a construção metodológica que direciona onde estamos e o que buscaremos construir.



Validado pelos teóricos Ranghetti, (2009), Silva & Urbaneski (2009), Beltram (2018), Costa (2009), Barbosa (2013) entre outros que nos faz refletir sobre a organização e governança de projetos institucionais para validar a instituição educativa sob olhar pedagógico, relacional e financeiro, aplicado à missão, visão e valores imbuídos de uma gestão que prima à educação, transparência e sustentabilidade.

A proposta consiste em mostrar a relevância de um trabalho fortificado na emancipação da sociedade como um todo. Tendo entre os argumentos significativos socializar e aprimorar a criatividade, as reflexões no plano de suporte instrumental e de criação dialógica e o olhar pedagógico de um planejamento voltado à educação, sociedade e cultura eixos estratégico para o desenvolvimento de lideranças, um alinhamento de novas matrizes que remetem a novos saberes e fazeres pedagógicos.

2-REFERENCIAL TEÓRICO: IDENTIDADE CULTURAL: CONHECIMENTO INTERDISCIPLINAR NA (RE) ELABORAÇÃO DOS PROJETOS POLÍTICOS PEDAGÓGICOS E REGIMENTO INTERNO DAS ESCOLAS MUNICIPAIS DE CAUCAIA

Diante da necessidade da organização documental a coordenadoria de Gestão Escolar disponibilizou a criação do subsetor de supervisão para o tratamento de documentos e escrituração das escolas atualizando os arquivos contidos nos armários para o cumprimento de prazos e o desempenho de um trabalho eficaz no setor.

Tendo como o propósito uma discussão com as escolas da Rede Pública Municipal de Caucaia sobre a identidade cultural e suas diferenças no âmbito individual, social e coletivo, buscando entrelaçar as linhas do conhecimento interdisciplinar na (Re) elaboração dos Projetos Políticos Pedagógicos e Regimento Interno, acompanhando as unidades escolares verificando as demandas para o devido credenciamento e/ou recredenciamento aos órgãos públicos de natureza física e financeira.



Pretende-se refletir sobre a rotina dos alunos os princípios e valores que ajudem a evoluir no diálogo, na criatividade e sobre tudo na Intervenção pedagógica e as decisões tomadas em conjunto, pois a SMECT no desempenhar das políticas públicas e organização da escola não concorda em silenciar com atitudes incoerentes colocando o cidadão em situações de desconforto.

Diante dos documentos de escrituração serão orientadas a informar seus agentes sobre as responsabilidades e princípios éticos conforme fundamenta o R.I⁵- Regimento Interno das Instituições que deve ser proclamado entre os membros dos seguimentos das escolas a fim de divulgar o amplo conhecimento para o entendimento entre todos que formam a escola.

O ambiente escolar tem sua organização a partir do bom entendimento entre as partes e o fortalecimento das relações entre os componentes dos seguimentos das unidades educativas, “pois propõe disseminar processos de ensinar e de aprender em sociedades multiétnicas e pluriculturais, como a brasileira”. (Orgs.) (FONSECA; SILVA & FERNANDES, 2011, p. 16).

É preciso ter consciência que cada criança tem seu tempo e aprendizagem, o educador deve proporcionar a autonomia dos sujeitos frente à realidade que se encontram e nos ambientes que frequentam. Eís aí, a importância da motivação para as avaliações externas. Elaborando diagnóstico da clientela estudantil assistida e dos profissionais de ensino de cada escola, conforme resultado dos relatórios compilados pelos técnicos do acompanhamento pedagógico.



Assim, nos perguntamos sobre, quais as contribuições da supervisão para o tratamento de documentos e escrituração das escolas na rede pública do município de Caucaia nos documentos norteadores e desempenhos educacionais?

Temos como disposição construir instrumentais para documentos e escrituração das escolas tendo como objetivo a construção de um Portfólio com ações desenvolvidas bimestralmente pela gestão escolar.

A existência de ações para estudo e divulgação dos documentos norteadores PPP e Regimento Interno, fazem refletir sobre os projetos e atividades de formação para gestores, as principais orientações para as construções do PPP e do Regimento Interno;

A criação de um instrumental com informações e dados atualizados da rede escolar tem como intuito a organização prioritária das necessidades do setor de gestão escolar.

⁵ R.I- regimento Intern. Conjunto de normas que regem o funcionamento de uma instituição pública, ou particular.



Para conseguir formar um sujeito enquanto cidadã é preciso desenvolver nele a autonomia que só uma educação crítica e libertadora é capaz de proporcionar. E, quando um sujeito se encontra preso, é necessário fazer com que ele entenda que, apesar do seu corpo estar rodeado por grades de ferro, sua mente encontra-se livre e precisa ser nutrida de conhecimentos para que enxergue novas possibilidades e busque estratégias para que, sabiamente, possa que enxergue novas possibilidades e busque estratégias para que, sabiamente, possa criar seu próprio caminho de liberação. Caso contrário, corre o risco de permanecer num ciclo vicioso de entrar, sair e retornar à prisão, já que os métodos da opressão aos quais é sometido quando está fora ou dentro do sistema penitenciário, não podem, contraditoriamente, servir para a libertação do oprimido (Org.) (NASCIMENTO; FERNÁNDEZ; PASSOS; CLOUX & OLIVEIRA, 2019, P. 223).

O planejamento de um calendário com ações contínuas de reuniões e palestras com a comunidade escolar sobre as atualizações e importâncias das avaliações externas visam organizar os documentos, pastas e demais demandas do setor.

É realizada as orientações sobre a preservação e a importância dos documentos da vida escolar dos estudantes tendo com objetividade pedagógica os procedimentos adotados e colocados em prática no período da pandemia. Acompanhando junto ao núcleo gestor a realização e entrega do PPP, Regimento Interno e RAA- Relatório Anual de Atividades.

A pesquisa visa estruturar o subsetor de supervisão de documentação e escrituração escolar em colaboração aos movimentos prioritários dos demais eixos contidos na coordenadoria de gestão escolar, pois busca Construir e socializar modelos e instrumentos de escrituração escolar como apoio técnico às unidades escolares.

O Incentivo periódico e a participação dos educandos nas avaliações externas oficiais a partir de uma discussão com a comunidade escolar dialoga sobre a relevância destas para a escola e família, pois entende-se a responsabilidade em zelar pelo cumprimento do calendário escolar a partir das especificações gerais legais definidas pela escola e aprovada pela SMECT- Secretaria Municipal de Educação e Tecnologia do Município de Caucaia.

O Acompanhamento e a colaboração do CMEC- Conselho Municipal de Educação junto às unidades escolares nos processos, reintegra a parceria na (Re) elaboração de seus PPP- Projetos Políticos Pedagógicos e RI- Regimento Interno, tendo como princípio a garantia da preservação da vida escolar dos Estudantes. Sobre tudo no que compete o credenciamento e recredenciamento das mesmas.

3- METODOLOGIA: O CONTEXTO E AS ANÁLISES NAS CONSTRUÇÕES DOS NOVOS ELEMENTOS DE DEMOCRATIZAÇÃO DO ACESSO À EDUCAÇÃO.

Dentro do plano de suporte organizacional da SMECT temos como elementos significativos a disseminação de saberes amplamente interacionista focado nas capacidades



sócioemocionais e do pertencimento educacional quanto ao organograma da gestão e da criação de novos acessos para a lapidação dos resultados esperados.

As novas iniciativas referem-se não apenas à formação para o trabalho; compreendem desde o próprio currículo [...] “a formação humana em meio à globalização e sua articulação com os bens culturais.” (ANZORENA & BENEVENUTTI, 2013, p. 47).

Segundo Müller (2013), uma das formas de investigar as falhas no processo de formação é:

[...] a revisão dos pressupostos teóricos que sustentam ou encaminham o raciocínio inicial do pesquisador. Assim, se o caminho escolhido foi o estudo da sala de aula, o pesquisador precisa ter antes decidido: qual concepção de educação pretende investigar, como se realizaria a aprendizagem nesta concepção, quais os agentes que a determinariam, que interferências poderiam ocorrer em seu percurso, qual a ideologia subjacente a tal concepção. É necessário também realizar um levantamento das possíveis categorias que eventualmente emergem no processo da pesquisa, bem como o suporte teórico adequado à análise destas, ao lado de uma disponibilidade em substituí-las se o desenvolvimento do projeto assim o determinar. (MÜLLER, 2013, p. 55).

A estruturação do plano estratégico da coordenadoria de gestão propõe aos seus receptores os procedimentos de análise e avaliações contínuas dos projetos disseminados tendo como elementos balizadores: compreender a necessidade de “estabelecer antecipadamente as categorias necessárias à análise da situação.” (SILVA & URBANESKI, 2009, p. 64).



Segundo Bertram (2018), os procedimentos vão modificando conforme o projeto:

[...] o professor vai construindo sua forma de trabalhar e, à medida que avança na prática dialoga e reflexiva, avança também na forma que dá ao seu trabalho, na criatividade que desenvolve, pois, o ser humano é dotado de grande capacidade intelectual e, quanto mais conhece, mais é capaz de apreciar e sensibilizar-se de inovar e de propor novos desafios. (BERTRAM, 2018, p. 41).

Para Costa (2009, p.27), a “ideologia e a cultura possuem fortes e contundentes elementos formadores na personificação e no caráter de um indivíduo e, assim, contornos substanciais na sua conduta e atitudes”.

Segundo os (Org.) Oliveira; Ribeiro; Fernández; Cloux; Oliveira & Reis (2020), afirmam que o papel do gestor na ação pedagógica é essencial, pois;

[...] o que precisa ser feito, em primeiro lugar, é fazer com que o professor reconheça pelos dados o resultado positivo do seu trabalho e não o contrário disso. A partir da conscientização, motivação e responsabilização coletiva pela aprendizagem dos alunos, os objetivos serão alcançados naturalmente, pois o mais importante é a aprendizagem dos alunos serem consolidadas. (ORGS) (OLIVEIRA; RIBEIRO; FERNÁNDEZ; CLOUX; OLIVEIRA & REIS, 2020, p. 63).



A nova ótica do ensino em tempos de pandemia cabe à reflexão sobre o que propõe o DCRC- Documento Curricular Referencial do Ceará, pois as redes de ensino precisam desenvolver ações em:

[...] Educação Científica induzindo gestoras/gestores, professoras/professores e estudantes a se sentirem motivados e convidados a desenvolver projetos de pesquisa científica e artísticos culturais. Para tanto, a pesquisa deve ser trabalhada como exercício/instrumento de (re)significação do ensino e do aprendizado, a partir da prática interdisciplinar que possibilita a integração curricular, com o envolvimento de todos os estudantes e professores de todas as áreas de conhecimento, a fim de interpretar, de responder ou solucionar um problema observado pelos sujeitos do contexto escolar, (CEARÁ, 2019, p. 57).

Outra forma de diálogo encontrada para disseminar as ideias e materiais são os arquivos que estarão disponíveis no setor o qual propomos a criação de um blog da coordenadoria de gestão mantendo materiais de estudo, reflexão e ajuda no desenvolver dos subsetores, estabelecendo vínculos e resultados em um trabalho focal.

4- DISCUSSÕES: CAMINHOS METODOLOGICOS PARA ORGANIZAÇÃO SETORIAL DA COORDENADORIA DE GESTÃO ESCOLAR

Diante das reflexões teóricas e do crescimento emancipatório fomentado pela prática do diálogo foi criado os subsetores da coordenadoria de gestão. Nestes tempos difíceis, mesmo sendo elencadas todas as ferramentas digitais e formato metodológico deve-se está atentos as competências sócio emocionais de cada educando. Elaborando um acompanhamento adequado e participativo nas tomadas de decisões das escolas.

A compreensão das abordagens e o do eixo formador e interação com os gestores fez com que os temas fossem discutidos. “A proposta visa refletir uma visão de educação escolar, em que os alunos estabelecem relações entre sua vida cotidiana e os conhecimentos construídos”. (BERTRAM, 2018, p. 51),

Seguindo as mesmas estruturas, os acompanhamentos técnicos são realizados de forma diária estreitando os laços entre as coordenadorias da SMECT e escola. Dentro desta sistemática cada região (SEDE, GARROTE, BR-020, BR-222, JUREMA e PRAIA) tem seus responsáveis conforme supracitado no organograma da gestão o que permite o acompanhamento dos documentos norteadores, construção e organização dos colegiados, condução as escolas descredenciadas para que voltem ocupar a situação legal frente à comunidade em que atuam.

Sentimos a necessidade de um Projeto Político Pedagógico elaborado com todos os segmentos de maneira participativa e democrática, tendo o compromisso de todos na elaboração, execução e avaliação, engajados na luta para recuperar o nível de aprendizagem do aluno e diminuir a taxa de evasão e repetência, além de resgatar a



credibilidade da escola pública. Para tanto, é preciso ousar, deixar o marasmo, não ter medo do novo, abandonar a ideologia fatalista, imobilizante que anima o discurso neoliberal vigente. (Org.) (CLOUX; Oliveira; Reis; Souza & Veloso, 2019, p. 23).

Mensalmente são organizadas pelo setor da coordenação de gestão escolar reuniões com os membros do núcleo gestor estreitando os vínculos com as demais coordenações de Recursos Humanos, Planejamento e Ensino. Com apoio da Diretora pedagógica são enviados links de acesso para os encontros virtuais e conhecimentos de ações a serem proferidas diante do grupo de *WhatsApp* articulando o aprimoramento, pois conforme Badalotti (2017), as escolas da forma que conhecemos hoje terão que repensar sua maneira de ensinar.

[...] Ela não poderá mais ser uma instituição que apenas detém o conhecimento e o transmite. A nova escola terá que incentivar e trabalhar a capacidade de análise, resolução de problemas, ao aprende-a- aprender e, principalmente, adaptar-se às novas formas de trabalhar com os alunos, ou seja, trabalhar em equipes. Não poderá mais pensar em uma escola apenas que visa à memorização. (BADALOTTI, 2017, p. 18).

Os momentos proferidos nas salas virtuais são de suma relevância para o crescimento individual e coletivo. As informações prioritárias e de competência ao núcleo gestor tem como finalidade ampliar as relações e conhecimentos de mundo, pertencimentos culturais e valorizarem os sujeitos nas relações em pares e nos resultados que se desejam alcançar.

Diante das abordagens considerativas de Badalotti (2017) as informações na educação são contemplada por diferentes meios entre elas à socialização que promove novas perspectivas aos integrantes.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Plano de Ação é flexível algo mutável que vai sendo direcionado frente às abordagens vivenciadas com as comunidades escolares em parceria com a SMECT. Cada construção dos documentos norteadores é singular e oportuniza as diferentes vivências, conhecimentos e reflexões diante da realidade partilhada.

Verificamos o quanto as aulas remotas possibilitam trocas às coordenações e núcleos gestores os tornando mais autônomos dentro do processo de competências e habilidades a serem construídas diante das abordagens significativas a qual são direcionadas em seus aspectos de equidade e qualidade dos pilares de uma nova forma de educar e formar os educandos para o mercado de trabalho.

Pautado em um olhar procedimental e atitudinal as avaliações estão sendo atenuadas ao longo do processo das interações e manifestações delineadas pelas escolas como análises diagnósticas para a construção do plano de intervenção pautado no respeito e na reciprocidade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

A educação em diferentes perspectivas e a contribuição da engenharia de produção de produção na administração hospitalar./ Raphael Fontes Cloux (Org.); Raquel Di Paula Mesquita Lima (Org.); Wernan Silva Reis (Org.); Tatyane Pereira de Souza (Org.); José Gomes Veloso (Org.); - Salvador (BA): Kawo – Kabiyesille, 2019.

BADALOTTI; Greisse Moser. **Educação e tecnologias**/ Greisse Moser Badalotti: UNIASSELVI, 2017. 179p.il.

BARBOSA, Ana Clarisse Alencar. **Teorias e práticas do currículo**/ Ana Clarisse Alencar Barbosa, Juliana de Favere. Indaial: Uniasselvi, 2013.

BAZZANELLA, André. **Metodologia científica**/ André Bazzanella; Elizabeth Penzlien Tafner; Everaldo da Silva; Antonio José Müller (Org.). Indial: Uniasselvi, 2013. 206p.:il.

BERTRAM, Rosângela C. Machado. **Gestão de projetos escolares**/ Rosângela C. Machado Beltram.- Indaial: UNIASSELVI, 2018. 200p.: il

BRASIL, Lei 9 394/96 de **Diretrizes e Bases da Educação Nacional**, MEC. Brasília, 1997.

BRASIL. **Base Nacional Comum Curricular: Ensino Médio**. Brasília: MEC/Secretaria de Educação Básica, 2018.

CEARÁ. Secretaria de Educação do Estado do Ceará. **Documento Curricular Referencial do Ceará: Educação infantil e Ensino Fundamental**/ Secretaria da Educação do Estado do Ceará- Fortaleza SEDUC. 2019.

CONSELHO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE CAUCAIA –CMEC. Resolução nº 02, de 10 de setembro de 2014. **fixa as normas dos instrumentos de Gestão Escolar e do perfil de escolarização do Núcleo Gestor**. 10 de setembro de 2014.

CONSELHO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE CAUCAIA –CMEC. Resolução nº 13, de 22 de setembro de 2015. **Dispõe sobre os cargos de direção para diretor, coordenador e secretário escolar**. 22 de setembro de 2015.

CONSELHO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE CAUCAIA –CMEC. Resolução nº 20, de 28 de agosto de 2017. **Altera dispositivo da Resolução nº13/2015**. Caucaia,

COSTA, Paulo Sergio da. **Aprendizagem Cooperativa**/ Paulo Sergio da Costa, Centro Universitário Leonardo da Vinci.- Indaial: Grupo Uniasselvi, 2009. X 92 p.: il.

Possibilidades e experiências socioeducativas: artes tecnologias: aprendizagens, ações e resultados/ Alexandre Freire de Oliveira (Org.); Arlete Gonçalves Rocha Ribeiro (Org.); Livian F. Fernández (Org.); Raphael Fontes Cloux (Org.); Raquel Di Paula Mesquita Lima de Oliveira (Org.); Wernan Silva Reis (Org.). – Salvador (BA): Kawo- Kabiyesille, 2020.

SILVA, Renata. **Metodologia do trabalho científico**/Renato Silva [e] Vilmar Urbaneski-Indaial: UNIASSELVI, 2009.



Tecituras socieducacionais. / Flávia Rebello do Nascimento. (Org.); Lívian F. Fernández (Org.); Marlon Marcos Vieira Passos (Org.); Raphael Fontes Cloux (Org.); Raquel Di Paula Mesquita Lima de Oliveira (Org.). – Salvador (BA): Kawo- Kabiyesille, 2019.



CAPÍTULO 29

A EFICIÊNCIA DOS GASTOS DAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR BRASILEIRAS NO PERÍODO DE 2014 A 2018

DOI: 10.47402/ed.ep.c202160729982

Roque Brinckmann, Professor Doutor, UFSC/CSE/CCN
Camilla Rossetto, PMP, UFSC/CSE/CCN



RESUMO

As Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), como parte da Administração Pública indireta têm seus recursos oriundos do governo federal, que vem restringindo o orçamento destas Instituições pelo contingenciamento de verbas, o que impacta e remodela os serviços relevantes prestados gratuitamente pelas IFES à sociedade e assim também o próprio desenvolvimento do país, o que conduz ao principal objetivo deste estudo em identificar a eficiência dos gastos das IFES brasileiras, a fim de propiciar comparativo entre o garrote de recursos a partir de 2014 e a crescente demanda social, bem como fornecer instrumento para melhor avaliação das estruturas de controle, para tanto foram adaptados os nove indicadores de gestão criados pelo Tribunal de Contas da União (TCU) para as IFES, segundo a sua Decisão TCU nº 408/2002, que serviram como base de variáveis modeladas por *Data Envelopment Analysis* (DEA) para a obtenção de índices de eficiência calculados sobre dados extraídos de 68 IFES no período de 2014 a 2018, tendo-se alcançado como resultados que as IFES com melhores índices no período foram: UFAL, UFPA, UFPE, UFPR, UFABC, UFT, UFAC, UFCA e UNILA, mas quando consideradas as 68 Instituições estudadas em seu conjunto, pode-se afirmar que a eficiência em geral foi de queda.

PALAVRAS-CHAVE: Instituições Federais de Ensino Superior; eficiência de gastos; Decisão TCU n.º 408/2002; Análise Envoltória de Dados.

INTRODUÇÃO

As Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) são fundamentais para o desenvolvimento de um país, na medida em que oferecem serviços relevantes e gratuitos para a sociedade nas áreas da educação, saúde, tecnologia, cultura e correlatas. Elas integram a Administração Pública Indireta (API) na forma jurídica de autarquia ou fundação de direito público. Seus recursos custeiam suas atividades em consonância com o planejamento governamental de promoção do desenvolvimento econômico e social do país (BRASIL, 1967), com base em orçamento público que organiza o uso dos tributos pela estimação das receitas a arrecadar e pela fixação das despesas a serem efetuadas, assim, as IFES não possuem plena liberdade de uso dos recursos a elas repassados pelo governo federal, pois seus gastos devem



respeitar os limites estipulados pelo Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e estar em sintonia com a Lei Orçamentária Anual (LOA).

Quanto à função controle, as entidades da API devem anualmente publicar o seu Relatório de Gestão (RG), até trinta dias após o fim de cada quadrimestre, sendo que então este RG constitui-se num importante instrumento de acompanhamento da transparência da gestão fiscal *a posteriori*, além disso, sob a ideia de mensurar gastos diante de resultados, o Tribunal de Contas da União (TCU) instituiu, através da Decisão TCU nº 408/2002 (TCU/02), que a partir do ano de 2002 os RG devam apresentar indicadores de gestão para possibilitar a avaliação do desempenho dos gastos das IFES (TCU, 2002).



Em sua TCU/02, o TCU criou nove indicadores de gestão que vêm sendo utilizados em trabalhos de pesquisa, como artigos científicos e monografias, para a mensuração da eficiência dos gastos das IFES através de cálculos estatísticos de várias ordens e em que são comparados tais indicadores com outros índices existentes ou com o rendimento apresentando entre IFES comparadas entre si, caso da presente pesquisa, cujo objetivo é o identificar a eficiência dos gastos de 68 IFES brasileiras a partir de indicadores de desempenho do TCU, no período de 2014 a 2018.

REFERENCIAL TEÓRICO

ANTECEDENTES

Diversos estudos trabalharam sobre a eficiência na educação em geral e de IFES em particular, tendo como base o uso dos recursos e indicadores referenciados. Dentre eles, cita-se o trabalho de Rolim (2017), que através do DEA analisou a eficiência dos gastos públicos na provisão do Ensino Superior das IFES, no ano de 2015, naquele estudo constatou-se que a eficiência técnica das IFES analisadas foi em média de 79%, com dispersão de 18%. As IFES mais eficientes foram encontradas no sudeste e nordeste do país. Um problema identificado naquele trabalho esteve relacionado a problemas de escalas, em que 91,8% das IFES foram classificadas com rendimentos crescentes ou decrescentes. Por último, foi mensurado um nível de desperdício que faz com que as IFES precisem reduzir 25% dos gastos com custeio, 22% do número de docentes e 43% da quantidade de técnicos administrativos para melhorar o nível de eficiência dos recursos públicos.

Já a pesquisa de Silva (2018) avalia a eficiência dos gastos nas universidades federais brasileiras (UFB) pelo DEA e pela utilização de dados do Censo de Educação Superior do INEP e dados do *Ranking* Universitário Folha (RUF). O estudo identifica o nível de eficiência no



período de 2012 a 2015. Os resultados mostraram que as UFB com melhor eficiência nos gastos foram: UFPB, UFPA, UFRGS, UFAL, UFSJ, UFMA e UFF. A UFG esteve relativamente ineficiente nos períodos de 2012 a 2015. Com base nessas informações o estudo ainda propôs quatro medidas para melhorar os indicadores de desempenho da UFG: (a) reduzir o número cursos ofertados; (b) reduzir os índices de evasão escolar; (c) aumentar a oferta de vagas em cursos de graduação; e (d) melhorar os resultados no *Ranking* RUF.



Hammes e Flach (2019) estudaram a eficiência dos gastos públicos nas universidades federais brasileiras, eles utilizaram o DEA e dados do Censo de Educação Superior do INEP para identificar o nível de eficiência no período de 2012 a 2015. Neste estudo, 59 IFES compuseram o escopo para atender ao objetivo da pesquisa. O estudo realizou-se em dois estágios, em que no primeiro foi utilizado o DEA para mensurar a eficiência e no segundo estágio utilizou-se um modelo de regressão truncada para correção de viés e teste da significância estatística das variáveis da pesquisa. Os resultados deste trabalho demonstraram que há um número relativamente pequeno de IFES eficientes: UNIFAP, UFAM e UFPA. Também foi constatado que regra geral as IFES são ineficientes no que diz respeito à alocação dos gastos públicos, o que se destaca a importância e necessidade por parte dos gestores em promover fortes melhorias nas gestões dos recursos públicos que lhes são fornecidos.

INDICADORES DO TCU – ORÇAMENTO PÚBLICO

A importância dos indicadores da TCU/02 resulta de auditoria realizada na Universidade de Brasília (UnB) e mais cinco entidades, seguida de auditorias operacionais para a obtenção de dados regionais para diagnósticos na área do ensino superior em nível nacional (CAMPAGNONI; PLATT NETO 2013). Além dos indicadores, outros parâmetros devem ser levados em conta em avaliações, como as formas de financiamento, a oferta de cursos, o grau de dedicação à pesquisa e pós-graduação e à prestação de serviços às comunidades em que as IFES se inserem (TCU, 2002).

Com isso em mente, ao se interpretar os resultados dos nove indicadores na forma de *inputs* e *outputs*, faz-se necessário não os considerar isoladamente quanto à análise do desempenho de IFES, mas como auxiliares a respeito da historicidade dos próprios índices e então na busca por sua melhora (FERREIRA; SANTOS; PESSANHA, 2013). Os indicadores obrigatórios a serem apresentados pelas Instituições Públicas são os seguintes.

O Orçamento Público (OP) é dispositivo estrutural para o controle pela API, conforme previsto no artigo 165 da Constituição Federal (CF) em relação às atividades de planejamento



e orçamento com base em três instrumentos de iniciativa do Poder Executivo: o PPA, a LDO e a LOA. O atendimento a esta legislação e diretrizes conduzem ao equacionamento do OP, que por sua vez equaciona o controle das finanças governamentais (CONTE; SANTOS, 2014). Assim, a materialização dos regimentos legais de controle se dá na forma do OP, que por se constituir em peça de previsão, prescinde de dispositivos que permitam avaliar o seu cumprimento e é aqui que se apresenta a relevância da presente pesquisa, em oferecer metodologia de suporte a tal tipo de peritagem.

ANÁLISE ENVOLTÓRIA DE DADOS (*DATA ENVELOPMENT ANALYSIS – DEA*)

A técnica DEA constitui-se em técnica matemática largamente utilizada em pesquisas que analisam níveis de eficiência dos resultados obtidos por entidades produtivas. A produtividade decorre da relação entre as quantidades ou valores produzidos (saídas, ou *outputs*) e as quantidades ou valores dos insumos utilizados na produção (entradas, ou *inputs*). Desse modo, a eficiência pode ser definida como “a característica de uma unidade produtiva em alcançar o melhor rendimento com o mínimo de erros e/ou de dispêndio de recursos como energia, tempo ou dinheiro” (JUBRAN; CIPPARRONE, 2006). O mais adequado consiste em comparar um maior número de *Decision Making Unit* (DMU) – no caso do presente estudo, as IFES – para se obter avaliação mais adequada da medida em si.

A modelagem DEA permite a escolha de vários modelos de cálculo, como o modelo Charnes-Cooper-Rhodes (CCR) e o modelo Banver-Charnes-Cooper (BCC), com orientação voltada à entrada (*input*) ou à saída (*output*), ambos usados nesta pesquisa. A fronteira de eficiência é construída a partir dos melhores resultados apresentados pelo conjunto das DMU e para os melhores resultados são atribuídos o valor máximo de eficiência igual a 1, ou 100%. Os níveis de eficiência dos modelos CCR e BCC podem ser considerados da seguinte forma: (a) o modelo CCR oferece a eficiência total, também chamada de eficiência produtiva, nele, cada DMU é comparada com todas as outras DMU do modelo; (b) o modelo BCC fornece a eficiência técnica, porque não depende da escala de produção, nele, cada DMU é comparada somente com outras DMU que operarem em escala semelhante (BITTELBRUNN, BRINCKMANN, ANDRETT e PFITSCHER, 2016).

Assim, o modelo CCR calcula a eficiência pela relação entre a produtividade de cada DMU e a maior produtividade dentre as DMU do modelo, portanto não considera os ganhos de escala e as DMU eficientes são aquelas que estão sobre a fronteira calculada. De maneira diferente, pelo modelo BCC são comparadas as DMU que operam em escalas semelhantes, porque a eficiência é obtida pela relação entre a produtividade de cada DMU com a



produtividade da DMU mais alta (BITTELBRUNN, BRINCKMANN, ANDRETT e PFITSCHER, 2016).

METODOLOGIA

Esta pesquisa levantou os dados de 68 IFES brasileiras e, por meio da técnica DEA, avaliou o grau de eficiência dos gastos dessas agremiações através de indicadores de gestão propostos pela Decisão TCU n.º 408/2002 (TCU/02). Para tanto, inicialmente foi realizado um levantamento em forma de lista de todas IFES operantes no Brasil. Por questão de organização e em função da maneira como os dados são fornecidos, primeiramente elas foram separadas por regiões de localização e em seguida pelos estados a que pertenciam segundo tais regiões. Em seguida foram coletados os RG do *site* de cada uma das IFES, trazidos no formato *Portable Document Format* (PDF) e que já continham os índices conforme a TCU/02. Os índices foram então passados manualmente para uma planilha Calc® (LIBREOFFICE v. 6, 2020). O período de análise compreendeu do ano de 2014 ao ano de 2018 e a escolha se deu em face das IFES apresentarem maior concentração de dados divulgados neste período, além do fato do corte de verbas vir se agravando desde 2014, já o ano de 2019 não foi considerado porque neste ano muitas IFES ainda não haviam disponibilizado seus RG.

Como o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) recomenda que seja feita a correção monetária dos valores (IBGE, 2020), esta foi realizada pelo Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA), já que o “IPCA [...] tem como objetivo medir a inflação de produtos e serviços que são comercializados no varejo” IBGE (2020). A atualização monetária dos valores foi feita até maio de 2020 e foi efetuada pelo *site* do Banco Central do Brasil (BCB), através de calculadora lá disposta. Os dados monetários foram atualizados um por um, de cada uma das 68 IFES e sua atualização foi feita em planilhas e em seguida montados em matriz de entrada de dados, agora organizados como variáveis de entrada e saída (*input* e *output*). As variáveis foram escolhidas em consonância com os indicadores de gestão da TCU/02; elas são informadas em anexo aos RG de cada IFES e neste trabalho definiram as 9 variáveis utilizadas, conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 – Variáveis de entrada / saída do modelo DEA

<i>Inputs</i>	Custo Corrente / Aluno Equivalente	CCAIE
	Aluno Tempo Integral / Professor	ATIP
	Aluno Tempo Integral / Funcionário	ATIF
	Funcionário / Professor	FP
	Grau de Participação Estudantil	GPE
	Grau de Envolvimento com Pós-Graduação	GEPP
	Conceito CAPES/MEC para a Pós-Graduação	CONC
	Índice de Qualificação do Corpo Docente	IQCD
<i>Output</i>	Taxa de Sucesso na Graduação	TSG

Fonte – autoria própria (2021).

O cômputo da eficiência de escala técnica e constante dos gastos das IFES se deu pelos modelos BCC e CCR e os cálculos foram realizados por meio do *software* MaxDEA (2020), assim foram obtidos os índices de eficiência, que permitiram conhecer sobre o desempenho da gestão das 68 IFES estudadas no período de 2014 a 2018, tanto entre aquelas com HU, como as que não possuem HU e entre todas em seu conjunto, sempre com base na modelagem utilizada.

Quanto ao enquadramento metodológico, esta pesquisa é: (a) de tipo descritivo, pela delimitação das técnicas na orientação da coleta dos dados e em sua interpretação; (b) uma pesquisa básica estratégica, pois a partir deste estudo é possível serem projetadas outras pesquisas úteis na busca por melhor conhecimento a respeito da eficiência das IFES; (c) do tipo quantitativa, porque houve coleta de dados quantitativos e sobre eles a efetuação de procedimentos matemáticos para chegar ao objetivo traçado; (d) bibliográfica, em face da utilização de fontes e materiais como base teórica ou de referência; (e) de procedimento *ex-post-facto*, pois o experimento foi efetivado depois dos fatos; e (f) documental, porque foram realizadas investigações de diversos documentos para obtenção dos dados utilizados (SILVA, 2017).

Cabe informar que este estudo responde ao objetivo traçado, portanto delineada pelo conjunto das IFES estudadas, composto somente por aquelas que divulgaram de maneira uniforme e contínua os seus dados no intervalo de 2014 a 2018, portanto os resultados servem apenas como comparativo entre as entidades contempladas nesta análise. Além disso, os resultados encontrados foram influenciados pelas variáveis de *input* e *output* escolhidas, o que

significa dizer que mudando-se a disposição ou mesmo o tipo de variável, outros resultados poderão ser encontrados, também cabendo ressaltar que quaisquer outros aspectos avaliativos a respeito dos serviços prestados pelas IFES, a exemplo de sua qualidade ou relevância, não estão contemplados nos índices de eficiência encontrados.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Na Tabela 1 segue a análise descritiva dos escores de eficiência calculados por meio da técnica DEA, o que permite o resumo e descrição das particularidades significativas do desempenho dos gastos das IFES consideradas em seu conjunto.

Tabela 1 – Estatísticas Descritivas dos Escores de Eficiência

	Ano	2014	2015	2016	2017	2018
Estatística						
Média		0,75	0,75	0,90	0,88	0,81
Erro Padrão		0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
Mediana		0,83	0,81	1,00	1,00	1,00
Moda		1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Desvio Padrão		0,30	0,27	0,23	0,26	0,25
Variância da Amostra		0,09	0,07	0,05	0,07	0,07
Curtose		0,40	0,94	10,68	5,57	2,67
Assimetria		-1,02	-1,07	-3,06	-2,45	-1,51
Intervalo		1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Mínimo		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Máximo		1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Soma		23,14	23,20	21,49	21,04	20,17
Contagem		31,00	31,00	24,00	24,00	25,00
Nível de Confiança (95.0%)		0,11	0,10	0,10	0,11	0,11

Fonte: autoria própria (2020).

A análise dos escores mostra que as IFES apresentaram a maior eficiência média no ano de 2016 e menor eficiência média no ano de 2014, fato que suscita interesse em mais estudos para entender o porquê da gestão das IFES em seu conjunto no País ter obtido este melhor desempenho em 2016 e o pior, em 2014.

Pelo modelo de 8 *inputs* e 1 *output* utilizado na obtenção dos escores de eficiência, é possível constatar que no período de 2014 a 2018 as IFES mostraram-se eficientes, todavia, nos

cinco anos analisados a assimetria se mostrou negativa em todos eles, portanto a diferença entre a média e a moda resulta em um valor negativo, o que significa que a média é menor que a mediana e, assim, que prepondera o número de IFES com eficiência menor.

Na Tabela 2 está o resultado do cálculo dos índices de eficiência das IFES com HU, realizado pelo modelo DEA CCR.

Tabela 2 – Escores obtidos pelo cálculo DEA CCR em IFES com HU

Ordem	Sigla	2014	2015	2016	2017	2018
1	FURG	0,58	0,70	0,88	1,00	0,74
2	UFAL	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
3	UFAM	1,00	0,97	1,00	1,00	
4	UFBA	1,00	1,00	0,61	0,74	1,00
5	UFC	0,87	1,00	0,64	1,00	
6	UFCat	1,00	0,84	0,66	1,00	1,00
7	UFCG	1,00	0,91	1,00	1,00	
8	UFES	1,00	0,77	0,80	1,00	0,84
9	UFF	1,00	1,00	0,51	0,67	0,82
10	UFG	1,00	0,84	0,66	1,00	1,00
11	UFGD	0,67	0,67	0,73	0,95	1,00
12	UFJ	1,00	0,84	0,66	1,00	1,00
13	UFJF	1,00	1,00	1,00	0,78	0,67
14	UFMA	1,00	1,00	1,00	0,86	0,62
15	UFMG	0,91	0,95	1,00	1,00	1,00
16	UFMS	1,00	0,61	1,00	1,00	
17	UFMT	1,00	1,00	0,73	1,00	1,00
18	UFPA	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
19	UFPB	0,66	0,67	0,88	0,95	0,59
20	UFPE	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
21	UFPeI	1,00	1,00	1,00	0,78	0,63
22	UFPI	1,00	1,00	0,82	1,00	
23	UFPR	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
24	UFRJ	1,00	0,52	0,09	0,32	0,49
25	UFRN	1,00	0,88	0,80	1,00	
26	UFS	0,57	0,63	0,01	0,63	1,00
27	UFSC	1,00	0,72	0,59	1,00	1,00

Ordem	Sigla	2014	2015	2016	2017	2018
28	UFSM	0,85	1,00	1,00	1,00	0,70
29	UFTM	1,00	0,83	0,99	1,00	1,00
30	UFU	1,00	1,00	0,69	0,85	
31	UNB	0,63	1,00	0,63	1,00	1,00
32	UNIFESP	0,32	1,00	0,56	0,66	0,57
33	UNIRIO	1,00	1,00	0,69	1,00	0,53
34	UNIVASF			1,00	1,00	
35	UFRGS				1,00	0,75
36	UFRRJ				0,92	

Fonte: autoria própria (2020).

Das 36 IFES analisadas, observa-se que em 2014, 24 das 36 entidades apresentaram eficiência máxima. Já em 2015 apenas 17 IFES acusaram eficiência máxima. Em 2016 o menor número de IFES apresentou eficiência máxima: apenas 13. O ano de 2017, a exemplo de 2014, apresentou 24 IFES com eficiência máxima e, dentre essas, houve 7 DMU que melhoraram a gestão de recursos se comparado 2014 a 2017, ao atingirem a eficiência máxima de 1 (hum), por outro lado, também 7 apresentaram queda da eficiência máxima se comparado 2014 com 2017. O ano de 2018 mostrou ser o segundo ano com maior número de IFES menos eficientes, pois apenas 15 das 36 IFES com HU conseguiram gerir eficientemente os seus recursos.

A Tabela 3 exibe o resultado do cálculo dos índices de eficiência das IFES sem HU, realizado pelo modelo DEA CCR.

Tabela 3 – Escores obtidos pelo cálculo DEA CCR em IFES sem HU

Ordem	Sigla	2014	2015	2016	2017	2018
1	UFABC	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
2	UFAC	1,00	1,00	1,00	1,00	0,48
3	UFCA	1,00	1,00	1,00	1,00	0,74
4	UFCSPA	1,00	0,79	1,00	1,00	1,00
5	UFFS	0,57	0,62	1,00	1,00	0,65
6	UFLA	0,43	0,57	1,00	0,84	0,58
7	UFOB	1,00	1,00	1,00	1,00	
8	UFOP	0,96	0,64	0,86	0,94	
9	UFOPA	0,46	0,10	1,00	0,27	1,00
10	UFRA	0,58	0,87	1,00	1,00	1,00
11	UFRB	1,00	0,53	0,75	0,50	0,71

Ordem	Sigla	2014	2015	2016	2017	2018
12	UFRGS	0,74	1,00	0,80		
13	UFRPE	1,00	0,81	0,53	0,90	0,77
14	UFRR	1,00	1,00	1,00	1,00	
15	UFRRJ	0,45	1,00	1,00		1,00
16	UFSB	0,00	0,00	0,00		0,00
17	UFScar	0,73	0,86	0,81	1,00	0,85
18	UFSJ	1,00	1,00	1,00	1,00	0,67
19	UFT	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
20	UFV	0,60	1,00	1,00	0,65	0,72
21	UFVJM	1,00	1,00	1,00	0,93	1,00
22	UNIFAL – MG	1,00	0,70	1,00	1,00	
23	UNIFAP	0,73	1,00	1,00	1,00	1,00
24	UNIFEI	0,83	0,52	1,00	1,00	1,00
25	UNIFERSA	0,39	0,60	0,73	1,00	
26	UNIFESSPA	1,00	0,66	1,00	1,00	0,43
27	UNILA	1,00	1,00	0,48	1,00	1,00
28	UNILAB	0,00	0,68	0,88	1,00	1,00
29	UNIPAMPA	0,52	0,47	0,55	0,71	0,57
30	UNIR	0,45	0,51	1,00	0,67	1,00
31	UNIVASF	0,69	0,83		0,00	
32	UTFPR	1,00	0,43	0,99	1,00	1,00

Fonte: autoria própria (2020).

Aqui foram analisadas 32 IFES sem HU. Diferente das IFES com HU, o ano de 2014 teve apenas 15 IFES que alcançaram a eficiência máxima. Em 2015, as IFES se mostraram menos eficientes: apenas 13 conseguiram gerir seus recursos de tal maneira a atingir a eficiência máxima. 2016 foi o ano que apresentou o maior número de IFES eficientes, em número de 20 de um total de 32 analisadas. No ano de 2017 a eficiência caiu para 19 DMU, enquanto 2018 igualou-se a 2014 em número de IFES com valores mais baixos de eficiência: somente 13 alcançaram o índice máximo de 1 (hum).

A Tabela 4 exibe o resultado do cálculo dos índices de eficiência das IFES com HU, realizado pelo modelo DEA BCC.

Tabela 4 – Escores obtidos pelo cálculo DEA BCC em IFES com HU

Ordem	Sigla	2014	2015	2016	2017	2018
1	FURG	0,94	1,00	0,96	1,00	0,88
2	UFAL	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
3	UFAM	1,00	1,00	1,00	1,00	
4	UFBA	1,00	1,00	0,76	0,92	1,00
5	UFC	0,92	1,00	0,77	1,00	
6	UFCat	1,00	0,93	0,83	1,00	1,00
7	UFCG	1,00	1,00	1,00	1,00	
8	UFES	1,00	0,88	0,83	1,00	0,87
9	UFF	1,00	1,00	0,77	0,78	0,83
10	UFG	1,00	0,93	0,83	1,00	1,00
11	UFGD	0,95	0,91	0,83	0,97	1,00
12	UFJ	1,00	0,93	0,83	1,00	1,00
13	UFJF	1,00	1,00	1,00	0,90	0,69
14	UFMA	1,00	1,00	1,00	1,00	0,70
15	UFMG	0,95	0,96	1,00	1,00	1,00
16	UFMS	1,00	0,85	1,00	1,00	
17	UFMT	1,00	1,00	0,86	1,00	1,00
18	UFPA	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
19	UFPB	0,90	0,85	1,00	1,00	0,66
20	UFPE	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
21	UFPel	1,00	1,00	1,00	1,00	0,69
22	UFPI	1,00	1,00	0,91	1,00	
23	UFPR	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
24	UFRJ	1,00	0,54	0,12	0,36	0,59
25	UFRN	1,00	0,92	0,80	1,00	
26	UFS	1,00	1,00	1,00	0,98	1,00
27	UFSC	1,00	0,79	0,84	1,00	1,00
28	UFSM	0,86	1,00	1,00	1,00	0,73
29	UFTM	1,00	1,00	0,99	1,00	1,00
30	UFU	1,00	1,00	0,80	0,88	
31	UNB	0,95	1,00	0,76	1,00	1,00
32	UNIFESP	0,81	1,00	0,75	0,74	0,58
33	UNIRIO	1,00	1,00	1,00	1,00	0,65

Ordem	Sigla	2014	2015	2016	2017	2018
34	UNIVASF			1,00	1,00	
35	UFRGS				1,00	0,88
36	UFRRJ				1,00	

Fonte: autoria própria (2020).

O ano de 2014 foi o segundo em que as IFES se mostraram mais eficientes: 24 de 36 IFES atingiram o índice 1 (hum). Em geral, em 2015 a eficiência diminuiu, mas não foi o ano menos eficiente em relação a este modelo de DEA BCC. No ano de 2016 as IFES também apresentaram um fraco desempenho: somente 16 das 36 DMUS conseguiram chegar à eficiência de 1 (hum). O ano de 2017 foi aquele em que as IFES demonstraram mais eficiência pelo DEA BCC: 28 IFES realizaram gestão eficiente com escore máximo igual a 1 (hum). Por fim, no ano de 2018 as IFES mostraram-se menos eficientes em todo o período analisado: apenas 15 das 36 IFES conseguiram gestão com índice máximo de 1 (hum).

A Tabela 5 exibe o resultado do cálculo dos índices de eficiência das IFES sem HU, realizado pelo modelo DEA BCC.

Tabela 5 – Escores obtidos pelo cálculo DEA BCC em IFES sem HU

Ordem	Sigla	2014	2015	2016	2017	2018
1	UFABC	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
2	UFAC	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
3	UFCA	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
4	UFCSPA	1,00	0,79	1,00	1,00	1,00
5	UFFS	1,00	0,89	1,00	1,00	0,93
6	UFLA	0,67	0,71	1,00	0,95	0,70
7	UFOB	1,00	1,00	1,00	1,00	
8	UFOP	1,00	0,69	0,90	1,00	
9	UFOPA	1,00	0,91	1,00	1,00	1,00
10	UFRA	0,76	0,87	1,00	1,00	1,00
11	UFRB	1,00	0,68	1,00	0,84	0,96
12	UFRGS	0,82	1,00	0,80		
13	UFRPE	1,00	0,83	0,78	1,00	0,98
14	UFRR	1,00	1,00	1,00	1,00	
15	UFRRJ	0,67	1,00	1,00		1,00
16	UFSB	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
17	UFScar	0,81	0,87	0,81	1,00	0,97

Ordem	Sigla	2014	2015	2016	2017	2018
18	UFSJ	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75
19	UFT	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
20	UFV	0,69	1,00	1,00	0,68	0,74
21	UFVJM	1,00	1,00	1,00	0,97	1,00
22	UNIFAL – MG	1,00	0,76	1,00	1,00	
23	UNIFAP	0,99	1,00	1,00	1,00	1,00
24	UNIFEI	1,00	0,76	1,00	1,00	1,00
25	UNIFERSA	0,77	1,00	0,82	1,00	
26	UNIFESSPA	1,00	0,84	1,00	1,00	1,00
27	UNILA	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
28	UNILAB	0,00	0,78	0,95	1,00	1,00
29	UNIPAMPA	0,80	0,65	0,89	0,89	0,85
30	UNIR	0,86	0,70	1,00	0,81	1,00
31	UNIVASF	0,90	1,00			
32	UTFPR	1,00	0,91	1,00	1,00	1,00

Fonte: autoria própria (2020).

O ano de 2014 ficou em segundo lugar como aquele em que as IFES se apresentaram mais eficientes: 24 das 36 IFES com índice 1 (hum). Em 2015 se teve apenas 14 IFES com eficiência máxima e foi o ano com maior número de IFES com menos eficiência. Em 2016 somente 16 das 36 DMUS conseguiram chegar à eficiência de 1 (hum). No ano de 2017 se teve o maior número de IFES com eficiência máxima pelo DEA BCC: 28 IFES realizaram uma gestão eficiente com score 1 (hum). O ano de 2018 foi o segundo pior em número de IFES com eficiência máxima: 15 das 36 IFES, contra 14 de 2015, que apresentara o pior desempenho global.

A Tabela 6 apresenta os índices de eficiência técnica das IFES com HU, obtidos pelo modelo DEA BCC, separados os quantitativos em quartis. O ano de 2014 foi o que apresentou um maior percentual de DMU com eficiência total de 1, ou muito próximo a 1. O ano de 2018 foi o que em as poucas IFES apresentaram eficiência máxima equivalente a 1, ou próximo a 1. Das 27 DMU analisadas por este modelo, somente 19 chegaram a ter a eficiência máxima ou próxima, as outras 8 apresentaram índice de eficiência variando de 0,51 a 0,75.

Tabela 6 – Eficiência das IFES com HU pelo modelo BCC.

Eficiência	2014	2015	2016	2017	2018
0,76 a 1,00	100%	96,97%	88,24%	93,55%	79,37%

0,51 a 0,75	0,00%	3,03%	8,82%	3,22%	29,63%
0,26 a 0,50	0,00%	0,00%	0,00%	3,23%	0,00%
0 a 0,25	0,00%	0,00%	2,94%	0,00%	0,00%

Fonte: autoria própria (2020).

A Tabela 7 apresenta os índices de eficiência técnica das IFES sem HU, obtidos pelo modelo DEA BCC, separados os quantitativos em quartis. O ano de 2016 foi o que apresentou um maior percentual de IFES com eficiência máxima de 1, ou muito próxima a 1. O ano de 2015 foi o que em as DMU apresentaram poucas IFES com a eficiência equivalente a 1 ou próximo dela. Das 32 unidades analisadas neste grupo, somente 24 mostraram eficiência máxima de 1, ou próxima a 1, ainda neste ano, 4 IFES apresentaram eficiência entre 0,51 a 0,75% e uma com eficiência entre 0,00 a 0,25%.

Tabela 7 – Eficiência das IFES sem HU pelo modelo BCC.

Eficiência	2014	2015	2016	2017	2018
0,76 a 1,00	81,25%	75,00%	96,77%	93,55%	84,00%
0,51 a 0,75	12,50%	21,88%	0,00%	3,45%	12,00%
0,26 a 0,50	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
0 a 0,25	6,25%	3,12%	3,23%	3,45%	4,00%

Fonte: autoria própria (2020).

A Tabela 8 exibe os índices de eficiência técnica das IFES com HU, obtidos pelo modelo DEA CCR, separados os quantitativos em quartis. O ano de 2017 foi o em que as IFES mostraram maior desempenho, com eficiência máxima de 1, ou próxima a 1. O ano de 2016 foi o de menores resultados: 52,94% das DMUS apresentaram eficiência máxima de 1, ou próxima a 1, enquanto 41,18% situaram-se entre 0,51 e 0,75.

Tabela 8 – Eficiência das IFES com HU pelo modelo CCR.

Eficiência	2014	2015	2016	2017	2018
0,76 a 1,00	81,82%	78,79%	52,94%	87,09%	62,96%
0,51 a 0,75	15,15%	21,21%	41,18%	9,68%	33,34%
0,26 a 0,50	3,03%	0,00%	0,00%	3,23%	3,70%
0 a 0,25	0,00%	0,0%	5,88%	0,00%	0,00%

Fonte: autoria própria (2020).

Na Tabela 9 são mostrados os índices de eficiência técnica das IFES sem HU, obtidos pelo modelo DEA CCR, separados os quantitativos em quartis. No ano de 2016 as IFES apresentaram maior eficiência, equivalente a 1, ou próxima desse valor. Ainda em 2016, 80,64% das IFES foram eficientes, porque situaram-se no quartil de 0,76 a 1,00. No ano de

2018 as IFES evidenciaram baixos índices de eficiência entre as unidades sem HU: apenas 52% das DMUS demonstraram ser eficientes pois situaram-se no quartil de 0,76 a 1,00.

Tabela 9 – Eficiência das IFES sem HU pelo modelo CCR.

Eficiência	2014	2015	2016	2017	2018
0,76 a 1,00	53,12%	56,25%	80,64%	79,31%	52,00%
0,51 a 0,75	25,00%	31,25%	12,90%	10,35%	36,00%
0,26 a 0,50	15,63%	6,25%	3,23%	6,89%	8,00%
0 a 0,25	6,25%	6,25%	3,23%	3,45%	4,00%

Fonte: autoria própria (2020).

A análise das tabelas de 6 a 9 permite identificar várias diferenças nas eficiências apresentadas tanto pelo modelo BCC, quanto pelo modelo CCR. Pelo modelo BCC, cada DMU é comparada somente com aquelas que apresentaram uma escala semelhante, daí chamar-se esta medição de eficiência técnica. Já pelo modelo CCR pode-se verificar qual ou quais são as DMU mais eficientes e estas passam a servir de referência fronteira para as demais, que então estarão situadas abaixo desta fronteira. A seguir são apresentadas as IFES que atingiram o patamar de 100% de eficiência em um ou mais anos, além de serem evidenciadas aquelas IFES menos eficientes em mais de um ano.

Tabela 10 – Número de IFES com HU mais eficientes através do modelo CCR.

IFES	2014	2015	2016	2017	2018	N
FURG	0,94	1,00	0,96	1,00	0,88	1
UFAL	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	5
UFAM	1,00	1,00	1,00	1,00		3
UFBA	1,00	1,00	0,76	0,92	1,00	3
UFC	0,92	1,00	0,77	1,00		2
UFCat	1,00	0,93	0,83	1,00	1,00	3
UFCG	1,00	1,00	1,00	1,00		3
UFES	1,00	0,88	0,83	1,00	0,87	2
UFF	1,00	1,00	0,77	0,78	0,83	2
UFG	1,00	0,93	0,83	1,00	1,00	2
UFGD	0,95	0,91	0,83	0,97	1,00	1
UFJ	1,00	0,93	0,83	1,00	1,00	3
UFJF	1,00	1,00	1,00	0,90	0,69	3
UFMA	1,00	1,00	1,00	1,00	0,70	3
UFMG	0,95	0,96	1,00	1,00	1,00	3

IFES	2014	2015	2016	2017	2018	N
UFMS	1,00	0,85	1,00	1,00		3
UFMT	1,00	1,00	0,86	1,00	1,00	4
UFPA	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	5
UFPB	0,90	0,85	1,00	1,00	0,66	0
UFPE	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1
UFPEl	1,00	1,00	1,00	1,00	0,69	3
UFPI	1,00	1,00	0,91	1,00		3
UFPR	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	5
UFRJ	1,00	0,54	0,12	0,36	0,59	2
UFRN	1,00	0,92	0,80	1,00		2
UFS	1,00	1,00	1,00	0,98	1,00	1
UFSC	1,00	0,79	0,84	1,00	1,00	3
UFSM	0,86	1,00	1,00	1,00	0,73	3
UFTM	1,00	1,00	0,99	1,00	1,00	3
UFU	1,00	1,00	0,80	0,88		2
UNB	0,95	1,00	0,76	1,00	1,00	3
UNIFESP	0,81	1,00	0,75	0,74	0,58	1
UNIRIO	1,00	1,00	1,00	1,00	0,65	3
UNIVASF			1,00	1,00		2
UFRGS				1,00	0,88	1
UFRRJ				1,00		1

Fonte: autoria própria (2020).

Nota: A coluna "N" corresponde ao número de vezes em que apresentou 100% de eficiência.

Tabela 11 – Número de IFES sem HU mais eficientes através do modelo CCR.

IFES	2014	2015	2016	2017	2018	N
UFABC	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	5
UFAC	1,00	1,00	1,00	1,00		4
UFCA	1,00	1,00	1,00	1,00		4
UFCSPA	1,00		1,00	1,00	1,00	4
UFFS			1,00	1,00		2
UFLA			1,00			1
UFOB	1,00	1,00	1,00	1,00		4
UFOP						0
UFOPA			1,00		1,00	2

IFES	2014	2015	2016	2017	2018	N
UFRA			1,00	1,00	1,00	3
UFRB	1,00					1
UFRGS		1,00				1
UFRPE	1,00					1
UFRR	1,00	1,00	1,00	1,00		4
UFRRJ		1,00	1,00		1,00	3
UFSB						0
UFScar						0
UFSJ	1,00	1,00	1,00	1,00		4
UFT	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	5
UFV		1,00	1,00			2
UFVJM	1,00	1,00	1,00		1,00	4
UNIFAL – MG	1,00		1,00	1,00		3
UNIFAP		1,00	1,00	1,00	1,00	4
UNIFEI			1,00	1,00	1,00	3
UNILA	1,00	1,00		1,00	1,00	4
UNILAB				1,00	1,00	2
UNIPAMPA						0
UNIR			1,00		1,00	2
UNIVASF						0
UTFPR	1,00			1,00	1,00	3
UNIFESSPA	1,00		1,00	1,00		3
UNIFERSA				1,00		1

Fonte: autoria própria (2020).

Nota: A coluna "N" corresponde ao número de vezes em que apresentou 100% de eficiência.

Pelo modelo CCR, as IFES com HU, com maior índice de eficiência de 2014 a 2018 foram: UFAL, UFPA, UFPE e UFP. Já as IFES sem HU, com maior índice de eficiência nos 5 anos foram: UFABC e UFT.

Tabela 12 – Número de IFES com ou sem HU menos eficientes através do modelo CCR.

IFES	HU	2014	2015	2016	2017	2018	N
UFS	Sim			0,01			1
UNIFESP	Sim	0,32		0,08			2
UFRJ	Sim				0,32	0,49	2
UFLA	Não	0,43					1

IFES	HU	2014	2015	2016	2017	2018	N
UFOPA	Não	0,46	0,09		0,27		3
UFRRJ	Não	0,45					1
UNIFERSA	Não	0,39					1
UNIR	Não	0,45					1
UNIPAMPA	Não		0,47				1
UTFPR	Não		0,43				1
UNILA	Não			0,48			1
UFAC	Não					0,48	1
UNIFESSPA	Não					0,43	1
UFRR	Não	1,00	1,00	1,00	1,00		4
UFRRJ	Não		1,00	1,00		1,00	3
UFSB	Não						0
UFScar	Não						0
UFSJ	Não	1,00	1,00	1,00	1,00		4
UFT	Não	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	5
UFV	Não		1,00	1,00			2
UFVJM	Não	1,00	1,00	1,00		1,00	4
UNIFAL – MG	Não	1,00		1,00	1,00		3
UNIFAP	Não		1,00	1,00	1,00	1,00	4
UNIFEI	Não			1,00	1,00	1,00	3
UNILA	Não	1,00	1,00		1,00	1,00	4
UNILAB	Não				1,00	1,00	2
UNIPAMPA	Não						0
UNIR	Não			1,00		1,00	2
UNIVASF	Não						0
UTFPR	Não	1,00			1,00	1,00	3
UNIFESSPA	Não	1,00		1,00	1,00		3
UNIFERSA	Não				1,00		1

Fonte: autoria própria (2020).

Nota: A coluna "N" corresponde ao número de vezes em que apresentou 100% de eficiência.

As IFES com menor desempenho nos 5 anos foram: UFRJ, com HU e UFOPA, sem HU, as demais foram menos eficientes em pelo menos um dos 5 anos, foram elas: UFS e UNIFESP, ambas com HU. UFLA, UFRRJ, UNIFERSA, UNIR, UNIPAMPA, UTFPR,

UNILA, UFAC, UNIFESSPA, que não possuem HU, demonstraram ser menos eficientes em pelo menos um dos 5 anos avaliados pelo modelo CCR.

A Tabela 13 apresenta as IFES com ou sem HU mais eficientes pelo modelo BCC, no período dos 5 anos estudados. Observa-se que as IFES eficientes, com HU, foram: UFAL, UFPA, UFPE e UFPR. As IFES mais eficientes, mas que possuem HU, foram: UFABC, UFAC, UFCA, UFT e UNILA.

Tabela 13 – Número de IFES com ou sem HU mais eficientes através do modelo BCC.

IFES	HU	2014	2015	2016	2017	2018	N
UFAL	Sim	1	1	1	1	1	5
UFPA	Sim	1	1	1	1	1	5
UFPE	Sim	1	1	1	1	1	5
UFPR	Sim	1	1	1	1	1	5
UFABC	Não	1	1	1	1	1	5
UFAC	Não	1	1	1	1	1	5
UFCA	Não	1	1	1	1	1	5
UFT	Não	1	1	1	1	1	5
UNILA	Não	1	1	1	1	1	5

Fonte: autoria própria (2020).

Nota: A coluna "N" corresponde ao número de vezes em que apresentou 100% de eficiência.

Pelo modelo BCC, a UFRJ foi a única que demonstrou ser a IFES com menor eficiência ao longo dos 5 anos. Em 2016, a eficiência da UFRJ foi de 0,12 e no ano de 2017 foi de 0,36, conforme a Tabela 14.

Tabela 14 – IFES com ou sem HU menos eficiente através do modelo BCC.

IFES	HU	2014	2015	2016	2017	2018	N
UFRJ	Sim			0,12	0,36		2

Fonte: autoria própria (2020).

Nota: A coluna "N" corresponde ao número de vezes em que apresentou a menor eficiência.

A partir dos resultados anteriores é possível identificar quais IFES foram mais eficientes e quais foram menos eficientes através de ambos os modelos DEA, CCR e BCC. O Quadro 2 informa um resumo das IFES mais e menos eficientes pelos dois modelos.

Quadro 2 – IFES mais e menos eficientes por ambos os modelos

IFES mais eficientes	IFES menos eficientes
UFAL	UFRJ
UFPA	UFOPA
UFPE	
UFPR	
UFABC	
UFT	
UFAC	
UFCA	
UNILA	

Fonte: autoria própria (2020).

Ao todo, 9 IFES apresentaram 100% nos índices de eficiência em todos os 5 anos que foram analisados, tanto no modelo CCR, como no BCC. Significa dizer que essas IFES são as mais eficientes entre todas as que foram analisadas e, portanto, as que realizaram o melhor uso de seus recursos na obtenção de melhor resultado, no caso deste estudo, a melhor Taxa de Sucesso na Graduação (TSG), portanto obtiveram melhor rendimento quanto aos custos, quantidade de alunos, quantidade de professores, quantidade de funcionários, conceito Capes e qualificação dos docentes. Em contrapartida, poucas IFES apresentaram grande ineficiência. As duas IFES menos eficientes apresentaram uma baixa porcentagem em, no máximo, 3 anos dos 5 que foram analisados, o que significa que houve anos em que administraram melhor os recursos. Essas duas IFES devem buscar otimizar suas gestões com o intuito de melhorar seu escore de eficiência e, conseqüentemente, a qualidade dos serviços oferecidos para os públicos interno e externo.

Com base nos estudos mencionados na subseção Antecedentes da seção Referencial Teórico, percebe-se que o conceito de eficiência pode ser relativo, pois varia conforme a configuração dos métodos utilizados e também conforme o conjunto de dados utilizados para os cálculos. Na presente pesquisa, a eficiência se traduz como a melhor gestão de modo que os oito indicadores que foram utilizados como dados de entrada (*inputs*) possam ser transmitidos em menos insumos para garantir o máximo de saída (*output*), desse modo a eficiência pode ser definida como “a característica de uma unidade produtiva em alcançar o melhor rendimento com o mínimo de erros e/ou de dispêndio de recursos como energia, tempo ou dinheiro” (JUBRAN; CIPPARRONE, 2006), o que significa que neste trabalho as IFES mais eficientes atingiram o máximo da fronteira que foi estipulada pelos modelos de cálculos DEA utilizados,



enquanto as menos eficientes, ou que se mostraram ineficientes, não chegaram próximo dessa fronteira delimitada pelas IFES mais eficientes.

CONSIDERAÇÕES FINAIS



A análise cobriu 5 anos e se deu sobre uma base de dados de 68 IFES. Optou-se por utilizar o DEA, pois ele permite que se use mais de um *input* para um ou mais *output*. Segundo os trabalhos referenciados na fundamentação teórica, os modelos mais utilizados para verificar a eficiência de DMU, que através de vários insumos produzem um determinado produto ou serviço, são os modelos CCR ou BCC, ambos utilizados para se ter maior abrangência de análise.

Das 68 IFES analisadas, a maior parte atingiu valores de eficiência máxima ou próximos a ela ao longo do período estudado. Tanto nos modelos DEA CCR quanto nos modelos que DEA BCC, a maior parte das IFES atingiu níveis de eficiência próximos do máximo 1 (hum), ou 100% de eficiência. Das 68 entidades, somente 9 foram 100% eficientes nos 5 anos analisados: UFAL, UFPA, UFPE, UFPR, UFABC, UFT, UFAC, UFCA e UNILA, enquanto somente duas foram ineficientes no mesmo período: UFRJ e UFOPA, o que também indica que 57 das 68 IFES obtiveram escores muito próximos da eficiência total em todos os anos, em média e independente do modelo DEA utilizado.

Em relação à quantidade total de IFES que se mostraram eficientes no período, no modelo CCR obteve-se uma porcentagem com mais eficiência apenas no ano de 2014, em 82% em relação ao modelo BCC, que totalizou 63%. Nos 4 anos seguintes, 2015 a 2018, o modelo BCC mostrou que mais IFES obtiveram eficiência máxima, de modo que a quantidade de insumos foi menor para o número de produtos obtidos, no caso deste trabalho, a Taxa de Sucesso na Graduação (TSG). Pelo DEA BCC, as porcentagens de eficiência foram de 53%, 57%, 74% e 46%, enquanto pelo DEA CCR as porcentagens de eficiência foram de 44%, 49%, 63% e 41% nos anos de 2015, 2016, 2017 e 2018.

Conclui-se, ainda, que de 2014 para 2015 em ambos os modelos a eficiência diminuiu. De 2015 para 2016, ambas as porcentagens de eficiências aumentaram. De 2016 para 2017 os índices cresceram, o que indica que mais IFES conseguiram gerir melhor os recursos, mas no ano de 2018 a eficiência caiu. De forma global, ao se ter em mente esses resultados, pode-se concluir que de 2014 para 2018 as eficiências das IFES diminuíram.

Para trabalhos futuros recomenda-se que o espaço de tempo a ser analisado seja maior, sendo possível considerar o período de 2002 até 2018, mas fazendo as devidas correções em



dados faltantes. Também se sugere o uso de outras ferramentas estatísticas e matemáticas em consórcio com a técnica DEA, a exemplo da Lógica Difusa e regressão em painel para assim buscar outras visões de aspectos não revelados pela única aplicação da técnica DEA.

Além disso é possível desenvolver pesquisa em que se compare as instituições públicas de ensino superior brasileiras com instituições estrangeiras para assim melhor contrastar a capacidade eficiente de nossas IFES. Além disso, pode-se incluir outros dados nos cálculos, como informações econômicas dos países, entre outros índices utilizados.

Por fim, sugere-se incrementar o número de *outputs*, por exemplo, incluindo o conceito CAPES, ou também tecer uma ligação com outros índices econômicos dos estados brasileiros, ou ainda verificar a eficiência diante do PIB, ou outro indicador fornecido pelo INEP.

REFERÊNCIAS

BITTELBRUNN, F.; BRINCKMANN, R.; ANDRETT, Marcia Cristina da Silva; PFITSCHER, Elisete D. Estudo da eficiência dos gastos com saneamento básico dos estados brasileiros e DF entre 2012 a 2014 por meio de Análise Envoltória de Dados – XXIII Congresso Brasileiro de Custos – Porto de Galinhas, PE, Brasil, 16 a 18 de novembro de 2016. Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/viewFile/4216/4217>. Acesso em: 19 dez. 2020.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Centro Gráfico, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em: 13 out. 2020.

BRASIL. Calculadora do cidadão. Disponível em: <https://www3.bcb.gov.br/CALCIDADA0/publico/exibirFormCorrecaoValores.do?method=exibirFormCorrecaoValores>. Acesso em: 13 out. 2020.

CAMPAGNONI, Mariana; PLATT NETO Orion. A evolução dos indicadores de custo por aluno na Universidade Federal de Santa Catarina de 2002 a 2012, conforme metodologia do TCU. XIII Colóquio Internacional Sobre Gestão Universitária nas Américas, 2013. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/114684>. Acesso em: 22 nov. 2020.

CONTE, Nelton Carlos; SANTOS, Sandra Regina Toledo dos. Planejamento, orçamento e contabilidade aplicada ao setor público. Passo Fundo: UPF Editora, 2014. 271 p. Disponível em: <http://editora.upf.br/index.php/colecao-didatica/59-ciencias-contabeis-area-do-conhecimento/115-planejamento-orcamento-e-contabilidade>. Acesso em: 18 dez. 2020.

COOPER, W.W.; SEIFORD, L.M.; TONE, K. Data Envelopment Analysis: a comprehensive text with models, applications, references and DEA-Solver Software. Boston: Kluwer Academic Publishers, 2000.

FERREIRA, Marlon Cruz; SANTOS, Waldir Jorge Ladeira dos; PESSANHA, José Francisco Moreira. Avaliação do ensino superior: análise dos indicadores instituídos pelo TCU para as IFES. Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ, v. 18, n. 1, p.

104-124, 2013. Disponível em: <<https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/rcmccuerj/article/view/5889/4263>>. Acesso em 19 dez. 2020.

HAMMES JÚNIOR, David Daniel; FLACH, Leonardo. ANÁLISE DA EFICIÊNCIA DOS GASTOS PÚBLICOS NO ENSINO SUPERIOR: Um estudo em universidades federais. In: CONGRESSO ANPCONT, XIII., 2019, São Paulo. 2019. 15 páginas. 1-15. Disponível em: <http://anpcont.org.br/pdf/2019_CPT101.pdf>. Acesso em 19 dez. 2020.

IBGE. Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo - IPCA e Índice Nacional de Preços ao Consumidor - INPC. Disponível em: <https://ww2.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/precos/inpc_ipca/defaultinpc.shtm>. Acesso em: 10 nov. 2018.

JUBRAN, Aparecido Jorge; CIPPARRONE, Flavio Almeida de Magalhaes. Modelo de análise de eficiência na administração pública: estudo aplicado às prefeituras brasileiras usando a análise envoltória de dados. 2006. 226 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006. Disponível em: <<https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3142/tde-13122006-180402/pt-br.php>>. Acesso em: 14 dez. 2020.

LIBREOFFICE Calc. Versão 6. *The Document Foundation*, 2020.

MaxDEA. MaxDEA 8 Basic (free version): Software para cálculo de análise envoltória de dados. Versão 8. Disponível em: <http://maxdea.com/MaxDEA.htm>. Acesso em: 13 out. 2020.

ROLIM, Luckas Fernandes. Análise da Eficiência dos Gastos das Instituições Federais de Ensino Superior no Brasil. 2017. 44 f. Monografia (Especialização) - Curso de Ciências Econômicas, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2017. Disponível em: <<https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/3485/1/LFR27022018.pdf>>. Acesso em: 03 out. 2018.

SILVA, Antônio Carlos Ribeiro da. Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade. Salvador: Ufba, 2017.

SILVA, Aretuza Pereira. Eficiência dos gastos nas universidades federais brasileiras: uma proposta para a Universidade Federal de Goiás. 2018. 102 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública em Rede Nacional) - Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 2018. Disponível em: <<https://repositorio.bc.ufg.br/tede/handle/tede/8582>>. Acesso em: 18 dez. 2020.

TCU - Tribunal de Contas da União. Decisão TCU n.º 408. Disponível em: <http://www.proplad.ufu.br/legislacoes/decisao-tcu-no-4082002-plenario>. Acesso em: 28 ago. 2018.



CAPÍTULO 30

AS GEMAS E AS JOIAS BRASILEIRAS NO COMÉRCIO INTERNACIONAL: UMA ANÁLISE DA PARCERIA DO PROJETO SETORIAL INTEGRADO *PRECIOSUS BRAZIL*

[Isabela de Sousa Ladeira](#), Graduada de Gemologia, UFES
[Daniëlle de Oliveira Bresciani Fortunato](#), Professora, UFES

RESUMO

Este artigo se propõe analisar o setor de Gemas e Joias brasileiro, destacando a relevância do Projeto Setorial Integrado (PSI) desenvolvido graças à parceria firmada entre o Instituto Brasileiro de Gemas e Metais Preciosos (IBGM) e a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimento (Apex-Brasil) com o objetivo de estimular as exportações dos produtos oriundos dessa cadeia produtiva. Para tanto, é feita uma abordagem que parte do surgimento do setor de gemas e joias até a evolução desse segmento produtivo retratando o aparecimento e o desenvolvimento da indústria joalheira no Brasil e a sua inserção no comércio mundial. Além disso, caracteriza o IBGM e a Apex-Brasil a partir de suas funções, atuações e políticas de incentivo às exportações voltadas para o setor de Gemas e Joias bem como apresenta dados que demonstram a relevância do referido Projeto no sentido de estimular a participação e a melhoria da posição do Brasil enquanto exportador de Gemas e Joias em âmbito internacional, o que retrata o seu potencial exportador consubstanciado nas principais vantagens competitivas ligadas a esse setor produtivo que são à diversidade de material gemológico, presente no subsolo brasileiro, e o design criativo e inovador que confere aos produtos oriundos dessa cadeia produtiva ampla aceitação no mercado internacional.



PALAVRAS-CHAVES: Setor de Gemas e Joias, Comércio Internacional, IBGM, APEX.

INTRODUÇÃO

O objetivo principal deste artigo consiste em analisar o setor de Gemas e Joias brasileiro, com vistas a compreender o comportamento desse segmento produtivo no comércio internacional, desde o seu surgimento até os dias de hoje à luz da importância do Instituto Brasileiro de Gemas e Metais Preciosos (IBGM) e de sua parceria com a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimento (Apex-Brasil) cuja finalidade é fomentar as exportações brasileiras ligadas a essa cadeia produtiva.

Para tanto, na primeira parte desse estudo é feita uma abordagem sobre o surgimento e a evolução do setor de gemas e joias brasileiro através de uma análise histórica da descoberta das gemas e dos metais preciosos no período de colonização, do aparecimento e do desenvolvimento da indústria joalheira no Brasil e da sua inserção no comércio mundial.

A segunda parte desse artigo caracteriza o IBGM e a Apex-Brasil a partir de suas funções, atuações e políticas de incentivo às exportações voltadas para o setor de Gemas e Joias



bem como faz uma análise do Projeto Setorial Integrado de Promoção das Exportações de Gemas, Joias e Metais Preciosos, criado através de uma parceria firmada entre esses dois órgãos. Associado a isso, são apresentados dados que demonstram em que medida o referido Projeto contribuiu para a participação e a melhoria da posição do Brasil enquanto exportador de Gemas e Joias em âmbito internacional.

Diante das características do setor em estudo e dos dados apresentados é possível identificar a relevância desse segmento produtivo bem como o seu enorme potencial exportador decorrente, notadamente, de suas principais vantagens competitivas ligadas à diversidade de material gemológico, presente no subsolo brasileiro, e do design criativo e inovador que confere aos produtos oriundos dessa cadeia produtiva ampla aceitação no mercado internacional.

1 O SETOR DE GEMAS E JOIAS BRASILEIRO: SURGIMENTO E EVOLUÇÃO

O setor de gemas e joias pode ser considerado um dos mais antigos do Brasil, tendo sido registradas as primeiras ocorrências de ouro no Brasil ainda no século XVI. Posterior à descoberta do ouro, foram encontrados diamantes e uma diversidade de outras gemas em praticamente todo o território nacional. Estas, até então, eram consideradas “semipreciosas”, mas, em virtude da sua beleza e qualidade, rapidamente, ocuparam lugar de destaque no cenário internacional e passaram a ser reconhecidas como “preciosas”. (HENRIQUES; SOARES, 2005)

O país é hoje reconhecido, internacionalmente, pela abundância de riquezas minerais, com ocorrência de diversas variedades de gemas como quartzo, esmeralda, água-marinha, turmalinas, dentre outras, sendo que alguns desses minerais são praticamente exclusivos do subsolo brasileiro como o topázio imperial e a turmalina Paraíba. Associado a isso, cabe destacar a significativa produção de ouro no Brasil, o qual ocupa a 14ª posição no ranking mundial bem como de diversos outros minerais como ferro, manganês, alumínio e cobre. Outros fatores que contribuem, em grande medida, para a valorização desse setor produtivo no comércio exterior são o design e a qualidade das joias aqui produzidas. (GARCIA, 2005)

Porém, mesmo com tantos atributos, ainda há diversos pontos negativos, dentre os quais podemos destacar a informalidade elevada e alta carga tributária que prejudicam o desenvolvimento do setor em análise. São diversos os motivos para apoiar o setor, como o grande número de mão de obra empregada, o qual gera cerca de 350 mil empregos diretos, o seu potencial exportador e o fato de o país ser uma das principais províncias gemológicas do mundo. (RIBEIRO, 2008)

1.1 HISTÓRICO E CARACTERIZAÇÃO DO SETOR DE GEMAS E JOIAS BRASILEIRO

A cadeia produtiva de gemas e joias engloba os diferentes elos, como o garimpo; indústria de lapidação; artefatos de pedras; indústria joalheira e de folheados; bijuterias; matérias-primas e equipamentos usados na produção; e atividades ligadas à associação do design aos produtos. Os dois primeiros elos possuem maior informalidade e maiores obstáculos para se fortalecerem. Por exemplo, na extração, destacam-se o baixo investimento, a desatualização do código de mineração e o declínio da atividade garimpeira; já na lapidação tem-se a ausência de escala, o maquinário inadequado e poucos laboratórios credenciados para certificação. Os demais também apresentam índices expressivos de informalidade e pequena participação em nível internacional, porém, têm maior competitividade e estão mais estruturados. (RIBEIRO, 2011)



Desde a colonização, as gemas e os metais preciosos fazem parte da história do Brasil. As primeiras descobertas do ouro foram em 1570 e em 1584, em Iguape (SP) e em 1598, na Serra da Mantiqueira. No século XVIII, o país era o principal produtor do metal no mundo. Entre 1740 e 1759, a produção foi de aproximadamente 60 mil quilos, vindos em sua maioria de Minas Gerais. Além dessa enorme quantidade ainda havia uma parte que saía contrabandeada dentro de imagens de santos conhecidos como “santos do pau oco”. (SEBRAE, 2006)

Em virtude da mineração de ouro e gemas, muitos abandonaram o litoral e migraram para o interior do país, principalmente para Minas Gerais, Goiás e Mato Grosso (SEBRAE, 2006). Entre 1725 e 1866, o Brasil foi o principal produtor de diamantes mundial. Só em Diamantina, foram extraídos cerca de 3 milhões de quilates. (HENRIQUES; SOARES, 2005)

Os demais minerais eram conhecidos desde o século XVIII, mas só ganharam atenção com a Segunda Guerra Mundial, na década de 1940, em razão da demanda de minerais estratégicos, como cristal de rocha, mica, tantalita, colombita e tungstênio. (RIBEIRO, 2008)

Os depósitos eram explorados, precariamente, e os minerais vendidos em Teófilo Otoni, onde haviam imigrantes que começaram a exportar gemas como turmalinas, águas-marinhas, ametistas e crisoberilos. (HENRIQUES; SOARES, 2005)

A indústria joalheira brasileira apresentou crescimento após a Segunda Guerra e atendia apenas o mercado nacional devido, notadamente, à falta de infraestrutura. As primeiras



exportações de que se têm registros ocorreram apenas em 1971 e a maioria dos minerais era vendida em estado bruto, por existirem poucas oficinas de lapidação e por ausência de mão de obra qualificada. (HENRIQUES; SOARES, 2005)

A elevada carga tributária é um dos principais empecilhos para o fortalecimento e para o crescimento da cadeia produtiva de gemas e joias brasileiras, o que traz diversas consequências para o setor. Neste contexto, cabem destacar a alta taxa de informalidade, as próprias características das gemas e das joias no que se refere ao seu tamanho, o que contribui para o transporte ilegal das mesmas, bem como a dificuldade de fiscalização por parte do Estado. (FORTUNATO, 2016)

Segundo Leite (2007), os principais gargalos da cadeia produtiva são as complicações no processo de lapidação, a ausência de escala para lapidação, a escassa capacidade de gestão, a baixa capacitação da mão de obra, o uso incorreto da tecnologia, o processo produtivo falho, a baixa escolaridade, a dificuldade de obtenção de créditos e financiamentos, a concorrência desleal, a baixa competência gerencial, as deficiências nas técnicas de vendas e a falta de segurança.

Apesar das contrariedades, o setor se mostra movimentado e pode contribuir, com o seu dinamismo, para o crescimento da economia brasileira. De acordo com o Instituto Brasileiro de Gemas e Metais Preciosos (IBGM), o número de empregados do setor esteve em crescimento constante entre 2007 e 2014, quando começou a apresentar queda até 2018. Apesar disso, foi possível observar redução nas demissões, haja vista que em 2014 o total de empregados era de 84.489 e nos anos seguintes foi decrescendo cerca de 2 mil empregos ao ano até chegar à 76.542 em 2018. Neste ano, as vendas do varejo chegaram a 12,6 bilhões de reais e estima-se que até 2023 supere os 13 bilhões de reais. (IBGM, 2019)

Segundo Bautz (2018), mesmo em períodos de crise à exemplo do que o Brasil vem vivenciando nos últimos anos, os mercados de joias e de semijoias nacionais, têm apresentado panoramas positivos. Diferente dos demais setores, o segmento não tende a sofrer impacto significativo da crise econômica, pois seu público-alvo é formado principalmente por mulheres das classes A e B cujo poder de compra não diminui tanto quanto nas outras camadas da população em momentos de recessão.

1.2 AS GEMAS E AS JOIAS BRASILEIRAS

As gemas, joias, folheados, bijuterias e artigos de “pedras” vindos do Brasil, fazem parte da vida de milhares de pessoas em todas as partes do mundo. Nos últimos anos, as joias aqui

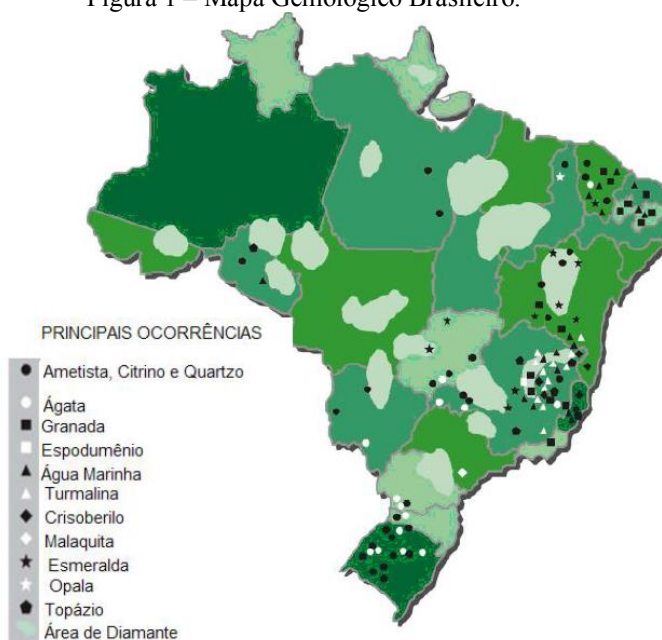
produzidas têm dado muita importância ao design, característica valorizada pelos consumidores, que não querem comprar apenas um adorno pessoal ou decorativo, mas uma peça que traga, em si mesma, uma história. (SEBRAE, 2006)

Segundo o Ministério de Minas e Energia - MME (2009), o Brasil possui condições geológicas favoráveis à produção de diversas variedades de gemas coradas, com destaque para a Província Pegmatítica Oriental, a qual engloba os estados de Minas Gerais e da Bahia, e a Província Pegmatítica Nordestina a qual inclui a Paraíba, o Rio Grande do Norte e o Ceará.

O Brasil é considerado o segundo maior produtor de esmeraldas e o principal de topázio imperial e turmalina Paraíba, além de possuir ocorrência no seu subsolo de citrino, ágata, ametista, turmalina, água-marinha, topázio e quartzo. Estima-se que, atualmente, o país seja responsável por, cerca, de 1/3 das gemas comercializadas no mundo, excluindo diamantes, rubis e safiras. (BAUTZ, 2018)



A Figura 1 apresenta as ocorrências gemológicas do Brasil em cada estado.

Figura 1 – Mapa Gemológico Brasileiro.



Fonte: IBGM Apud RIBEIRO (2008)

De acordo com a Figura 1, observa-se que a maior variedade de materiais gemológicos em termos de ocorrência está associada aos estados da Bahia, Rio Grande do Sul e Minas Gerais, sendo este último o que apresenta maior variedade de minerais extraídos do seu subsolo. No entanto, cabe registrar a produção de minerais-gemas no estado do Espírito Santo. De acordo com Figueiredo; Fortunato; Wyatt (2020) são encontrados, no subsolo capixaba, variedades de berilo, principalmente água-marinha, além de cristais de quartzo hialinos e fumês; citrino e ametista.



Segundo Ribeiro (2008), encontra-se no Brasil as gemas mais valiosas no mercado internacional, como o diamante, alexandrita, esmeralda e turmalina Paraíba, sendo que 80% dessas são destinadas à exportação sejam em estado bruto sejam lapidadas (LEITE, 2007). De acordo com Fortunato (2016) os preços das gemas brasileiras vêm aumentando consideravelmente, devido, entre outros fatores, à inserção da China nesse mercado e que o processo de precificação das joias tem levado em consideração o valor do material gemológico e o metal usado, a dificuldade de produção, a tecnologia incorporada e quanto o consumidor está disposto a gastar, dentre outros.



Com relação à lapidação, esta é realizada, normalmente, por pequenas empresas. Mesmo com a terceirização do elo tendo crescido, ainda há poucas indústrias aptas a garantir qualidade, prazo e diversidade de cortes. O país dispõe de capacidade e competitividade para produção de gemas de média a boa qualidade, mas sem escala e preços competitivos, o que ocorre ocasionalmente em gemas de baixo valor, geralmente calibradas. (HENRIQUES; SOARES, 2005)

Além das gemas, o Brasil é considerado um grande produtor de ouro, com extração distribuída em quase todo território. Os principais estados produtores de ouro no país são: Pará, Minas Gerais, Mato Grosso, Bahia, Goiás e Tocantins (LEITE, 2007). Entre 2016 e 2018, segundo dados do *Gold Fields Mineral Services (GFMS)*, o país ocupava o 12º lugar no ranking dos maiores produtores deste metal precioso e, em 2018, alcançou 82,2 toneladas de ouro. De acordo com o IBGM, a produção cresceu nesse ano 3%, aumento ocasionado pela procura do metal como investimento. (IBGM, 2019)

O design das joias brasileiras é reconhecido por ser alegre e colorido e também pela sua sensualidade. Tal atributo é de grande importância para o setor, tanto que foi escolhido como a base da estratégia da inserção da joia brasileira no comércio exterior. Em entrevista para o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) em 2006, o então presidente do IBGM, Hécliton Santini Henriques, afirmou que:

“O Brasil, por razões históricas, sempre foi muito bom no desenho, com uma diversidade cultural e geográfica bem importante, que é uma matéria-prima singular para a criação. O design é o fator de diferenciação, porque o mercado internacional é altamente competitivo. É um mercado altamente globalizado.” (SEBRAE, p. 43, 2006)

O prestígio internacional das joias brasileiras deve-se, notadamente, aos aperfeiçoamentos nos modelos de qualidade e a melhoria da competitividade através de importações de máquinas, matéria-prima, ferramentas e equipamentos. O design da joia é



fundamental para agregar valor e criar identidade visual, principalmente por esse segmento possuir altos padrões de competição, fomentados pela qualidade e pela criatividade das peças e não pelos seus preços. (HENRIQUES; SOARES, 2005)

1.3 O COMÉRCIO INTERNACIONAL DE GEMAS E JOIAS BRASILEIRO

Inicialmente, somente o diamante, a esmeralda, a safira e o rubi eram considerados “preciosos”. As demais eram ditas “semipreciosas”, e isso incluía a maior parte das gemas brasileiras. Como vimos, com o passar do tempo, devido à qualidade e à beleza, as “pedras” brasileiras foram ocupando espaço nos mercados nacional e internacional. Em 1963 o Brasil se consolidou como o principal produtor de gemas, com a descoberta, em diversas partes do país, de esmeraldas, turmalinas, águas-marinhas, crisoberilos, opalas, topázios, ágatas, ametistas, dentre outras. (HENRIQUES; SOARES, 2005)



Nesse processo de busca pelo reconhecimento para que as gemas brasileiras fossem consideradas preciosas, cabe mencionar o papel da joalheria H. Stern, na pessoa do Hans Stern, fundador da marca, que desde que a empresa foi fundada, se preocupou em mudar essa nomenclatura, divulgando e promovendo a beleza das gemas do país. Essa mudança ocorreu em 1971 quando o *Gemological Institute of America (GIA)* promoveu as “pedras coloridas” tidas como semipreciosas a preciosas. (ALBINO; GUIMARÃES, 2009)

No início da Segunda Guerra Mundial, muitos lapidários europeus vieram para o Brasil. Eles possuíam conhecimentos em técnicas de lapidação de gemas e migraram para o país com o objetivo de manufaturar as gemas brasileiras e comercializa-las. (ANDRADE, 2006)

Passada a guerra, houve uma crise no mercado joalheiro e eles não receberam incentivo para permanecerem no país. Com isso, grande parte deles, se mudou para Israel, onde criaram uma das maiores indústrias lapidárias e a maioria das gemas lá produzidas eram importadas do Brasil. No país as indústrias joalheiras só não desapareceram graças a alguns empresários do ramo que optaram por continuar em terras brasileiras. (HENRIQUES; SOARES, 2005)

Vencida a recessão econômica, provocada pela Guerra, o mercado de gemas e joias teve uma significativa recuperação. Não obstante esse desempenho, a indústria local não conseguiu se consolidar no mercado internacional por não dispor de ajuda do governo e ter que se autofinanciar. Nas décadas de 1950 e 1960, houve um crescimento do setor, contudo as exportações foram insignificantes. (ANDRADE, 2006)

Durante a crise do petróleo, o país procurava formas de aumentar as exportações e nesse contexto foi criado um grupo de trabalho com função de analisar o setor e propor um plano para





desenvolvê-lo por meio da Portaria Interministerial nº 281, de 28 de agosto de 1975. Essa política teve um impacto positivo para o setor, pois com as propostas feitas pela comissão foi elaborado um programa para promover o seu desenvolvimento, o que possibilitou o surgimento e o fortalecimento de várias empresas. (HENRIQUES; SOARES, 2005).

Não obstante a importância desse período para o revigoramento da indústria joalheira marcado ainda pela criação, em 1977, do Instituto Brasileiro de Gemas e Metais Preciosos – IBGM, a recessão econômica dos anos 1980 e 1990, contribuiu para o arrefecimento o setor, que em 1983 chegou a exportar somente 706 dólares, de acordo com dados do MDIC/SECEX em 2005. (PENIDO, 2016)

Nos anos 80, houve um incentivo para que as pequenas empresas participassem do comércio internacional através de consórcios de exportação – conglomerados de empresas do mesmo segmento econômico com o objetivo de possibilitar a exportação de micro, pequenas e médias empresas, reduzindo assim os gastos aduaneiros. (WILMSEN, 2019) Inicialmente, a participação funcionou bem, mas com o passar dos anos, essas empresas foram perdendo a ajuda de instituições que apoiavam essa iniciativa como, por exemplo, o suporte técnico do SEBRAE e, com isso, poucas indústrias permaneceram exportando. A prioridade, nessa época, era atender o mercado nacional, já que o Brasil não possuía capacidade para competir no mercado externo. (HENRIQUES; SOARES, 2005)

Na década de 1990, teve início o processo de abertura da economia brasileira, o que possibilitou com que a indústria joalheira nacional pudesse concorrer com produtos advindos do exterior. Nesse período, havia uma grande quantidade de joias importadas e contrabandeadas no país. A partir de 1993, passou a ser adotado o mecanismo criado pelo Decreto 99.472, de 24/08/90, específico para o setor em questão (Documento Especial de Exportação), com o objetivo de facilitar os procedimentos internos e evitar o contrabando e a informalidade durante as exportações. (ANDRADE, 2006)

O desejo de concorrer com os produtos importados e contrabandeados, a criação do plano Real em 1994 e o desenvolvimento do Projeto Setorial Integrado (PSI) de Apoio às Exportações de Gemas e Joias em 1998, fizeram com que a indústria joalheira do Brasil se fortalecesse. (FORTUNATO, 2016) Apesar do setor de Gemas, Joias e Afins ser reconhecido como um grande gerador de divisas, somente a partir do ano 2000, através do apoio do PSI, passou a desenvolver-se de forma sistemática e com a definição de estratégias voltadas para promover uma maior agregação de valor aos produtos originários desse segmento produtivo (ANDRADE, 2006)



Atualmente, o setor em estudo possui grande aceitação das joias de ouro e de folheados e bijuterias no mercado internacional. Além disso, possui capacidade de desenvolver-se e ocupar melhores posições no cenário internacional. Diversas características do setor possibilitam seu crescimento, como a variedade de gemas, o design incorporado às joias e a capacidade de internacionalização. Porém, ainda há gargalos que precisam ser resolvidos, dentre os quais podemos citar a informalidade, a ausência de fiscalização, o contrabando e a alta incidência de impostos. (FORTUNATO, 2016)



Ribeiro (2011) destaca que a indústria de joias vem utilizando novas tecnologias e designs diferenciados, o que a torna mais competitiva e tende a garantir a obtenção de maiores lucros. O autor ressalta que as regiões Sul e o Sudeste do Brasil se destacam na medida em que ofertam, sistematicamente, cursos direcionados ao setor, possuem empresas que atuam no ramo, executam políticas direcionadas bem como incorporam novas tecnologias.

Diante do exposto, observa-se o crescimento das exportações de joias para países como Alemanha, Estados Unidos e Canadá, o que só foi possível devido à introdução de novas técnicas de produção, o que refletiu na melhoria da qualidade dos produtos nacionais, possibilitando, assim, que o Brasil concorra com países tradicionais que atuam, diretamente, no setor, como Itália, Tailândia e Índia. (BAUTZ, 2018)

2 O IBGM E APEX-BRASIL: diretrizes e políticas de fomento ao setor de Gemas e Joias brasileiro

No ano de 1998, o IBGM - Instituto Brasileiro de Gemas e Metais Preciosos - e a APEX - Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos - estabeleceram o primeiro PSI - Projeto Setorial Integrado - de apoio às exportações de gemas e joias brasileiras. Esse projeto resultou em diversos ganhos para o setor como o crescimento das exportações e a criação de novos APL's - Arranjos Produtivos Locais. Os APL's se caracterizam por ser um conjunto de empresas com especialidade produtiva, situadas próximas geograficamente e que possuem relação de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre elas e conta com o apoio do governo, das associações empresariais, das instituições de crédito e de ensino e de pesquisa (CARDOSO, 2014). Uma das principais colaborações desse programa foi o estabelecimento de uma estratégia competitiva baseada, notadamente, no design com vistas a atender o aumento da demanda por joias diferenciadas. (ANDRADE, 2006)

O aprimoramento do processo produtivo e a divulgação das joias brasileiras também contribuíram para a consolidação do setor, o qual tem apresentado maior competitividade e tem



garantido o incremento das exportações (ANDRADE, 2006). De acordo com dados do IBGM (2019), no ano de 2018 as exportações do setor de Gemas, Joias e Afins somaram US\$ 3,3 bilhões e se levado em conta apenas as exportações de gemas, joias e bijuterias, o valor é de cerca de 254 milhões de dólares.

2.1 O INSTITUTO BRASILEIRO DE GEMAS E METAIS PRECIOSOS



O IBGM é uma instituição nacional com direito privado e sem fins lucrativos, fundada em 1977, com o propósito de executar, movimentar, complementar, potencializar e impulsionar a cadeia produtiva de Gemas, Joias, Bijuterias e Relógios em todos os seus elos, adequando seus desejos e proporcionando a transmissão de saberes e a confiabilidade da sua produção (IBGM, 2021). O IBGM foi formado pelo Grupo de Trabalho estabelecido pela Portaria Interministerial nº 281, de 28 de julho de 1975 (IBGM, 2016).

O IBGM conta com uma estrutura organizacional composta por dois conselhos, sendo um de cunho administrativo e outro de natureza fiscal bem como pela Diretoria Executiva profissional, tendo como órgão decisivo a Assembleia Geral, a qual é formada por todos os sócios, colaboradores e delegados do setor. Além destes, conta também com o suporte de uma equipe técnica (IBGM, 2016).

A atuação desse Instituto se dá tanto no interior das empresas, capacitando e garantindo a melhoria da sua competitividade quanto fora delas promovendo o aprimoramento e a consolidação dos diferentes elos que compõem a cadeia produtiva. Além disso, atua como um facilitador no ingresso das empresas ligadas a esse segmento produtivo nos mercados nacional e internacional (IBGM, 2020).

O desempenho do IBGM está ligado à análise de variáveis políticas e institucionais, o que permite a intervenção desse instituto em diferentes elos da cadeia produtiva com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento e para o fortalecimento do setor de Gemas, Joias e Afins. No campo das informações o IBGM realiza estudos e pesquisas com levantamento e análise de dados quantitativos e qualitativos. Na área promocional o IBGM organiza e apoia a realização de eventos, feiras, exposições tanto em âmbito nacional como internacional, contribuindo, assim, decisivamente, para a divulgação dos produtos oriundos dessa cadeia produtiva. (IBGM, 2020)

Diante do exposto, tem-se que o papel do IBGM é direcionado, sobretudo, para empresas que atuam em diferentes elos da cadeia produtiva com ênfase para aquelas que




fabricam e comercializam joias, gemas e afins. Além disso, é importante destacar a estreita relação que o IBGM tem com associações empresariais estaduais, as quais atuam em conjunto e de forma integrada para definirem e executarem ações que estimulem o avanço desse setor produtivo. Neste contexto, é essencial entendermos a parceria firmada entre o IBGM e a APEX (IBGM, 2020).

2.2 A AGÊNCIA BRASILEIRA DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÕES E INVESTIMENTOS - APEX

A Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos – APEX - foi fundada pelo Decreto Presidencial nº 4.584, de 05 de fevereiro de 2003, como instituição habilitada pela Medida Provisória nº 106, de 22 de janeiro de 2003, a qual foi transformada em 14 de maio de 2003 na Lei nº 10.688. É uma organização com sede em Brasília sem fins lucrativos, com direito privado, interesse coletivo e utilidade pública, sendo considerado um Serviço Social Autônomo controlado pelo Ministério das Relações Exteriores (MRE). (APEX, 2019)

Essa agência conta com Unidades de Atendimento em diversos estados brasileiros e com Centros de Negócios (CNs) em países escolhidos estrategicamente. Os CNs são plataformas que ajudam no avanço da internacionalização das empresas, identificam oportunidades de negócios, fomentam a participação do Brasil em mercados mundiais bem como são guias para atrair investimentos. Associado ao exposto mantém, em Bruxelas, um escritório que visa acompanhar as tendências e as deliberações da União Europeia que possam impactar as exportações brasileiras (ABF, 2020)

Os principais objetivos da APEX são estimular o aumento das exportações brasileiras; promover a inserção de um maior quantitativo de empresas no comércio internacional, principalmente, as de pequeno e médio porte; diversificar os produtos e os serviços exportados; abrir novos mercados para o Brasil; e gerar emprego e renda (GOMES; LUPORINI, s.d). Do ponto de vista estratégico, a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos, visa possibilitar a internacionalização das empresas; aumentar a quantidade de empresas exportadoras; afirmar os mercados que já existem; estabelecer novos mercados; adicionar relevância às exportações brasileiras, através da parceria com instituições de vários ramos de produção; e atrair mais investimentos internacionais para as empresas. (APEX, 2008)




A APEX atua, conjuntamente, com instituições públicas e privadas para atrair e captar novos investimentos estrangeiros diretos (IED) com vistas a aumentar a competitividade das empresas, contribuindo, assim, para a sua atualização tecnológica e para a criação de renda e de novos empregos no Brasil (APEX, 2019). A sua principal missão consiste em estimular as exportações, a internacionalização das indústrias nacionais e os IEDs, colaborando, assim, para a definição de estratégias e de políticas públicas brasileiras com o intuito de promover o crescimento econômico sustentável do país. (BRAZILIAN SUPLIERS, 2021)

Diante do exposto, a agência é essencial à medida que impulsiona as exportações, aumenta a competitividade econômica do Brasil, possibilita abertura de novos mercados, atrai mais investimentos e gera novos empregos. (REMESSA ONLINE, 2020). Ela desempenha um importante papel ao apoiar as empresas no seu processo de inserção no comércio internacional, buscando aprimorar a sua competência organizacional, desenvolver métodos para se internacionalizar, identificar oportunidades de negócios e atrair novos investimentos. (APEX, 2020)

No tocante à captação de novos investimentos a APEX contribui para a elaboração de estratégias capaz de aumentar o volume de investimentos estrangeiros, promover o conhecimento sobre a dinâmica e a lógica de mercados altamente competitivos bem como orientar sobre a legislação ambiental. (COBLI, 2021)

Os serviços disponibilizados pela agência têm como propósito favorecer o acesso das empresas aos mercados estrangeiros, diferenciar os rumos das exportações e aprimorar a visão que os demais países têm dos produtos e dos serviços provenientes do Brasil. Para isto, desempenha atividades de promoção comercial, através de Projetos Setoriais (PS) – os quais funcionam mediante cooperações firmadas com instituições que representam o país em diversos setores econômicos - e de iniciativas próprias consubstanciadas na organização de feiras internacionais, missões prospectivas e comerciais, rodadas de negócios, etc. (APEX, 2019)

A APEX contribui para a melhoria do sistema de gestão dos empresários brasileiros na medida em que promove capacitação, consultoria e assessoria para que as organizações empresariais possam lidar com as adversidades presente no comércio internacional. Cabe registrar que as empresas de médio e pequeno porte são as que mais se beneficiam dos trabalhos realizados pela agência. (REMESSA ONLINE, 2020)



No que tange à estrutura organizacional a APEX dispõe de órgãos de direção que são os conselhos deliberativo e fiscal bem como de diretorias executiva, de negócios e de gestão corporativa, além da presidência (APEX, 2019). Na atualidade, a agência auxilia, aproximadamente, 13 mil empresas que atuam em 81 setores da economia brasileira e que vendem para mais de 200 países, o que retrata, em grande media, a sua importância e o seu alcance (ABF, 2020).


Como vimos a APEX estabelece parcerias com agências governamentais estaduais e com entidades da indústria e das federações, de forma que a atuação conjunta e baseada na cooperação e na integração é a sua tônica. Em consonância com essa proposição a APEX possui um convênio firmado com o IBGM cujo objetivo é propiciar a continuidade da abertura de mercados, buscando conservar e melhorar a imagem de qualidade que os produtos brasileiros do setor de gemas, joias e metais preciosos possuem no contexto internacional, seja por meio do design inovador que consiste em um grande diferencial incorporado aos produtos brasileiros provenientes desta cadeia produtivos seja pela valorização das gemas brasileiras e pela ampliação das exportações. (APEX, 2020)

2.3 PRECIOUS BRAZIL

Em agosto de 1998, o IBGM e a Apex firmaram o primeiro PSI de apoio às exportações de gemas e joias, uma referência em termos de planejamento voltado para promover o crescimento desse setor produtivo. As principais tarefas delineadas e executadas estavam ligadas à percepção; capacitação; qualificação tecnológica; harmonização de produtos; estudo e investigação de mercado; ferramentas de promoção; eventos; e divulgação dos produtos (PENIDO, 2016). Nas palavras de Andrade (2006), os principais objetivos do PSI consistem em promover a:

“estruturação de uma rede de apoio tecnológico, integrada por escolas, laboratórios gemológicos, serviços de consultoria e extensão tecnológicas; montagem de sistema de capacitação gerencial para a profissionalização da administração e da gestão de qualidade total; realização de diversos cursos técnicos e especialização em design de joias e estudos de tendências e consultoria às empresas; sistematização e disseminação de informações e orientações mercadológicas às empresas, associado às participações em feiras e missões voltadas para promoção de vendas externas; criação da imagem do Brasil, com estilo, design próprio e diferenciado.” (ANDRADE, p. 46 e 47, 2006)

Em face ao apresentado, tem-se que o referido projeto concentrou esforços para promover, notadamente, os produtos de maior valor agregado decorrentes da cadeia produtiva em estudo, com atuação nacional e implementação regionalizada, com coordenações em alguns estados brasileiros para se aproximar dos empresários. (HENRIQUES; SOARES, 2005)





A implementação do PSI contribuiu para que as joias e as gemas brasileiras fossem reconhecidas em âmbito internacional, fazendo com que diversas empresas passassem a exportar esses produtos e, ao mesmo tempo, estimulou o potencial das empresas que já eram exportadoras de produtos resultantes dessa cadeia produtiva. (SEBRAE, 2006). O Projeto executado pela APEX em parceria com o IBGM entre 1998 e 2004 trouxe consequências positivas para o setor, como o aumento das exportações e a criação de novos Arranjos Produtivos Locais no Amazonas, Belém, Brasília e Fortaleza. (ANDRADE, 2006)

Para se inserir de forma mais participativa no cenário internacional, o setor de gemas e joias brasileiro, precisaria criar um diferencial para se destacar de países como Itália, Índia, Tailândia e China, os quais já possuíam notoriedade e tradição na produção e na comercialização destes produtos. O país sempre foi associado à produção de ouro e de gemas, mas não era reconhecido pela fabricação de joias, apresentava pouca capacidade instalada de produção e não contava com o apoio público e de instituições financeiras para adquirir a infraestrutura necessária para reverter esse quadro. Diante dessas fragilidades, a vantagem competitiva criada para promover a inserção do setor de Gemas, Joias e Afins no comércio internacional foi, em grande medida, o design. (ANDRADE, 2006)

Para Andrade (2006), a criação dessa vantagem competitiva só foi possível devido ao potencial dos designers brasileiros, ao crescimento da demanda por joias diferenciadas em âmbito internacional e, sobretudo, as contribuições do PSI expressas no apoio concedido a esses profissionais que foram adquirindo seus espaços e se tornaram reconhecidos internacionalmente. Diante disso, as joias brasileiras se internacionalizaram na medida em que melhoraram a qualidade e o acabamento além de exprimirem cores vibrantes, alegria tropical, criatividade e o bom gosto brasileiros. Associado ao exposto, Andrade aponta que a divulgação das joias brasileiras, a crescente participação em feiras internacionais e o desenvolvimento de pesquisas nos diferentes elos da cadeia produtiva aceleraram o processo de inserção das joias brasileiras em mercados importantes e exigentes como nos Estados Unidos e na Itália.

Entre 1990 e 2000 para concorrer com os produtos importados o Brasil adotou novos métodos de produção que aproveitavam melhor o potencial do setor e a diversidade mineral existente no subsolo brasileiro. Assim, o setor desenvolveu sua própria identidade, incorporando elementos da fauna e da flora e agregando valor às gemas coradas e a outros insumos brasileiros, como jarina, fibras de madeira e coco, dentre outras. O uso desses materiais associado aos metais preciosos compôs peças que foram reconhecidas pela sua criatividade e alegria. (ANDRADE, 2006)




De acordo com Andrade (2006), o Projeto Setorial foi responsável pelo aumento da competitividade do setor de Gemas, Joias e Afins. Na primeira fase do Projeto a prioridade incluía ações de aperfeiçoamento do processo produtivo, capacitação dos profissionais, realização de pesquisas sobre a cadeia produtiva, adequação dos produtos e realização de eventos para divulgar o setor (HENRIQUES; SOARES, 2005). A meta era alcançar 150 indústrias ao final da fase inicial, porém este número foi ultrapassado e 213 empresas aderiram ao programa neste período. Ao final dessa fase, o design se constituiu como o mais importante diferencial da joia brasileira. (PENIDO, 2016)

Na segunda fase, paralelamente as ações implementadas para aprimorar o design das joias brasileiras, foram desenvolvidas outras atividades complementares com o objetivo de construir a imagem do setor de Gemas, Joias e Afins em nível mundial (HENRIQUES; SOARES, 2005). A inclusão das joias em eventos nacionais e internacionais e o apoio de grupos de joalheiros e de designers foram fundamentais para formação dessa imagem e para aumentar a credibilidade do setor. Esses fatores evidenciaram que o Brasil é capaz de fornecer matéria-prima e de ser competitivo na fabricação de joias diferenciadas. (ANDRADE, 2006)

A terceira fase do projeto, implementada em 2004, contribuiu para o desenvolvimento de polos industriais que passaram a deter tecnologias mais avançadas como laboratórios para tratamento de gemas e de fabricação de lapidações diferenciadas. (ANDRADE, 2006) Diante disso, pode-se afirmar que a execução das três fases do PSI foi essencial para o avanço do setor em estudo com o aumento da sua competitividade, a criação de vantagens competitivas e a incorporação de novas tecnologias. Para Henrique e Soares (2005), o PSI propiciou que esse setor produtivo experimentasse um ciclo favorável no cenário internacional em decorrência, notadamente, da divulgação das joias brasileiras em eventos no exterior.

2.4 BRAZIL GEMS AND JEWELRY E BRAZILIAN MINERALS

A *Brazil Gems and Jewelry* é uma marca que foi desenvolvida, em novembro de 2011, pelo IBGM em parceria com a Apex para representar o setor joalheiro do Brasil com vistas a promover a exportação de joias brasileiras. De acordo com Giraldi e Lourenção (2015) para se alcançar tal objetivo, a *Brazil Gems and Jewelry* é, amplamente, divulgada em países considerados como mercados alvos das exportações brasileiras, como Estados Unidos, Peru, Israel, Reino Unido, Suíça, Emirados Árabes Unidos, Argentina, Itália, Alemanha e México. Para esses autores as formas de divulgação feita pelo IBGM têm se dado através, principalmente, da participação de designers em concursos, divulgação de tendências, eventos internacionais, publicação em revistas de alcance mundial, dentre outras.





Outra iniciativa do IBGM em parceria com a APEX que merece ser apresentada foi a criação, em 2017, do *Brazilian Minerals*, o que consiste em uma ação voltada para o desenvolvimento do segmento de artefatos de pedra com o intuito de criar e de abrir novos mercados bem como de agregar valor aos minerais brasileiros. Essa ação conta com a participação de 15 empresas exportadoras de minerais localizadas em Soledade, no Rio Grande do Sul. Esses minerais são utilizados em decoração, coleção e/ou acessórios. A importância de tal união pode ser notada ao constatarmos que entre 2017 e 2019 as exportações realizadas por esse agrupamento de empresas representaram 34% das exportações do Brasil de minerais brutos e lapidados e de artefatos de gemas. Além disso, cabe salientar que uma das características marcantes das empresas que compõem o *Brazilian Minerals* é a sustentabilidade, tendo em vista que todas as empresas que o compõe utilizam apenas produtos de garimpos legalizados e seguem as regras dos órgãos responsáveis pela fiscalização. (*BRAZILIAN MINERALS*, 2021)

A importância desta parceria entre o IBGM e Apex-Brasil, que culminou na criação do PSI de fomento às exportações do setor de gemas e joias brasileiro, pode ser notada ao se analisar os dados quantitativos de antes e depois da criação do Projeto. Antes da sua criação, o setor de joalheria e ourivesaria chegou a exportar apenas 631 mil dólares no ano de 1971, ao passo que em decorrência, notadamente, do surgimento do PSI, ocorrido em 1998, passou a exportar, neste mesmo ano, um total de US\$ 56.342 mil e em 2004 US\$ 93.066 mil. Com a implementação do *Precious Brazil*, as exportações começaram a apresentar padrão estável de crescimento, uma vez que o setor passou a ser mais competitivo e menos sensível às crises a partir dos avanços produtivos e da adoção da estratégia que priorizou o design. Isso fez com que a quantidade de países de destino das exportações do setor aumentasse e ampliasse a quantidade exportada para países que já compravam do Brasil, como os Estados Unidos e a Suíça. (ANDRADE, 2006)

Nos anos de 2016 e 2017, o Brasil foi o segundo maior produtor de gemas coradas do mundo, produzindo 760.118 toneladas em 2016 e 510.905 toneladas no ano seguinte, estando atrás apenas de Moçambique. Em 2018, as exportações de todo o setor chegaram a US\$3.346.363, sendo que 80% deste valor correspondiam às exportações de ouro. O país ocupava na época o 12º lugar no ranking mundial de exportação deste metal. Levando-se em conta somente as exportações de gemas, joias e bijuterias, o valor somou cerca de 254 milhões de dólares. (IBGM, 2019)

Diante do exposto, tem-se que o setor de Gemas, Joias e Afins no Brasil apresenta um enorme potencial a ser explorado no âmbito internacional cuja inserção tem se dado,



gradativamente, com o apoio expressivo do IBGM em parceria com a APEX mediante a adoção de Projetos Setoriais, ampla divulgação dos produtos originários dessa cadeia produtiva, o aprimoramento da qualidade, a incorporação de novas técnicas de produção, o desenvolvimento de um design inovador e criativo que expressa a identidade nacional com ampla aceitação internacional, a variedade de minerais gemológicos com cores diferenciadas que encantam consumidores em diferentes partes do planeta.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O setor de Gemas e Joias brasileiro é um dos mais antigos setores econômicos do país, datando a sua origem desde o período da colonização com a descoberta do ouro e, posteriormente, de diamantes e de outras gemas. Em virtude da sua beleza e da sua qualidade, as gema brasileiras, rapidamente, passaram de “semipreciosas” a “preciosas” e, atualmente, o Brasil é internacionalmente conhecido pela sua riqueza mineral, com vasta diversidade e produção de gemas exclusivas em seu subsolo, como o topázio imperial e a turmalina Paraíba. Além dos materiais gemológicos, o país destaca-se também pela produção de ouro. O design e a qualidade das joias são fatores de destaque do setor no exterior. Contudo, apesar de diversos pontos positivos, ainda existem gargalos inerentes a esse segmento produtivo como a elevada informalidade e a alta carga tributária que dificultam o seu desenvolvimento.

Em 1998, com a parceria firmada entre o IBGM e a APEX, através do PSI de incentivo às exportações de gemas e joias brasileiras, o setor ganhou notoriedade e incentivo para competir em âmbito internacional. Como resultados importantes da criação desse projeto, podemos destacar o aumento das exportações, a criação de novos APL's em estados brasileiros e a determinação de uma estratégia competitiva voltada para o design das joias.

Com base na análise dos dados quantitativos referentes às exportações, apresentados nesse artigo, pode-se concluir que a criação do Projeto Setorial Integrado *Precious Brazil*, foi de grande relevância para melhorar a inserção e a posição do Brasil enquanto exportador de gemas e joias no cenário internacional bem como contribuiu para o desenvolvimento do setor em estudo consubstanciado no aumento das exportações e na criação de uma marca setorial que possibilitou criar uma imagem diferenciada das joias brasileiras em nível internacional. Diante disso, constata-se que, existem diversas razões para continuar apoiando o crescimento e o desenvolvimento desse setor produtivo, haja vista seu enorme potencial exportador, a grande quantidade de empregos gerados por todos os elos da sua cadeia produtiva e pelo país ser uma das principais províncias gemológicas do mundo.

REFERÊNCIAS

ALBINO, José Coelho de Andrade; GUIMARÃES, Felipe Jurdi. **Internacionalização de marcas de luxo brasileiras: um estudo de caso da joalheria H. Stern**. Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais, São Paulo, v. 4, n. 1, p. 100-129, jan./jul. 2009. Disponível em: <<https://internext.espm.br/internext/article/view/84>>. Acesso 14 ago. 2020.

ANDRADE, Josefa Batista de Oliveira. **Viabilidade de inserção competitiva do setor de joias de Pernambuco no comércio exterior** / Josefa Batista de Oliveira Andrade. – Recife : O Autor, 2006. xiv, 109 folhas: il., fig., gráf., tab. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/4490/1/arquivo6109_1.pdf>. Acesso em: 09 set. 2020.

APEX-BRASIL. Disponível em: <<https://portal.apexbrasil.com.br/>>. Acesso 29 out. 2020.

APEX-BRASIL. **Apex Brasil. Parceira do Exportador e Investidor**. 2008. Disponível em: <<http://www.ielmt.com.br/ww2/uploads/cin/downloads/Apex2952009111455.pdf>>. Acesso 03 nov. 2020.

APEX-BRASIL. **Relatório de Gestão Apex-Brasil 2019**. Disponível em: <<https://portal.apexbrasil.com.br/noticia/apex-brasil-publica-relatorio-de-gestao-com-resultados-de-2019/>>. Acesso em: 30 out. 2020.

COBLI. **Apex Brasil: Conheça a agência que pode te ajudar a exportar**. Disponível em: <<https://www.cobli.co/blog/apex-brasil/>>. Acesso em: 09 mar. 2021.

BRAZILIAN MINERALS. Disponível em: <<https://braminerals.com/>>. Acesso 09 mar. 2021.

BAUTZ. **Saiba como Anda o Mercado de Joias no Brasil**. Disponível em: <Arthur. <https://www.bautz.com.br/blog/mercado-de-joias-no-brasil/>>. Acesso em: 18 fev. 2021.



CARDOSO, Univaldo Coelho. **APL: arranjo produtivo local**. / Univaldo Coelho Cardoso, Vânia Lúcia Nogueira Carneiro, Édna Rabêlo Quirino Rodrigues. – Brasília : Sebrae, 2014. Disponível em: <[https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/b8126fa768f69929a146f38122da570b/\\$File/5197.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/b8126fa768f69929a146f38122da570b/$File/5197.pdf)>. Acesso em: 01 abr. 2021.

CONVÊNIOS VIGENTES – APEX-BRASIL. Disponível em: <<https://portal.apexbrasil.com.br/arquivo/convenios-vigentes/>>. Acesso em 30 out. 2020.

FIGUEIREDO, Isabelly de Almeida; FORTUNATO, Daniëlle de Oliveira Bresciani; WYATT, Hudson Henrique. **Águas marinhas no Estado Espírito Santo: Uma Análise da Cadeia Produtiva**. 2020. Disponível em: <<https://www.morebooks.shop/store/pt/book/%C3%A1guas-marinhas-no-estado-do-esp%C3%ADrito-santo/isbn/978-620-2-56201-0>>. Acesso em: 24 fev. 2021.

FORTUNATO, Daniëlle de Oliveira Bresciani. **Planejamento Estratégico no Setor de Gemas e Joias no Brasil: uma análise da joalheria H Stern**. São Paulo, 2016.

GARCIA, Alexandre de Araújo. **Estudo de mercado dos setores de gemas, jóias, bijuterias e correlatos**/ Alexandre de Araújo Garcia, Carlos André Almeida Machado, Patrícia Albuquerque Lima. -- Brasília: SEBRAE / DF, 2005. 72p. Disponível em:



<[http://intranet.df.sebrae.com.br/download/desenvolvimento_setorial/Gemas/Pasta%20WEB NAVEGA/Gemas.pdf](http://intranet.df.sebrae.com.br/download/desenvolvimento_setorial/Gemas/Pasta%20WEB%20NAVEGA/Gemas.pdf)>. Acesso em: 24 fev. 2021.

GIRALDI, Janaína de Moura Engracia; LOURENÇÃO, Marina Toledo de Arruda. Processo de desenvolvimento e gestão de marcas setoriais: uma análise da marca Brazil Gems and Jewelry. **Revista de Administração da UNIMEP**. v.13, n.3, Setembro/Dezembro – 2015. Disponível em: <<http://www.raunimep.com.br/ojs/index.php/regen/editor/submissionEditing/945>>. Acesso em: 08 mar. 2021.

GOMES, Otávio Calixto Lopes; LUPORINI, Carlos Eduardo de Mori. **Efeitos da atividade de exportação e do apoio da Agência de Promoção de Exportações (APEX-Brasil) sobre as etapas do processo de Planejamento Estratégico Empresarial**. [s.d.]. Disponível em: <[http://sistema.semead.com.br/10semead/sistema/resultado/trabalhos PDF/210.pdf](http://sistema.semead.com.br/10semead/sistema/resultado/trabalhos/PDF/210.pdf)>. Acesso em: 10 mar. 2021.

HENRIQUES, Hécliton Santini; SOARES, Marcelo Monteiro (coords.). **Políticas e Ações para a Cadeia Produtiva de Gemas e Joias / Instituto Brasileiro de Gemas e Metais Preciosos**. Brasília: Brisa, 2005. 116 p.: il. Disponível em: <https://cursosextensao.usp.br/pluginfile.php/180964/mod_resource/content/1/cadeia%20produtiva%20brasileira.pdf>. Acesso em 05 ago. 2020.

IBGM. **O Setor em Grandes Números 2018**. São Paulo, 2019. Disponível em: <<https://ibgm.com.br/publicacao/publicacao-o-setor-em-grandes-numeros-2018/>>. Acesso em: 08 ago. 2020.

IBGM É | IBGM. Disponível em: <<https://ibgm.com.br/ibgm-e-2/>>. Acesso em: 28 out. 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEMAS E METAIS PRECIOSOS – IBGM. **Ata da Assembleia Geral Extraordinária realizada em 16 de junho de 2016**. 2016. Disponível em: <<https://ibgm.com.br/ibgm-e-2/>>. Acesso em: 29 out.2020.

LEITE, Rogério Viana. **Plano de Desenvolvimento Preliminar do APL de Gemas e Joias do Distrito Federal, 2007**. Disponível em: <<https://www.abragem.org.br/apl>>. Acesso em: 09 set. 2020.

MINISTÉRIO DE MINAS E ENERGIA – MME. **Relatório Técnico 56, Perfil de Gemas (Diamante e Gemas de Cor)**. Brasília - DF, 2009.. Disponível em: <http://www.jmendo.com.br/wpcontent/uploads/2011/08/P30_RT56_Perfil_de_Gemas_xDiamante_e_Gemas_de_Corx.pdf>. Acesso em: 14 ago. 2020.

PENIDO, Patricia Neves. **O registro de desenho industrial no Brasil e no exterior como ferramenta de proteção legal à reprodutibilidade no design de joias**. 2016. (Mestrado Profissional em Propriedade Intelectual e Inovação). Academia de Propriedade Intelectual e Inovação, 2016. 190 f. Disponível em: <<https://www.gov.br/inpi/pt-br/atuacao-transversal/academia/arquivo/arquivos-biblioteca/PENIDOPatriciaNeves.pdf>>. Acesso em: 09 set. 2020.

PERGUNTAS FREQUENTES – APEX-BRASIL. Disponível em: <<https://portal.apexbrasil.com.br/perguntas-frequentes/>>. Acesso em: 03 nov. 2020.



QUEM FAZ | IBGM. Disponível em: <<https://ibgm.com.br/ibgm-e-2/quem-faz/>>. Acesso em 28 out. 2020.

QUEM SOMOS – APEX-BRASIL. Disponível em: <<https://portal.apexbrasil.com.br/quem-somos/>>. Acesso em 29 out. 2020.

RECEITA FEDERAL. Disponível em: <<https://receita.economia.gov.br/orientacao/aduaneira/classificacao-fiscal-de-mercadorias/ncm>>. Acesso em: 11 ago. 2020.

REMESSA ONLINE – APEX BRASIL: ENTENDA O QUE É E QUAL SUA IMPORTÂNCIA. Disponível em: <<https://www.remissaonline.com.br/blog/apex-brasil-entenda-o-que-e-e-qual-sua-importancia/>>. Acesso em: 03 nov. 2020.

RIBEIRO, Hilton Manoel Dias. **Caracterização do setor de gemas, joias e metais preciosos no Brasil: perspectivas para inovação e desenvolvimento setorial** / Hilton Manoel Dias Ribeiro. – Brasília: SENAI.DN, 2011. 48p. (Série Estudos Setoriais, n.11). Disponível em: <<http://acervodigital.sistemaindustria.org.br/handle/uniepro/172>>. Acesso em: 06 ago. 2020.

RIBEIRO, Hilton Manoel Dias. **Fatores relevantes no desempenho brasileiro no mercado internacional de pedras preciosas**. 2008. 89 f. Dissertação (Mestrado em Economia) – Programa de Pós-Graduação em Economia, Universidade Federal de Viçosa, 2008. Disponível em: <<https://www.locus.ufv.br/handle/123456789/3231>>. Acesso em: 07 ago. 2020.

SEBRAE, **Lapidando a Imagem da Joia Brasileira**. Coronário Editora Gráfica Ltda, 2006. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/AA0CDFB4C6BDF0B083257279004756C2/\\$File/NT00035016.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/AA0CDFB4C6BDF0B083257279004756C2/$File/NT00035016.pdf)>. Acesso em 06 ago. 2020.

TRANSPARÊNCIA | IBGM. Disponível em: <<https://ibgm.com.br/ibgm-e-2/transparencia/>>. Acesso em 29 out. 2020.

WILMSEN, Elizandra Luiza. **Consórcio de Exportação**. 2019. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/consorcio-de-exportacao>>. Acesso em 01 mar. 2021.

CAPÍTULO 31

ANÁLISE DA QUALIDADE NOS SERVIÇOS CONTÁBEIS: UTILIZANDO COMO FERRAMENTA O MODELO SERVQUAL

Mariele Fernanda Zinn Pereira, UNEMAT
André Ximenes de Melo, UNEMAT
Sonia Aparecida Beato Ximenes de Melo, UNEMAT
Grazielle Oliveira Aragão Servilha, UNEMAT

RESUMO


O objetivo do estudo é investigar, por meio da ferramenta SERVQUAL, o nível de satisfação dos clientes em relação à qualidade dos serviços contábeis prestados pelos escritórios de contabilidade em um seguimento comercial de Tangará da Serra-MT. O método utilizado pode ser definido como misto, pois foi uma pesquisa qualitativa descritiva para análise do perfil dos gestores, e quantitativa, pois mensurou a qualidade dos serviços contábeis. Foi aplicado o questionário estruturado no modelo SERVQUAL, contendo 22 questões, bem como questões sobre o perfil dos gestores para 70 estabelecimentos do *Shopping Tangará*, em diferentes datas do mês de agosto a setembro, englobando comércio e serviço. Obteve-se retorno de 56 questionários respondidos. Os resultados apontaram que a qualidade nos serviços contábeis prestados no setor pesquisado está abaixo das expectativas dos clientes.

PALAVRAS-CHAVE: Contabilidade. Qualidade nos serviços. Dimensão.

INTRODUÇÃO

A satisfação do cliente é vital na medida de desempenho em qualquer empresa e provedor de serviços, em seus esforços para alcançar e melhorar a vantagem competitiva (HAMING *et al.*, 2019; RAMLAWATI; KUSUMA, 2018). Em meio a esse cenário de competitividade, Reis (2018) assevera que qualquer profissional poderá ser bem-sucedido, a depender da qualidade do serviço que prestar, pois a sua eficiência eleva a satisfação dos clientes. A qualidade do que é ofertado e a satisfação dos clientes em empresas de serviços contábeis são as raízes de sua força e vantagem competitiva. Nesse ínterim, pesquisas sobre qualidade no âmbito contábilístico têm sido conduzidas por vários pesquisadores usando o instrumento SERVQUAL, haja vista a necessidade de sua mensuração. Um em destaque foi o Servqual de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988). A conexão substancial entre a qualidade do serviço e a satisfação do cliente foi amplamente analisada em diferentes aplicações ao longo dos anos.

Nesse contexto, Haming *et al.* (2019), Cengiz e Fidan (2017), Ravichandran, Prabakaran e Kumar (2010) e Malik *et al.* (2012) realizaram estudos sobre os fatores que influenciam a



satisfação e fidelidade dos clientes, sendo a qualidade do serviço o principal fator, na perspectiva desses autores. Assim como Bhatt e Bhanawat (2016), Cho, Kim e Kwak (2016), Yadollahi, Kazemi e Ranjbarian (2018) compartilham da mesma visão.

Além disso, com base em diversas revisões aprofundadas da literatura que foram realizadas nos últimos anos, foi mostrado que as pesquisas anteriores sobre a qualidade do serviço são limitadas (YARIMOGLU, 2014). O motivo desta condição é a modalidade, consumo e avaliação do serviço (PARASURAMAN, A; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L., 1990; MAGHSOODI; SAGHAEI; HAFEZALKOTOB, 2019).

O modelo SERVQUAL permite analisar separadamente as expectativas e percepções dos clientes, tornando-a apropriada para medir a qualidade (PARASURAMAN; ZEITHAMAL; BERRY, 1988). Esse modelo é a ferramenta ideal na mensuração da qualidade do serviço, posto que sua estrutura permite uma aplicação ampla proporcionando segurança nos resultados. Neste contexto, problematiza-se: Qual o nível de satisfação dos clientes, quanto ao serviço de contabilidade prestada para sua empresa?



Esta pesquisa tem por objetivos analisar o nível de satisfação dos clientes em relação à qualidade dos serviços prestados pelos escritórios de contabilidade e descrever o perfil dos clientes do segmento pesquisado. A justificativa para a sua realização parte do fato que, apesar de nos últimos anos ter sido aplicado o modelo SERVQUAL na medição de qualidade dos serviços em diversas empresas contábeis de Tangará da Serra - MT – como em Dilli *et al.* (2019), Paula (2019), entre outras – ainda há uma lacuna importante, pois não há pesquisa disponível que analisasse a satisfação dos clientes que possuem empreendimentos no segmento do *Shopping* do município.

REVISÃO DE LITERATURA

O Modelo teórico que pretende ser estudado refere-se ao Modelo SERVQUAL, o qual será apresentado neste capítulo, na forma de referencial teórico, objetivando dar embasamento sobre a temática.

CONTABILIDADE E AS CARACTERÍSTICAS DAS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS

A ciência contábil é dedicada ao patrimônio das empresas, o que a torna uma ciência social aplicada. Nesse contexto, é necessário que as informações contábeis sigam alguns padrões, se encaixe nas características necessárias para sua contabilização de maneira que os relatórios gerados por intermédio das informações fornecidas possam ser confiáveis, de qualidade, passando segurança aos gestores que utilizam essas coletas de informações como



principal base para as tomadas de decisões, assim, é por intermédio dos relatórios contábeis que é possível saber a situação econômica e financeira das empresas (MELO; MUNIZ, 2017) .

O ramo da contabilidade conduz à gestão das organizações, desde a de pequeno porte até as multinacionais, pois a contabilidade vai além de apenas arquivar documentos fiscais e contábeis, pois também têm a funcionalidade de possuir uma base de dados importante para a análise e conclusões das informações econômicas, do qual, dependendo desses resultados, serve de luz para a gerência ter uma base para a tomada de decisões. Por meio da contabilidade é possível auxiliar em diversos aspectos os departamentos dentro das organizações, possibilitando a melhor administração possível do patrimônio pelos empresários (MACIEL; MARTINS, 2018).

Por meio da contabilidade, os gestores têm as informações necessárias para as suas tomadas de decisões, pois é possível uma avaliação dos resultados da entidade. Para o governo isso também é importante, por ser a principal forma de controle, meio de cobrar tributos, sendo útil aos órgãos públicos na transparência para a população, a partir dos relatórios econômicos que a ciência contábil tem a capacidade de gerar. Ainda baseado no autor, a contabilidade surgiu desde os primórdios, isso devido à necessidade de registros, uma forma de controle dos bens e obrigações do homem (MARANGON *et al.*, 2017).

De acordo ao CPC 00 (2019), as demonstrações contábeis têm o papel de providenciar dados financeiros sobre as receitas, despesas ativos, passivos e patrimônio líquido, da organização que devem ser úteis aos usuários na consideração sobre a atual situação econômica e as perspectivas futuras para ela. Baseado nisso, as características das informações contábeis tendem a ser de interesse maior por parte dos investidores e credores, sejam por dívidas já existentes ou uma possível negociação, pois para eles as informações sobre as finanças da entidade são de relevância, já que será útil para as deliberações que serão baseadas no relatório financeiro da empresa.

As informações contábeis devem possuir características fundamentais e de melhoria, sendo elas: relevância, pois deve ter valor confirmatório ou preditivo; e fidedigna, pois deve ser completa, neutra e livre de erro. Por sua vez, as características de melhoria são: comparabilidade, que permite a comparação entre itens diferentes e parecidos, tendo no mínimo dois itens a ser comparado; capacidade de verificação, em que pessoas diferentes podem chegar a um mesmo consenso, pode ser direta ou indireta; tempestiva, que consiste em disponibilizar as informações a tempo para as tomadas de decisões; e compreensibilidade, na qual as informações devem ser claras, concisas e de fácil compreensão (CPC 00 R2, 2019).



VANTAGENS TECNOLÓGICAS COMO ATUALIDADE NA PROFISSÃO CONTÁBIL

Conforme Breda (2019), os impactos tecnológicos são notórios em todas as profissões, dado o fato de que o momento vivido a ser considerado é o da chamada Era Digital, haja vista que a contabilidade também sofreu mudanças pela tecnologia, especialmente no quesito de informações, devido aos melhores processadores, armazenamento em nuvens, *softwares*, que permitem mais qualidade e quantidade de dados, otimizando o tempo que pode ser aproveitado analisando os resultados obtidos.



Os profissionais contábeis estão cada vez mais se adaptando e utilizando dos meios tecnológicos para gerar relatórios úteis, seguros e com agilidade, para as deliberações. Isso agrega valor ao trabalho, aproveita com maior eficiência o capital humano, utilizando menor tempo para realização das tarefas, maior segurança e eficiência, podendo trazer qualidade no serviço e, conseqüentemente, a satisfação do cliente, o que torna o mercado mais justo e competitivo, considerando que os meios tecnológicos estão cada vez mais acessíveis (BREDA, 2019).

O contador faz parte do grupo de prestadores de serviços, sendo assim, oferece seus serviços para pessoas físicas e jurídicas. O profissional de contabilidade, além de ser competente no que faz, nas exigências fiscais, contábeis e obrigatórias, precisa também ter o diferencial de se especializar, buscar procedimentos que proporcionem agilidade, complexidade aos serviços prestados aos seus clientes, de maneira que traga um preço mais competitivo, não perdendo a qualidade. Com base nisso, pode-se dizer que a tecnologia vem a ser a principal conciliadora para o alcance dos objetivos desejados (MACIEL; MARTINS, 2018).

QUALIDADE NOS SERVIÇOS CONTÁBEIS

A atualidade do cenário organizacional traz novos desafios, isso leva as empresas a repensarem alguns conceitos, considerando a globalização do mundo como um todo, com o avanço industrial crescente e a tecnologia dominando cada vez mais, o que trouxe grandes impactos para as organizações. A questão da qualidade nos serviços tornou-se crucial, os consumidores estão gradativamente mais exigentes, críticos quanto à qualidade dos serviços oferecidos, tornando mais difícil a satisfação e fidelização deles, o que faz necessário uma atenção especial para qualidade dos serviços (GUIMARÃES, 2019).

O autor supracitado ainda ressalta a competitividade do mercado, a importância de se dedicar na implantação de melhorias na qualidade dos serviços, conhecer as necessidades de



seus clientes, o que desejam, suas expectativas para melhor atendê-los, trazendo a eles a satisfação dos serviços prestados, conquistando mais consumidores, ampliando seus negócios com a fidelização dos clientes, aumentando a lucratividade a longo prazo.

Na prestação de serviço, o vínculo entre o prestador e o consumidor pode ter grandes oscilações. Um fator que pode influenciar nessa relação é a qualidade, pois essa variável pode contribuir na decisão do consumidor. Ao analisar a competitividade do mercado, a qualidade pode se tornar um dos principais aliados para vender seus serviços e fidelizar seus clientes, de modo que eles se sintam satisfeitos com suas necessidades atendidas. O nível de qualidade pode variar de um cliente para o outro, por isso é necessário um atendimento voltado para cada particularidade. Nesse contexto, a qualidade pode ser definida como a satisfação da perspectiva do consumidor (MACIEL; MARTINS, 2018).

PERCEPÇÃO *VERSUS* EXPECTATIVA

A equação que possibilita analisar se há qualidade de serviço ou não se dá através do confronto da percepção do cliente, ou seja, a sua opinião de fato no momento do trabalho oferecido, com a sua expectativa, o que ele esperava sobre o serviço que foi prestado. Essas diferenças quando coletadas possibilitam chegar a uma média de satisfação do cliente, demonstrando o nível de qualidade do serviço (FREITAS *et al.*, 2018).

MODELO SERVQUAL

A ferramenta Servqual define a satisfação dos consumidores com base no pressuposto do que é oferecido e o que o cliente esperava receber, percepção e expectativas. O confronto dessas duas grandezas leva a três possíveis resultados: positivo, quando supera as expectativas; nulo, quando as expectativas foram concluídas; e negativo, quando deixou a desejar, ou seja, as expectativas não foram satisfeitas. Esse modelo pode ser adaptado a diversos tipos de serviços, observando sempre não alterar a base principal do modelo Servqual, pois a alteração de algum item pode prejudicar o resultado da análise, comprometendo a qualidade da ferramenta. (VALENTE, 2019). Essa avaliação da qualidade, quando analisada pela alta administração, com iniciativas de melhoras, ao melhorar os serviços prestados, resulta na satisfação dos clientes, agregando valor para a entidade (REZAEI *et al.*, 2018).

Uma utilização interessante da Servqual poderia ser para analisar a concorrência, coletar dados sobre o nível de qualidade e estudar as que se encontram elevado e as de baixa satisfação, tendo uma base das melhorias a serem feitas. O modelo Servqual pode ser utilizado para qualquer finalidade de serviços prestados, tais como atendimento em lojas de vestuários,

conveniências, serviços contábeis, instituições de educação, entre outros (FREITAS *et al.*, 2018). O modelo Servqual pode ser definido como uma escala padrão com diversos itens, que possui segurança e veracidade para ser usada para a obtenção de resultados, voltados para a qualidade do serviço prestado, contrapondo as expectativas e percepções dos clientes em relação ao serviço prestado (PARASURAMAN; ZEITHAMAL; BERRY, 1988).

A principal maneira dessa escala medir a qualidade do serviço prestado é fazer a identificação da qualidade percebida, que é a opinião dos consumidores sobre a excelência ou decepção em relação a uma entidade e a identificação da qualidade objetiva, que seria uma pesquisa relacionada à satisfação e às expectativas que os clientes teriam de uma certa empresa, de modo que se faz uma comparação dos dados coletados – as expectativas dos clientes e percepções que eles tiveram – podendo assim chegar a uma conclusão se a qualidade está excelente correspondendo às expectativas dos fregueses ou se é necessário melhorias e quais aspectos precisam de uma atenção maior (PARASURAMAN; ZEITHAMAL; BERRY, 1988). Essa ferramenta, devido a sua abrangência, pode ser utilizada para avaliar marcas, empresas, produtos e serviços (REZAEI *et al.*, 2018).

DIMENSÕES DO MODELO SERVQUAL

O modelo Servqual de Parasuraman e seus colaboradores (1988) se estrutura em 22 questões, que têm por objetivo analisar as cinco dimensões apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1: Dimensões analisadas no Modelo Servqual

Tangíveis	Ambiente físico, visual do pessoal e equipamentos
Confiabilidade	execução ágil e precisa, do serviço solicitado
Capacidade de resposta	Disponibilidade de imediato para ajudar aos clientes
Garantia	Conhecimento dos colaboradores, capaz de transmitir segurança e tranquilidade
Empatia	Tratamento gentil, aos clientes, atendendo a característica específica de cada um

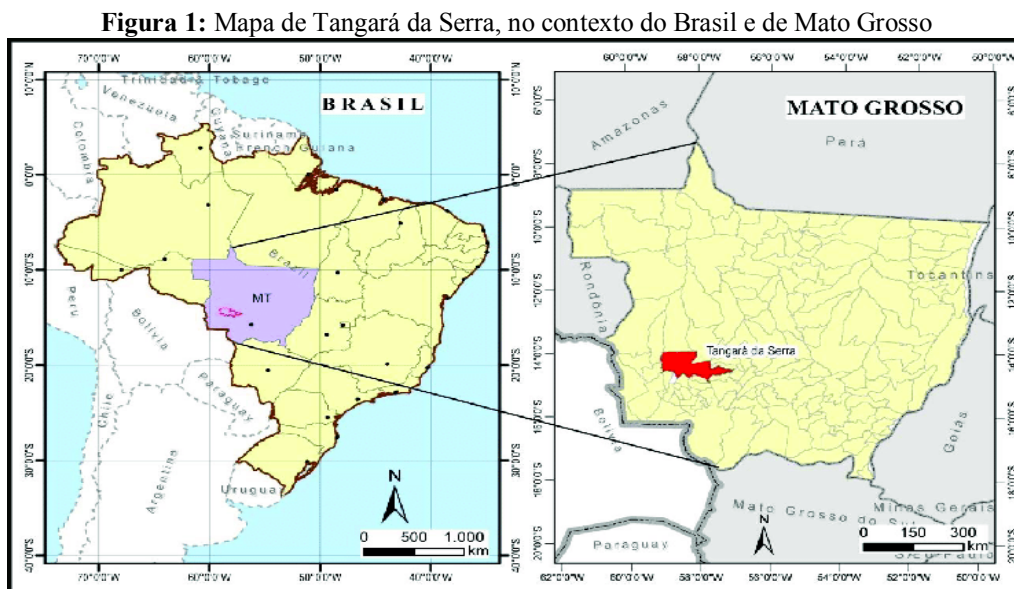
Fonte: Autores, 2020.

As lacunas existentes na qualidade são conhecidas como *gaps* para Parasuraman, Zeithaml e Berry (1990), que dividem em cinco *Gaps*, sendo o *Gap 1*) relacionado com a brecha entre o que o cliente espera e a percepção que o gerente tem sobre essa expectativa; *Gap 2*) voltada para a falha entre percepção dos administradores sobre as expectativas dos fregueses e a caracterização de qualidade nos serviços; *Gap 3*) lacuna entre identificação de qualidade nos serviços e serviços de fato prestados; *Gap 4*) aborda a omissão entre o serviço oferecido e o que é informado ao consumidor; e *Gap 5*) trata do vácuo entre a expectativa do usuário e a percepção obtida dos serviços ofertados. Nesta pesquisa foi abordado o *Gap 5*.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia deve explicar todos os procedimentos utilizados na elaboração da pesquisa, sendo a natureza da pesquisa o primeiro ponto a se comentar. Depois da classificação da investigação e o seu delineamento, vem a explicação de como foi realizada a coleta de dados, mostrar qual método foi utilizado, entrevista ou questionário, como foi a condução e elaboração, quais bases foram analisadas e a amostra utilizada (GIL, 2008).



Quanto à área de estudo, foi realizado no município de Tangará da Serra – MT (Figura 1), considerado o quinto município mais populoso do estado, com uma população aproximada de 104 mil habitantes. O Município foi fundado em 1976, com rápido crescimento econômico e populacional, a cidade é considerada um polo regional devido a seu comércio ser estruturado, tendo sua economia concentrada na prestação de serviços e agroindústria.



Fonte: IBGE, 2020.

Na consumação desta pesquisa serão utilizadas algumas formas de pesquisa metodológicas: o referencial teórico para se obter conhecimentos prévios na elaboração do trabalho, com revisão de revistas científicas, livros e artigos relacionados ao tema. Tais artificios foram empregados para colaborar com o método qualitativo. Por conseguinte, Creswell (2010, p. 43) afirma que a aproximação qualitativa é uma forma de explorar e entender o significado que os indivíduos ou os grupos concedem a um problema social ou humano.

Quanto à abordagem, se classifica como pesquisa quantitativa, pois utilizará recursos estatísticos. A metodologia quantitativa é um método de pesquisa que faz uso de técnicas estatísticas para obter e realizar a análise de dados e é direcionado ao levantamento de dados concretos, ao compreender e interpretar determinados comportamentos, opiniões e expectativas



de grupos concretos de indivíduos. Uma investigação quantitativa faz com que o investigador elabore, antecipadamente, um plano de investigação estruturado, no qual deve mencionar os objetivos e os procedimentos de investigação, de forma organizada (CRUZ, 2017).

Quanto ao objetivo, será dedutivo. De acordo com Gil (2008), o método dedutivo parte do princípio da lógica da razão, analisando do geral para características detalhadas e individuais, têm como base uma construção racional dos fatos e, a partir desses levantamentos, fazer a utilização lógica, para se chegar a uma conclusão.

A amostra da pesquisa foi de 56 entrevistados no universo de 70 empresas do setor de comércio e serviço do *Shopping Tangará*.

Segundo Gil (2008) para definição da quantidade de questionários aplicados, o cálculo da amostra será feito conforme a Equação 1:

$$n = \frac{\sigma^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2 \cdot (N - 1) + \sigma^2 \cdot p \cdot q} \quad (1)$$

Onde:

n = tamanho da amostra;

σ^2 = nível de confiança escolhido, expresso em número de desvios-padrão;

p = porcentagem com a qual o fenômeno se verifica;



q = porcentagem complementar;

N = tamanho da população;

e^2 = erro máximo permitido.

Logo, para uma população de 70 empresas (N=70); σ^2 = intervalo de confiança, considerando um nível de confiança de 95%; p= representa a estimativa da proporção populacional, neste caso, 50%; q= sendo a parcela da população desconsiderada (q=100 – p= 50%); e^2 = representa o erro aleatório estimado em 5,9%, obtém-se uma amostra (n) com tamanho equivalente a 56 empresas que foram entrevistadas.

O instrumento de coleta de dados consistiu na elaboração de um questionário semiestruturado que abordou os aspectos: a) perfil socioeconômico; b) com o objetivo de coletar informações para compreender a correlação entre o que os clientes esperavam e quais os serviços que estavam lhe sendo ofertados, foi pesquisado o *Gap 5* que corresponde à diferença entre o serviço na visão do cliente, a forma como desejava e o serviço que lhe é oferecido. Para o levantamento dessas informações, foram aplicados questionários adaptados do modelo Servqual, contendo 22 questões estruturadas, com opções de respostas fechadas. Cada indicador do questionário utiliza a escala Likert 1 – 7, sendo 1- Discordo Totalmente a 7- Concordo Totalmente, ou seja, onde a classificação 1 mostra o que é menos desejado ou muito ruim e a pontuação sete mostra o que é altamente desejado ou excelente.



Os questionamentos foram aplicados em 2020, em duas etapas, o primeiro questionando sobre a expectativa do cliente e, na segunda etapa, os mesmos questionamentos referentes à satisfação do cliente com o escritório que presta serviço. Os questionários foram entregues exclusivamente aos gerentes, proprietários e pessoas que tenham um contato direto com os escritórios de contabilidade, que tenham capacidade de responder com complexidade os assuntos abordados nas questões.

Em relação aos procedimentos para análise e interpretação dos dados quantitativos, utilizou-se a ferramenta Excel, as informações foram tabuladas em planilhas, de modo que tornou mais fácil a análise de cada dado separadamente, facilitando a montagem dos perfis dos entrevistados e percentagens dos resultados encontrados.

A fórmula utilizada pelo Servqual vem da base Percepção menos Expectativas (P – E) cuja solução da equação quando nula significa que as expectativas foram correspondidas, positiva expressa que foi além das expectativas e negativo corresponde a não satisfação da expectativa do usuário. A escala foi simplificada em cinco dimensões sendo elas: Tangibilidade, confiabilidade, responsividade, segurança e empatia. Esses aspectos são abordados em 22 questionamentos, que podem ser adaptados conforme a necessidade (PARASURAMAN *et al.*, 1990).

No *Gap 5*, o termo qualidade do serviço significa até que ponto a qualidade percebida corresponde à expectativa resultando na Equação 2.

$$QS = (P - E). \quad (2)$$

Onde:

QS = qualidade do serviço

P = qualidade percebida

E = Expectativa de qualidade

MQS = Média da qualidade serviços

Se a QS resultar em uma lacuna negativa, isso significa que a qualidade dada não tem que corresponder ao que o cliente espera. Sempre que $MQS < 0$ significa que o cliente está insatisfeito pois a percepção de qualidade do serviço nem sequer superou suas expectativas.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A Tabela 1 resume as características básicas dos entrevistados. Segundo dados de 56 amostras válidas coletadas, é evidente que quase 68% dos entrevistados são do sexo feminino. Em termos de distribuição etária, os indivíduos entre 21 e 40 anos são a maioria, representando 76,78% do total de entrevistados; em termos de escolaridade, os indivíduos que possuem

bacharelado são a maioria, representando 53,6% (mais da metade) de todos os entrevistados, demonstrando que o perfil dos gestores é jovem com apenas 19,64% correspondendo acima de 40 anos. Quanto ao cargo ocupado, os usuários dos serviços contábeis são na maioria (51,79%) sócio proprietário.

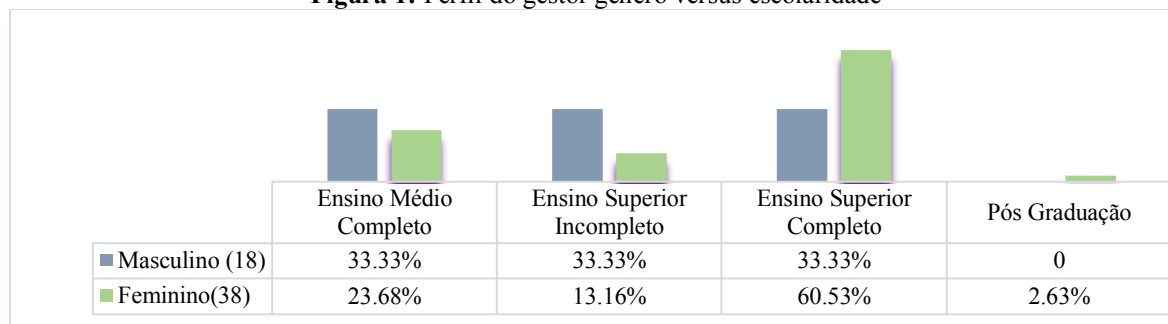
Tabela 1: Perfil dos usuários de serviços contábeis do Shopping, 2020

Característica	Itens	Frequência	Porcentagem
Gênero	Masculino	18	32,14%
	Feminino	38	67,86%
Idade	<20	2	3,57%
	21~30	18	32,14%
	31~40	25	44,64%
	41~50	7	12,50%
	>50	4	7,14%
Educação	Ensino médio completo	15	26,79%
	Ensino superior incompleto	11	19,64%
	Ensino superior completo	29	51,79%
	Pós-graduação	1	1,79%
Cargo	Administrativo	3	5,36%
	Consultor	1	1,79%
	Financeiro	1	1,79%
	Gerente	21	37,50%
	Líder	1	1,79%
	Sócio proprietário	29	51,79%

Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

A Figura 1 demonstra a relação entre os gêneros e o nível de escolaridade. Pode-se observar que o perfil feminino possui maior grau de instrução que o sexo masculino, concentrando mais da metade das gestoras com curso superior completo e menos de 2% com pós-graduação, enquanto os homens se igualam em mesma proporção ensino médio, graduação em andamento e curso superior concluído. Da amostra feminina, a variação é relevante de 10,52% entre as que parou os estudos com apenas o ensino médio e as que ainda estão em busca de uma maior qualificação.

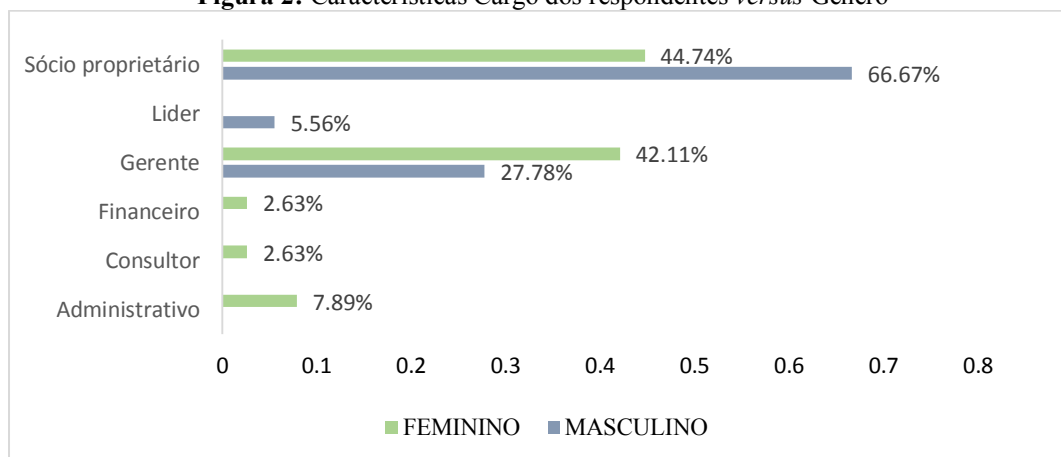
Figura 1: Perfil do gestor gênero versus escolaridade



Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

Quanto ao cargo dos respondentes *versus* gênero, analisando a Figura 2, observa-se que a variedade dos cargos estão mais frequentes nas mulheres, distribuído a maior parte como sócias e seguida por gerentes, administrativo, consultoria e financeiro. Já voltando aos homens, maior parte (66,67%) são proprietários, seguido por gerentes e líderes.

Figura 2: Características Cargo dos respondentes *versus* Gênero



Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

Foi possível notar que mais da metade dos gestores masculinos se caracterizam como proprietários com apenas 27,78% com cargo de gerente e 5,56% com a função de liderança, ou seja, há uma quantidade menor de funcionários com cargos gerenciais se comparado ao sexo feminino do qual 42,11% são gerentes, 7,89% com tarefas administrativas 2,63% cuida do financeiro e 2,63% prestam consultoria para empresa.

ANÁLISE DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS CONTÁBEIS

A Tabela 2 apresenta a Expectativa e Percepção, bem como o resultado de cada índice de Dimensões. Quando analisado separadamente cada dimensão, percebe-se que na dimensão Tangíveis a maior expectativa está em receber um material associado com o serviço prestado (faturas, impressos ou panfletos) que tenha uma boa aparência visual, seguida pelo local agradável. Na dimensão “Confiabilidade”, os clientes desejam poder confiar nos serviços prestados, ter a solução para os seus problemas, sentir que o resultado surgirá em menor tempo possível. A maior expectativa se encontra no Q5, relacionado a cumprir cronogramas, ou seja, os clientes buscam escritórios que cumprem com os prazos acordados. Na dimensão “Capacidade de resposta”, nota-se que os gestores querem informações precisas, claras, objetivas, pessoas disponíveis para ajudá-las, sendo a maior expectativa o atendimento com presteza, pois os usuários desejam rapidez na busca de soluções para seus problemas. A dimensão “Garantia” está relacionada à segurança que se têm dos serviços contábeis. A maior expectativa do cliente é de sentir segurança ao negociar com os prestadores de serviços

contábeis, os administradores pretendem encontrar segurança de que suas necessidades estão sendo compreendidas. Na dimensão “Empatia” os usuários do serviço esperam que a empresa de serviços contábeis esteja centrada em oferecer o melhor serviço a seus clientes, bem como atender às necessidades específicas dos clientes, sendo essas as maiores expectativa, respectivamente.

Ao analisar o resultado entre o que o cliente espera (expectativa) e o que o cliente está recebendo de serviços (percepção) (Tabela 2) nota-se que a opinião dos gestores em relação à qualidade dos serviços contábeis só alcançou qualidade nos quesitos boa aparência e no horário disponível pelos prestadores de serviços. Percepção menos Expectativas é igual a mensuração da qualidade do serviço. Ou seja, nos outros quesitos a empresa deixa a desejar.

O resultado nulo significa que as expectativas foram atendidas, positiva expõe que foi além do esperado e negativo indica que o usuário não está satisfeito (PARASURAMAN *et al.*, 1990).

Tabela 2: Expectativas e Percepções

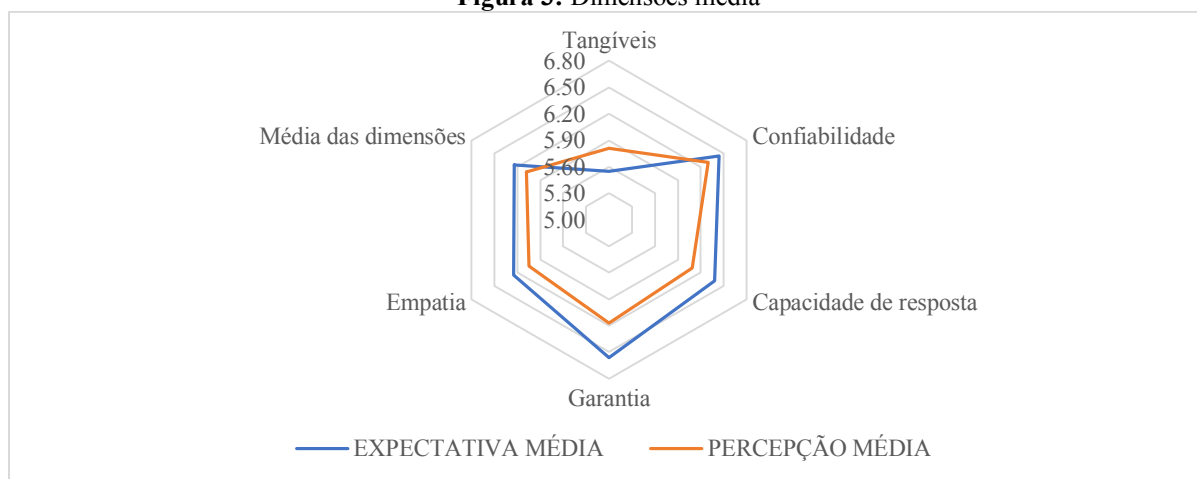
Dimensão	Nº	Questões abordadas	E	P	P-E
Tangíveis	Q1	Equipamentos modernos	5,64	5,50	-0,14
	Q2	Ambiente físico agradável	5,88	5,86	-0,02
	Q3	Boa aparência dos empregados	4,70	6,02	1,32
	Q4	Material associado à prestação de serviço	6,00	5,86	-0,14
Confiabilidade	Q5	Cumprir cronogramas prometidos	6,68	6,02	-0,66
	Q6	Interesse em resolver os problemas do cliente	6,61	6,27	-0,34
	Q7	Serviço certo da primeira vez	6,09	5,77	-0,32
	Q8	Executa serviços no tempo que se comprometeu	6,46	6,16	-0,30
	Q9	Persiste em execuções de tarefas sem erros	6,38	5,93	-0,45
Capacidade de resposta	Q10	Informam com precisão a data da prestação do serviço	6,45	6,25	-0,20
	Q11	Atendimento com presteza	6,70	6,16	-0,54
	Q12	Disposição em ajudar o cliente	6,66	6,32	-0,34
	Q13	Disponibilidade para esclarecer suas dúvidas	5,73	5,64	-0,09
Garantia	Q14	Inspiram confiança	6,57	6,05	-0,52
	Q15	Segurança ao negociar	6,59	6,11	-0,48
	Q16	Educação, gentileza e cortesia	6,54	6,36	-0,18
	Q17	Conhecimentos para responder aos clientes	6,57	6,16	-0,41
Empatia	Q18	Atenção individualizada	6,30	5,93	-0,38
	Q19	Horários convenientes para todos seus clientes	5,63	5,93	0,30
	Q20	Busca conhecer os gostos dos clientes	6,05	5,95	-0,11
	Q21	Centrada no melhor serviço a seus clientes	6,71	6,32	-0,39
	Q22	Entende as necessidades específicas dos clientes	6,59	6,16	-0,43

Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

Com base na análise dos construtos, apresenta-se na Figura 3, subdivide-se os resultados da pesquisa em cinco dimensões: tangibilidade, confiabilidade, responsividade, segurança e empatia.



Figura 3: Dimensões média



Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

Na Tabela 3 são apresentadas as médias levantadas na pesquisa para cada uma das dimensões com respeito ao serviço percebido e esperado. Também são apresentados os valores médios para a Qualidade dos Serviços (QS) que é calculado subtraindo-se os valores percebidos dos esperados. Percebe-se que dimensão Tangível foi a única positiva. Com base na análise dos resultados da qualidade, o fator que fez a dimensão apresentar positiva foi a aparência física, do qual para os gestores é um aspecto de menos importância que teve uma nota de percepção bem mais elevada do que a expectativa. As demais dimensões apresentam que o cliente está insatisfeito pois a percepção de qualidade do serviço nem sequer superou suas expectativas.

De acordo com o CPC 00R2 (2019), as demonstrações contábeis são elaboradas e apresentadas para usuários externos em geral, que podem possuir finalidade distintas e necessidades diversas. Um dos objetivos do relatório contábil-financeiro de propósito geral (demonstrações contábeis) elaborada pelo prestador de serviços contábeis é fornecer informações contábil-financeiras acerca da entidade que reporta essas informações. Deve conter informações corretas e acuradas, com precisão relevante e rica em detalhes. Nesse sentido, a informação deve ser confiável, fidedigna, desprovida de qualquer viés que possa vir a distorcer a tomada de decisão por parte do usuário da informação (CPC 00 R2, 2019). Nesse contexto, nota-se que os usuários pesquisados apresentaram maior expectativa que as informações fossem confiáveis e que os materiais recebidos fossem mais bem apresentados. É fundamental que a elaboração e divulgação de relatório contábil-financeiro seja relevante e que represente com fidedignidade o que se propõe representar para que possa auxiliar os usuários a tomarem decisões com grau de confiança maior.

De acordo com as normas brasileiras de contabilidade gerais, NBC TG estrutura conceitual, uma das características das informações contábeis é a tempestividade. Se uma

informação fica disponível a tempo para os usuários que irão tomar as decisões, de modo a influenciá-los nessas decisões, essa informação é tempestiva (CFC, 2011). Essa característica vai ao encontro da dimensão capacidade de resposta, que de acordo com a pesquisa a dimensão apresentou negativa, abaixo da expectativa do usuário.

Tabela 3: Satisfação dos gestores = Expectativa – Percepção


DIMENSÕES	EXPECTATIVA MÉDIA	PERCEPÇÃO MÉDIA	P - E QUALIDADE
Tangíveis	5,55	5,81	0,26
Confiabilidade	6,44	6,30	-0,14
Capacidade de resposta	6,38	6,09	-0,29
Garantia	6,56	6,17	-0,39
Empatia	6,25	6,05	-0,20
Média das dimensões	6,24	6,08	-0,03

Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

Além da responsabilidade do profissional contábil atender às normas de contabilidade, nos quesitos descritos anteriormente, com a competitividade do mercado é essencial que os profissionais contábeis conheçam as necessidades e expectativas de sua clientela, buscando informações, mecanismos que tragam satisfação, sendo um diferencial no mercado (REIS, 2018). Nesse contexto torna-se essencial saber a expectativa dos clientes, o que eles desejam, o que buscam o que esperam dos serviços que vão utilizar e como é sua percepção sobre o serviço oferecido, agregando valores não só qualitativos como também quantitativos, retorno financeiro por meio da manutenção e geração de novos clientes (ROMEIRO, 2019).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A qualidade é um dos principais fatores que influenciam na decisão de qual escritório escolher. A sua falta ocasiona a perda de clientes, a sua presença faz com que fidelize e conquiste novos clientes. Nesse ínterim, foi possível visualizar algumas características dos entrevistados, tais como o fato de mais da metade dos gestores corresponder ao gênero feminino sendo o perfil predominante de jovens e de nível superior. Os principais usuários da contabilidade do setor do *shopping* consideram que a qualidade nos serviços prestados pelos escritórios de contabilidade precisa melhorar. Apenas a dimensão dos tangíveis obteve um resultado positivo, com uma percepção superior a suas expectativas. No entanto, a média geral só alcançou essa nota devido ao aspecto aparência física, algo que para os gestores não teve expectativa relevante. Já outros seguimentos ficaram a desejar, como a aparência e conforto do ambiente físico, máquinas e equipamentos que acompanhem a tecnologia moderna, fachada, panfletos particularidades que valorizam o material associado a prestação de serviço.



Ficou evidente que os escritórios de contabilidade que prestam serviço ao setor de *shopping* precisam melhorar a sua qualidade nas dimensões investigadas, investir na qualificação de sua equipe, para que estejam capacitados a atender, transmitir confiança, segurança em suas palavras. Aprimorar a gestão com atenção centrada em seus clientes, estudar as necessidades e individualidades de cada cliente, avançar em equipamentos que gerem benefícios econômicos, devido a ter maior rapidez e aumentar a produtividade, sobrando tempo para a dedicação a seus usuários, bem como melhorar o ambiente da prestação de serviço, de modo que as pessoas possam se sentir acomodadas, confortáveis. Com tanta competitividade no mercado é essencial no mínimo atender às expectativas esperadas pelos usuários, pensando na sobrevivência no mercado. A qualidade dos serviços contábeis não atingiu nem as expectativas dos clientes.

Sugere-se outros estudos. Como sugestão para as próximas pesquisas, poderiam abordar estudos sobre a qualidade dos serviços prestados para o comércio, indústria, a fim de fazer um levantamento da qualidade do serviço contábil prestado no município, com intuito de fazer uma correlação com a formação dos futuros profissionais.

REFERÊNCIAS

BHATT, Anil K.; BHANAWAT, Divya Sahil. Service quality in retail-a literature review. **International Journal for Research in Business, Management and Accounting**, v. 2, n. 3, p. 27-35, 2016.


BREDA, I. Z. **Uma reflexão sobre os impactos da tecnologia na contabilidade**. 2020. Conselho Federal De Contabilidade. Disponível em: <https://cfc.org.br/destaque/uma-reflexao-sobre-os-impactos-da-tecnologia-na-contabilidade>. Acesso em: 28 Maio 2020.

CENGIZ, Hakan; FIDAN, Yahya. Comparing alternative service quality scales: An investigation using confirmatory factor analysis in a health care setting. **Services Marketing Quarterly**, v. 38, n. 1, p. 15-22, 2017.

CHO, In Jae; KIM, You Jin; KWAK, Choonjong. Application of SERVQUAL and fuzzy quality function deployment to service improvement in service centres of electronics companies. **Total Quality Management & Business Excellence**, v. 27, n. 3-4, p. 368-381, 2016.

COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS. 2019. CPC 00 (R2). **Estrutura conceitual para relatório financeiro**. Disponível em: <http://www.cpc.org.br/CPC/Documentos-Emitidos/Pronunciamentos/Pronunciamento?Id=80>. Acesso em: 20 maio 2020.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. CFC. Normas Brasileiras de Contabilidade Geral. **Estrutura conceitual para a elaboração e divulgação de relatório contábil-financeiro**. Disponível em:



https://www2.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes_sre.aspx?Codigo=2019/NBCTGEC&arquivo=N BCTGEC.doc. Acesso em: 20 maio 2020.

CRESWELL, J. W. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre. Artmed, 2010.

CRUZ, L. 2017. **Metodologia quantitativa**. Disponível em: <https://know.net/cienceconempr/marketing/metodologia-quantitativa>. Acesso em: 20 ago. 2020.

DILLI, Amanda Z. MELO, Sonia A.B.X; MELO, André X. SALVADOR, Amauri, S. Adaptação do modelo servqual para análise da qualidade dos serviços contábeis. *In: I CONCIC CIENCIAS CONTÁBEIS. Anais [...]*. Cuiabá, 22-24 out 2019. Disponível em: Salvador. Disponível em: <https://www.ufmt.br/ingresso/images/upload/ANAIS.pdf>. Acesso em: 07 set. 2019.

FREITAS, D. G; RAPOSO, G. A; QUEIROZ, S.J; LIMA, S.A.C; SILVA,G.R.Aplicação do método Servqual na avaliação de qualidade em serviços em uma biblioteca universitária. 2018. *In: III CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. Anais [...]*. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa-PR, 2018.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. - São Paulo: Atlas, 2008.

GUIMARÃES, D.R.J. **Análise da percepção do cliente sobre a qualidade do serviço em uma agência de um banco de economia mista, segundo o modelo Servqual**. 2019. 51 f. Monografia (Graduação em Administração) -Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Departamento de Ciências Administrativas, Natal, 2019.


HAMING, Murdifyn *et al*. The application of SERVQUAL distribution in measuring customer satisfaction of retails company. **The Journal of Distribution Science**, v. 17, n. 2, p. 25-34, 2019.

MACIEL, R. A.; MARTINS, A. V. Percepção da qualidade em serviços contábeis: estudo de caso em um escritório contábil em Foz do Iguaçu/Pr. **Revista Evidenciação Contábil & Finanças**, João Pessoa, v.6, n.2, p.95-113, 2018. Disponível em : <http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/recfin>. Acesso em: 25 jun. 2020.

MAGHSOODI, Abteen Ijadi; SAGHAEI, Abbas; HAFEZALKOTOB, Ashkan. Service quality measurement model integrating an extended SERVQUAL model and a hybrid decision support system. **European Research on Management and Business Economics**, v. 25, n. 3, p. 151-164, 2019.

MAHAMAD, Osman; RAMAYAH, T. Comparison of service quality gaps among teachers and students as internal and external customers. **International Journal of Marketing Studies**, v. 2, n. 2, p. 13, 2010.

MALIK, Shahab Alam et al. Examining the relationship among service quality, customer satisfaction and behavioral responses-comparison between public and private sector banks of pakistan. **International Journal for Quality Research**, v. 6, n. 4, 2012.



MARANGON, A. F; TUCUNDUVA, S. N; SOUZA, D. C. T; FRANCHIN, C.V. Os desafios do contador frente à tecnologia na contabilidade. **Revista Conexão Eletrônica**, Três Lagoas, MS – v.14, n.1, 2017.

MELO, F. M.; MUNIZ, E. C. L. Aplicação do modelo SERVQUAL na análise da qualidade de serviços contábeis. **Brazilian Journal of Production Engineering**, São Matheus-ES, v. 3, n. 2, pp. 1-17, 2017. Disponível em: <http://periodicos.ufes.br/BJPE>. Acessado em 29 jun 2020.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML V. A.; Berry, L.L., **Delivering quality service**. Balancing customer perceptions and expectations. New York: The Free Press, 1990.

PARASURAMAN, A; ZEITHAML, V.A.; BERRY, L.L. Servqual: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality”, **Journal of Retailing**, New York, US, v. 64, n.1.1988.

PAULA, Lucelia B. **Método servqual: mensuração de qualidade dos serviços em empresa do segmento contábil**. 2019. 25 f. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis) – UNEMAT, Tangará da Serra, 2019.

RAMLAWATI, Ramlawati; KUSUMA, Aditya Halim Perdana. Total quality management as the key of the company to gain the competitiveness, performance achievement and consumer satisfaction. **International Review of Management and Marketing**, v. 8, n. 5, p. 60, 2018.

RAVICHANDRAN, K.; PRABHAKARAN, S.; KUMAR, S. Arun. Application of Servqual model on measuring service quality: a bayesian approach. **Enterprise Risk Management**, v. 2, n. 1, p. 145, 2010.

REIS, M. E. L. **Qualidade na prestação de serviço e a satisfação dos clientes de escritórios de contabilidade**. 2018. Disponível em: http://legado.fucape.br/public/producao_cientifica/2/Qualidade%20na%20Presta%C3%A7%C3%A3o%20de%20Servi%C3%A7oCON332.pdf. Acesso em: 01 maio 2020.

REZAEI, Jafar et al. Quality assessment of airline baggage handling systems using servqual and BWM. **Tourism Management**, v. 66, p. 85-93, 2018.

ROMEIRO, S. F. L.A Inovação no marketing: uma percepção histórica e dos instrumentos criados durante o tempo. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas**, Volume 5- Número 1, p.44-57, 2019.

VALENTE, M.G.M.J. **A satisfação dos clientes e a qualidade do serviço: um estudo na creche “aaa” baseado no modelo servqual**. 2019. Dissertação (Mestrado em ciências empresárias) - Universidade de Lisboa, 2019.

YADOLLAHI, S.; KAZEMI, A.; RANJBARIAN, B. Identifying and prioritizing the factors of service experience in banks: a best-worst method. **Decision Science Letters**, v. 7, n. 4, p. 455-464, 2018.

YARIMOGLU, Emel Kursunluoglu. A review on dimensions of service quality models. **Journal of Marketing Management**, v. 2, n. 2, p. 79-93, 2014.

CAPÍTULO 32

A EVOLUÇÃO DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA DE ESTUDOS SOBRE ALGODÃO EM MATO GROSSO

Zeneth Ferreira de Lima, UNEMAT

André Ximenes de Melo, UNEMAT

Sonia Aparecida Beato Ximenes de Melo, UNEMAT

Magno Alves Ribeiro, UNEMAT

RESUMO

O objetivo deste trabalho foi estudar a produção de artigos científicos na área da produção de algodão no Estado de Mato Grosso por meio de um estudo bibliométrico na base *Scopus*. A bibliometria é um método de análise quantitativa, que mensuram a contribuição do conhecimento científico derivado das publicações em determinadas áreas. Foram analisados os autores, ano de publicação, instituições, país, fonte financiadora, citações e a área de pesquisa. Identificou-se a área de pesquisa com o maior número de artigos publicados é a de Ciências Biológicas e Agrícolas. Tendo uma lacuna de pesquisa em estudos na área de Ciências Sociais Aplicadas.



PALAVRAS-CHAVE: Bibliometria. Produção. Conhecimento.

INTRODUÇÃO

O Brasil é o quinto maior produtor de algodão do mundo, segundo maior exportador e o nono maior consumidor. Em 2018 o valor bruto de produção (VBP) foi de R\$ 34,95 bilhões, sendo considerada a quarta cultura mais importante da agricultura brasileira, depois da soja, cana de açúcar e milho, representa 6,10% em relação ao valor bruto de produção agrícola como um todo. Ao comparar o VBP de 2015 que era de 5,14 bilhões em relação a 2018, percebe-se um crescimento de 131%, dessa forma fez com que o Brasil se tornasse uma potência no mercado externo, exportando algodão principalmente para Cazaquistão, Indonésia e Coreia do Sul (SEVERINO *et al.*, 2019).

Localizado na Região Centro-Oeste do Brasil, Mato Grosso próspero de economia forte, rico em belezas naturais e grandes oportunidades profissionais. Nesse cenário, em 2018 a produção concentrou-se com 63,6% do VBP em Mato Grosso e 25,0% no Oeste da Bahia, juntos estes dois estados somam 88,6% do valor recebido pelos produtores (MAPA, 2019).

A cotonicultura mato-grossense representa mais de 65% da produção nacional. Nesse cenário, desde a década de 90, é cultivado um dos melhores algodões do mundo, como



alternativa para a cultura da soja, se tornando o maior Polo Brasileiro de produção. Aspectos como clima e relevos favoráveis contribuem para essa condição, bem como o apoio governamental e o avanço da tecnologia. O Estado abastece o mercado nacional, alcançando a liderança na exportação do algodão. No período de 1978 a 1987, o Estado de Mato Grosso produzia em média 9 mil toneladas de algodão por ano. O crescimento desde essa época foi significativo para o mercado. O volume de produção previsto para a safra 2019 é de 3,9 milhões de toneladas de algodão em caroço, um aumento de 400 vezes em 30 anos (CONAB, 2019).



Para se chegar a esse patamar, os agricultores mato-grossense obedecem a rígidos controles de qualidade internacional, impostos pelos mais exigentes consumidores mundiais, desde o preparo do solo até a remessa do algodão. Nesse controle, a cotonicultura do Estado recebe o conceito máximo em padrão de qualidade. Segundo Severino *et al.* (2019, p.2) “o Brasil é o único país que pode crescer não só em produtividade, mas também em área plantada, e assumir um papel cada vez mais importante no mercado mundial de algodão”.

Nessa perspectiva, a produção científica sobre cotonicultura aborda diversos temas e contempla inúmeros campos da ciência envolvendo economia, sociedade, política, engenharia e meio ambiente, onde se busca preencher as lacunas do conhecimento e representar as tendências dos estudos mais atuais. Assim, formulou-se a seguinte pergunta de pesquisa: como está a produção científica sobre a produção de algodão nos principais periódicos?

A presente pesquisa objetiva fazer um levantamento da produção de artigos científicos sobre a produção do algodão em Mato Grosso através da identificação dos dados e informações, no espaço temporal de 2009 a 2019. Mais especificamente, a) Quantificar as publicações por ano e por autores; b) identificar a filiação dos autores; c) quantificar as publicações por área, por país e por fonte financiadora dos autores; e d) Analisar os estudos com maior número de citações.

Para estudar a produção científica e as tendências da pesquisa em diversas áreas do conhecimento tem-se utilizado amplamente a ferramenta conhecida como análise bibliométrica permitindo mapear diferentes variáveis de interesse, como autores, quantidade de produção por autor, produções ao longo do tempo sobre o tema, as organizações que mais produziram conteúdo, agências financiadoras que mais contribuíram para a produção científica na área, entre outros (TAVES, 2018).

Para um melhor esclarecimento sobre o assunto, esta pesquisa também apresenta no capítulo 1 os aspectos gerais sobre a cultura do algodão em Mato Grosso, bem como o seu





histórico, evolução e técnicas de produção e exportação. Apresenta também uma abordagem teórica do sistema de custos na contabilidade. O capítulo 2 discorre sobre o tema e objetivo principal da pesquisa, que é analisar a científica da produção do algodão no Estado de Mato Grosso. O terceiro capítulo apresenta as considerações finais da pesquisa, buscando assegurar a qualidade do trabalho, por meio de uma conclusão baseada em informações e conhecimentos verídicos, que poderão contribuir em atingir os objetivos propostos e o entendimento do tema em questão.

REFERENCIAL TEÓRICO

De acordo com a AMPA (Associação Mato-Grossense dos Produtores de Algodão) (2019), a domesticação do algodão surgiu há mais de 4.000 anos no sul da Arábia, no século VII a.C., considerado a legislação mais antiga da Índia. Os Incas, no Peru, e outras civilizações antigas, já utilizavam o algodão em 4.500 a.C. Os escritos antigos, de antes da Era Cristã, apontavam que as Índias eram a principal região de cultura e que o Egito, o Sudão e toda a Ásia Menor já utilizavam o algodão como produto de primeira necessidade.

Segundo Beltrão (1999, p. 14): Somente a partir do segundo século da Era Cristã, o algodão se tornou conhecido na Europa, introduzido pelos árabes. Foram os árabes os primeiros a fabricarem tecidos e papeis com essa fibra e a Europa começou a usar regularmente o algodão na época das Cruzadas. No século XVIII, com o desenvolvimento de novas máquinas de fiação, a tecelagem passou a dominar o mercado mundial de fios e tecidos. Para o autor supracitado, no Brasil, os índios já conheciam o algodão, foram eles os responsáveis pelas primeiras culturas de algodão no Brasil, faziam desde a colheita até o tingimento dos tecidos. E com os fios eles faziam redes e cobertores, e as folhas eram utilizadas como remédio na cura de feridas.

A produção do algodão herbáceo no Brasil segundo Oliveira (2018), começou em meados do século XVIII em São Paulo, por ser um algodão de fibra mais curta, mas muito produtivo. Mais tarde com o aumento das culturas do café e da laranja no Estado, o algodão passou a ser cultivado no Norte do Paraná, para onde foi conduzido parte do seu parque industrial. Por volta de 1918, devido a destruição dos cafezais por uma forte geada a cotonicultura ganhou força em São Paulo, voltando a cair décadas mais tarde, e aí fortalecendo a cotonicultura paranaense. Devido os altos custos das terras e a concorrência da cana-de-açúcar e da soja, foi preciso buscar novas áreas para o plantio como Mato Grosso e Goiás (AMPA, 2012).



O algodão é a fibra mais cultivada no mundo, plantado em 100 países e envolvendo mais de 350 milhões pessoas na sua produção, desde as fazendas até a logística. A média nos últimos anos do plantio do algodão ficou próximo de 35 milhões de hectares. O comércio mundial do algodão movimenta anualmente, cerca de US\$ 12 bilhões (ABRAPA, 2018).

A partir de pesquisas da AMPA (2019), o Mato Grosso é o maior produtor nacional de algodão, e para a safra 2018/19, a área cultivada ficou ainda maior, passando dos 785 mil hectares para chegar a mais de 1 milhão de hectares, cerca de um aumento de 27% de um ano para o outro.



Segundo o Imea (Instituto Mato-grossense de Economia Agropecuária) o custo de produção de algodão em Mato Grosso para a safra 19/20, aponta um crescimento nos valores no mês de março. Neste sentido o custo variável cresceu 1,36%, se comparado ao mês de fevereiro, e 4,17% em relação à safra anterior, sendo estimado em R\$ 8.753,33/ha. Esse cenário de custos mais altos se dá devido à alta do dólar, que influenciou principalmente, os insumos, os fertilizantes, os defensivos agrícolas e sementes de algodão. Por sua vez, o custo operacional aumentou 1,31%, ficando previsto em R\$ 8.944,45/ha. Sendo assim, para que o cotonicultor consiga cobrir seu custo da safra 19/20, é preciso que negocie sua pluma a um preço médio mensal de R\$ 76,52 por arroba.

De acordo com Lamas e Chitarra (2014, p. 34):

A falta de medição impossibilita a gestão da unidade do algodão no beneficiamento, com as seguintes consequências: um descarçamento difícil e caro, com embuchamentos e desperdício de energia; uma perda em qualidade; um lucro reduzido.

Para auxiliar a administração, a organizar e controlar a unidade de produção é importante conhecer o custo de produção, apontar as atividades com menor custo e maior lucratividade; fazer a mensuração correta do estoque; proporcionar critérios confiáveis para estimativa de resultado e ajudar no planejamento rural. Desse modo, proporcionando um planejamento mais preciso, um melhor controle e tomadas de decisões (SANTOS, MARION, SEGATTI 2002).

Segundo Ferronato *et al.* (2002), o custo de produção do algodão, sua produtividade e, a rentabilidade do produtor, consistem em algumas variáveis, são elas: a região produtora, o tipo e o grau de mecanização da lavoura, os insumos que são utilizados na produção.



Eleutério (2001), complementa a importância dos fatores climáticos, o tipo de solo e, também, a região de cultivo do algodão para mensurar os gastos referentes ao custo de produção, tais como: mão-de-obra, insumos, energia e utilização da máquina, entre outros.

Segundo a CONAB (2017), os gastos com a mão de obra são praticamente ausentes após a adoção da nova tecnologia e a participação das despesas financeiras indica que o produtor não utiliza tanto capital próprio para fazer frente às despesas de custeio da sua safra. Outro fator importante a ser considerado é que os preços de comercialização sofrem forte influência do mercado internacional.

BIBLIOMETRIA

A bibliometria é uma forma de pesquisa que por meio dela consegue-se apurar e indicar o quão vasto ou raso estão as publicações sobre determinado assunto na área científica, podendo refinar esses dados por período, local, autor, entre outros parâmetros. Tem por característica a representação de resultados de forma quantitativa. Conforme disposto em Chueke e Amatucci (2015), para Pritchard (1969), que foi o primeiro a propor o termo "bibliometria", ela se trata de uma forma de análise às obras literárias por meio da estatística e da matemática.

Segundo Araújo (2006), a bibliometria surgiu no início do século XX, em consequência de estudos e avaliações de produções científicas. No início era voltada para a medição de livros, como quantidade de edições e exemplares, como palavras, mas com o avanço desta técnica, outras formas de produções bibliográficas passaram a integrar suas análises. Ferreira (2011) define a bibliometria como uma técnica de pesquisa que analisa publicações em livros, relatórios e periódicos científicos. Apesar das vantagens, Wolfram (2017) informa que, os recursos da internet, também podem caracterizar barreiras em potencial, visto que muitos bancos de dados passaram a exigir assinaturas, de diferentes níveis e taxas de contribuições, para tornar possíveis os acessos.

Com esta técnica pode-se identificar a necessidade de novas publicações, quais linhas de pensamento ainda não foram abordadas, quais assuntos já foram saturados, pode-se ainda analisar de onde essas publicações estão sendo originadas, quais autores tem mais publicações e quais temas têm sido mais relevantes. Portanto, viabiliza a explanação das características das publicações de determinado campo de pesquisa seguindo seu desenvolvimento.

Para tanto, são necessários aplicação de métodos inerentes à bibliometria, que são as leis que servem de indicadores. A bibliometria é composta por três leis clássicas: Lei Lotka, a Lei de Bradford e a Lei de Zipf. A primeira é conhecida como Lei do Quadrado Inverso que

foi gerada em 1926, e utilizada a princípio para se quantificar a produtividade científica de autores (ARAÚJO, 2006). É uma lei voltada para verificar-se quanto um determinado autor está publicando, ou que pode se considerar por outro ponto de vista, quanto um tema tem sido mais abordado por determinado autor. Por sua vez, a Lei de Bradford, conhecida também como Lei da Dispersão do conhecimento científico, torna possível visualizar o quanto um determinado tema foi abordado em único canal de publicação, neste caso, em periódicos. Foca nas repetições e com isso identifica sua relevância. Segundo Chueke e Amatucci (2015, p. 3), tem como medida o "grau de atração do periódico", ou seja, afere quanto um periódico é relevante para um assunto específico, refletindo então em sua reputação. E a terceira Lei de Zipf (1940), conhecida também como Lei do Menor Esforço (GUEDES; BORSCHIVER, 2005).

O Quadro 1, adaptado de Guedes e Borschiver (2005), que classifica as três leis clássicas bibliométricas, seus focos de estudo e suas principais aplicações.

Quadro 1: Classificação das leis bibliométricas



Bibliometria		
Leis	Focos de Estudo	Principais Aplicações
Lei de Bradford	Títulos de Periódicos	Estimativa dos graus relativos de relevância de títulos de periódicos em área (s) específica (s) do conhecimento.
Lei de Lotka	Autores	Estimativa dos graus relativos de relevância de autores em área (s) específica (s) do conhecimento.
Leis de Zipf	Palavras	Análise conceitual da escrita científica e indexação automática, ou semiautomática, de artigos científicos.

Fonte: Adaptado de Guedes e Borschiver (2005).

Segundo Sengupta (1992, p. 77) quando define o termo como “organização, classificação e avaliação quantitativa sobre padrões de publicação, provindas de cálculos matemáticos e estatísticos”. A bibliometria adquire o significado técnico relacionado à mensuração.

METODOLOGIA

A presente pesquisa pode ser caracterizada como descritiva, conforme Gil (2002), visto que possui como finalidade principal a identificação e a descrição das características do fenômeno produção do algodão. Inicialmente, utilizou-se da pesquisa exploratória bibliográfica para escrever sobre a temática. Quanto à abordagem a pesquisa classifica-se como quantitativa. A pesquisa quantitativa, segundo RICHARDSON (1999) pode ser caracterizada pelo uso da quantificação, na coleta e no tratamento das informações, onde foram feitas buscas em uma base de dados para obter-se os resultados.



Com relação aos procedimentos, a pesquisa classifica-se como bibliográfica, onde, consideram-se fontes de coleta de dados secundárias, que já foram realizadas sobre certo assunto, tema ou problema que possa ser estudado (LAKATOS, MARCONI, 2001; CERVO, BERVIAN, 2002). Além disso, o estudo também é bibliométrico, pois tem como objeto a análise da produção científica do determinado tema. De acordo com Machado (2007) a bibliometria é a principal indicadora da qualidade da produção científica de um país. Já Andrade e Muyllder (2010) afirmam: “nas últimas décadas já estão mais recorrentes os estudos bibliométricos [...] no sentido de mapear e analisar a qualidade da produção científica.” Sendo assim, por esta relevância, neste estudo utiliza-se tal método para a obtenção e análise de dados sobre a produção de soja em Mato Grosso.

Quanto à análise Bibliométrica, foram analisados os artigos publicados em periódicos nacionais e internacionais. A pesquisa foi realizada no dia 22 de outubro de 2019, no Periódicos Capes sendo a primeira fase a Busca avançada, utilizou-se a expressão "*cotton production*" and "Mato Grosso", os termos entre aspas para possibilitar que as palavras estejam juntas na busca, em qualquer lugar do artigo como filtro para obtenção de resultados; ano com recorte temporal entre 1990 a 2019 e qualquer idioma, somente em periódicos revisados por pares, obtendo resultado de 55 publicações. Com isso, pode observar que o maior número de publicações (45) está na base *scopus*. Que é o maior banco de dados de resumos e citações da literatura revisada por pares: revistas científicas, livros e anais de congressos.

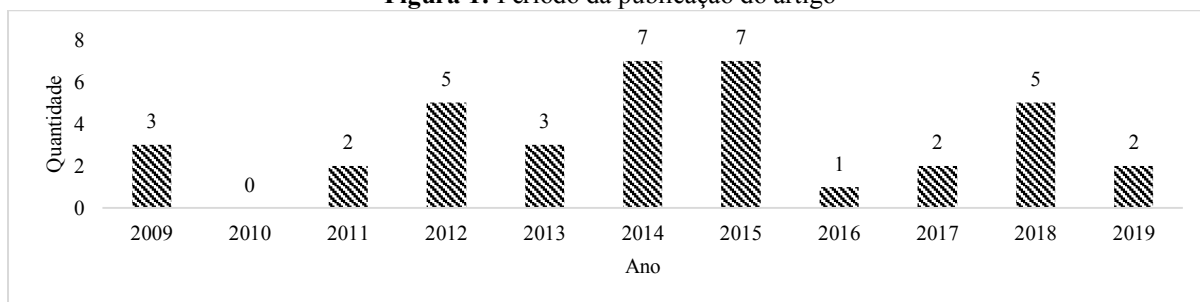
Após essa primeira pesquisa, foi para a segunda fase: foi feito a busca na base de dados da Scopus, pesquisou-se por: tópico: (title-abs-key (cotton) and title-abs-key (production) or title-abs-key ("cotton productivity") or title-abs-key ("cotton production") or title-abs-key ("cotton growing") and title-abs-key ("mato grosso") no mesmo limite temporal, de 2009 a 2019, limitado por artigos revisados por pares, obtendo 37 documentos. O processo de coleta de dados por artigos, foi realizada a tabulação dos dados, na qual destacaram-se os seguintes itens: quantidade de artigos publicados, a evolução quantitativa da produção com distribuição por ano, a nacionalidade dos periódicos e a rede de autorias por instituição, as financiadoras, citações e revistas.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

As tendências gerais de publicação na base *Scopus* (Figura 1) mostra o número de artigos publicados, por ano de publicação, contendo estudos sobre a produção de algodão em Mato Grosso. Graficamente, pode-se observar uma tendência crescente entre 2010 e 2012, e

2014 e 2015. Em geral, observou-se uma flutuação no número de artigos publicados ao longo do período entre 2009 e 2019.

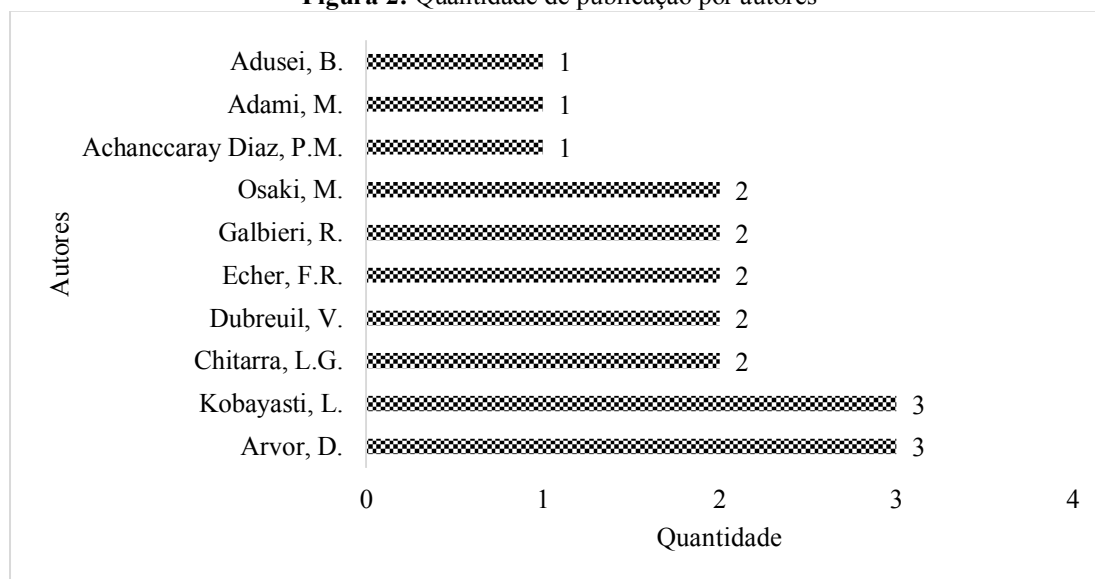
Figura 1: Período da publicação do artigo



Fonte: Dados da pesquisa/ Scopus, (2019).

Os dez principais autores correspondentes de estudos sobre a produção de algodão em Mato Grosso ao longo dos anos 2009 a 2019 pode ser observado na Figura 2. A análise dos autores que produziram nesse período, demonstrara que 5% dos publicaram 3 artigos cada, sendo Kobayasti e Arvor; 14% publicaram 2 artigos que são os seguintes autores: Osaki; Galbieri; Echer; Dubreuil e Chitarra e outros 81% publicaram 1 artigo.

Figura 2: Quantidade de publicação por autores

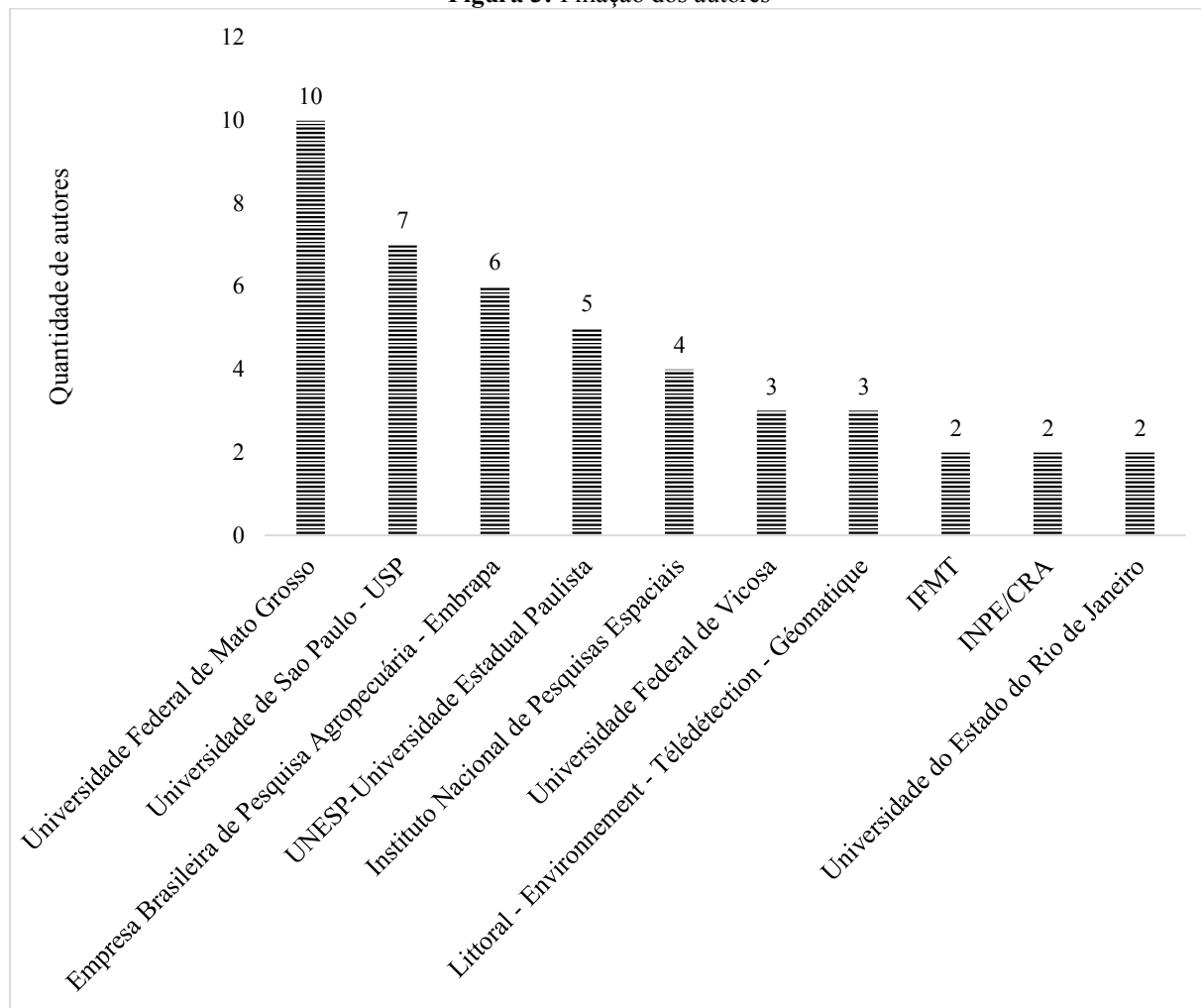


Fonte: Dados da pesquisa/ Scopus, (2019).

A análise individual por artigo permitiu identificar a afiliação dos pesquisadores com 26 instituições. Na Figura 3 são apresentados os resultados 10 principais universidades. Dos 37 artigos publicados, 10 autores são filiados à Universidade Federal de Mato Grosso, em segundo lugar apresenta a Universidade de São Paulo-USP com 7 autores, em seguida a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária-Embrapa com 6 autores, a UNESP-Universidade Estadual Paulista com 5 autores, o Instituto Nacional de Pesquisa Espaciais tem 4 autores, com 3 autores é a Universidade Federal de Viçosa e Littoral-Environnement-Téledétection-

Géomatique e com 2 autores vem IFMT-Instituto Federal de Mato Grosso; INPE/Centro Regional da Amazônia de Pesquisas Espaciais e Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Cada artigo tem vários autores de universidades diversas que forma uma rede de publicações.

Figura 3: Filiação dos autores

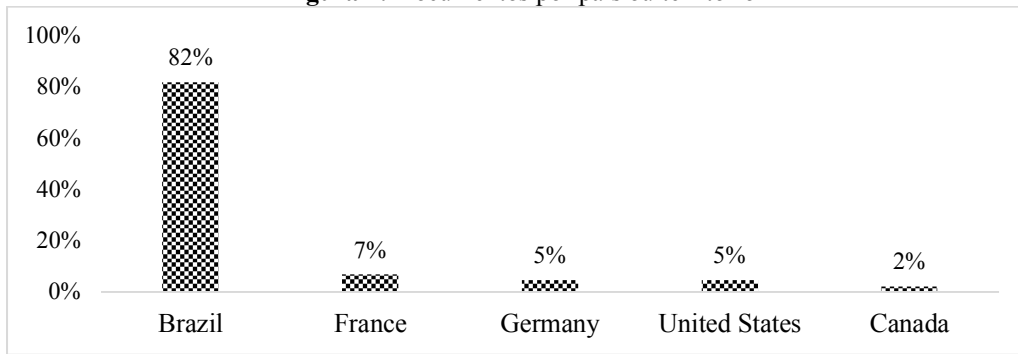


Fonte: Dados da pesquisa/ Scopus, (2019).

Quanto a distribuição por área geográfica das publicações pesquisada, pode-se observar na Figura 4 os países de residência dos autores que publicaram artigos científicos sobre a produção de algodão no Mato Grosso. Sendo 29 artigos na língua inglesa e 14 em português. Segundo Severino (2019), o Brasil é o quinto maior produtor de algodão do mundo. Apesar de estar na quinta colocação de produção de algodão o Brasil possui 82% de artigos científicos publicados, em seguida com grande diferença vem a França com 7%; depois temos os Estados Unidos com 5% de artigos publicados, Alemanha tem 4% dos artigos publicados e o Canadá com 2% de artigos científicos publicados.



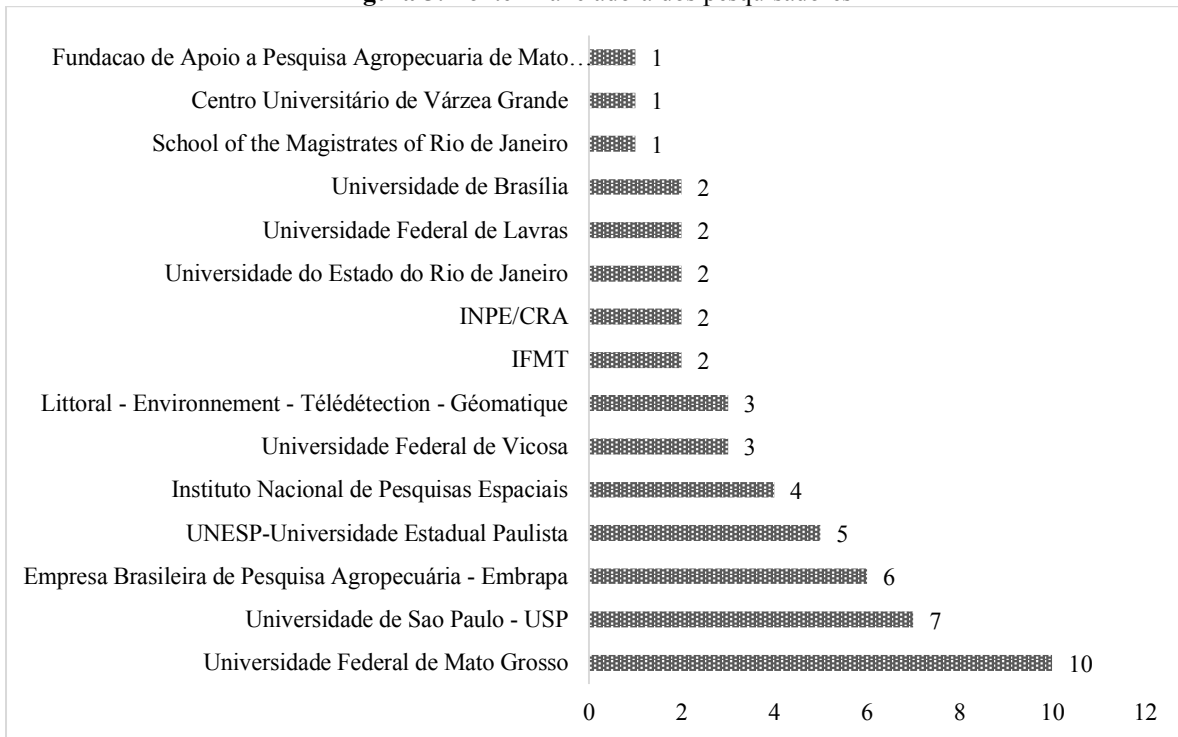
Figura 4: Documentos por país ou território



Fonte: Dados da pesquisa/ Scopus, (2019).

Na Figura 5 pode-se observar as agências financiadoras dos autores que produziram a pesquisa científica.

Figura 5: Fonte financiadora dos pesquisadores



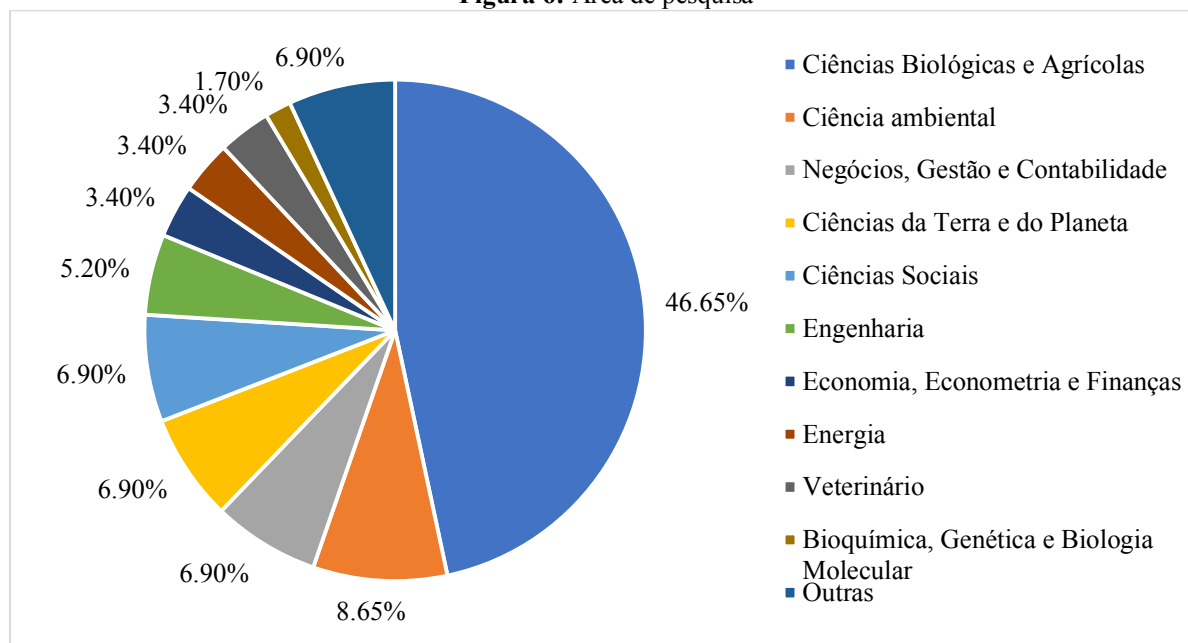
Fonte: Dados da pesquisa/ Scopus, (2019).

A Figura 5 mostra que as 3 agências que investiram e em pesquisa sobre a produção de algodão em Mato Grosso, financiando as pesquisas dos autores foram nacionais, sendo: Universidade Federal de Mato Grosso-UFMT, em seguida vem Universidade de São Paulo-USP, e a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária-Embrapa.

Outra análise realizada foi a identificação da área de pesquisa, destacou maior concentração nas áreas de Ciências Biológicas e Agrícolas com 46,65% dos artigos sobre a

produção de algodão em Mato Grosso, com 8,65% são da área da Ciência ambiental, 6,90% Negócios, Gestão e Contabilidade.

Figura 6: Área de pesquisa



Fonte: Dados da pesquisa/ Scopus, (2019).

Conforme estudos realizados pode-se identificar 9 artigos que apresentaram 10 ou mais citações, sendo que o artigo com maior representatividade foi o artigo da International Journal of Remote Sensing, Classification of MODIS EVI time series for crop mapping in the state of Mato Grosso, Brazil escrito por Arvor, Jonathan, Meirelles, Dubreuil e Durieux, (2011) 99 citações até data da pesquisa (Tabela 2). No artigo de Arvor et al. (2011) os autores fizeram o mapeamento variabilidade espacial das práticas agrícolas no estado de Mato Grosso das áreas agrícolas das três culturas comerciais, soja, milho algodão, plantadas em sistemas de cultivo único ou duplo ao longo da rodovia BR163 e na região do de Parecis. Os resultados mostraram que o algodão era plantado principalmente na região sudeste e no planalto de Parecis. Um total de 30% da área cultivada em Mato Grosso foi plantada com duas culturas comerciais. Esse resultado significa que, sem intensificar a produção por meio da adoção de sistemas de dupla cultura, um adicional 1.68 milhões de hectares (30% da área agrícola medida durante a safra 2006-2007) seriam necessários para atingir uma produção agrícola equivalente em Mato Grosso.



Quadro 2: Análise das citações dos principais artigos, 2009 a 2020.

N.	Autores	Ano	Título	Revista	Citações
1	Arvor, D., Jonathan, M., Meirelles, M.S.P., Dubreuil, V., Durieux, L.	2011	Classification of MODIS EVI time series for crop mapping in the state of Mato Grosso, Brazil	International Journal of Remote Sensing, 32(22), pp. 7847-7871	99
2	Arvor, D., Meirelles, M., Dubreuil, V., Bégué, A., Shimabukuro, Y.E.	2012	Analyzing the agricultural transition in Mato Grosso, Brazil, using satellite-derived indices	Applied Geography, 32(2), pp. 702-713	80
3	Hunke, P., Roller, R., Zeilhofer, P., Schröder, B., Mueller, E.N.	2015	Soil changes under different land-uses in the Cerrado of Mato Grosso, Brazil	Geoderma Regional, 4, pp. 31-43	21
4	Pignati, W., Oliveira, N.P., da Silva, A.M.C.	2014	Surveillance on pesticides: Quantification of use and prediction of impact on health, Work and the environment for Brazilian municipalities [Vigilância aos agrotóxicos: Quantificação do uso e previsão de impactos na saúde-trabalho-ambiente para os municípios Brasileiros]	Ciencia e Saude Coletiva, 19(12), pp. 4669-4678	16
5	Farias, F.J.C., Carvalho, L.P., Silva Filho, J.L., Teodoro, P.E.	2016	Biplot analysis of phenotypic stability in upland cotton genotypes in Mato Grosso	Genetics and Molecular Research, 15(2)	13
6	Pratissoli, D., Lima, V.L., Pirovani, V.D., Lima, W.L.	2015	Occurrence of <i>Helicoverpa armigera</i> (Lepidoptera: Noctuidae) on tomato in the Espírito Santo state [Ocorrência de <i>Helicoverpa armigera</i> (Lepidoptera: Noctuidae) em tomateiro no estado do Espírito Santo]	Horticultura Brasileira, 33(1), pp. 101-105	13
7	Echer, F.R., Rosolem, C.A.	2015	Cotton yield and fiber quality affected by row spacing and shading at different growth stages	European Journal of Agronomy, 65, pp. 18-26	11
8	Del'Arco Sanches, I., Feitosa, R.Q., Achanccaray Diaz, P.M., (...), Schultz, B., Pinheiro Maurano, L.E.	2018	Campo Verde Database: Seeking to Improve Agricultural Remote Sensing of Tropical Areas	IEEE Geoscience and Remote Sensing Letters, 15(3), pp. 369-373	10
9	Batista, I., Correia, M.E.F., Pereira, M.G., (...), Schiavo, J.A., Rouws, J.R.C.	2014	Oxidizable fractions of total organic carbon and soil macrofauna in a crop-livestock integration system [Frações oxidáveis do carbono orgânico total e macrofauna edáfica em sistema de integração lavoura-pecuária]	Revista Brasileira de Ciencia do Solo, 38(3), pp. 797-809	10

Fonte: Dados da pesquisa/ Scopus, (2019).

Com 80 citações o artigo de Arvor (2012) “Analyzing the agricultural transition in Mato Grosso, Brazil, using satellite-derived índices, do ano de 2012,” faz uma análise da transição agrícola identificando a expansão das culturas, intensificação agrícola e intensificação ecológica. Os autores chegaram a um resultado que indicando que o Mato Grosso continua a expandir seu setor agrícola, com um aumento de 43% na área líquida cultivada durante o período do estudo de 2000-2001 a 2006-2007.

Hunke et al. (2015) escreveram “Soil changes under different land-uses in the Cerrado of Mato Grosso, Brazil”, com 21 citações, o estudo teve como objetivo (1) examinar os efeitos das mudanças no uso da terra nos solos do Cerrado natural transformado em áreas comuns



(rotação de soja / algodão / milho e cana) e pastagens e (2) indicar como a produção agrícola afeta a qualidade da água em uma região, captação em escala meso. Os autores expressaram que a conversão do uso da terra degradou as propriedades físicas do solo, deixando os solos das terras agrícolas mais suscetíveis à erosão da superfície, com potencial transporte lateral de nutrientes para a rede de riachos.

Dessa forma pode-se perceber o maior interesse em assuntos relacionados ao uso cobertura e degradação do solo, pragas, relacionados à genética, à pesticidas, ao desenvolvimento da estrutura reprodutiva do algodão, entre outras. Entre os artigos que trataram sobre a economia, administração e contabilidade estão os estudos sobre a análise da produção do algodão, a dinâmica da produção agrícola no Estado de Mato Grosso e a relação entre o agronegócio e as cidades, os padrões de crescimento econômico na região.



CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta revisão foi inicialmente realizada para descrever e analisar o padrão de publicação sobre a produção de algodão em Mato Grosso. O mapeamento bibliométrico apresentado neste artigo promove a compreensão do estado atual da pesquisa em nível internacional, proporcionando recuperar dados de citação e relatar as quantidades de publicação por ano e por autores; identificar a filiação dos autores; quantificar as publicações por área, por país e por fonte financiadora dos autores; bem como analisar os estudos com maior número de citações ao longo dos anos 2010 a 2019.

Os dados usados para essa análise bibliométrica foram recuperados em outubro de 2019 do banco de dados científicos *Scopus*. Foram identificados 37 artigos publicados, cujos resultados mostraram que nos últimos 10 anos houve uma evolução, sendo a principal área a Ciências Biológicas e Agrícolas.

Os resultados do estudo bibliométrico reforçaram a ideia de que a pesquisa bibliométrica pode ajudar a identificar a base teórica de uma área de estudo. Sugerem que há uma flutuação no número de publicação. Além disso, o padrão de publicação com base nos países de residência de autores correspondentes sublinha o fato de que a tomada de decisão é um desafio comum enfrentado pelos diversos países em relação a produção de algodão e ao agronegócio do Brasil, principalmente em Mato Grosso.

A quantidade de artigos científicos publicados sobre a produção de algodão em Mato Grosso é insipiente, pelo fato de o algodão estar entre as culturas mais importante para a economia de Mato Grosso.



Este artigo espera contribuir para o destaque das principais referências científicas para que os pesquisadores interessados no assunto especialmente os recém-chegados ao campo, possam encontrar nele uma base para seus estudos, e uma recomendação de publicações de referência que fornecem base teórica sólida.

O Mato Grosso é o maior produtor nacional de algodão, é uma cultura que movimenta a economia do Estado e a do Brasil, gerando renda e empregos. Sendo assim, novas pesquisas para analisar a evolução da produção de algodão em Mato Grosso devem ser feitas, voltada para as áreas da Contabilidade; Economia; Finanças; Negócios e Gestão, utilizando outras bases de dados.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, J. A. B.; MUÝLDER, C. F. A relevância dos temas inovação e qualidade na pesquisa contábil: um estudo bibliométrico em eventos científicos no Brasil. **Revista ABCustos**, v. 5, n. 3, p. 43-59, 2010.

ARAÚJO, Carlos A. A. Bibliometria: evolução histórica e questões atuais. **Em questão**, v. 12, n. 1, p. 11-32, 2006.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS PRODUTORES DE ALGODÃO - ABRAPA. 2018. **Relatório de Gestão 2017-2028**. Associação Brasileira dos Produtores de Algodão, 480p.

ASSOCIAÇÃO MATO-GROSSENSE DOS PRODUTORES DO ALGODÃO - AMPA **Manual de boas práticas de manejo do algodoeiro em Mato Grosso**. 2. ed. Cuiabá: Casa da Árvore, 2014.

ASSOCIAÇÃO MATO-GROSSENSE DOS PRODUTORES DO ALGODÃO - AMPA. **Manual de Beneficiamento do Algodão**. 2. ed. Cuiabá: Casa da Árvore, 2014.

BELTRÃO, Napoleão Esberard de Macedo (org.). **O agronegócio do algodão no Brasil**. Brasília: Embrapa, 1999.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHUEKE, Gabriel Vouga; AMATUCCI, Marcos. O que é bibliometria? uma introdução ao fórum. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais**, v. 10, n. 2, p. 1-5, 2015.

COMPANHIA BRASILEIRA DE ABASTECIMENTO - CONAB. **A cultura do algodão: análise dos custos de produção e da rentabilidade nos anos-safra 2006/07 a 2016/17**. Brasília: CONAB, 2017.

COMPANHIA BRASILEIRA DE ABASTECIMENTO – CONAB. **Análises de Mercado Conab**, 2019. Disponível em <https://conab.gov.br/info-agro/analises-do-mercado-agropecuário-e-extrativista/analises-do-mercado>. Acesso em 05 de set. 2019.



COMPANHIA BRASILEIRA DE ABASTECIMENTO – CONAB. **Compêndio de estudos conab**. v. 1. Brasília: Conab, 2016.

COMPANHIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO - CONAB. A cultura do algodão: análise dos custos de produção e da rentabilidade nos anos-safra 2006/07 a 2016/17.

Compêndio de Estudos CONAB, Brasília, v.8, 2017.

ELEUTÉRIO, J. R. **Colheita mecânica**: avaliação de perdas e otimização. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ALGODÃO. Campo Grande, 2001.

EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA – EMBRAPA. **Algodão: informações técnicas**. Dourados: Embrapa, 1998.

EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA - EMBRAPA. **Algodão: tecnologia de produção**. Dourados: Embrapa, 2001.

FARIAS, Cleiton Francisco Paes; SILVA, Renato. Análise dos sistemas de custeio: absorção e variável. **Revista Gestão Prêmio FACOS/CNECO**. v. 1, n. 1, p. 16-41, 2012.

FERREIRA, José Antônio Stark. **Contabilidade de custos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

FERRONATO, A.; PEREIRA, L. C.; SILVA, C. B.; BEZERRA, E. L.; BORGES, R. D. C. **Avaliação e análise de perdas na colheita da cultura do algodão na região sudeste do estado de Mato Grosso**. Várzea Grande-MT, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projeto de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GUEDES, Vânia; BORSCHIVER, Suzana. **Bibliometria**: uma ferramenta estatística para a gestão da informação e do conhecimento, em sistemas de informação, de comunicação e de avaliação científica e tecnológica. In: CINFORM – ENCONTRO NACIONAL DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 6., 2005, Salvador. Anais... Salvador: ICI/UFBA, 2005.

INSTITUTO MATOGROSSENSE DE ECONOMIA APLICADA - IMEA Disponível em: <https://maissoja.com.br/imea-divulgou-o-custo-de-producao-de-algodao-em-mt-para-a-safra-19-20/> . Acesso em: 23 jul. 2019.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos metodologia científica**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LAMAS, Fernando Mendes; CHITARRA, Luiz Gonzaga. **Diagnóstico dos Sistemas de Produção de Algodão em Mato Grosso**. Dourados: Embrapa Agropecuária Oeste, 2014.

MACHADO, R.N. **Análise ceintométrica dos estudos bibliométricos publicados em periódicos da área de Biblioteconomia e Ciência da Informação (1990-2005)**. Perspectivas em Ciência de Informação. 2007 Set - Dez. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/pci/v12n3/a02v12n3.pdf>. Acesso em 13 de maio de 2019.

MINISTERIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO-MAPA. Valor Bruto da Produção Agropecuária (VBP). Disponível em:



<http://www.agricultura.gov.br/assuntos/politica-agricola/valor-bruto-da-producao-agropecuaria-vbp>. Acesso em: 02 ago, 2019.

OLIVEIRA, Antônio; Disponível em: <http://cerradoeditora.com.br/cerrado/historia-a-cultura-doalgodao-no-brasil-i/>. Acesso em 05 de set. 2019.

OLIVEIRA, Maria Marly. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Petrópolis: Vozes, 2007.

PEREIRA, Benedito Dias; MENDES, Carlos Magno. **A modernização da agricultura de Mato Grosso**. Revista de Estudos Sociais. Ano 4. n. 7. Cuiabá: Ed UFMT, 2002.

PRITCHARD, Alan. Statistical bibliography or bibliometrics? **Journal of Documentation**, v. 25, n. 4, p. 348-349, 1969.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, G. J. dos; MARION, J. C.; SEGATTI, S. **Administração de custos na agropecuária**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SENGUPTA, I. N. Bibliometrics, informetrics, scientometrics and librametrics: an overview. *Libri*, v. 42, n. 2, p. 75-98, Apr. /June 1992.

SEVERINO, L. S. et al. **Algodão-Parte 01: Caracterização e desafios tecnológicos**. Embrapa Algodão-Nota Técnica/Nota Científica, 2019.

TAVES, R. F.; SANTOS M. P. A; NASCENTES, A. L.; CASTILHOS JUNIOR, A. B. Estudo bibliométrico da produção científica brasileira sobre gestão de resíduos. **Brazilian Journal of Animal and Environmental Research**, v. 1, n. 2, p. 276-294, 2018.

WOLFRAM, Dietmar. Bibliometrics Research in the Era of Big Data. **Challenges and Opportunities**, p. 91-101, 2017.



CAPÍTULO 33

GESTÃO DO CONHECIMENTO NUMA EMPRESA FARMACÊUTICA NA AMÉRICA LATINA

Talita da Silva Ferreira, doutoranda, Universidade de Salamanca



RESUMO

O conhecimento é visto pelos colaboradores como uma maneira de desenvolvimento de carreira, não compartilhando-o com os outros por receio de serem substituídos em suas funções organizacionais. Contudo, se tal conhecimento não for alinhado e compartilhado, cria-se um desalinhamento entre os colaboradores e que pode impactar na política competitiva da empresa. Esta pesquisa teve o objetivo de diagnosticar o desalinhamento do conhecimento entre os colaboradores de uma empresa na farmacêutica na América Latina, alinhando o conhecimento técnico, treinando os colaboradores e criando uma base de dados para implementar a Gestão do Conhecimento. Adotou-se o modelo de Gestão do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi, o qual enfatiza a conversão do conhecimento em quatro modos: socialização, externalização, combinação e internalização (Nonaka e Takeuchi, 2008). Tais modos foram estudados na empresa farmacêutica através de uma pesquisa-ação qualitativa intervencionista. Esta pesquisa-ação deu-se início com o diagnóstico do desalinhamento do conhecimento com a aplicação de um questionário aos 37 colaboradores da América Latina. Em face do desalinhamento, alinhou-se o conhecimento técnico com um portfólio de produtos farmacêuticos. Foram realizados treinamentos presenciais e remotos apoiados na documentação técnica regulatória. Uma base de dados foi estruturada e publicada no SharePoint da empresa. A Gestão do Conhecimento propiciou aos stakeholders, colaboradores e clientes externos uma aprendizagem significativa e fez com que fosse criado um círculo virtuoso de contínua aprendizagem. A prática da Gestão do Conhecimento mostrou-se ser um método eficaz de alinhamento técnico de colaboradores, contribuindo para a aprendizagem dentro da empresa e a satisfação dos clientes externos.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão do Conhecimento; Conhecimento técnico; Colaboradores; Empresa farmacêutica.

INTRODUÇÃO

Com a globalização no fim do século XX, o profissional se deparou com diversas inovações no meio econômico, social, cultural e político que levaram a uma reavaliação de suas competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) para o mercado de trabalho (Fleury & Fleury, 2001). Essa mudança de paradigma foi necessária para que houvesse uma reestruturação do perfil profissional, tornando-o adaptável e com um bom nível de iniciativa.



Com isso, surge um novo tipo de profissional, aquele dedicado a estudar e aprimorar os processos de uma empresa, o profissional-estudante (Sauaia, 2019). Este profissional-estudante busca nas suas competências uma forma de modular a aprendizagem adquirida na sua carreira acadêmica e profissional, transformando dado em informação e informação em conhecimento.

Entretanto, essas transformações não foram necessárias somente para o profissional. As empresas tiveram que buscar novas estratégias de ganhos, a fim de manter sua produtividade intelectual. Dessa maneira, aderiram à Gestão do Conhecimento (GC) como uma ferramenta de estratégia competitiva (Nonaka & Takeuchi, 1997).

Como abordado por vários autores (Nonaka & Takeuchi, 1997; Davenport & Prusak, 1998; Terra, 1999), as práticas da Gestão do Conhecimento contribuem para a vantagem competitiva, suportando a estratégia da empresa.

Tal vantagem competitiva se dá devido ao fato de o conhecimento ser um ativo intangível, que está disponível aos colaboradores que trabalham na empresa, mas que deve ser desenvolvido por todos para a criação de valor (Terra, 1999). Nonaka & Takeuchi (2008) afirmam que se o conhecimento é constantemente criado, disseminado e gerenciado pelas empresas e colaboradores, estes certamente terão uma vantagem competitiva duradoura.

Para Nonaka e Takeuchi (1997, p. 10), a Gestão do Conhecimento é fundamentada no compromisso pessoal e organizacional, envolvendo desde o indivíduo até a sociedade: “Para criar conhecimento, o aprendizado que vem dos outros e as habilidades compartilhadas com outros precisam ser internalizados – isto é, modificados, enriquecidos e traduzidos de modo a se ajustarem à identidade e autoimagem da empresa.”

A GC tem a capacidade das empresas regerem suas políticas atreladas aos interesses de seus clientes internos e externos (Terra, 1999). Segundo Santos et al. (2003), cliente externo são todas as pessoas que recebem os produtos e serviço da empresa, mas não fazem parte desta. Já os clientes internos são as pessoas que fazem parte da empresa, ou seja, os colaboradores.

Colaboradores bem orientados maximizam o capital intelectual da empresa, pois fortalecem a inovação e alavancam o desempenho da empresa, melhorando a satisfação do cliente externo (Terra, 1999).

Com base nisso, esta pesquisa teve o objetivo de diagnosticar o desalinhamento do conhecimento entre os colaboradores, alinhando o conhecimento técnico, treinando os colaboradores e criando uma base de dados para implementar a Gestão do Conhecimento numa indústria farmacêutica da América Latina.

REFERENCIAL TEÓRICO

GESTÃO DO CONHECIMENTO

Na Gestão do Conhecimento, a conexão entre dado, informação e conhecimento deve ser contínua para que haja uma aprendizagem significativa (Stenmark, 2001). Caso o dado não seja assimilado adequadamente, a informação não será compreendida e o conhecimento não será criado, havendo uma lacuna no desenvolvimento cognitivo (Nonaka & Takeuchi, 1997).

Nonaka e Takeuchi (2008) ainda destacam que o desenvolvimento cognitivo está aliado ao conhecimento tácito e a aprendizagem significativa ao conhecimento explícito. Para esses autores, o conhecimento tácito é aquele que advém de cada profissional, é algo único e que somente ele pode compartilhar. O conhecimento explícito provém dos livros, artigos ou revistas, é algo que qualquer profissional pode acessar.

Nonaka e Takeuchi (2008) afirmam (Figura 1) que a empresa e o colaborador utilizam os conhecimentos tácito e explícito em quatro modos de conversão: socialização (tácito para tácito), externalização (tácito para explícito), combinação (explícito para explícito) e internalização (explícito para tácito).



Figura 1: Modos de conversão do conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi (2008, p. 24)

Silva (2004) explica que existem facilitadores da criação e conversão do conhecimento. Nas redes de trabalho as pessoas experientes trocam conhecimento tácito com o propósito de aprimoramento pessoal e profissional. Tais redes intensificam a interação nos departamentos, a identificação e o registro de erros e acertos na Gestão do Conhecimento.

Corroborando com isso, Terra (1999) destaca que uma empresa que adota procedimentos adequados de Gestão do Conhecimento apresenta melhor desempenho, aumentando a interação com os colaboradores e clientes externos.



As empresas que sabem adquirir, compartilhar e gerenciar seu conhecimento tendem a ser mais bem-sucedidas. O principal agente na cadeia do conhecimento é o indivíduo que participa do processo ativamente e este deve estar disposto a disseminar a informação que foi transformada em conhecimento (Trindade et al., 2016).

A Gestão do Conhecimento agrega valor econômico para a empresa (novos produtos) e valor intelectual para o profissional (conhecimento). Esses valores são desencadeados por meio de um fluxo de comunicação contínuo, devendo diferenciar-se a depender do país e público-alvo (Nakano & Pedroso, 2009).

Segundo Oliveira et al. (2017) um fator a ser considerado na Gestão do Conhecimento é a cultura. Diferentes culturas e línguas podem também representar desafios para a criação de conhecimento e disseminação em empresas multinacionais. Essas diferenças culturais podem ser superadas com o alinhamento dos colaboradores por meio da Gestão do Conhecimento.

METODOLOGIA

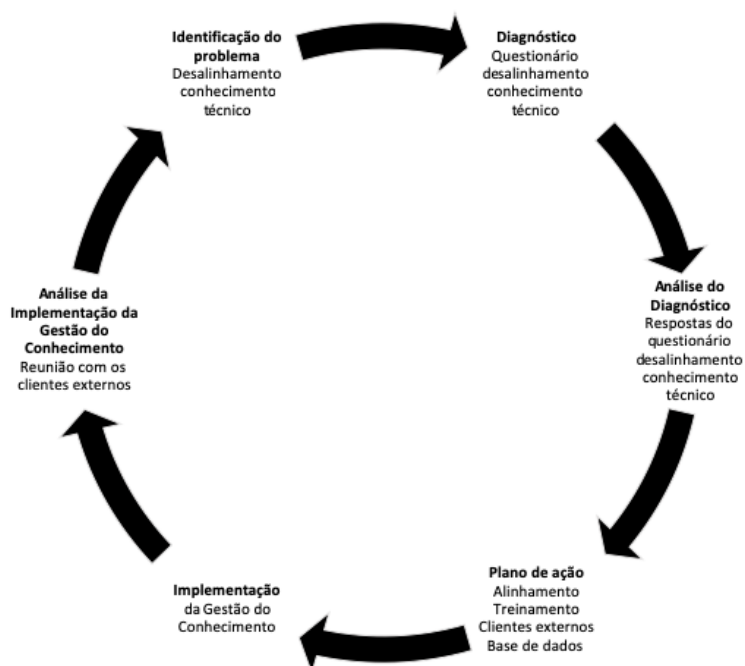
Com base no modelo de Nonaka e Takeuchi (2008) e utilizando o método de pesquisa-ação qualitativa intervencionista, foi implementada a Gestão do Conhecimento na empresa farmacêutica estabelecida na América Latina.

Coughlan e Coughlan (2002) estabelecem que na pesquisa-ação o ciclo de ações é contínuo, sendo analisado os resultados em cada etapa de execução. Inicia-se com a identificação do problema de pesquisa (diagnóstico), seguindo com a análise do diagnóstico. Com o objetivo de resolver o problema, um plano de ação é estabelecido para a implementação de ações de melhoria. Após essas ações, uma nova análise é realizada.

A pesquisa-ação na empresa farmacêutica seguiu o ciclo estipulado por Coughlan e Coughlan (2002), como pode ser observado na Figura 2.



Figura 2: Pesquisa-ação na empresa farmacêutica



Fonte: Adaptado de Coughlan e Coughlan (2002)

A partir dessa estrutura, deu-se início à implementação da Gestão do Conhecimento na empresa farmacêutica.

RESULTADOS

A implementação da Gestão do Conhecimento iniciou-se com o diagnóstico do desalinhamento do conhecimento técnico através de um questionário aplicado aos 37 colaboradores da América Latina que trabalhavam com o segmento farmacêutico. Esse questionário teve o propósito de compreender o conhecimento técnico dos colaboradores sobre os produtos farmacêuticos comercializados na América Latina.

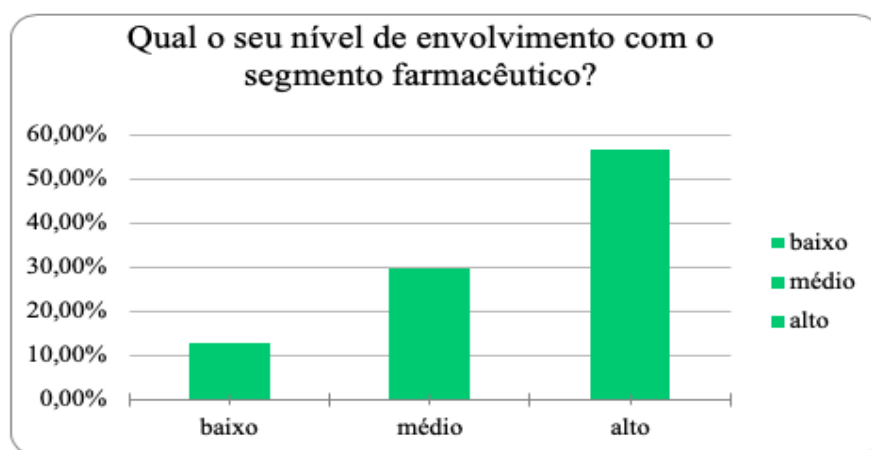
O questionário foi composto por 17 perguntas semiabertas nos idiomas português e espanhol, sendo aplicado aos colaboradores dos seguintes países: Argentina, Brasil, Chile, Colômbia e México. Foi acessado por meio da plataforma de questionários online SurveyMonkey que permitiu o ingresso assíncrono dos respondentes.

A pergunta 1 mostrou que os colaboradores da América Latina das seis áreas funcionais (Formulação, Qualidade, Regulatório, Marketing, Vendas e Planejamento) do segmento farmacêutico responderam ao questionário. A participação dessas áreas no alinhamento do conhecimento foi importante, pois tratavam-se de áreas estratégicas que tomavam decisões de acordo com a política competitiva do segmento.

Por conta da empresa farmacêutica trabalhar com outros segmentos de mercado e os colaboradores transitarem em distintos segmentos, a pergunta 2 teve o objetivo de analisar o nível de envolvimento que o colaborador tinha com o segmento farmacêutico, sendo dividido em três níveis: baixo nível de envolvimento (10% das atividades no segmento), médio nível de envolvimento (20% das atividades no segmento) e alto nível (70% das atividades no segmento).

Como apresentado no Gráfico 1, 56,93% dos 37 colaboradores tinham alto nível de envolvimento com o segmento farmacêutico. E 29,82% tinham um médio nível de envolvimento com esse segmento. Os elevados índices percentuais de envolvimento mostraram que o conhecimento técnico sobre o segmento farmacêutico era um fator importante para a estratégia da empresa.

Gráfico 1: Nível de envolvimento dos colaboradores



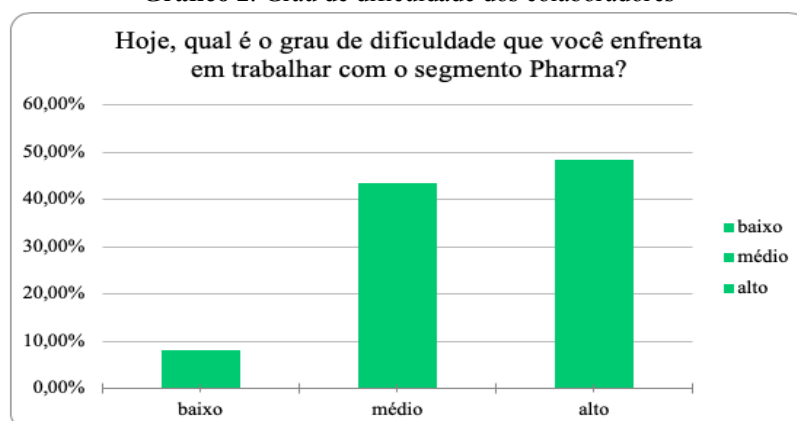
Fonte: Extraído do *SurveyMonkey* (2018)

Em consonância com as perguntas 1 e 2, as perguntas 6, 7, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16 e 17 tiveram caráter objetivo para se compreender o nível de conhecimento técnico que os colaboradores tinham sobre os produtos farmacêuticos. As respostas a essas perguntas mostraram que os colaboradores compreendiam a importância do conhecimento, porém estavam desalinhados quanto ao entendimento técnico dos termos utilizados pela empresa.

A pergunta 3 visava aferir o nível de dificuldade dos colaboradores para trabalharem com o segmento farmacêutico. As respostas mostraram que 8,04% dos colaboradores tinham baixo grau de dificuldade, 42,43% dos colaboradores tinham médio grau de dificuldade e 48,73% tinham alto grau de dificuldade (Gráfico 2).



Gráfico 2: Grau de dificuldade dos colaboradores



Fonte: Extraído do SurveyMonkey (2018)



Do mesmo modo as perguntas 4, 5 e 8 visaram respostas subjetivas para captar a potencial contribuição dos colaboradores para o alinhamento do conhecimento técnico. As respostas mostraram que a empresa deveria alinhar o conhecimento técnico dos colaboradores para que não houvesse um impacto negativo na implementação da política competitiva. Sugeriram realizar uma comunicação mais ativa, treinamentos e criar uma base de dados para o compartilhamento das informações do portfólio farmacêutico, bem como formalizar a documentação técnica regulatória.

A contribuição dos colaboradores foi importante no diagnóstico do desalinhamento do conhecimento técnico, pois direcionou na implantação da Gestão do conhecimento na empresa farmacêutica. Embasado nas respostas dos colaboradores foi diagnosticado um desalinhamento técnico de 95% entre os colaboradores da América Latina. Este desalinhamento era causado por ausência de treinamentos sobre a política competitiva e de uma base de dados para o compartilhamento desse conhecimento.

Com o resultado desse questionário, deu-se prosseguimento a um plano de ação para implementação da Gestão do Conhecimento na empresa. O plano de ação ocorreu em quatro fases: alinhamento, disseminação, opinião do cliente externo e gerenciamento do conhecimento técnico.

Alinhamento do conhecimento técnico

Para compreender a diferença entre os termos dado, informação e conhecimento foi criada uma tabela com todos os produtos farmacêuticos comercializados na América Latina, sendo classificados por ordem de importância de venda. A descrição dos produtos foi compreendido como dado. A representação de venda foi classificada como informação. A relação de dado e informação constituiu o portfólio de produtos farmacêuticos.



Esse portfólio foi elaborado com a interação de um grupo de colaboradores do segmento farmacêutico que realizaram a conversão de conhecimento tácito em conhecimento explícito (externalização), registrando as ideias em um documento real (tabela). Esse documento foi disponibilizado na plataforma eletrônica SharePoint para que houvesse a conversão de conhecimento explícito em explícito (combinação) e todos os colaboradores tivessem acesso ao conhecimento técnico alinhado.

Com a conclusão do alinhamento do conhecimento técnico, deu-se início à disseminação do conhecimento técnico.

Disseminação do conhecimento técnico

Por meio de reuniões presenciais e remotas foi apresentado o portfólio de produtos farmacêuticos para os colaboradores da América Latina. Com base nesse portfólio, os colaboradores foram treinados. Todos os materiais utilizados nos treinamentos foram compartilhados com os colaboradores. Os erros e acertos da implantação da Gestão do Conhecimento foram registrados na plataforma eletrônica SharePoint para que fosse criado um ciclo de aprendizagem contínuo.

Por tratar-se de uma empresa farmacêutica do mercado BtoB (Business to Business), ou seja, uma empresa que vende serviços ou produtos que serão utilizados por outras empresas, em paralelo à disseminação do conhecimento entre os colaboradores, foram realizadas reuniões com os principais clientes externos do segmento farmacêutico.

Nas reuniões foi apresentado o portfólio de produtos farmacêuticos, assim realizando a internalização do conhecimento, ou seja, a conversão de conhecimento explícito em tácito para compartilhar o conhecimento técnico da empresa farmacêutica.

As reuniões com os clientes externos constatou que para continuar com a implementação da Gestão do Conhecimento a empresa deveria compreender, por parte dos clientes externos, a importância do conhecimento técnico para o serviço prestado pela empresa.

Opinião do cliente externo

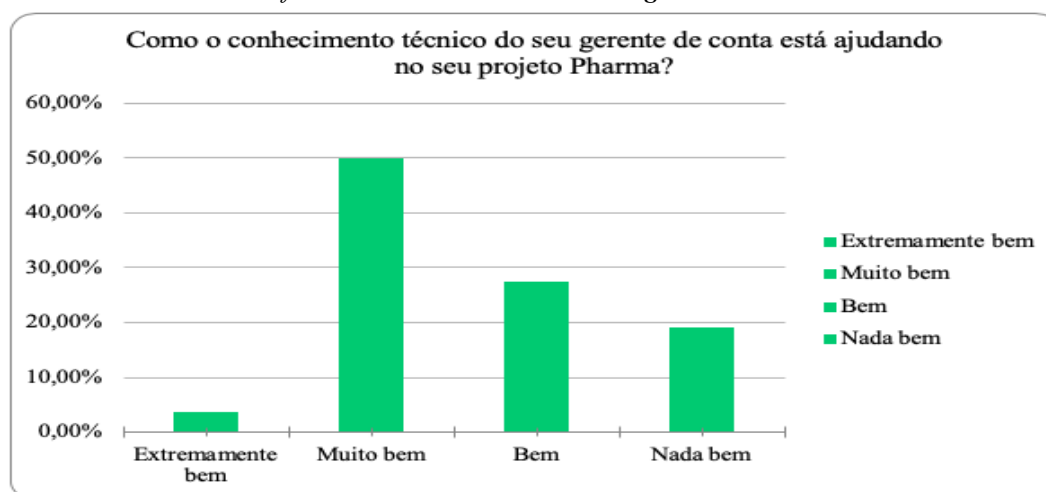
Por meio da plataforma SurveyMonkey, um questionário semiaberto composto por 10 perguntas foi enviado para os 21 principais clientes da América Latina.

A pergunta 1 teve o objetivo de compreender a importância do conhecimento técnico dos colaboradores da empresa para o atendimento aos clientes externos. Os 21 clientes externos

da América Latina responderam que o conhecimento técnico do gerente de conta era muito importante para o serviço prestado pela empresa farmacêutica.

A pergunta 2 tratou de identificar como o conhecimento técnico do gerente de conta da empresa farmacêutica apoiava o posicionamento estratégico do seu cliente externo. De modo geral, os clientes externos da América Latina estavam satisfeitos com o conhecimento técnico do gerente de conta, porém compreendiam que poderia ser melhorado e aperfeiçoado para que atingisse a excelência. Como ilustrado no Gráfico 3, 50% dos clientes externos da América Latina informaram estarem bem satisfeitos e somente 3,57% informaram extremamente bem.

Gráfico 3: *Conhecimento técnico do gerente de conta*

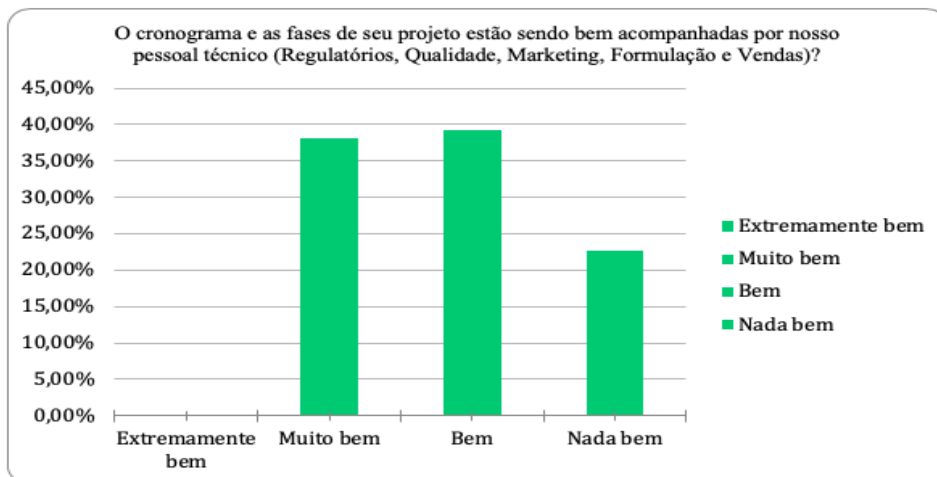


Fonte: Extraído do *SurveyMonkey* (2018)

A pergunta 3 (Gráfico 4) teve o objetivo de verificar, na opinião dos clientes externos, como os 37 colaboradores do segmento farmacêutico estavam acompanhando os requisitos da documentação técnica para atender os seus projetos farmacêuticos. Apesar de 38,10% responderem muito bem e 39,28% responderem bem, nenhum cliente informou que seus projetos estavam sendo extremamente bem acompanhados e 22,62% informaram que estavam sem nenhum acompanhamento dos colaboradores da empresa (Gráfico 4).



Gráfico 4: Suporte do conhecimento técnico aos clientes externos

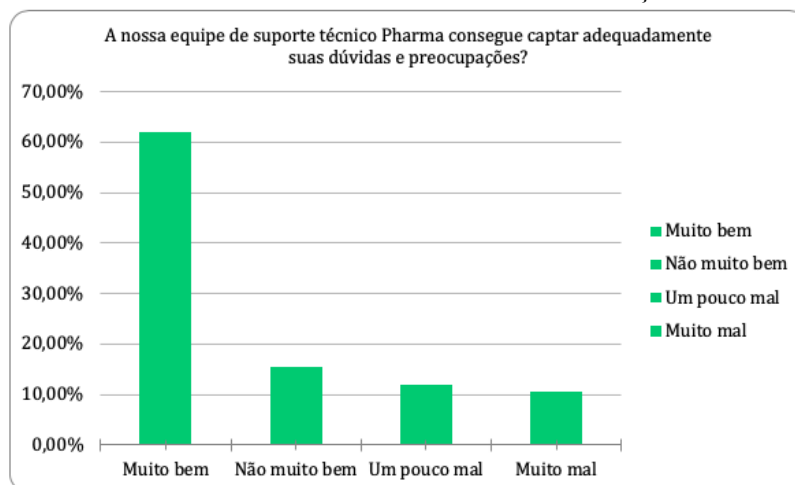


Fonte: Extraído do SurveyMonkey (2018).

Dessa maneira, os índices percentuais negativos do Gráfico 4 informaram que os colaboradores precisavam melhorar o suporte do conhecimento técnico para que todos os clientes externos ficassem suportados.

A pergunta 4 (Gráfico 5) analisou como os dados e as informações estavam sendo captados pelos colaboradores do segmento farmacêutico. Como pode ser observado no Gráfico 5, os clientes externos informaram que os colaboradores estavam realizando um bom gerenciamento dos dados e das informações sobre os produtos comercializados pela empresa.

Gráfico 5: Gerenciamento dos dados e informações



Fonte: Extraído do SurveyMonkey (2018).

Baseado no conhecimento técnico da documentação da empresa farmacêutica, a pergunta 5 (Gráfico 6) analisou o tempo que os clientes externos esperavam uma resposta dos colaboradores. Como ilustrado no Gráfico 6, 44,28% dos clientes externos esperavam mais do o esperado para obter uma resposta dos colaboradores.



Gráfico 6: Tempo de resposta da empresa farmacêutica

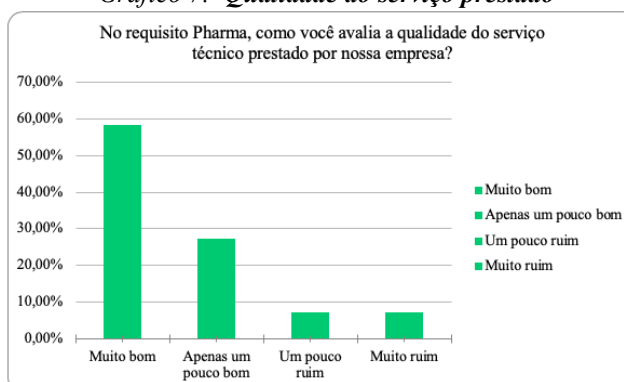


Fonte: Extraído do *SurveyMonkey* (2018)

O alto índice de demora para responder um questionamento técnico mostra a insatisfação que os clientes externos estavam com o atendimento prestado pelos colaboradores do segmento farmacêutico.

A pergunta 6 (Gráfico 7) visou aferir a qualidade do serviço prestado pela empresa farmacêutica. De modo geral, os clientes externos consideraram muito bom (58,33%) o serviço prestado. Entretanto, 14,28% entenderam que o serviço é um pouco ruim e muito ruim.

Gráfico 7: Qualidade do serviço prestado

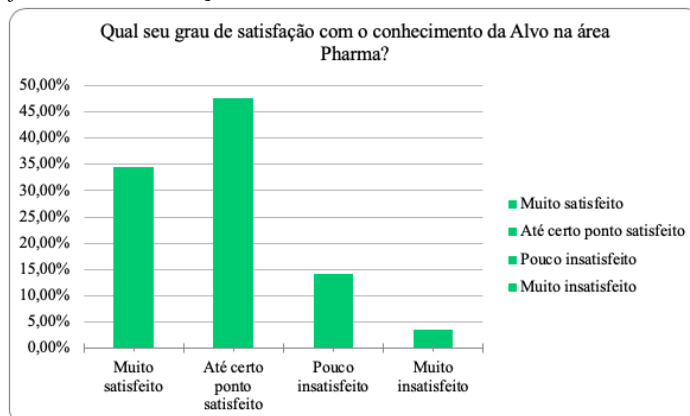


Fonte: Extraído do *SurveyMonkey* (2018)

Para melhoramento da qualidade do serviço técnico prestado pela empresa farmacêutica, foram realizados treinamentos com os 37 colaboradores.

A pergunta 7 (Gráfico 8) teve o objetivo de identificar se os 37 colaboradores do segmento farmacêutico estavam conseguindo disseminar o conhecimento técnico para os clientes externos. As respostas dos clientes externos mostraram que 34,52% estavam muito satisfeitos, porém 47,58% estavam até certo ponto satisfeitos, 14,28% pouco insatisfeitos e 3,57% muito insatisfeitos.

Gráfico 8: Disseminação do conhecimento técnico aos clientes externos

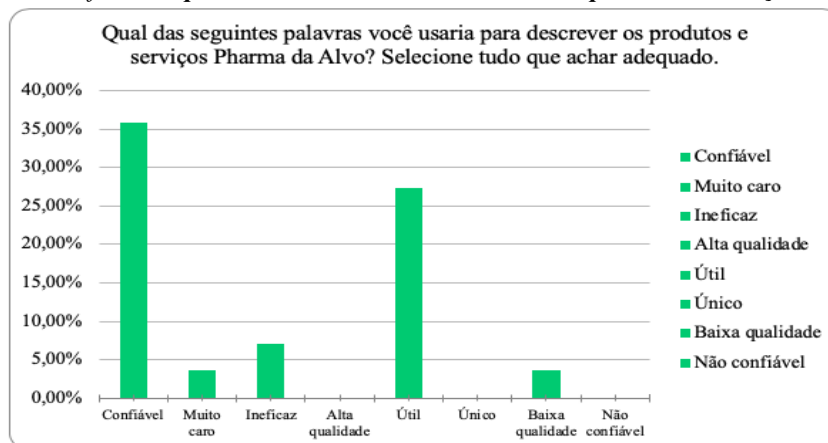


Fonte: Extraído do *SurveyMonkey* (2018)

Considerando os índices percentuais de insatisfação, detectou que os colaboradores deveriam alinhar o conhecimento técnico para que este índice negativo de 17,85% fosse reduzido.

A pergunta 8 (Gráfico 9) tentou captar a opinião subjetiva dos clientes externos sobre os produtos e serviços comercializados pela empresa farmacêutica. As respostas dos clientes externos indicaram que 35,83% julgavam que os produtos eram confiáveis. Isto mostrou, a credibilidade dos clientes externos nos produtos e serviços vendidos pela empresa.

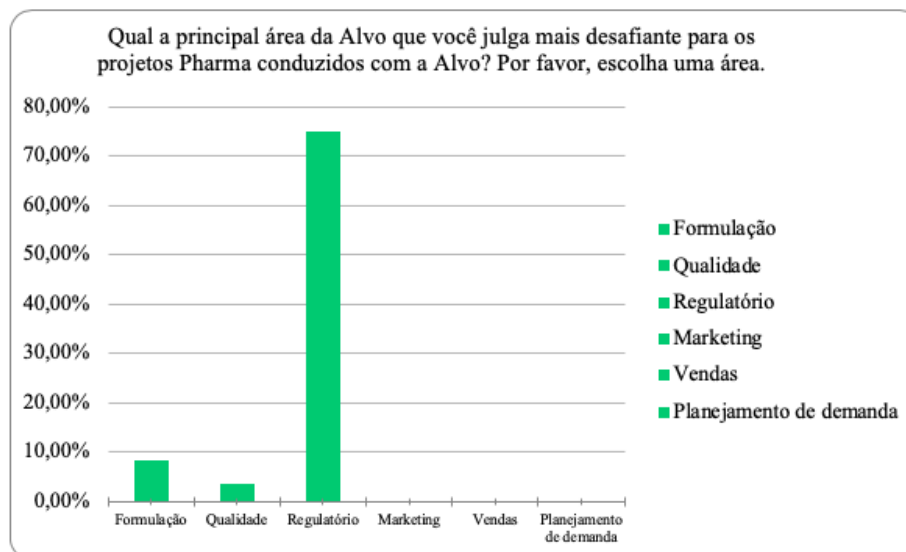
Gráfico 9: Opinião dos clientes externos sobre os produtos e serviços



Fonte: Extraído do *SurveyMonkey* (2018)

A pergunta 9 (Gráfico 10) examinou a área mais desafiante da empresa para conduzir os projetos farmacêuticos. Como mostrado no Gráfico 10, 75% entendiam que a área de Regulatório era a mais desafiante na empresa.

Gráfico 10: Área desafiante para trabalhar com projetos farmacêuticos



Fonte: Extraído do *SurveyMonkey* (2018).

A análise das respostas da pergunta 9 detectou que os clientes externos entendiam que o conhecimento técnico dos colaboradores da América Latina do segmento farmacêutico da empresa era importante para que recebessem um serviço de qualidade, devendo todas as áreas estarem alinhadas com esse conhecimento.

A pergunta 10 foi a única pergunta aberta e analisou a experiência dos clientes externos com os produtos e serviços comercializados pela empresa. Todos os clientes externos responderam que a empresa farmacêutica precisa aprimorar a gestão da documentação técnica regulatória para que obtivessem uma agilidade no serviço prestado.



Baseando-se nas respostas dos clientes externos, foi criada uma base de dados na plataforma SharePoint. Essa base de dados constituiu-se de documentos que apresentavam as informações completas do portfólio de produtos farmacêuticos, incluindo a documentação técnica regulatória.

A partir dessa base de dados, o gerenciamento do conhecimento técnico foi realizado.

Gerenciando o conhecimento técnico

O gerenciamento do conhecimento técnico deu-se com o acesso ao banco de dados que foi compartilhado com os 37 colaboradores para que pudessem prestar um suporte com mais agilidade e qualidade aos clientes externos.

Com os avanços da gestão do conhecimento técnico, foram realizadas reuniões presenciais e remotas com os 21 clientes externos. Essas reuniões foram importantes, pois fizeram com que constatasse uma evolução no alinhamento do conhecimento técnico dos



colaboradores e um aumento da confiança dos clientes externos no serviço prestado pela empresa.

Além disso, foi constatado um avanço na satisfação dos clientes externos em relação a documentação técnica regulatória e na celeridade das respostas técnicas, melhorando a opinião dos clientes externos sobre o nível de qualidade do serviço e do portfólio dos produtos farmacêuticos da empresa.


DISCUSSÃO

Considerando o argumento de Terra (1999) que toda empresa trabalha com conhecimento e o que a diferencia é a rapidez com que registra, arquiva e dissemina esse conhecimento, com as reuniões realizadas com os clientes externos a empresa farmacêutica conseguiu-se identificar quais eram as necessidades dos clientes, fazendo com que a Gestão do Conhecimento fosse implementada com celeridade.

Tendo em vista o entendimento de Trindade et al. (2016) que o principal agente do conhecimento é o indivíduo, na empresa farmacêutica o diagnóstico do desalinhamento do conhecimento técnico foi realizado com a aplicação de um questionário.

Para a elaboração do questionário considerou-se o argumento de Nakano e Pedroso (2004) e Oliveira et al. (2017), que como a regulamentação e cultura de cada país é distinta, a comunicação também é, os questionários foram realizados em português e em espanhol para que todos os colaboradores e clientes externos da América Latina fossem compreendidos. Esses questionários foram de grande valia para o alinhamento do conhecimento técnico, treinamento dos colaboradores e a criação da base de dados.

Apoiada na Gestão do Conhecimento (Nonaka & Takeuchi, 2008), os resultados dessa pesquisa constataram que os 37 colaboradores da América Latina da empresa farmacêutica realizaram continuamente os quatro modos de conversão do conhecimento. A externalização foi realizada com o alinhamento do conhecimento técnico. A socialização ocorreu com os treinamentos presenciais e remotos com os colaboradores. Nesses treinamentos foi realizado o compartilhamento do conhecimento técnico sobre o portfólio de produtos farmacêuticos. A combinação foi a disponibilização desse portfólio na plataforma eletrônica SharePoint para que todos os 37 colaboradores da empresa farmacêutica tivessem acesso ao conhecimento técnico. A internalização foi realizada com as reuniões com os clientes externos para informa-los sobre a política competitiva da empresa farmacêutica.



Considerando que um desafio a ser considerado na implementação da Gestão do Conhecimento em empresas multinacionais é as diferenças culturais Oliveira et al. (2017), a empresa farmacêutica analisada nessa pesquisa conseguiu superar essa adversidade com o alinhamento do conhecimento técnico, treinamento dos colaboradores e criação de uma base de dados que pode ser utilizada pelos atuais e novos colaboradores da empresa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A implementação da Gestão do Conhecimento na empresa farmacêutica fez com que todos da cadeia (stakeholders, colaboradores e clientes externos) tivessem uma aprendizagem significativa e fosse criado um círculo virtuoso de contínua aprendizagem.

A criação da base de dados forneceu mais segurança para a empresa farmacêutica, frente à rotatividade natural do corpo de colaboradores, deu segurança e agilidade para os colaboradores consultarem essa base de dados para responderem as dúvidas técnicas dos clientes externos, trazendo mais celeridade no tempo de resposta e melhora na qualidade do atendimento. Essa confiança aumentou a interação entre as áreas da empresa, sendo observada esse avanço pelos clientes externos que ficaram mais satisfeitos com o serviço e com o portfólio de produtos da empresa farmacêutica.

Com uma Gestão do Conhecimento estruturada, ganhos foram gerados para as atividades desenvolvidas na empresa farmacêutica. Como evidenciam os resultados apresentados nesta pesquisa, foi observada uma melhora no nível de conhecimento técnico dos colaboradores, sendo este benefício percebido, acolhido e valorizado pelos clientes externos.

À vista disso, propõe-se que novos estudos sejam realizados, utilizando a Gestão do Conhecimento como ferramenta de análise da satisfação de clientes externos e desenvolvimento profissional.



REFERÊNCIAS

Coughlan, P., Coughlan, D. (2002). *Action research for operations management*. International journal of operations & production management, 22(2), 220-240.

Davenport, T. H., Prusak, L. (1998). *Conhecimento empresarial: como as empresas gerenciam seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus.

Ferreira, T. D. S. Alinhamento técnico de colaboradores por meio da gestão do conhecimento. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo: SP.

Nonaka, I., Takeuchi, H. (1997). *Criação do conhecimento na empresa: como as organizações japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.



Nonaka, I., Takeuchi, H. (2008). *Gestão do Conhecimento*. São Paulo: Artmed, 2004.

Oliveira, M. C., Fernandes, C. A., Oliva, E. de C. (2017). *A cultura organizacional no desenvolvimento da Gestão do Conhecimento: Proposição de um modelo integrativo*. Recuperado de <https://www.revistaespacios.com/a17v38n06/a17v38n06p09.pdf>. Acesso em: 05 jan. 2019.

Pedroso, M. C, Nakano D. (2009). Knowledge and information flows in supply chains: A study on pharmaceutical companies. *International Journal of Production Economics*, 122(1), 376-384.

Santos, et. al (2003). *Uma metodologia de avaliação da satisfação dos clientes externos e internos para empresários do ramo de restaurantes*. Pará: Revista Traços, 6(11), 81-94.

Silva, S. L. (2004). Gestão do Conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento. *Ci. Inf.*, Brasília, 33(2), 143-151, mai./ago.

Sharepoint. (2019). *Documentos da empresa farmacêutica*. Recuperado de www.support.office.com/pt-br/article/o-que-%C3%A9-o-sharepoint-97b915e6-651b-43b2-827d-fb25777f446f. Acesso em: 02 mai. 2019.

Stenmark, D. (2001). The Relationship between Information and Knowledge. IRIS 24, Ulvik, Norway. *Anais*. Agosto 11-14.

SurveyMonkey. (2018). *Questionários da pesquisa realizada na empresa farmacêutica*. Recuperado de <https://pt.surveymonkey.com>. Acesso em: 04 jan. 2018.

Terra, J. C. C. (1999). Knowledge management: conceptual aspects and an exploratory study on the practices of Brazilian companies. *International Association for Management of Technology*. Recuperado de <http://km.tavanir.org.ir/pages/articlesen/29>) 39.pdf. Acesso em: 30 nov. 2017.

Trindade, et. al (2016). Soluções de gestão do conhecimento para pequenas e médias empresas—PME. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 6, 189-203.

www.editorapublicar.com.br
contato@editorapublicar.com.br
@epublicar
facebook.com.br/epublicar

Bianca Gabriely Ferreira Silva
Andréa Cristina Marques de Araújo
Roger Goulart Mello
(Organizadores)

APLICAÇÃO ESTRATÉGICA
& MULTIPLICIDADES DA
Gestão
Contemporânea

2



2021

www.editorapublicar.com.br
contato@editorapublicar.com.br
@epublicar
facebook.com.br/epublicar

Bianca Gabriely Ferreira Silva
Andréa Cristina Marques de Araújo
Roger Goulart Mello
(Organizadores)

APLICAÇÃO ESTRATÉGICA
& MULTIPLICIDADES DA
Gestão
Contemporânea

2



2021