

Tópicos em Administração



7
VOLUME



Editora Poisson

Editora Poisson

Tópicos em Administração

Volume 7

1ª Edição

Belo Horizonte

Poisson

2018

Editor Chefe: Dr. Darly Fernando Andrade

Conselho Editorial

Dr. Antônio Artur de Souza – Universidade Federal de Minas Gerais
Dra. Cacilda Nacur Lorentz – Universidade do Estado de Minas Gerais
Dr. José Eduardo Ferreira Lopes – Universidade Federal de Uberlândia
Dr. Otaviano Francisco Neves – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais
Dr. Luiz Cláudio de Lima – Universidade FUMEC
Dr. Nelson Ferreira Filho – Faculdades Kennedy

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

T674

**Tópicos em Administração - Volume 7/
Organização Editora Poisson - Belo
Horizonte - MG : Poisson, 2018
249p**

Formato: PDF

ISBN: 978-85-93729-69-0

DOI: 10.5935/978-85-93729-69-0.2018B001

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

1. Administração 2. Gestão. I. Título

CDD-658.8

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos seus respectivos autores.

www.poisson.com.br

contato@poisson.com.br

SUMÁRIO

Capítulo 1: Avaliação qualitativa de diferentes sabores de balas mastigáveis de uma mesma marca comercial.....	7
Alexandra Ramos Matuszak, Bianca Cristina Trentin, Carolina Deina, Carla Adriana Pizarro Schdmitt	
Capítulo 2: Um estudo de caso da avaliação de marketing das micro e pequenas empresas do ramo têxtil de Itatiba.....	16
Rafaella Santino, Eric David Cohen	
Capítulo 3: O comportamento do consumidor no varejo supermercadista.....	30
Gustavo de Oliveira Martins.....	
Capítulo 4: Análise das expectativas do consumidor em relação à cerveja artesanal: o caso Cervejaria Rio Preto	43
Márcia Oliveira Terra Rocha, Joyce Gonçalves Altaf, Priscila Nery Dilly	
Capítulo 5: Percepção do impacto de uma universidade na imagem e a cultura local: visões de seus stakeholders.....	55
Jéssica da Silva Soares Cunha, Márbia Fernandes Pereira de Araújo, Wagner Ragi Curi Filho	
Capítulo 6: Análise da gestão de serviço ao cliente em uma padaria do sudeste goiano.....	65
Ana Luíza Ferreira Mamede, Gabriela Matos da Silva, Marília Gomes Dutra, Nayara dos Santos Ferreira, Naiara Faiad Sebba Calife	
Capítulo 7: Análise do marketing de relacionamento e os 4Ps: estudo de caso em um microempreendimento da cidade de Parintins/AM	73
Erick Cardoso Costa, Moisés Israel Belchior de Andrade Coelho	
Capítulo 8: Orçamento Participativo: Estudo Multicasos em Rondonia	80
Alexandre de Freitas Carneiro	
Capítulo 9: Educação financeira para os empresários da associação das pequenas e micro empresas da Região de Tubarão – AMPE	99
Claudio Alvin Zanini Pinter, Domingos Pignatell Marcon, Marcelo Miguel da Silva, Jéssica Elize Bruckheimer	
Capítulo 10: Título: Análise de indicadores de custo e de prazo de obras comerciais de Minas Gerais.....	108
Camila Gonçalves Alves Pereira, Sidnea Eliane Campos Ribeiro, Danielle Meireles de Oliveira, Maria Carmen Couto Ribeiro, Flávio Luis Braga Júnior	

SUMÁRIO

Capítulo 11: Gerenciamento de riscos aplicado à gestão de projetos públicos.....	119
Flávio Luis Braga Junior, Danielle Meireles de Oliveira, Sidnea Eliane Campos Ribeiro, Camila Gonçalves Alves Pereira	
Capítulo 12: classificação de riscos de projetos com a colaboração de stakeholders estratégicos	132
Ricardo Luiz Fernandes Bella, Ruben Huamanchumo Gutierrez	
Capítulo 13: Metodologia de seleção de fornecedores em uma microempresa do ramo comercial utilizando o Metodo AHP	143
Fernando Cesar Mendonça, Ivana Salvagni Rotta	
Capítulo 14: Governança corporativa: conceitos e aplicações	153
Filipe Antônio Fiorini, Nelson Alonso Junior, Vera Lucia Chaves Alonso	
Capítulo 15: Proposta de formalização de processos em uma indústria de usinagem de Imbituva-PR.....	168
Sílvia do Nascimento Rosa, Rafael Henrique Mainardes Ferreira	
Capítulo 16: Proposta de aplicação do balanced scorecard em uma microempresa gráfica: um estudo de caso	177
Michelle Figueiredo Moreira, Laura Amâncio Rezende, André Fenti Yamamoto, Vinicius Eduardo G. S. Ferreira, Paula Correa Soares	
Capítulo 17: Negociação como instrumento de gerência no setor público	187
Daysan F. K. Leal Medeiros, Eliz Regina Clara de Medeiros	
Capítulo 18: Mapeamento do uso da Tecnologia da Informação nas Redes de Cooperação Empresarial (RCE): um estudo de caso em Goiânia/GO	199
Laurindo Pedro Nanque, Solange da Silva, Paulo Henrique dos Santos	
Capítulo 19: Estudo e reflexão sobre o uso de GPS para a determinação de pontos críticos em rodovias	212
Carolina Lourenço Santiago, Ben-Hur Albuquerque e Silva	

SUMÁRIO

Capítulo 20: Proposta de melhoria para reaproveitamento de acúmulos de sobras do óleo lubrificantes para veículos automotivos	220
Ygor Geann dos Santos Leite, Walkiria Batista Mikilis Leite	
Capítulo 21: Critérios competitivos e estratégia de operações: análise importância-desempenho de uma distribuidora de produtos alimentícios	228
Rayne Serafim Bezerra, Allana Pedroso da Silva, Larissa Tiemi de Souza Tsukagoshi, Francisco Wescley Florencio Rodrigues	
Autores:	238

Capítulo 1

AValiação Qualitativa de Diferentes Sabores de Balas Mastigáveis de uma Mesma Marca Comercial

Alexandra Ramos Matuszak

Bianca Cristina Trentin

Carolina Deina

Carla Adriana Pizarro Schdmit

Resumo: Balas e caramelos se diferenciam pelos ingredientes e processos produtivos, são preparadas a base de pasta de açúcar fundido, que podem possuir diferentes formas, consistência, recheios, cores, sabores e coberturas. A preferência entre um tipo de bala e outro varia de acordo com os atributos considerados mais relevantes do mercado consumidor, que variam de pessoa para pessoa. O segmento se caracteriza pelas inúmeras variedades oferecidas aos consumidores, que se tornam cada vez mais exigentes quanto a escolha dos produtos, tornando-se necessário investir na qualidade dos mesmos. O presente estudo buscou avaliar diferentes atributos de uma mesma bala comercial de caramelos do tipo recheada mastigável com sabores diferentes, através de análises sensoriais e avaliações estatísticas por softwares, baseados nas escalas hedônicas e do ideal, são análises distintas que indicam a situação atual do produto, a primeira escala avalia os níveis de aceitação, indiferença e rejeição da amostra, a segunda indica o quão ideal se encontra o produto oferecido na visão dos provadores. De acordo com os resultados obtidos foi possível observar uma preferência pela bala sabor cereja, seguido do sabor iogurte e morango. Todas as balas atingiram percentual de aceitação na escala hedônica, pela avaliação global, porém apresentaram atributos que podem ser melhorados pela escala do ideal. As análises foram feitas com o intuito de propor direcionamento de melhorias entre as amostras, resultando no aumento da qualidade das mesmas, aumentando o público consumidor e a parcela de mercado do produto em questão.

Palavras chave: Análise sensorial, Balas mastigáveis, Escala hedônica, Escala ideal.

1. INTRODUÇÃO

Segundo a ABICAB (Associação Brasileira da Indústria de Chocolates, Cacau, Amendoim, Balas e Derivados), o brasileiro possui um consumo per capita de Balas e Gomas de 1,7 quilos ao ano. Nesse ano de 2016 o Brasil produziu 54,8 mil toneladas de balas e gomas de mascar no período de janeiro a fevereiro.

Por se tratar de um segmento com tantas variedades, torna-se necessário investir cada vez mais na qualidade desses produtos a fim de buscar um diferencial que agrade a população, resultando no aumento do consumo do mesmo.

O segmento de confeitos em geral, onde se destacam as balas e caramelos, está presente no cotidiano das pessoas e conseqüentemente no cenário brasileiro e mundial. A diferenciação dos tipos de balas e caramelos se dá pelos seus ingredientes e pelo processo produtivo empregado, podendo ser classificadas como balas duras, mastigáveis, goma, gelatina, incluindo-se também, os produtos similares. (BRASIL, 2005)

O objetivo do presente estudo foi a avaliação da qualidade sensorial de três sabores diferentes de uma mesma bala comercial de caramelos tipo Recheada Mastigável, a análise foi realizada através de duas escalas, a hedônica e do ideal, mostrando a situação atual dos produtos e indicando possíveis

direcionamentos para a melhoria da qualidade do alimento com base nas expectativas dos consumidores.

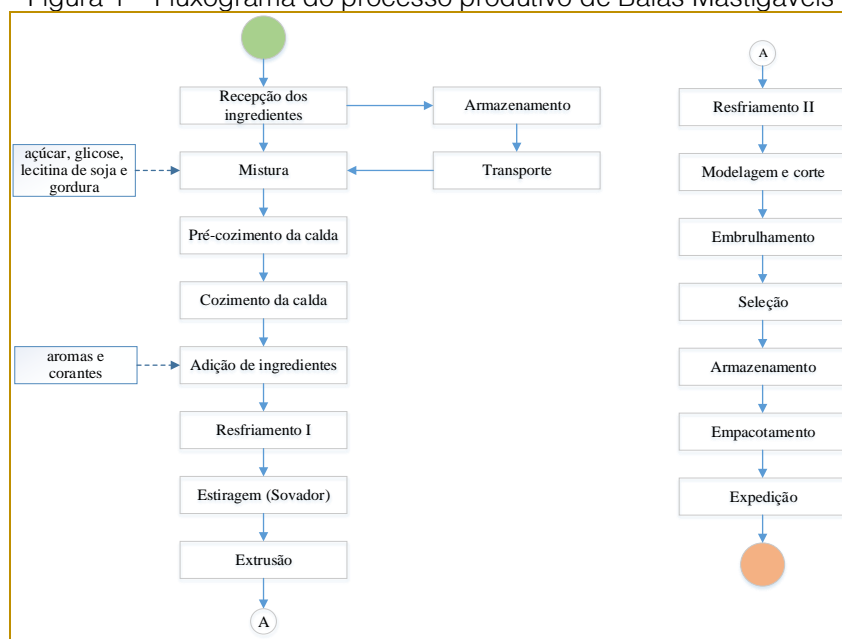
2. BALAS MASTIGÁVEIS

De acordo com a Resolução CNNPA nº 12 de 1978, denominam-se balas e caramelos “as preparações à base de pasta de açúcar fundido, de formatos variados e de consistência dura ou semidura, com ou sem adição de outras substâncias permitidas.” A bala mastigável, considerada como bala mole é um produto com composição semelhante as balas duras, porém as balas moles passam por um processo de amassamento mecânico, até que seja obtida a consistência desejada. O processo de preparação da bala dura tem como base açúcares fundidos que recebem específicas substâncias para caracterizar o produto, como por exemplo, sucos de frutas, óleos essenciais, entre outras substâncias legalmente permitidas. (ANVISA, 2003).


A bala mastigável tem em sua composição a glicose, sacarose, a gelatina e a gordura, como principais ingredientes, e aditivos alimentares como estabilizantes, espessantes, corantes, aromatizantes e acidulantes. (OLIVEIRA, 2006)

Silva (2003) descreve o processo de produção das balas mastigáveis nas etapas que estão dispostas na Figura 1:

Figura 1 – Fluxograma do processo produtivo de Balas Mastigáveis



Fonte: Adaptado de Silva (2003)



O autor ainda relata que primeiro é realizada a mistura dos ingredientes (açúcar, glicose, lecitina de soja e gordura), em um tacho os ingredientes serão aquecidos a uma temperatura de 85 a 105°C formando uma calda. A calda é transferida para um tacho de cozimento a vácuo, seguindo para uma mesa de resfriamento. Na mesa de resfriamento são adicionados os outros ingredientes (aromas e corantes) e misturados até atingir a homogeneização desejada, obtendo-se então uma massa pronta.

A massa é levada para um soador, onde é esticada até atingir a cor e liga desejada e em seguida é colocada em uma extrusora para ser moldada. Após o molde as balas são embrulhadas e passam pelo processo de seleção. As balas quebradas, defeituosas ou mal embrulhadas, consideradas não conformes, voltam para o início do processo para serem retrabalhadas. As balas selecionadas são empacotadas e armazenadas em caixas de papelão para posterior expedição aos clientes.

Oliveira (2006) dá ênfase na importância de ter parâmetros e procedimentos operacionais padronizados no processo industrial de produção de balas, por tornar o processo mais econômico e eficiente, minimizando o número de produtos fora da especificação, que ocasiona retrabalho e custo adicional em qualquer processo produtivo.

A avaliação da qualidade das balas e caramelos pode ser realizada por dois métodos de análises, o sensorial e o objetivo. Nas avaliações sensoriais podem ser destacadas as características de cor e sabor como necessárias em qualquer bala e a textura como característica fundamental para balas mastigáveis, principalmente as recheadas. Quanto as análises objetivas são citadas as análises microbiológicas, de peso, gordura, açúcares redutores e acidez são necessárias em qualquer bala. Para as balas mastigáveis na segunda análise se destaca a avaliação da umidade, que determina a dureza e mastigabilidade do produto e da sua vida de prateleira. (OLIVEIRA, 2006 apud MOTHÉ (2001b)).

3. METODOLOGIA

O projeto de Avaliação Qualitativa de Diferentes Tipos e Marcas de Balas e Caramelos Utilizando Técnicas Laboratoriais e Ferramentas da Qualidade foi elaborado pela

Professora Doutora Carla Adriana Pizarro Schimidt e sequencialmente submetido e aprovado sob o número 32381414.9.0000.5547 pelo comitê de ética em pesquisa da Universidade Tecnológica Federal do Paraná. A partir da sua aprovação foram selecionados três sabores diferentes de balas mastigáveis de uma mesma marca comercializada na cidade de Medianeira-PR, sendo eles logurte, Cereja e Morango.

Para a realização das análises sensoriais foi utilizado o modelo proposto por Minin (2006), por meio das escalas hedônica e ideal. Ambas as escalas avaliam os mesmos quesitos: a cor, o brilho, o odor, a aparência, o sabor, a textura e também é feita uma avaliação global dos itens analisados, neste caso os três sabores de balas mastigáveis.

A escala Hedônica é um dos métodos afetivos mais utilizados, possui caráter quantitativo e permite avaliar a aceitação de um produto, interferindo sobre a preferência entre vários produtos por avaliar mais de um atributo. A escala hedônica varia de 1 a 9 pontos, sendo eles: (1) desgostei muitíssimo; (2) desgostei muito; (3) desgostei regularmente; (4) desgostei ligeiramente; (5) indiferente; (6) gostei ligeiramente; (7) gostei regularmente; (8) gostei muito; (9) gostei muitíssimo. A análise dos pontos se dá pela seguinte forma, os pontos de 1 a 4 indicam o nível de rejeição, 5 indica indiferença e os pontos de 6 a 9 indicam a aceitação do produto.

A escala ideal já é definida pelo nome, mostra o quão ideal estão a intensidade dos quesitos analisados pelos provadores, mostrando o que se encontra em uma faixa faltante quando analisada em “menos” e o que se encontra em excesso quando passa do ideal, os pontos nessa escala variam de 1 a 5, sendo: (1) muito menos que o ideal; (2) menos que o ideal; (3) ideal; (4) mais que o ideal; (5) muito mais que o ideal.

O local escolhido para degustação foi de acordo com o público alvo estabelecido, estudantes com idade entre 18 e 50 anos, portando a degustação ocorreu nas dependências da Universidade Tecnológica Federal do Paraná Campus Medianeira. O teste foi realizado por 90 provadores não treinados e selecionados ao acaso.

As amostras receberam um código aleatório de três dígitos e foram servidas a temperatura ambiente, alocadas em recipientes descartáveis, sendo distribuídas com auxílio de um pegador próprio para evitar o contato,

os provadores receberam recipientes descartáveis para o descarte das amostras e água para remoção de sabores residuais.

As análises estatísticas foram realizadas com auxílio de ferramentas computacionais como o *Microsoft Office Excel* e os softwares *Assistat 7.6 beta*, *Consensor*. Para a discussão dos resultados as balas foram chamadas de A, B e C, para os sabores logurte, Cereja e Morango, respectivamente.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados e as análises foram discutidos de forma simultânea, analisando o mesmo atributo para a escala hedônica e ideal, a fim de obter um comparativo e uma melhor visualização da amostra.

O ponto de partida para as análises foram os critérios estabelecidos por Minin (2006), que

definem os níveis mínimos que cada escala deve atingir, para análise de aceitação na escala hedônica o percentual de provadores deve atingir 70%, e para atingir o ideal o percentual de provadores deve atingir 50% para o item (3) ideal. Os atributos que foram analisados estão dispostos nos itens a seguir.

4.1 COR

Pode-se observar nos Gráficos 1 e 2 que embora na escala ideal a Bala A tenha atingido o nível ideal, ela não atinge o percentual esperado para conseguir a aceitação do público analisado, já a Bala C mesmo sendo aceita pelos provadores poderia reduzir a sua cor, para atingir o nível ideal, uma vez que recebeu muitas notas mais do que ideal. A Bala B atingiu ambos os níveis esperados.

Gráfico 1. Escala hedônica: atributo cor

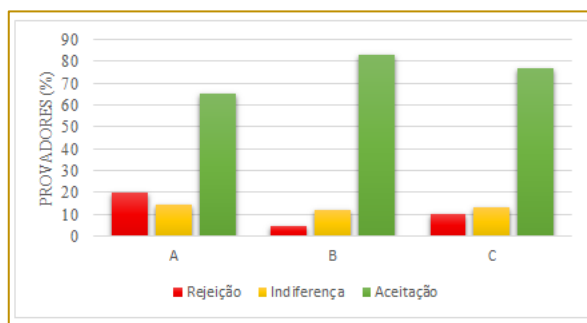
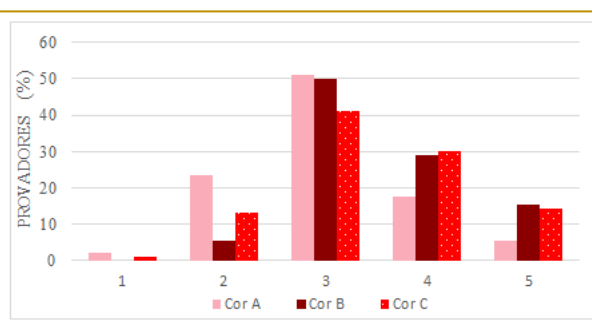


Gráfico 2 – Escala Ideal: atributo cor



4.2 BRILHO

De acordo com a escala hedônica, a Bala A apresentou um percentual de quase 20% para atingir a aceitação do público, mesmo que na escala ideal ela tenha atingido o nível desejado, percebe-se que houve uma parcela

de provadores que consideraram o brilho além do ideal, o que pode ser um indicador de melhoria, necessitando pesquisas mais detalhadas para esse atributo.

Gráfico 3. Escala hedônica: atributo brilho

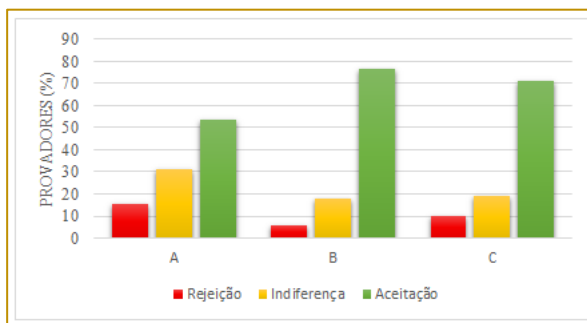
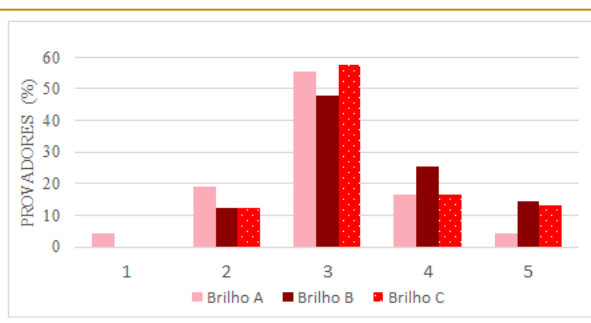


Gráfico 4 – Escala Ideal: atributo brilho



4.3 ODOR

Na escala hedônica apenas a bala C não obteve o nível de aceitação esperado. Na escala ideal nenhuma das balas atingiu o ideal, mostrando uma oportunidade de melhoria para os três sabores. Nesse atributo

houve uma grande segregação de mercado e uma baixa concordância, exigindo assim pesquisas mais profundas para descobrir o real desejo do consumidor.

Gráfico 5. Escala hedônica: atributo odor

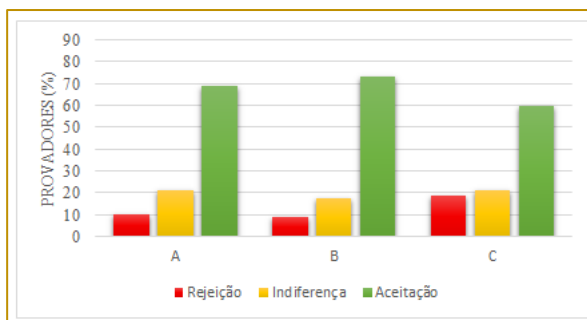
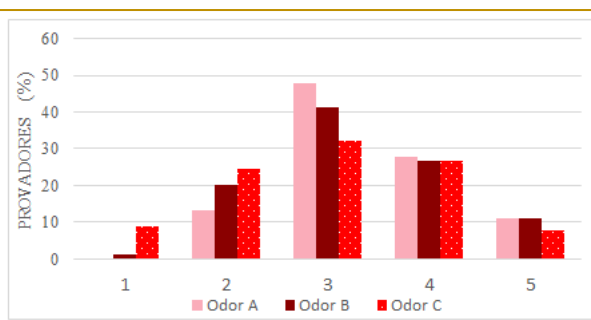


Gráfico 6 – Escala Ideal: atributo odor



4.4 APARÊNCIA

Todas as balas atingiram o nível de aceitação pela escala hedônica. A escala ideal mostrou que se as amostras passam do ideal, ou seja,

se reduzidas o nível ideal de todas as amostras provavelmente seria atingido.

Gráfico 7. Escala hedônica: atributo aparência

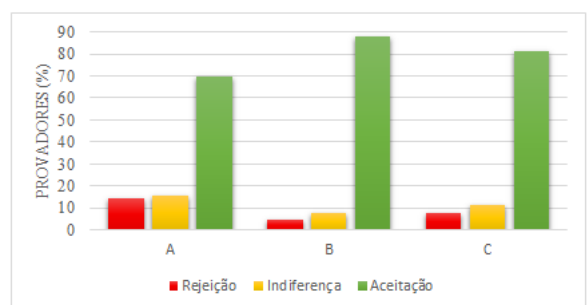
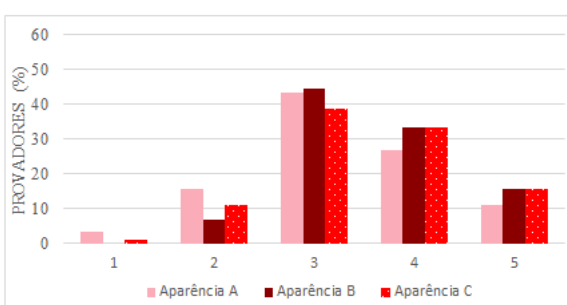


Gráfico 8 – Escala Ideal: atributo aparência



4.5 SABOR

O sabor foi aceito pela população, mesmo que a escala ideal não tenha sido atingida pelas balas o nível de rejeição foi baixo, o que

torna o fator irrelevante quanto a análise de melhoria.

Gráfico 9. Escala hedônica: atributo sabor

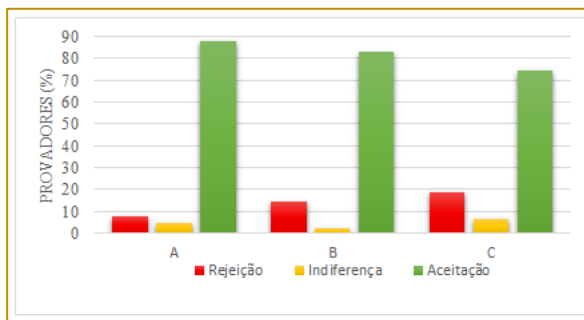
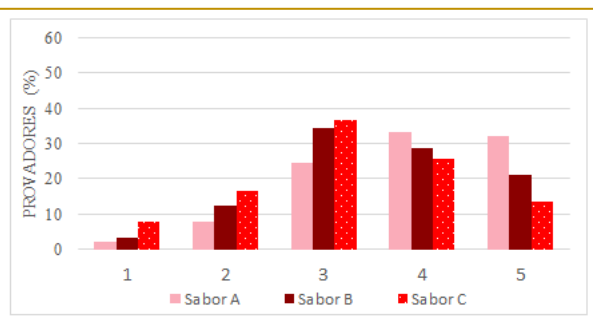


Gráfico 10 – Escala Ideal: atributo sabor



4.6 TEXTURA

As Balas A e B atingiram o nível de aceitação, entretanto a Bala C na escala ideal foi considerada mais que o ideal pela maioria da população, mostrando estar com a textura mais dura do que o desejado, por se tratar de uma bala mastigável o ideal é estar macia, mostrando este um fator de melhoria evidente

que demonstra atenção entre um processo e outro, uma vez que no processo de produção de balas esta etapa é a mesma em uma fábrica, só muda os condimentos que são adicionados, o que não interfere na textura do produto.

Gráfico 11. Escala hedônica: atributo textura

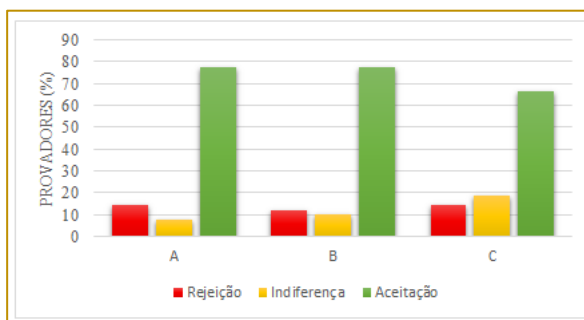
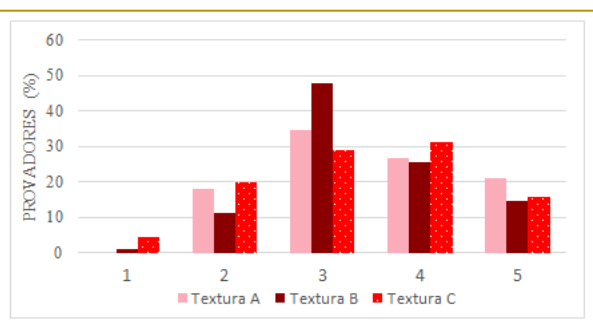


Gráfico 12 – Escala Ideal: atributo textura



4.7 AVALIAÇÃO GLOBAL

Todas as balas atingiram o nível de aceitação na escala hedônica, o nível de rejeição e a indiferença apresentaram uma porcentagem inferior a 10%, indicando uma satisfação da

população em relação as balas mastigáveis da marca analisada.

A escala ideal afirma na avaliação global que algumas melhorias podem ser realizadas, até que se atinja o ideal, como mostraram de forma mais detalhada os itens anteriores.

Gráfico 13 – Escala hedônica: avaliação global.

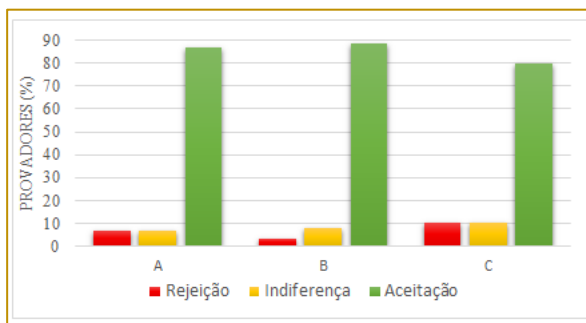
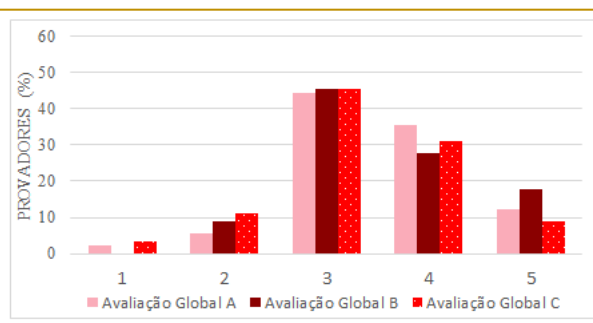


Gráfico 14 – Escala Ideal: avaliação global.



5. RESULTADOS MÉDIOS OBTIDOS

Através dos softwares foram obtidos alguns resultados médios como resultados das análises sensoriais, as Tabelas 1 e 2 estão compostas pela análise da média estatística, desvio padrão, coeficiente de concordância e coeficiente de variação.

Pode-se observar em ambos os quadros um alto coeficiente de variação entre as preferências dos provadores, mostrando uma forte segregação de mercado. O coeficiente de concordância se mostrou baixo, pois o mínimo esperado é que atinja os 50%. O item que apresentou a concordância mais próxima do desejado foi o Brilho da Bala C com 49,28%.

Ao analisar a Tabela 1, percebe-se que os atributos cor, brilho e aparência a bala A apresentaram uma diferença estatisticamente significativa de 5% em relação as balas B e C. Para o atributo odor a bala C apresentou uma diferença de 5% em relação a bala A, e a bala B não apresentou diferenças entre as balas A e B. Quanto ao sabor todas as balas apresentaram uma diferença significativa de 5% e no atributo não apresentaram nenhuma diferença. A avaliação global nos mostra que a bala C difere da bala B e que a bala A não apresenta diferenças significativas quanto as outras balas.

Tabela 1 – Avaliação dos atributos sensoriais na escala ideal

Sabor	Análise	Cor	Brilho	Odor	Aparência	Sabor	Textura	Av. Global
A	Média	3,01 b	2,98 b	3,37 a	3,27 b	3,86 a	3,51 a	3,48 ab
	Desv. Pad.	0,85	0,85	0,85	0,97	1,03	1,02	0,86
	CC (%)	43,43	46,91	41,16	34,74	31,87	28,71	41,76
	CV	28,24	28,52	25,22	29,66	26,68	29,06	24,71
B	Média	3,54 a	3,42 a	3,27 ab	3,58 a	3,52 b	3,41 a	3,52 a
	Desv. Pad.	0,82	0,89	0,95	0,83	1,06	0,91	0,88
	CC (%)	44,83	40,22	34,02	41,42	28	39,83	40,4
	CV (%)	23,16	26,02	29,05	23,18	30,11	26,69	25,00
C	Média	3,43 a	3,31 a	3 b	3,51 a	3,2 c	3,33 a	3,29 b
	Desv. Pad.	0,94	0,86	1,09	0,93	1,11	1,1	0,9
	CC (%)	34,96	49,28	24,66	35,18	25,34	24,09	40,79
	CV (%)	27,41	25,98	36,33	26,50	34,69	33,03	27,36

Fonte: Autoria própria.

A Tabela 2 nos mostra que assim como na escala ideal os atributos cor e brilho da bala A apresentam uma diferença estatisticamente significativa de 5% em relação as balas B e C. No atributo odor a bala C diferiu significativamente da bala A e B. Quanto a aparência a bala A diferiu e 5% estatisticamente de B, e a bala C não apresentou variação comparada as outras

balas. O sabor de C se diferenciou de A, e a bala B não se diferiu das outras duas amostras. Quanto a textura nenhuma das balas apresentou diferenças relevantes de 5%. A avaliação global da escala hedônica nos mostra o nível de preferência dos provadores, que preferem a bala B, seguida da bala A e por último a bala C.

Tabela 2 – Avaliação dos atributos sensoriais na escala hedônica

Sabor	Análise	Cor	Brilho	Odor	Aparência	Sabor	Textura	Av. Global
A	Média	6,13 b	5,97 b	6,43 a	6,39 b	7,41 a	6,78 a	6,96 ab
	Desv. Pad.	1,84	1,67	1,55	1,78	1,59	1,89	1,47
	CC (%)	22,04	27,86	28,53	25,93	35,78	28,06	33,99
	CV	30,02	27,97	24,11	27,86	21,46	27,88	21,12
B	Média	7,08 a	6,78 a	6,61 a	7,12 a	7,13 ab	6,66 a	7,27 a
	Desv. Pad.	1,44	1,47	1,58	1,44	1,81	1,8	1,27
	CC (%)	34,96	32,32	26,49	31,7	33,12	27,23	40,93
	CV (%)	20,34	21,68	23,90	20,22	25,39	27,03	17,47
C	Média	6,72 a	6,43 a	5,97 b	6,67 ab	6,66 b	6,43 a	6,68 b
	Desv. Pad.	1,72	1,64	1,81	1,62	2,02	1,95	1,61
	CC (%)	26,67	28,24	22,03	30,84	23,92	20,55	31,18
	CV (%)	25,60	25,51	30,32	24,29	30,33	30,33	24,10

Fonte: Autoria própria.

6. CONCLUSÕES

De acordo com o público avaliado conclui-se que as principais oportunidades de melhoria são que a bala A precisa melhorar a cor e o brilho, a bala C precisa melhorar o odor e a textura e que a bala B de cereja é a preferida entre os provadores, deixando a Bala A de iogurte em segundo lugar e Bala C de morango em terceiro.

Pode-se observar com o estudo que esse tipo de pesquisa depende do público avaliado, uma vez que os resultados são influenciados

por anseios individuais, que dependem da preferência de cada provador e que variam de um provador para outro.

Realizar esse tipo de análise com o cliente final gera oportunidades de melhorias pontuais, que podem ser adequadas aos processos produtivos. A análise do comprador sobre o produto implica diretamente na quantidade de compra e na fidelização do cliente.



REFERÊNCIAS

[1]. ABICAB. Setor de balas e gomas se estabiliza no primeiro bimestre, 2016. Disponível em: <<http://www.abicab.org.br/setor-de-balas-gomas-se-estabiliza-no-1o-bimestre/>>. Acesso em: 07 set. 2016.

[2]. BRASIL. MINISTÉRIO DA SAÚDE. AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA – ANVISA. Regulamento Técnico para Balas, Caramelos, Bombons e Gomas de Mascar. RDC N°265, de 23 de setembro de 2005.

[3]. BRASIL. MINISTÉRIO DA SAÚDE. AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA – ANVISA. Balas, Caramelos E Similares. Resolução – CNNPA nº 12 de 1978. Disponível em: <http://www.anvisa.gov.br/anvisa/legis/resol/12_78_balas.htm>. Acesso em: 26 set. 2017.

[4]. MININ, VALÉRIA P. R. Análise Sensorial: Estudos com consumidores. Viçosa: UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, 2006.

[5]. OLIVEIRA, GABRIELA AGUIAR DE. Modelagem E Análise De Um Processo De Cozimento De Balas Mastigáveis. 2006. 69f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Alimentos. Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI. Erechim, RS. 2006. Disponível em:

<http://www.uricer.edu.br/cursos/arq_trabalhos_usuario/575.pdf>. Acesso em: 25 de set. 2017.

[6]. SILVA, ANA BEATRIZ GIOVANNONI DA. Proposta de sistemática para análise e melhoria dos custos relacionados à qualidade – o caso de uma indústria de balas. 2003. 144 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia Profissionalizante. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2003. Disponível em:

<<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/3329>> Acesso em: 25 de set. 2017.

Capítulo 2

UM ESTUDO DE CASO DA AVALIAÇÃO DE MARKETING DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO RAMO TÊXTIL DE ITATIBA

Rafaella Santino

Eric David Cohen

Resumo: O presente artigo é um estudo empírico e teórico sobre as avaliações das ações de Marketing em micro e pequenas empresas da região de Itatiba, interior de São Paulo. No referencial teórico, apresenta-se a fundamentação necessária para a compreensão eficiente do tema e suas vertentes, trazendo conceitos, teorias e estudos de pesquisadores da área. Já na parte empírica, foram conduzidas entrevistas a partir de um roteiro semiestruturado com cinco empresas do ramo têxtil, a fim de discutir ou opor-se aos dados estudados. O objetivo deste estudo é mostrar a importância da avaliação das ações de Marketing por parte dos gestores, bem como apontar incoerências nas suas percepções no tocante ao próprio conceito de Marketing, bem como questões relacionadas à antiquada visão de que as ações de Marketing representam despesas para a organização, e não um investimento.

Palavras Chave: Marketing; Avaliação; Pequenas Empresas



1. INTRODUÇÃO

Nos dias de hoje, é visível a quantidade de pequenos e micro estabelecimentos ao redor das cidades. Estas empresas (doravante denominadas PME) caracterizam-se pelos seus objetivos, histórias, estratégias e formas de atuação no mercado. No Brasil, o número de pequenas e microempresas mais que dobrou entre 2007 e novembro de 2014, chegando a 12.470.015 empresas -- o equivalente a 84,9% das 15.479.747 companhias estabelecidas formalmente em todo o país (EMPRESÔMETRO MPE, 2014).

Diante disso, até mesmo para os que não se dedicam ao estudo deste mercado, é possível observar a grande força que o Marketing exerce sobre a sua atuação, seja em materiais distribuídos aos clientes, outdoors, promoções e propaganda em jornais e revistas, ou mesmo em redes sociais. O foco do presente estudo não se limita às abordagens e ações de Marketing da PME, mas aborda a gestão dos processos de Marketing, em especial as estratégias que visam trazer benefícios de longo prazo para a empresa.

A avaliação das ações de Marketing ainda é um tema relativamente pouco explorado na literatura brasileira. Portanto, para a realização deste artigo, levantou-se autores reconhecidos pelas suas contribuições na área, a fim de estabelecer a fundamentação teórica necessária para a discussão dos conceitos. A fim de validar a aplicação no mercado destes conceitos, foi realizada uma pesquisa exploratória qualitativa, contendo um roteiro semiestruturado de entrevista.

Assim, este artigo tem como principal objetivo oferecer uma compreensão do conceito de Marketing, bem como mostrar a partir de dados primários a importância da avaliação das ações de Marketing no contexto das empresas de micro e pequeno porte da região estudada, assim como mostrar o modo que os praticantes de Marketing veem e lidam com estes processos gerenciais.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Historicamente, pode-se observar que as relações de trocas de produtos tiveram suas raízes na Economia Feudal. Com o advento da Revolução Industrial, as empresas começaram a exceder seus níveis de estoque e a oferta começou a superar a demanda. Consequentemente, para aumentar o

escoamento da produção, os produtores adotaram a postura de vender a qualquer custo -- o que se denominou orientação à venda. Ao longo do tempo, as empresas foram percebendo que os vínculos entre a empresa e o cliente eram frágeis e as vendas inconstantes, buscando a satisfação do cliente como pressuposto importante.

2.1 MARKETING

Kotler e Armstrong (1997, p. 05) definem Marketing como sendo o processo através do qual indivíduos e grupos obtêm o que precisam e desejam através da troca de produtos, com o objetivo de satisfazer as suas necessidades.

De maneira resumida, pode-se entender o Marketing como um processo de troca, na qual existe a necessidade de entender a fundo o comportamento do consumidor, a fim de atender suas reais necessidades. Esta cadeia de eventos visa aumentar o volume de vendas, a satisfação e a fidelização do cliente, e consequentemente os lucros.

A partir das definições de Marketing em relação ao comportamento do consumidor, diferenciar-se da concorrência, estipular preços, formular estratégias a fim de diminuir estoques, e obter lucros não é uma tarefa simples. São necessárias estratégias que se estendem além do entendimento completo do ambiente de Marketing.

Kotler (2000a, p, 25 a 27) divide o escopo do Marketing da seguinte maneira:

- Bens: definidos como bens tangíveis e produtos, que constituem a maior parte do escopo de Marketing na maioria dos mercados;
- Serviços: qualquer tipo de serviço prestado e ainda se observa que muitas ofertas de mercados constituem -- se um composto de bens e serviços, por exemplo, em um restaurante, temos a venda de um alimento e ao mesmo tempo o serviço de um garçom;
- Experiências: a partir dos serviços, surge a ideia de se vender também experiências, como por exemplo, a experiência de escalar o monte Everest;
- Eventos, como a promoção de eventos de diversas categorias;

- Pessoas, ou Marketing de celebridades;
- Lugares, Cidades, países, regiões e estados competem para atrair turistas;
- Propriedades, ou direitos intangíveis de posse (imóveis e financeiros);
- Organizações, ou a venda da imagem corporativa, a fim de atrair mais público;
- Informações comercializadas como produtos;
- Ideias: o Marketing sempre traz em suas raízes a ideia básica que será adquirida.

Face à amplitude das atividades e atribuições de Marketing, McCarthy (1976) postulou a utilização do composto de Marketing (também conhecido como 4P's: preço, praça, produto e promoção), que de maneira geral referem-se ao conjunto de ações de Marketing que a empresa utiliza, e que influenciam a forma com que o consumidor responde ao mercado. De maneira simplificada, o composto de Marketing define as principais características que o produto deve ter para que atraia o interesse do consumidor, ajudando a empresa a atingir seus objetivos estratégicos. O composto de Marketing se define da seguinte maneira:

- **Produto:** O consumidor dará preferência a produtos que ofereçam uma boa qualidade, bom desempenho, acabamento, embalagem, design, tamanho, garantia, variedade, serviços, devoluções e nome de marca;
- **Preço:** O consumidor dará preferência a produtos com valores justos, com descontos, prazos de pagamentos, concessões, e condições de pagamentos diferenciadas;
- **Praça:** O consumidor dará preferência ao produto com melhor distribuição, local, estoques, canais e coberturas;
- **Promoção:** O consumidor dará preferência para o produto com melhor promoção de vendas, publicidade, relações públicas e propaganda.

A partir deste conceito, surge a necessidade de analisar a situação competitiva da empresa no âmbito interno (dentro da própria organização) e externo (fora da organização), definindo pontos fracos e fortes, possibilitando assim o bom desempenho empresarial.

Nesta linha, Kotler (2000a, p, 86) define o planejamento estratégico como sendo o processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre os objetivos, as capacidades organizacionais e os recursos da organização, para fazer bom proveito das oportunidades de um mercado em contínua mudança. O objetivo do planejamento estratégico é dar forma aos negócios e produtos de uma empresa e gerar lucros.

Desta maneira, entende-se que o planejamento estratégico permite à empresa atuar de maneira eficiente, focando em seus pontos positivos e mitigando os efeitos negativos, de modo a obter sucesso a curto e a longo prazo, sendo apoiado pelas ações e estratégias de Marketing.

A fim de auxiliar a empresa a traçar esse planejamento, dois professores da Harvard Business School, Kenneth Andrews e Roland Christensen, criaram uma metodologia conhecida como Matriz SWOT, explicada abaixo (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2004, p. 43):

S = Forças (análise interna), relacionadas às vantagens que a empresa possui diante de seus concorrentes (nível de engajamento, recursos e vantagens competitivas)

W = Fraquezas (análise interna), relacionadas a qualquer ação que prejudique ou interfira no andamento do negócio

O = Oportunidades (análise externa), relacionadas às forças externas que de alguma maneira possam impactar positivamente o negócio, por exemplo: mudanças na política econômica, investimentos externos e mudanças de tributos

T = Ameaças (análise externa), relacionadas às forças externas que influenciam negativamente a empresa

Figura 1 - Formato da Matriz SWOT

	Internos	Externos
Pontos Positivos	<p>Forças No que a empresa é boa em relação à concorrência?</p>	<p>Oportunidades Que mudanças estão criando novas opções para a empresa?</p>
Pontos Negativos	<p>Fraquezas Quais são os pontos negativos da empresa em relação à concorrência?</p>	<p>Ameaças Que perigos emergentes a empresa precisa conter ou evitar?</p>

Fonte: Hooley; Saunders; Piercy (2004, p. 43).

Numa subsequente evolução, Porter (1979) traz como contribuição teórica para a formulação estratégica o modelo das cinco

forças, apoiado principalmente na análise do posicionamento da empresa frente ao ambiente externo, como mostra a figura 2:

Figura 2 - As cinco forças de Porter



Fonte: Porter (1986, p. 56)

O modelo é descrito detalhadamente, abaixo:

- Ameaça de novos entrantes: é definida pelas barreiras que ameaçam a indústria e que por consequência criam um conjunto de reações ao concorrente. Fontes principais: Economia de escala; Diferenciação do produto; Custos de mudanças; Acesso aos canais de distribuição.
- Rivalidade entre os concorrentes, definida por Porter (2004) como sendo os principais fatores que influenciam

nesta rivalidade: Custos fixos altos; Barreiras de saída elevadas; Capacidade aumentada em grandes investimentos; Crescimento lento da indústria.

- Ameaça de produtos substitutos, que surgem a partir do momento que se criam produtos semelhantes, com funções equivalentes, ou iguais -- o que se transforma em ameaça, visto que neste caso, as empresas criam um teto para o preço e assim, fixam o lucro.

- Poder de barganha dos fornecedores ou poder de negociação, que está relacionado com os valores de ativos e ao mesmo tempo com a sua respectiva qualidade, podendo impactar negativamente na indústria.
- Poder de barganha dos clientes, que reconhece que o comprador é o mais importante protagonista nos processos externos, visto que ele possui o poder de exigir melhor qualidade de produto e menor preço, o que acaba resultando na rivalidade entre empresas.

Nesta linha, Yanaze (2010, p. 39) explana sua definição de atividades de Marketing em relação à formulação da Estratégia Empresarial:

É uma concepção sistêmica e gerencial de toda a organização que abrange a gestão de recursos e processos visando a produzir entregas ao mercado consumidor adequadas à manutenção do equilíbrio entre potenciais, necessidade e expectativas tanto da empresa quando do mercado em que ela está inserida.

A fim de aprofundar os conceitos e entender os elementos de Marketing, na sequência oferecemos uma conceituação do ambiente de Marketing e da sua relevância.

Segundo Kotler e Armstrong (1993), o ambiente de Marketing é composto por todos os integrantes e forças que estão fora do controle da empresa. As ações de Marketing são afetadas pelas mudanças no ambiente, o que torna necessário administrar tais mudanças que decorrem de fatores externos, como por exemplo, mudanças de tendências de consumo (KOTLER; ARMSTRONG, 1993, p, 37).

Estes autores definem o ambiente de Marketing como sendo o microambiente, composto pelos Fornecedores, órgãos internos da Empresa, Intermediários de Mercado, Clientes, Concorrentes e Público, e o macroambiente, caracterizado pelas Forças Demográficas, Econômicas, Naturais, Tecnológicas, Políticas e Culturais. Para eles, o mercado está em constante mudança e as empresas estudam, cada vez mais, maneiras de se adaptarem a cada tipo de cliente e demanda.

2.2 CONCEITOS DE RETORNO DO INVESTIMENTO

No âmbito econômico, o retorno está relacionado a um dispêndio ou à efetivação de um gasto num determinado momento, a fim de produzir um retorno ou vantagem competitiva no futuro. O investimento ocorre quando, por exemplo, a empresa adquire uma máquina que irá aumentar a produção que, por sua vez, poderá trazer maior lucro para empresa. Neste exemplo, olhando pela ótica da Contabilidade Nacional, este tipo de investimento recebe o nome de produtivo, pois é associado à formação bruta de capital, com a aquisição de bens de capital (máquinas e instalações) destinados a aumentar ou manter a capacidade produtiva.

Por outro lado, existem também investimentos chamados de imateriais ou de serviços, que são constituídos por gastos em conhecimento e habilidades, tais como formação de recursos humanos dentro da organização, investimentos de Marketing e publicidade, e pesquisa e desenvolvimento. Neste caso, o investimento trará retorno que vai além do financeiro, uma vez que a empresa poderá aumentar suas vendas e ganhar competitividade no setor em que atua. Diferente do investimento produtivo, o investimento intangível possui maior risco devido à demora e à incerteza quanto ao seu efetivo retorno.

A definição de investimento para Keynes (1985, p. 53) está relacionada com a poupança, que é igual à renda menos o consumo, e, portanto, equivale a investimento. Deste modo, este autor defende a equivalência entre os conceitos de poupança e investimento, em função do caráter bilateral das transações – produtor de um lado, e consumidor do outro.

2.3 CATEGORIZAÇÃO DAS PEQUENAS E MICRO EMPRESAS

Segundo o estudo Participação das Micro e Pequenas empresas na Economia Brasileira, realizado pelo SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas empresas) em julho de 2014, as Micro e Pequenas empresas (MPE) podem ser classificadas quanto à quantidade de pessoas trabalhando na empresa, ou quanto à receita auferida

Segundo a Lei complementar Nº123, de 14 de dezembro de 2006, em seu capítulo II – Da

definição de microempresa e de empresa de pequeno porte, temos:

Art. 3º - Para os efeitos desta Lei Complementar consideram-se microempresas ou empresas de pequeno porte, a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário a que se refere o art. 966 da Lei no 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil), devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, conforme o caso, desde que:

- I. no caso da microempresa afora, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais); e
- II. no caso da empresa de pequeno porte afora, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais).

Ainda sobre a Lei Geral das microempresas e empresas de pequeno porte, foi instituído o regime tributário específico para estes tipos de negócios, com redução da carga de impostos e simplificação dos processos de cálculo e recolhimento, conhecido como o Simples Nacional. A Lei prevê benefícios em diversos aspectos, como a simplificação e desburocratização, as facilidades para acesso ao mercado, ao crédito e à justiça, o estímulo à inovação e à exportação.

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, não há convergência da classificação de pequenas e microempresas, visto que na prática existem vários critérios para defini-las por conta dos diferentes objetivos por parte de cada instituição. Sobre essas classificações, o IBGE (2003, p. 17) rejeita a classificação das MPE por número de pessoas:

A classificação por número de pessoas não leva em conta as diferenças entre atividades como processos produtivos distintos, uso intensivo de tecnologia da informação (Internet, e-commerce, etc.) e/ou forte presença de mão de obra qualificada, podendo ocorrer em algumas atividades a realização de alto volume de negócios com utilização de mão de obra pouco numerosa, como é o caso do comércio atacadista, das atividades de informática e dos serviços técnico- profissionais prestados às empresas

(atividades jurídicas, de contabilidade, consultoria empresa.

Atualmente, a classificação que mais se enquadra na maioria dos perfis das micro e pequenas empresas é em relação a renda auferida, pois possui mais credibilidade por levar em conta aspectos financeiros da empresa.

As principais características de uma micro e pequena empresa, segundo o estudo, as micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil, realizado pelo IBGE em 2001, são:

- Baixa intensidade de capital;
- Altas taxas de natalidade e de mortalidade: demografia elevada;
- Forte presença de proprietários, sócios e membros da família como mão de obra ocupada nos negócios;
- Poder decisório centralizado;
- Estreito vínculo entre os proprietários e as empresas, não se distinguindo, principalmente em termos contábeis e financeiros, pessoa física e jurídica;
- Registros contábeis pouco adequados;
- Contratação direta de mão de obra;
- Utilização de mão de obra não qualificada ou semiquificada;
- Baixo investimento em inovação tecnológica;
- Maior dificuldade de acesso ao financiamento de capital de giro;
- Relação de complementaridade e subordinação com as empresas de grande porte.

Segundo Schell (1995), as pequenas empresas possuem as seguintes características:

- Estrutura organizacional simples, com poucos níveis hierárquicos e autoridade central;
- Ocupa um espaço bem definido no mercado em que atua;
- Possui flexibilidade de local, pelo território nacional e interior;

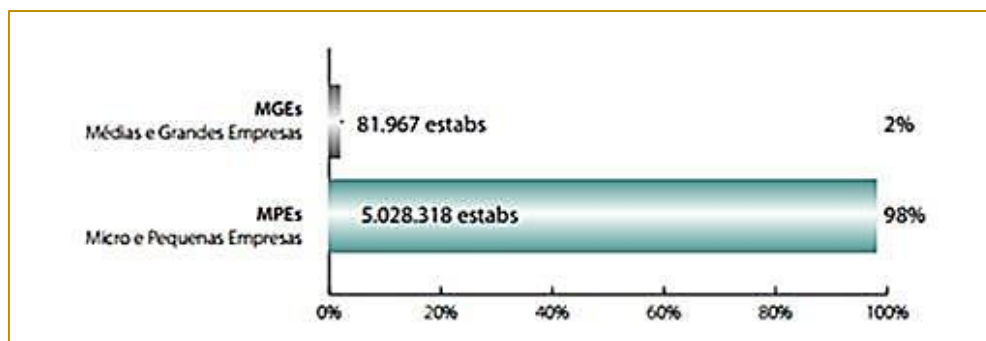
- Possui maior intensidade de trabalho;
- O proprietário e a administração são altamente independentes, ou seja, em geral, não há diferenças entre os assuntos particulares e empresariais, pois é comum o empreendedor
- utilizar a mesma conta bancária de sua empresa;
- Existe predominância absoluta do capital privado nacional; e
- Maior possibilidade de responder às oportunidades mais rapidamente e atender a mercados pequenos e especializados.

Atualmente, as micro e pequenas empresas, somam aproximadamente 10 milhões em todos os ramos (serviços, indústria e comércio). É indiscutível o forte papel socioeconômico que estas empresas vêm adquirindo ao longo dos últimos anos na economia brasileira.

Segundo dados do IBGE de 1985, a participação de micro e pequenas empresas no PIB (Produto Interno Bruto) era de 21%. Em 2001, o SEBRAE, em conjunto com a Faculdade Getúlio Vargas, utilizando a mesma metodologia anterior, promoveu um estudo a fim de medir tal participação ao longo do tempo e obtiveram informações muito positivas (SEBRAE, 2014).

A participação das MPE no PIB vem aumentando substancialmente, de 1985 até 2001 aumentou em 2,2 %, em 2011, subiu para 27 %. Além disso, no setor de comércio, elas já equivalem a 53,4% do PIB, para a indústria 22,5% e no ramo de serviços, 36,3%. Em relação ao número de empresas, as MPE representaram em 2011, nas atividades de serviços e comércio, respectivamente 98% e 99% do total de empresas formalizadas (Figura 3) e em relação ao emprego, representaram 44% dos empregos formais em serviços e aproximadamente 70% em comércio.

Figura 3 - Análise do número de Pequenas e microempresas em relação às de médio e grande porte



Fonte: RAIS/ TEM (2004). Elaboração Observatório das MPEs/ SEBRAE -SP

Segundo o SEBRAE (2011), a maior parte se encontra no setor de comércio, com 59%, em seguida vem a indústria com 20% e por último, serviços, com apenas 19%.


2.4 A HISTÓRIA DA CIDADE DE ITATIBA

Itatiba, localizada no interior de São Paulo, foi fundada em 1786 após a colonização das 12 primeiras famílias, vindas na sua maioria das cidades de Atibaia e Bragança, dando início às primeiras atividades agrícolas.

A partir de então, em função da qualidade das terras, o número de famílias aumentava

exponencialmente e em 1792, por exemplo, já contava com 42 famílias. Com isso, os moradores acreditavam que Itatiba não deveria mais ser um Bairro, mas uma Freguesia. E assim, atendendo às vontades dos moradores, em 9 de dezembro de 1830 a comunidade foi elevada para a categoria de Freguesia, chamando Belém de Jundiá.

A cidade permaneceu subordinada a Jundiá por mais 27 anos, até que com a introdução do café essa relação começou a se modificar, até que os moradores em 1856 pleitearam a transformação em Vila, com a consequente autonomia política. O abaixo-assinado foi



encaminhado e foi aprovado na forma da Lei nº 553 de 20 de fevereiro de 1857.

Em 1876 a Vila foi promovida a cidade e em 1877 começou a se chamar Itatiba, cujo nome, em Tupi, significa “Muita Pedra” e hoje em dia, por ser uma cidade criada em volta de colinas e uma beleza natural única, recebeu o codinome de “Princesa da Colina”.

Durante este período, o café exercia forte poder sobre a economia. Após a crise de 1929, a produção sofreu fortes impactos e Itatiba passou a adotar um perfil mais industrial, iniciando-se assim a instalação das primeiras indústrias do ramo têxtil, de calçados, de fósforos e posteriormente, móveis.

Atualmente, Itatiba conta com comércio de diversos setores, no entanto, nunca abandonou a forte vocação agrícola, destacando-se na produção de caqui e vagem, além de ser muito conhecida como a Capital Brasileira do Móvel Colonial, e possuir forte potencial turístico. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, Itatiba contava em 2014 com 111.620 habitantes.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Considerando os objetivos de pesquisa, utilizou-se como base para a realização deste artigo a monografia realizada no ano de 2013 por Medeiros da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (MEDEIROS, 2013), cujo estudo é pautado na avaliação do retorno sobre o investimento em Marketing, comunicação e publicidade de empresas do ramo têxtil no Rio Grande do Sul. A partir deste estudo, observa-se inicialmente haver poucos trabalhos que tratam especificamente do tema, sendo um dos resultados importantes da presente pesquisa a comparação dos resultados das empresas de Itatiba frente aos dados apresentados das empresas gaúchas do mesmo ramo.

3.1 INFORMAÇÕES COLETADAS

Os dados foram coletados a partir de uma entrevista semiestruturada igualmente utilizada na Monografia citada, trazendo algumas pequenas modificações. Este tipo de entrevista escolhido permite que o entrevistado fique mais à vontade para responder às perguntas. Além disso, possibilita ao entrevistador explicar ou

formular novas perguntas no decorrer da conversa, evitando-se assim qualquer viés e proporcionado maior compreensão no assunto (FLICK, 2007).

Em termos de amostragem, nossa escolha por uma amostra conveniência recaiu sobre empresas escolhidas aleatoriamente, dentro dos seguintes critérios: a empresa deve ser pequena ou micro, do ramo têxtil, e que esteja presente na cidade de Itatiba há pelo menos 10 anos. Naturalmente, uma consequência da escolha da amostra por conveniência é que ela não é probabilística, não sendo, portanto, possível fazer generalizações dos resultados encontrados.


Cinco empresas foram entrevistadas: Morena Rosa; Bruxinha; Zig; Fayola; Grupo Corcelli. Outros estabelecimentos foram abordados, mas, entretanto, declinaram participação na entrevista em função de indisponibilidade. Em outras situações, a pessoa envolvida com o Marketing não estava disponível. Algumas empresas solicitaram que a entrevista fosse enviada por e-mail, porém não foram incluídas no estudo, visto que não permitiam seguir o padrão de entrevista semiestruturada, uma vez que não haveria participação do entrevistador, descaracterizando a abordagem adotada.

Para efetuar as entrevistas, foi utilizado o roteiro abaixo, que visa organizar as perguntas de acordo com cada tema abordado e assim alcançar o objetivo pretendido (MANZINI, 2003). Diferentemente da Monografia citada, que optou pelo contato telefônico, no presente trabalho todas as entrevistas foram realizadas presencialmente, em razão da pequena quantidade, da facilidade de deslocamento, e da maior credibilidade para ambos os lados (entrevistador e entrevistado).

As entrevistas duraram em média entre 15 e 20 minutos. Todas as respostas foram imediatamente transcritas no momento em que o entrevistado respondia, evitando qualquer falha de comunicação que pudesse interferir no resultado do trabalho.

4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Os resultados abaixo apresentados seguem os cinco temas abordados durante as entrevistas; na primeira parte serão apresentados os resultados pertinentes ao primeiro item da entrevista, incluindo o



conceito de Marketing, possibilitando uma análise ampla do significado. Na segunda parte, oferecemos ao leitor uma apresentação do perfil do entrevistador (formação, tempo de empresa e cargo). Na terceira parte, será mostrada o envolvimento do entrevistado em relação às ações de Marketing da empresa, e o entendimento do modo com que cada estabelecimento avalia o investimento de Marketing. Já na quarta parte será apresentada a opinião dos entrevistados em relação à importância da avaliação do investimento realizados com o Marketing. Por fim, a última parte, trata da operacionalização da avaliação em Marketing, trazendo dados sobre a estrutura de Marketing, bem como existência de históricos e programas específicos.

A análise foi realizada observando-se o conjunto das respostas, a fim de obter resultados confiáveis e atingir conclusões relevantes do trabalho, permitindo enriquecer a visão das questões estudadas no âmbito de pesquisa na perspectiva dos diferentes stakeholders.

4.1 PERGUNTAS PRÉVIAS

Ao entrar na loja ZIG, Morena Rosa e Fayola, nota-se que não haviam outros funcionários; a única pessoa que estava no balcão era o próprio proprietário, característica muito comum em micro e pequenas empresas (SCHELL, 1995). Deste modo, nessas três lojas, certamente, há uma preponderância das respostas, já que o proprietário é o único responsável pela comunicação da empresa.

Por outro lado, no Grupo Corcelli e Bruxinha, por se tratar de um estabelecimento um pouco mais organizado, o entrevistado não era o proprietário, mas sim o Gerente de Marketing, cuja função é auxiliar o proprietário nos assuntos relacionados ao Marketing. Por conta disso, puderam responder ao questionário sem dificuldade. Comparando com o trabalho de Medeiros (2013), por não se tratar de uma pesquisa com micro e pequenas empresas, as pessoas

entrevistadas eram gerentes -- diferentemente do presente trabalho.

Em relação ao conceito de Marketing, notou-se grande facilidade e rapidez nas respostas. Na loja Fayola, por exemplo, a entrevistada respondeu: Marketing é o veículo que serve para a loja poder conversar com o cliente, ou seja, ajuda a levar o potencial da loja/ produtos aos clientes.

As respostas das lojas Morena Rosa, Bruxinha e ZIG foram semelhantes e, basicamente, tratam do Marketing enquanto divulgação do produto e da marca, além de servir para que a empresa fique sempre em evidência. Neste caso, podemos notar a facilidade com que os entrevistados vêem o Marketing -- um meio de chegar ao cliente que resulta em lucro, esquecendo muitas vezes do caráter estratégico e de planejamento da empresa.

Como bem lembram Lupetti (2002; 2009) e Kotler (1998; 2000), muitas vezes o objetivo do Marketing é visto erroneamente como apenas vender o produto. Estes autores defendem que esta não é necessariamente a única forma de ver o Marketing, pois por mais que um dos seus objetivos pode ser a venda, existem outros objetivos, como por exemplo a divulgação da marca.

O Grupo Corcelli, por sua vez, foi o que se aproximou mais de um conceito mais moderno do Marketing, pois explicou que além da popularização da marca e produtos, possui grande importância para o estudo do mercado, ou seja, possui caráter estratégico. Conforme afirmação do entrevistado, é uma forma de potencializar seus resultados (não necessariamente lucro) através da divulgação ou popularização do seu negócio e/ ou marca, além de ser importante para o conhecimento do mercado.

4.2 PERFIL DOS RESPONDENTES

O perfil dos profissionais responsáveis pelas atividades de Marketing desta entrevista foi convergente, conforme pode ser observado no quadro 1:

Quadro 1 - Perfil dos Entrevistados

Nome da empresa	Cargo	Tempo de empresa (anos)	Formação
Bruxinha	Gerente de Marketing	10	Graduação em Administração (em andamento)
Fayola	Proprietário	13	Graduação em Administração (em andamento)
Grupo Corcelli	Gerente de Marketing	11	Curso de Marketing (em andamento)
Morena Rosa	Proprietário	20	Graduação em Administração e Moda (concluído)
Zig	Proprietário	14	Graduação em Fisioterapia (concluído)

Fonte: Elaborado pelos autores com base nas transcrições das entrevistas.

Analisando o perfil dos entrevistados, pode-se notar que em todos os casos a pessoa entrevistada possui formação na área. Apenas uma entrevistada não possui curso na área, mas tem formação superior.

Desta forma, pode-se concluir que o perfil dos entrevistados é adequado para a realização das ações, já que possuem algum tipo de conhecimento na área, seja por curso, ou pela experiência prática de gestão da empresa.

Em comparação, no trabalho de Medeiros (2013) de cinco entrevistados apenas dois possuem formação superior e pós-graduação, um entrevistado possui ensino médio, e o último não informou, permitindo para a autora concluir que:

As empresas que demonstraram maior preocupação e avanço quanto à avaliação dos resultados de suas atividades são aquelas que possuem profissionais com formação mais avançada (MEDEIROS, 2013, p. 64).

A despeito da possibilidade de corroborar esta afirmação, ao longo do presente trabalho buscou-se validar a percepção por parte dos entrevistados a respeito da importância da avaliação dos resultados de Marketing.

4.3 AVALIAÇÃO DE MARKETING

O objetivo da primeira pergunta nesse item era determinar se o entrevistado tinha relação com as atividades de Marketing da empresa, o que possibilitou o entendimento das atividades relacionadas ao Marketing e da consequente avaliação, uma que na situação de um alto grau de envolvimento o entrevistado responderá o questionário com maior conhecimento de causa.


O resultado desta pergunta foi unânime, já que todas as respostas foram positivas.

Com isso, observa-se que nas micro e pequenas empresas estudadas, dificilmente haverá mais do que alguns funcionários. Por mais que o proprietário faça tudo em relação ao Marketing, dificilmente delegará para um funcionário. De fato, muitos dizem que preferem ter total responsabilidade em relação ao Marketing da empresa, como ilustra o seguinte comentário da loja Zig: “Eu sou a única responsável. Até tenho outra funcionária, mas não gosto de passar esse tipo de assunto para ela”.

A pergunta seguinte avalia o tipo de retorno que as ações realizadas pelo setor de Marketing dão para a empresa. Nesta pergunta, podemos notar grande divergência de respostas. No caso da loja Fayola, por exemplo, a entrevistada deu como exemplo as promoções realizadas pela loja e disse que a avaliação se dá pelo aumento de vendas após a divulgação da promoção. No caso da loja Morena Rosa, a dona disse que efetuou um anúncio no Jornal da cidade e após a publicação, não notou nenhum tipo de aumento de vendas ou interesse pelo produto. O grupo Corcelli também relatou que em qualquer ação de Marketing o investimento é levado pra frente apenas quando é notado aumento de vendas.

Com estes três exemplos, podemos notar que na visão dos entrevistados a avaliação se dá pelo resultado (em termos de vendas) das ações realizadas. No entanto, não há nenhum tipo de instrumento para mensurar o resultado, o que levaria ao questionamento em relação aos investimentos feitos.

De maneira análoga a Medeiros (2013), os exemplos mais citados são aqueles relacionados ao desempenho de vendas.



Além disso, é possível notar as atribuições de Vendas e de Marketing. Posto de outra forma, levando-se em conta a avaliação do composto de Marketing, observa-se que os entrevistados atribuem maior importância e preocupação com a promoção e o preço.

Por outro lado, na entrevista com a loja Zig, a entrevistada relatou que sua principal ação de Marketing é a publicidade em redes sociais e então, a avaliação é realizada conforme o número de curtidas e o número de pessoas que conhecem a marca.

Descobri que melhor que qualquer publicidade em revista, ou jornal é a minha página no Facebook, pois lá eu consigo medir a quantidade de pessoas que conhecem a minha marca e meus produtos.

Complementando a resposta acima, a entrevistada da loja Bruxinha também mostrou grande interesse nas redes sociais, no entanto utiliza outros meios, como fichas e questionários para saber como que o cliente conheceu a loja.

Nós utilizamos questionários já prontos para saber como o cliente nos conheceu, mas não é sempre que conseguimos aplicá-los, mas a balconista é instruída a sempre perguntar para o cliente quando ele estiver pagando.

Neste caso, a loja dá maior importância para a sua imagem do que para a quantidade de vendas. De maneira análoga com Medeiros (2013), podemos notar respostas divergentes, visto que a maioria associa as ações de Marketing com o aumento de volume de vendas, e apenas alguns atribuem a outros fatores também importantes e realizados pelo Marketing.

Conclui-se, portanto, que os resultados obtidos possuem semelhança com os resultados encontrados por Medeiros (2013, p. 71), que afirma:

Na teoria, foi visto que vender faz parte, mas que não é o único fim dessas atividades. Percebe-se que as empresas pouco se preocupam em avaliar outros tipos de objetivos, e quando o fazem (como no caso de avaliação de preferência ou lembrança de marca), é de modo muito generalista, pouco podendo avaliar de fato atividades mais pontuais.

4.4 IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO DOS INVESTIMENTOS EM MARKETING

Durante essa parte da entrevista, foi possível observar que todas as empresas concordaram com a importância de avaliar o investimento realizado com o Marketing, sendo a principal justificativa o fato de que ao avaliar, conseguimos saber se o investimento está dando resultado, possibilitando a adoção de ações corretivas.

Para a loja Fayola, tem-se:


É bem importante, por que assim consigo saber se o investimento foi válido. A loja Bruxinha, Zig e Morena Rosa também concordam com a resposta da loja Fayola.

Analogamente aos resultados de Medeiros bem como de Yanaze (2010), acredita-se que o processo de avaliação não deve se resumir apenas no ato de fiscalizar e controlar as ações. Na mesma linha, Kotler (2010) postula que a avaliação deve servir como ferramenta para correção e prevenção, reduzindo os investimentos das atividades que mostrem desempenho baixo e valorizando aquelas que se destacam positivamente. Conforme podemos notar na resposta do entrevistado do Grupo Corcelli:

Eu acho importante avaliar cada atividade, por que temos baixo caixa para as ações publicitárias e se eu soubesse aquela que me dá mais retorno, com certeza facilitaria tudo. Acontece que o volume de trabalho diário é muito grande e não temos tempo para ficar avaliando cada ação que fazemos.

Os funcionários das pequenas e microempresas, por possuírem pouca quantidade de colaboradores, demandam muito trabalho e existe dificuldade em avaliar as atividades nas quais o Marketing está envolvido. Seja como for, é necessário não apenas avaliar as ações de Marketing, mas também instituir graus de importância às suas ações e avaliar apenas aquelas que mais contribuem para o desempenho empresarial (COLLEY, 1976). Dessa forma, as empresas conseguirão obter melhores resultados e buscar a melhoria contínua.

Esta visão também foi corroborada por Medeiros (2013, p. 72), que justifica que: Os altos investimentos em Marketing, comunicação e publicidade faz com que os profissionais envolvidos nessas tarefas tenham cada vez mais necessidades de justificar seus investimentos para a empresa,



seja para superiores ou para outros departamentos.

Portanto, analisando os resultados de ambos estudos, podemos entender que por mais que todas as empresas entrevistadas julguem ser de extrema importância a avaliação das atividades do Marketing, ainda existe grande dificuldade em iniciar este processo de avaliação, seja por falta de conhecimento, tempo ou interesse.

4.5 OPERACIONALIZAÇÃO DA AVALIAÇÃO EM MARKETING

Este item tem como principal objetivo demonstrar, a partir dos resultados obtidos, a estrutura para avaliação das ações, por exemplo, mostrando a maneira com que essas avaliações são realizadas, as ferramentas utilizadas e também saber se as empresas mantêm histórico dessas avaliações.

Como visto na primeira pergunta do questionário, muitas entrevistas ocorreram com o próprio dono da loja ou o único funcionário, como ocorrido no caso das lojas da Morena Rosa, Zig e Fayola.

Já nas lojas do Grupo Corcelli e Bruxinha, por possuírem maior número de funcionários, existe uma pessoa que trata exclusivamente dos assuntos publicitários da loja, chamado de Gerente de Marketing. Nestes casos, nota-se a departamentalização e os próprios funcionários da área acreditam que isso é muito bom para a empresa. Alguns acreditam que deveriam ter mais funcionários, conforme discurso da loja Bruxinha:

Aqui na loja só eu tomo conta dos assuntos de Marketing, mas acho que se tivesse pelo menos mais uma pessoa ficaria mais fácil de trabalhar. Gosto de que cada um tenha sua função (departamento), assim fica mais organizado.

Assim como notado por Medeiros em sua Monografia, no geral, as empresas possuem operacionalização da avaliação pouco organizada se comparadas às possibilidades sugeridas na teoria. No entanto, analisando os dados obtidos na entrevista deste trabalho observa-se pouco interesse ou desnecessidade de ter uma pessoa exclusiva para assuntos relacionados ao Marketing. Isso, pois diferente da Monografia, as lojas estudadas neste trabalho são micro e pequenas empresas e, normalmente, o

proprietário possui total controle e responsabilidade de todas áreas : comercial, Marketing, financeiro, entre outros.

Em relação aos sistemas / programas utilizados para a avaliação e históricos das mesmas, houve dificuldade de resposta na maioria das entrevistas. Essa dificuldade exprime a grande falta de conhecimento na área, conforme pode ser visto no discurso da loja Morena Rosa: “não uso nenhum sistema, nem sabia que existia”. Esse argumento pôde ser observado em três dos cinco entrevistados.

A loja Bruxinha utiliza questionários como meio para avaliação e conseqüentemente, mantém históricos de todos desde a implementação desta ferramenta. Já para a Fayola, podemos notar a importância que a mesma dá para o seu fluxo de vendas, pois a mesma respondeu:


Sempre acompanho as vendas pelo livro caixa, é um jeito de saber se estou indo bem no meu negócio e assim tenho registro de todos os anos anteriores.

A partir dessa resposta é visível a falta de conhecimento sobre a avaliação das ações relacionadas ao Marketing, já que este tipo de ferramenta avalia apenas os benefícios em termos de resultados em vendas/lucro e não, por exemplo, os impactos de alguma ação perante a sua imagem – característica muito comum, também notado em Medeiros (2013).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante a realização deste estudo, pode-se notar uma grande escassez de teorias, estudos e trabalhos na área que, no início, dificultou a sua evolução. Ao mesmo tempo, a escolha do assunto se deu exatamente por ser um tema pouco estudado em meios acadêmicos, portanto, podendo contribuir positivamente para o conhecimento na área.

Em segundo lugar, houve também dificuldade em conseguir entrevistar as pessoas relacionadas com o Marketing dos estabelecimentos, que muitas vezes não se encontravam presentes, ou que recusaram participação por falta de interesse ou tempo. As cinco lojas que participaram das entrevistas contribuíram positivamente para o resultado do estudo, pois dispuseram do tempo suficiente para que todas as questões fossem desenvolvidas de maneira clara e esclarecedora.



Deste modo, os resultados apresentados neste trabalho em conjunto com os resultados de Medeiros (2013) confirmam que a avaliação de Marketing ainda é pouco utilizada em pequenas e microempresas do ramo têxtil, visto que os estabelecimentos não utilizam métodos de avaliação. Também foi possível observar a falta de conhecimento sobre o leque de atividades instruídas pelo Marketing, ou sobre a existência de programas para este fim.

Neste caso, muitas vezes, acabam associando as ações de Marketing com a quantidade de vendas, indo em desconformidade com o postulado por Kotler (1998), que diz que as vendas fazem parte do Marketing, mas não são seu único fim. Isto também se deve aos estudos limitados e ao conhecimento empresarial do assunto nas pequenas e microempresas, de modo a gerar mais interesse em relação ao tema.

No entanto, por mais que a maioria das empresas entrevistadas não possuam um mecanismo para essa avaliação, é importante ressaltar a unanimidade dos resultados positivos das empresas gaúchas e itatibenses quando foi perguntado sobre a importância da existência desse tipo de avaliação.

Por outro lado, deve-se atentar ao fato de que em todos os estabelecimentos inexistente uma estrutura formal e departamentalizada de funções, fazendo com que a iniciativa de avaliação seja ineficiente, uma vez que o funcionário/ proprietário desempenha distintas atividades, não havendo tempo para mensurar resultados das ações de Marketing. No entanto, como se demonstrou neste artigo, muitas vezes, o programa de avaliação das ações de Marketing pode contribuir para a otimização de tempo e resultados. Isto é especialmente verdadeiro no caso de micro e pequenas empresas, através da manutenção de registros históricos para possíveis

correções ou melhorias. Quanto mais longa for a série histórica, tanto menor será a probabilidade de erro, e tanto maior a possibilidade de identificar as ações que obtêm mais sucesso (KOTLER, 1998; YANAZE, 2010).

O ponto principal e enriquecedor que se alcança a partir desta análise é a confirmação do que alega Kotler e Keller (2006), que acreditam que os resultados apresentados por comunicadores dificilmente convencem que o Marketing é um investimento e não um gasto. Na visão de Lupetti (2002, p. 68):

O Marketing é julgado como um gasto quando deveria ser considerado como um investimento, que trará retorno não só em termos financeiros, mas também em credibilidade de marca e imagem no mercado.

Esta visão decorre do fato de que é preciso realizar uma avaliação menos generalista e mais minuciosa de ações específicas.

De certa forma, apesar do grande grau de importância que todos os entrevistados vêm em relação à avaliação do Marketing, a subjetividade das avaliações realizadas acaba produzindo uma visão equivocada de que o Marketing é um gasto, e não um investimento.

Os estabelecimentos entrevistados já estão consolidados no mercado Itatibense no mínimo há dez anos; a escolha do local, a divulgação da marca e dos produtos, e as estratégias de mercado dos estabelecimentos estudados foram sem dúvidas resultados de investimentos de Marketing que produziram excelentes resultados, gerando satisfação dos clientes e funcionários, reforçando o ponto de que o Marketing não é apenas a venda do produto, mas sim um conjunto de estratégias que ajudam a organização a chegar nos objetivos almejados.

REFERÊNCIAS

- [1] Brasil. Lei complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Diário Oficial da República Federativa do Brasil. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm>. Acesso em: 07 mar. 2015.
- [2] Cobra, M. Administração de Marketing no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- [3] _____. Marketing Básico. São Paulo: Atlas, 1987.
- [4] Colley, R. H. Dagmar – sistema de definição de objetivos publicitários para medir a eficiência da propaganda. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1976.
- [5] Gonçalves, A; Koprowski, S. Pequena Empresa no Brasil. São Paulo: Edusp, 1995.
- [6] IBGE. Itatiba. Disponível em: <<http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=352340>>. Acesso em: 03 mar. 2015.
- [7] _____. As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil. Rio de Janeiro, 2003. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/microempresa/microempresa2001.pdf>> Acesso em: 07 mar. 2015.
- [8] Keynes, M. A Teoria Geral do Emprego, do Juro e da Moeda. São Paulo: Nova Cultural, 1985.
- [9] Kotler, P. Administração de Marketing. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 2000a.
- [10] _____. Administração de Marketing: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000b.
- [11] _____. Administração de Marketing: análise, planejamento, controle e implementação. São Paulo: Atlas, 1998.
- [12] Kotler, P.; Armstrong, G. Princípios de Marketing. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1993.
- [13] Lupetti, M. Gestão Estratégica de Comunicação Mercadológica. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- [14] _____. Planejamento de comunicação. 3 ed. São Paulo: Futura, 2002.
- [15] Manzini, E. J. Considerações sobre a elaboração de roteiro para entrevista semiestruturada. In: MARQUEZINE: M. C.; ALMEIDA, M. A.; OMOTE; S. (Orgs.) Colóquios sobre pesquisa em Educação Especial. Londrina: Eduel, 2003. p. 11-25.
- [16] Mccarthy, E. J. Marketing básico. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.
- [17] Medeiros, K. P. Avaliação do retorno sobre investimento (ROI) em Marketing, comunicação e publicidade: um estudo de evidências empíricas em empresas gaúchas. 2013. 85p. Monografia (Bacharel em Comunicação Social – Habilitação em Publicidade e Propaganda) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/77187/000895643.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 01 jun. 2015.
- [18] Oliveira, D. de P. R. de. Planejamento estratégico - conceitos, metodologia e prática. 28 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- [19] Portal Administração. Análise SWOT (Matriz) – Conceito e aplicação. Disponível em <<http://www.portal-administracao.com/2014/01/analise-swot-conceito-e-aplicacao.html>>. Acesso em: 02 abri. 2015.
- [20] Porter, M. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- [21] _____. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- [22] Prefeitura DE Itatiba. Disponível em: <<http://www.itatiba.sp.gov.br/Sobre-Itatiba/historia.html>>. Acesso em: 03 mar. 2015.
- [23] Richers, R. O que é o Marketing. São Paulo: Brasiliense, 1981.
- [24] Schell, J. Guia para Gerenciar Pequenas empresas: como fazer a transição para uma Gestão Empreendedora. Rio De Janeiro: Campus, 1995.
- [25] Sebrae. Onde estão as micro e pequenas empresas no Brasil. São Paulo, 2006. Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mpes_numeros/onde_mpes_brasil.pdf>. Acesso em: 05 mar. 2015. _____. Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira. Brasília, jul. 2014. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>> Acesso em: 08 mar. 2015.
- [26] Vasconcellos, M. A. S; Garcia, M. E. Fundamentos de economia. São Paulo: Saraiva, 2004. Cap. X.
- [27] Yanaze, M. ROI em Comunicação: avaliação e mensuração. São Paulo: Difusão, 2010.

Capítulo 3

O COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR NO VAREJO SUPERMERCADISTA

Gustavo de Oliveira Martins

Juliana Maioli Laval Bernardo

Tamiris Aparecida Ferreira

Resumo: O presente artigo tem como objetivo identificar as atitudes de consumidores em relação a dois supermercados localizados no município de Juiz de Fora. Para tanto foi realizada uma pesquisa de campo junto a 384 consumidores de diversas regiões da cidade tomando como base o modelo de Múltiplos Atributos. A partir dos resultados obtidos, foi possível perceber que fatores como organização do ponto de venda, atendimento e qualidade de produtos têm um peso de importância significativo na decisão dos consumidores. Evidencia-se ainda que a atitude dos consumidores participantes da pesquisa é mais favorável em relação ao SUPERMERCADO 1.

Palavras-chave: Atitude. Varejo supermercadista. Modelo de Múltiplos Atributos.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente nota-se um alto grau de competitividade entre os tipos de varejos presentes no mercado. A diferenciação entre os estabelecimentos tornou-se um imperativo, pois o avanço da tecnologia e a transparência das informações fez com que os consumidores se tornassem mais criteriosos em suas escolhas. Diante disso, torna-se essencial buscar o entendimento a respeito do comportamento do consumidor de forma que a compreensão a respeito de seus hábitos de consumo e suas preferências contribua para decisões mais assertivas em prol da satisfação dos desejos e das necessidades dos clientes.

A busca pelo conhecimento de como o consumidor se comporta e quais são suas atitudes diante de variadas ofertas, foi fator motivacional para a realização do presente trabalho. Neste sentido, foi dada ênfase ao estudo dos fatores que influenciam o consumidor em suas decisões de compra, principalmente no que se refere à sua atuação no varejo supermercadista.

Hoje há uma variedade de varejos de supermercado, com propostas diversificadas para atender a procura do consumidor. Diante de tantas possibilidades torna-se prudente que esse tipo de varejo lance mão de ferramentas para compreender o que de fato é relevante para os consumidores e de que forma os mesmos avaliam as várias opções de lojas para satisfação de suas necessidades. Sendo assim, indaga-se se os varejistas de supermercado têm o conhecimento das atitudes dos consumidores diante de sua oferta.

Em decorrência disso, o objetivo do presente trabalho consiste em identificar a atitude de compra dos consumidores em relação a dois supermercados localizados no município de Juiz de Fora.

Para isso, o presente artigo foi estruturado em cinco seções. A primeira contempla a presente introdução, na segunda está exposto o referencial teórico utilizado e na terceira seção foi abordada a metodologia adotada. Já na seção quatro podem ser observados os resultados da pesquisa de campo e na última as considerações finais.

2 MARCO TEORICO

2.1 VAREJO

Segundo Felisone, Angeli e Martins (2012) o mercado, que é caracterizado pela lei da oferta e da demanda, vem evoluindo gradativamente e conseqüentemente o conceito de consumo tem contribuído para a formação de um cenário diferenciado de mercado.

Parente (2007) afirma que o responsável por parte dessa expansão é o varejo, que vem desempenhando um papel fundamental perante aos demais segmentos, tornando-se de grande importância na economia do Brasil e do mercado mundial.

O varejo representa 32,60% do total de empreendimentos do país, cuja atividade de maior número é o setor de vestuário e acessórios com 6,22%, seguida da atividade de Comércio Varejista de Mercadorias (Minimercados, Mercarias e Armazéns) com 3,78% do total e Lanchonetes, Casas de Chá, Sucos e Similares com 2,72% (IBPT, 2012).

Desde o surgimento da humanidade trocava-se objetos por alimentos com o intuito de satisfazer as principais necessidades pessoais e familiares para sobrevivência do homem. Segundo Felisone et al (2012) o varejo deixa de ser apenas um setor da economia tornando-se uma atividade propriamente dita. Tal prática vem exigindo dos proprietários de negócios qualificação e adaptação a esse novo modelo.

Varejo define-se, portanto, como sendo um negócio onde as mercadorias são adquiridas através de fabricantes ou atacadistas e os mesmos são difundidos por um canal de distribuição, chegando às mãos dos consumidores finais (COBRA, 1997). Kotler e Keller o conceituam da seguinte maneira:

O varejo inclui todas as atividades relativas à venda de produtos ou serviços diretamente ao consumidor final, para uso pessoal e não comercial. Um varejista ou uma loja de varejo é qualquer empreendimento comercial cujo faturamento provenha principalmente da venda de pequenos lotes no varejo (KOTLER, KELLER, p. 500, 2006).

Tais definições se aplicam aos diversos formatos de varejo, incluindo o setor supermercadista, varejo esse de grande importância para economia do país.



2.2 VAREJO DE SUPERMERCADO

O crescimento dos centros urbanos necessitava de estabelecimentos abastecidos pelos produtos de interesse da população. Logo, a venda tornou-se algo comum, incentivando aos produtores a abertura de lojas, as quais obtinham alimentos provenientes de seu próprio trabalho. Nota-se a criação de armazéns, açougues, mercearias locais, os quais vendiam produtos de higiene, limpeza e alimentação (PARENTE, 2007).

Tais estabelecimentos atendiam o consumidor local, oferecendo-lhes produtos em troca de moedas que representavam valores naquela época. Segundo Cobra (1997), a venda de produtos em estabelecimentos que utilizavam métodos comerciais tornou-se comum ao saber que tais formatos satisfaziam as necessidades de inúmeros clientes.

Segundo Levy e Weitz (2000) em meados dos anos 30, surge nos Estados Unidos um dos primeiros supermercados da história da humanidade. Este por sua vez, era caracterizado como o maior e melhor modelo de varejo, pois visava o autosserviço do cliente, ou seja, destinava-se ao próprio atendimento do consumidor dentre os produtos dispostos nas prateleiras da organização.

Kotler (2000) define o empreendimento supermercado como espaços físicos inseridos em comunidades, para o uso dos que o rodeiam, possuindo como conceito a venda de produtos alimentícios e domésticos, fornecendo assim aos seus consumidores finais qualidade de vida e de sobrevivência. Nos dias de hoje estes supermercados são considerados grandes centros de varejo, onde se encontra desde alimento até peças para vestuário, por meio de instalações físicas com expositores de autosserviço que facilitam o ato de escolha do consumidor.

Conforme Cobra (1997) a aparição deste tipo de negócio ocorre no Brasil no século XIX, com marcadas influências europeias no quesito usual, de cultura e comercialização. Nos anos seguintes, em meados de 1930, os americanos influenciaram o varejo local, tornando os métodos mais utilizados nesse segmento.

De acordo com Parente (2007) dentre os diversos tipos de varejo com loja os supermercados podem ser encontrados em diversos formatos: os minimercados estão presentes normalmente em bairros. O autor

afirma ainda que esse representante do varejo atua em mais de 10% do mercado brasileiro.

Os supermercados compactos caracterizam-se pelo *layout* condensado, facilitando o manuseio do consumidor. O autosserviço praticado nesses tipos de supermercados faz com que haja maior acessibilidade dos clientes aos produtos de que necessitam. Este tipo de varejo possui uma linha de produtos compacta e representam a maioria das unidades de autoatendimento no Brasil, e geralmente pertencem a operadores independentes.

Parente (2007) aponta também o modelo de supermercados convencionais. São considerados de porte médio e, também podem ser tratados como lojas de autoatendimento, porém com uma linha de produtos maior, sendo ela com foco na venda de mercearia, carnes, verduras, frutas e laticínios, além dos produtos não alimentícios como o de vestuário.

As superlojas são grandes supermercados que apresentam uma diversificada linha de produtos alimentícios, além de atender também o setor de bazar dentre outros.

Os hipermercados são grandes lojas com grande variedade de produtos alimentícios e não alimentícios. Possuem grande aceitação da população devido ao modelo de autosserviço que exerce perante seus consumidores. A conveniência que ele oferece aos grandes centros urbanos faz com que os clientes concentrem suas compras neste tipo de local. Ao oferecerem a mesma gama de produtos que as superlojas, este tipo de varejo destaca-se pelas linhas mais extensas e por espaços maiores destinados apenas aos setores de bazar e vestuário.

Já os clubes atacadistas são grandes lojas que tanto realizam vendas no varejo como também no atacado. Definem-se por instalações simples e sortimento compacto e preços baixos frente a seus concorrentes.

Observa-se, portanto, que o varejo supermercadista configura-se de maneira bem diversificada apresentando *layouts* variados de loja atendendo assim às diversas características e necessidades do mercado potencial.



2.3 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

A importância de compreender o estado motivacional do consumidor está tornando-se critério fundamental para o suprimento dos desejos e necessidades do mesmo.

A decisão de compra é um processo dinâmico de escolha, variando conforme cada desejo ou necessidade a ser suprida. Pode-se observar o quão complexo é a tomada de decisão de compra que tem como suporte um conjunto de cinco etapas básicas, que são: reconhecimento da necessidade, busca de informações, avaliação das alternativas do produto, decisão de compra e comportamento pós compra (KOTLER, KELLER, 2006).

2.3.1 RECONHECIMENTO DA NECESSIDADE

O consumo se dá através da realização de uma necessidade ou desejo. Tal reconhecimento é a primeira etapa para iniciar o processo de tomada de decisão de compra.

Segundo Engel (2000), a busca pela satisfação de consumir um determinado produto, torna-se consequência de estímulos sofridos, tanto internamente quanto externamente.

Os estímulos internos são aqueles baseados nas necessidades básicas do ser humano. Já os estímulos externos são baseados no que o *marketing* promove junto ao consumidor, fator esse estimulante para despertar o reconhecimento de um desejo. Segundo Santos e Aurélio (2005), cada consumidor desenvolve dentro de si um tipo de necessidade, seja ela de reposição (repor algo que terminou), funcional (de considerável importância, como uma roupa) e por fim a emocional (status e prestígio, uma compra mais cara).

2.3.2 BUSCA DE INFORMAÇÃO

A próxima etapa para a tomada de decisão se dá com a busca da informação. Ela ocorre após o reconhecimento da necessidade e está ligada à experiência vivida pelo próprio consumidor, experiência de outras pessoas ou transmitida através das mídias publicitárias.

Segundo Kotler e Keller (2006), existem fontes diferentes de informações, onde os consumidores recorrem para tomar alguma

decisão de compra. Fontes estas de que contribuem para influenciar tais escolhas. São elas: fontes pessoais (pessoas da convivência), fontes comerciais (mídia, vendedores), fontes públicas (internet, televisão) e fontes experimentais (experiência vivenciada pelo próprio consumidor).

Cada fonte possui uma maneira diferente de influenciar o cliente. Em geral a fonte comercial é aquela que mais evidencia a capacidade de influência das ações de *marketing*.

O fato é que quanto mais informado o consumidor estiver maior será sua exigência na hora de escolher seu produto.

2.3.3 AVALIAÇÕES DAS ALTERNATIVAS DE PRODUTO

O grau de satisfação do consumidor é uma decisão individual. Cada perfil demanda um tipo de produto diferente e conseqüentemente uma forma peculiar em analisar os custos em relação aos benefícios (KOTLER, KELLER, 2006).

Os produtos são avaliados de acordo com sua funcionalidade, benefício e a satisfação pessoal. Os critérios de escolha se diferem pelo fato da existência de perfis distintos de consumidores, daí o grande desafio das organizações em captar o que os clientes buscam para poder converter isso em venda (SANTOS, AURELIO, 2005).

Após a análise do produto, o cliente dá início a uma avaliação de onde irá efetuar sua compra. Há uma busca pelos meios de acesso para a aquisição do produto, ou seja, o canal através do qual o produto será distribuído.

O varejo se caracteriza por ser a forma mais utilizada de compra, onde os vendedores tem a possibilidade de um maior contato com o cliente, transmitindo as informações necessárias do produto e as qualidades nele existentes.

Hoje em dia com a expansão e facilidade do uso da *internet*, os consumidores estão optando por outros meios de compra e buscam as descrições necessárias para melhor conhecimento daquilo que deseja adquirir.



2.3.4 DECISÃO DE COMPRA

Muitas empresas acreditam que o processo de atendimento encerra-se nessa fase, sendo que na verdade é o início de uma possível fidelização. “Uma decisão final é tomada para satisfazer uma necessidade, a essa decisão inclui a seleção do tipo de produto, a marca, a loja e a forma de pagamento.” (SANTOS e AURÉLIO, 2005, p.35).

Vários fatores podem influenciar na decisão de compra. Os consumidores são diferentes entre si e, cada um deles se comporta de maneira diferente ao decidirem como, porque e o que vão consumir.

Na verdade a decisão de um consumidor é movida por riscos, pois toda escolha pode tirá-lo de seu estado de conforto ou até mesmo prejudicá-lo. Engel (2000) afirma ainda que as organizações tendem a buscar a minimização de tal desconforto, disponibilizando ao cliente as informações necessárias, contribuindo para uma relação de confiança e bem estar com os produtos adquiridos.

2.3.5 COMPORTAMENTO PÓS COMPRA

Certas organizações ignoram erroneamente essa etapa. Após a compra efetuada, o cliente pode sentir-se satisfeito ou insatisfeito. Isso é determinado através do desempenho que o mesmo percebe na hora da aquisição.

Conforme Kotler e Keller (2006), o cliente poderá reagir de três maneiras distintas, satisfeito (expectativas supridas), insatisfeito (expectativa não superada) e encantado (excede a expectativa). As probabilidades de retorno para uma nova compra se baseiam no resultado dessas possíveis reações.

2.4 INFLUÊNCIAS NO COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

Vários fatores influenciam o comportamento do consumidor atuando diretamente em sua tomada de decisão de compra. Segundo Kottler e Keller (2006) são eles: os fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos.

Santos e Aurélio (2005) acreditam que cada cliente possui uma maneira diferente de escolher aquilo que melhor lhe atende. Isso se difere de acordo com o estilo de vida, as atitudes e principalmente o estado motivacional que ele está vivendo em determinado momento.

Os consumidores estão cada vez mais autênticos e exigentes quanto à relação cliente e empresa. Ele é consciente de seus direitos e exerce plenamente sua função de cidadão, tudo isso com o intuito de satisfazer seus desejos. Esses consumidores quando informados ultrapassam os fatores socioculturais em busca de produtos e serviços personalizados que os atendam da melhor maneira possível (SANTOS, AURÉLIO, 2005).

2.4.1 FATORES CULTURAIS

Kotler e Keller (2006) afirmam que desde o nascimento o ser humano é acostumado a viver inserido em sua cultura de origem, sendo influenciado pelos comportamentos, religiões, percepções e preferências do contexto familiar que ao qual pertencem.


Cada grupo de pessoas se interessa por um determinado produto e estímulo de acordo com o costume de onde vivem. É importante conhecer quais os hábitos da cada consumidor e até mesmo o quanto cada um está disposto a gastar com determinada oferta.

A importância da influência cultural é percebida como fator primordial para distinguir até mesmo os hábitos de consumo de um país para o outro. Pode-se verificar tal importância a partir da seguinte afirmativa:

A cultura é um dos fatores mais importantes a ser levado em consideração no planejamento de produtos e na definição de estratégias de *Marketing*. Pelo fato de ser um elemento vital na vida de um indivíduo em sociedade, inúmeros fracassos em *Marketing* tem como consequência direta a falta de sensibilidade, em não levar em consideração a realidade cultural em que se encontram inseridos os consumidores (PINHEIRO et al, 2006, apud TEIXEIRA, p. 15, 2010).

2.4.2 FATORES SOCIAIS

As principais influências sociais captadas pelo consumidor são aquelas provenientes de onde o mesmo está inserido desde o nascimento. Neste contexto estão presentes grupos que servem de referência para moldar seu atual comportamento, influenciando-o



diretamente, chamados de grupos de afinidade. Destes, derivam os grupos primários que são família, amigos, pessoas mais próximas e os secundários que envolvem os grupos religiosos, as associações de classes, dentre outros (KOTLER, KELLER, 2006).

O grupo primário é aquele que possui o maior poder de persuasão sobre o indivíduo, pois o acompanha na construção da sua personalidade, inclusive de consumo. Ele auxilia na tomada de decisão, na formação e no comportamento de compra do consumidor, isso por se tratar de pessoas mais próximas, evidenciando laços familiares de mais intimidade. Já o grupo secundário é menos numeroso e mais difícil de ser atingido, por se tratar de religião e classe sendo seu poder de influência um pouco menor (KOTLER, KELLER, 2006).

Santos e Aurélio (2005) afirmam que uma pessoa quando vai acompanhada de outra para fazer compras está mais sujeita a comprar do que se estivesse sozinha, considerada dessa maneira uma experiência social.

2.4.3 FATORES PESSOAIS

As decisões de compra também são muito influenciadas pelos fatores pessoais que cercam o consumidor, como idade, estágio no ciclo de vida, ocupação, circunstâncias econômicas, personalidade, estilo de vida, imagem pessoal e valores.

A idade e o ciclo de vida são aspectos pessoais que promovem grande influência na vida do consumidor. Segundo Kotler e Keller (2006) cada etapa da vida é caracterizada por modelos diferentes de consumo, os desejos vão se moldando de acordo com a demanda daquele momento.

Pode-se explicitar também a ocupação do indivíduo e as circunstâncias econômicas que eles se encontram. Os cargos e salários possuem uma grande ligação para determinar o produto que irá ser adquirido.

2.4.4 FATORES PSICOLÓGICOS

Há quatro fatores psicológicos que influenciam a forma com que o consumidor se comporta, sendo eles: motivação, percepção, aprendizagem e memória (KOTLER; KELLER, 2006).

O ser humano busca satisfazer suas necessidades e desejos, e para atingir tais metas ele é movido por forças que o motivam no alcance do seu objetivo. “A motivação é uma força variável e dinâmica que resulta da sua interação com a situação” (SANTOS; AURELIO, 2005, p. 103). Os fatores motivacionais levam o consumidor a manifestar determinado comportamento na hora de fazer suas escolhas.

Segundo Santos e Aurélio (2005), o ato de consumir nada mais é do que um comportamento aprendido, influenciado por fatores psicológicos. Durante o processo de formação do ser humano, várias informações são adquiridas e captadas pelo mesmo. Essas fontes de informações são responsáveis por contribuir na tomada de decisão de compra, ou seja, esse aprendizado influencia nas escolhas feitas pelos consumidores.

Cada indivíduo tende a perceber e interpretar as coisas ao seu redor de uma maneira diferente. “A percepção é definida como um processo pelo qual um indivíduo seleciona, organiza e interpreta estímulos visando a um quadro significativo e coerente do mundo” (SCHIFFMAN; KANUK, 1997, p. 103).

Outro aspecto do fator psicológico é a memória, que desempenha um papel de grande importância no comportamento do consumidor. Ao longo da vida, o ser humano vai adquirindo experiências e informações que ficam armazenadas em seu consciente, essas informações gravadas na memória são álibis para decidir o que consumir ou não (KOTLER; KELLER, 2006).

2.5 ATITUDES DE CONSUMO

Conforme Santos e Aurélio (2005), as atitudes contribuem para o entendimento de como o consumidor se comporta perante a decisão de compra, caracterizando como um comportamento positivo ou negativo diante do produto desejado.

Para Solomon (2011) as atitudes existem porque desempenham alguma função para a pessoa e podem ser classificadas como função utilitária, expressiva de valor ou ego-defensiva.

A primeira caracteriza-se pelo fato do produto ou serviço oferecer prazer ou dor ao consumidor que o está adquirindo. A segunda relaciona-se ao estilo de vida do consumidor,

favorece aquilo que realmente pesa na decisão do próprio consumo. Por último, a ego-defensiva intitula-se dessa maneira devido as atitudes que forma para proteção de futuras ameaças.

De certa maneira, as atitudes caracterizam-se como fatores que contribuem para a aquisição ou não de um produto ou serviço. São esses fatores que orientam o comportamento do consumidor e a maneira como as empresas têm de atuar perante ele. Cada atitude tomada possui uma intensidade, ocasionando para cada tipo de consumidor uma experiência positiva ou negativa. Tudo isso porque as atitudes se formam nas mentes dos consumidores através de experiências pessoais.

Compreender as atitudes dos consumidores é algo complexo e, diante disso, o modelo de múltiplos atributos, conforme Solomon (2011) vem contribuir para o estudo de tal comportamento.

2.5.1 MODELO DE MÚLTIPLOS ATRIBUTOS (MODELO DE FISHBEIN)

O modelo leva em consideração três elementos:

Características: atributos que os consumidores levam em consideração quando avaliam determinada oferta;

Crença: percepção do cliente e do atributo em relação a uma determinada marca;

Peso de importância: está diretamente ligado ao grau de prioridade de um atributo para o consumidor.

O modelo de Fishbein combina elementos para determinar a atitude geral dos consumidores e para que essa atitude possa ser mensurada, leva-se em consideração a seguinte fórmula:

$$A_{ijk} = \sum \beta_{ijk} I_{ijk}$$

onde

i= atributo

j= marca

k = consumidor

I= peso de importância dado ao atributo

β = crença do consumidor K sobre o quanto a marca j possui do atributo i

A= escore de atitude do consumidor k para a marca j

A partir da escolha do modelo de Fishbein para medir a atitude do consumidor, foi possível determinar a metodologia de pesquisa utilizada no presente estudo.

3 METODOLOGIA

A atividade de pesquisa se delinea por um processo formal que busca por meio do método a resposta para objetivos propostos, formados pela intenção de se descobrir a realidade de contextos (LAKATOS; MARCONI, 2007).

Para o alcance do objetivo proposto no presente trabalho, o estudo foi embasado em pesquisas bibliográficas sobre correntes teóricas que abarcam o estudo do comportamento do consumidor, o varejo e o varejo de supermercados. Foi realizada ainda uma pesquisa de campo, de cunho exploratório com os consumidores de dois supermercados inseridos no município de Juiz de Fora com o intuito de compreender a atitude dos entrevistados em relação aos varejistas. Segundo Vergara (2009) a pesquisa exploratória adequa-se a situações onde não se percebe conhecimentos acumulados e sistematizados sobre o assunto.

O universo de pesquisa foi definido a partir do número de habitantes do município de Juiz de Fora, 550.710 (IBGE, 2014). Devido à atuação dos dois supermercados, que se estende por toda a cidade, partiu-se deste universo para a definição da amostra que foi estabelecida em 384 consumidores a serem entrevistados.

A pesquisa foi realizada por meio da aplicação de questionário de forma presencial mediante os consumidores com idade superior a 18 anos, residentes em diferentes regiões do município. Os questionários foram aplicados entre os meses de outubro e novembro de 2014, sem distinção de local e horário.

Utilizou-se do Modelo de Múltiplos Atributos, descrito no item 2.5.1 para mensurar a atitude dos consumidores em relação aos supermercados selecionados.

O conteúdo do questionário foi dividido em três seções. A primeira identificava o sexo do consumidor, assim como o estado civil, faixa salarial e idade. A proposta da segunda seção era obter os atributos de maior relevância para o consumidor dentro do varejo supermercadista. Por fim, a terceira

seção, visava pontuar os dois supermercados de formas distintas, com notas variáveis medidas pela escala de Likert.

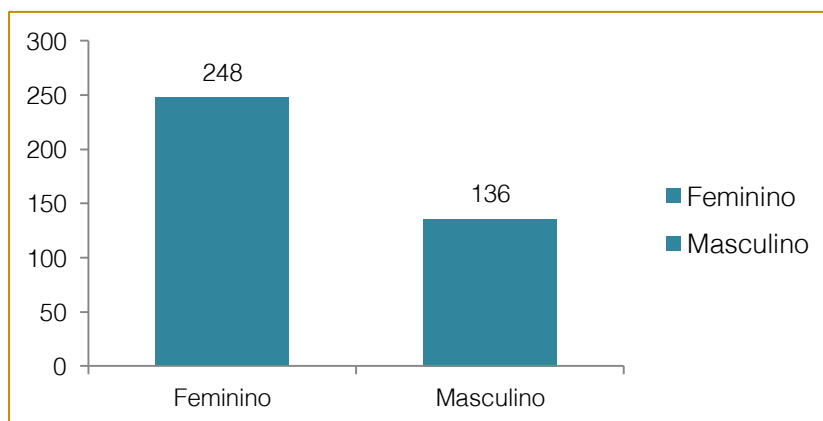
De forma a preservar as identidades dos Supermercados alvos da pesquisa, determinou-se como parte da metodologia caracterizá-los como SUPERMERCADO 1 e SUPERMERCADO 2 na apresentação dos resultados.

4 PESQUISA

A análise de dados foi realizada mediante às informações colhidas através dos questionários de pesquisa aplicados na cidade de Juiz de Fora no período de 10 de outubro a 10 de novembro de 2014. A partir dos dados coletados, foram elaborados gráficos, quadros e análises com o intuito de enriquecer o tema proposto.

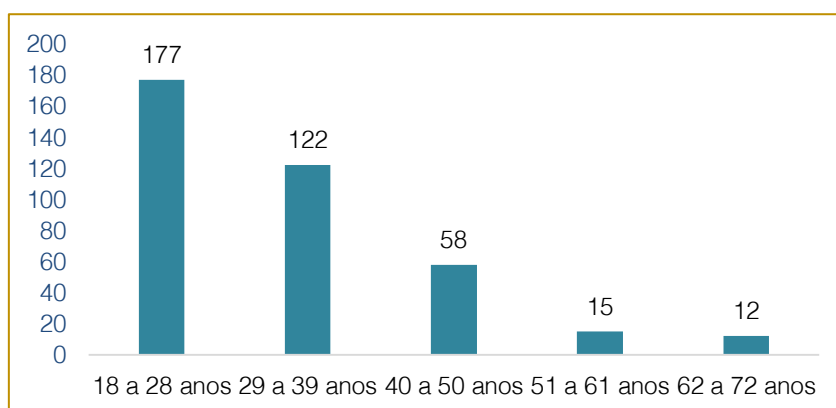
Os Gráficos 1 e 2 mostram o perfil dos entrevistados (sexo e idade). Sendo 248 do sexo feminino e 136 com idade entre 18 e 28 anos, na maioria dos entrevistados.

Gráfico 1: Sexo dos entrevistados.



Fonte: Dados da pesquisa de campo /2014

Gráfico 2: Idade dos entrevistados

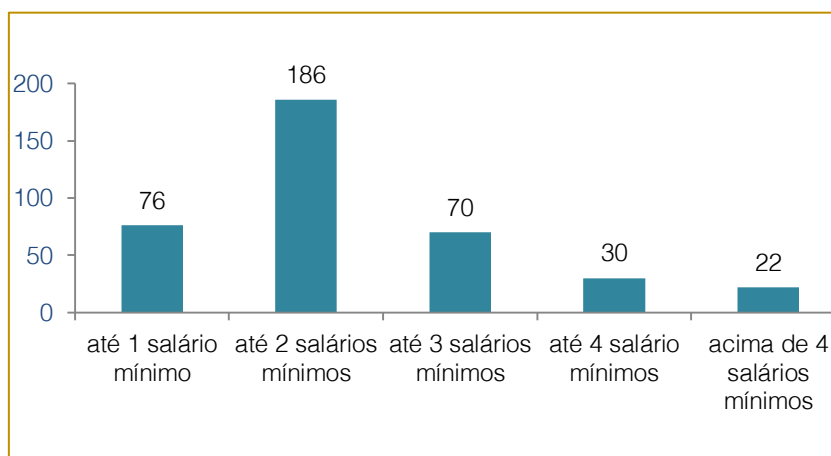


Fonte: Dados da pesquisa de campo /2014

Procurou-se identificar também a faixa salarial dos entrevistados. Conforme gráfico 3, a

maioria dos entrevistados possuem renda de até 2 salários mínimos.

Gráfico 3: Faixa Salarial dos entrevistados



Fonte: Dados da pesquisa de campo /2014

Para se entender a atitude dos consumidores em relação aos supermercados é importante definir o peso de importância que os mesmos atribuem a cada atributo inerente a um varejo supermercadista. Sendo assim, foi solicitado aos entrevistados que os mesmos atribuíssem

pesos de 1 (menos importante) a 10 (mais importante) para cada atributo especificado. As médias dos pesos atribuídos pelos consumidores podem ser visualizadas a partir do quadro 1.

Quadro1: Pontuação do grau de importância dos critérios apresentados para o consumidor

Atributo	Média dos resultados
1- Instalação física do supermercado	8,32
2 - Atendimento	9,04
3 – Organização	9,09
4 - Qualidade dos produtos	9,28
5 - Variedade de produtos	8,90
6 - Preços praticados	8,88
7 – Promoções	8,82

Fonte: Dados da pesquisa de campo /2014

Percebe-se que o atributo “Qualidade de produtos” é considerado o mais importante pelos consumidores, pois obteve a maior média, 9,28. Acompanham “com pesos significativos os atributos “Atendimento” e Organização da Loja”, pois os mesmos apresentaram médias 9,04 e 9,09 respectivamente. Em contrapartida, na opinião dos entrevistados o que pesa menos em sua atitude diante das opções de escolha de um supermercado são as instalações físicas, com a média de 8,32.

É interessante apontar que mesmo que a maioria dos entrevistados possua a renda familiar em torno de dois salários mínimos, os

consumidores não indicam o preço como sendo o mais importante na escolha de um supermercado.

Após a atribuição dos pesos pelos entrevistados, partiu-se para a avaliação dos supermercados em cada atributo especificado anteriormente. Foram avaliados os dois supermercados da cidade, SUPERMERCADO 1 e SUPERMMERCADO 2, utilizando - se nesta avaliação a escala de Likert (-2 a +2), onde -2 é a menor nota e + 2 é a maior.

Diante dos resultados apontados no quadro 2, percebe-se uma grande diferença entre as notas atribuídas ao SUPERMERCADO 1 e

SUPERMERCADO 2. As maiores lacunas podem ser observadas nos atributos “Variedade de produtos” e “Preços praticados”, onde as diferenças são bem significativas 0,72 e 0,51, respectivamente. Depreende-se desta informação que o SUPERMERCADO 2 não tem conseguido oferecer de forma adequada a solução para alcançar a satisfação do consumidor. Embora esses atributos não tenham sido considerados os mais importantes na escolha de um supermercado, apresentaram média interessante, acima de 8. Sendo assim, é importante que o SUPERMERCADO 2 se atente para um aperfeiçoamento desses atributos que podem vir a impactar na atitude dos consumidores.

Os atributos “atendimento” e “instalações físicas” são os fatores que menos se distanciam entre os supermercados, apresentando médias bem próximas. É importante destacar ainda que o “atendimento” foi o atributo que apresentou pior média nos dois varejistas, segundo a opinião dos consumidores.

Nota-se, portanto, que o SUPERMERCADO 2 apresenta desvantagem em todos os atributos quando comparado ao SUPERMERCADO 1. A diferença entre as notas foi bastante significativa, chegando a apresentar 0,76 no atributo “Variedade”.

Quadro 2: Média da pontuação dos supermercados 1 e 2

Perguntas	Supermercado 1	Supermercado 2
1- Instalação física do supermercado	0,80	0,61
2- Atendimento	0,42	0,30
3- Organização	0,70	0,37
4- Qualidade dos produtos	0,72	0,41
5- Variedade de produtos	0,86	0,14
6- Preços praticados	0,71	0,20
7- Promoções	0,83	0,28

Fonte: Dados da pesquisa de campo /2014

Após as médias encontradas, dos pesos e das notas, aplicou-se o modelo de Múltiplos Atributos para identificação da atitude dos consumidores. As médias dos pesos (quadro 1) foram multiplicadas pelas médias das notas atribuídas a cada supermercado (quadro 2). Em seguida foi realizado o cálculo da atitude utilizando-se a fórmula do Fishbein, $A_{ijk} = \sum \beta_{ijk} l_{ijk}$, cujo resultado está presente no quadro 3.

De acordo com o quadro 3 é possível perceber que os consumidores têm uma atitude mais favorável em relação ao SUPERMERCADO 1. O consumidor se identifica e se adequa aos padrões deste supermercado, visto que este dispõe de melhores instalações físicas, melhor atendimento, possui maior organização e ainda maior qualidade dos produtos oferecidos. Além disso, possui variedade para escolha, preços acessíveis e promoções justas aos olhos dos consumidores.

Pelo resultado apontado pela pesquisa 44,92 de escore de atitude para o SUPERMERCADO 1 e 20,44 para o SUPERMERCADO 2, compreende-se que os consumidores percebem o primeiro como sendo o melhor para realizarem suas compras e satisfazerem suas necessidades. Foi possível chegar a essa constatação devido ao resultado alcançado pela soma dos pesos multiplicados pelos atributos de cada varejista.

O SUPERMERCADO 2 só não apresentou uma situação muito desfavorável em relação ao seu concorrente no atributo “instalação física”. Nos demais as diferenças foram bastante significativas, chamando a atenção para os atributos “Variedade de produtos” e “Preços praticados”, onde a diferença de notas foi de 6,4 e 4,52 respectivamente.

Quadro 3: Resultado da multiplicação dos pesos com as notas

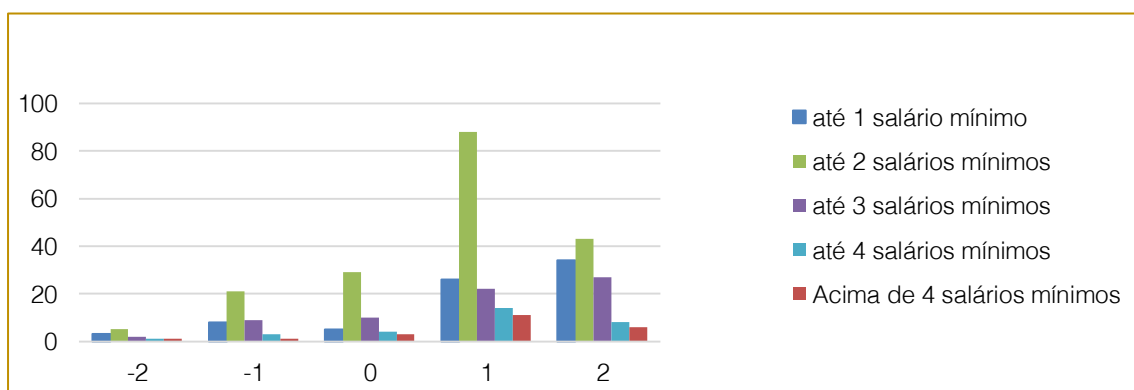
Critério de Escolha	Supermercado 1	Supermercado 2
1- Instalação física do supermercado	6,66	5,07
2- Atendimento	3,95	2,71
3- Organização	6,36	3,36
4- Qualidade dos produtos	6,68	3,80
5- Variedade de produtos	7,65	1,25
6- Preços praticados	6,30	1,78
7- Promoções	7,32	2,47
Total	44,92	20,44

Fonte: Dados da pesquisa de campo /2014

Com o desenvolvimento das análises demonstradas anteriormente, foram feitos cruzamentos entre determinantes da escolha do supermercado em destaque. Relacionou-se renda x nota, no quesito variedade de produtos, pelo fato da grande discrepância de notas apresentada no quadro 3, neste atributo. Percebe-se que 88 entrevistados com até dois salários mínimos pontuaram o SUPERMERCADO 1 com nota 1 no que diz respeito a variedade de produtos que esse varejista oferece. Isso demonstra uma boa avaliação dos consumidores em relação a esse atributo.

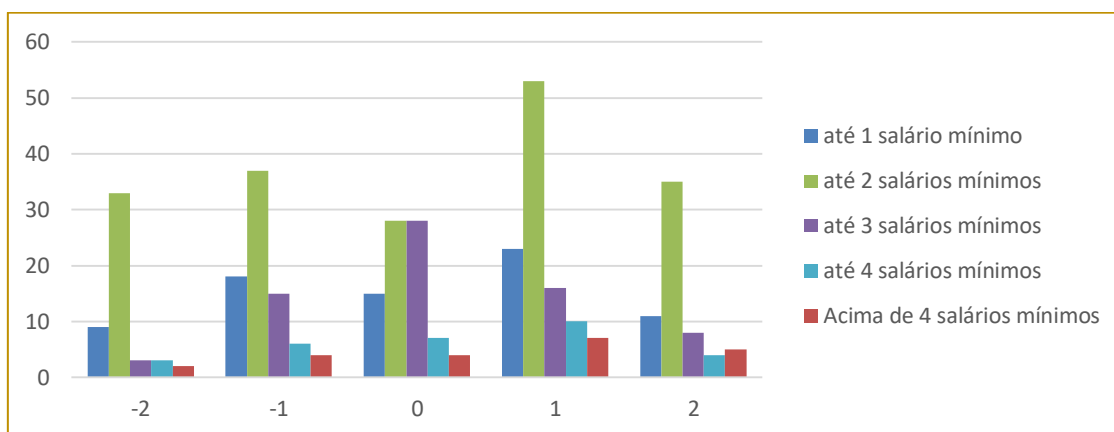
Analisando o mesmo atributo em relação ao SUPERMERCADO 2, observou um menor número de consumidores que pontuaram com nota 1 a “Variedade de produtos”, uma diferença de 33 indivíduos comparado ao SUPERMERCADO 1. Percebeu-se também que as notas tenderam a uma percepção negativa, fazendo com que o SUPERMERCADO 1 ocupasse um posicionamento superior no critério avaliado. Tais discrepâncias entre os varejos, podem ser observadas nos gráficos 4 e 5, respectivamente.

Gráfico 4: Nota do SUPERMERCADO 1 relacionada a faixa salarial dos entrevistados



Fonte: Dados da pesquisa de campo /2014

Gráfico 5: Nota do SUPERMERCADO 2 relacionada a faixa salarial dos entrevistados.



Fonte: Dados da pesquisa de campo /2014

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando o comportamento do consumidor frente ao varejo supermercadista, o presente trabalho objetivou analisar a atitude de compra dos consumidores em relação a dois supermercados localizados no município de Juiz de Fora, cujas identidades foram preservadas.

Foram avaliados quais os principais atributos tornam-se influenciáveis no processo decisório de compra. Notou-se ainda, que para conquistar o cliente, as marcas traçam objetivos a longo prazo que visam realizar os desejos e necessidades dos consumidores.

A pesquisa permitiu perceber que a atitude dos consumidores perante aos dois supermercados são bem distintas, possibilitando uma comparação entre os dois estabelecimentos e uma conclusão das preferências de seu público. Observou-se que as médias atribuídas ao SUPERMERCADO 1 foram superiores às atribuídas ao SUPERMERCADO 2, ou seja, a atitude dos

consumidores mostrou-se de forma mais positiva no primeiro descrito acima.

A importância das estratégias de *Marketing* e o conhecimento do comportamento desses consumidores, de fato foram métodos que contribuíram para que um dos varejistas se destacasse perante seu concorrente, pois a satisfação contínua do cliente gera para a empresa uma grande vantagem competitiva. Constatou-se que o sucesso de um varejista, seja de pequeno ou grande porte, depende principalmente do quanto ele incorpora a importância de conhecer o perfil do consumidor.


O artigo obteve êxito em sua conclusão, pois conseguiu compreender qual o comportamento do consumidor perante o varejo supermercadista na cidade de Juiz de Fora, possibilitando uma comparação entre dois estabelecimentos e uma verificação das preferências do público.

REFERÊNCIAS

- [1]. COBRA, M. Administração de Marketing. 2ª Ed., São Paulo: Atlas, 1992.
- [2]. _____. Marketing Básico: Uma Abordagem Brasileira. 4ª Ed., São Paulo: Atlas, 1997.
- [3]. ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W. Comportamento do consumidor. 8ª Ed., Rio de Janeiro: Copyright, 2000.

- [4]. FELISONI, C.; ANGELI, F.; MARTINS, N. M. Manual de Varejo no Brasil. 1ª Ed., São Paulo: Saint Paul, 2012.

- [5]. IBGE – Informações completas da cidade de Juiz de Fora. 2014. Disponível em <http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=313670&search=minas-gerais|juiz-de-fora>. Acesso em 01/10/2014.

-
- 
- [6]. IBPT - Censo das Empresas Brasileiras. 2012. Disponível em <https://www.ibpt.org.br/noticia/372/Censo-das-Empresas-Brasileiras.2012>. Acesso em 20/09/2014.
- [7]. KOTLER, P.; KELLER, K. L. Administração de *Marketing*. 12^a. Ed., São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- [8]. LAKATOS, E. M.. MARCONI, N. A. Metodologia Científica. 5^a Ed., São Paulo: Atlas, 2007.
- [9]. LEVY, M., WEITZ, B. A. Administração de varejo. São Paulo: Atlas, 2000.
- [10]. PARENTE, J. Varejo no Brasil: Gestão Estratégica. 1^a Ed. - 7 reimpr., São Paulo: Atlas S.A, 2007.
- [11]. SANTOS, B.; AURÉLIO, M. Comportamento do Consumidor: conceitos e casos. 1^a Reimpressão, São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- [12]. SCHIFFMAN, L.G., KANUK, L. L. Comportamento do Consumidor. 6^a Ed., Rio de Janeiro: Editora LTC, 1997.
- [13]. SOLOMON, M. R. O Comportamento do Consumidor: comprando, possuindo e sendo. 9^a Ed., Porto Alegre: Bookman, 2011.
- [14]. TEIXEIRA, J.C.I. Fatores que influenciam o comportamento do consumidor. 2010.41 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização). Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro, 2010.
- [15]. VERGARA, S. C. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. 10^a Ed., São Paulo: Atlas, 2009.

Capítulo 4

ANÁLISE DAS EXPECTATIVAS DO CONSUMIDOR EM RELAÇÃO À CERVEJA ARTESANAL: O CASO CERVEJARIA RIO PRETO

Márcia Oliveira Terra Rocha

Joyce Gonçalves Altaf

Priscila Nery Dilly

Resumo: É evidente que o mercado cervejeiro está crescendo e com isso as exigências por novos sabores fazem com que Cervejarias Artesanais se expandam. Segundo Kalnin (1999), no Brasil, a partir do final da década de 80 teve início um segmento muito promissor para empreendedores com boas ideias e capacidade de execução. Este segmento é chamado nos EUA de CraftBrewing – cervejaria artesanal, e aqui é conhecido como “Produção Alternativa de Cerveja”. O seguinte estudo tem como objetivo analisar as características do mercado e dos consumidores de cerveja artesanal e através disso fornecer informações as cervejarias artesanais para que possam completar o planejamento estratégico. Para obtenção dos resultados, foi realizada uma pesquisa de caráter quantitativo. Compõe-se de uma vasta revisão bibliográfica do conceito de qualidade, satisfação do consumidor e mercado cervejeiro; desenvolvimento da pesquisa com a aplicação de 200 questionários de maneira aleatória em um período de dois dias; análise dos resultados e conclusões e proposições para pesquisas. A análise dos resultados dessa pesquisa é aqui apresentada, tendo-se concluído que o mercado de cerveja artesanal apresenta crescimento significativo e que os empreendedores desse ramo têm grandes chances de obter retornos sobre o investimento.

Palavras-Chave: Cervejaria Artesanal; Qualidade; Satisfação do Consumidor; Mercado Cervejeiro.



1. INTRODUÇÃO

Assiste-se, no Brasil e no mundo, profundas modificações nas estruturas e processos das organizações. O mundo corporativo atual é marcado pela alta competitividade, pelas oportunidades vastas e pelas exigências cada vez maiores do mercado (ABDALLA, *et al*, 2011). Este, porém, nunca foi tão desafiador para os trabalhadores e para os empresários. Assim, para sobreviver – e ainda obter sucesso – os novos empresários são obrigados a pensar e agir estrategicamente. Além disso, diante desse contexto, os consumidores vêm se tornando cada vez mais exigentes e conscientes de seus direitos e deveres, demandando crescente inovação e maior qualidade nos produtos e serviços adquiridos.

Segundo Kalnin (1999), no Brasil, a partir do final da década de 80 teve início um segmento muito promissor para empreendedores com boas ideias e capacidade de execução. Este segmento é chamado nos EUA de *CraftBrewing* – cervejaria artesanal, e aqui é conhecido como “Produção Alternativa de Cerveja”.

O segmento de *Craft-Brewing* refere-se às pequenas e médias empresas, e como tal muitos empresários deste setor não conhecem ou não conferem à devida importância a definição de estratégias empresariais, antes de abrirem seu negócio. Aqui, vale dizer que estratégias não devem estar ligadas apenas a grandes corporações ou ser considerada algo inatingível para empresas de pequeno e médio porte. Afinal, a estratégia é uma ferramenta útil, viável e que orientam empresários na implantação de seus negócios (CASTRO, FILHO e KALNIN, 2002.). Devido ao crescimento desse segmento no país, a concorrência tende a se tornar cada vez mais complexa e para que as empresas possam se destacar é necessário o uso de estratégias. As definições das estratégias competitivas partem do princípio que, segundo Porter (1985), a esta deveria surgir de uma compreensão aprofundada das regras da concorrência que determinam a atratividade de uma indústria (setor de atividades).

Neste artigo apresentamos o resultado de uma pesquisa quantitativa, voltada para a opinião dos consumidores de cerveja artesanal, realizada em vários estados. Teve como objetivo identificar as principais características desses consumidores, sobre

suas preferências e expectativas em relação às cervejas especiais, e desta forma, obter informações para complementar as estratégias das cervejarias artesanais. Além da identificação das características dos consumidores de cerveja artesanal o artigo também apresentará o conceito de qualidade do produto, comportamento do consumidor, análise do Mercado Nacional de Cerveja Artesanal. Pode-se mesmo afirmar que um bom negócio é, nada mais nada menos, que o uso e troca eficientes de informações, transformadas em conhecimento, produtos e serviços que visem ao alcance dos objetivos da empresa e ao desenvolvimento da sociedade na qual ela está inserida (TEIXEIRA, 1997).

A pesquisa quantitativa é considerada uma importante ferramenta capaz de coletar informações relevantes no mercado que a organização está ou pretende se inserir. A pesquisa quantitativa proporciona informações prévias de como os consumidores reagirão ao lançamento de produtos, em qual área de atuação deve ser lançado, valor disposto a pagar, o aumento do *Market Share* entre outras tantas informações. Além desses dados, também pode oferecer informações sobre produtos já existentes, segmentar mercado, auxiliar nas definições de objetivos das organizações, etc.

Segundo Barboza (2013), as cervejas artesanais correspondem a 0,15% do mercado brasileiro de cervejas, mas a expectativa é de que representem 2% da indústria nos próximos dez anos. Em 2012 o mercado de cervejas artesanais cresceu 15% em volume e 17% em faturamento em relação a 2011. Devido ao aumento do consumo e a grande expectativa de que haja significativo crescimento do mercado de cervejas artesanais foram abertas mais de 310 microcervejarias e 99 bares dedicados às cervejas especiais apenas em 2012. Logo, há previsão de crescimento do mercado de cervejas artesanais, o que demonstra que os empresários devem estar cada vez mais atentos e acompanhar o comportamento dos consumidores e do mercado de cervejas especiais.

Para isso, o presente estudo está dividido nas seguintes partes além desta Introdução, Referencial Teórico: Satisfação e Comportamento do Consumidor, Qualidade do Produto, Mercado Nacional e Mundial de Cerveja, seguido da Metodologia, Estudo de Caso: Cervejaria Rio Preto, Análise de

Resultados, Considerações finais e por fim as Referências Bibliográficas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste tópico serão abordados assuntos que embasam a teoria utilizada do estudo realizado. Serão introduzidos conceitos sobre a Satisfação do Consumidor, em seguida sobre o Comportamento do Consumidor, Qualidade do produto e então para finalizar o tópico, o tema Mercado Nacional e Mundial da Cerveja Artesanal.

2.1. SATISFAÇÃO E COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

Tecnologias e vantagens competitivas estão cada vez mais comuns no mercado. Essa realidade, esta gerando um crescimento da competitividade e da busca pela excelência, requerendo um esforço e investimento das empresas para conquistar e fidelizar seus consumidores pela satisfação. Segundo Clark e Johnston (2008), a satisfação dos consumidores é ocasionada no suprimento das expectativas geradas sobre o produto ou serviço. Se, de fato, atender as expectativas, os clientes ficam satisfeitos, e provavelmente retornem a utilizar ou recomendar os produtos ou serviços de sua satisfação.

A satisfação dos consumidores é ponto fundamental a ser estudado e explorado para que as empresas atinjam as estratégias e objetivos traçados. Segundo Keller e Kotler (2006), o prazer ou desapontamento resultante da satisfação ou insatisfação do consumidor é gerado através do desempenho esperado pelo produto em relação à expectativa pessoal. Já Oliver (1997) considera que a satisfação é uma parte do consumo que resulta em uma avaliação emocional e cognitiva. Onde os processos psicológicos intervêm na formação de julgamentos da satisfação. Segundo ele, esses processos são essenciais para a compreensão ao processo de satisfação. Consumidores são tidos como satisfeitos, quando os resultados superam as expectativas, ou insatisfeitos se os resultados obtidos são inferiores as expectativas.

Levando em conta que um mundo globalizado cria consumidores cada vez mais exigentes, que precisam ter suas expectativas atendidas ou até mesmo superadas, para que se tornem satisfeitos e fiéis. Assim, na busca pela

satisfação e fidelização, é preciso estudar o consumidor e seus hábitos, suas preferências, o que lhe agrada e o que desagrada. Isso implica seguir a ideia de Oliver (1997) de que a satisfação é definida como uma função do desempenho do produto em relação às expectativas. A opinião do cliente é fator fundamental para determinar o sucesso da empresa. É ele quem avalia a qualidade do serviço ou produto e tem o poder de disseminar, a sua satisfação ou não, influenciando a outros compradores. Segundo Blackwell, Engel e Miniard (2009) geram mais custos conquistar um cliente novo do que manter os que já estão satisfeitos.

Baseando no pensamento de Lovelock e Wright (2001), o desempenho dos funcionários e a satisfação com seus cargos dentro da organização, interfere diretamente na satisfação ou insatisfação dos clientes. Para eles, é de extrema importância a satisfação do funcionário, pois o cliente tem a percepção através da qualidade do serviço ou produto. Keller e Kotler (2006) acrescentam que clientes fiéis, disseminam a empresa e são menos propícios a concorrência. Ressaltando que apenas satisfazer não significa, necessariamente, mantê-los. Determinando assim o nível de satisfação a sua fidelidade.

Com foco específico na influencia da satisfação sobre a lealdade dos clientes, Oliver (1997) e Basu e Dick (1994) pregam que o compromisso de um cliente que continua adquirindo continuamente e consumindo produtos em quantidade de um mesmo fornecedor pode ser entendido como o conceito de lealdade. Em estudos, Oliver (1997), apresenta o conceito de lealdade ativa na qual o consumidor expressa seu compromisso, sua preferência e sua consistência. Confiança e lealdade são aspectos correlacionados, onde consumidores geralmente recomparam quando sentirem a necessidade, fazendo assim, com que a satisfação possa ser considerada como uma avaliação pós-compra, prevendo assim a lealdade. Quando o consumidor satisfeito mantém o produto em mente, a probabilidade de vir a comprar este produto aumenta (ELLIS, 2000).

Atualmente é imprescindível a importância dada aos consumidores. Empresas buscam diversas formas para oferecer o que os consumidores necessitam, para torna-los leais. O mercado gera níveis elevados de concorrência, onde geram uma diversidade

cada vez maior de produtos e serviços. Para lidar com essa diversidade, as empresas precisam entender o mercado como um todo e não apenas seu mercado-alvo. É necessário conhecer como seus consumidores se comportam e como eles reagem em relação aos estímulos de mercado.

Segundo Minor e Mowen (2010), o comportamento do consumidor é entendido como um processo de troca, onde envolvemos aquisição, consumo e pós-consumo de bens, serviços, experiência e ideias, onde levamos em consideração, o fator fundamental, o processo de troca entre os agentes participantes. Para Firat e Venkatesh (1995) devido à alta velocidade das mudanças tecnológicas, pesquisadores estão atrasados quanto à busca por respostas dos problemas e desafios criados. Já Geissler e Zinkhan (1998), observaram a escassez de estudos sobre o impacto que a Internet causa no comportamento de consumo. Portanto, para profissionais do marketing é de extrema importância estudar e entender os impactos da Internet no marketing de produtos e serviços, dando ênfase as mudanças de comportamento do consumidor provocadas pela Internet. Para Kotler (2000), é urgente refletir sobre o mercado e suas práticas de marketing depois do surgimento de novas tecnologias e meios de comunicações.

2.2. QUALIDADE DO PRODUTO

Devido ao subjetivismo associado à qualidade e ao seu uso genérico o conceito de qualidade possui diversas interpretações. Qualidade é um conceito espontâneo e intrínseco a qualquer situação de uso de algo tangível, a relacionamentos envolvidos na prestação de um serviço ou a percepções associadas a produtos de natureza intelectual, artística, emocional, e vivencial. Já para Almeida e Toledo (1991) qualidade, embora pareça ser um atributo inerente, não é algo diretamente identificável e observável em um produto. A qualidade é a interpretação das características dos produtos, pois as características podem ser identificadas e observadas diretamente. Assim a qualidade de um produto pode ser representada pela característica, ou conjunto de características, que determinam a sua natureza.

Entretanto, há diversas características em apenas um produto, logo Toledo (1994) tendo como ponto de partida o trabalho de Garvin (1984) realizou o agrupamento das características perceptíveis ao usuário, a fim de simplificá-las. O agrupamento das características foi realizado da seguinte forma, conforme apresentado no quadro 1.

Quadro 1: Características de um produto

Qualidade de características funcionais intrínsecas do produto:	- Desempenho técnico ou funcional - Facilidade ou conveniência de uso
Qualidade de características funcionais temporais (dependentes do tempo):	- Disponibilidade - Confiabilidade - Manutenibilidade - Durabilidade
Qualidade de conformação:	- Grau de conformidade do produto
Qualidade dos serviços associados ao produto:	- Instalação e orientação de uso - Assistência técnica
Qualidade da interface do produto com o meio:	- Interface com o usuário - Interface com o meio ambiente (impacto no meio ambiente)
Qualidade de características subjetivas associadas ao produto:	- Estética - Qualidade percebida e imagem da marca
Custo do ciclo de vida do produto para o usuário:	- Soma dos custos de aquisição, de operação, de manutenção e de descarte do produto.

Fonte: Desenvolvido pelas autoras com base em Toledo (1994)

Dessa forma a qualidade percebida pelo usuário pode ser expressa de maneira mais objetiva e qualitativa.

É explícito que qualidade do produto está ligada diretamente a sua característica do produto e a percepção do usuário. Toledo (1994) explana que a qualidade também está associada ao desvio entre as necessidades dos clientes e o desempenho real do produto. Os desvios podem ser divididos em dois tipos: Primeiramente, no desvio entre a necessidade do cliente x desempenho projeto para o produto: onde aborda a qualidade desejada pelo cliente e a qualidade projetada para ser desempenhada pelo produto. E no desvio entre a qualidade projetada x desempenho real: criando a verificação do produto, para analisar se atingiu a capacidade de desempenho que foi projetada. Portanto destaca-se que a ausência de qualquer característica pode prejudicar a qualidade do produto. Entretanto, as características de forma isolada, não asseguram que o produto seja competitivo em termos de qualidade e nem que ele será capaz de atender as necessidades do consumidor.

2.3 MERCADO NACIONAL E MUNDIAL DE CERVEJA

Com o mercado cada vez mais competitivo grandes grupos estão realizando aquisições e fusões para diversificarem ou ampliarem o seu tipo de negócio. Os grandes grupos que fazem parte do mercado cervejeiro merecem destaque, pois, segundo Beck (2014) as 10 maiores cervejarias do mundo concentraram

65,6% da produção mundial de cerveja, ou o equivalente a 127,16 bilhões de litros por ano.

No Brasil a AB-INBEV é responsável pela produção anual de 39,9 bilhões de litros, com uma participação no mercado nacional de 20,2%. A saga da maior cervejaria do mundo começou com a fusão das cervejas brasileiras Antartica e Brahma em 2000 pela Ambev, que logo em seguida realizou diversos tipos de aquisições e fusões e se tornou AB-INBEV que hoje é dona das principais marcas do mundo, como Beck's, Budweiser, Corona, Leffe, Skol, Hoegaarden, Modelo, Quilmes, SttelaArtois entre outras.


Os tipos de cervejas produzidas em grande escala são cervejas do tipo *Lager* e *Pilsen*, que devem ser consumidas de forma gelada e rápida. Segundo Ferreira, *et al.* (2011) adverso a esse tipo de consumo de cerveja surge movimento do *slowbee*, que busca resgatar a história, cultura e o prazer de fazer boas cervejas, associadas à gastronomia. Assim, surgiram as cervejarias artesanais e os *homebrewers*, que produzem a própria cerveja.

Castro, Filho e Kalnin (2002, p.3), apresentam diferentes classificações para o segmento que produz a própria cerveja com alto valor agregado, pois segundo os autores, "há necessidade de definir-se melhor o segmento em questão, pois o conceito microcervejaria está sendo usado de maneira muito abrangente; muitas vezes fugindo da sua essência". A nomenclatura apresentada pelos autores citados acima é do *Institute for Brewing Studies* (IBS) para realizar a definição de microcervejarias conforme apresentado no quadro 2.

Quadro2: Definições de Microcervejarias

Brewpub	Produz cerveja para atender a demanda de um estabelecimento de gastronomia. Geralmente é uma extensão de um restaurante.
Minicervejaria/ Microcervejaria	Produz cerveja para comercialização fora do local de produção. Em função de sua capacidade, atende somente uma área bastante restrita.
Cervejaria Regional	Produz cerveja para comercialização fora do local de produção, porem em função de sua capacidade de produção é distribuída para uma área maior.
Produção por Contrato	A empresa desenvolve e comercializa o produto, contudo sua produção é contratada em cervejarias de terceiros.

Fonte: Castro, Filho, Kalnin (2002, p.3-4)



O Instituto for *BrewingStudies* (IBS) possui sede nos EUA, um dos países considerados mais organizados no segmento de cerveja artesanal, com legislação própria, associações de cervejeiros e inúmeras pequenas cervejarias ao longo do país.

No Brasil existe Associações de Cervejeiros Caseiros Artesanais (AcervsAs) que reuni produtores de cervejas caseiras em diferentes estados brasileiros. Também há o Sindicato Nacional da Indústria da Cerveja, que defende e representa os interesses de seus associados perante os governos federais, estaduais e municipais e a sociedade civil. Segundo o site Mestre Cervejeiro.com (2015) – a cultura da cerveja, o mercado cervejeiro do Brasil está apresentando sinais de desaceleração. Enquanto o crescimento dos últimos anos tem sido estimado em 40% ao ano, a previsão para 2015 em diante é de 30%, devido à crise socioeconômica vivenciada pelo Brasil. Devido à expectativa da baixa do consumo de cerveja, é importante que as empresas conheçam o perfil do consumidor para que as ações estratégicas sejam direcionadas ao público alvo correto. Para Andrade, Mega, Neves (2011), o perfil do consumidor de cerveja do Brasil está sendo gradualmente modificado. Os consumidores tendem a preferir cervejas mais leves, refrescantes, menos encorpada, menos amarga e com teor alcoólico menor. Os autores também defendem que deve existir um padrão da cerveja com essas características, já que esse perfil representa cerca de 94% do mercado nacional.

Já para Caixeta *et al.* (2010) o setor de comercialização de bebidas e os próprios clientes não conseguem traçar um perfil específico dos consumidores de cerveja. Percebe-se, porém, que o sabor exerce uma forte influência sobre os que procuram esse tipo de produto, assim como a temperatura que quanto menor melhor.

O perfil dos consumidores de cerveja artesanal possui características diferentes, já que segundo Ferreira *et al.* (2011 apud Rao, 2010), crescem os movimentos sociais nos mercados quando os participantes se sentem excluídos. Assim surgem inovações em produtos e hábitos sociais. Tais movimentos são caracterizados pelo sentimento de “nós”, para desafiar organizações ou categorias dominantes e buscar concretizar novas identidades coletivas que enfatizam a democracia, a participação e o empoderamento.


Logo, o perfil dos consumidores de cerveja artesanal se enquadra nesses movimentos sociais que buscam a inovação em produto e hábitos sociais. Pois o mercado de cervejaria artesanal proporciona produtos diferenciados, exclusivos e de acesso limitado a pequenos grupos de apreciadores que estão ficando cada vez mais exigentes a qualidade dos produtos. Segundo Ferreira *et al.* (2011, p 176), “Diplomação em consumo” do consumidor brasileiro, cada vez mais exigente, com o paladar mais apurado e sensibilizado pela invasão das cervejas importadas no mercado nacional”. Ciente do nível de exigência dos consumidores de cerveja artesanal há uma concentração e o domínio de grandes grupos cervejeiros, que faz com que acha um contingente significativo de Mestres-Cervejeiros no mercado nacional. Os Mestres-Cervejeiros são profissionais qualificados com conhecimento em produção de cerveja e participam ativamente no segmento de cerveja artesanal, através de consultorias, instrutores de cursos, desenvolvimento de receitas de cervejas baseados na Lei da Pureza da Cerveja, além de difundir a cultura da cerveja. Tal profissional possui enorme importância no mercado de cerveja que para Ferreira, *et al.* (2011 apud Tschope, 2001), os clientes deferiam conhecer o Mestre-Cervejeiro pessoalmente e com ele aprofundar o conhecimento da produção de cerveja.

Diante do cenário nacional e internacional de produção de cerveja artesanal ou não, é possível identificar que é um produto consumido significativamente pelo mundo inteiro e que os consumidores estão ficando cada vez mais exigentes, já que possuem fácil acesso a informações e diferentes tipos de marcas e sabores de cervejas. Assim cabe a cada cervejaria criar estratégias para se manterem no segmento de cervejaria e assim como cultivar o público alvo.

3. METODOLOGIA

Com fins de atender ao objetivo proposto, a pesquisa foi realizada com uma abordagem quantitativa, ressaltando-se que os procedimentos presentes na mesma têm como objetivo identificar as características do consumidor de cerveja.

Silva (2001) considera pesquisa quantitativa tudo que pode ser mensurável, e o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las.



Solicita o uso de recursos e de técnicas estatísticas (coeficiente de correlação, percentagem, média, moda, mediana, desvio-padrão, análise de regressão etc.). Segundo Gil (2002), objetiva descobrir intuições, arquitetar suposições e elaborar ideias, possibilitando a consideração de diversos aspectos do estudo. Para Filho e Terence (2006), a pesquisa em questão caracteriza-se por sua abordagem quantitativa, com objetivo de satisfazer ao paradigma clássico, que requer a existência de um fato externo a ser examinado com objetividade, por meio da aplicação de métodos quantitativos.

Através de um questionário (vide apêndice1) estruturado auto-administrado, composto por 23 questões fechadas onde foram coletados os dados necessários para responder a questão problema proposta no trabalho. Esses dados foram obtidos por meio de uma amostra de 200 pessoas. Inicialmente foi aplicado um questionário piloto para 20 pessoas. Após a aplicação deste foi verificada a validade do instrumento utilizado para auxiliar no processo de aplicação dos questionários. As aplicações de questionários foram realizadas por meio da ferramenta *WhatsAppMessenger e Facebook*, aplicativos que permitem a interação rápida e imediata por meio de mensagens de texto ilimitadas via celular. É importante ressaltar que a pesquisa foi aplicada durante dois dias e obteve retorno de 226 questionários respondidos, porém alguns foram preenchidos de maneira errônea pelo entrevistado e foi necessário realizar o descarte do mesmo. Assim o resultado da pesquisa quantitativa é em relação a 200 questionários.

Auxiliando a comunicação e a facilidade de evitar as adversidades. Para Noronha e Oliveira (2005) a utilização do meio eletrônico para a comunicação informal entre os pesquisadores já pode ser considerada um fato comum, uma vez que sua própria estrutura de rede favorece o compartilhamento de informação e a interatividade entre a comunidade científica, como interligação de pessoas localizadas em diferentes regiões geográficas interagindo em tempo real. Essa atividade informal facilita o contato e possibilita o desenvolvimento de pesquisas cooperativas e de trabalhos com autoria múltipla, envolvendo pesquisadores de diferentes disciplinas, o que estimula o desenvolvimento de relações interdisciplinares.

Acredita-se que, a escolha da abordagem possibilitou uma maior interação entre o pesquisador e os pesquisados, para a melhor tomada de decisões. Segundo Vieira (2002, p.11) “Tomar decisões envolve não apenas a solução de problemas, à medida que eles surgem, mas também antecipação e prevenção de problemas futuros”. A escolha desta abordagem possibilitará em uma maior interação com a deficiência existente na empresa, possibilitando assim um melhor entendimento do problema e um embasamento mais adequado para solucioná-lo. Após a aplicação dos questionários as respostas foram enviadas para a plataforma digital *typeform* que organiza as respostas e logo em seguida exportada para o Microsoft Excel, programa no qual é realizada a tabulação, cruzamento de dados e criação de gráficos.

4. ESTUDO DE CASO: CERVEJARIA RIO PRETO

De acordo com o Cervejeiro Matheus Rocha, a Cervejaria Rio Preto nasceu em 2014 com o nome original de Black River, nome escolhido pelo próprio Cervejeiro para homenagear a cidade que nasceu e foi criado, Rio Preto – MG.

A pacífica cidade de Rio Preto com seus 5mil habitantes é composta por maravilhosas paisagens naturais, trilhas inexploradas, cachoeiras esplêndidas, fazendas históricas, enfim, local ideal para ser valorizado pelos turistas que buscam fugir da agitação das grandes cidades. Assim, com a missão de valorizar a sua cidade natal Matheus Rocha decidiu empreender em seu sonho de criar uma cervejaria. Com o apoio do seu pai, Márcio Rocha, o jovem Cervejeiro comprou seu primeiro equipamento para fabricar a cerveja em um quartinho no quintal de casa. Bastou apenas duas painéis com capacidade de 70L, fio de cobre, água, lúpulo, malte e muita perseverança para nascer a bebida com sabor inconfundível e inesquecível a Cerveja Black River!

Com apenas um ano de fabricação na panela, a Cerveja Black River superou as expectativas com grande aceitação do mercado e dos turistas. Com o crescimento da demanda, a família Rocha decidiu aumentar a capacidade produtiva da cerveja construindo uma fábrica com capacidade de produção de 5.000l/mês. Com a criação da fábrica o nome da cervejaria mudou para Rio

Preto, com o objetivo de estar ainda mais interligada a cidade.

Atualmente a fábrica é aberta para visitação e degusta o, possui quatro tipos de cervejas: Red Ale, Pilsen, Weissbier e Stout. Cada cerveja possui em seu rótulo um pequeno trecho dos principais pontos turísticos e de alguma lenda que faz parte da história de Rio Preto. As vendas são realizadas na própria fábrica, bares, restaurantes, pousadas e hotéis nas cidades ao redor.

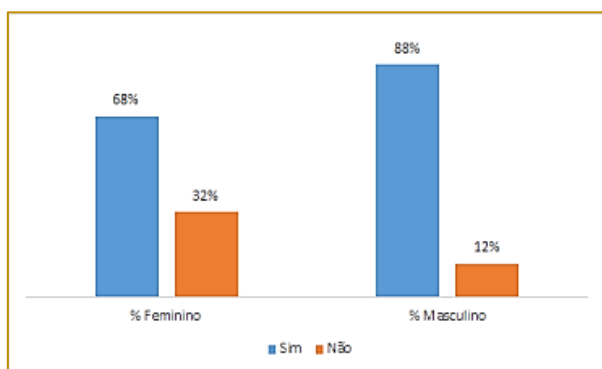
A Cervejaria Rio Preto almeja aumentar ainda mais a sua produ o sempre mantendo a sua

essência de cerveja puro malte com qualidade elevada e nunca se esquecer das raízes que faz com que esse sonho cresça cada vez mais, a família.

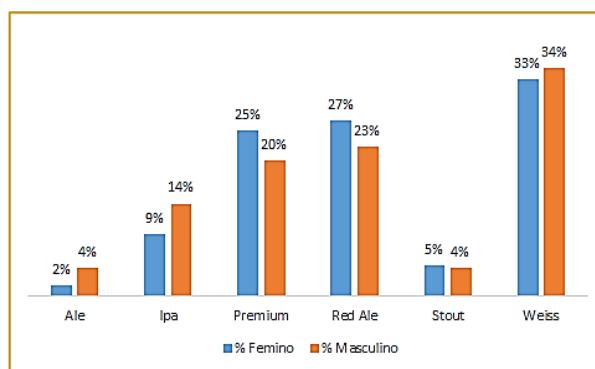
5. Resultados

O objetivo da pesquisa quantitativa foi analisar o mercado as características dos consumidores de cerveja artesanal, a fim de proporcionar informa es para complementar as estratégias de mercado do mercado cervejeiro, apresenta-se os dados da pesquisa:

Gráfico 1- Sexo X Consumo



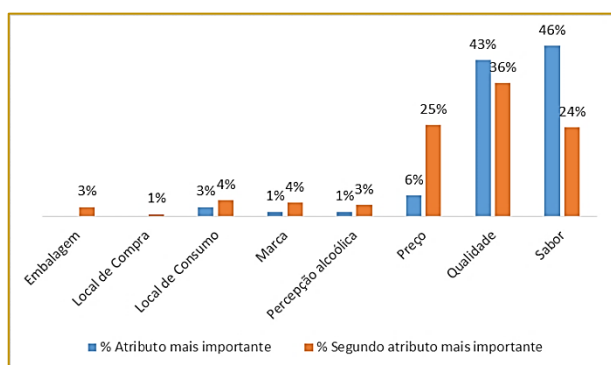
Gráfico 2 - Sexo X Preferência por sabor



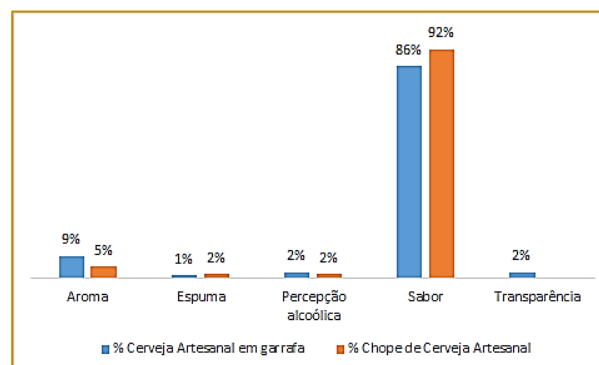
O gráfico 1 apresenta a rela o entre o sexo do entrevistado e se consome cerveja artesanal. O resultado apresenta que ambos os sexos consomem cerveja artesanal, sendo que há maior aceita o do sexo masculino com 88% enquanto as mulheres consomem 68%. O gráfico 2 faz a rela o entre a

preferência de sabor de cerveja artesanal com o sexo do entrevistado.   possível identificar que as cervejas Weiss que possui menor amargor (menos lupulada) e a Red Ale que possui amargor médio-baixo são as mais escolhidas por ambos os sexos.

Gráfico 3 – Atributos



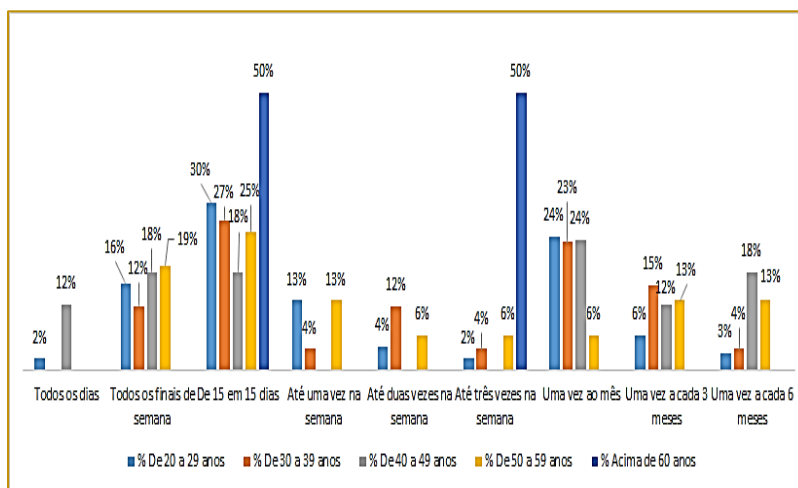
Gráfico 4 – Tipo de cerveja X Características



O gráfico 3 apresenta que os atributos sabor e qualidade são os que mais chamam a atenção do entrevistado no momento de realizar a compra da cerveja artesanal. O gráfico 4 demonstra que há preferência de

apenas 6% entre a cerveja artesanal em garrafa e o chope. Porém para ambas as formas de consumo o sabor é o atributo mais observado seguido pelo aroma.

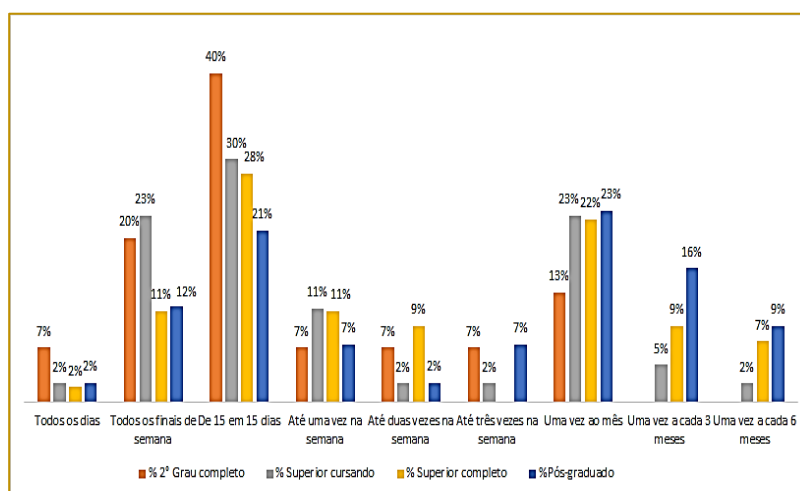
Gráfico 5 – Idade X Frequência de consumo



O gráfico 5 demonstra que os entrevistados possuem o hábito de consumir cerveja artesanal de 15 em 15 dias, seguido pelo consumo de uma vez ao mês. A faixa etária de 20 a 29 anos e de 30 a 39 anos

apresentam o consumo de 30% e 27% respectivamente de 15 em 15 dias, seguido pelo consumo de uma vez ao mês. A faixa etária de 20 a 29 anos e de 30 a 39 anos

Gráfico 6 – Frequência de consumo X Grau de escolaridade



O gráfico 6 apresenta que entre os consumidores que estão dispostos a consumir cerveja artesanal de 15 em 15 dias é formado por 40% com o 2º grau completo e 30%

cursando o ensino superior. E que há um equilíbrio dentre os que consomem uma vez ao mês de 22% e 23% cursando o ensino superior, superior completo e pós-graduado.

Gráfico 7 – Renda X Valor disposto a pagar

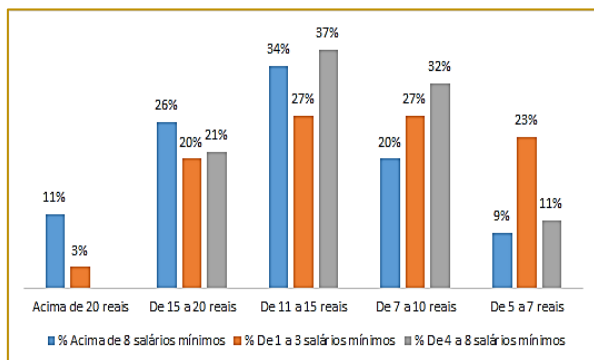
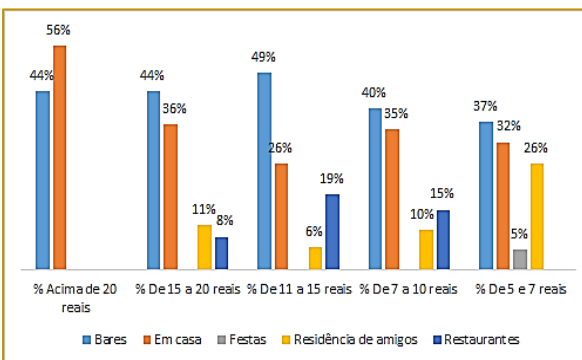


Gráfico 8 – Local de consumo X Valor disposto a pagar



Através do gráfico 7 observa-se que todos os entrevistados, independente da sua renda familiar está disposto a pagar por uma garrafa (600ml) o valor de 11 a 15 reais. O gráfico 8 mostra que o bar é o local de consumo mais citados pelos entrevistados seguido pelo consumo em casa. E que 56% dos entrevistados que estão dispostos a pagar mais de 20 reais pela garrafa de cerveja artesanal preferem consumir em casa, enquanto que 49% dos consumidores que estão dispostos a pagar de 11 a 15 reais pela cerveja preferem consumir em bares.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização do presente estudo representou grande importância quanto à descoberta, pela visão dos consumidores de cerveja artesanal do estado de Minas Gerais que representou 81% dos 200 entrevistados, do nível de aceitação e as características mais relevantes da cerveja artesanal para o consumidor. O desenvolvimento da pesquisa se justifica pela necessidade de demonstrar as principais características e expectativas dos consumidores de cerveja artesanal, e assim, obter informações para completar o planejamento estratégico.

Após análise dos dados é possível identificar que o perfil demográfico é composto pela maioria do sexo masculino que representam 59% dos consumidores, porém o número de mulheres que consomem também é significativo com 41%. Tal dado indica que há um nicho de mercado relacionado ao sexo feminino para ser explorado pelo Mercado Cervejeiro, já que há um número expressivo de mulheres que consomem e uma forte tendência de aumento desse consumo. Segundo Castro, Filho e Kalnin (2002), a

tendência é de crescimento das microcervejarias, já que a taxa interna de retorno é alta (40 a 60%) e o investimento é recuperado em no máximo 2 anos, o que explica o crescente número de microcervejarias e conseqüentemente o aumento do número de consumidores.

Andrade, Mega, Neves (2011) também confirmam o crescimento do mercado de cerveja artesanal, visto que em 2007 as cervejas artesanais cresceram 12%, enquanto as cervejas em geral apenas 6,7%. Assim a cultura cervejeira tem a finalidade de atrair novos nichos de mercado. A pesquisa indicou que 80% dos consumidores de cerveja artesanal preferem cervejas com amargor suave e/ou médio – baixo. Andrade, Mega, Neves (2011) em sua pesquisa também identificaram essa característica dos consumidores de cerveja artesanal no Brasil, onde explanam que perfil está sendo gradualmente modificado, resultando em cervejas mais leves e mais refrescantes, menos encorpadas e menos amargas.

Outra informação importante da pesquisa é que os principais locais de consumo de cerveja artesanal são em bares (44%) e na própria residência (33%) o que demonstra que consumidores tendem a procurar locais menos agitados para poderem apreciar a cerveja, que segundo Ferreira, *et al.* (2011) está surgindo o movimento *slowbeer*, que é o resgate da cultura e do prazer de fazer e beber boas cervejas. Mediante tais conclusões, considera-se que o objetivo principal do presente estudo foi alcançado, proporcionando ao mercado cervejeiro informações embasadas sobre as características dos consumidores, além de indicadores de crescimento desse ramo do mercado.

REFERÊNCIA

- [1]. ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro; ESTRADA, Rolando Juan Soliz. A eficiência e a eficácia da gestão estratégica: do planejamento estratégico à mudança organizacional. Revista de Ciências da Administração, Santa Catarina, v.9, n.19, set/dez.2007. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/1784/12691>>. Acesso em 11.mar.2016
- [2]. ABDALLA, Márcio Moutinho; ALTAF, Joyce Gonçalves; MOREIRA, Mara Bastos; TROCCOLI, Irene Raguene. Equipamentos Mecânicos Multi-Funcionais e Canais de Distribuição Reversa: O Caso Sucatrans. Revista pensamento contemporâneo, Rio de Janeiro, v.5, n.2, p.95-109, mai/ago.2011. Disponível em: <<http://www.uff.br/var/www/htdocs/pae/index.php/pca/article/view/31/39>>. Acesso em 15.jul.2016
- [3]. ANDRADE, Cristiano José de; MEGA, Jéssica Franciele; NEVES, Estney. A Produção da Cerveja no Brasil. Revista CITINO, v.1, n.1, out/dez.2011. Disponível em: <www.hestia.org.br/wp-content/uploads/2012/07/CITINOAno1V.01N1Port04.pdf>. Acesso em 15.maio.2016
- [4]. BARBOZA, Mariana Queiroz. "O negócio milionário das cervejas artesanais". MecBier, São Paulo, Edi 2283, agost.2013. Disponível em: <http://www.mecbier.com.br/img_noticias/nego_ciomilionario.pdf>. Acesso em 06.agost.2016
- [5]. BASU, Kunal; DICK, Alan. Customer Loyalty: toward an integrated conceptual framework. Journal of the Academy of Marketing Science, New York, p.99-113, v. 22, n. 2, 1994.
- [6]. BECK, Márcio. As 10 maiores cervejarias do mundo. Revista dois dedos de colarinho, agost.2014 Disponível em: <blogs.oglobo.globo.com/dois-dedos-de-colarinho/post/as-10-maiores-cervejas-do-mundo-545073.html>. Acesso em 14.jun.2016
- [7]. BLACKWELL, Roger; ENGEL, James; MINIARD, Paul. Comportamento do consumidor. 9 ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2009.
- [8]. CARVALHO, Marley Monteiro. Alinhamento entre estratégia e critérios competitivos: um estudo em empresas do setor de bebidas. Revista Produção OnLine, Santa Catarina, v.11, n.1, mar.2011. Disponível em: <<http://www.producaoonline.org.br/rpo/article/view/537/766>>. Acesso em 8.mar.2016.
- [9]. CASTRO, João Ernesto; FILHO, Nelson Casarotto; KALNIN, Joanir Luís. Análise estratégica para implantação de empresas de pequeno porte: cervejarias artesanais. Revista Produção OnLine, Santa Catarina, v.2, jun.2002. Disponível em: <<http://www.producaoonline.org.br/rpo/article/view/600/639>>. Acesso em 9.mar.2016.
- [10]. CLARK, Graham; JOHNSTON, Robert. Administração de Operações de Serviço. São Paulo: Atlas, 2008.
- [11]. DALCOL, Paulo Roberto Tavares; REGGIANI, Gibson Barcelos. Uso de tecnologia da informação na indústria de alimentos e bebidas: um modelo de planejamento para pequenas e médias empresas de manufatura. Revista Produção Online, Santa Catarina, v.11, n.4, p. 892-920, out/dez.2011. Disponível em: <<http://www.producaoonline.org.br/rpo/article/view/585/839>>. Acesso em 17.mar.2016.
- [12]. ELLIS, T.B. The development, psychometric evaluation and validation of a customer loyalty scale 2000. Tese (Doutorado em Psicologia), Department of Psychology in the Graduate School Southern Illinois University, Carbondale, 2000
- [13]. FERREIRA, Rubens Hermógenes; JUDICE, Valéria Maria Martinns; NEVES, Jorge Tadeu de Ramos; VASCONCELOS, Maria Celeste R Lobo. Inovação na fabricação de cervejas especiais na região de Belo Horizonte. Perspectivas em Ciência da Informação, v.16, n.4, p.171-191, out/dez. 2011. Disponível em: <www.scielo.br/pdf/pci/v16n4/v16n4a11>. Acesso em 15.jun.2016
- [14]. FILHO, Edmundo. Escrivão; TERENCE, Ana Cláudia Fernandes. Abordagem quantitativa, qualitativa e a utilização da pesquisa-ação nos estudos organizacionais. Revista ABEPRO. Fortaleza, p. 1 – 9, out.2006. Disponível em: <www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2006_TR54_0368_8017.pdf>. Acesso em: 25.agost.2016
- [15]. FIRAT, Fuat; VENKATESH, Alladi. Liberatory Postmodernism and the Reenchantment of Consumption. Journal of Consumer Research, Oxford, 239-267, 01/12/1995.
- [16]. GEISLER, Gary; ZINKHAN, George. "Consumer Perceptions of the World Wide Web: An Exploratory Study Using Focus Group Interviews". Advances in Consumer Research, Provo, Utah: Association for Consumer Research, vol. 25 1998, p.386-392.
- [17]. GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- [18]. KALNIN, Joanir Luís. Avaliação Estratégicas para implantação de Pequena Cervejarias. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas), Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 1999.
- [19]. KELLER, Kevin Lane; KOTLER, Philip. Administração de marketing. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- [20]. KOTLER, Philip. Marketing Management – The Millenium Edition, New Jersey, Prentice Hall, 2000.

[21]. LOVELOCK, Christopher; WRIGTH, Lauren. *Serviços: Marketing e Gestão*. São Paulo: Saraiva, 2001.

[22]. MICHAEL, Porter. Technology and competitive advantage. *Journal of Business Strategy*, Cambridge, v.5, p.60-78, 1985

[23]. MINOR, Michael S; MOWEN, John C. *Comportamento do consumidor*. São Paulo: Prentice Hall, 2010.

[24]. NORONHA, Daisy Pires; OLIVEIRA, Érica Beatriz Pinto Moreschi de. A comunicação científica e o Meio Digital. *Revista I&E, João Pessoa*, v.15, n.1, p.75-92, jan/jun.2005. Disponível em: <<http://www.ies.ufpb.br/ojs/index.php/ies/article/view/53/1523>>. Acesso em 08.set.2016

[25]. OLIVER, Richard. *Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer*. New York: McGraw-Hill, 1997.

[26]. SILVA, Edna Lúcia. "Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação". *Revista*

Projetos UFSC. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância. 3. ed. rev. Atual, 2001.

[27]. TOLEDO, José Carlos de. Gestão da Mudança da Qualidade e Produto. *Revista Academia Edu*, São Paulo, v.1, n.2, p.104-124, agosto.1994. Disponível em <<http://s3.amazonaws.com/academia.edu/documents/32764472>>. Acesso em 10.out.2016

[28]. VIEIRA, Valter Afonso. As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing. *Revista da FAE, Curitiba*, v.5, n.1, p.65-70, jan/abr.2002. Disponível em <www.unifra.br/professores/EDUARDO/As%20tipologias,%20variações%20e%20características.pdf>. Acesso em 06 agosto.2016

[29]. 2015: Ano de desafio para o mercado cervejeiro. *Mestre-Cervejeiro.com* (2015). Disponível em: <www.mestre-cervejeiro.com/desafios-para-o-mercado-cervejeiro-em-2015/>. Acesso 19 jun.2016.

Capítulo 5

PERCEPÇÃO DO IMPACTO DE UMA UNIVERSIDADE NA IMAGEM E A CULTURA LOCAL: VISÕES DE SEUS STAKEHOLDERS

Jéssica da Silva Soares Cunha

Márbia Fernandes Pereira de Araújo

Wagner Ragi Curi Filho

Resumo: Esta pesquisa visa analisar a percepção da população acerca do impacto na imagem e na cultura da cidade de uma universidade pública brasileira, a partir da atuação de um campus fora de sede, localizado no interior de Minas Gerais. Foi utilizada como estratégia metodológica a pesquisa de abordagem qualitativa. Os dados foram coletados a partir de entrevistas realizadas com diferentes eixos de interesse da comunidade externa à universidade, sendo estes: população, empresas e autoridades locais. Foram realizadas vinte e uma entrevistas por meio de um roteiro semiestruturado, específico para cada segmento. Os resultados indicam que os eixos entrevistados veem a implantação da instituição como propícia para o desenvolvimento da cidade no âmbito socioeconômico e profissional, mas mencionam poucas influências na cultura e imagem da região. Ademais, foi identificado que a população relaciona-se muito pouco com a universidade, já instalada na cidade há 14 anos e não consegue identificar as características culturais da mesma. Portanto, este estudo pode contribuir para que a universidade reavalie seu papel como instituição de ensino ocupando um papel mais próximo à sociedade.

Palavras-chave: Universidade; Imagem; Cultura; Stakeholders



1. INTRODUÇÃO

A imagem, a cultura e o papel de uma universidade tornaram-se algo significativo, seja para a determinação de seus serviços ou para a construção de um bom relacionamento com seus *stakeholders*. Assim como outras organizações, a universidade preocupa-se em atender as expectativas de seus *stakeholders* de forma a ser considerada uma entidade de excelência, ou seja, suprir demandas que são classificadas por diversos setores da sociedade como papel da instituição. Calderón (2004, p.105) coloca:

Paralelamente, foram sendo criadas, em relação à universidade, uma série de expectativas; entre elas: formar profissionais; desenvolver pesquisa científica; contribuir para o desenvolvimento econômico, social e tecnológico do país; melhorar a qualidade de vida da população; incentivar a cultura e a arte, assessorar o poder público; prestar serviços e consultorias para o aprimoramento das empresas; fornecer informações e análises sobre a economia; contribuir para erradicar a fome, o analfabetismo, a pobreza; aprimorar o serviço de saúde; assessorar na formulação de políticas públicas; e atender à população pobre nos hospitais universitários e clínicas odontológicas e psicológicas.

Nessa perspectiva, a ideia de uma universidade que atua direcionada somente para o corpo docente e discente é considerada como ineficaz. Diante disso, a instituição também se empenha em realizar funções que lhe são designadas dentro de sua área de atuação. Santos (2003, p.14) evidencia que a universidade “[...] deve estar em sintonia com a sociedade para entender a sua realidade e dela receber subsídios para suas ações. Ela é um farol que deve estar voltado para fora, iluminando o entorno. Mas também deve deixar que a luz da sociedade a ilumine por dentro.”

Por esta razão, é necessário avaliar a percepção dos principais parceiros da universidade sobre seu papel, para que deste modo se possa: medir e conhecer a intensidade de seu impacto, verificar se tem cumprido seu objetivo como Instituição de Ensino Superior (IES), avaliar se suas missões e ações estão alinhadas. Por fim, a partir desta análise, espera-se que a universidade possa realizar melhorias para estruturar seus serviços.

Assim, esse trabalho considera como objetivo avaliar as percepções qualitativas dos

stakeholders de uma universidade brasileira, especificamente a respeito de um *campus* fora de sede instalado em 2002.

Acredita-se que este estudo pode ajudar aos gestores de uma universidade gerirem suas instituições. Pois, ainda que, a análise deste trabalho toma como base uma única instituição, ela poderá ser base para situações similares de outros estabelecimentos de ensino.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Três vertentes são significativas para avaliar a influência de uma universidade em seu entorno e compreender o papel que a mesma exerce para seus *stakeholders*: socioeconômica, científico-tecnológica e imagem e cultural. Estes eixos são temas de trabalho que foram abordados por AACSB International Impact of Research: A Guide for Business Schools (2012), Alves (2010) e BSIS Business School Impact Survey (2014), PUC Minas (2004) e Rolim (2006).


Contudo, o foco deste trabalho é o impacto cultural gerado pela universidade sobre a imagem da região. O item 2.1 discute sobre esta temática e, em seguida, o item 2.2 aborda os diferentes *stakeholders* que auxiliaram a atingir o objetivo deste presente estudo.

2.1. IMAGEM, CULTURA E COMPETITIVIDADE DA UNIVERSIDADE

AACSB (2012) expõe um método que auxilia universidades a avaliar custos e explorar medidas adequadas para aferir os impactos que uma universidade gera na cultura e imagem de seu entorno. Este estudo foi baseado nas experiências vivenciadas por dez instituições observadas, podendo este ser adaptado para a realidade de outras IES.

Já o BSIS, *Business School Impact Survey*, (2014) consiste em analisar três vertentes (impacto econômico e financeiro, impacto sobre a comunidade regional e o impacto sobre a atratividade e imagem da zona de impacto). Assim, este guia orienta a IES na tarefa de extrair os dados financeiros e estatísticos, além de aspectos qualitativos, que permitem observar o impacto causado sobre o ambiente no qual está inserida.

Apenas o AACSB trata exclusivamente dos fatores que auxiliam na avaliação da imagem



da universidade. O método BSIS, por sua vez, abrange outros pilares como: o impacto socioeconômico e o científico-tecnológico. Entretanto, nenhum dos estudos descreve quais critérios podem ser utilizados para analisar e coletar dados para cada tipo de *stakeholder*, ou seja, não utilizam um método abrangente que permita obter uma análise profunda das diversas percepções da comunidade externa à universidade.

O estudo de caso sobre a PUC Minas (2004) também buscou compreender como a identidade e a imagem da instituição influencia na competitividade e na determinação de seus serviços. Por meio de entrevistas e questionários com alunos e gestores da imagem da PUC MG, alunos do 3º ano do ensino médio e dos cursos pré-vestibulares da região foi possível analisar que havia uma necessidade de reelaboração de sua missão como organização tendo em vista o alinhamento com as expectativas de seus *stakeholders*. Em contrapartida, para uma compreensão mais ampla da atratividade, a instituição deveria englobar outros segmentos como: população, empresas e autoridades locais.

Ribeiro e Bastos (2015, p.2) também destaca o quanto o relacionamento universidade-sociedade é construtivo e favorável para a atratividade da instituição e da região:

A tentativa de atrair aluno está diretamente relacionada à capacidade da instituição de se comunicar com o público, destacando os aspectos positivos e os elementos diferenciais capazes de obter a confiança e a preferência daqueles que procuram ingressar no ensino superior. Dito de outro modo, a instituição deverá construir uma imagem positiva para o

público e conseguir mantê-la ao longo do tempo.

Ainda que os focos dos trabalhos PUC Minas (2004) e Ribeiro e Bastos (2015) sejam com intuito de aumentar a atratividade das próprias instituições, pode-se considerar que tal situação será realidade caso as universidades interfiram na dinâmica local a tal ponto dos estudantes as verem como referências. Contudo, conforme foi introduzido, as universidades possuem responsabilidade com diversos outros interessados que vão além daqueles que são ou serão estudantes delas.

2.2. A ESCOLHA DO PÚBLICO-ALVO: QUEM SÃO OS *STAKEHOLDERS* DA UNIVERSIDADE?

Escolher os *stakeholders* de uma universidade é tema de trabalhos como Dobni e Luffman (2003) *apud* Mainardes *et al* (2010, p.3) que coloca:

Identificar os *stakeholders* envolvidos com a IES é um passo fundamental no estabelecimento das vantagens competitivas da instituição de ensino, bem como identificar as necessidades destes *stakeholders* e oferecer meios de supri-las. Atender às necessidades destes indivíduos ou grupos é um factor competitivo importante para uma Instituições de ensino superior.

Diversos pesquisadores identificaram os principais *stakeholders* de uma IES, os quais influenciam de forma direta ou indireta nas atividades relacionadas ao tripé: ensino, pesquisa e extensão. Os públicos identificados podem ser visualizados no Quadro 1:

Quadro 1- Possíveis *stakeholders* de uma Instituição de Ensino Superior

Investigadores	Públicos da Instituição de Ensino Superior
Weaver (1976)	<ul style="list-style-type: none"> - Governo - Administradores da Instituição - Docentes - Consumidores (estudantes, as suas famílias, empregadores e a sociedade em geral)
Smith e Cavusgil (1984)	<ul style="list-style-type: none"> - Fornecedores de dinheiro, produtos e serviços e agências reguladoras - Agentes, tais como, os media e orientadores profissionais, que passam mensagem da Universidade que aos estudantes quer aos empregadores - Pais dos alunos
Licata e Franckwick(1996)	<ul style="list-style-type: none"> - Estudantes - Antigos alunos - A comunidade empresarial - Público em geral - Pessoal docente e administrativo
Owlia e Aspinwall (1996)	<ul style="list-style-type: none"> - Estudantes - Empregadores - Docentes - Governo - Famílias
Rowley (1997)	<ul style="list-style-type: none"> - Estudantes - Pais e famílias - Comunidade local - Sociedade - Governo - Corpo dirigente da instituição - Autoridades locais - Atuais e potenciais empregadores
Franz (1998)	<ul style="list-style-type: none"> - O estudante - A Família - O Empregador - A Família

Fonte: Alves (2010, p. 3)

Embasando-se no quadro apresentado foi possível conhecer os principais *stakeholders* das IES, e ainda, adequar para a realidade da universidade em estudo.

Dessarte, há uma necessidade de desenvolver um estudo mais holístico, ou seja, que englobe todos os segmentos do público externo de uma universidade a fim de obter resultados mais amplos e consistentes e que também corroborem o envolvimento entre a população e a IES. Pois como é abordado por Buarque (1994, p.137): “sem o toque de fora do campus, proporcionado pela extensão, a universidade perde grande parte do seu poder de criação. Sem atingir a comunidade, a universidade se limita a exercícios, fechada em si mesma. ”


Nesse contexto, reforça-se a concepção de que a universidade não é unicamente constituída por aqueles que possuem vínculo

direto com a mesma. No quadro I é perceptível o papel da universidade em interagir com diversos públicos.

3. METODOLOGIA

A abordagem metodológica escolhida é de cunho qualitativo. A escolha da metodologia foi determinada pelo fato da pesquisa qualitativa buscar particularidades e subjetividades. Nesse contexto, Neves (1996) destaca que nas pesquisas qualitativas, é frequente que o pesquisador procure entender os fenômenos, segundo a perspectiva dos participantes da situação estudada e, a partir, daí situe sua interpretação dos fenômenos estudados.

O estudo é de cunho empírico e teórico e com objetivo exploratório. A filosofia construtivista foi utilizada pois leva em consideração os



diversos pontos de vista e valores construídos pelo contato entre o pesquisador e os participantes da pesquisa. De acordo com Alves-Mazzotti (1996, p.21):

Para os naturalistas/construtivistas, a aceitação de que a realidade é socialmente construída leva à conclusão de que há sempre múltiplas realidades sobre uma dada questão, e não havendo um critério fundacional que nos permita escolher entre elas, todas devem ser aceitas, sem julgamento.

Nesse sentido, pretende-se ampliar e estruturar um mecanismo de avaliação de impacto de uma universidade a partir da implementação e da prática de estudos já existentes, são eles: AACSB, BSIS e o estudo de caso da PUC Minas.

Sumariamente, pode-se considerar que o propósito deste estudo qualitativo é compreender e interpretar as diferentes visões acerca da imagem e da cultura de uma universidade pública brasileira, a partir da atuação de um *campus* fora de sede, localizado no interior de Minas Gerais. Por meio de entrevistas com um público-alvo composto por três autoridades locais, cinco empresas e treze pessoas da população foi possível abranger as percepções de diversos segmentos da comunidade. Dessa forma, torna-se viável responder a seguinte pergunta: Quais as percepções qualitativas a Universidade gera na cidade onde está inserida?

3.1. A CONSTRUÇÃO DA ENTREVISTA

Com o intuito de responder o problema de pesquisa proposto, foram realizadas e gravadas entrevistas a partir de questionários semiestruturados para cada eixo de *stakeholder*. Esta técnica de coleta de dados permite a percepção dos sentimentos, atitudes e valores da pessoa entrevistada e uma maior interação com a mesma, sendo esses aspectos cruciais para a interpretação e análise dos resultados.

Como forma de analisar se as entrevistas iriam contribuir para a obtenção de resultados conclusivos para pesquisa, foram realizados pré-testes com uma amostra de nove pessoas, as quais estavam subdivididas nos seguintes eixos: população, empresa e autoridade local. Entretanto, após a análise dos resultados do mesmo, foi perceptível que havia uma necessidade de realizar alterações

nos roteiros de modo a complementá-los, incluindo todos os itens necessários para avaliar profundamente o impacto na imagem e na cultura que uma universidade causa em seu entorno, e também, simplificá-los para possibilitar um maior entendimento das perguntas para os entrevistados.


O passo subsequente foi a alteração dos questionários e as execuções das entrevistas na área central da cidade. Posteriormente, as entrevistas foram analisadas por meio de transcrições. Como forma de auxiliar nas análises dos resultados e conhecer o perfil dos entrevistados houve a elaboração de um diário de bordo, um conjunto de anotações que contém registros referentes ao estudo em questão, o qual era composto por dados pessoais de cada entrevistado, a data, o horário e a duração da entrevista, além de observações acerca dos sentimentos e das sensações que eram transparecidos ao longo de cada entrevista, e também, se o entrevistado possui parentes que estudam na universidade analisada.

As pessoas de cada eixo da amostra foram escolhidas buscando-se apenas diferenciar seus perfis. No eixo das empresas, por exemplo, foram escolhidas organizações de diversos ramos e portes. Já as autoridades locais eram de distintas áreas de atuação. E na população havia diferentes classes sociais, escolaridades e faixas etárias. Essa diferenciação de perfil do público-alvo se deu como forma de atingir o objetivo da pesquisa, o qual busca compreender e interpretar as diferentes visões acerca da imagem e atividades da universidade estudada.

3.2. COMPREENDENDO A IMAGEM DE UMA UNIVERSIDADE

Tomando como fundamentos os métodos AACSB e BSIS, foram analisados se as pessoas entrevistadas percebem a atuação da universidade na cultura e imagem da região partindo dos aspectos que se seguem:

- demanda das empresas que estão em busca de profissionais criativos, inovadores, competentes profissionalmente e que vieram de universidades bem conceituadas e reconhecidas nacionalmente ou internacionalmente;
- interesses dos estudantes de fora da região analisam se a universidade está apta a atender suas expectativas que



giram em torno da localização, mobilidade, reputação da instituição e das oportunidades acadêmicas e profissionais;

- a quantidade de estudantes estrangeiros que são atraídos por meio de seus programas de mobilidade acadêmica internacional oferecidos influencia na sua própria imagem;
- a qualidade e quantidade das atividades de pesquisa, extensão e desenvolvimento científico-tecnológico influenciam na imagem e cultura de uma Instituição de Ensino Superior;
- atividades de extensão, atendimento às necessidades da comunidade local e estudantes e egressos que passam a viver na região;
- a capacidade da universidade utilizar os meios digitais de comunicação de maneira eficiente e eficaz influencia na sua imagem;
- uma boa classificação em rankings de referência de padrões de qualidade da Educação Superior é essencial para que a universidade seja reconhecida em seu meio;
- uma universidade com uma boa reputação permite o desenvolvimento e o benefício para a imagem da cidade na qual está inserida;
- verificação do alinhamento entre os valores, ideais e a cultura pré-determinados por meio da estratégia da universidade e a percepção dos *stakeholders*.

Nessa perspectiva, buscou-se construir roteiros de entrevistas com os quesitos citados, possuindo a finalidade de obter a intensidade da imagem que a universidade transmite para seus *stakeholders*.

Após definir a metodologia e realizar as entrevistas com a amostra escolhida, os dados coletados foram transcritos e avaliados por meio de uma análise de conteúdo, como Freitas, Janissek-Muniz e Moscarola (2005, p.45) conceitua: “A Análise de Conteúdo consiste em uma leitura aprofundada de cada uma das respostas (relato a relato): codificando-se cada uma, obtém-se uma ideia bem mais precisa sobre o todo: é o que chamamos de fazer emergir um protocolo ou lista de ideias-chave.” A fim de executar a análise de conteúdo foi utilizado o software

profissional MAXQDA Plus 12 específico para análise de dados qualitativos e métodos mistos de investigação.

Durante o processo de análise foi reafirmado a não identificação dos informantes, conservando em sigilo as informações pessoais coletadas e, paralelamente, durante as transcrições houve a identificação dos participantes através de siglas. Ademais, foi ressaltado que participar da entrevista era de caráter voluntário e sem quaisquer consequências negativas.

Creswell (2007) conceitua o processo de análise de dados como:

O processo de análise de dados consiste de extrair sentido dos dados de texto e imagem. Envolve preparar os dados para análise, conduzir análises diferentes, aprofundar-se cada vez mais no entendimento dos dados, fazer representação dos dados e fazer uma interpretação do significado mais amplo dos dados.

Desse modo, para executar a análise dos resultados, as entrevistas foram sistematizadas por eixos de entrevistados. Como critério de comparação dos dados foram utilizadas as palavras-chaves que eram mais citadas dentro de cada segmento ou entre todos os públicos.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

A existência da universidade proporciona sensação de bem estar e privilégio para todos os entrevistados. Foi destacado que o aumento demográfico e o movimento da economia são os motivos desse sentimento. A universidade foi caracterizada como uma oportunidade de capacitação dentro da cidade com ensino gratuito e com educação de qualidade, propiciando a divulgação do município, ou seja, atraindo estudantes de outras regiões e de outros estados. Ademais, nenhum dos segmentos entrevistados conseguiu associar que a universidade influencia na cultura do município. Nos trechos a seguir é perceptível a satisfação da população com a presença da universidade na cidade:

Pergunta: Você se sente bem em ter uma Universidade aqui? Por quê?

População 1: Sim. Acho que é bom pra gerar capital aqui pra cidade. Era uma cidade muito parada. E quando veio as universidades pra cá ficou muito bom. Pessoas vem mais pra cá, aluguel, infraestrutura. O município melhorou bastante, igual em questão do Hipermercado. Eu acho que se não tivesse essa população maior, ia ficar do mesmo jeito que tava.

População 2: Sinto, porque é perto de casa e em questão da economia, meus filhos podem ficar mais perto de mim, me dá mais segurança e eu fico mais feliz com isso.

População 3: Claro, é muito bom, gera mais empregos na cidade, valoriza a cidade, atrai mais pessoas e é bom para que as pessoas que moram no município não precisam ir morar fora para estudar.

As empresas esperam que a universidade seja capaz de movimentar a economia e formar profissionais qualificados e mais engajados com projetos na cidade. O nome da universidade foi destacado como um fator importante na hora de contratar um funcionário e que a chegada da instituição contribuiu para as necessidades do mercado da cidade e para a melhoria da mão de obra. Ainda foi salientado que quando a universidade adere à greve, a economia e a sociedade em geral são afetadas. Sobre as parcerias entre a IES e as empresas foi percebido que a maioria já possuiu alguma, sendo a mais destacada a de descontos de produtos e serviços para os universitários. Essas parcerias foram identificadas como benéficas somente por duas dessas empresas. O motivo apontado como fator que impossibilitou a associação com a universidade foi a falta de divulgação dos projetos da mesma.

A população, as empresas e as autoridades locais não percebem nenhum malefício com a vinda da instituição. Entretanto, as autoridades citam ao longo da entrevista que houve um aumento da incidência de violência e da ocorrência frequente de festas universitárias que podem gerar incômodo para a população. Também foi citada pelas mesmas a história da chegada da

universidade, mesmo não havendo perguntas relacionadas a tal acontecimento.

O quadro 2 exemplifica o processo de análise de conteúdo realizado em quatro perguntas existentes no questionário das autoridades locais. Os códigos evidenciados na coluna de análise de conteúdo representam a ideia central de cada resposta por entrevistado. Seguidamente, tais códigos foram comparados a fim de verificar os conteúdos predominantes.

Ao questionar todos os eixos de entrevistados sobre a existência de estrangeiros na IES, prevaleceu a opinião por parte das autoridades locais e das empresas que há professores estrangeiros, por outro lado, a existência de alunos estrangeiros foi reconhecida pelas empresas e a população. As organizações e as autoridades identificam que a vinda de estrangeiros para a universidade é uma oportunidade de conhecer novas culturas. Além disto, verificou-se que os entrevistados não acessam o site da instituição, sendo a principal fonte de informação as conversas com outras pessoas, exceto pelas autoridades locais que também utilizam sites da internet e jornais.

Foi constatado em todos os eixos que apesar de conhecerem algum dos cursos oferecidos pela instituição, existe uma confusão com os cursos ofertados por outras faculdades existentes no município. Como pode ser evidenciada na fala de uma das autoridades:

Pergunta: Você conhece os cursos que são oferecidos pela instituição nessa cidade?

Autoridade Local: Conheço... Eu não sei se eu vou lembrar de todos... Mas eu sei que tem Sistema de Informação... Tem hora que eu confundo da [nome de outra universidade da cidade] com a [nome da universidade analisada]... Tem uma engenharia... É um polo também de engenharia com sistema de informação. Agora citar cada uma das Engenharias... Civil é lá? Tem hora que eu confundo um pouco né [universidades da cidade] nos cursos que oferecem. Eu sei que tem Sistemas de Informação, tem engenharia Metalúrgica? Então eu to confundindo.

Quadro 2 - Comparação da análise de conteúdo dos dados referentes ao eixo de Autoridades Locais


Autoridades Locais				
Perguntas	Análise de conteúdo			Conteúdos predominantes
	A1	A2	A3	
O que a implantação da universidade trouxe de melhor?	Oportunidade de capacitação na própria cidade; Movimenta a economia do município; Se sente bem em ter uma universidade na cidade.	Ensino gratuito; Oportunidade de capacitação na própria cidade; Movimenta a economia do município; Desenvolvimento da cidade; Aumento demográfico.	Oportunidade de capacitação na própria cidade; Ensino gratuito; Movimenta a economia do município; universidade conceituada.; Aumento demográfico; Divulgação do nome da cidade.	Oportunidade de capacitação na própria cidade. Movimenta a economia do município.
E de pior?	Não consegue ver nada de negativo que a universidade traz.	Não consegue ver nada de negativo que a universidade traz.	Festas.	Não consegue ver nada de negativo que a universidade traz.
Quais os benefícios que os alunos possuem ao escolher estudar na cidade?	Boa qualidade de vida; Bom custo de vida.	Bom custo de vida.	Bom custo de vida.	Bom custo de vida.
No seu cotidiano o que você ouviu sobre a universidade?	Festas; Contribuição/ Privilégio para o município; Movimenta a economia do município; Aumento demográfico; Desenvolvimento da cidade.	Boa universidade.	Boa universidade; Contribuição/ Privilégio para o município; Oportunidade de capacitação na própria cidade.	Boa universidade; Contribuição/Privilégio para o município.

Fonte: Autores

Neste contexto, sugere-se um estudo do impacto das universidades conjuntamente, visto que viabilizaria a mensuração do impacto causado e possivelmente permitiria conhecer a cultura que é disseminada pelas universidades e não apenas por uma delas.

Os projetos ambientais possuem menor visibilidade pelos estabelecimentos da cidade enquanto os beneficentes são mais reconhecidos. As autoridades locais responderam que somente conheciam os projetos que visam ajudar as instituições de caridade, sendo o mais citado entre eles o “Calouro Solidário”, um trote beneficente que

tem como objetivo arrecadar alimentos, dinheiro e produtos de higiene pessoal. Foi enfatizado que todos os projetos que a universidade realiza são formas de aproximá-la com a comunidade. Tal como, foi levantada a possibilidade de investimento ou desenvolvimento juntamente com a universidade em projetos atuais e/ou futuros. Por outro lado, os projetos de responsabilidade socioambiental não são conhecidos pela maioria da população, contudo, são vistos como fundamentais. Apesar disso, averiguou-se que muitas pessoas já realizaram ou conheciam alguém que já realizou atividades desenvolvidas



dentro da universidade, assim como, se sentiriam motivadas a participar.

Além das iniciativas de cunho socioambiental, a universidade possui projetos voltados para interagir com o mercado da cidade, tais como: empresas juniores e atléticas. O primeiro, oferece consultorias empresariais que buscam o desenvolvimento pessoal e profissional dos membros da empresa, os quais são constituídos por alunos de graduação de uma IES. Já o segundo visa promover, difundir os esportes e realizar eventos e competições objetivando sempre a integração entre os alunos universitários. Esses projetos foram apontados durante as entrevistas com as empresas, mas não foram reconhecidos como um modo de se relacionar com o mercado. Como pode ser percebido nos seguintes trechos da entrevista realizada com uma empresa do município:

Pergunta: Você conhece os programas da universidade voltados para a interação com o mercado da cidade?

Empresa: Não, não conheço.

Pergunta: Como empresa você investiria na universidade? Por quê?

Empresa: Dependeria do que seria o projeto. A instituição de ensino como empresa e as empresas juniores, eu até confio e tenho um respaldo bacana por trás, mas pra investir dinheiro teria que ver qual é o projeto, que tem por trás, quais são os objetivos do projeto, qual que é o investimento envolvido, o que tem de retorno, eu não falo nem de retorno financeiro, mas o retorno do projeto em si.

Também foi frisado que para a comunidade as atividades de extensão possuem uma influência positiva, havendo a possibilidade de investimentos nas mesmas que estivessem alinhadas às missões das empresas entrevistadas. Portanto, para que isso ocorra, as organizações consideram que a instituição deveria ter um maior envolvimento com elas.

5. CONCLUSÃO


Este presente estudo objetivava compreender e interpretar as diferentes visões acerca da imagem e atividade gerada por uma

universidade pública brasileira, a partir da atuação de um *campus* fora de sede, localizado no interior de Minas Gerais. Com o uso de uma entrevista semiestruturada foram conduzidas vinte e uma entrevistas com grupos constituídos por empresários, população e autoridades locais. Dessa forma, foi possível analisar as diferentes percepções de cada segmento desejado.

Os resultados indicaram que todos os eixos entrevistados enxergam a vinda da universidade como positiva tanto para cidade quanto para a sociedade e que inclusive, contribui para movimentar a economia, atrair novas pessoas, trazer oportunidades de capacitação, melhorar a estrutura e elucidar problemas sociais e ambientais do município. É possível perceber que, de maneira geral, faz-se uma relação da universidade com aspectos socioeconômicos. Contudo não apareceu nas respostas itens mais evidentes acerca de como os entrevistados enxergam a influência da universidade em aspectos como a cultura ou desenvolvimento tecnológico.

Nas entrevistas predominou-se o não conhecimento dos projetos de extensão da instituição. Foi observada a falta de interação da universidade com a população, muitas vezes causada pela deficiência na divulgação de algumas informações, como: o espaço físico da universidade é aberto a todos, as atividades como o curso de inglês, rodas de conversação de idiomas, palestras, pré-vestibular social e as aulas de dança também podem ser frequentadas por pessoas não-vinculadas a instituição. Recomenda-se que a universidade repense suas formas de atuação e busque meios de comunicação que atinjam maior público e extrapole os atuais, visto que as vagas dos projetos ofertados pela universidade são preenchidas por alunos e servidores da própria instituição.

Nessa perspectiva, pressupõe-se que os cidadãos criam uma cultura de não se aprofundar em assuntos sobre a universidade. Por outro lado, há uma deficiência da instituição em avaliar qual o meio mais eficiente e o que mais agrada a comunidade para difundir as informações. Portanto, há uma necessidade de estabelecer uma maior proximidade da universidade com seu entorno, especialmente no que diz respeito à comunicação. É possível considerar que para obter êxito em suas funções, é imprescindível que a universidade possua uma melhor compreensão das perspectivas de seus diversos *stakeholders*, e caso necessário



redefina sua missão, de modo que sua imagem seja reestruturada.

Como sugestões para pesquisas futuras propõe-se a realização de uma pesquisa

quali-quantitativa que inclua outras universidades similares à estudada e a análise dos seus impactos nos aspectos socioeconômico, científico e tecnológico que influenciam seu entorno.

REFERÊNCIAS

- [1]. AACSB INTERNATIONAL. Impact of Research: A Guide for Business Schools. Impact of Research A Guide for Business Schools, Insights from the AACSB International Impact of Research Exploratory Study AACSB, 2012
- [2]. ALVES, J. A. B. Impacto Socioeconômico da Universidade numa visão da economia do conhecimento: Estudo de caso do campus Canoinhas da Universidade do Contestado UnC. n. p. 179, 2010.
- [3]. ALVES-MAZZOTTI, A. J. O debate atual sobre os paradigmas de pesquisa em educação. Caderno de Pesquisas, São Paulo, n.96, p.15-23, 1996.
- [4]. BUARQUE, C. A aventura de uma universidade. 2 ed. São Paulo: Editora Unesp, 1994.
- [5]. CALDERÓN, Adolfo Ignacio. REPENSANDO O PAPEL DA UNIVERSIDADE. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 44, n. 2, p.104-108, 08 mar. 2004.
- [6]. CARRIERI, A.; ALMEIDA, A.; FONSECA, E. Imagem Organizacional: um estudo de caso sobre a PUC Minas. Administração em Diálogo, São Paulo, v. 1, n. 6, p.23-35, 2004.
- [7]. CRESWELL, John W.. PROJETO DE PESQUISA: Métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. São Paulo: Artmed, 2007. 248 p.
- [8]. EFMD. BSIS Assessment Criteria Guide. BSIS Business School Impact Survey, p. 1–15, 2014.
- [9]. FREITAS, H.; JANISSEK-MUNIZ, R.; MOSCAROLA, J. Modelo de formulário interativo para análise de dados qualitativos. Revista de Economia e Administração, São Paulo-SP, v. 4, n.1, p. 27-48, 2005.
- [10]. MAINARDES, E.; ALVES H.; RAPOSO, M.; DOMINGUES, M. Quem são os stakeholders de uma universidade?, p. 1–16, 2010.
- [11]. NEVES, J. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. Caderno de pesquisas em administração, São Paulo, v. 1, n. 3, p. 1–5, 1996.
- [12]. RIBEIRO, Jorge Luiz Lordêlo de Sales; BASTOS, Antonio Virgilio Bittencourt. A IMAGEM INSTITUCIONAL DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA BRASILEIRA AO LOGO DO TEMPO: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A CONSTRUÇÃO E GERENCIAMENTO DA MARCA. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA, 15., 2015, Mar del Plata - Argentina. Desafios da Gestão Universitária no Século XXI. Mar del Plata - Argentina: Cigu, 2015. p. 1 - 8.
- [13]. ROLIM, C. Índice de inserção regional das instituições de ensino superior. p. 1–16, 2006.
- [14]. SANTOS, Carlos Roberto Antunes dos. A UNIVERSIDADE NA ENCRUZILHADA: Seminário Universidade: por que e como reformar?. Brasília: Unesco, 2003. 226 p.

Capítulo 6

ANÁLISE DA GESTÃO DE SERVIÇO AO CLIENTE EM UMA PADARIA DO SUDESTE GOIANO

Ana Luíza Ferreira Mamede

Gabriela Matos da Silva

Marília Gomes Dutra

Nayara dos Santos Ferreira

Naiara Faiad Sebba Calife

Resumo: O presente estudo consiste em uma abordagem teórica acerca da Gestão da Cadeia de Suprimentos e também da Gestão de Serviço ao Cliente e tem como objetivo realizar uma análise de como é gerido o serviço ao cliente em uma padaria do sudeste goiano. Para tal, realizou-se entrevistas com o gestor da empresa e questionários com alguns clientes, a partir dos dados obtidos fez-se uma comparação entre a visão do gestor e a dos clientes sendo possível identificar o nível da gestão do serviço que é oferecido aos consumidores e o quanto eles estão satisfeitos com esse serviço, pois não houve contradição entre a visão da empresa e a opinião dos clientes.

Palavras-Chave: Gestão do serviço ao cliente, cadeia de suprimentos, padaria.



1. INTRODUÇÃO

Conforme uma pesquisa realizada pelo Instituto Tecnológico ITPC juntamente com a Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria (ABIP), em 2012 as empresas de panificação e confeitaria apresentaram um crescimento acima de 11%, porém em 2015 essa realidade mudou e o setor tem acumulado perdas e se encontra cerca de 9% abaixo do nível esperado. Diante deste contexto, muito se fala em Gestão da Cadeia de Suprimentos que se trata de uma ferramenta eficiente que possibilita a uma empresa destacar-se dos concorrentes no mercado global, reduzindo custos operacionais, aproximando-as de seus fornecedores buscando eficiência dos serviços prestados e nos conflitos de informações gerados ao longo de toda cadeia de suprimentos.

Em função da estratégia competitiva adotada pelas empresas que compõem uma cadeia de suprimentos, as atividades logísticas relacionadas à distribuição física são definidas a partir da estrutura planejada para os canais de distribuição havendo necessidade de um fluxo contínuo de informações (NOVAES, 2001).

Segundo Gomes e Ribeiro (2004) a informação tem um papel de destaque no mundo globalizado, pois por meio dela são realizados processos como compra, venda ou gerenciamento, e a qualidade da mesma determina o nível de eficácia em que esses e demais processos serão realizados e controlados. Portanto, saber gerenciá-la garante uma grande vantagem competitiva.

Lambert e Cooper(2000)identificam como processos chaves na cadeia de suprimentos: o gerenciamento do relacionamento com clientes, compras, o gerenciamento de serviço ao cliente; o gerenciamento da demanda; o atendimento de pedidos; o gerenciamento do fluxo de produção; o desenvolvimento de produtos e comercialização; e o retorno. Visto que no processo de relacionamento com o cliente é possível identificar os clientes chaves ou grupos de clientes, que são considerados críticos e cruciais para o sucesso do negócio, são determinados acordos para proporcionar produtos e serviços para atingir o nível de desempenho desejado.

O objetivo deste estudo é analisar a Gestão de Serviço ao Cliente de uma empresa do ramo alimentício, através de entrevista

realizada com o gestor da empresa e com uma pesquisa de satisfação realizada com os clientes da empresa, através de um questionário respondido pelos mesmos.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA


2.1. GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

A gestão da cadeia de suprimentos vem se tornando cada vez mais importante nas empresas, pois hoje não se tem mais competição de empresa para empresa e sim de cadeia para cadeia. Neste ambiente, para atender às necessidades dos clientes, as empresas encontraram novos desafios, como a redução do ciclo de desenvolvimento de novos produtos, aumento da satisfação dos clientes e aumento do lucro para todos os membros da cadeia (SIMON, 2005).

Uma cadeia de suprimentos consiste em todas as partes envolvidas, direta ou indiretamente, na realização do pedido de um cliente. Inclui não apenas o fabricante e os fornecedores, mas também transportadoras, armazéns, varejistas e até mesmo os próprios clientes (CHOPRA; MEINDL, 2011). Ela corresponde ao conjunto de processos requeridos para obter materiais, agregar-lhes valor de acordo com a concepção dos clientes e consumidores e disponibilizar os produtos para o lugar (onde) e para a data (quando) que os mesmos os desejarem (BERTAGLIA, 2006). A competitividade fez com que o processo produtivo tivesse a necessidade de trabalhar próximo aos clientes e fornecedores, objetivando otimizar a cadeia de valor do produto(PORTER; MONTGOMERY, 1998). Assim, uma cadeia de suprimentos engloba todas as etapas no atendimento do pedido de um cliente.

A respeito do gerenciamento da cadeia de suprimentos, de acordo com Ballou (2006), é importante destacar que se trata da coordenação do fluxo de produtos ao longo de funções e de empresas para produzir vantagem competitiva e lucratividade para cada uma das companhias na cadeia de suprimentos e para o conjunto dos integrantes dessa mesma cadeia.

Dessa forma, um modelo de gestão de cadeia de suprimentos deve incluir maneiras de aumentar o rendimento de todas as etapas que levam até a satisfação do cliente final. Algumas das principais atividades da SCM são: troca mútua de informação, comportamento integrado, compartilhamento



de riscos e recompensas, cooperação, foco no cliente, integração de processos de negócio e parceria no longo prazo. No entanto, existe uma grande complexidade na execução dessas atividades que é influenciada por uma variedade cada vez maior de produtos, ciclos curtos de vida do produto, crescimento do mercado e do número de canais de fornecimento (PIRES, 2004).

É cada vez mais necessário que as empresas encontrem métodos para aumentar sua eficiência produtiva ou que desenvolvam alguma vantagem em relação a seus concorrentes. As empresas não devem atuar mais como elementos isolados, mas como membros de uma cadeia em rede para manterem-se competitivas (MAÇADA; FELDENS; SANTOS, 2007). Uma boa gestão da cadeia de suprimentos reflete em um aumento de sua eficiência e, por consequência, no aumento da satisfação de seus clientes.

Para que uma organização se mantenha competitiva, ela precisa estar sempre atenta ao seu ambiente interno e também a todos aqueles envolvidos de alguma forma em seu processo produtivo. Neste contexto, as empresas devem identificar os fatores valorizados pelos clientes para alavancar seu posicionamento estratégico, formulando estratégias empresariais alinhadas às capacidades operacionais e, com isso, obter vantagem competitiva e aumento de seu desempenho empresarial (MORAIS; SHIBAO; SANTOS, 2012).

2.2. GESTÃO DO SERVIÇO AO CLIENTE

Para garantir uma vantagem competitiva, vários fatores têm contribuído para um papel importante de alguns serviços na cadeia de suprimentos, dentre esses pode-se dizer que sejam as mudanças das necessidades do cliente e avanços tecnológicos. Tais fatores estão ligados diretamente com a globalização e eficiência da comunicação, o que dá aos consumidores um acesso maior a informações, produtos e serviços muito similares, dificultando a diferenciação entre eles por parte dos clientes (CHRISTOPHER, 2001).

Segundo Gronroos (1998), a relação com o consumidor pode ser melhorada, pela gestão do serviço ao cliente, de três maneiras: desenvolvendo novos serviços; ativando


serviços existentes ou componentes de serviço em uma relação comercial; e por fim, não menos importante, transformando bens em componente de serviço na relação com o cliente. Assim, a gestão do serviço ao cliente é tida como um dos principais objetivos e uma das mais importantes atividades da SCM.

O processo de gerenciar o serviço ao cliente tem como responsabilidade, monitorar os contratos de produtos e serviços e intervir de forma proativa em favor do cliente, garantido que as entregas sejam feitas dentro do prazo proposto, fornecendo informações em tempo real sobre disponibilidade e envio de produtos, além disso, apoiar atendimento aos pedidos, respondendo também pela administração de acordo com o produto ou serviço proposto (LAMBERT, 2004).

Os processos de negócios são analisados por Croxton et al. (2001), em dois níveis: operacional e estratégico, que são divididos em subprocessos. Os subprocessos operacionais da SCM consistem em desenvolver uma estratégia de serviço ao cliente, procedimentos de resposta para as exigências dos clientes, infraestrutura para implementação desses procedimentos e desenvolver estrutura de métricas para medir o processo.

No nível operacional, estão concentradas as ações para implementação do processo de gestão do serviço ao cliente, ações estas que são analisadas diariamente pela organização. Este subprocesso funciona como uma transferência de dados que o subprocesso estratégico requer, e está relacionado com o processo de gestão do relacionamento com o cliente. Já os subprocessos estratégicos da gestão de serviço ao cliente, consistem em identificar a ocorrência; avaliar situações e alternativas de solução; implementar soluções; monitorar e relatar, com o objetivo de desenvolver infraestrutura necessária e coordenação para a implementação de um acordo de produto e serviço fornecendo um ponto-chave de contato para o cliente (CROXTON et al., 2001).

Conhecer e aprender as expectativas e exigências dos clientes é um empreendimento que exige uma relação direta, mobilizando recursos significativos. Para Bowersox et al (2006), mesmo que muitas empresas tentem se espelhar nos competidores para oferecer sua plataforma de serviço, a prática não tem garantido que



os clientes sejam realmente satisfeitos, ainda que o nível de serviço oferecido esteja acima dos padrões setoriais, e arrematam que “na verdade, há apenas uma maneira de se certificar de que os clientes estejam satisfeitos - perguntar a eles”.

2.3. SATISFAÇÃO DO CLIENTE

Segundo proposto por Kotler (2000), “A satisfação consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho percebido de um produto em relação às expectativas do comprador”, ou seja, todo consumidor cria sua expectativa com base em compras anteriores, conselhos de amigos e outros tipos de informações, desse modo, as empresas devem se ater e ter uma preocupação em atender objetivos, não muito altos, tentando não desapontar seus clientes.

A satisfação do cliente pode ser dita como uma medida de como os produtos e serviços oferecidos por uma determinada empresa atendem ou excedem as expectativas desses clientes. Uma empresa com diferencial é aquela que tem capacidade de gerar altos níveis de satisfação, tornando-se assim, elemento fundamental das estratégias de negócios de muitas outras empresas. Dessa forma, a presteza no atendimento, conhecimento técnico, credibilidade e profissionalismo são diferenciais extremamente valorizados pelos clientes (LERVIK-OLSEN; JOHNSON, 2003). E é importante frisar que clientes de distintos segmentos têm diferentes apreciações dos níveis de serviço prestado por um mesmo fornecedor.

3. METODOLOGIA

O presente trabalho é classificado como um estudo de caso, tendo sido realizado em uma padaria localizada no sudeste goiano que possui atualmente três lojas. Para isso realizou-se um levantamento bibliográfico, entrevistas com o gestor da empresa e com vários clientes da padaria.

De acordo com Figueiredo (2008), esse tipo de pesquisa tem como objetivos proporcionar maiores informações sobre o assunto que vai ser investigado, facilitar a delimitação do tema a ser pesquisado, orientar a fixação dos objetivos e a formulação das hipóteses ou

descobrir uma nova.

A coleta de dados se deu através de visitas in loco, entrevistas e questionário online. Para o estudo de caso utilizou-se dois tipos de entrevista, semiestruturada e estruturada, sendo a primeira aplicada ao gestor da empresa, no qual foi organizado um conjunto de questões (roteiro) a fim de conseguir as informações mais importantes, porém sendo permitido, e incentivado, que o entrevistado falasse livremente sobre a empresa, permitindo assim obter maiores informações. Já a segunda, entrevista estruturada, foi aplicada aos clientes visando obter dados quantitativos e, posteriormente, confrontar os resultados das entrevistas com os clientes com o que foi passado pelo gestor.

O tamanho da amostra necessária para a pesquisa foi calculado através da Equação 1, considerando que a empresa possui em média 1200 clientes por dia, erro amostral de 10% e nível de confiança de 90%. Com isso, encontrou-se que o tamanho da amostra necessária deve ser, no mínimo, 65 clientes entrevistados.

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}{Z^2 \cdot p(1-p) + e^2 \cdot (N-1)} \quad \text{Equação 1}$$


Onde:

n – amostra calculada
N – população
Z – variável normal padronizada associada ao nível de confiança
P – verdadeira probabilidade do evento
e – erro amostral

4. ESTUDO DE CASO

A empresa estudada foi fundada em 1999 e segue constantemente em uma busca diária pela valorização de seus colaboradores e clientes, o maior compromisso da empresa é atender bem, com produtos variados e de qualidade, com equipe motivada e sempre em busca da satisfação do cliente. A preservação do meio ambiente e melhoria dos produtos tornam a padaria uma referência na área de panificação e confeitaria, oferecendo inúmeras alternativas para uma alimentação saudável, segura e saborosa.

A empresa se expandiu e hoje o



empreendimento é composto por três lojas, com áreas de produção separadas, salões de festa no mezanino e quiosque para locação com Buffet completo, confeitaria, padaria, lanchonete, rotisseria e adega em lojas climatizadas, espaçosas e confortáveis. A padaria oferece ainda serviços de encomendas, coffee break nas empresas, Buffet em eventos, cestas de café da manhã e aperitivos, café da manhã colonial e caldos.

Para a realização do presente estudo de caso, optou-se por focar nas atividades de Gestão de Serviço ao Cliente, dividindo entre a visão da empresa sobre o serviço ao cliente, perfil e percepção dos clientes e o alinhamento entre a percepção do gerente e dos clientes.

4.1. VISÃO DA EMPRESA SOBRE O SERVIÇO AO CLIENTE

A empresa estudada garante que mantém uma boa relação com seus clientes e preza sempre por atendê-los da melhor forma possível. Sendo assim buscam tratar todos os clientes com cordialidade e gentileza, satisfazendo-os não só em relação aos produtos oferecidos, mas também através da conquista por um ambiente aconchegante e agradável.

Trata-se de uma empresa familiar onde os gerentes são os filhos do proprietário, sendo eles especializados e sempre buscando melhores capacitações para atenderem cada vez melhor seus clientes, aumentando o nível de serviço e a satisfação destes. Utilizam redes sociais para ficarem mais próximos e manter os clientes sempre informados e atualizados em relação as novidades.

A localização das lojas é feita em pontos estratégicos e que sejam de fácil acesso a qualquer bairro da cidade. Dessa forma as estratégias de serviços em cada loja são as mesmas mudando apenas o mix de produto de cada uma, além disso, todas apresentam um layout agradável aos clientes, layout esse que tem como referências padarias de grandes cidades do país e do exterior. Sendo que a matriz é a mais completa com muitos artigos, principalmente produtos industrializados. Essa matriz que fabrica os produtos de padaria e envia às demais de acordo com o pedido de cada gerente.

Visto que é inevitável a existência de falhas no atendimento, a empresa busca corrigi-las de forma a não perder os clientes, e tem o

cuidado e a preocupação de oferecer sempre os melhores serviços possíveis. Para melhor atender seus clientes, a empresa define um padrão de atendimento e tem como objetivo reduzir cada vez mais o número de erros e falhas dos funcionários, para isso realiza frequentemente reuniões de capacitação e de Boas Práticas com todos os funcionários, tais reuniões são internas e feitas pelos próprios funcionários que são mais capacitados.

O desenvolvimento de novos produtos é uma característica considerada primordial para a empresa e é uma atividade que a mantém com vantagem competitiva em relação aos concorrentes, isso porque eles acreditam que novidades atraem os clientes e mantem um número considerável de clientes diariamente. Além disso, oferecem outros serviços como encomendas, coffee break nas empresas, Buffet em eventos, cestas e café da manhã e aperitivos, café da manhã colonial e caldos.

O fluxo de clientes é muito intenso em todas as lojas diariamente, porém existem muitos clientes que vão uma vez e não voltam, ou que não voltam com frequência. Para tentar encontrar uma solução para isso a empresa possui um espaço para que os clientes deixem suas sugestões ou reclamações e procuram sempre resolver os problemas.

No atual contexto de crise econômica no país, a empresa já perdeu cerca de 40% das vendas, sendo assim a mesma afirma que o serviço oferecido ao cliente é decisivo para garantir vantagem em relação aos concorrentes, e que precisam constantemente criar estratégias para conquistar os clientes e superar esse momento perdendo o mínimo de clientes possíveis para a concorrência.

4.2. PERFIL E PERCEPÇÃO DOS CLIENTES

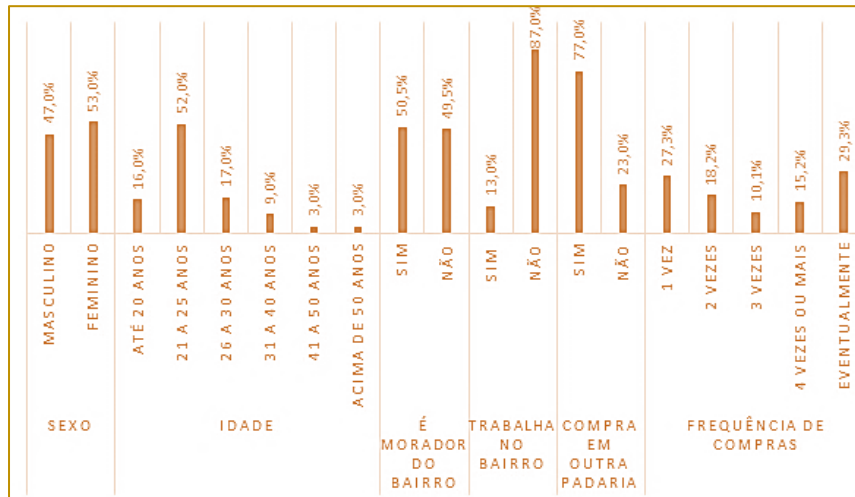
Os resultados obtidos neste estudo são referentes à apuração de 100 respostas de clientes. De acordo com cálculos feitos através da Equação 1 apresentada na metodologia, têm-se que a amostra obtida é suficiente para refletir a visão geral dos clientes sobre a empresa.

A análise do perfil dos clientes demonstrou uma pequena diferença entre o sexo dos entrevistados, sendo 53% feminino e 47% masculino, no qual 52% estão na faixa de 21 a 25 anos, 50,5% são moradores do bairro e somente 13% trabalham no mesmo bairro das padarias. Em relação à frequência das

compras percebe-se uma grande variação, sendo que as respostas mais comuns foram “eventualmente” seguida de “1 vez por

semana”.O Gráfico 1 traz todas as informações sobre o perfil dos entrevistados.

Gráfico 1: Perfil dos clientes entrevistados

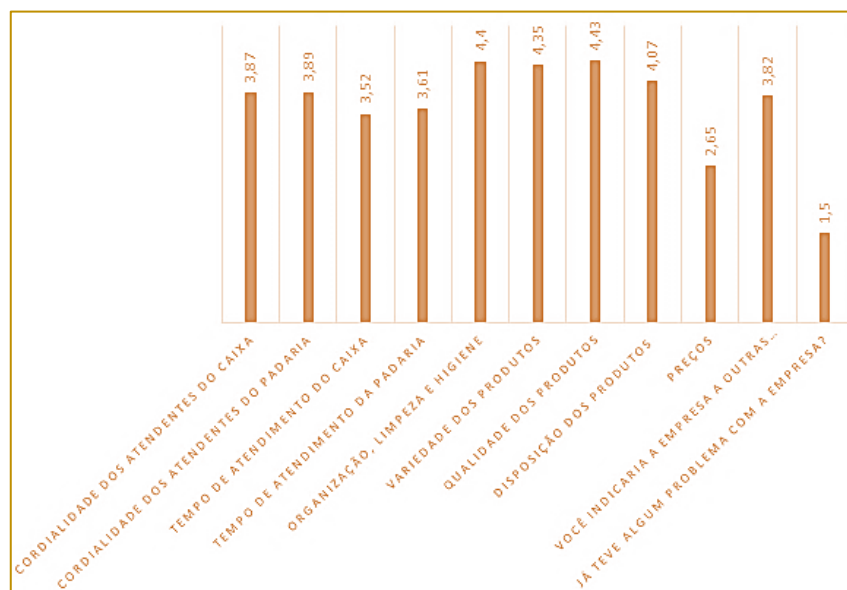


Fonte: Elaborada pelos autores


Para analisar o nível de satisfação dos clientes em relação ao serviço prestado pela empresa, os entrevistados puderam avaliar vários aspectos com notas de 1 a 5. Em relação ao serviço as notas correspondiam a: péssimo (1); ruim (2); regular (3); bom (4) e ótimo (5). As duas últimas perguntas aplicadas foram para saber se a pessoa

indicaria a empresa e se já teve algum problema com a empresa, para essas perguntas as notas equivaliam a: não (1); talvez (2); neutro (3); sim (4) e com certeza (5). Dessa forma, uma nota 1 equivale a um cliente muito insatisfeito e 5 muito satisfeito. O resultado deste questionário pode ser observado no Gráfico 2.

Gráfico 2: Resultado da avaliação dos clientes entrevistados



Fonte: Elaborada pelos autores



De acordo com o resultado obtido fica evidente que o serviço oferecido pela empresa é bastante satisfatório, sendo que os itens “organização, limpeza e higiene”, “variedade” e “qualidade os produtos” apresentaram uma nota média próxima de 5, o que equivale a avaliação “ótimo”, além disso, somente o item referente aos preços obteve uma média de notas igual a 2.65, o que indica que sua avaliação está entre “ruim” e “regular”. A maioria dos clientes indicariam a empresa para outras pessoas e poucos já tiveram algum problema com a empresa, o que fez com que a média fosse 1.5, equivalente a resposta “não”.

Além das perguntas objetivas foi pedido ao entrevistado para responder o que mais importa em sua decisão de compras e as respostas, coincidentemente, foram principalmente qualidade e preço. Com isso, confirma-se o que já havia sido obtido com as notas atribuídas anteriormente, os clientes estão satisfeitos com o serviço prestado pela empresa, principalmente por causa da qualidade dos produtos oferecidos.

4.3. ALINHAMENTO ENTRE A PERCEPÇÃO DO GERENTE E DOS CLIENTES

Como o objetivo do estudo era analisar a Gestão do Serviço ao Cliente, verificou-se o quanto a gerência da empresa sabe sobre a importância que seus clientes conferem aos atributos dos serviços prestados pela mesma. Desse modo, seguindo a metodologia adotada, os clientes responderam a um questionário para que fosse avaliado o nível de serviço prestado pela empresa, o mesmo procedimento foi adotado com os gestores, com finalidade de apreender a importância que cada atributo oferecido pela empresa teria para os seus clientes.

O fato de a empresa acolher seus clientes de maneira cordial e gentil realmente garante que os mesmos se fidelizem e busquem frequentar o estabelecimento pelo atendimento que lhes é oferecido, sendo assim atinge públicos variados, de idades diferentes, e localidades próximas ou não, visto que a localização das lojas atende estrategicamente toda a cidade.

A empresa investe muito na aparência, organização e layout, buscando oferecer um ambiente agradável, e ainda garante que seus funcionários são aptos e capacitados para atenderem os clientes da melhor maneira

possível, e isso é perceptível pelos clientes, visto que os mesmos prezam pela qualidade dos produtos, além da organização, limpeza e higiene do ambiente, e valorizam o bom atendimento oferecido pela empresa, dessa forma estão amplamente satisfeitos com os quesitos que buscam ser atendidos, e por estarem satisfeitos raramente há reclamações, conseqüentemente indicam a empresa a outras pessoas.

O único quesito que é visto como “regular” pelos clientes é o preço dos produtos oferecidos. Os clientes reclamam do alto preço, e esse pode ser um dos motivos para que muitos não voltem ou não frequentem constantemente, porém a empresa precisa cobrar pelo que oferece, visto que está sempre buscando inovar, investindo em desenvolvimento de novos serviços e produtos além de oferecer um ambiente requintado e aconchegante.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo mostra a percepção do gestor da empresa e dos clientes sobre o serviço ao cliente prestado, indicando quais os pontos fortes e fracos da padaria. Foi possível perceber que não há divergência muito grande sobre a visão da empresa e a opinião dos clientes, o que indica que o gestor junto com sua equipe apresenta um bom conhecimento das prioridades dos clientes.

Tanto a empresa como os clientes priorizam a qualidade e variedade dos produtos, e para conseguir um alto nível nesses quesitos a empresa está sempre inovando e oferecendo produtos diferenciados, conseguindo assim se destacar e superar a concorrência, sendo inclusive premiada nacionalmente pelos produtos oferecidos.

Para os clientes o aspecto considerado como ruim foi o preço, pois uma vez que a empresa oferece produtos e um ambiente diferenciados da concorrência conseqüentemente o preço também é mais alto. Mesmo assim, devido à grande quantidade de clientes diários, percebe-se que os mesmos priorizam a qualidade em relação ao preço.

Para estudos futuros sugere-se realizar um estudo mais aprofundado, realizando entrevistas com os demais gestores da empresa, com funcionários e com um número maior de clientes, fazendo algumas

adaptações nos questionários aplicados ao cliente, para assim obter dados mais claros e

dar maior validade ao estudo.

REFERÊNCIAS

- [1] Ballou, Ronald H. Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos/Logística Empresarial. Porto Alegre: Bookman; 2006.
- [2] Bertaglia, Paulo Roberto. Logística e Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento, São Paulo: Saraiva, 2006.
- [3] Bowersox, Donald J. et al. Gestão logística de cadeias de suprimentos. São Paulo: Bookman, 2006.
- [4] Chopra, Sunil; Meindl, Peter. Gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégia, planejamento e operações. São Paulo: Prentice Hall, 2011.
- [5] Christopher, Martin. Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos. São Paulo: Pioneira/Thomson Learning, 2001.
- [6] Croxton, Keely L. et al. The supply chain management process. International Journal of Logistics Management, v. 12, n. 2, p. 13-36, 2001.
- [7] Figueiredo, Nélia Maria Almeida. Método e Metodologia na Pesquisa Científica. ISBN 978-85-7728-085-8. - 3. Ed. Caetano do Sul, SP: Yendis Editora, 2008.
- [8] Gomes, Carlos Francisco Simões; Ribeiro, Priscilla Cristina Cabral. Gestão da cadeia de suprimentos integrada à tecnologia da informação. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- [9] Gronroos, Christian. Marketing services: The case of a missing product. Journal of Business & Industrial Marketing, v. 13, n. 4-5, 1998.
- [10] Kotler, Philip. Administração de Marketing. Prentice Hall, 10ª Edição, 2000.
- [11] Lambert, Douglas M. The eight essential supply chain management processes. Supply Chain Management Review. v. 8, n. 6, set. 2004, pp. 18-25.
- [12] Lambert, Douglas M.; Cooper, Martha C. Issues in Supply Chain Management. Industrial Marketing Management, vol.29, nº1, January 2000.
- [13] Lervik-Olsen, Line; Johnson, Michael. D. Service equity, satisfaction, and loyalty: From transaction specific to cumulative evaluations. Journal of Service Research, v. 5, n. 3, 2003.
- [14] Maçada, Antonio Carlos Gastaud; Feldens, Luis Felipe; Santos, André Moraes. Impacto da tecnologia da informação na gestão das cadeias de suprimentos: um estudo de casos múltiplos. Gestão e Produção, São Carlos, v. 14, n. 1, p. 1-12, jan.-abr. 2007.
- [15] Moraes, Roberto Ramos; Shibao, Fabio Ytoshi; Santos, Mario Roberto. Fatores mais Valorizados Pelos Clientes na Gestão da Cadeia de Suprimentos de Um Distribuidor de Produtos de Telecomunicações. Revista de Administração da Unimep, [s.l.], v. 10, n. 3, p.90-109, 30 dez. 2012.
- [16] Novaes, Antônio Galvão. Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- [17] Pires, S. R. I. Gestão da cadeia de suprimentos: conceitos, estratégias, práticas e casos. 1. ed. Sao Paulo: Editora Atlas, 2004.
- [18] Porter, Michael; Montgomery, Cynthia A. Estratégia: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- [19] Simon, Alexandre Tadeu. Uma metodologia para avaliação do grau de aderência das empresas a um modelo conceitual de gestão da cadeia de suprimentos. 2005. 253 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Metodista de Piracicaba, Piracicaba, 2005.

Capítulo 7

ANÁLISE DO MARKETING DE RELACIONAMENTO E OS 4PS: ESTUDO DE CASO EM UM MICROEMPREENHIMENTO DA CIDADE DE PARINTINS/AM

Erick Cardoso Costa

Moisés Israel Belchior de Andrade Coelho

Resumo: O objetivo desse estudo é analisar o comportamento de uma empresa do setor varejista, para verificar seu relacionamento com o cliente. Esse estudo caracteriza-se como pesquisa aplicada, na qual objetiva aplicação prática dos conhecimentos buscando solução para problemas específicos. A pesquisa tem abordagem qualitativa que visa determinar e analisar o comportamento da empresa em questão contribuindo para a melhoria realizando recomendações. Nos resultados, o estudo buscou desmistificar a inviabilidade da aplicação de ferramentas para auxiliar a melhoria do micronegócio; os formulários apresentaram eficácia quanto à identificação das características do negócio auxiliando na determinação dos fatores que possuem necessidade de melhorias que podem impedir o horizonte de sucesso da empresa; e com a aplicação dos formulários foi possível observar que a empresa apresenta pouca ênfase na divulgação em massa dos produtos ofertados. Concluindo, a adoção destas recomendações permite possibilidades de se utilizar ferramentas complementares para melhoria do microempreendimento, realizando análises no negócio, tais como, análises de custo, qualidade, concorrentes, estrutura organizacional, ambiente interno e externo, layout, dentre outras.

Palavra-chave: Marketing de relacionamento; Composto de Marketing; Microempresa; Gestão Estratégica; Amazonas.



INTRODUÇÃO

O marketing tem como uma das suas funções promover o melhor ajustamento possível entre as necessidades do produtor e as do consumidor, para isso é necessário a existência de uma estrutura integradora de marketing vista como uma estratégia para liderar o mercado, proteger-se de inevitáveis mudanças estruturais e aumentar a lucratividade. (MADRUGA, 2004). Com o advento da revolução digital os profissionais de marketing precisam repensar fundamentalmente os processos pelos quais identificam, comunicam e oferecem valor ao cliente. Com isso, devem estimular os clientes a participarem do projeto dos produtos que irão utilizar (KOTLER, 2009).

Sendo assim, o setor do varejo é um excelente ambiente para ser estudado, pois se pode perceber mudanças no comportamento do consumidor com relação a preço, produto, qualidade, serviço, promoções, etc. De acordo com Brito, Vieira e Espartel (2011), a maioria dos estudos com relação ao varejo encontra-se em enormes periódicos nacionais e internacionais. Além disso os autores, citam que a maioria dos artigos são referentes a comportamento do consumidor, preço, lealdade e internet. Isso indica que o marketing tem um papel importante nesse setor, que vai implicar no planejamento da empresa.

Segundo Santos e Gimenez (2002), mencionam que no setor varejista existe uma reestruturação de empresas de vários seguimentos, no intuito de adaptar as companhias a nova realidade de concorrência. Isso mostra que esse setor vem conseguindo informações sobre o comportamento dos clientes e se adequando. Para Santos e Gimenez (2002) falam que algumas empresas mais representativas fazem reestruturação nas áreas de marketing, operacional e finanças. Dessa forma, Kotler (2000) aborda que isso já é esperado, pois existem fatores como globalização, avanços tecnológicos e a desregulamentação que iram contribuir para essa mudança operacional, tático e estratégico dentro da organização.

Logo, o objetivo desse estudo é analisar o comportamento de uma empresa do setor varejista, para se verificar seu relacionamento com o cliente. Pois geralmente algumas empresas de pequeno porte ou microempresas dão pouca importância a sua relação com o cliente, dessa forma, a

divulgação do produto é apresentada pouco competitiva. O trabalho está estruturado em três partes: (1) Revisão da literatura acerca de marketing de relacionamento e seus conceitos, além de tratar do composto de marketing; (2) metodologia; e (3) resultados, recomendações, conclusão e referências.

1. REVISÃO DA LITERATURA


1.1 MARKETING DE RELACIONAMENTO: CONCEITOS

Com o grande crescimento da concorrência, as empresas estão em constantes adaptações no mercado. Para Kotler (2000), os clientes estão mais difíceis de agradar, dessa forma, são mais exigentes, inteligentes e conscientes com relação ao preço. Nesse cenário atual em que os clientes são uma peça importante para sobrevivência da empresa. Silva e Kaercher (2010), afirma que para garantir a sustentação da empresa é necessário criar alternativas viáveis, utilizando ferramentas mercadológicas que vão atuar na satisfação e agregarão valor ao produto.

Com o intuito de criar uma relação de fidelidade com os clientes e promover condições de vantagens no mercado, as empresas precisam de estratégias de marketing para manter um relacionamento duradouro e estável com seus clientes (McKENNA, 1993).

O Marketing de relacionamento é uma melhor interação com o cliente. Nesse sentido Kotler (2000), afirma que essa prática está sendo impulsionada pela tecnologia de informação. Por exemplo, duas empresas divulgam o mesmo produto (artesanato) nos seus respectivos sites. A primeira empresa simplesmente coloca o produto (artesanato) no site onde o cliente pode chegar a comprar a mercadoria. A segunda empresa faz o mesmo e coloca informações extras como modo de preparo, a qualidade da fabricação, coloca vídeos informativos com relação ao produto e se dispõem a tirar dúvidas. A possibilidade de a segunda empresa obter êxito é muito maior, pois vai existir o estreitamento do relacionamento onde o cliente se sente mais satisfeito com o produto que lhe é oferecido podendo manter-se fiel à empresa.

Nesse cenário competitivo onde as organizações buscam atrair e reter clientes o planejamento estratégico se torna algo importante, pois por meio de suas várias



variáveis se pode tomar uma decisão racional sobre o futuro da empresa. De acordo com Oliveira (2007), a metodologia básica para a construção de um planejamento estratégico tem quatro fases que são: (1) o diagnóstico estratégico, (2) a missão da empresa, (3) os instrumentos prescritivos e quantitativos e (4) o controle e avaliação. Nesse sentido o Marketing de relacionamento é apenas um peão em meio a tantas outras peças. Portanto, as constantes mudanças organizacionais nos proporcionam uma melhor qualidade de produtos e serviços e contribuem para o aumento da competitividade entre as empresas.

1.2 COMPOSTO DE MARKETING

As organizações utilizam diversos instrumentos para atingir seus objetivos de marketing no mercado-alvo, analisando as oportunidades do mercado e determinando seu posicionamento estratégico. Para desenvolver uma estratégia de marketing é possível utilizar o Composto de Marketing que é a combinação de ferramentas estratégicas usadas para criar valor para os clientes e alcançar os objetivos da organização (MASO, 2010).

É possível classificar os instrumentos de marketing de diversas maneiras, a classificação mais popular é a de Jerome McCarthy publicada em seu livro *Basic Marketing* (1960) denominando os instrumentos como os quatro Ps do marketing, como sendo: Produto, Preço, Praça e Promoção. Esses instrumentos são primordiais na elaboração da estratégia de marketing.

Produto: o produto pode ser algo tangível ou intangível que possa ser comercializado seja como produto ou como serviço com a finalidade de atender as necessidades dos clientes, ou seja, tudo aquilo que pode ser oferecido aos clientes com o propósito de troca (KOTLER, 2000).

Preço: para determinar o preço é necessário realizar uma análise no mercado atual com o intuito de identificar quais preços estão sendo cobrados pelos seus principais concorrentes, determinado a quantidade de recursos que é dada na troca dos produtos (LAS CASAS, 2002).

Praça: pode também ser entendido como distribuição, refere-se aos canais nos quais os produtos chegam aos clientes, incluindo

vendas, pronta-entrega, horário e dias de atendimento, ou seja, é a maneira de disponibilizar os produtos ou serviços aos mercados consumidores. Para determiná-la, é necessário verificar quais tipos de distribuição existem no segmento de mercado escolhido para atuar (KOTLER, 2000).

Promoção: é o elemento que serve para informar, persuadir e lembrar o mercado de um produto e/ou da organização que o vende. A empresa deve relacionar-se de maneira construtiva com um grande número de público interessado, que podem ser clientes ou potenciais clientes, a fim de atraí-los e fidelizá-los (ETZEL, WALKER E STANTON, 2001; KOTLER, 2000).

Para Las Casas (2002), o Composto de Marketing é a ligação da organização com seu mercado que é feita através de atividades de comercialização e a padronização utilizando em qualquer mercado-alvo.


O Composto de Marketing tem como princípio englobar as decisões do produto, as quais incluem a identificação de oportunidades de lançamento de produtos e adequação do mesmo às necessidades dos clientes; as decisões de preço, que é selecionado visando gerar vantagem competitiva e retorno para a empresa; as decisões de promoção, relativas aos investimentos em estratégias de comunicação e promoção de vendas; e as decisões de praça, que envolvem a escolha de canais de vendas que satisfaça as necessidades dos clientes. (GONÇALVES *et. al.*, 2008).

2. METODOLOGIA

2.1 DESIGN DA PESQUISA

Quanto à abordagem do problema a pesquisa é qualitativa, segundo Silva e Menezes (2005) numa pesquisa qualitativa o ambiente fornece diretamente os dados para a coleta e o pesquisador torna-se instrumento principal. Os dados serão coletados diretamente com o responsável da empresa por meio de entrevista. Quanto aos objetivos, a pesquisa é exploratória, já que se busca levantar informações de um objeto de estudo com delimitado campo de trabalho, mapeando apenas as condições do objeto de estudo (SEVERINO, 2007).

Com relação ao procedimento técnico, tem-se um estudo de caso, pois é encarado como o delineamento mais adequado para a



investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, onde os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente percebidos, cujo interesse é proporcionar uma visão global do problema ou de identificar possíveis fatores que o influenciam ou são por ele influenciados (GIL, 2002).

2.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa, foco do estudo, é um microempreendimento localizado na cidade de Parintins/AM, tendo como segmento de mercado a atuação no ramo de vendas de cama, mesa e banho há três anos. Sua clientela iniciou com familiares e amigos e se expandiu com *network* e indicações de clientes fiéis ao empreendimento e/ou produtos. A microempreendedora da Empresa X possui 42 anos de idade, natural do Amazonas, com formação no ensino superior em Administração de Empresas. A empresa originou-se em razão a experiência da pequena empresária na área atuante e seu objetivo quanto à realização profissional.

2.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

O estudo delimitou-se a uma empresa do segmento de comércio localizada na cidade de Parintins/AM. A amostragem da pesquisada foi de caráter não probabilística intencional (MARCONI & LAKATOS, 1996).

As técnicas de pesquisas utilizadas no estudo foram (MARCONI & LAKATOS, 1996): (1) a documentação indireta (pesquisa documental e pesquisa bibliográfica); (2) observação direta intensiva (observação e entrevista); e (3) observação extensiva (formulários). Ocorreu entrevista semiaberta conforme mencionado em Vergara (2009) com roteiro estabelecido.

O formulário aplicado na empresa para levantamento das informações iniciais foi adaptado de Coelho (2012). Em seguida foi aplicado um formulário relacionado aos fatores do planejamento estratégico; marketing de relacionamento e ética; e composto de marketing adaptado de Santos (2010) e de Coelho (2012) composto por 29 itens ou perguntas. A primeira parte que trata dos fatores do planejamento estratégico é composta por sete itens; a segunda parte (Marketing de relacionamento e ética) por

quatorze itens; e a terceira parte (Composto de marketing) por oito perguntas. A primeira e segunda parte possui uma escala de três níveis (NE – não executo, EP – executo parcialmente e ET – executo totalmente). Esse formulário tem como objetivo principal identificar as ações de marketing de relacionamento adotadas pela empresa.

Este estudo foi resultado de uma atividade prática realizada na disciplina gestão mercadológica do curso de engenharia de produção do Instituto de Ciências Exatas e Tecnologia (ICET) vinculado à Universidade Federal do Amazonas (UFAM). Concluindo, utilizou-se a análise de conteúdo como procedimento para análise dos dados obtidos na empresa por meio dos formulários e entrevista (MARCONI & LAKATOS, 1996).


3. RESULTADOS

3.1 ANÁLISE DO COMPOSTO DE MARKETING

O modelo proposto por Coelho (2012) sobre o Composto de Marketing norteia o estudo, tornando-se possível obter uma dimensão dos serviços e produtos oferecidos pela empresa para o público-alvo/consumidor. Dessa forma, utilizou-se o modelo adaptado para que se possa atingir uma boa compreensão organizacional e da situação atual da empresa.

O microempreendimento oferece principalmente produtos derivados a partir da utilização de três pilares: cama, mesa e banho. Dentro da organização são realizadas fiscalizações periódicas no produto para ofertá-lo com maior garantia de qualidade. Na determinação dos preços dos produtos ofertados são realizadas análises de custos do produto e despesas da empresa e, principalmente, considerações dos preços oferecidos pelas empresas concorrentes sendo identificada a não utilização de técnicas quantitativas para determinar o preço do produto.

São realizadas diversas ofertas como estratégias por parte do micronegócio como utilização de facilidade de parcelamento para efetuar o pagamento. O armazenamento dos produtos é feito no estoque próprio da empresa. O transporte é realizado pela própria empresa sem acréscimo no valor do produto, isso só ocorre quando o serviço é solicitado pelo cliente consumidor.



Para a divulgação dos produtos ofertados, as promoções e facilidades oferecidas pela empresa, alguns recursos para promover a empresa e divulgar as mercadorias são utilizados como: mensagem de texto personalizada via *SMS* e *Whatsapp*. A utilização do *SMS* se faz por meio do recurso estratégico chamado de *SMS Marketing* que visa a divulgação imediata no qual a mensagem de texto é recebida pelo público-alvo caracterizando-se pela sua praticidade e didatismo. Este recurso também é utilizado com foco no relacionamento, ou seja, as mensagens personalizadas de agradecimento, recados de aniversário, etc., ajudam a cultivar laços de fidelidade entre empresa/cliente.

3.2 ANÁLISE DO DIAGNÓSTICO DE MARKETING DE RELACIONAMENTO

Quanto aos fatores de planejamento estratégico, o questionário foi adaptado a partir dos estudos de Santos (2010). A aplicação do questionário identificou que o microempreendimento executa totalmente (ET) o planejamento de objetivos e metas regularmente, atua em um segmento de mercado específico, incentiva, cobra e avalia todos os setores da empresa a participar do planejamento e execução dos objetivos e metas, avalia a concorrência, executa análise dos fatores externos para criar seus objetivos e metas.

O questionário identificou como executado parcialmente (EP) pelo microempreendimento os fatores de mensuração periódica do crescimento da empresa nos setores como financeiro, material, humano, tecnológico e executa a prática de avaliação de qualidade em seus resultados operacionais.

Quanto ao marketing de relacionamento e ética, com a aplicação do roteiro foi possível identificar, de acordo com as afirmações, que o microempreendimento executa totalmente (ET) as práticas de relacionamento focado no cliente e com todos os participantes da cadeia de valor (fornecedores, clientes e concorrentes), executa prática voltada ao lucro por parte de todos os setores, executa marketing de relacionamento no ambiente interno, analisa o comportamento do cliente para encontrar oportunidade de negócio, aplica conceitos de planejamento na administração da empresa e dá importância ao comportamento do cliente perante a empresa.

Para as afirmações que resultaram em execução parcial (EP) identificou-se que nos bens e serviços ofertados pela empresa são executadas práticas de marketing baseado nos preceitos éticos, atende os preceitos éticos da sociedade no planejamento de ações de marketing, o marketing de relacionamento é aplicado na empresa de acordo com interesses corporativos, a aplicação dos conceitos traz vantagens competitivas a empresa, acredita que a adoção de práticas de marketing social traz benefícios à empresa e a adoção de diretrizes éticas auxilia no equilíbrio de mercado na área de atuação.

Por fim, o roteiro de afirmações aplicado ao microempreendimento identificou somente que a análise de parceiros com relação à qualidade dos serviços prestados pela empresa não se executa (NE).


4. RECOMENDAÇÕES

Nesta seção serão apresentadas recomendações para serem implantadas no microempreendimento com a finalidade de melhoria tanto no âmbito organizacional quanto na oferta dos produtos com que a empresa trabalha.

É necessário que efetue a elaboração de um planejamento estratégico, realizando a análise SWOT (pontos fortes e fracos; ameaças e oportunidades), para situar a empresária sobre onde, como e com quem está no ambiente em que se está atuando no segmento de mercado do microempreendimento para que sejam estabelecidas as ações que devem ser desenvolvidas durante um determinado tempo, visão e missão da empresa, metas quantificadas para o cumprimento da missão e a realização do monitoramento do plano estratégico implementado.

Após a implementação do planejamento estratégico, recomenda-se utilizar constantemente o ciclo PDCA (*plan, do, check* e *action*) para garantir o alcance das metas e eficácia do planejamento da empresa.

Para maior divulgação dos produtos, será necessária a utilização de outras ferramentas para auxiliar na atração da maior quantidade de clientes, como: *Facebook*, *twitter*, panfletos, rádio, jornais, etc. A utilização do marketing de relacionamento pela empresa será essencial nesse processo, pois não se



trata apenas da simples divulgação, é necessário que seja demonstrada a atratividade do produto, como: qualidade, custo de aquisição, formas de pagamento e a agradabilidade do ambiente.

Para identificar os pontos que devem ser mantidos e melhorados, pode-se aplicar um formulário de satisfação de cliente para determinar o nível de satisfação com relação ao serviço prestado e o produto ofertado. Pode ser utilizada a pesquisa pós-venda para mensurar a satisfação do atendimento e percepção que os clientes terão da qualidade do produto e serviço adquirido.

O SEBRAE é um importante órgão que compõe o Sistema S que objetiva auxiliar o desenvolvimento de micro e pequenas empresas. Esse órgão disponibiliza cursos gratuitos para melhoria dos negócios, portanto, o empreendedor pode participar desses cursos para capacitar-se e ter a possibilidade de dominar o processo organizacional de acordo com o perfil da sua empresa.

CONCLUSÃO

Os microempreendimentos, normalmente, não utilizam ferramentas para melhoria da gestão e processos do negócio. Buscou-se analisar o perfil da empresa apresentando suas características de acordo com o segmento de mercado que atua utilizando as ferramentas dos Fatores do Planejamento Estratégico, Marketing de Relacionamento e Ética e Análise do Composto de Marketing através da aplicação de formulários. Sendo assim, acredita-se que o objetivo do artigo foi atingido.

Entre os principais resultados: (1) o estudo buscou desmistificar a inviabilidade da aplicação de ferramentas para auxiliar a melhoria do micronegócio; (2) os formulários

apresentaram eficácia quanto à identificação das características do negócio auxiliando na determinação dos fatores que possuem necessidade de melhorias que podem impedir o horizonte de sucesso da empresa; (3) com a aplicação dos formulários foi possível observar que a empresa apresenta pouca ênfase na divulgação em massa dos produtos ofertados. Portanto, é necessário que haja maior preocupação nesse aspecto para que o crescimento do negócio não seja interrompido pela ausência de um fator do composto de marketing.

Continuando, nota-se que, no entender da microempreendedora, a divulgação em larga escala pode afetar a fidelidade dos clientes que compram os produtos da empresa, pois a maior quantidade de clientes pode acarretar na queda exponencial da atenção e personalização dos serviços entregues aos clientes por parte da empresa; (5) o planejamento estratégico é uma ferramenta de grande importância para a implementação das recomendações; (6) fazem-se necessárias análises constantes do negócio para que a empresa não fique estagnada no mercado.

Como limitação do estudo, aponta-se a aplicação dos instrumentos em apenas uma empresa e no que tange pesquisas futuras, sugere-se a aplicação desses instrumentos em outras empresas do mesmo setor e de setores diferentes.

Concluindo, a adoção destas recomendações permite possibilidades de se utilizar ferramentas complementares para melhoria do microempreendimento, realizando análises no negócio, tais como, análises de custo, qualidade, concorrentes, estrutura organizacional, ambiente interno e externo, layout, dentre outras.

REFERÊNCIAS

- [1] Brito, E. P. Z.; Vieira, V. A.; Espartel, L. B. A pesquisa na área do varejo: reflexões e provocações. *Rev. adm. empres.*, São Paulo, v. 51, n. 6, p. 522-527, 2011.
- [2] Coelho, M. I. B. A. Gestão da inovação para pequenas empresas: um estudo no setor de alimentos do estado do Amazonas. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2012.
- [3] Etzel, M.J.; Walker, B.J.; STANTON, W.J. *Marketing*. 11. ed., São Paulo: Makron Books, 2001.
- [4] Gil, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisas*. 4ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- [5] Gonçalves, F. P. S. *et. al.* O Impacto das Certificações de RSE sobre o Comportamento de Compra do Consumidor. In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas DE PÓS-Graduação EM Administração, 32., 2008, Rio de Janeiro. Anais. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.
- [6] Kotler, P. *Administração de Marketing: a edição novo milênio*. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- [7] _____. *Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados*. São Paulo: Ediouro, 2009.
- [8] LAS Casas, A. L. *Marketing de serviços*. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- [9] Madruga, R. P. *Administração de marketing no mundo contemporâneo*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.
- [10] Marconi, M. A.; Lakatos, E. M. *Técnicas de pesquisa: Planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, análise e interpretação de dados*. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- [11] Maso, L. *Marketing de relacionamento: O que é? Para que serve? Qual sua importância para o cliente?* *Revista de Administração e Ciências Contábeis do IDEAU*. v. 5, n. 10. Janeiro – Junho, 2010.
- [12] Mckenna, R. *Marketing de relacionamento : estratégias bem-sucedidas para a era do cliente*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- [13] Oliveira, D. P. R. *Planejamento Estratégico – Conceitos, Metodologia e Práticas*. Ed. nº 28. Ano: 2007.
- [14] Santos, C. E. M. *Diagnóstico das práticas da gestão estratégica e de ações de marketing de relacionamento em escritórios prestadores de serviços jurídicos: um estudo multicaso*. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010.
- [15] Santos, A. M. M. M.; Gimenez, L. C. P. *Reestruturação do Comercio Varejista e de supermercados*. Disponível: <http://www.bndespar.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conheciment o/bnset/set903.pdf>. Acessado em 26/04/2016.
- [16] Severino, Antonio Joaquim. *Metodologia do trabalho científico: 23ª Edição revista e atualizada 2ª reimpressão*. 2007.
- [17] Silva, N. A. N.; Kaercher, A. L. N. *A importância do Marketing de Relacionamento para a fidelização de clientes*. Disponível em: <<http://www.andrekaercher.com.br/artigos/a-importancia-do-marketing-de-relacionamento-para-a-fidelizacao-de-clientes-novo.pdf>>. Acessado em: 14/04/2016.
- [18] Silva, E. L.; Menezes, E. M. *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005.
- [19] Vergara, S. C. *Métodos de coleta de dados no campo*. São Paulo: Atlas, 2009.

Capítulo 8

ORÇAMENTO PARTICIPATIVO: ESTUDO MULTICASOS EM RONDONIA

Alexandre de Freitas Carneiro

Resumo: O objetivo do estudo é analisar as características dos orçamentos participativos dos municípios do cone sul do estado de Rondônia. Utilizou-se da teoria sobre os elementos essenciais do Orçamento Participativo (OP) como caso para análise. O delineamento da pesquisa foi o estudo de caso com quatro unidades de análise e utilizou-se das técnicas de formulário (*check list*), entrevista e pesquisa documental. O OP ainda não é uma realidade plena na região, embora há exemplos de tentativas de implantação e vontade política. Os elementos essenciais do OP estão presentes em poucos casos. O nível de gestão participativa pela sociedade é baixo e nulo em alguns casos. Sobre os Conselhos de Orçamento Participativo, apenas Cabixi e Cerejeiras possuem. Cerejeiras é município mais avançado sobre o tema em discussão. A proposição de estudo de que os municípios do cone sul rondoniense estão se adequando para uma gestão participativa e aperfeiçoando por meio do OP não foi confirmada. A pesquisa é de interesse tanto de gestores municipais, servidores e, principalmente, dos cidadãos, para a devida conscientização do controle social.

Palavras-chave: Orçamento participativo; Gestão participativa; Municípios de Rondônia.

1 INTRODUÇÃO

Este estudo enquadra-se no campo da gestão pública municipal e, especialmente, no âmbito dos municípios rondonienses e sua experiência com um mecanismo de participação social nas decisões governamentais e elaboração da proposta orçamentária, conhecido como orçamento participativo.

Esse mecanismo de participação social foi inspirado nos princípios democráticos e no postulado da cidadania participativa e é um avanço na democratização da gestão pública, segundo Bezerra Filho (2013).

Os anos 1990 foram marcados pela institucionalização da consulta da “sociedade civil organizada” nos processos de formulação de políticas públicas locais, conforme Milani (2008). Após essa década, algumas normas vieram a garantir a participação social na administração pública, como o Estatuto da Cidade e a Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF).

Para Ribeiro e Borba (2011), o orçamento participativo é uma inovação democrática portadora de virtudes no plano da sua capacidade de racionalização da ação estatal para alterar padrões históricos de relacionamento entre o Estado e a sociedade.

A importância do estudo em questão está na existência de um crescente interesse na academia e na prática governamental em novas formas de relacionamento entre o Estado e a sociedade, de acordo com Abre e Pinho (2014). Justifica-se para ampliar os debates sobre a participação social e controle social da gestão pública municipal, em especial o orçamento participativo, e é de interesse de todo cidadão que paga tributos e que gostaria de obter a informação do destino do gasto público por meio deles, bem como do uso correto dos recursos públicos.

O objetivo principal do estudo é analisar as características dos orçamentos participativos dos municípios do cone sul de Rondônia. Por meio do caso, e para atingir o objetivo, elaborou-se as seguintes questões de pesquisa: Como se caracteriza o orçamento participativo nesses municípios? Qual o nível de gestão participativa pela sociedade, quanto se trata de orçamento público? Como são formados os Conselhos de Orçamento Participativo?

Este artigo está dividido em cinco seções, incluindo esta introdução. A segunda seção

apresenta o referencial teórico que trata do sistema de planejamento e orçamento no Brasil, orçamento público, orçamento-programa e orçamento participativo. A terceira, descreve o método utilizado para a realização do trabalho. Na quarta, encontra-se a apresentação dos resultados. A quinta seção apresenta a conclusão, limitações do trabalho e sugestões para pesquisas futuras.

2 SISTEMA DE PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO

A Constituição Federal (CF) atribui ao Poder Executivo a responsabilidade pelo sistema de Planejamento e Orçamento, e a iniciativa dos seguintes projetos de lei do (a):

- Plano Plurianual (PPA)
- Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO)
- Lei de Orçamento Anual (LOA)

No Brasil é também conhecido como Sistema de Planejamento Integrado, atendendo a mandamento constitucional (art. 165 da CF).

2.1 PLANO PLURIANUAL - PPA

O PPA define as prioridades do governo por um período de quatro anos e deve ser enviado pelo Presidente da República ao Congresso Nacional até 4 meses antes do encerramento da sessão legislativa, isto no primeiro ano de seu mandato.

De acordo com a Constituição Federal, o Projeto de Lei do PPA deve conter “as diretrizes, objetivos e metas da administração pública federal para as despesas de capital e outras delas decorrentes e para as relativas aos programas de duração continuada”. O PPA estabelece a ligação entre as prioridades de longo prazo e a Lei Orçamentária Anual.

É um plano de médio prazo, através do qual se procura ordenar as ações do governo que levem ao atingimento dos objetivos e metas fixados para um período de quatro anos.

A lei que instituir o plano plurianual estabelecerá, de forma regionalizada, as diretrizes, objetivos e metas da administração pública para as despesas de capital e outras decorrentes e para as relativas aos programas de duração continuada. Nenhum investimento cuja execução ultrapasse um exercício financeiro poderá ser iniciado sem prévia inclusão no plano plurianual ou sem lei

que autorize a inclusão, sob pena de crime de responsabilidade (§ 1º do art. 167 da CF).

Conforme o art. 5º no seu § 5º da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), o plano plurianual deve prever as obras e outros investimentos com duração superior a um exercício; caso contrário, o orçamento não poderá destinar recursos a esses projetos, a menos que seja editada uma lei específica para permitir sua inclusão.

O PPA tem por objetivo formular as diretrizes para as finanças públicas no período do plano, identificar e avaliar os recursos disponíveis para o desenvolvimento das ações do setor público, estabelecer as despesas segundo cada programa de governo, etc. As diretrizes definidas pelo PPA nortearão a captação, gestão e gastos de recursos durante o período do plano, ou seja, objetivam a qualidade dos gastos públicos.

Assim, o PPA busca alocar os recursos públicos de modo eficiente e racional, com base nas modernas técnicas de planejamento. É a partir da definição das diretrizes, metas e objetivos que a administração pública desenvolve suas ações, objetivando alcançar o desenvolvimento do país.

Os principais pontos do PPA são: Organização em programas; Definição de indicadores e metas; Transparência na aplicação dos recursos públicos; Melhoria no desempenho gerencial da administração pública; Ênfase nos resultados.

Ainda, segunda a CF, “nenhum investimento cuja execução ultrapasse um exercício financeiro poderá ser iniciado sem prévia inclusão no plano plurianual, ou sem lei que autorize a inclusão, sob pena de crime de responsabilidade”.

2.2 LEI DE DIRETRIZES ORÇAMENTÁRIAS - LDO

Tem a finalidade de nortear a elaboração dos orçamentos anuais, de forma a adequá-los às diretrizes, objetivos e metas da administração pública, estabelecidas no plano plurianual. Compreenderá as metas e prioridades da administração pública, incluindo as despesas de capital para o exercício financeiro

subsequente; orientará a elaboração da lei orçamentária anual; disporá sobre as alterações na legislação tributária.

No art. 4º, § 1º, da LRF, diz que a LDO conterá um Anexo de Metas Fiscais, onde serão estabelecidas as metas relativas a receitas, despesas, resultado primário, montante da dívida pública para os três exercícios seguintes. Deverá conter ainda, avaliação do cumprimento das metas relativas ao exercício anterior; evolução do patrimônio líquido dos três últimos exercícios, destacando a origem e a aplicação dos recursos obtidos com a alienação de ativos; avaliação da situação financeira e atuarial – se houver previdência social própria – e, finalmente, demonstrativo da estimativa e compensação da renúncia de receita e da margem de escansão das despesas obrigatórias de caráter continuado.

Na LDO serão anunciadas as metas fiscais, ou seja, o montante a ser arrecadado e como e onde isto será despendido, seja em pessoal e outras despesas de custeio, subvenções, investimentos ou utilizando-se do superávit primário, no pagamento do principal e juros da dívida. Anexo das Metas Fiscais na LDO conterá:

- Previsão trienal da receita, da despesa, e, do confronto, a estimativa dos resultados nominal e primário;
- Previsão trienal do estoque da dívida pública; considerados o passivos financeiro e permanente;
- Avaliação do cumprimento das metas do ano anterior;
- Evolução do patrimônio líquido, ou seja, o recurso para reduzir o estoque da dívida;
- Avaliação financeira e atuarial dos fundos de previdência dos servidores públicos;
- Estimativa de compensação da renúncia de receitas (*anistias, remissões, isenções, subsídios, etc.*) e da margem de expansão das despesas obrigatórias de caráter continuado.

Quadro 1 – Conteúdo da LDO.

Constituição Federal de 1988	Lei de Responsabilidade Fiscal de 2000
<ul style="list-style-type: none"> ▪ definir as metas e prioridades da Administração Pública ▪ dar orientações básicas para elaboração da LOA ▪ dispor sobre as alterações na legislação tributária ▪ estabelecer a política de aplicação das agências financeiras oficiais de fomento (BB, CEF, BNDES, etc) ▪ dispor sobre a política de pessoal e encargos sociais (art. 169, § 1º, II) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ dispor sobre o equilíbrio entre receitas e despesas ▪ definir os critérios e formas de limitação de empenho ▪ estabelecer as normas relativas ao controle de custos e à avaliação dos resultados dos programas financiados com recursos dos orçamentos ▪ estabelecer as condições e exigências para transferências de recursos a entidades públicas e privadas ▪ definir o montante e forma de utilização da reserva de contingência ▪ dispor sobre a contratação excepcional de horas extras ▪ autorizar o município a auxiliar o custeio de despesas a outros entes da federação ▪ definir critérios para o início de novos projetos ▪ definir as despesas consideradas irrelevantes (para efeito, por exemplo, de gastos com suprimento de fundos) ▪ definir as condições para a renúncia de receitas ▪ elaborar o Anexo de Metas Fiscais e Anexo de Riscos Fiscais.

Fonte: elaboração a partir da CF/88 e LRF.

O Projeto de Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) deve ser enviado pelo Poder Executivo ao Congresso Nacional até 8 meses e meio antes do encerramento da sessão legislativa. A LDO estabelece as metas e prioridades para o exercício financeiro subsequente; orienta a elaboração do Orçamento; dispõe sobre alteração na legislação tributária e estabelece a política de aplicação das agências financeiras de fomento.

Com base na LDO aprovada pelo Legislativo, a Secretaria de Orçamento Federal elabora a proposta orçamentária para o ano seguinte, em conjunto com os Ministérios e unidades orçamentárias do Poder Legislativo e Judiciário. Por determinação constitucional, o governo é obrigado a encaminhar o Projeto de Lei do Orçamento ao Congresso Nacional até 4 meses antes do encerramento da sessão legislativa. Acompanha o projeto uma Mensagem do Presidente da República, na qual é feito um diagnóstico sobre a situação econômica do país e suas perspectivas.

2.3 LEI ORÇAMENTÁRIA ANUAL - LOA

Para viabilizar a concretização das situações planejadas no plano plurianual e, obviamente, transformá-las em realidade, obedecida a Lei de Diretrizes Orçamentárias, elabora-se o Orçamento Anual, onde são programadas as ações a serem executadas, visando alcançar os objetivos determinados. É a parcela do Plano Plurianual que será desenvolvida num exercício financeiro e, que coincide com o ano civil.

A lei orçamentária anual compreenderá:

I – O Orçamento Fiscal referente aos poderes Executivos, Legislativo e Judiciário, seus fundos, órgãos e entidades da administração direta e indireta, inclusive fundações instituídas e mantidas pelo poder público;

II – O Orçamento de Investimentos das Empresas em que o Estado, direta ou indiretamente, detenha a maioria do capital social com direito a voto; e

III – O Orçamento da Seguridade Social, abrangendo todas as entidades e órgãos a eles vinculados, da administração direta ou

indireta, bem como os fundos e fundações instituídos e mantidos pelo poder público.

No quadro 2 apresentam-se um resumo das características das leis orçamentárias.

Quadro 2 - Características das leis orçamentárias.

LEIS ORÇAMENTÁRIAS	Funções (Constituição Federal)	Tipo de Planejamento (Silva, 2011)
PPA	Objetivos, diretrizes e metas	Estratégico
LDO	Metas e prioridades	Tático
LOA	Ações	Operacional

Fonte: elaboração própria.

No art. 35, § 2º, do ADCT (Ato das Disposições Constitucionais Transitórias) constam os prazos de envio e devolução dos projetos das leis orçamentárias. O prazo de envio é aquele com limite para o Poder

Executivo encaminhar ao Legislativo. O prazo de devolução é o limite de tempo para o Poder Legislativo devolver ao Executivo os projetos de leis para sanção, promulgação e posterior publicação.

Quadro 3 - prazos das leis orçamentárias.

PROJETO	Prazo de envio até	Prazo de devolução até
PPA	4 meses antes do encerramento do 1º exercício financeiro. Na prática, deve ser encaminhado até 31/08	Encerramento da sessão legislativa. Até 22/12
LDO	8,5 meses antes do encerramento do exercício financeiro. Até 15/04	Encerramento do 1º período da sessão legislativa. Até 17/07
LOA	4 meses antes do encerramento do exercício financeiro. Até 31/08	Encerramento da sessão legislativa. Deve ser devolvido até 22/12

Fonte: Crepaldi, Crepaldi (2013, p. 48).

3 ORÇAMENTO PÚBLICO

O orçamento público é o principal instrumento para a viabilização das políticas públicas de distribuição de renda (função distributiva), segundo Giacomoni (2012). É o instrumento por meio do qual, conforme Crepaldi e Crepaldi (2013), o governo estima as receitas que irá arrecadar e fixa os gastos que espera realizar durante o ano. Ou seja, ainda segundo esses autores, o orçamento público dos governos federal, estadual, distrital e municipal compreende a previsão de todas as receitas que serão arrecadadas dentro de determinado exercício financeiro e a fixação de todos os gastos autorizados a executar.

Machado, Manso e Cabral (2012, p. 129) afirmam que “o orçamento público é um documento legal aprovado por lei contendo previsão de receitas e a estimativa de

despesas a serem realizadas por um Governo em um determinado exercício” (um ano).

Para Crepaldi e Crepaldi, o orçamento deixou de ser um mero quadro de receitas e despesas e evoluiu para uma base de planejamento das atividades futuras, a saber: auxiliar o Executivo na sua organização; dar ao Legislativo as bases em que se processam a previsão da receita e da fixação da despesa; proporcionar à administração a oportunidade de exercer um controle mais efetivo e real; servir de base para a tomada de contas; tornar-se um instrumento fundamental à administração; centralizar as atividades orçamentárias da União num órgão especializado.

Crepaldi e Crepaldi descrevem também sobre os aspectos do orçamento aplicado ao setor público, os quais se resumem no quadro 4.

Quadro 4 – Aspectos do orçamento público.

Aspectos	Descrição
Administrativo	Peça de planejamento que auxilia os responsáveis pelas finanças públicas na consecução das diversas etapas do processo administrativo: execução e controle.
Econômico	Instrumento por meio do qual o governo extrai recursos da sociedade e os injeta em áreas selecionadas. Tanto os incentivos microeconômicos e setoriais quanto as variáveis macroeconômicas relativas ao nível de inflação, endividamento e emprego na economia são diretamente afetados pela gestão orçamentária.
Jurídico	Em caráter e força de lei. A elaboração e a aprovação do orçamento público seguem o processo legislativo de discussão, emenda, votação e sanção como qualquer outra lei.
Técnico	Há regras metodológicas para a realização dos fins indicados político, econômico, administrativo e jurídico.
Político	As decisões relacionadas ao orçamento são decisões políticas que refletem a detenção do poder por grupos econômicos e classes sociais (decisões de políticas de governo).

Fonte: elaborado a partir de Crepaldi e Crepaldi (2013).

Furtado (2008) descreve os conceitos constantes do glossário endereçado na

página da STN, os quais estão sintetizados no quadro a seguir.

Quadro 5 – Conceitos da STN.

Conceitos	Descrição
Orçamento-Programa	Orçamento moderno. Características: integração, planejamento e orçamento; quantificação de objetivos e fixação de metas; relações insumo-produto; alternativas programáticas; acompanhamento físico-financeiro; avaliação de resultados; e gerência por objetivos. Enfatiza os objetivos e propósitos, os programas, os custos dos programas, e medidas de desempenho.
Orçamento Base Zero	Orçamento por estratégia. Não há direitos adquiridos da unidade orçamentária em relação às verbas autorizadas no orçamento anterior (a base é zero), cabendo a ela justificar todas as atividades que desenvolverá no exercício corrente. Abordagem desenvolvida nos EUA e adotada na Geórgia em 1973.
Orçamento Tradicional	Orçamento clássico. Processo orçamentário em que apenas uma dimensão é explicitada que é o objeto de gasto. Não vincula o planejamento aos programas. A proposta orçamentária tem por base o ano anterior com a projeção de inflação do período.
Orçamento de Desempenho	Orçamento funcional. Caracteriza-se por apresentar duas dimensões do orçamento: o objeto de gasto e um programa de trabalho, contendo as ações desenvolvidas. Toda a ênfase está no desempenho organizacional.

Fonte: elaborado a partir de Furtado (2008).

O conceito utilizado na prática brasileira, modernamente, é o do Orçamento-Programa que foi criado pelo Decreto-lei nº 200/67, o qual consagrou as funções de planejamento e orçamento público no país. É denominado Orçamento-Programa porque é o programa de trabalho que vincula a LOA (o orçamento) ao PPA, e sua ênfase está nas realizações que se pretende alcançar.

É um plano de trabalho, segundo Crepaldi e Crepaldi (2013), expresso por um conjunto de ações a realizar e pela identificação dos

recursos necessários à sua execução. Ainda conforme esses autores, sua organização leva em conta os níveis de prioridade e estruturas de classificação do planejamento, discriminando-os para:

- Dar ênfase aos fins e não aos meios;
- Indicar as ações em que o setor público aplicará seus recursos;
- Definir os responsáveis pela execução; e

- Especificar os resultados esperados.

Mas, o que é o Programa? É o instrumento de organização da ação governamental que visa à concretização dos objetivos pretendidos,

sendo mensurado por indicadores estabelecidos no PPA (Crepaldi; Crepaldi, 2013). No quadro 6 apresentam-se as orientações, características e vantagens do orçamento-programa.

Quadro 6 – Orçamento-programa.

Orientações	Características
<p>Demonstração das realizações programadas para um período determinado de tempo;</p> <p>Obtenção da racionalidade na alocação dos recursos;</p> <p>Mensuração da eficiência e da eficácia das ações governamentais.</p>	<p>Propiciar a integração entre o planejamento e o orçamento;</p> <p>Realizar a quantificação dos objetivos e das metas;</p> <p>Basear as decisões em relações de insumo-produto e na pluralidade de alternativas programáticas;</p> <p>Empregar instrumentos aperfeiçoados para a mensuração dos resultados.</p>
Vantagens	
<p>Melhor planejamento do trabalho;</p> <p>Maior precisão na elaboração dos orçamentos;</p> <p>Melhor determinação das responsabilidades;</p> <p>Maior oportunidade para redução de custos;</p> <p>Maior compreensão do conteúdo programático;</p> <p>Facilidade para identificação de duplicação de funções;</p> <p>Melhor controle da execução dos programas;</p> <p>Identificação dos gastos e realizações por programa e sua comparação em termos absolutos e relativos;</p> <p>Apresentação dos objetivos e dos recursos e do inter-relacionamento entre custos e programas;</p> <p>Ênfase no que o governo realiza e não no que ele gasta.</p>	

Fonte: elaborado a partir de Crepaldi e Crepaldi (2013).

4 ORÇAMENTO PARTICIPATIVO


Para Figueiredo e Santos (2014) o orçamento participativo consiste numa nova forma de planejar os gastos públicos. Mas, inicialmente, é importante analisar o seu conceito dado pela Controladoria Geral da União (CGU), disponível no Porta da Transparência:

O orçamento participativo é um importante instrumento de complementação da democracia representativa, pois permite que o cidadão debata e defina os destinos de uma cidade. Nele, a população decide as prioridades de investimentos em obras e serviços a serem realizados a cada ano, com os recursos do orçamento da prefeitura. Além disso, ele estimula o exercício da cidadania, o

compromisso da população com o bem público e a co-responsabilização entre governo e sociedade sobre a gestão da cidade.

Orçamento Participativo (OP), segundo Dias (2012, p. 40) “permite aos cidadãos influenciar ou decidir sobre os orçamentos públicos, geralmente o orçamento de investimentos de prefeituras através de processos de participação cidadã”.

Essa participação social, para Ribeiro e Bliacheriene (2013), é essencial para a legitimidade e o êxito das etapas das políticas, mas por outro lado não se pode pensar que é uma forma de resolver as todas as dúvidas e limitações da gestão pública. Esses autores citam a experiência mais



antiga, duradoura e exitosa, que é a do município de Porto Alegre, na década de 1990, e afirmam ainda, que a participação social, sob a forma de controle social, representa uma forma importante de ampliação da capacidade do Estado de monitorar, controlar e avaliar suas ações (p. 28).

Para Gohn (2011), a reconstrução da teoria democrática, na concepção participativa, parte da esfera pública onde há a interação entre os diversos grupos da sociedade como entidades, movimentos sociais, associações e outros, com o intuito de debaterem os problemas coletivos da sociedade.

Um estudo realizado por Hernandez-Sanches et al. (2018) apresentou o Comportamento Organizacional de Cidadania (COC) como um modelo de participação expresso pelo diálogo. O objetivo do estudo foi associar os princípios do COC com os construtos de participação, organização e comunidade no intuito de encontrarem elementos comuns que favorecessem disseminação do conhecimento entre as pessoas e/ou envolvidos, não apenas dentro de uma empresa/organização, mas também em toda a comunidade através do diálogo. Os autores concluíram que o COC facilita a participação, pois ela é entendida como um processo relacional, baseado na interação entre os indivíduos (HERNANDEZ-SÁNCHEZ *et al.*, 2018).

Cunha (2005, p. 39) chama de *administração participativa* ou *gestão compartilhada*, àquelas que procuram administrar os municípios com *mecanismos específicos de participação popular*: conselhos, orçamentos participativos e comissões associadas à construção e gestão de prioridades locais. Para Cunha, *gestão participativa* é o governo e a sociedade realizando juntos o planejamento da administração pública.

Foi nos anos 1980 o grande salto para alavancar as ideias participativas do orçamento.

A década de 1980 foi marcada no Brasil por profundas mudanças sociais, políticas e institucionais, reflexos do intenso processo de busca pela democratização da gestão pública brasileira. Nesse cenário, começam a serem travados fortes embates entre o poder estatal, movimentos sociais e organizações da sociedade civil, desencadeando-se uma trajetória de lutas pela ampliação democrática, que visava assegurar a participação da sociedade nos processos

decisórios da gestão e controle dos recursos públicos (ROCHA, 2009, p. 4).

Houve experiências a partir dessa década. Vontade política e cooperação entre os membros da prefeitura e da sociedade; continuidade administrativa e maturidade no processo; participação da comunidade nas assembleias; coesão entre planejamento, técnica, administração e OP; e a credibilidade do processo, são as variáveis que explicaram as experiências bem-sucedidas do OP local, de acordo com o estudo de Costa (2010), que analisou experiências desenvolvidas em todo o país desde o ano de 1989 até a gestão de 2004.

Segundo Giacomoni (2012), o OP difundiu-se como um novo mecanismo de expressão de participação popular, mas que para ele, a experiência pioneira é o caso do município de Vila Velha. Esse mecanismo é um processo no âmbito dos municípios, conforme Giacomoni, e esse autor afirma “que pode ser aperfeiçoado pela participação da comunidade na análise e discussão dos problemas e na identificação de soluções que mais de perto dizem respeito aos interessados” (p. 250).


O OP, conforme Machado, Manso e Cabral (2012), é um mecanismo do governo de democracia popular que permite aos cidadãos influenciar ou decidir sobre o orçamento público municipal, e ele tem a função primeira de dar mais transparência nas contas do governo.

Segundo Crepaldi e Crepaldi (2013), o objetivo inicial do OP é conhecer as necessidades mais urgentes das comunidades para definir as prioridades do governo por ocasião da elaboração da Lei Orçamentária Anual (LOA), produzindo material suficiente para a formatação do Plano Plurianual (PPA) e da Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO). Ainda para esses autores, o OP é efetivamente democrático se:

O sistema de representação funcionar a contento;

O aparato legal permitir a intervenção dos diversos representantes (executivo, legislativo, tribunais de contas, judiciário e Ministério Público) no processo decisório em torno das receitas e despesas;

Os agentes concretos que dispõem de mandatos dispuseram de competência política e capacidade técnica para agir em defesa de seus representados;



O sistema de controle público (interno e externo) induzir o controle social, ou seja, os próprios agentes representados criarem e facilitarem os mecanismos de participação direta da população na alocação e redistribuição dos recursos, por meio do orçamento participativo.

Na lei federal n.º 10.257/2001, conhecida como Estatuto da Cidade, nos artigos 40, parágrafo 4º, e 44, há o regramento do direito à participação popular, por meio de audiências públicas, no processo de elaboração do Plano Diretor - principal instrumento de planejamento sustentável das cidades - e impõe aos Poderes Legislativo e Executivo municipais a obrigação da promoção dessas audiências públicas para debates, visando decidir da melhor forma, o emprego dos recursos públicos para o bem-estar da população.

Mas, não é só o Plano Diretor que é importante instrumento de planejamento e política urbana. O artigo 4 do Estatuto da Cidade enumera vários, mas destaca-se mormente o inciso III - planejamento municipal, em especial: [...] d) plano plurianual; e) diretrizes orçamentárias e orçamento anual; f) gestão orçamentária participativa; g) planos, programas e projetos setoriais; h) planos de desenvolvimento econômico e social; etc. O artigo 44 assim expressa:

No âmbito municipal, a gestão orçamentária participativa de que trata a alínea f do inciso III do art. 4º desta lei incluirá a realização de debates, audiências e consultas públicas sobre as propostas do plano plurianual, da lei de diretrizes orçamentárias e do orçamento anual, como condição obrigatória para sua aprovação pela câmara municipal.

A LRF prevê também a necessidade da realização dessas audiências durante a execução do orçamento para demonstrar o cumprimento das metas fiscais definidas na LDO, conforme determina o artigo 9º, parágrafo 4º, e no artigo 48º, parágrafo único, inciso I e II:

Até o final dos meses de maio, setembro e fevereiro, o Poder Executivo demonstrará e avaliará o cumprimento das metas fiscais de cada quadrimestre, em audiência pública na

comissão referida no § 1º do art. 166 da Constituição ou equivalente nas Casas Legislativas estaduais e municipais.

A transparência será assegurada também mediante incentivo à participação popular e realização de audiências públicas, durante os processos de elaboração e de discussão dos planos, lei de diretrizes orçamentárias e orçamentos.

Liberação ao pleno conhecimento e acompanhamento da sociedade, em tempo, real, de informações pormenorizadas sobre a execução orçamentária e financeira, em meios eletrônicos de acesso público.

Portanto, para o desenvolvimento de uma gestão participativa, para que haja transparência e criação de uma cultura de orçamento participativo, o governo municipal deve promover as informações necessárias ao cidadão. Nesse sentido, segundo a Controladoria Geral da União – CGU (2012), a transparência da gestão pública e das ações do governo depende, portanto:

- da publicação de informações;
- de espaços para a participação popular na busca de soluções para problemas na gestão pública;
- da construção de canais de comunicação e de diálogo entre a sociedade civil e o governante;
- do funcionamento dos Conselhos, órgãos coletivos do poder público e da sociedade civil com o papel de participar da elaboração, execução e fiscalização das políticas públicas;
- da modernização dos processos administrativos, que, muitas vezes, dificultam a fiscalização e o controle por parte da sociedade civil;
- da simplificação da estrutura de apresentação do orçamento público, aumentando assim a transparência do processo orçamentário.

Crepaldi e Crepald (2013) descrevem os elementos essenciais do OP, conforme quadro 7, além da criação do Conselho de Orçamento Participativo (COP).

Quadro 7 – Elementos essenciais do orçamento participativo.

ELEMENTOS DO ORÇAMENTO PARTICIPATIVO MUNICIPAL	
	Vontade política;
	Definição de equipe com responsabilidade de organizar e coordenar o processo de implantação, acompanhamento e gestão participativa;
	Formação de planejadores e gestores urbanos e populares;
	Levantamento do conjunto de dados, indicadores e informações econômicas, financeiras, sociais e políticas do local;
	Sensibilização da população para participar das atividades de planejamento;
	Ampla divulgação para que a população conheça o processo de construção do OP;
	Criação de canais de participação em todas as fases do ciclo orçamentário: nos momentos de preparação da proposta, discussão, execução, controle e avaliação. Forte mobilização em todas as etapas;
	Participação de todos os segmentos sociais: lideranças comunitárias, igrejas, associações e sindicatos, estudantes, parlamentares, secretários, etc.;
	Propiciar acesso às informações, de forma simplificada e diversificada;
	Disseminação dos conceitos e práticas de cidadania, da importância da coletividade;
	Disseminação da educação fiscal, explicação para população que o OP deve acontecer nas duas pontas do processo: receita e despesa. A população precisa saber que os governos só poderão realizar investimentos e manter os investimentos já existentes se houver arrecadação;
	Reforma administrativa dos órgãos governamentais para absorver e entender o OP.

Fonte: Crepaldi e Crepaldi (2013, p. 242).

Estudos científicos significativos sobre OP foram os de Franzese e Pedroti (2005) e de Pires e Martins (2011).

Franzese e Pedroti (2005) analisaram o orçamento participativo à luz da teoria democrática, buscando identificar se esse mecanismo interage com as instituições democráticas vigentes e se, de fato, ele pode ampliar a participação da população nas decisões do governo municipal. Discutiram aspectos de democracia direta, democracia representativa e *accountability* e questionaram se o orçamento participativo amplia os mecanismos de *accountability*. Concluíram que a simples implementação desse mecanismo não pode garantir a melhor ou a pior qualidade de democracia, variando de acordo com a experiência de cada cidade. Concluíram ainda que seu maior impacto consistiria na criação de um canal de comunicação direta entre representante e representados, por meio do qual os últimos poderiam manifestar suas preferências, fazendo com que o governo pudesse ser mais responsivo.

Pires e Martins (2011) objetivaram analisar a produção de dissertações e teses sobre OP


nos programas de pós-graduação do Brasil e concluíram que, esse mecanismo continua sendo pouco avaliado, entendido e explicado em termos de sua dimensão técnica orçamentário-financeira, apesar de duas décadas de experimentação. Diante desse fato, imprescindível maiores discussões sobre o tema, não só acadêmicas, mas também no âmbito dos conselhos municipais.

3 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

3.1 CARACTERIZAÇÃO METODOLÓGICA

O delineamento da pesquisa é o estudo de caso com abordagem qualitativa e do tipo descritivo (GIL, 2009). Caracteriza-se como multicaso com quatro unidades. As unidades de análise foram quatro municípios do cone sul de Rondônia. Segundo Yin (2010) e Cooper e Schindler (2011) o estudo de caso é adequado às questões do tipo “como”; “o que” ou “por que”.

Desse modo, as questões inicialmente elaboradas foram: Como se caracteriza o orçamento participativo nesses municípios? Qual o nível de gestão participativa pela



sociedade, quanto se trata de orçamento público? Como são formados os Conselhos de Orçamento Participativo?

A proposição é de que os municípios estão se adequando para uma gestão participativa e aperfeiçoando por meio do orçamento participativo. Estudos de caso são adequados aos processos de mudança (GIL, 2009), como é o caso investigado sobre movimentos sociais que reivindicam melhorias no serviço público. O intuito com o método foi a verificação ou testagem das teorias e exigências legais em análise (EISENHARDT, 1989).

Ainda sobre o estudo de caso, quantos aos resultados, é imprescindível esclarecer que a generalização dos mesmos é analítica, teórica, e não estatística, de frequências (ALVES-MAZZOTTI, 2006; GIL, 2009; YIN, 2010).

3.2 ETAPAS, TÉCNICAS, COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

A etapa da pesquisa consistiu-se de: (1) formulário do tipo *check list*; (2) entrevista não estruturada; e (3) pesquisa documental. O primeiro instrumento de pesquisa foi o formulário que é aplicado pelo pesquisador na presente do entrevistado. A estrutura do *check list*, formulário, foi elaborado com base na teoria de Crepaldi e Crepaldi (2013), conforme Quadro 7. Na entrevista utilizou-se para coleta de dados complementares e os entrevistados foram gestores ou servidores envolvidos com o tema. Já a pesquisa documental, pesquisou-se no website dos municípios sobre estrutura e processos de elaboração do orçamento participativo.

Denota-se, assim, o uso de múltiplas fontes de evidência no método ou variadas técnicas de coleta de dados para a devida triangulação (VERSCHUREN, 2003; ALVES-MAZZOTTI, 2006; YIN, 2010; CRESWELL,

2010). A triangulação de métodos, entre várias, é a mais utilizada nos estudos de caso (GIL, 2009).

3.3 LOCUS DA PESQUISA E AMOSTRA

O território de identidade cone sul é composto pelos municípios de Vilhena, Pimenta Bueno, Espigão do Oeste, Chupinguaia, Colorado do Oeste, Cabixi, Cerejeiras, Pimenteiras do Oeste, Corumbiara e Parecis. Os casos para a amostra da pesquisa compreenderam apenas quatro municípios, por dificuldades de acesso aos demais, portanto uma amostra caracterizada por acessibilidade (VERGARA, 2009). Os municípios analisados, que colaboraram na pesquisa foram Vilhena, Cerejeiras, Colorado do Oeste e Cabixi. Tentou-se outros municípios por telefones e *e-mails*, mas sem retorno.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 DADOS GERAIS

Inicialmente, é importante conhecer os municípios pelo Índice FIRJAN de Desenvolvimento Municipal – IFDM. O IFDM é um estudo do Sistema FIRJAN que acompanha anualmente o desenvolvimento socioeconômico de todos os mais de 5 mil municípios brasileiros em três áreas de atuação: Emprego & renda, Educação e Saúde. Criado em 2008, ele é feito, exclusivamente, com base em estatísticas públicas oficiais, disponibilizadas pelos ministérios do Trabalho, Educação e Saúde (SISTEMA FIRJAN, 2014).

A Tabela 1 apresenta os municípios do cone sul de Rondônia ordenados por aqueles com melhor índice no *ranking* estadual. Os dados atuais são de publicação em 2014 referentes ao ano base 2011.

Tabela 1 – *Ranking* dos municípios do cone sul de Rondônia.

Ranking IFDM Geral		UF	Município	IFDM	Emprego & Renda	Educação	Saúde
Nacional	Estadual						
456°	1°	RO	Vilhena	0,7856	0,7648	0,7759	0,8161
1496°	5°	RO	Chupinguaia	0,7065	0,6534	0,7289	0,7372
1689°	6°	RO	Pimenta Bueno	0,6958	0,6341	0,7588	0,6946
3207°	16°	RO	Espigão D'Oeste	0,6107	0,5397	0,6838	0,6087
3312°	18°	RO	Cabixi	0,6036	0,4559	0,7414	0,6134
3552°	22°	RO	Cerejeiras	0,5872	0,4352	0,7404	0,5861
3667°	26°	RO	Colorado do Oeste	0,5798	0,3749	0,7229	0,6416
3845°	31°	RO	Pimenteiras do Oeste	0,5678	0,4385	0,6417	0,6232
4452°	43°	RO	Corumbiara	0,5204	0,4294	0,6456	0,4863
4611°	47°	RO	Parecis	0,5072	0,4372	0,5928	0,4915

Fonte: Sistema FIRJAN (2014).

Vilhena é o melhor município do ranking estadual e ocupa a 456° no nível nacional do IFDM consolidado. Também é o melhor nas três áreas de atuação: Emprego & Renda, Educação e Saúde.

4.2 ELEMENTOS ESSENCIAIS DO OP DOS MUNICÍPIOS DO CONE SUL RONDONIENSE

A seguir serão apresentados os dados referentes aos municípios pesquisados por

meio de dois tipos de quadros para cada: um referente ao *check list* dos elementos do orçamento participativo (OP) com base na teoria de Crepaldi e Crepaldi (2013, Quadro 7) e outro com base nos resultados das entrevistas. Dos elementos essenciais do OP desses autores acrescentou-se o art. 44 do Estatuto da Cidade (primeiro item do quadro).

Nos Quadros 8 e 9 estão descritos os achados sobre Vilhena.

Quadro 8 – *Check list* do orçamento participativo, município de Vilhena.

ELEMENTOS DO ORÇAMENTO PARTICIPATIVO		SIM	NÃO
MUNICÍPIO DE VILHENA			
Há gestão orçamentária participativa realizada por meio de debates, audiências e consultas públicas sobre as propostas orçamentárias (PPA, LDO, LOA) como condição obrigatória para sua aprovação na Câmara Municipal (Estatuto da Cidade, artigo 44).			X
Há Conselho do Orçamento Participativo (COP).			X
Há vontade política para o OP.		X	
Há definição de equipe com responsabilidade de organizar e coordenar o processo de implantação, acompanhamento e gestão participativa;		X	
Há formação de planejadores e gestores urbanos e populares;			X
Há levantamento do conjunto de dados, indicadores e informações econômicas, financeiras, sociais e políticas do local;		X	
Há sensibilização da população para participar das atividades de planejamento;		X	
Há ampla divulgação para que a população conheça o processo de construção do OP;			X
Há criação de canais de participação em todas as fases do ciclo orçamentário: nos momentos de preparação da proposta, discussão, execução, controle e avaliação. Há forte mobilização em todas as etapas;			X

(continuação...)

ELEMENTOS DO ORÇAMENTO PARTICIPATIVO		SIM	NÃO
MUNICÍPIO DE VILHENA			
Há participação de todos os segmentos sociais: lideranças comunitárias, igrejas, associações e sindicatos, estudantes, parlamentares, secretários, etc.;			X
Há propiciação ao acesso às informações, de forma simplificada e diversificada;			X
Há disseminação dos conceitos e práticas de cidadania, da importância da coletividade;			X
Há disseminação da educação fiscal, explicação para população que o OP deve acontecer nas duas pontas do processo: receita e despesa. A população sabe que o governo só poderá realizar investimentos e manter os investimentos já existentes se houver arrecadação;			X
Houve ou há reforma administrativa dos órgãos governamentais para absorver e entender o OP.			X

Percebe-se que a grande maioria dos 13 itens não está presente na gestão do município. Os instrumentos orçamentários participativos não são condição obrigatória para aprovação pelo parlamento municipal, com base no art. 44 do

Estatuto da Cidade. Embora há vontade política, esse município que é o primeiro do *ranking* FIRJAM, não está estruturado para uma gestão participativa com relação ao orçamento público.

Quadro 9 – Entrevista, município de Vilhena.

PERGUNTAS	RESPOSTAS
1. Caso há o Conselho de Orçamento Participativo (COP), como ele é formado?	Não possui um COP. Possui uma comissão de servidores que durante a elaboração do PPA, realiza uma pesquisa com pessoas de cada bairro.
2. O que o município tem feito para conscientizar população da importância do Orçamento Participativo?	Apesar do município ainda não ter COP, a população participa do PPA através do questionário que a comissão de servidores elabora. Os representantes de bairros são convidados pela mídia a participar da pesquisa, procurando dessa forma atender as reais necessidades da população.
3. Como a sociedade vê essa oportunidade de participação no orçamento?	Alguns são leigos nesse assunto, mas a maioria participa com informações importantes para o PPA com sugestão e situações no dia a dia.
4. Quais as dificuldades encontradas para a implementação do COP? (caso tenha dificuldades).	Acredito pelo fato de a legislação não ser impositiva quanto ao Orçamento Participativo, deixa brecha para a administração pública, e também pelo fato de a população não ter cultura de participar das audiências públicas.
5. As secretarias têm participação no Orçamento Participativo?	As secretarias participam da elaboração do orçamento nas suas áreas específicas.

Segundo uma servidora entrevistada, o orçamento da prefeitura não é considerado participativo. Alegou que a legislação, conforme resposta acima, não é impositiva, no

entanto, há o regramento do art. 44 do Estatuto da Cidade. Os Quadros seguintes, 10 e 11, são referentes ao município de Cerejeiras.

Quadro 10 – *Check list* do orçamento participativo, município de Cerejeiras.

ELEMENTOS DO ORÇAMENTO PARTICIPATIVO MUNICÍPIO DE CEREJEIRAS	SIM	NÃO
Há gestão orçamentária participativa realizada por meio de debates, audiências e consultas públicas sobre as propostas orçamentárias (PPA, LDO, LOA) como condição obrigatória para sua aprovação na Câmara Municipal (Estatuto da Cidade, artigo 44).	X	
Há Conselho do Orçamento Participativo (COP).	X	
Há vontade política para o OP.	X	
Há definição de equipe com responsabilidade de organizar e coordenar o processo de implantação, acompanhamento e gestão participativa;	X	
Há formação de planejadores e gestores urbanos e populares;	X	
Há levantamento do conjunto de dados, indicadores e informações econômicas, financeiras, sociais e políticas do local;	X	
Há sensibilização da população para participar das atividades de planejamento;	X	
Há ampla divulgação para que a população conheça o processo de construção do OP;	X	
Há criação de canais de participação em todas as fases do ciclo orçamentário: nos momentos de preparação da proposta, discussão, execução, controle e avaliação. Há forte mobilização em todas as etapas;	X	
Há participação de todos os segmentos sociais: lideranças comunitárias, igrejas, associações e sindicatos, estudantes, parlamentares, secretários, etc.;	X	
Há propiciação ao acesso às informações, de forma simplificada e diversificada;	X	
Há disseminação dos conceitos e práticas de cidadania, da importância da coletividade;	X	
Há disseminação da educação fiscal, explicação para população que o OP deve acontecer nas duas pontas do processo: receita e despesa. A população sabe que o governo só poderá realizar investimentos e manter os investimentos já existentes se houver arrecadação;	X	
Houve ou há reforma administrativa dos órgãos governamentais para absorver e entender o OP.	X	

Cerejeiras, conforme o respondente, que foi o contador do município, apresenta todos os elementos do OP, e, portanto, possui uma

excelente gestão participativa. A seguir os dados da entrevista nesse município.

Quadro 11 – Entrevista, município de Cerejeiras.

PERGUNTAS	RESPOSTAS
1. Caso há o Conselho de Orçamento Participativo (COP), como ele é formado?	O COP é formado através de decreto municipal, que nomeia o Presidente e mais 6 (seis) membros: 3 (três) da sociedade civil e 3 da esfera governamental.
2. Os conselheiros passam por um processo de capacitação incluindo conhecimentos básicos de finanças municipais, orçamento, custos e liderança?	Os membros da esfera governamental passam por capacitação, os demais ainda não.
3. Caso há OP no município, quando ele foi implantado? O que influenciou a sua implantação? Quais os avanços percebidos desde então?	O OP foi implantado em 2009, foi por força de Lei Autorizativa, acompanhamento das ações pela população e o atendimento dos pedidos.
4. Como o município convida a população para participar do OP?	Através do chamamento público, convites distribuídos a todas as entidades interessadas, divulgação por anúncio de propaganda volante (carro de som), publicação no site do município (www.cerejeiras.ro.gov.br), em murais da Prefeitura Municipal, Câmara de Vereadores, escolas, igrejas, Associação Comercial, e demais entidades. O município realizará em breve (ainda sem data marcada) a próxima conferência para a eleição do novo Conselho, devendo ela ser publicada nos locais supracitados.

A primeira pergunta é igual para todos os municípios. Cerejeiras é uma cidade menor que Vilhena, possui o índice FIRJAM de nº 22 do estado, e ainda assim, possui uma gestão do orçamento participativo melhor. Há experiência desde 2009, realiza capacitações

do COP para os membros internos e dá ampla divulgação do OP.

Na sequência, Os Quadros 12 e 13 são dos dados do município de Colorado do Oeste.

Quadro 12 – *Check list* do orçamento participativo, município de Colorado do Oeste.

ELEMENTOS DO ORÇAMENTO PARTICIPATIVO		SIM	NÃO
MUNICÍPIO DE COLORADO DO OESTE			
Há gestão orçamentária participativa realizada por meio de debates, audiências e consultas públicas sobre as propostas orçamentárias (PPA, LDO, LOA) como condição obrigatória para sua aprovação na Câmara Municipal (Estatuto da Cidade, artigo 44).	X		
Há Conselho do Orçamento Participativo (COP).			X
Há vontade política para o OP.			X
Há definição de equipe com responsabilidade de organizar e coordenar o processo de implantação, acompanhamento e gestão participativa;	X		
Há formação de planejadores e gestores urbanos e populares;	X		
Há levantamento do conjunto de dados, indicadores e informações econômicas, financeiras, sociais e políticas do local;	X		
Há sensibilização da população para participar das atividades de planejamento;			X
Há ampla divulgação para que a população conheça o processo de construção do OP;	X		
Há criação de canais de participação em todas as fases do ciclo orçamentário: nos momentos de preparação da proposta, discussão, execução, controle e avaliação. Há forte mobilização em todas as etapas;			
Há participação de todos os segmentos sociais: lideranças comunitárias, igrejas, associações e sindicatos, estudantes, parlamentares, secretários, etc.;			X
Há propiciação ao acesso às informações, de forma simplificada e diversificada;	X		
Há disseminação dos conceitos e práticas de cidadania, da importância da coletividade;	X		
Há disseminação da educação fiscal, explicação para população que o OP deve acontecer nas duas pontas do processo: receita e despesa. A população sabe que o governo só poderá realizar investimentos e manter os investimentos já existentes se houver arrecadação;			X
Houve ou há reforma administrativa dos órgãos governamentais para absorver e entender o OP.			X

Quadro 13 – Entrevista, município de Colorado do Oeste.

PERGUNTAS	RESPOSTAS
1. Caso há o Conselho de Orçamento Participativo (COP), como ele é formado?	Não há COP. Houve a formação de uma equipe responsável para organizar o processo de implantação da gestão participativa.
2. Os conselheiros passam por um processo de capacitação incluindo conhecimentos básicos de finanças municipais, orçamento, custos e liderança?	Não têm conselheiros, porém, a equipe responsável em coordenar o processo de implantação possuía conhecimentos básicos em administração, contabilidade e orçamento.
3. Caso há OP no município, quando ele foi implantado? O que influenciou a sua implantação? Quais os avanços percebidos desde então?	Houve OP até abril de 2005. Não há informações quanto a data de implantação do OP. O que influenciou a adesão do OP no município foi os avanços percebidos da relação participação/política/cidadão em outras cidades brasileiras. No entanto, não houve sucesso na implantação do OP neste município. A prefeitura sempre busca divulgar sobre as reuniões, um mês antes, através da rádio principal, portal do município na internet e carros de som. Isso em cada bairro da cidade. De dois, três a nenhum cidadão, com exceção dos funcionários públicos, apareciam nos encontros marcados. Motivo percebido foi a falta de interesse dos cidadãos em participar das decisões do orçamento, e, por isso, interrompido em abril de 2005.

Colorado do Oeste (26º do *ranking* IFDM, estadual), conforme o respondente, que também foi o contador do município. Há vontade política, houve experiência, mas também descontinuidade pelo fato de o

cidadão não apresentar interesse na gestão e orçamento participativo.

Por fim, os Quadros 14 e 15 referem-se ao município de Cabixi.

Quadro 14 – *Check list* do orçamento participativo, município de Cabixi.

ELEMENTOS DO ORÇAMENTO PARTICIPATIVO MUNICÍPIO DE CABIXI	SIM	NÃO
Há gestão orçamentária participativa realizada por meio de debates, audiências e consultas públicas sobre as propostas orçamentárias (PPA, LDO, LOA) como condição obrigatória para sua aprovação na Câmara Municipal (Estatuto da Cidade, artigo 44).	X	
Há Conselho do Orçamento Participativo (COP).	X	
Há vontade política para o OP.	X	
Há definição de equipe com responsabilidade de organizar e coordenar o processo de implantação, acompanhamento e gestão participativa;	X	
Há formação de planejadores e gestores urbanos e populares;		X
Há levantamento do conjunto de dados, indicadores e informações econômicas, financeiras, sociais e políticas do local;	X	
Há sensibilização da população para participar das atividades de planejamento;	X	
Há ampla divulgação para que a população conheça o processo de construção do OP;	X	
Há criação de canais de participação em todas as fases do ciclo orçamentário: nos momentos de preparação da proposta, discussão, execução, controle e avaliação. Há forte mobilização em todas as etapas;	X	
Há participação de todos os segmentos sociais: lideranças comunitárias, igrejas, associações e sindicatos, estudantes, parlamentares, secretários, etc.;	X	
Há propiciação ao acesso às informações, de forma simplificada e diversificada;	X	
Há disseminação dos conceitos e práticas de cidadania, da importância da coletividade;	X	
Há disseminação da educação fiscal, explicação para população que o OP deve acontecer nas duas pontas do processo: receita e despesa. A população sabe que o governo só poderá realizar investimentos e manter os investimentos já existentes se houver arrecadação;	X	
Houve ou há reforma administrativa dos órgãos governamentais para absorver e entender o OP.	X	

Quadro 15 – Entrevista, município de Cabixi.

PERGUNTAS	RESPOSTAS
1. Caso há o Conselho de Orçamento Participativo (COP), como ele é formado?	Não informou.
2. Como ocorre a participação popular no OP?	Na elaboração das peças orçamentárias do município, a participação popular ocorre por meio de audiência pública convocada pelo Poder Executivo. Entretanto, está sob análise do Poder Legislativo o Plano Diretor do Município que regulamentará o OP nos moldes preconizado pelo Estatuto da Cidade. Diante disto, estamos aguardando a aprovação do projeto de lei que está na Câmara Municipal.

Conforme o respondente o município de Cabixi (18º do *ranking* IFDM, estadual), há o COP, mas não disse como ele é formado. Há um projeto de lei em discussão no Legislativo para regulamentar o OP, que demonstra por parte do Executivo a vontade política. Foi assinalado positivamente quase todos os itens dos elementos essenciais o OP.

4.3 PESQUISA NAS HOME PAGES MUNICIPAIS.

De acordo com a Lei de Responsabilidade Fiscal, a Lei de Transparência e a Lei de Acesso à Informação, o cidadão tem o direito à informação pública por parte do governo. Especialmente pelo ordenamento do Estatuto da Cidade, a gestão orçamentária participativa deve ser realizada por meio de debates, audiências e consultas públicas sobre as propostas orçamentárias (PPA, LDO, LOA) como condição obrigatória para sua aprovação na Câmara Municipal (art. 44). Os portais eletrônicos (*home pages*) são os meios que devem ser utilizados como canal de comunicação e informação entre o governo municipal e o cidadão.

Procurou-se analisar esses portais para verificar o atendimento das normas. Nos *links* de pesquisa dos portais utilizou-se as palavras-chave “orçamento participativo” e “gestão participativa”. A pesquisa foi no mês de julho de 2015.

Dos dez municípios do cone sul rondoniense (Tabela 1), apenas na home Page do município de Pimenta Bueno houve o retorno da indicação das lei referentes ao Plano Diretor Participativo. Não houve informações sobre Orçamento Participativo nos portais eletrônicos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi analisar as características dos orçamentos participativos dos municípios do cone sul do estado de Rondônia. Para tal, elaborou-se questões de pesquisa para nortear o estudo.

Primeiro, ressalta-se a dificuldade na obtenção e acesso aos dados por parte de alguns municípios, o dificultou a análise de toda a amostra. Isso não deveria ocorrer pelo fato de nossa legislação específica garantir o pleno acesso à informação governamental. Alguns municípios não retornaram emails e por telefone não nos forneceram os dados.

Quanto à primeira questão, sobre como se caracteriza o orçamento participativo nesses municípios, percebeu-se o Orçamento Participativo ainda não é uma realidade plena na região. Há exemplos de tentativas de implantação e vontade política em vários exemplos. Os elementos essenciais do OP estão presentes em poucos casos.

O segundo questionamento, sobre o nível de gestão participativa pela sociedade, quanto se trata de orçamento público, é baixo e nulo em alguns casos.

Sobre os Conselhos de Orçamento Participativo, terceiro questionamento, apenas Cabixi e Cerejeiras possuem. Nesse, é formado através de decreto municipal, que nomeia o Presidente e mais seis membros sendo três da sociedade e outros três dentre servidores do município. Cerejeiras é município mais avançado sobre o tema em discussão.

A proposição de estudo de caso de que os municípios do cone sul rondoniense estão se adequando para uma gestão participativa e aperfeiçoando por meio do orçamento participativo não foi confirmada. Desse modo, a generalização analítica estende-se para os


outros municípios de porte semelhante, em termos de território e número de habitantes.

Para novos estudos, recomenda-se ampliar a análise do caso para os demais municípios do estado, bem como realizar a pesquisa em

municípios de outros estados, para efeito de comparações e conscientização da implantação do Orçamento Participativo visando aprimorar o controle social das contas públicas e gestão participativa dos instrumentos orçamentários.

REFERÊNCIAS

- [1]. ABREU, J. C. A.; PINHO, J. A. G. Sentidos e significados da participação democrática através da internet: uma análise da experiência do orçamento participativo digital. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 48, n. 4, p. 821-46, jul./ago. 2014.
- [2]. ALVES-MAZZOTTI, A. J. Usos e abusos dos estudos de caso. *Cadernos de Pesquisa*, v.36, n.129, p.637-651, 2006.
- [3]. BEZERRA FILHO, J. E. Orçamento aplicado ao setor público: abordagem simples e objetiva. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- [4]. _____. Lei de Responsabilidade Fiscal (2000). Lei Complementar nº. 101/00. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Brasília: Câmara dos Deputados, 2000.
- [5]. _____. Lei Complementar nº. 131, de 27 de maio de 2009. Acrescenta dispositivos à Lei Complementar nº. 101, de 4 de maio de 2000. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp131.htm>. Acesso em: 07 abr. 2015.
- [6]. _____. Lei Federal 10.257/2001, de 10 de julho de 2001. Estatuto da Cidade. Regulamenta os arts. 182 e 183 da Constituição Federal, estabelece diretrizes gerais da política urbana e dá outras providências. Câmara dos Deputados, 2001.
- [7]. CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO – CGU. Cartilha Olho vivo no dinheiro público: Controle Social: orientações aos cidadãos para participação na gestão pública e exercício do controle social. 3. ed. Brasília, DF: Gráfica Positiva, 2012.
- [8]. CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO (CGU). Portal da Transparência.
- [9]. Disponível em: <<http://www.portaldatransparencia.gov.br/controlesocial/OrçamentoParticipativo.asp>>. Acesso em: 07 abr. 2015.
- [10]. COOPER, D. R., SCHINDLER, P. S. Métodos de pesquisa em administração. Tradução Iuri Duquia Abreu. 10. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- [11]. COSTA, D. M. D. Vinte anos de orçamento participativo: análise das experiências em municípios brasileiros. *Cadernos de Gestão Pública e Cidadania*, São Paulo, v. 15, n. 56, p. 8-28, 2010.
- [12]. CRESWELL, J. W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- [13]. CREPALDI, S. A.; CREPALDI, G. S. Orçamento público: planejamento, elaboração e controle. São Paulo: Saraiva, 2013.
- [14]. CUNHA, E. D. Gestão municipal participativa: São Paulo: Annablume, 2005.
- [15]. DIAS, R. Contabilidade aplicada ao setor público: para o exame de suficiência do CFC: bacharel em Ciências Contábeis. São Paulo: EDIPRO, 2012.
- [16]. EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, v.14, n.4, p.532-550, 1989.
- [17]. FIQUEIREDO, V. S.; SANTOS, W. J. L. Transparência e participação social da gestão pública: análise crítica das propostas apresentadas na 1ª Conferência Nacional sobre Transparência Pública. *Revista de Contabilidade e Controladoria*, Curitiba, v. 6, n. 1, p. 73-88, jan./abr. 2014.
- [18]. FRANZESE, C.; PEDROTI, P. M. Limites e possibilidades do orçamento participativo: para além da retórica. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 39, n. 2, p. 207-31, mar./abr. 2005.
- [19]. GIACOMONI, J. Orçamento público. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- [20]. GIL, A. C. Estudo de caso. São Paulo: Atlas, 2009.
- [21]. GOHN, M. G. Conselhos gestores e participação sociopolítica. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2011. (Coleção questões da nossa época; v. 32).
- [22]. HERNANDES-SÁNCHEZ, I.; PARRA, M. A.; GARCÍA-PADILLA, J. L.; CASTRO-BELEÑO, N., ROMERO, C. H. D.; DURAN, S. E. Comportamiento Organizacional Ciudadano (COC) como ejemplo de participación generador de un diálogo de saberes. *Revista Espacios*, v. 39, n. 7, p. 22-36, 2018.
- [23]. MACHADO, M. V. V.; MANSO, F. Y. G. C.; CABRAL, L. M. M. A. C. Orçamento participativo na



gestão pública municipal: uma contribuição para estimular a melhoria do gasto público. In: MACHADO, N. et al. GBRSP – Gestão baseada em resultado no setor público: uma abordagem para implementação em prefeituras, câmaras municipais, autarquias, fundações e unidades organizacionais. São Paulo: Atlas, 2012.

[24]. MILANI, C. R. S. O princípio da participação social na gestão de políticas públicas locais: uma análise de experiências latino-americanas e europeias. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 43, n. 3, p. 551-79, mai./jun. 2008.

[25]. PIRES, V.; MARTINS, L. J. Orçamento participativo (OP) após vinte anos de experiências no Brasil: mais qualidade na gestão orçamentária municipal? Revista Capital Científico, Guarapuava, v. 9, n. 2, p. 99-109, jul./dez. 2011.

[26]. RIBEIRO, R. J. B.; BLIACHERIENE, A. C. Construindo o planejamento público: buscando a integração entre política, gestão e participação popular. São Paulo: Atlas, 2013.

[27]. RIBEIRO, E. A.; BORBA, J. Participação e cultura política: rendimentos subjetivos da

experiência do orçamento participativo. Revista Debates, Porto Alegre, v. 5, n. 1, p. 67-87, jan./jul. 2011.

[28]. ROCHA, R. A gestão descentralizada e participativa das políticas públicas no Brasil. Revista Pós Ciências Sociais, São Luiz, v.1, n. 11, 2009.

[29]. SISTEMA FIRJAN. Índice FIRJAN de Desenvolvimento Municipal (2014). Disponível em: <<http://www.firjan.org.br/ifdm/>>. Acesso em: 07 abr. 2015.

[30]. VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

[31]. VERSCHUREN, P. J. M. Case study as a research strategy: some ambiguities and opportunities. International Journal of Social Research Methodology, v. 6, n. 2, p. 121-139, 2003.

[32]. YIN, R. K. Estudo de caso: Planejamento e métodos. 4. ed. Tradução Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2010.

Capítulo 9

EDUCAÇÃO FINANCEIRA PARA OS EMPRESÁRIOS DA ASSOCIAÇÃO DAS PEQUENAS E MICRO EMPRESAS DA REGIÃO DE TUBARÃO - AMPE

Claudio Alvin Zanini Pinter

Domingos Pignatel Marcon

Marcelo Miguel da Silva

Jéssica Elize Bruckheimer

Resumo: Tem-se como objetivo deste trabalho, através de fundamentação teórica e pesquisa junto às empresas, mapear e analisar os níveis e aspectos da educação financeira dos micros e pequenos empresários da AMPE. Acredita-se que empresários financeiramente educados, fazendo boas escolhas de consumo e investimento, principalmente na tomada de decisão eficaz, podem evitar o endividamento das empresas e oportunizar uma maior competitividade dos processos empresariais, criando empresas sólidas com forte capacidade de renda e emprego, tornando países em desenvolvimento, economicamente ativos, posicionando-os de forma estratégica na economia global. Entende-se então, que a educação financeira vem para preparar esse indivíduo para os desafios de ser um empreendedor e garantir a longevidade das micro e pequenas empresas, podendo a Universidade junto a AMPE desenvolver ações que melhorem o entendimento conceitual e cooperem com a educação financeira dos empresários contribuindo para uma maior qualidade de vida das pessoas e suas comunidades.

Palavras-chave: Educação. Finanças. Conceitos.

1. INTRODUÇÃO

Atualmente, as micro e pequena empresas no Brasil representam 27% do PIB nacional, segundo Sebrae 2014. Essas 9 milhões de empresas juntas geram milhares de empregos diretos e indiretos. Por isso, justifica-se o aprofundamento de estudos de educação financeira empresarial, pois, de acordo com a instituição citada acima, a área financeira faz com que aproximadamente a metade destas empresas não superem o terceiro ano. A falta de capital próprio, ausência de liquidez e ineficiência das equipes, conforme Sammut (2001) são alguns dos fatores que causam a mortalidade dessas empresas. Por isso acredita-se que a Educação Financeira seria determinante para garantir a longevidade das pequenas e microempresas da AMPE. Percebe-se que, atualmente, o Banco Central do Brasil faz um esforço no sentido de disponibilizar capital para as empresas no Brasil. Entretanto, o Banco Central aduz que “para usufruir dos benefícios econômicos que podem ser proporcionados por esses produtos e serviços, é importante que os usuários e clientes do sistema financeiro saibam como utilizá-los adequadamente”. Isto reforça a ideia de que a Educação Financeira alavancaria maior competitividade às pequenas e microempresas da AMPE. Ainda de acordo com o Banco Central do Brasil, são necessários alguns conhecimentos básicos, tais como: entender o funcionamento do mercado e o modo como os juros influenciam a vida financeira do cidadão; saber comprar de forma consciente; identificar as vantagens de planejar e acompanhar o orçamento pessoal e empresarial, dentre outros.

1.1 EDUCAÇÃO FINANCEIRA NO MUNDO E NO BRASIL

Estudos indicam que os níveis de educação financeira em todo o mundo são baixos, estando associados com resultados financeiros adversos. Conforme a OECD (2001), vários governantes têm se mostrado preocupados com o baixo grau de educação financeira de seus cidadãos. A educação financeira foi levantada também pelo Conselho ECOFIN, de 8 de maio de 2007, onde o Conselho convida os Estados-Membros a:

Intensificar significativamente os esforços tendentes a uma maior sensibilização dos agregados familiares para a sua própria necessidade de informação e formação –

conjugando-os eventualmente com as responsabilidades e iniciativas que cabem à indústria financeira – por forma a proporcionar-lhes um melhor nível de preparação, sem descuidar a devida proteção dos investidores (CCE, 2007, pag. 3).

A recente pesquisa Ratings Services Global Financial Literacy Survey (2014), realizada em 144 países com mais de 150 mil adultos, a S&P, mostra que somente 35% dos brasileiros responderam corretamente as questões relacionadas aos conceitos analisados, sendo eles: diversificação de risco, inflação, habilidade numérica e juros compostos; Colocando o Brasil na 74ª posição do *ranking* global. Tal pesquisa melhora nossa compreensão sob a importância de se investir em Educação financeira, e tem forte potencial de melhorar o direcionamento de programas e projetos. Ter cidadãos instruídos e informados sobre temas e conceitos financeiros básicos e úteis à gestão do dinheiro e orçamento familiar auxilia os indivíduos para que possam tomar decisões econômicas e financeiras fundamentadas e acertadas (APB, 2014).

Conceitua-se então, a educação financeira como “uma combinação de consciência, conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos essenciais para tomarem as decisões financeiras e, finalmente, alcançar bem-estar financeiro individual” (OECD, 2011, pag. 3) preparando esse personagem para os desafios da vida empresarial.

1.1.1 EDUCAÇÃO FINANCEIRA EMPRESARIAL

Martins (2004) atenta para o fato de que o número de empresários que não sabem a diferença entre um balanço, uma demonstração de renda e um fluxo de caixa, é enorme. Muitos apresentam até mesmo rejeição diante de expressões financeiras.

Percebendo essa dificuldade na compreensão da base dos conceitos financeiros, entende-se porque o empresário encontra dificuldade na hora de planejar a curto, médio e longo prazo, identificar oportunidades, precipitar riscos, e também, dificuldade frente complexidade dos instrumentos financeiros.

Como resultado deste, em março de 2015, o CNSF e o IAPMEI assinaram um Protocolo, no âmbito Nacional, em que:



[...] reconhecem que a formação financeira deve ser valorizada no âmbito da formação para empreendedorismo. Este é um domínio de conhecimentos relevantes para apoiar os empreendedores na criação das suas empresas, atingindo-se por essa via objetivos económicos e de ordem social que contribuem para o crescimento económico sustentado. (IAPMEI; CNSF, 2015)

O PNFF (2016), explica que os empresários precisam compreender os aspectos financeiros para que possam enfrentar os desafios da gerência empresarial, adotando práticas e posturas para este. Citando ainda o fato de que estes aspectos são mais amplos, obrigando-os a desenvolver mais

competência frente ao sistema económico financeiro.

A formação financeira, no âmbito deste referencial, é o processo através do qual empreendedores, empresários e gestores de micro, pequenas e médias empresas adquirem e desenvolvem conhecimentos económicos e financeiros e adequam comportamentos e atitudes de gestão na resposta às necessidades e às condicionantes económicas. (PNFF, 2016)

A INFE, grupo criado no contexto da OCDE, junto com os G20, colocou a educação financeira empresarial como prioridade em suas atividades reconhecendo, conforme quadro 1, sua importância no meio.

Quadro 1 - Formação financeira para empreendedores

- Reconhecem a separação entre as finanças pessoais e as da empresa;
- Sabem onde recorrer para obter ajuda;
- Melhoram os seus conhecimentos sobre o sistema económico e financeiro, os produtos e conceitos relevantes;
- Desenvolvem as suas capacidades, conhecimentos, atitudes e confiança para:
 - Se tornarem mais atentos às oportunidades de financiamento e aos riscos e oportunidades financeiros;
 - Fazerem planos de negócios e escolhas mais informadas;
 - Assegurarem uma gestão eficiente da informação financeira;
 - Planearem e avaliarem os riscos de forma mais eficiente nos curto e longo prazos;
 - Implementarem ações efetivas para maximizarem o potencial do seu negócio, contribuindo de forma positiva para a empresa e para a economia em geral.

Fonte: OECD, 2013

Percebendo a importância dessa estrutura empresarial, a educação financeira empresarial caracteriza-se como uma forma de sobreviver e atingir um bom desempenho económico.

2. MORTALIDADE DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

O Brasil conta hoje com 6,4 milhões de estabelecimentos. Desse total, 99% são pequenos negócios (MEI + ME + EPP) (SEBRAE, 2014).

Quando um indivíduo decide empreender, ele assume a responsabilidade de administrar um novo negócio. Pauli e Cruz (2007) levantaram em seu estudo que a mortalidade ocorre,

principalmente, nos empreendimentos por necessidade, onde as atividades são iniciadas pelo fato de o indivíduo não conseguir melhor oportunidade no mercado de trabalho.

Empreendimentos por necessidade tendem a se concentrar em mercados altamente competitivos - por vezes saturados - na forma de micro e pequenas empresas, resultando em um ambiente favorável ao aumento da mortalidade destas. Isso ocorre em função de poucas barreiras à entrada existentes nestas estruturas de mercado, dentre elas o baixo capital inicial exigido. (PAULI; CRUZ, 2007)

Um estudo do IBPT (2013), especialista em governança tributária, mostra que se forem

consideradas todas as empresas, tem-se um Índice de Mortalidade, conforme tabela 1, que chega a 15,41% no primeiro ano de vida. Analisando apenas as micro e pequenas

empresas, o índice sobe para 16,32% das empresas. Até o 5º ano 44,95% das empresas fecham e até o 20º ano mais de 87% das empresas encerram suas atividades

Tabela 1 - Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas

Idade por ocasião da morte	Frequência %	Frequência acumulada %
entre 0 e 1 ano	16,32%	16,32%
entre 1 e 2 anos	9,84%	26,16%
entre 2 e 3 anos	7,98%	34,14%
entre 3 e 4 anos	6,02%	40,16%
entre 4 e 5 anos	4,79%	44,95%
entre 5 e 6 anos	4,11%	49,06%
entre 6 e 7 anos	3,99%	53,05%
entre 7 e 8 anos	4,01%	57,06%
entre 8 e 9 anos	3,17%	60,23%
entre 9 e 10 anos	3,26%	63,49%
entre 10 e 20 anos	23,69%	87,18%
entre 20 e 30 anos	9,55%	96,73%
entre 30 e 40 anos	2,57%	99,30%
entre 40 e 50 anos	0,67%	99,97%
entre 50 e 75 anos	0,02%	99,99%
entre 75 e 100 anos	0,01%	100,00%

Fonte: Adaptado de Ibpt, 2013.

O Sebrae (2014) levantou a *Causa Mortis* dessas empresas e apontou como parte do processo de mortalidade o não planejamento financeiro, onde o capital de giro não é suficiente para cobrir os custos variáveis da empresa, havendo assim falta de estímulo para continuar operando.

Shumpeter (1911), em sua obra *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle*, cita que “os empreendedores são a força motriz do crescimento econômico”. Orientações para uma tomada de decisão financeira eficaz são tão necessárias quanto orientações sobre plano de negócios e formalização do empreendimento. Para que isso ocorra, se faz necessário conhecimento sobre os produtos financeiros e dimensionamento sobre impactos nas tomadas de decisão.

Com isso, espera-se que haja o entendimento de que a Educação Financeira está intimamente ligada aos processos enfrentados por uma micro e pequena empresa, já que a falta dela reflete no comportamento da organização. Percebe-se, então, que o retorno dos empreendedores

frente ao questionário aplicado está correlacionado ao êxito da empresa.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GERAL

Mapear os principais problemas na área da educação financeira das empresas da Associação das Pequenas e Micro Empresas da região de Tubarão.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Fazer levantamento bibliográfico com autores de referência para sustentar conceitualmente o objetivo;
- Elaborar um questionário para ser aplicado nas empresas;
- Aplicar o questionário de pesquisa nas pequenas e micro empresas;
- Analisar os dados do questionário;
- Mapear os principais problemas encontrados na área da gestão financeira das pequenas e micro empresas;

f) Divulgar os resultados obtidos através de artigos ou banners, visando uma maior aproximação das empresas junto à Universidade.

4. METODOLOGIA

4.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Gil (2012, p.26) define pesquisa como “o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico”, sendo assim, entende-se pesquisa como um acervo de práticas com o objetivo de expor novos estudos no meio científico, possibilitando a associação entre a teoria e a prática na área estudada. Desta forma, o estudo teve o objetivo de mapear os principais problemas na área da educação financeira dessas empresas, classificando a pesquisa como descritiva, já que tem por objetivo análise dos aspectos de um grupo.

4.2 POPULAÇÃO DA PESQUISA E AMOSTRA

Gil (1994, p.91) explica que “[...] as pesquisas sociais abrangem um universo de elementos tão grande que se torna impossível considerá-los em sua totalidade”, definindo população como indivíduos com características semelhantes e amostra como subconjunto da população.

Sendo assim, a pesquisa teve como população os empresários de Tubarão/SC e região, optando-se pela utilização de amostra intencional, onde neste tipo de amostragem o pesquisador escolhe os elementos da composição da amostra, conforme seu julgamento (RICHARDSON et al., 1999), devido à proximidade dos estudantes pesquisadores com as empresas, totalizando

52 entrevistados.

Para realizar a pesquisa foram utilizados acadêmicos do artigo 170 CE/SC contemplados com o PROAC e estudantes voluntários. Dentro do objetivo e para preservar a qualidade deste, os participantes foram capacitados por professores orientadores em um encontro, anterior a saída de campo, com o intuito de tirar dúvidas frente a educação financeira e frente a cada uma das questões abordadas no questionário.

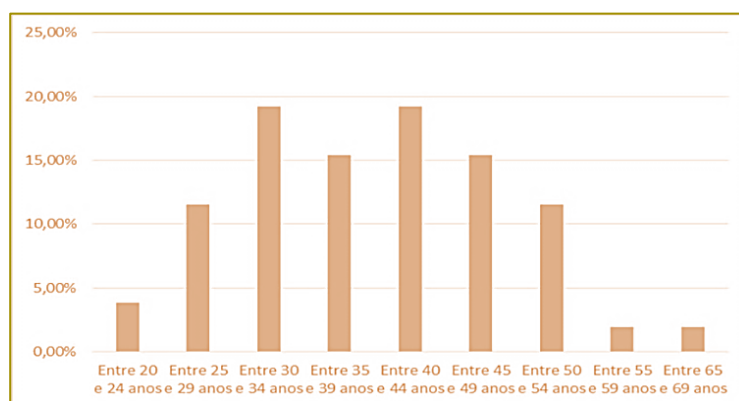
4.3 COLETA DE DADOS

Como instrumento de coleta de dados, aplicou-se um questionário com perguntas fechadas, com a intenção de analisar o nível de educação financeira empresarial de cada indivíduo. O conjunto dessas informações foi avaliado e posteriormente transcrito em forma de gráfico conservando a opção assinalada. A partir disso, foi possível analisar os níveis e aspectos da educação financeira dos micros e pequenos empresários.

5. RESULTADOS E DISCUSSÕES

O Sebrae (2015) em uma pesquisa nacional constatou que a idade do MPE teve uma leve propensão ao envelhecimento. A idade média de um MPE em 2013 era de 37,3 anos em 2013 e passou para 38,2 anos em 2015. A maior concentração de empresários está na faixa dos 30 a 39 anos, logo em seguida a faixa dos 40 a 49 anos. Dentre os entrevistados (gráfico 1), as maiores concentrações encontram-se entre 30 e 34 anos com 19,20% e entre 40 e 44 anos com também 19,20%.

Gráfico 1 – Indique sua faixa etária

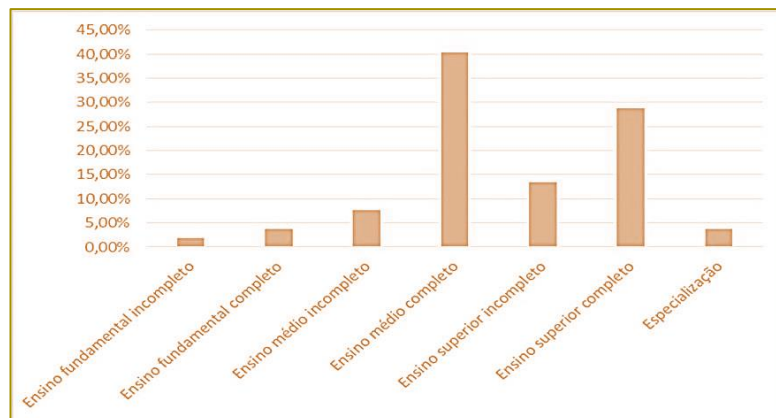


Fonte: Elaborado pelos autores, 2016

Analisando a escolaridade dos entrevistados (gráfico 2), percebe-se que 40,40% possui ensino médio completo, seguido do ensino superior completo com 28,80%. Para o Sebrae

(2015) a média nacional dos MPE com ensino médio completo é de 62%. Já o ensino superior completo representa 11,10% dos micro e pequenos empreendedores.

Gráfico 2 – Nível De Escolaridade

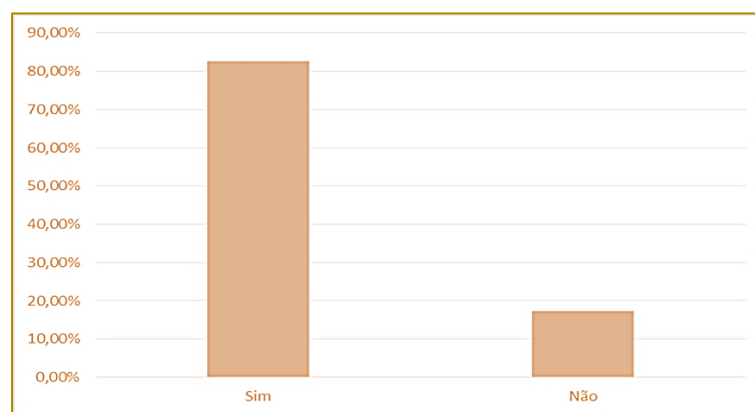


Fonte: Elaborado pelos autores, 2016

Uma pesquisa realizada pelo SPC Brasil e Meu Bolso Feliz constatou que 79% dos indivíduos compram de forma parcelada. Dentre os entrevistados pelo presente trabalho, 90,40% compram dessa forma, ultrapassando a média encontrada. Segundo o SPC (2015) os indivíduos se sentem mais à

vontade para comprar com elevado número de parcelas, pois assim o valor da prestação diminui e as possibilidades de compra aumentam. Conforme resultado encontrado (gráfico 3), mais de 80% das empresas possuem compras realizadas de forma parcelada.

Gráfico 3 - Atualmente, a empresa possui compras realizadas de forma parcelada? (Crediário, crédito rotativo, cheque pré - datado cartão de crédito, etc)

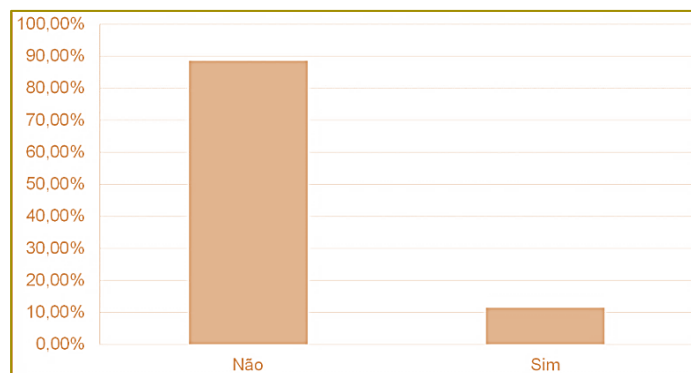


Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

Ao final do período de análise do questionário, percebeu-se que 88,50% dos indivíduos não

consideram sua empresa endividada.

Gráfico 4 – Você considera sua empresa endividada?

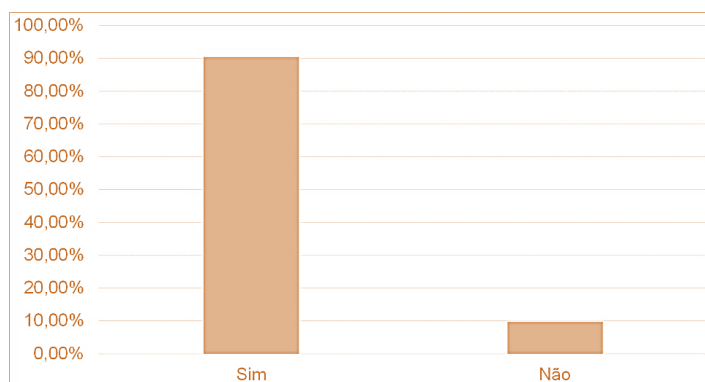


Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

Os dados acerca de possuir prestações/obrigações em atraso demonstram que 90,40% dos empresários possuem algum atraso, demonstrando que os empresários

não entendem bem as expressões financeiras endividamento e inadimplência.

Gráfico 5 – A empresa possui prestações/obrigações em atraso?

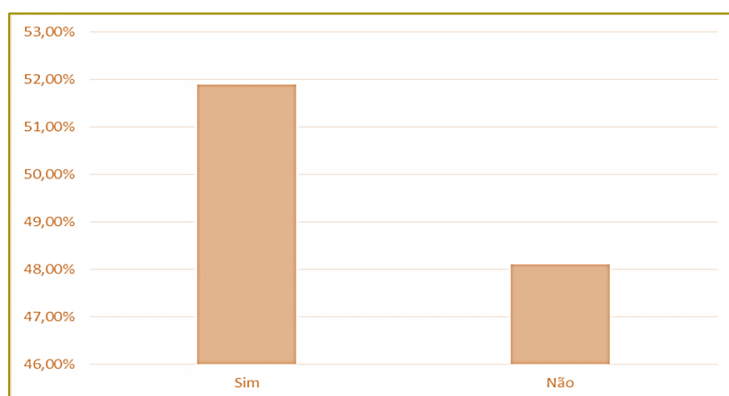


Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

O gráfico 6 mostra que de 51,90% dos empresários já tiveram que recorrer a outras

formas de endividamento para cobrir prestações/obrigações anteriores.

Gráfico 6 – A empresa utiliza empréstimos como cheque especial, cartão de crédito ou outros para o pagamento de prestações/obrigações?



Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Constantes mudanças no mercado financeiro e aumento do crédito e da renda familiar fazem com que uma sociedade, não muito familiarizada com expressões financeiras, apresente dificuldades frente a tomadas de decisão econômico financeiras. Diante disso, essa pesquisa teve por finalidade mapear e analisar os níveis e aspectos da Educação Financeira dos Micro e Pequenos empresários da AMPE.

As respostas obtidas na pesquisa nos permitem verificar uma predominância de um empresário um pouco mais novo que a média nacional, com o nível de escolaridade, onde a maioria (86,50%) possui pelo menos Ensino Médio completo, podendo ser considerado alto se comparado a média brasileira.

Com relação ao perfil de compra, verificou-se que todos dos entrevistados compram de forma parcelada e comprometem o seu faturamento com essas obrigações, sendo que 90,40% deles possuem prestações em atraso e pouco mais de 50% utilizam de algum tipo de empréstimo para quitar essas parcelas, apenas transferindo a dívida de um lugar para outro.

Conclui-se, também, que os entendimentos dos conceitos de educação financeira não

são claros para os empresários; pois quando questionados em relação à situação do endividamento das empresas, as respostas de investigação e confirmação se contradizem. Considerando que a maioria dos empresários afirmam estar com prestações atrasadas, acredita-se que a Universidade junto a AMPE poderia desenvolver ações que melhorem o entendimento conceitual e contribuam com a educação financeira dos empresários.

A partir dos dados pesquisados, evidencia-se a relevância da educação financeira e a necessidade deste tema ser amplamente trabalhado por órgãos governamentais quanto por entidades como a AMPE, SEBRAE e outras afins.

Para os próximos trabalhos, recomenda-se a reaplicação do questionário, com algumas adaptações, em outras amostras. Sugere-se, também, que essa amostra seja menos abrangente quanto à localidade das micro e pequenas empresas com objetivo de reduzir conclusões não condizentes com a realidade.

Como fronteira a ser trabalhada do estudo, destaca-se a omissão de respostas já que as questões abordadas tratam de aspectos financeiros muitas vezes restritos.

REFERÊNCIAS

- [1] Amaral, Dr. Gilberto Luiz do; Olenike, Prof. João Eloi; AMARAL, Dra. Leticia Mary Fernandes do. CAUSAS DE DESAPARECIMENTO DAS MICROS E PEQUENAS EMPRESAS. 2013. Disponível em: <<http://www.ibpt.com.br/img/uploads/novelty/estudo701/CausasDeDesaparecimentoDasMicrosEPequenasEmpresas.pdf>>. Acesso em: 20 jun. 2016.
- [2] Ampe, Associação de Micro e Pequenas Empresas de Blumenau. Qualificar o empreendedor para diminuir a mortalidade e a informalidade. Disponível em: <http://www.fampesc.org.br/site/wp-content/uploads/download/case_da_ampe_blumenau_-_ciampevi.pdf>. Acesso em: 04 jul. 2016.
- [3] Apb, Associação Portuguesa de Bancos. Educação Financeira. 2014. Disponível em: <http://www.apb.pt/sala_de_imprensa/educacao_financeira/>. Acesso em: 20 jun. 2016.
- [4] Bcb - Banco Central do Brasil. RESOLUÇÃO Nº 4.292, DE 20 DE DEZEMBRO DE 2013. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/2013/pdf/res_4292_v1_O.pdf>. Acesso em: 12 jul. 2016.
- [5] Cce, Comissão das Comunidades Europeias. COMUNICAÇÃO DA COMISSÃO: EDUCAÇÃO FINANCEIRA. 2007. Disponível em: <<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2007:0808:FIN:PT:PDF>>. Acesso em: 20 jun. 2016.
- [6] Compras Parceladas. 2015. 14 p. Disponível em: <https://www.spcbrasil.org.br/uploads/st_imprensa/relatorio_compras_parceladas1.pdf>. Acesso em: 13 jul. 2016.
- [7] Ferreira, Vera Rita de Mello. Decisões Econômicas: Você já parou para pensar? São Paulo: Saraiva, 2007. 150 p.
- [8] Gil, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2012. 200 p.
- [9] Iapmei, Agência Para A Competitividade e Inovação l.p. -; CNSF, Conselho Nacional de Supervisores Financeiros -. Cooperação para a formação financeira de empreendedores, gestores e empresários das micros, pequenas e médias

empresas.2015. Disponível em: <<https://www.bportugal.pt/pt/OBancoeoEurosistema/ComunicadoseNotasdeInformacao/Documents/combp20150312.pdf>>. Acesso em: 07 jul. 2016.

[10] Ief, Instituto de Estudos Financeiros. Planejamento do endividamento. Disponível em: <<http://www.ief.com.br/pme.htm>>. Acesso em: 28 jul. 2016.

[11] Martins, José Pio. Educação Financeira ao Alcance de Todos. São Paulo: Fundamento, 2004. 103 p.

[12] Oecd, Organization For Economic Cooperation And Development. Assessing financial literacy in 12 countries an OECD pilot exercise. 2011. Disponível em: <<http://arno.uvt.nl/show.cgi?fid=114072>>. Acesso em: 20 jun. 2016.

[13] Pauli, Rafael Camargo de; Cruz, Marcio José Vargas da. Uma análise sobre a mortalidade de micro e pequenas empresas no Paraná. 2007. Disponível em: <http://www.ecopar.ufpr.br/artigos/a5_093.pdf>. Acesso em: 27 jun. 2016.

[14] Pnff- Plano Nacional de Formação Financeira. Referencial de Formação Financeira: Micro, Pequenas e Médias Empresas. Lisboa: Conselho Nacional de Supervisores Financeiros, 2016.

[15] Previdelli, José J.; Meurer, Vilma (Org.). Gestão da Micro, Pequena e Média Empresa no Brasil: Uma Abordagem Multidimensional. Maringá: Unicorpore, 2005. 243 p.

[16] Richardson, Roberto Jarry et al. Pesquisa social: Métodos e Técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 333 p.

[17] Schumpeter, Joseph Alois. The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle.

São Paulo: Nova Cultural Ltda., 1934. 228 p. Tradução de: Maria Sílvia Possas. Disponível em:

<http://www.ufjf.br/oliveira_junior/files/2009/06/s_Schumpeter_Teoria_do_Desenvolvimento_Economico_Uma_Investigacao_sobre_Lucros_Capital_Credito_Juro_e_Ciclo_Economico.pdf>. Acesso em: 09 jun. 2016.

[18] SEBRAE. A EVOLUÇÃO DAS MICROEMPRESAS E EMPRESAS DE PEQUENO

[19] PORTE 2009 A 2012: BRASIL. Brasília: I-comunicação, 2014. 64 p.

[20] Sebrae. Causa Mortis: O sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros 5 anos de vida. 2014. Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mortalidade/causa_mortis_2014.pdf>. Acesso em: 27 jun. 2016.

[21] Sebrae. Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil. 2014. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>>. Acesso em: 26 jun. 2016.

[22] Sebrae. Perfil do Microempreendedor Individual. Brasília: Sebrae, 2016.

[23] Sebrae/SC. Sensor das MPE Catarinenses: ÍNDICE DE COMPETITIVIDADE E DESEMPENHO DO SEGUNDO SEMESTRE DE 2015. Brasília: Sebrae, 2015. 19 p.

[24] Sebrae/SC. Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira: REGIÃO SUL. Brasília: Sebrae, 2015. 76 p.

[25] SPC Brasil. Educação Financeira do Consumidor Brasileiro. 2013. 11 p. Disponível em: <https://www.spcbrasil.org.br/uploads/st_imprensa/spc_relatorio_pesquisa_educacao_financeira.pdf>. Acesso em: 28 jul. 2016.

Capítulo 10

TÍTULO: ANÁLISE DE INDICADORES DE CUSTO E DE PRAZO DE OBRAS COMERCIAIS DE MINAS GERAIS

Camila Gonçalves Alves Pereira

Sidnea Eliane Campos Ribeiro

Danielle Meireles de Oliveira

Maria Carmen Couto Ribeiro

Flávio Luis Braga Júnior

Resumo: O processo de planejamento e controle da produção tem recebido destaque por possibilitar melhorias no setor da construção civil, gerando o aumento do desempenho dos empreendimentos da construção, em relação ao custo, prazo, qualidade e segurança. Apesar do destaque do processo de planejamento e controle da produção, poucas análises quantitativas foram realizadas sobre o impacto de sua implementação e os fatores que afetam a sua eficácia. Dessa forma, o presente trabalho teve como objetivo apresentar um comparativo dos dados obtidos entre o planejamento de longo prazo, etapa de orçamentação do empreendimento, e o planejamento de curto prazo, etapa de execução do empreendimento. Foram analisados os dados de planejamento de longo e curto prazo de duas obras localizadas no estado de Minas Gerais, durante um período de quatorze meses. O presente trabalho avaliou o desempenho do planejamento das obras comerciais baseado nos indicadores desvio de custo (DC), desvio de prazo (DP), projeção de término da obra e avanço físico. Assim, os indicadores propostos visam monitorar a aderência entre o planejamento de longo e de curto prazo realizados em obras comerciais. Como conclusão tem-se que as obras comerciais apresentaram atrasos em relação ao prazo e aumento de custo, se comparado com o custo orçado. O avanço físico acumulado real final ficou próximo do avanço físico acumulado previsto, sugerindo que as quantidades de atividades executadas se mantiveram próximas. Assim, o aumento do prazo das obras sugere que as atividades críticas sofreram atrasos durante o período de execução.

Palavras-chave: Indicador. Desempenho. Custo. Prazo. Obras civis comerciais.



1. INTRODUÇÃO

A adaptação de princípios e teorias de outros ramos industriais tem sido constante na construção civil. Algumas grandes evoluções têm sido fruto deste esforço como a pré-fabricação de componentes com a posterior montagem. Neste sentido, desde o começo da década de 90, um novo referencial teórico vem sendo construído para remodelar a gestão de processos na construção civil. O desenvolvimento deste referencial tem se dado a partir da adaptação de alguns conceitos e princípios gerais da gestão da produção às peculiaridades do setor. Nesse contexto, o planejamento e controle de produção tem-se destacado como uma atividade fundamental para o sucesso de qualquer empreendimento tanto na etapa da concorrência quanto no início e durante todo o período da obra, pois assegura, com base nas premissas assumidas, uma probabilidade favorável de ocorrer os resultados esperados. Como consequência, a produção vem assumindo um papel cada vez mais estratégico na determinação do grau de competitividade das empresas construtoras, assim como no setor como um todo.

Para Laufer e Tucker (1987), o planejamento e controle da produção (PCP) cumpre papel fundamental para que seja alcançado êxito na coordenação entre as várias entidades participantes de um empreendimento. Os autores destacam que o planejamento é necessário em função de diversos fatores: facilitar a compreensão dos objetivos do empreendimento, aumentando, assim, a probabilidade de atendê-los; definir todos os trabalhos exigidos para habilitar o empreendimento e planejar sua parcela de trabalho; desenvolver uma referência básica para os processos de orçamento e programação; evitar decisões errôneas para projetos futuros, através da análise do impacto das decisões atuais; aumentar a velocidade de resposta para mudanças futuras; fornecer padrões para monitorar, revisar e controlar a execução do empreendimento.

Assim, percebe-se que o PCP é considerado extremamente importante para o desempenho da empresa de construção, mas normalmente não é conduzido da forma correta de modo que cumpra todas suas funções e potencialidades. Nesse contexto, Formoso *et al.* (2005) descreve a necessidade de as empresas realizarem sistemas de monitoramento, controle, avaliação e a

melhoria contínua dos seus sistemas de gestão. Em função disto, muitas empresas construtoras têm dado maior importância para o desenvolvimento e implementação de sistemas de medição de desempenho. Esses sistemas fornecem informações essenciais para o planejamento e controle dos processos gerenciais, possibilitando, ainda, o monitoramento e o controle dos objetivos e metas estratégicas. Tais sistemas contribuem para que o foco principal das atividades seja nos resultados, sendo necessário que haja um conjunto de indicadores que relacione estratégias, planos de ação e metas da empresa.

Neste trabalho pretende-se apresentar uma análise dos dados obtidos com a implantação de dois níveis de planejamento, longo prazo (realizado na etapa de orçamentação da obra) e curto prazo (realizado na etapa de execução da obra), em duas obras de uma empresa de construção civil no estado de Minas Gerais. Será realizada uma análise comparativa entre os dois planejamentos, para verificar a eficácia da etapa de orçamentação em cumprir as metas previstas de custo e prazo do empreendimento.

Serão avaliados o desempenho do planejamento das obras comerciais com a utilização dos indicadores de desvio de custo, desvio de prazo, projeção de término da obra e avanço físico. Assim, os indicadores propostos visam monitorar a aderência entre o planejamento de longo prazo e de curto prazo realizado para as obras comerciais, ou seja, relacionam o impacto da eficácia do planejamento no resultado dos empreendimentos em termos de custo e prazo.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Neste item faz-se uma revisão bibliográfica sobre o tema planejamento e controle da produção, bem como uma discussão sobre esse processo no contexto da construção civil. Também será realizada uma revisão a respeito de indicadores de desempenho, em especial sobre os indicadores utilizados para analisar os dados coletados das obras comerciais.

2.1 PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO

Segundo Pereira Filho *et al.* (2004, p. 2):

Planejar a produção pode ser entendido como a antecipação de todos os fatores que concorrem à transformação intencional de insumos em produtos, assim como das consequências deste processo. Em um processo construtivo, são envolvidos inúmeros fatores que precisam ser administrados da mesma forma que qualquer outro tipo de produção. Assim, a utilização do planejamento e controle da produção aumenta a probabilidade das metas da empresa serem atingidas. No entanto, em muitos casos, as ferramentas do PCP são mal utilizadas ou ineficientes, desperdiçando o potencial produtivo das empresas.

Mesmo que as preocupações principais das empresas da construção civil sejam o cumprimento de prazos e orçamentos, se não houver um planejamento e controle da produção eficiente, torna-se muito difícil cumprir tais contratos, porque certamente as condições previstas não ocorrerão.

Laufer e Tucker (1987) sugeriram representar o processo de PCP em duas dimensões: horizontal e vertical. Na primeira delas, são descritas as etapas do PCP - preparação do planejamento e controle, coleta de dados, preparação dos planos, difusão das informações e avaliação do PCP - enquanto que na segunda esse processo é hierarquizado, sendo vinculado a distintos níveis gerenciais de uma organização. Assim, todo resultado proveniente do sistema de planejamento e controle da produção se transforma em conhecimento, quando é avaliado corretamente; caso contrário, não proporciona o diagnóstico da real condição da produção.

Para cumprir com os objetivos que o planejamento se propõe, é necessária a sua realização em conjunto com o controle (LAUFER; TUCKER, 1987). Este está relacionado com o acompanhamento do desempenho das atividades para que se tenha uma visão realista das mesmas, partindo-se de medições efetuadas durante o seu desenvolvimento. Além disso, faz parte do controle a realização de ações corretivas, quando necessário, e não somente o acompanhamento da evolução dos trabalhos. As medições auxiliam no processo de tomada de decisão, estabelecendo prioridades,

apontando desvios e contribuindo para previsões mais realistas (HARRINGTON, 1993). O nível de controle dedicado a um empreendimento depende do seu porte, da sua complexidade, do grau de incerteza e do estágio em que este se encontra em relação à sua conclusão.

Howell e Ballard (1997) propõem a divisão do processo de planejamento da produção na construção civil em três níveis: planejamento de longo prazo, planejamento de médio prazo e planejamento de curto prazo. Os dois primeiros têm um caráter tático e o último operacional.

O planejamento de longo prazo deve estabelecer datas marco, indicando início e fim de grandes etapas da obra, tais como: conclusão da infraestrutura, conclusão da estrutura, início da alvenaria (FORMOSO *et al.*, 1999). O planejamento de longo prazo da produção pode ser realizado através da utilização de diferentes técnicas de planejamento e programação tais como: gráficos de *Gantt*, redes de precedência e linha de balanço. A programação resultante deste nível do planejamento é um plano mestre que contém de forma geral todo o trabalho que será realizado na obra, no qual aparecem os grandes grupos de pacotes de trabalho (TOMMELEIN; BALLARD, 1997). Nesse nível também são definidos os ritmos de execução e a estratégia de ataque à obra.

O planejamento de médio prazo compõe uma das etapas do Método *Last Planner* (BALLARD, 2000). É elaborado para permitir que o administrador possa identificar quais os trabalhos que deverão ser realizados nas próximas semanas (normalmente quatro a seis semanas), tomar as providências necessárias para que os mesmos possam ser executados ou realizar uma programação daqueles que não estão prontos para serem conduzidos (BALLARD, 1997).

No planejamento de curto prazo faz-se a designação dos pacotes de trabalhos às equipes da produção, informando-as onde as tarefas devem ser conduzidas e disponibilizando materiais, ferramentas e equipamentos necessários para a execução destas (TOMMELEIN; BALLARD, 1997). O horizonte de tempo adotado nesse nível é, em geral, considerado em dias ou semanas, o que não impede que seja elaborado para períodos diferentes.

2.2 INDICADORES DE GESTÃO DA PRODUÇÃO

Os indicadores são instrumentos de gestão essenciais nas atividades de monitoramento e avaliação das organizações, pois permitem acompanhar o alcance das metas, identificar avanços, melhorias de qualidade, correção de problemas e necessidades de mudança. Assim, os objetivos são: mensurar os resultados e gerir o desempenho; embasar a análise crítica dos resultados obtidos e do processo de tomada decisão; contribuir para a melhoria contínua dos processos organizacionais; facilitar o planejamento e o controle do desempenho; e viabilizar a análise comparativa do desempenho da organização.

Segundo Venki (2015, p. 1):

Indicadores de desempenho de processos são usados para o monitoramento das atividades da empresa. Isto é: rastrear e seguir o andamento do processo, coletando informações relevantes e disponibilizando-as de forma acessível para que os gestores estudem e tomem as decisões corretas, trazendo eficiência e eficácia aos processos e, conseqüentemente, resultados positivos para a empresa. Portanto, indicadores de desempenho de processos são extremamente importantes para a gestão de um processo. Eles trazem a tona as informações necessárias para que se possa analisar os processos com o objetivo de melhorá-los continuamente para o atingimento dos objetivos corporativos estratégicos.

Segundo Costa (2003), a definição dos indicadores envolve o estabelecimento de procedimentos de coleta de dados, fórmula, duração do ciclo de controle e definição dos responsáveis pela coleta e análise dos dados. Com base nesta definição, os indicadores precisam ter consistência entre o objetivo e a informação fornecida. Além disso, os indicadores precisam ser fáceis de coletar e de entender.

Os indicadores que serão discutidos neste trabalho são apresentados nos itens 2.2.1, 2.2.2 e 2.2.3.

2.2.1 DESVIO DE CUSTO (DC)

“O desvio de custo (DC) é uma medida de variação do custo que tem por principal objetivo o monitoramento das diferenças entre o custo orçado e o custo real da obra, possibilitando que seja feito um acompanhamento periódico desses dados” (MOURA, 2008, p. 50).

Turner (1993 *apud* MOURA, 2008) propõe uma forma de calcular o desempenho relativo aos custos. O autor sugere um índice que corresponde ao percentual da variação entre o custo real e o custo orçado, também denominado de desvio padronizado. Dessa forma, quando o percentual da variação é positivo, significa que o empreendimento ultrapassou o orçamento. Se o valor for negativo, indica que o mesmo cumpriu as atividades com menos gasto do que o planejado.

Dessa forma, o DC será calculado conforme sugerido por Turner (1993 *apud* MOURA, 2008), pela equação (1):

$$DC = \frac{(\text{CustoReal} - \text{CustoOrçado})}{\text{CustoOrçado}} \times 100 \quad (1)$$


2.2.2 DESVIO DE PRAZO (DP)

“O desvio de prazo (DP) é uma medida de variação do prazo e tem por objetivo principal o monitoramento do andamento da obra, comparando-se o prazo previsto e o prazo efetivo” (MOURA, 2008 p. 51). O índice de desempenho dos prazos é calculado pela razão entre a variação e o prazo previsto (TURNER, 1993 *apud* MOURA, 2008), segundo a equação (2):

$$DP = \frac{(\text{PrazoReal} - \text{PrazoPrevisto})}{\text{PrazoPrevisto}} \times 100 \quad (2)$$

2.2.3 AVANÇO FÍSICO

“O avanço físico é o avanço real do seu projeto em um determinado período comparado com o avanço planejado para o mesmo período. Tanto o avanço real como o planejado são dados em percentual” (PEREIRA, 2010, p. 1). Dessa forma, pode-se comparar as curvas de avanço físico previsto na fase de planejamento e as curvas de avanço físico real do empreendimento. Essa comparação se dá de forma gráfica e as diferenças encontradas podem ser



justificadas pelas características de cada empreendimento.

Pode-se também comparar o prazo previsto do empreendimento na fase de planejamento e a projeção do prazo realizada mensalmente conforme o avanço físico real. Essa comparação é gráfica e realizada através das análises entre as curvas do prazo previsto versus a projeção do prazo realizada e as diferenças encontradas podem ser justificadas pelas características do empreendimento.

3. METODOLOGIA

A pesquisa será realizada através de análises de arquivos de uma empresa gerenciadora de empreendimentos comerciais. Os relatórios mensais das obras serão coletados e possibilitarão a determinação dos indicadores de custo e de prazo, do avanço físico e da projeção de prazo previsto do empreendimento.

Todas as obras selecionadas foram planejadas na fase de orçamentação, um planejamento de longo prazo, inicial. Esse planejamento se baseia, normalmente em projetos básicos, visitas técnicas ao local de implementação das obras e em esclarecimentos efetuados aos projetistas do empreendimento.

Após a emissão da ordem de serviço da obra, desenvolvem-se os planejamentos de médio e curto prazo. No planejamento de médio prazo, realiza-se a definição da programação mensal da obra, dessa forma, faz-se um detalhamento do planejamento de longo prazo, adequando-o às novas informações e aos detalhamentos fornecidos pelo contratante. Já no planejamento de curto prazo, ocorre a determinação das atividades que serão desenvolvidas semanalmente, por isso, ele deverá ser desenvolvido ao longo de toda a obra, para que adequações das atividades previstas possam ser realizadas. Assim, esse artigo pretende relacionar o planejamento de longo prazo realizado na etapa de orçamentação e o planejamento de curto prazo realizado ao longo de toda a obra.

Mensalmente são confeccionados relatórios que apresentam os dados atualizados de

cada obra e esses dados são relacionados com a etapa de orçamentação durante o período de execução. Esses relatórios são uma forma sintética de demonstrar a evolução da execução do empreendimento ao longo dos meses. Dessa forma, o trabalho será elaborado com os dados coletados desses relatórios sintéticos mensais. Após a coleta dos dados de cada obra, serão calculados os indicadores: variação do custo, desvio de custo; variação do prazo, desvio de prazo; comparação entre as curvas de avanço físico previsto na fase de planejamento e as curvas de avanço físico real; e comparação entre o prazo previsto do empreendimento na fase de planejamento e a projeção do prazo, conforme a execução do empreendimento.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

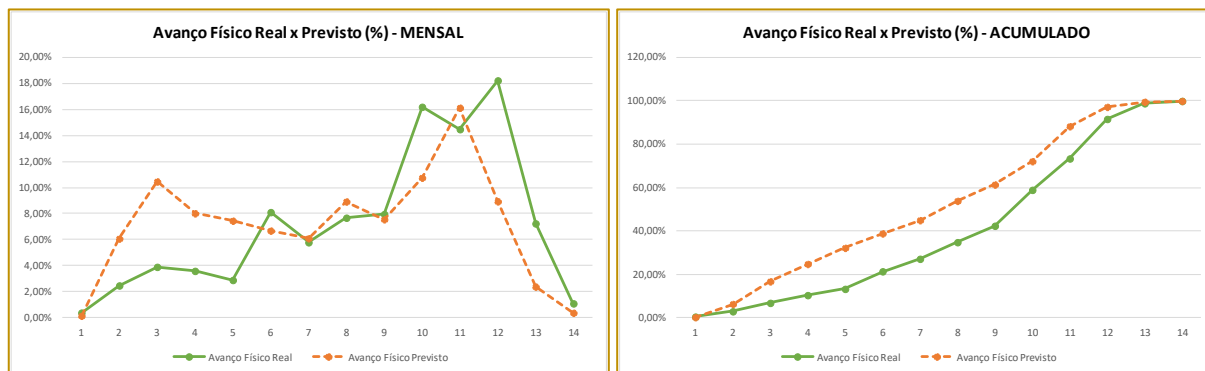
Após a coleta dos dados de cada obra, foram elaboradas planilhas para calcular os indicadores. Assim, conseguiu-se elaborar tabelas e gráficos para cada indicador relativo a custo, prazo e avanço físico e pretende-se comparar as fases de orçamentação e execução das obras. Dessa forma, serão analisadas as curvas de avanço físico real e avanço físico previsto, tanto mensal quanto acumulado; as curvas de projeção de prazo para o término da obra e prazo previsto; a curva de desvio de prazo; e a curva de desvio de custo. Essas tabelas e gráficos possibilitarão as análises do comportamento das obras em função dos valores dos indicadores.

4.1 OBRA 1

A obra comercial analisada é classificada como obra de acesso e pavimentação e o prazo previsto para o término é de 15 meses a partir da emissão da ordem de serviço do cliente.

Os dados obtidos na análise do planejamento de longo e curto prazo dos 14 meses iniciais serão demonstrados nas figuras 1, 2, 3 e 4. As figuras 1a e 1b apresentam a comparação entre o avanço físico real e o previsto, em percentual, mensal e acumulado, respectivamente.

Figura 01: Avanço Físico Real x Previsto (%) – (a) Avanço Físico Real x Previsto Mensal; (b) Avanço Físico Real x Previsto Acumulado.



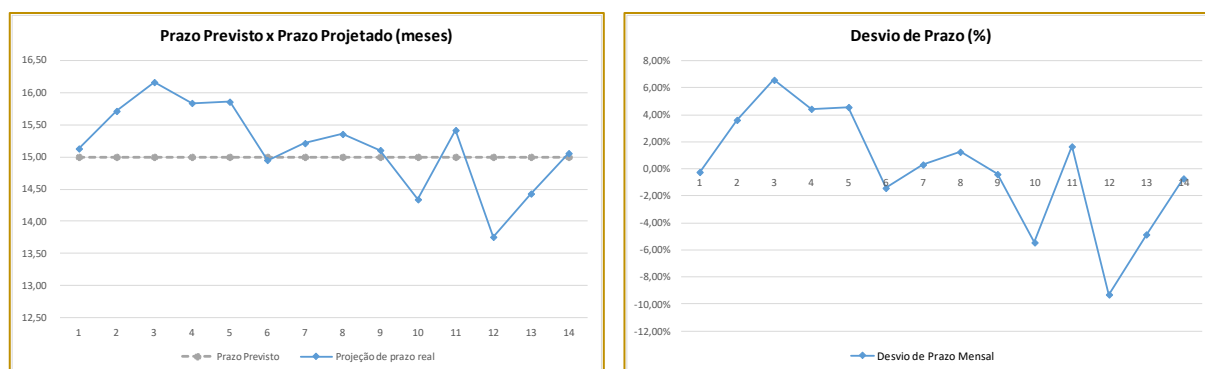
Analisando a Figura 1a, percebe-se que o avanço físico real mensal ficou acima do avanço físico previsto mensal somente para os meses 6, 9, 10, 12, 13 e 14. Para os demais meses, o realizado ficou abaixo do que era previsto. No mês inicial e no mês final, percebe-se que a produção se aproxima de 0%, devido ao período de mobilização e desmobilização da obra.

Observa-se na Figura 1b que nos meses 1, 13 e 14 o avanço físico previsto e o avanço físico

real acumulado estavam equivalentes. Entre os meses 2 e 9, o avanço físico real acumulado se distancia do avanço físico previsto acumulado. A partir do mês 10, o avanço físico real começa a aproximar do avanço físico previsto.

Em complemento a análise dos avanços físicos mensais e acumulados, são apresentadas as Figuras 2a e 2b, com os indicadores de prazos.

Figura 2: Indicadores de Prazo – (a) Prazo Previsto x Prazo Projetado (meses); (b) Desvio de Prazo (%).



Na Figura 2a é possível observar que o prazo inicial estipulado para a obra é de 15 meses. Percebe-se que nos meses de 6, 10, 12 e 13 a obra apresentou uma projeção de término abaixo da prevista.

Na Figura 2b apresenta-se o resultado do Desvio de Prazo (DP), percebe-se que a curva do desvio de prazo se comporta conforme a curva de projeção de prazo real (Figura 2a). Esse comportamento se deve ao

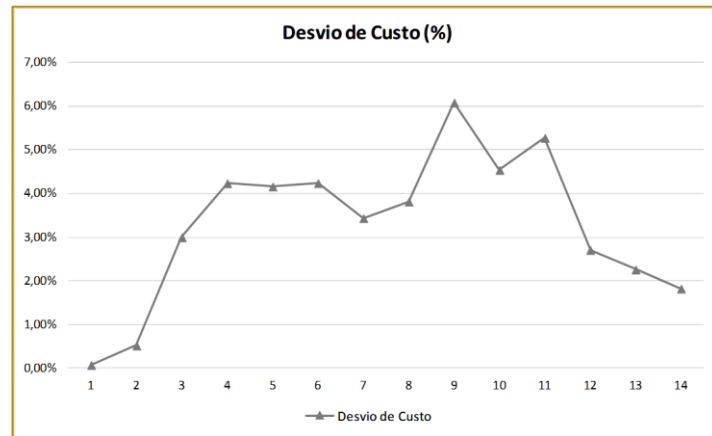
fato das duas curvas serem baseadas no prazo previsto e real da obra.

É interessante observar que o adiantamento da obra nos meses 6, 10, 12 e 13 foi suficiente para aproximar as curvas de avanço físico acumuladas, e praticamente igualar as curvas, Figura 1b.

O Desvio de Custo, observado durante os 14 meses iniciais da obra, é apresentado na Figura 3.



Figura 3: Desvio de custo (%)



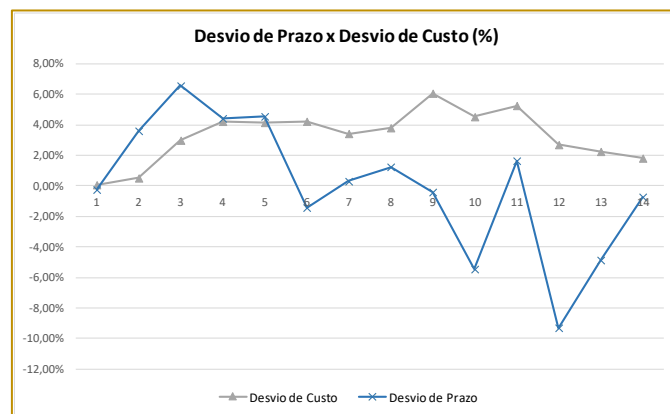
Analisando a Figura 3, percebe-se que ao longo da obra o desvio de custo estava sempre acima de 0%, ou seja, o valor real superou o valor orçado. Observa-se que após o mês 11, o desvio de custo apresentou uma queda, chegando próxima de 2%.

Comparando-se o avanço físico e o desvio de custo, percebe-se que o avanço acumulado esteve abaixo do previsto durante o período analisado. Já o custo esteve acima do previsto durante o período, sugerindo um comportamento inverso entre as duas grandezas, ou seja, quando o avanço físico

real for menor que o previsto, o custo da obra será maior que o estimado.

Com relação ao desvio de custo, o mesmo pode ser comparado ao desvio de prazo, conforme apresentado na figura 4. Observa-se que inicialmente o desvio de custo aumenta, conforme o desvio de prazo aumenta, até o mês 3. Do mês 4 em diante, o desvio de custo se manteve sempre acima de 0% e o desvio de prazo oscilou muito.

Figura 4: Desvio de prazo x Desvio de custo (%)

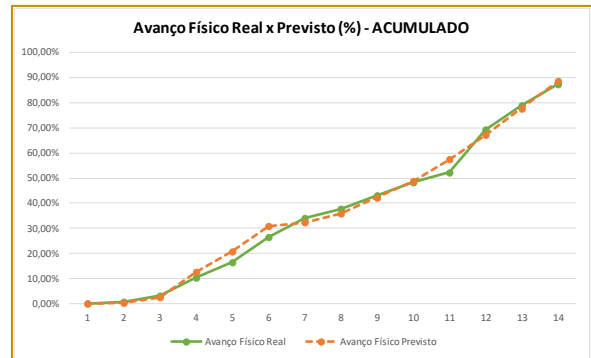
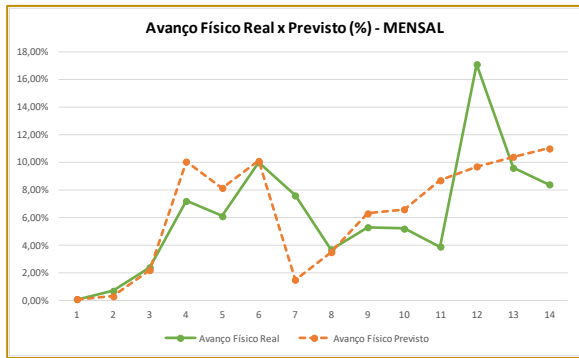


4.2 OBRA 2

A obra comercial analisada é classificada como obra de acesso e pavimentação e o prazo previsto para o término é de 15 meses a partir da emissão da ordem de serviço do cliente.

Os dados obtidos na análise do planejamento de longo e curto prazo dos 14 meses iniciais serão demonstrados nas figuras 5, 6, 7 e 8. As figuras 5a e 5b apresentam a comparação entre o avanço físico real e o previsto, em percentual, mensal e acumulado, respectivamente.

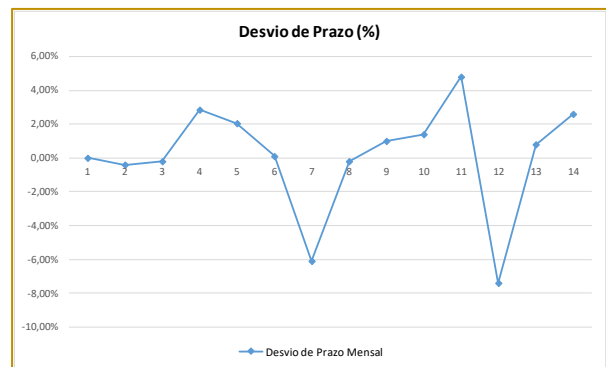
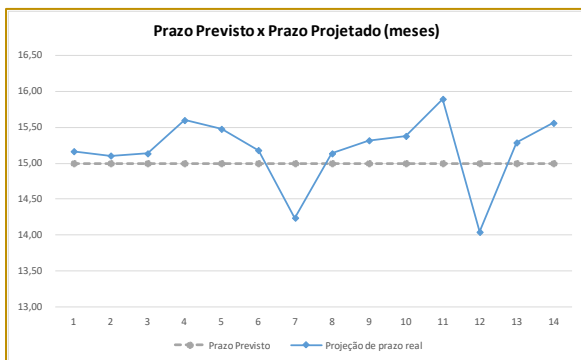
Figura 5: Avanço Físico Real x Previsto (%) – (a) Avanço Físico Real x Previsto Mensal; (b) Avanço Físico Real x Previsto Acumulado.



Analisando a Figura 5a, percebe-se que o avanço físico real mensal ficou acima do avanço físico previsto mensal para os meses 2, 3, 7 e 12. Para os demais meses, o realizado ficou abaixo do que era previsto. Observa-se na figura 5b que o avanço físico

acumulado previsto esteve próximo do real durante todo o período. Em complemento a análise dos avanços físicos mensais e acumulados, são apresentadas as Figuras 6a e 6b, com os indicadores de prazos.

Figura 6: Indicadores de Prazo – (a) Prazo Previsto x Prazo Projetado (meses); (b) Desvio de Prazo (%).



Na Figura 6a é possível observar que o prazo inicial estipulado para a obra é de 15 meses. Percebe-se que nos meses de 7 e 12 a obra apresentou uma projeção de término abaixo da prevista.

fato das duas curvas serem baseadas no prazo previsto e real da obra.

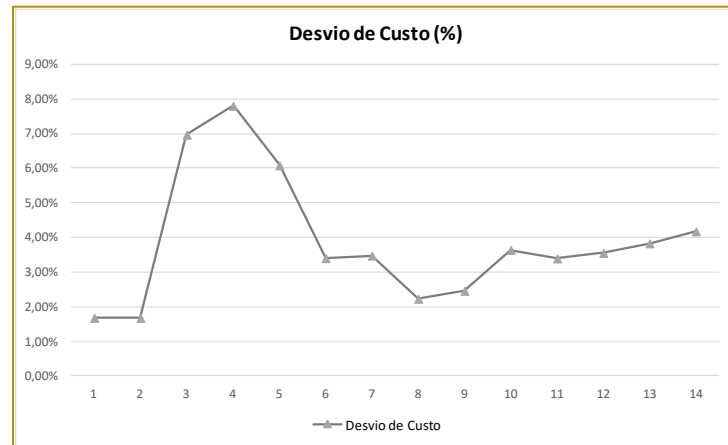
Na Figura 6b apresenta-se o resultado do Desvio de Prazo (DP), percebe-se que a curva do desvio de prazo se comporta conforme a curva de projeção de prazo real (Figura 6a). Esse comportamento se deve ao

Observa-se que mesmo com as variações dos prazos, Figuras 6a e 6b, o avanço físico ao longo da execução da obra apresentou poucas variações, Figura 5b.

O Desvio de Custo, observado durante os 14 meses iniciais da obra, é apresentado na Figura 7.



Figura 7: Desvio de custo (%)



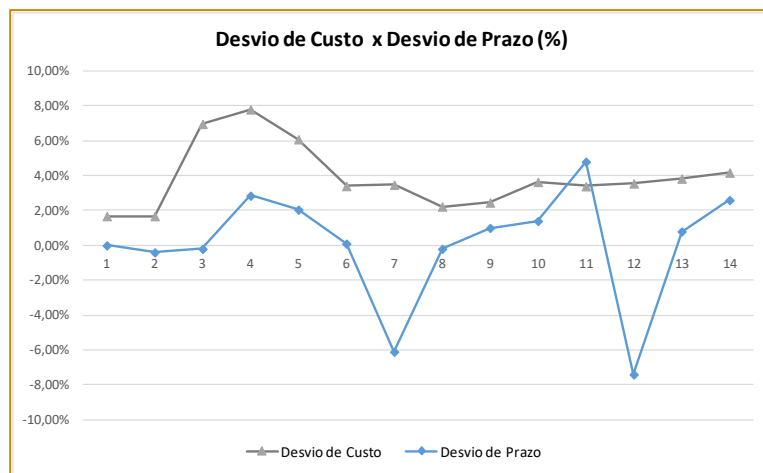
Analisando a Figura 7, percebe-se que ao longo da obra o desvio de custo estava sempre acima de 0%, ou seja, o valor real superou o valor orçado. Observa-se que durante o período analisado o desvio máximo chegou a aproximadamente 8% no mês 4.

Comparando-se o avanço físico e o desvio de custo, percebe-se que o avanço acumulado esteve próximo do previsto durante o período analisado, já o custo esteve acima do previsto durante todo período. Assim, não consegue-

se relacionar o comportamento das grandezas, mas no término da análise o avanço físico indica um atraso da obra e o custo um aumento em relação ao orçado.

A comparação do desvio de prazo e do desvio de custo da obra 2 pode ser observada na figura 8. Observa-se que nos meses 7, 11, 12, 13 e 14 o desvio de prazo não se comportou conforme o desvio de custo. Nos outros meses o comportamento foi similar entre os desvios.

Figura 8: Desvio de prazo x Desvio de custo (%)



5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a análise dos resultados, consegue-se confeccionar a Tabela 1, adaptada de Akkari, Bulhões e Formoso (2004) e Pereira *et al.* (2016), que apresenta um resumo dos indicadores obtidos em cada obra.

Na obra 1 analisada, existe um desvio de prazo variando de 6% a -9%, assim, há uma

oscilação entre atraso e adiantamento de obra. No final da análise da obra, percebe-se que o avanço físico real e previsto se equivale, ou seja, conseguiu-se cumprir o prazo previsto. O desvio de custo variou de 0 a 6%, com isso a obra sempre esteve acima do orçamento previsto.



Tabela 1: Resumo dos indicadores das obras 1 e 2.

INDICADOR	SITUAÇÃO		CONCLUSÃO
	Maior que o previsto	Menor que o previsto	
Desvio de Prazo (DP)	Obra 1	X	Obra atrasada.
	Obra 2	X	Obra atrasada.
Desvio de Custos (DC)	Obra 1	X	Obra acima do orçamento.
	Obra 2	X	Obra acima do orçamento.
Avanço Físico	Obra 1		Execução de menos tarefas que o previsto.
	Obra 2		Execução de menos tarefas que o previsto.

Na obra 2 analisada, observa-se um desvio de prazo variando de 5% a -7%, assim, há uma oscilação entre atraso e adiantamento de obra. No final da análise da obra, percebe-se que o avanço físico real e o previsto se mantiveram distantes. O desvio de custo variou de 2% a 8%, com isso a obra sempre esteve acima do orçamento previsto.


Vale ressaltar que os empreendimentos analisados são obras comerciais que sofreram variações de escopo durante a execução. Assim, essa pode ser uma justificativa do não cumprimento das previsões de prazo e custo.

Na obra 1, observa-se que apesar das oscilações mensais dos indicadores de prazo e do avanço físico, no final da análise, o avanço físico acumulado se aproximou do previsto. Assim, sugere-se que as atividades críticas foram executadas conforme o prazo previsto.

Já na obra 2, mesmo com o avanço físico real acumulado próximo do previsto durante todo o período analisado, observa-se que a projeção de prazo do mês 14 ficou acima do previsto, sugerindo um atraso nas atividades críticas e um aumento na execução de outras atividades, equilibrando o avanço físico.

REFERÊNCIAS

- [1] Akkari, A.; Bulhões, I.; Formoso, C. Indicadores obtidos com a informatização do planejamento e controle de produção. In: I Conferência Latino-Americana de Construção Sustentável; X Encontro Nacional DE Tecnologia do Ambiente Construído, 2004, São Paulo. Anais... São Paulo: Antac, 2004.
- [2] Ballard, G. Lookahead Planning: the missing link in production control. In: Annual Conference on Lean Construction, 5, 1997, Gold Coast. Proceedings... Gold Coast: 1997.
- [3] Ballard, G. The Last Planner System of Production Control. 2000. 192f. Thesis (Doctor of Philosophy) - School of Civil Engineering, Faculty of Engineering, University of Birmingham, Birmingham, 2000.
- [4] Costa, D. B. Diretrizes para Concepção, Implementação e Uso de sistemas de Indicadores de Desempenho para Empresas da Construção Civil. 2003. 176 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil) - Programa de Pós Graduação em Engenharia Civil, UFRBS, Porto Alegre, 2003.
- [5] Formoso, C. T.; Bernardes, M. M.; Oliveira, L. F.; Oliveira, K. Termo de referência para o processo de planejamento e controle da produção em empresas construtoras. Porto Alegre: Norie/Ufrgs/Sinduscon/SP, 1999.
- [6] Formoso, C.T.; Costa, D. B.; Lima, H.M.R.; Barth, K.B. Sistema de Indicadores para Benchmarking na Construção Civil: manual de utilização. Curso de Pós-Graduação em Engenharia Civil, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005. Não publicado.
- [7] Harrington, J. Aperfeiçoando Processos Empresariais. São Paulo: Mackron Books, 1993.
- [8] Howell, G; Ballard, G. Implementing Lean Construction: reducing inflow variation. In : Allarcón, L. (ED). Lean Construction: Rotterdam: A.A. Balkema, 1997.
- [9] Laufer, A.; Tucker, R. L. Is Construction Planning Really Doing its Job? A critical examination of focus, role and process. Construction Management and Economics, USA, v. 5, p. 243-266, 1987.
- [10] Moura, C. B. Avaliação do Impacto do Sistema Last Planner no Desempenho de



Empreendimentos da Construção Civil. 2008. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil) - Programa de Pós Graduação em Engenharia Civil, UFRGS, Porto Alegre, 2008.

[11] Pereira Filho, J. I.; Rocha, R. A.; Silva, L. M. Planejamento e controle da produção na Construção Civil para gerenciamento de custos. XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Anais. Florianópolis, 2004.

[12] Pereira, A. Desmitificando a Curva S. 2010. Disponível em: <<http://gerenciamentoprojeto.blogspot.com.br/2010/04/desmitificando-curva-s.html>>. Acesso em: 19 out 2016.

[13] Pereira, M.; Oliveira, D. M.; PACHECO, L. M.; Branco, L. Gerenciamento de projetos na construção civil. XII CNEG & III INOVARSE 2016. Anais. Rio de Janeiro, 2016.

[14] Tommelein, I.; Ballard, G. Lookahead Planning: screening and pulling. In: Seminário Internacional SOBRE LEAN Construction, 1997, São Paulo. Anais. São Paulo: Instituto de Engenharia de São Paulo, 1997.

[15] Turner, J. R. The Handbook of Project-Based Management: improving the process for achieving strategic objectives. London: McGraw-Hill, 1993 apud MOURA, C. B. Avaliação do Impacto do Sistema Last Planner no Desempenho de Empreendimentos da Construção Civil. 2008. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil) - Programa de Pós Graduação em Engenharia Civil, UFRGS, Porto Alegre, 2008.

[16] Venki: Conheça 10 Indicadores de desempenho de processos (KPI). 2015. Disponível em: <<http://www.venki.com.br/blog/indicadores-de-desempenho-de-processos/>>. Acesso em: 17 out 2016.

Capítulo 11

GERENCIAMENTO DE RISCOS APLICADO À GESTÃO DE PROJETOS PÚBLICOS

Flávio Luis Braga Junior

Danielle Meireles de Oliveira

Sidnea Eliane Campos Ribeiro

Camila Gonçalves Alves Pereira

Resumo: Na construção civil, os gastos realizados com obras públicas no Brasil são bastante relevantes, tanto pelos elevados valores envolvidos e sua representatividade no orçamento, quanto pela destinação e uso pela sociedade, exigindo grande atenção para o tema. Dada à importância da matéria, este estudo procura ampliar o conhecimento dos problemas e das causas que possam dificultar o êxito de todo o processo licitatório e de execução de obras, notadamente ligado à elaboração dos projetos. Neste contexto, procurou-se identificar e analisar, utilizando a matriz de probabilidade e impacto, os fatores de risco que poderiam impactar na consecução do “Projeto Básico e Executivo”. O estudo foi aplicado de forma presencial, por meio de entrevistas, em uma autarquia de direito público, órgão executor de obras de infraestrutura urbana, que geraram 1750 registros. Os resultados obtidos, através de análise qualitativa, classificaram 8,57% dos riscos como baixos, 62,86% como moderados e 28,57% como sendo de alto risco, o que permite visualizar o grau de gravidade de cada fator de risco, evidenciando a importância que deve ser dada à gestão de projetos para a execução de obras públicas e de como o gerenciamento de riscos pode contribuir para os resultados almejados.

Palavras-chave: Construção civil, Obras públicas, Projeto básico e executivo, Gerenciamento de riscos.



1. INTRODUÇÃO

Na construção civil, destaca-se que os gastos realizados com obras públicas no Brasil são bastante relevantes, tanto pelos elevados valores envolvidos e sua representatividade no orçamento, quanto pela destinação e uso pela sociedade, o que exige grande atenção para o tema.

De acordo com o Tribunal de Contas da União, TCU (2015a), as auditorias realizadas pela instituição, abrangeram aproximadamente R\$ 20,5 bilhões em dotações orçamentárias de 2015 e se for considerado o montante dos objetos auditados (editais, contratos e contratos de repasse), o volume de recursos fiscalizados no Fiscobras 2015, plano de fiscalização anual do TCU, chega a R\$ 31 bilhões.

A contratação com o Estado, por meio dos seus órgãos, autarquias, fundações, empresas públicas e de economia mista e suas controladas, não ocorre de maneira livre, mas por meio de procedimento preliminar de seleção da proposta mais vantajosa, conforme preconizado no inciso XXI do art. 37 da Constituição Federal e na lei de licitações, Lei 8.666/93. Entretanto, no relatório consolidado das fiscalizações de obras públicas realizadas pelo Tribunal de Contas da União (TCU) no âmbito do Fiscobras 2015, TC 029.823/2014-5 (TCU, 2015b), foram registrados 535 achados de auditoria, distribuídos em diversas áreas de ocorrência, sendo as principais relacionadas à execução da obra, processo licitatório, Projeto básico ou executivo, formalização e execução do convênio, sobrepreço/superfaturamento, fiscalização da obra, formalização e execução do contrato. Pôde-se, assim, verificar que a grande incidência dos indícios de irregularidade registrados pelo TCU envolveram execução da obra, processo licitatório e deficiências em projetos, os quais totalizaram 55% dos achados.

Salienta-se que as deficiências em projetos, falhas no “Projeto Básico ou no Projeto Executivo”, impactam diretamente na execução da obra ou no processo licitatório por serem predominantemente preliminares às fases citadas. Altounian (2016, p. 61) destaca, ainda, que o projeto básico “é a peça mais importante para a condução da licitação, tanto que a lei estabelece como requisito para licitar a existência desse documento.”

Para tanto, este estudo procura ampliar o conhecimento dos problemas e das causas que possam dificultar o êxito de todo o processo licitatório e de execução de obras, notadamente ligado a elaboração dos projetos, identificando e analisando os principais fatores de risco que possam afetar os resultados almejados. Vale ressaltar que a adoção de modernas ferramentas tecnológicas e novas metodologias, incluindo o gerenciamento de riscos, é fundamental para que se possa de maneira efetiva empregar os recursos públicos nas obras realizadas em prol da sociedade.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 PROJETO BÁSICO E EXECUTIVO

A Lei 8.666 de 1993 prescreve em seu art. 3º que a licitação objetiva garantir a observância do princípio constitucional da isonomia, a seleção da proposta mais vantajosa para a administração e a promoção do desenvolvimento nacional sustentável. Já em seu art. 7º a referida Lei estabelece que as licitações para a execução de obras e para a prestação de serviços obedecerão à seguinte seqüência: projeto básico; projeto executivo e execução das obras e serviços.

O Projeto Básico é conceituado, segundo a Lei 8.666 de 21 de julho de 1993 (Brasil, 1993), como sendo o conjunto de elementos necessários e suficientes, com nível de precisão adequado, para caracterizar a obra ou serviço, ou complexo de obras ou serviços objeto da licitação, elaborado com base nas indicações dos estudos técnicos preliminares, assegurando a viabilidade técnica e o adequado tratamento do impacto ambiental do empreendimento.

O atendimento dos elementos definidos para o Projeto Básico possibilita a avaliação do custo da obra, com maior precisão, e a definição dos métodos e do prazo de execução evitando readequações e ajustes durante a execução das obras e serviços.

O Instituto Brasileiro de Auditoria de Obras Públicas, Orientação Técnica OT – IBR 001/2006, descreve que o projeto básico, deve estabelecer com precisão, através de seus elementos constitutivos, todas as características, dimensões, especificações, métodos executivos e prazo necessários para execução da obra.

Por sua vez, O CONSELHO FEDERAL DE ENGENHARIA, ARQUITETURA E AGRONOMIA

(CONFEA), considerando sua atribuição de orientar as atividades de Engenharia, Arquitetura e Agronomia e Afins, dispôs através da Resolução 391/1991 sobre o conceito de projeto básico, nos seguintes termos, que guardam estreita relação com a Lei de Licitações e a OT – IBR 001/2006:

Art. 1º - O Projeto Básico é o conjunto de elementos que define a obra, o serviço ou o complexo de obras e serviços que compõem o empreendimento, de tal modo que suas características básicas e desempenho almejado estejam perfeitamente definidos, possibilitando a estimativa de seu custo e prazo de execução.

Art. 2º - O Projeto Básico é uma fase perfeitamente definida de um conjunto mais abrangente de estudos e projetos, precedido por estudos preliminares, anteprojeto, estudos de viabilidade técnica, econômica e avaliação de impacto ambiental, e sucedido pela fase de projeto executivo ou detalhamento.

De forma alinhada Justen Filho (2016, p. 226-227) destaca que “O projeto básico não se destina a disciplinar a execução da obra ou serviço, mas a demonstrar a viabilidade e a conveniência de sua execução.” Ressaltando, ainda, que os custos devem ser compatíveis com as disponibilidades financeiras, que todas as soluções técnicas possíveis tenham sido consideradas e que os prazos para execução sejam devidamente calculados.

A importância do projeto básico para Braunert (2014) é notória, na medida em que ele:

- Determina os limites a que ficarão adstritos aqueles que contratarem com o poder público – princípio da isonomia;
- Define os serviços que compõem o empreendimento;
- Possibilita estimar o seu custo e prazo de execução;
- Permite elaborar o plano de gestão do empreendimento;
- Demonstra a viabilidade técnica e

econômica;

- Possibilita o estudo e a avaliação do impacto ambiental;
- Permite a escolha e definição dos métodos construtivos compatíveis e adequados à execução do empreendimento;
- Entre outros.

Com relação ao “Projeto Executivo”, a Lei de Licitações o conceitua, no inciso X do art. 6º, como “o conjunto dos elementos necessários e suficientes à execução completa da obra, de acordo com as normas pertinentes da Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT”, devendo, de acordo com § 1º do art. 7º, ser obrigatoriamente precedido da conclusão e aprovação do projeto básico, admitindo-se sua execução concomitantemente com a etapa anterior desde que autorizado pela Administração.


Com a edição da Súmula Nº 261, pode-se considerar que o Projeto Executivo complementa o Projeto Básico, trazendo detalhamentos dos elementos construtivos, como especificações complementares, já que não poderia transfigurar o objeto originalmente contratado em outro de natureza e propósito diversos.

Braunert (2014) considera que o projeto executivo não é um novo projeto, mas o projeto básico, acrescido somente de detalhes executivos, já que este, pressupõe-se, conforme previsão legal, ter sido elaborado de forma objetiva e precisa, no intuito de se evitar modificações, adaptações ou reformulações.

Por fim destacam-se algumas jurisprudências do TCU presentes em Justen Filho (2016, p. 228-230):

A utilização correta do projeto básico visa a resguardar a Administração Pública de atrasos em licitações, superfaturamentos, aditamentos contratuais desnecessários, modificações no projeto original, entre outras ocorrências indesejáveis que geram consequências e entraves à execução das obras” (Acórdão 2.504/2010, Plenário, rel. Min. Marcos Bemquerer Costa).

O projeto básico é peça indispensável ao processo licitatório, haja vista sua finalidade



essencial de permitir que todos os licitantes saibam com clareza o que a Administração busca contratar, propiciando, assim, condições isonômicas de competitividade. Dessa forma, a sua incompletude pode resultar em restrição ao caráter competitivo do processo licitatório” (Acórdão 1.564/2009, Plenário, rel. Min. André Luis de Carvalho).

A atualidade do projeto básico é, antes de qualquer exigência legal, uma questão de lógica, porque, se a entidade se propõe a realizar determinado procedimento licitatório, tem dever de assegurar aos participantes que o que se busca está balizado em parâmetros e elementos que traduzem fielmente o objeto almejado, na sua adequação, composição e atualidade. Caso contrário, induz os participantes a erro na apresentação da proposta baseada em realidade que não mais existe, o que acarreta, como ocorreu nestes autos, a celebração de uma série de termos aditivos, que descaracterizam totalmente o objeto licitado, uma vez que foram feitas alterações substanciais em serviços necessários à execução da obra [...].

3. GERENCIAMENTO DE RISCOS

O contexto de gerenciamento de riscos, descrito pelo PMBOK (2013), é uma combinação de atitudes das partes interessadas em relação ao risco e a exposição estratégica ao risco de um determinado projeto. Técnicas podem ser empregadas para avaliar o nível da exposição do projeto aos riscos, permitindo aos envolvidos designar recursos apropriados e priorizar ações.

O risco, em si, conforme a NBR ISO 31000 (2009, p. 9) é definido como sendo o efeito da incerteza nos objetivos tendo ainda as seguintes notas:

- **NOTA 1** - Um efeito é um desvio em relação ao esperado – positivo e/ou negativo.
- **NOTA 2** - Os objetivos podem ter diferentes aspectos (tais como metas financeiras, de saúde e segurança e ambientais) e podem aplicar-se em diferentes níveis (tais como estratégico, em toda a organização, de projeto, de produto e de processo).
- **NOTA 3** - O risco é muitas vezes caracterizado pela referência aos

eventos (2.17) potenciais e às **consequências** (2.18), ou uma combinação destes.

- **NOTA 4** - O risco é muitas vezes expresso em termos de uma combinação de consequências de um evento (incluindo mudanças nas circunstâncias) e a **probabilidade** (2.19) de ocorrência associada.
- **NOTA 5** - A incerteza é o estado, mesmo que parcial, da deficiência das informações relacionadas a um evento, sua compreensão, seu conhecimento, sua consequência ou sua probabilidade.

O *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* — COSO (2007, p.

10) descreve que os eventos podem gerar impacto tanto negativo quanto positivo ou ambos. A referida publicação cita que os de impacto positivo podem contrabalançar os de impacto negativo ou podem representar oportunidades, que por sua vez representam a possibilidade de um evento ocorrer e influenciar favoravelmente a realização dos objetivos, apoiando a criação ou a preservação de valor. Já os eventos que gerariam impacto negativo representariam riscos que poderiam impedir a criação de valor ou mesmo destruir o valor existente.

A INSTRUÇÃO NORMATIVA CONJUNTA CGU/MP Nº 001 (2016) define risco como a possibilidade de ocorrência de um evento que venha a ter impacto no cumprimento dos objetivos, sendo medido em termos de impacto e de probabilidade.

O TCU (2012) menciona que risco é a “possibilidade de algo acontecer e impedir ou dificultar o alcance de um objetivo” e observa ainda que todas essas conceituações trazem embutida a noção de que riscos estão sempre relacionados a objetivos e a consequência lógica disso é que para se identificar riscos, avaliar sua magnitude e definir se serão modificados por algum tratamento, primeiro é necessário conhecer quais são os objetivos perseguidos.

Conforme citado pelo TCU (2012, p. 2), no curso de Avaliação de Controles Internos:

[...] os cidadãos clamam por uma administração pública de melhor desempenho, apoiada em práticas gerenciais modernas e focadas no alcance de objetivos que efetivamente

agreguem mais valor para a sociedade, traduzido em resultados mais efetivos à conta dos tributos arrecadados e, ainda, que tudo isso seja feito de forma que se possa acompanhar e aferir o que ocorre no interior da coisa pública.

No anexo da portaria – TCU nº 160, de 28 de junho de 2011, que aprova a atualização do Plano Estratégico do Tribunal de Contas da União para o quinquênio 2011-2015, TCU(2011, p. 28), foi descrito que:

Os órgãos e entidades da Administração pública, direta e indireta, [...] devem, por força constitucional, implantar, manter, monitorar e revisar controles internos institucionais, tendo por base a identificação, a avaliação e o gerenciamento de riscos que possam impactar a consecução dos objetivos estabelecidos pelo Poder Público.

Neste contexto ganha destaque a utilização da matriz de risco, que se trata de uma ferramenta de auditoria, a qual irá nortear o gerenciamento dos riscos da autarquia, como meio de garantir que o exercício do controle seja efetivo. A consolidação da matriz direcionará os esforços às matérias de maior relevância e com maior movimentação de

recursos públicos, sendo esta metodologia indicada pelo COSO conforme descrito por Mourão de Oliveira e Viana Filho (2010, p. 11):

A matriz de risco é uma das ferramentas utilizadas pelos controles internos das corporações e consagrada no gerenciamento desses riscos. Sua aplicabilidade foi mais bem difundida pelo *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*

— *COSO*. O Instituto dos Auditores Internos do Brasil — Audibra é ligado ao COSO, através do *Institute of Internal Auditors*, tendo desenvolvido em conjunto com a *Pricewaterhouse Coopers*, empresa de auditoria e assessoria empresarial, uma ferramenta de gerenciamento e avaliação dos próprios riscos, cujo delineamento foi exposto em 2002, denominada *Gerenciamento de Riscos Corporativos — Estrutura Integrada*.

Para exemplificar, conforme Dinsmore e Cavaliere (2011), a matriz de riscos é construída com base nas escalas de probabilidade e impacto e em uma pontuação composta que permite estabelecer um *ranking* de riscos, como mostrado na Figura 1.

Figura 1 – Matriz de riscos

Pontuação de um Risco Específico					
Probabilidade	Pontuação = P x I				
0,9	0,05	0,09	0,18	0,36	0,72
0,7	0,04	0,07	0,14	0,28	0,56
0,5	0,03	0,05	0,10	0,20	0,40
0,3	0,02	0,03	0,06	0,12	0,24
0,1	0,01	0,01	0,02	0,04	0,08
	0,05	0,10	0,20	0,40	0,80
Impacto sobre um objetivo - Escala					

Fonte: Dinsmore e Cavaliere, 2011, p. 231 (adaptada).

Para a matriz de risco, considerada no PMBOK (2013), cada risco é classificado de acordo com a sua probabilidade de ocorrência e impacto em um objetivo, se ele realmente ocorrer. O PMBOK (2013) considera ainda que a organização deve determinar que combinações de probabilidade e impacto implicam em uma classificação de alto risco, risco moderado e baixo risco, resultando em uma matriz em preto e branco, com condições indicadas pelos diferentes tons de cinza.

Especificamente na Figura 2, a área cinza escuro representa alto risco; a área cinza médio representa baixo risco, e a área cinza claro representa risco moderado.

Reforçando a importância da elaboração de matriz de risco, Campelo e Cavalcante (2014) citam trecho do Acórdão nº 1465/2013-Plenário em que é recomendada a previsão de uma matriz de risco no instrumento convocatório e na minuta contratual, nos empreendimentos a serem licitados

mediante o regime de contratação integrada, de forma a tornar o certame mais transparente, fortalecendo a isonomia e

a segurança jurídica do contrato. Figura 2 – Matriz de Probabilidade e Impacto.

Figura 2 – Matriz de Probabilidade e Impacto.

Matriz de probabilidade e impacto										
Probabilidade	Ameaças					Oportunidades				
0,90	0,05	0,09	0,18	0,36	0,72	0,72	0,36	0,18	0,09	0,05
0,70	0,04	0,07	0,14	0,28	0,56	0,56	0,28	0,14	0,07	0,04
0,50	0,03	0,05	0,10	0,20	0,40	0,40	0,20	0,10	0,05	0,03
0,30	0,02	0,03	0,06	0,12	0,24	0,24	0,12	0,06	0,03	0,02
0,10	0,01	0,01	0,02	0,04	0,08	0,08	0,04	0,02	0,01	0,01
	0,05/ Muito baixo	0,10/ Baixo	0,20/ Moderado	0,40/ Alto	0,80/ Muito alto	0,80/ Muito alto	0,40/ Alto	0,20/ Moderado	0,10/ Baixo	0,05/ Muito baixo

Impacto (escala numérica) em um objetivo (por exemplo, custo, tempo, escopo ou qualidade)
 Cada risco é avaliado de acordo com a sua probabilidade de ocorrência e o impacto em um objetivo se ele realmente ocorrer. Os limites de tolerância da organização para riscos baixos, moderados ou altos são mostrados na matriz e determinam se o risco é alto, moderado ou baixo para aquele objetivo.

Fonte: PMBOK, 2013, p. 331.

De acordo com o art. 3º da Instrução Normativa Conjunta CGU/MP Nº 001, de 10.05.2016, a identificação, a avaliação e o gerenciamento de riscos que possam impactar a consecução dos objetivos estabelecidos pelo Poder Público podem ser considerados como fundamentais para implementação, manutenção, monitoramento e revisão dos controles internos da gestão. Estes controles internos se constituem na primeira linha (ou camada) de defesa das organizações públicas para propiciar o alcance de seus objetivos e devem ser operados por todos os agentes públicos responsáveis pela condução de atividades e tarefas, no âmbito dos macroprocessos finalísticos. A definição e a operacionalização dos controles internos devem levar em conta os riscos que se pretende mitigar, tendo em vista os objetivos das organizações públicas.

O gerenciamento de riscos geralmente se restringe às ameaças ou riscos, de acordo com conceito apresentado no TCU (2012), que podem ter impactos negativos nos objetivos pretendidos. Para tanto o PMBOK (2013) estabelece quatro estratégias descritas a seguir:

- **Prevenir:** A prevenção de riscos é uma estratégia de resposta ao risco para eliminação das ameaças que surgem no início do projeto. Riscos que podem ser evitados através de conhecimentos especializados, informações e melhora da comunicação.
- **Transferir:** A transferência de riscos é uma estratégia de resposta ao risco em que existe transferência desta responsabilidade e o impacto de uma ameaça para terceiros. O risco dessa forma não é eliminado, passando simplesmente a responsabilidade de gerenciamento para outra parte, sendo mais eficaz quando se trata de exposição a riscos financeiros. As ferramentas de transferência podem ser bastante variadas e incluem, entre outras, o uso de seguros, seguros-desemprego, garantias, fianças, etc.
- **Mitigar:** Mitigação de riscos é uma estratégia de resposta ao risco para diminuir a probabilidade de ocorrência, ou impacto do risco. O que implicaria na redução da probabilidade e/ou do impacto de um evento de risco desfavorável para limites aceitáveis, sendo, para tanto, mais adequado,

adotar uma ação prévia para reduzir a probabilidade e/ou o impacto de um risco no projeto, o que é, em geral, mais eficaz do que tentar reparar o dano depois de o risco ter ocorrido. A ação mitigatória pode exigir o desenvolvimento de estudos preliminares para reduzir o risco de sua implementação.

- **Aceitar:** A aceitação de risco é uma estratégia de resposta em que se reconhece a existência do risco e nenhuma atitude é tomada, o que pode ocorrer apenas se o risco acontecer. Esta estratégia é adotada quando não se consegue identificar outra estratégia de resposta ou quando se decide manter o plano de gerenciamento do projeto para lidar com um risco, podendo ser ativa ou passiva. A estratégia de aceitação ativa mais utilizada consiste em constituir reserva para contingências, incluindo tempo, dinheiro ou recursos para lidar com os riscos. A estratégia de aceitação passiva, deixa que a equipe de projeto lide com os riscos caso ocorram, não requerendo qualquer ação além de documentar a estratégia e monitorar a ameaça no intuito de assegurar que ela não mude de forma significativa.

De acordo com a norma NBR ISO 31000 (2009), os tratamentos de riscos relativos às

consequências negativas são muitas vezes referidos como "mitigação de riscos", "eliminação de riscos", "prevenção de riscos" e "redução de riscos".

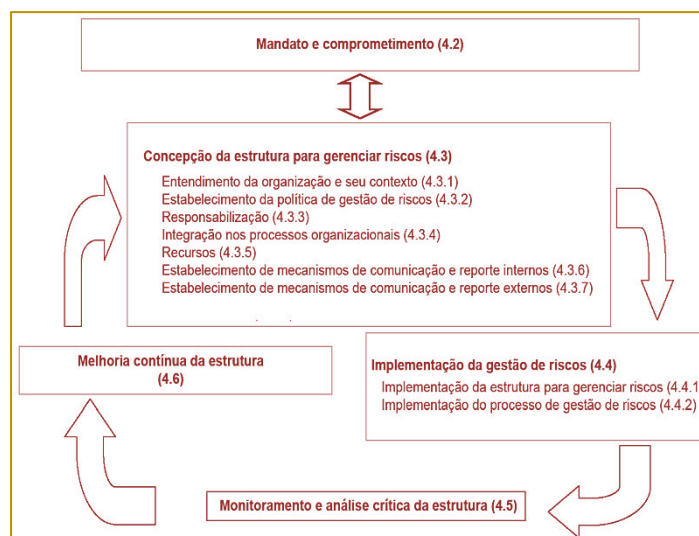
A norma em questão, NBR ISO 31000 (2009, p. 15 - 16), descreve ainda o seguinte:

A gestão de riscos não é uma atividade autônoma separada das principais atividades e processos da organização. A gestão de riscos faz parte das responsabilidades da administração e é parte integrante de todos os processos organizacionais, incluindo o planejamento estratégico e todos os processos de gestão de projetos e gestão de mudanças.

O envolvimento apropriado e oportuno de partes interessadas e, em particular, dos tomadores de decisão em todos os níveis da organização assegura que a gestão de riscos permaneça pertinente e atualizada. O envolvimento também permite que as partes interessadas sejam devidamente representadas e terem suas opiniões levadas em consideração na determinação dos critérios de risco.

A figura 3, conforme referida norma, descreve os componentes necessários da estrutura para gerenciar riscos e a forma como eles se inter-relacionam de maneira iterativa.

Figura 3 - Relacionamento entre os componentes da estrutura para gerenciar riscos.



Fonte: NBR ISO 31000 (2009, p. 17).



4. METODOLOGIA

A pesquisa se iniciou com a revisão na literatura existente, acerca do entendimento com relação ao “Projeto Básico e Executivo” e dos fatores de risco ligados aos mesmos. Tais fatores poderiam implicar na necessidade de promover ajustes contratuais, causando aumento do prazo, de custos e da necessidade de se restabelecer o reequilíbrio contratual.

Uma vez identificados os riscos a serem avaliados, elaborou-se questionário que foi aplicado de forma presencial, por meio de entrevistas, em uma autarquia de direito público, atuante como principal órgão executor das obras de infraestrutura urbana de uma capital do Sudeste, previamente selecionada.

Na autarquia selecionada para a pesquisa foram realizadas 10 entrevistas com os principais gestores envolvidos com o gerenciamento de projetos. Os questionários incluíram 35 riscos que poderiam impactar na elaboração dos Projetos de Obras Públicas, sendo 21 classificados como riscos intrínsecos e 14 como riscos organizacionais/aspectos externos.

Em relação aos respondentes cabe observar que 9 eram engenheiros civis e 1 arquiteto, sendo que 5 estavam trabalhando diretamente com gestão de projetos, 4 estavam envolvidos com áreas que se relacionavam simultaneamente com projetos e obras e 1 somente com obras. Muitos relataram já terem atuado em outras áreas, que predominantemente se relacionam com execução de obras e gestão de projetos.

De posse das informações obtidas, realizou-se o tratamento dos dados para classificação dos riscos, avaliados de acordo com a matriz de risco adotada para o estudo, adaptada de Dinsmore e Cavalieri (2011), conforme o grau de gravidade: baixo,

moderado e alto, o que permite priorizar as ações e melhorar o planejamento de respostas aos riscos que podem impactar negativamente no resultado almejado para o projeto.

5. RESULTADOS OBTIDOS

Os entrevistados foram orientados a avaliarem os riscos, que no presente estudo foram identificados como ameaças aos objetivos do projeto. Assim cada risco foi pontuado quanto à probabilidade de ocorrência e ao impacto para os quatro objetivos do projeto: custo, tempo, escopo e qualidade, de acordo com as escalas utilizadas para pontuação dos riscos representadas na Figura 4. Os impactos listados levaram em consideração seus efeitos não só sobre o projeto em si mas sobre todo o empreendimento.

Desta forma os entrevistados pontuaram 1750 campos resultantes do produto de 10 questionários por 35 riscos e respectivos impactos e probabilidade, em número de 5. Além disso os respondentes foram incentivados a descrever quais seriam as possíveis causas de incidência dos riscos que obtiveram as pontuações mais altas e sugerir medidas mitigatórias para os mesmos.

A inclusão de cada risco nas faixas da matriz se processou de acordo com o adotado por Araújo (2012) que em conformidade aos pares de impacto e probabilidade calculados pela relação $P \times I$, considerou o preenchimento dos valores nos limites das faixas referentes aos definidos na Matriz risco da Figura 5.

Segundo o PMBOK (2013) a organização pode classificar um risco separadamente para cada objetivo (por exemplo, custo, tempo e escopo). Além disso, ela pode desenvolver formas de determinar uma classificação geral para cada risco

Figura 4 – Escalas utilizadas para pontuação dos riscos

→ Classificação →	Sigla →	Probabilidade		
Muito-Baixo	MB	Classificação	%	Nível
Baixo	B	MB	<10	1
Moderado	M	B	10-30	2
Alto	A	M	30-50	3
Muito-Alto	MA	A	50-70	4
		MA	>70	5

Escalas de impacto para os objetivos do projeto

Objetivo: Custo		
Classificação	Descrição	Nível
MB	Aumento insignificante do custo	1
B	Menor que 10% de aumento do custo	2
M	10-20% aumento do custo	3
A	20-40% aumento do custo	4
MA	Maior que 40% de aumento do custo	5

Objetivo: Tempo		
Classificação	Descrição	Nível
MB	Aumento insignificante do tempo	1
B	Menor que 5% de aumento do tempo	2
M	5-10% aumento do tempo	3
A	10-20% aumento do tempo	4
MA	Maior que 20% de aumento do tempo	5

Objetivo: Escopo		
Classificação	Descrição	Nível
MB	Diminuição pouco notável do escopo	1
B	Áreas secundárias do escopo afetadas	2
M	Áreas principais do escopo afetadas	3
A	Alteração do escopo inaceitável para o patrocinador	4
MA	Produto final do projeto é efetivamente inútil	5

Objetivo: Qualidade		
Classificação	Descrição	Nível
MB	Degradação pouco notável da qualidade	1
B	Somente aplicações muito exigentes são afetadas	2
M	Redução da qualidade requer aprovação do patrocinador	3
A	Redução da qualidade inaceitável para o patrocinador	4
MA	Produto final do projeto é efetivamente inútil	5

Fonte: Adaptada do PMBOK (2013) e Dinsmore (2011)

Figura 5 – Matriz de riscos adotada no estudo

Pontuação de um Risco Específico					
Probabilidade		Pontuação = P x I			
5	Moderado	Moderado	Alto	Alto	Alto
4	Baixo	Moderado	Moderado	Alto	Alto
3	Baixo	Moderado	Moderado	Alto	Alto
2	Baixo	Baixo	Moderado	Moderado	Alto
1	Baixo	Baixo	Baixo	Baixo	Moderado
	1	2	3	4	5
Impacto sobre um Objetivo = Escala					

Fonte: Dinsmore, 2011 (Adaptado)

Inicialmente avaliou-se o resultado médio da probabilidade obtida com a média dos resultados obtidos para os impactos

considerados. Analisando os resultados foram classificados 3 riscos como baixos, 22 como moderados e 10 como sendo de alto

risco, de acordo com a Tabela 1.

Tabela 1 - Classificação obtida para os riscos.

Risco	Quantidade	%
Baixo	03	8,57
Moderado	22	62,86
Alto	10	28,57
Total	35	100,00

Fonte: Autor

É importante salientar, conforme as escalas de impacto utilizadas para os objetivos do projeto, que os níveis 4 e 5 são classificados por impactos bastante severos, principalmente para os objetivos ligados ao escopo e qualidade, que consideram como efeitos do impacto a modificação inaceitável para o patrocinador no nível 4 e produto final do projeto como sendo efetivamente inútil para o nível 5. Muitos dos riscos identificados dificilmente impactariam nos níveis 4 ou 5, sendo registradas poucas notas 5 para os objetivos de escopo e qualidade.

Dentre os riscos classificados como de baixa gravidade, destacam-se os “Custos unitários dos insumos superestimados em relação ao mercado” e “Custos unitários de itens de serviços não justificados em relação a produtividade da mão-de-obra, equipamentos e consumo de materiais.”

Observa-se que os respondentes, mesmo não atuando diretamente com o levantamento

de custos, possuem a percepção de que tais riscos são baixos em relação aos projetos administrados pela autarquia, o que explica os resultados encontrados.

Para os riscos classificados como moderados tem-se como principais a “Necessidade de treinamento e atualização” e “Não utilização de *software* de projeto de engenharia avançado”.

Em relação ao primeiro risco classificado como moderado, os respondentes citaram, como causas principais, a inexistência da gestão da qualidade e formação continuada. Gestão da qualidade no sentido de se estabelecer políticas formais de melhoria organizacional de forma contínua, o que inevitavelmente incluiria políticas de capacitação e treinamento do corpo gerencial.

Com relação à não utilização de *software* de projeto de engenharia avançado foram obtidas as classificações e níveis, considerando as notas descritas na Tabela 2.

Tabela 2 – Resultados médios por fator avaliado para o risco: Não utilização de *software* de projeto de engenharia avançado.

Fator avaliado	Classificação	Nível	Descrição
Probabilidade	Alto	4	50 – 70 %
Impacto no Custo	Moderado	3	10 – 20% aumento do custo
Impacto no Tempo	Muito Alto	5	Maior que 20% de aumento do tempo
Impacto no Escopo	Baixo	2	Áreas secundárias do escopo afetadas
Impacto na Qualidade	Moderado	3	Redução da qualidade requer aprovação do patrocinador

Fonte: Autor

A probabilidade de ocorrência deste risco na autarquia foi considerada alta. Relatou-se que o uso de *software* de projeto de engenharia avançado ocorre no momento por iniciativas isoladas dos contratados e da autarquia. O impacto no custo foi classificado como moderado o que implicaria no aumento entre 10% a 20%. Os entrevistados acreditam que o uso de

ferramentas de ponta ajudariam a encontrar soluções mais adequadas que poderiam reduzir o custo das obras hoje executadas. No escopo acredita-se que áreas secundárias seriam afetadas provavelmente por falhas na abrangência, detalhamento e afinidade entre as diversas disciplinas e componentes do projeto como um todo. A Qualidade teria impacto moderado com “redução da

qualidade requerendo a aprovação do patrocinador”, o que significaria que falhas ou imperfeições do projeto implicariam na necessidade de se aceitar o objeto com requisitos de qualidade inferiores ao almejado na situação em que se encontra ou através de adequações e/ou correções condicionadas à aprovação do patrocinador.

O risco de maior gravidade apurado foi o descrito como “Alterações oriundas de mudanças de governo e/ou políticas públicas”. Os resultados médios deste risco por fator avaliado estão apresentados na Tabela 3.

Os entrevistados com relação a este item relataram que os técnicos tem acesso limitado às questões relacionadas às políticas públicas. Contudo indicaram que

as medidas que poderiam mitigar os efeitos negativos aplicados à este risco estariam ligadas as ações e mecanismos adotados no sentido de aperfeiçoar as técnicas e controles associados à elaboração e execução de projetos públicos.

As alterações nas políticas públicas e/ou oriundas de mudanças de governo consideradas neste trabalho como risco são aquelas que causam descontinuidade abrupta dos projetos em andamento ou exercem pressão para execução de obras e/ou serviços, sem o devido cuidado com os estudos preliminares, de viabilidade, etc.

Os impactos destas ameaças podem ser drásticos, exigindo grandes esforços corretivos durante a execução das obras e serviços.

Tabela 3 – Resultados médios por fator avaliado para o risco: Alterações oriundas de mudanças de governo e/ou políticas públicas.

Fator avaliado	Classificação	Nível	Descrição
Probabilidade	Muito Alto	5	Maior que 70 %
Impacto no Custo	Alto	4	20% – 40% aumento do custo
Impacto no Tempo	Alto	4	10% – 20% aumento do tempo
Impacto no Escopo	Alto	4	Alteração do escopo inaceitável para o patrocinador
Impacto na Qualidade	Alto	4	Redução da qualidade inaceitável para o patrocinador

Fonte: Autor

O segundo risco classificado como alto, “Falta de compatibilização e padronização dos projetos”, tem os seus resultados médios por fator avaliado apresentados na Tabela 4. A probabilidade de ocorrência desta ameaça na autarquia é considerada alta pela falta de entrosamento entre as diversas disciplinas e pelas interferências relatadas durante a execução das obras. O impacto no custo foi considerado alto sendo que as falhas de projeto são sanadas durante a execução das obras. O

mesmo acontece com o impacto no tempo, sendo que o prazo pode ser aumentado em até 20%. Para o escopo, o impacto considerado chega a atingir áreas principais do projeto seja por falhas nas fases preliminares como as de fundação ou de finalização como as de cobertura. Por fim, o impacto na qualidade implica que a redução neste quesito acaba por requerer aprovação do patrocinador exigindo retrabalhos e causando prejuízos.

Tabela 4 – Resultados médios por fator avaliado para o risco: Falta de compatibilização e padronização dos projetos.

Fator avaliado	Classificação	Nível	Descrição
Probabilidade	Alto	4	50% - 70 %
Impacto no Custo	Alto	4	20% – 40% aumento do custo
Impacto no Tempo	Alto	4	10% - 20% aumento do tempo
Impacto no Escopo	Moderado	3	Áreas principais do escopo afetadas
Impacto na Qualidade	Moderado	3	Redução da qualidade requer aprovação do patrocinador

Fonte: Autor

Este risco recebeu diversos apontamentos por parte dos entrevistados indicando possíveis causas e sugestões para correções e aprimoramentos, apresentadas nos Quadros 1 e 2.

Quadro 1 – Possíveis causas para o risco:
Falta de compatibilização e padronização dos projetos.

Causas
Não há integração entre as diversas disciplinas.
A participação dos interessados na fase de projeto não é incentivada atuando os mesmos primordialmente durante a execução.
Falta de ferramenta adequada.
Coordenação de projetos insuficiente não incentivando a colaboração e integração.
Fiscalização insuficiente dos projetos.
Equipes trabalhando de forma isolada.
Soluções de terceiros adotadas isoladamente.
A estrutura administrativa não incentiva a adoção de pontos de controle/críticos para barrar projetos deficientes e que as decisões fiquem com o corpo técnico.
Falta de comunicação entre as áreas.
Necessidade de priorizar as decisões técnicas.
Muito burocrática a gestão dos contratos notadamente com relação à aplicação de penalidades.

Fonte: Autor

Quadro 2 - Sugestões para correções e aprimoramentos para o risco: Falta de compatibilização e padronização dos projetos.

Sugestões
Aumentar o tempo para elaboração (contratado) e verificação (interna).
Melhorar os procedimentos para elaboração e verificação dos projetos.
Aumentar a exigência na checagem dos projetos.
Melhorar os procedimentos para cobrança da qualidade dos produtos entregues pelas empresas, incluindo participação do jurídico.
Adotar metodologias como o BIM (<i>Building Information Modeling</i> ou Modelagem da Informação da Construção).

Fonte: Autor

Importante observar a complexidade a que estão sujeitas as obras públicas, pois além da exigência de integração entre as diversas disciplinas do projeto propriamente dito, devem ser consideradas as exigências das secretarias afins, como as de regulação urbana e de desenvolvimento, de meio ambiente, de trânsito e de patrimônio histórico, as interferências com as concessionárias no meio urbano, como as de água e esgoto, de gás, energia elétrica, as desapropriações, etc.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados obtidos através da matriz de risco que combina a probabilidade de ocorrência e impacto das ameaças identificadas, mostraram que, dos riscos avaliados, 28,57% foram considerados como altos, 62,86% moderados e 8,57% baixos. O percentual considerado como de alto risco só não foi maior devido ao fato dos efeitos considerados nas escalas de impacto serem muito severos, fato observado pelos entrevistados.

Estes percentuais, obtidos através de análise qualitativa, evidenciam a importância que deve ser dada à gestão de projetos para

a execução de obras públicas e de forma detalhada permitem visualizar o grau de gravidade de cada risco avaliado em relação aos objetivos do projeto considerados neste trabalho (custo, tempo, escopo e qualidade).

Espera-se assim que o presente trabalho possa contribuir nos seguintes aspectos:

- evidenciar a importância do Projeto Básico como peça mais importante para a

condução das licitações e execução de obras públicas, de acordo com as normas e regulamentos pertinentes;

- contribuir para a Gestão de Obras Públicas, principalmente no que se refere ao gerenciamento dos riscos que podem afetar o projeto Básico e Executivo, fornecendo uma visão geral da identificação e análise dos riscos.

REFERÊNCIAS

[1] Altounian, Cláudio Sarian. Obras Públicas: licitação, contratação, fiscalização e utilização. 5ª ed. ver. Atual. e ampl. - Belo Horizonte: Fórum, 2016.

[2] Araújo; Almira Mary Cordeiro. Gerenciamento de Riscos em Contratos de Obras Públicas – Estudo de Caso: Serviços de Reforma em Imóveis Funcionais. Dissertação (Mestrado), Universidade de Brasília-UnB, Brasília, 2012.

[3] Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR ISO 31000. Gestão de riscos –

[4] Princípios e diretrizes. Rio de Janeiro. 2009.

[5] Brasil. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm> Acesso em: 22 set. 2016.

[6] BRASIL. 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. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8666cons> Acesso em: 22 set. 2016.

[7] Braunert, Rolf Dieter Oskar Friedrich. Como Elaborar Editais e Contratos para Obras e Serviços de Engenharia, 3ª ed. revisada, atualizada e ampliada. Curitiba: Editora JML, 2014, p.406.

[8] Campelo, Valmir; Calvacante, Rafael Jardim. Obras públicas: comentários à jurisprudência do TCU, 3. ed. rev. e atual. – Belo Horizonte: Fórum, 2014.

[9] CONSELHO FEDERAL DE ENGENHARIA, ARQUITETURA E AGRONOMIA, Resolução nº

[10] 361, de 10 de dezembro de 1991. Dispõe sobre a conceituação de Projeto Básico em Consultoria de Engenharia, Arquitetura e Agronomia. Brasília. 1991

[11] Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission.

[12] Gerenciamento de riscos corporativos: estrutura integrada. São Paulo: PrincewaterhouseCoopers, 2007. (Sumário Executivo). Disponível em:

[13] <http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary_Portuguese.pdf> Acesso em: jul. 2016.

[14] Dinsmore, Paul Campbell; Cavaliere, Adriana; Como se Tornar um

[15] Profissional em Gerenciamento de Projetos: livro base de Preparação para certificação PMP® - Project Management Professional". 4ª ed., Rio de Janeiro: Qualimark Editora, 2011.

[16] Instituto Brasileiro de Auditoria de Obras Públicas. Orientação Técnica OT

[17] – IBR Ibraop nº 01/2006. Disponível em: <http://ibraop.org.br/enaop2012/docs/OT-IBR_001-2006.pdf> Acesso em: 03 out. 2016.

[18] JUSTEN FILHO, Marçal. Comentários à lei de licitações e contratos administrativos, 17. ed. rev., atual. e ampl. – São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2016. 1519 p.

[19] Ministério DO PLANEJAMENTO, orçamento E Gestão e a Controladoria-

[20] Geral da União. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal. Instrução Normativa Conjunta CGU/MP Nº 001, de 10.05.2016.

[21] Mourão de Oliveira, L. J.; Viana Filho, G. G.. Matriz de risco, seletividade e materialidade: paradigmas qualitativos para a efetividade das Entidades de Fiscalização Superiores. Revista do Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais. Belo Horizonte: janeiro | fevereiro | março 2010 | v. 74 — n. 1 — ano XXVIII.

[22] PMI – Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos: Guia PMBOK. 5.a ed. Newton Square, PA: Project Management Institute, 2013.

[23] Tribunal de Contas da União, Acórdão nº 1465-21/13-Plenário, TC 045.461/2012-0,

[24] Relator: Ministro José Múcio Monteiro, publicado no DOU em 12/06/2013.

[25] Tribunal de Contas da União, Acórdão nº 2805/2015, TC 029.823/2014-5, Fiscobras

[26] 2015, nov. 2015a. Disponível em:

[27] <<http://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A150D20B5E01512551C536197C&inline=1>>. Acesso em: jan. 2017.

[28] Tribunal de Contas da União. Curso de avaliação de controles internos; Conteúdistas: Antônio Alves de Carvalho Neto, Bruno Medeiros Papariello. 2. ed. – Brasília : TCU, Instituto Serzedello Corrêa, 2012.

Capítulo 12

CLASSIFICAÇÃO DE RISCOS DE PROJETOS COM A COLABORAÇÃO DE STAKEHOLDERS ESTRATÉGICOS

Ricardo Luiz Fernandes Bella

Ruben Huamanchumo Gutierrez

Resumo: O objetivo desse artigo é ilustrar como a classificação de riscos de projetos pode ser realizada de forma colaborativa e abrangente através da aplicação de questionários estruturados para avaliação de probabilidade e impacto dos riscos. Para isso, a metodologia utilizada foi dividida em quatro etapas: (1) apresentação das ferramentas e técnicas de gestão de projetos que podem ser combinadas para auxiliar na classificação dos riscos (são elas: a avaliação de probabilidade e impacto; a matriz de probabilidade e impacto; e, opinião especializada); (2) apresentação do processo colaborativo de classificação de riscos de projetos; (3) apresentação da estruturação do questionário de avaliação de probabilidade e impacto; e, (4) apresentação do método de tratamento de dados para a classificação de riscos. Como contribuição, o estudo traz uma proposta metodológica para a classificação de riscos de projetos que possibilita à equipe de projeto incorporar *stakeholders* estratégicos ao processo de gerenciamento de riscos de projetos e que pode ser aplicada a qualquer tipo e tamanho de projeto.

Palavras-chave: Gestão de Riscos de Projetos, Classificação de Riscos, Trabalho Colaborativo



1. INTRODUÇÃO

A gestão de riscos é responsável por identificar, analisar, planejar e responder a eventos futuros que podem ter impactos positivos ou negativos de graus variados e com diferentes probabilidades (PMI, 2013). A relevância desse tópico pode ser observada em trabalhos como Bakker et al (2010) e Junior & Carvalho (2013) que relacionam o processo de gerenciamento de riscos com o sucesso do projeto.

De modo geral, segundo Chapman & Ward (2004) o objetivo da gestão de riscos é maximizar ganhos e diminuir perdas. Entretanto, segundo Verbeno & Venturini (2013) muitas vezes as abordagens que enfatizam o lado negativo dos riscos são as mais difundidas, muito embora, a abordagem dependa do contexto em que essa se desenvolve.

Nesse sentido, o contexto utilizado no presente artigo foi o da gestão de projetos, sendo as práticas do *Project Management Institute* (PMI) elegida como base para o estudo. Dessa maneira, o artigo busca, com base no PMI, enriquecer o processo de gerenciamento de riscos de projetos através da exposição e discussão de uma metodologia para a classificação de riscos.

Para atingir o objetivo do artigo, o conteúdo foi organizado em sete seções: (1) uma breve introdução; (2) as principais ferramentas e técnicas do processo de classificação de riscos em projetos; (3) o processo colaborativo de classificação de riscos de projetos; (4) a definição de *stakeholders* estratégicos; (5) a elaboração do questionário de avaliação de probabilidade e impacto; (6) o método de tratamento de dados para a classificação dos riscos; (7) conclusões; e (8) referências bibliográficas.

2 CLASSIFICAÇÃO DE RISCOS DE PROJETOS

Segundo o PMI (2013), autor do guia *Project Management Book of Knowledge* (PMBok), o processo de gerenciamento de riscos de projetos possui seis processos, são eles: planejar o gerenciamento de riscos; analisar qualitativamente os riscos; analisar quantitativamente os riscos; planejar respostas aos riscos; e controlar os riscos.

A classificação dos riscos é o principal produto da análise qualitativa de riscos, e por

isso, este estudo aborda a classificação dos riscos como sendo um processo formado pela parte da análise qualitativa que está orientada para a classificação de riscos.

Segundo o PMI, estão disponíveis seis ferramentas e técnicas para a realização das análises qualitativas, são elas: avaliação de probabilidade e impacto dos riscos; matriz de probabilidade e impacto dos riscos; avaliação da qualidade dos dados sobre riscos; categorização dos riscos; avaliação da urgência dos riscos; e, a opinião especializada.

Dessas ferramentas e técnicas, apenas a avaliação de probabilidade e impacto, a matriz de probabilidade e impacto e a opinião especializada são aplicáveis ao processo de classificação de riscos, justificando o recorte feito neste estudo.

2.1 AVALIAÇÃO DE PROBABILIDADE E IMPACTO DOS RISCOS

Segundo o PMI (2013) o objetivo desta técnica é a investigação e catalogação dos riscos segundo as variáveis de probabilidade e impacto. Para que essa avaliação seja feita de forma padronizada, sugere-se que os níveis de probabilidade e impacto sejam avaliados segundo escalas de referência predefinidas pela equipe de projeto.

Na tabela 1, tem-se um exemplo de escala de probabilidade que pode ser usada pela equipe de projeto. O guia PMBoK sugere que a probabilidade seja avaliada em relação à chance de um risco em questão impactar a cada um dos objetivos do objetivo separadamente (os objetivos do projeto são: custo, cronograma, escopo e qualidade).

Entretanto, com vistas no desdobramento dessa escala em uma análise da matriz de probabilidade e impacto, propõe-se usar uma abordagem com ênfase na probabilidade de ocorrência de um risco independente do objetivo impactado.

Na tabela 1 se observam cinco intervalos de probabilidade que serão utilizados como parâmetro de avaliação. A métrica de avaliação parte do intervalo "menor que 5%", segue com mais três intervalos com vinte pontos percentuais cada e se encerra com o intervalo "maior que 65%".

Ainda na tabela 1, percebe-se no cabeçalho uma escala nominal junto a uma escala numérica, entre parênteses, que servirá para

os cálculos da matriz de probabilidade e impacto. A escala numérica tem como base o ponto médio dos intervalos, exceto pelo primeiro intervalo que usa o limite superior

como referência e o último intervalo que utiliza o padrão de crescimento da escala como referência (a razão de 0,10).

Tabela 1: Escala de referência para avaliação da probabilidade dos riscos

Exemplo de escala de probabilidade (P)					
	Desprezível (0,05)	Baixo (0,15)	Moderado (0,35)	Alto (0,55)	Muito Alto (0,75)
Probabilidade	Menor que 5%	Entre 5 e 25%	Entre 25 e 45%	Entre 45 e 65%	Maior que 65%

Fonte: Adaptado do PMI (2013)

Outro ponto a ser contemplado pela equipe de projeto é a avaliação de impacto dos riscos, que do mesmo modo que a avaliação de probabilidade, também depende da predefinição de escalas de referência.

Na tabela 2, segue um exemplo de escala de impacto que pode ser usada pela equipe de projeto. Como se observa na tabela 2, a escala de impacto aborda os quatro objetivos do projeto.

Tabela 2: Escala de referência para avaliação do impacto dos riscos

Exemplo de escala de impacto [I]					
	Desprezível (0,05)	Baixo (0,1)	Moderado (0,2)	Alto (0,4)	Muito alto (0,8)
Custo	Aumento insignificante do custo do projeto	Até 5% de aumento	Entre 5% e 10% de aumento	Entre 10% e 20% de aumento	Acima de 20% de aumento
Cronograma	Atraso insignificante do Cronograma do projeto	Até 5% de atraso	Entre 5% e 10% de atraso	Entre 10% e 20% de atraso	Acima de 20% de atraso
Escopo	Redução do escopo não perceptível	Áreas menos importantes do escopo são afetadas	Áreas importantes do escopo são afetadas	Redução do escopo inaceitável	Produção final é inútil para o cliente
Qualidade	Degradação de qualidade não perceptível	Apenas aplicações mais críticas são afetadas	Redução da qualidade requer aprovação do cliente	Redução da qualidade inaceitável	Produto final não é utilizado

Fonte: Adaptado do PMI (2013)

Essa abordagem de avaliação de riscos está alinhada às boas práticas sugeridas pelo guia PMBoK. Entretanto, outras abordagens podem ser realizadas, como a análise focada em apenas um, ou dois, ou três dos objetivos do projeto. Isso porque, a consideração dos quatro objetivos é em certa medida complexa, dado as características singulares dos objetivos do projeto.

Tal fato pode ser percebido na tabela 2 ao se observar as métricas utilizadas na avaliação dos objetivos do projeto. Por exemplo, os impactos sobre os objetivos custo e cronograma são avaliados segundo proporções de valores. Já os impactos sobre o escopo e qualidade são mensurados por métricas qualitativas.

Entretanto, independente da métrica utilizada para a avaliação do impacto dos riscos, estes deverão ser avaliados segundo uma escala com correspondência em uma escala numérica, conforme se observa no cabeçalho da tabela 2. Dessa maneira, a escala de avaliação de impacto será usada na construção da matriz de probabilidade e impacto.

2.2 MATRIZ DE PROBABILIDADE E IMPACTO

A ferramenta Matriz de probabilidade e impacto, abordada pelo PMI (2013), é utilizada para a classificação de riscos quanto ao efeito combinado da probabilidade e impacto dos riscos. Essa classificação ocorre geralmente segundo uma escala qualitativa de três pontos (são eles: baixo, médio e alto) e reflete a importância do risco.

Segundo o PMI, a matriz de probabilidade e impacto é responsável por estruturar a avaliação da importância dos riscos, através da criação de regiões para a classificação de riscos formadas pelo cruzamento de escalas de probabilidade e impacto. Essas escalas podem ser qualitativas ou quantitativas, dependendo da preferência da equipe de projeto.

Para se chegar ao valor da importância do risco é preciso localizar o risco dentro da matriz de probabilidade e impacto através dos dados catalogados na etapa de avaliação de probabilidade e impacto. Quando a equipe de projeto opta por escalas numéricas, a matriz de probabilidade e impacto se assemelha a tabela 3.

Tabela 3: Matriz de probabilidade e impacto construída a partir das escalas P e I do item 2.1

Exemplo de matriz de probabilidade e impacto					
Probabilidade (P)	Ameaças (Riscos Negativos)				
0,75	0	0	0	0	1
0,55	0	0	0	0	0
0,35	0	0	0	0	0
0,15	0	0	0	0	0
0,05	0	0	0	0	0
Impacto (I)	0,05	0,1	0,2	0,4	0,8
Legenda:					
[0 ; 0,04] - Risco Baixo		(0,04 ; 0,14] - Risco Médio		(0,14 ; 1] - Risco Alto	

Fonte: Adaptado do PMI (2013)

Na tabela 3, apresenta-se a matriz de probabilidade e impacto construída pelo cruzamento das escalas sugeridas nas tabelas 1 e 2. Ainda sobre a tabela 3, pode-se observar que os valores internos da matriz representam a importância do risco calculada pela multiplicação dos valores de probabilidade e impacto (Importância do risco = Probabilidade x Impacto).

As regiões ilustradas na matriz de probabilidade e impacto podem ser definidas pela equipe de projeto. No caso da tabela 3, as regiões estão delimitadas conforme as cores e os intervalos descritos na legenda da

própria tabela 3, sendo os parâmetros para delimitação os seguintes:

Para riscos com importância até 0,04 inclusive, tem-se riscos considerados baixos e são representados na tabela 3 pela cor branca.

Para riscos com importância entre 0,04 e 0,14 inclusive, tem-se riscos considerados médios e são representados na tabela 3 pela cor cinza claro.

Para riscos com importância maiores que 0,14, tem-se riscos considerados altos e são representados na tabela 3 pela cor cinza escuro.



2.3 OPINIÃO ESPECIALIZADA

Segundo o PMI (2013), a opinião especializada no contexto de classificação de riscos pode ser utilizada para auxiliar a equipe de projeto na avaliação de probabilidade e impacto, e/ou auxiliar na localização dos riscos dentro da matriz de probabilidade e impacto.

Nesse estudo, a opinião especializada foi considerada como um dos *stakeholders* estratégicos a ser incorporado à lista de respondentes para a avaliação da probabilidade e impacto dos riscos. Não limitando a possibilidade de a opinião especializada atuar em outras etapas do processo de classificação, como por exemplo, auxiliando a equipe de projeto no tratamento de dados.

3 PROCESSO COLABORATIVO DE CLASSIFICAÇÃO DE RISCOS DE PROJETOS

O processo colaborativo de classificação de riscos de projetos consiste em três etapas básicas: a definição do conjunto de *stakeholders* estratégicos para a avaliação dos riscos; a elaboração do questionário de avaliação de probabilidade e impacto; e a coleta, consolidação e tratamento dos dados de avaliação para a classificação dos riscos.

Esse processo possui duas entradas básicas: a definição das escalas de probabilidade e impacto e a definição dos objetivos do projeto. Quanto às saídas desse processo, tem-se a classificação dos riscos em dois níveis: o primeiro, relacionado a importância do risco em cada objetivo do projeto, e o segundo, relacionado ao nível de prioridade, denominado nesse estudo de classificação geral dos riscos. Sendo todo esse processo baseado nos dados coletados através de questionários de avaliação de probabilidade e impacto.

4 DEFINIÇÃO DE STAKEHOLDERS ESTRATÉGICOS

A primeira etapa do processo colaborativo de classificação de riscos de projetos é a definição de *stakeholders* estratégicos. Essa etapa consiste na escolha de pessoas-chave capazes de responder o questionário de avaliação de probabilidade e impacto dos riscos realizando uma leitura acurada dessas variáveis.

Dessa maneira, a inclusão de *stakeholders* estratégicos busca realizar uma leitura acurada das variáveis de probabilidade e impacto dos riscos, levando em consideração as *expertises* de cada uma dessas pessoas-chave. Tornando o processo de classificação de riscos em um processo colaborativo, no sentido de contar com a participação de um grupo de pessoas, e abrangente, no sentido de possibilitar a participação de pessoas com diferentes *expertises*.

Além disso, a utilização do questionário como instrumento de coleta de dados permite que a equipe de projeto faça uma aplicação personalizada, isto é, os questionários são encaminhados apenas com os riscos dos quais o avaliador tem conhecimento na área.

5 QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DE PROBABILIDADE E IMPACTO

A segunda etapa do processo colaborativo de classificação de riscos é a elaboração do questionário de avaliação de probabilidade e impacto dos riscos. O método de estruturação desse questionário consiste em uma formulação orientada para a avaliação das variáveis de probabilidade e impacto dos riscos.

Como sugestão, é preferível utilizar ferramentas *online*, como as plataformas do *Googleforms* (disponível em <https://drive.google.com>) ou *SurveyMonkey* (disponível em <https://pt.surveymonkey.com/>).

Segundo Gray (2009), um questionário eficaz deve conter uma breve contextualização ao assunto, incluindo objetivos, informações de como responder ao questionário e informações da privacidade do respondente.

Além disso, no caso do questionário para avaliação da probabilidade e impacto de riscos, é importante que, antes das perguntas, sejam apresentados os objetivos do projeto e as escalas de referências cujo os respondentes irão basear seus julgamentos.

Levando em consideração as escalas de probabilidade e impacto definidas no item 2.1, a figura 1 mostra como poderiam ser formuladas perguntas que avaliem a probabilidade e o impacto de um determinado risco. Ainda na figura 1, apresenta-se como sugestão uma pergunta aberta opcional para que o respondente possa esclarecer seus critérios de julgamento.

Figura 1: Exemplo de questionário para avaliação de probabilidade e impacto dos riscos

Risco 1: DESCREVA AQUI O RISCO 1. Em seu entendimento, qual seria a PROBABILIDADE de ocorrência do Risco 1? *
 O objetivo aqui é avaliar, segundo a Escala de Probabilidade, a Probabilidade de que o risco cause impacto sobre os objetivos do projeto.

	menor que 5%	entre 5 e 25%	entre 25 e 45%	entre 45 e 65%	maior que 65%
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Em seu entendimento, qual seria o IMPACTO do Risco 1 nos objetivos do projeto? *
 O objetivo aqui é avaliar, segundo a Escala de Impacto, o impacto deste risco sobre os seguintes objetivos do projeto.

	Desprezível	Baixo	Moderado	Alto	Muito Alto
Custo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cronograma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Escopo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Justifique ou comente sua avaliação sobre o Risco 1:
 (OPCIONAL)

Fonte: GoogleForms

6 MÉTODO DE TRATAMENTO DE DADOS PARA A CLASSIFICAÇÃO DOS RISCOS

O método de tratamento de dados para a classificação dos riscos é a última etapa do processo colaborativo de classificação dos riscos. Nessa etapa, os dados obtidos pela aplicação de questionários junto a *stakeholders* estratégicos devem ser tratados segundo cinco passos: (1) consolidação dos dados dos questionários; (2) cálculo da importância dos riscos segundo a percepção de *stakeholders* estratégicos; (3) consolidação da avaliação da importância dos riscos segundo os objetivos do projeto; (4) classificação dos riscos segundo os

objetivos do projeto; e, (5) classificação geral dos riscos segundo regras lógicas.

6.1 CONSOLIDAÇÃO DOS DADOS DOS QUESTIONÁRIOS

Para realizar o cálculo de importância dos riscos, é necessário consolidar os dados obtidos pela aplicação dos questionários junto aos *stakeholders* estratégicos. Na tabela 4, segue um exemplo da avaliação de probabilidade e impacto de um risco intitulado "risco 1", realizada por um número N de avaliadores.

Tabela 4: Dados coletados junto à stakeholders estratégicos sobre um risco em específico

Avaliação de probabilidade e impacto de um risco em específico				
Risco 1	Avaliadores			
	1	2	3	... N
Probabilidade	A11	A12	A13	A1N
Impacto no Custo	B11	B12	B13	B1N
Impacto no Cronograma	B21	B22	B23	B2N
Impacto no Escopo	B31	B32	B33	B3N
Impacto no Qualidade	B41	B42	B43	B4N

Fonte: Questionário de avaliação de probabilidade e impacto

Na tabela 4, observam-se duas variáveis, A_{ij} e B_{ij} , onde a variável A_{ij} representa a avaliação da probabilidade e a variável B_{ij} representa a avaliação do impacto. Além disso, o índice i representa o critério de avaliação e o índice j o número do avaliador. Dessa maneira, tem-se que:

A_{ij} - representa a avaliação de um determinado respondente j sobre a probabilidade de ocorrência do risco 1. Neste caso, o índice i toma apenas o valor 1, pois a probabilidade é avaliada independente dos objetivos do projeto. O índice j depende do número de respondentes.

B_{ij} - representam a avaliação de um determinado respondente j sobre a o impacto do risco 1 em um objetivo j do projeto. Neste

caso, o índice i toma os valores de 1 até quatro (são eles: 1 para custo; 2 para cronograma; 3 para escopo; 4 para qualidade). O índice j depende do número de respondentes.

6.2 CÁLCULO DA IMPORTÂNCIA DOS RISCOS

Após a coleta e consolidação dos dados, pode-se realizar o cálculo da importância dos riscos segundo a percepção de cada avaliador. Para isso, basta multiplicar a variável A_{ij} pelas variáveis B_{ij} . Essa conta está representada na tabela 5 pela variável C_{ij} , de maneira que C_{ij} representa a importância do risco 1 no objetivo i , segundo o avaliador j .

Tabela 5: Cálculo da importância do risco 1 segundo um número N qualquer de avaliadores

	Avaliadores			
	1	2	3	... N
Custo	$C11 = A11 \times B11$	$C12 = A12 \times B12$	$C13 = A13 \times B13$	$C1N = A1N \times B1N$
Cronograma	$C21 = A11 \times B21$	$C22 = A12 \times B22$	$C23 = A13 \times B23$	$C2N = A1N \times B2N$
Escopo	$C31 = A11 \times B31$	$C32 = A12 \times B32$	$C33 = A13 \times B33$	$C3N = A1N \times B3N$
Qualidade	$C41 = A11 \times B41$	$C42 = A12 \times B42$	$C43 = A13 \times B43$	$C4N = A1N \times B4N$

Fonte: Tabela 4 (Dados coletados)

Como exemplo, na tabela 5, pode-se dizer que segundo o avaliador 2 a importância do risco 1 relacionada ao objetivo Escopo (3) tem um grau de importância igual a $A12 \times B32$. Isto é, a probabilidade de ocorrência do risco 1 segundo o avaliador 2 multiplicado pelo impacto do risco 1 sobre o objetivo escopo segundo o avaliador 2 (representado pela variável $C32$).

6.3 CONSOLIDAÇÃO DA AVALIAÇÃO DA IMPORTÂNCIA DOS RISCOS

Uma vez calculado a importância dos riscos segundo a percepção de cada avaliador, as avaliações dos riscos são consolidadas através de uma média aritmética para cada objetivo do projeto. Na tabela 6, pode-se observar a variável D_j que representa a

importância média do risco 1 em relação aos objetivo j.

Tabela 6: Consolidação da avaliação da importância do risco 1 segundo os objetivos do projeto

Importância média dos riscos segundo os objetivos do projeto	
Custo	$D1 = (C11 + C12 + C13 + \dots + C1N) / N$
Cronograma	$D2 = (C21 + C22 + C23 + \dots + C2N) / N$
Escopo	$D3 = (C31 + C32 + C33 + \dots + C3N) / N$
Qualidade	$D4 = (C41 + C42 + C43 + \dots + C4N) / N$

Fonte: Tabela 5 (Importância dos riscos)

A variável D_j realiza uma média aritmética da avaliação da importância do risco 1 em relação ao objetivo j. Dessa maneira, a importância média do risco 1 em relação ao objetivo escopo (3) é igual $(C31 + C32 + C33 + \dots + C3N) / N$. Isto é, a soma da importância do risco 1 segundo os avaliadores 1 até N, dividido pela quantidade de avaliadores.

6.4 CLASSIFICAÇÃO DOS RISCOS

Com os valores da importância média dos riscos calculados pode-se então localizar os

riscos dentro da matriz de probabilidade e impacto predefinida pela equipe de projeto. Dessa maneira, os riscos são classificados segundo as regiões da matriz de probabilidade e impacto (vide tabela 3).

Na tabela 7, tem-se um exemplo de mapa de classificação de riscos mostrando a classificação de cinco riscos identificados pela equipe de projeto. Nessa tabela, nota-se o grau de importância de cada risco em relação a cada objetivo do projeto, permitindo que a equipe de projeto planeje respostas mais eficazes aos riscos.

Tabela 7: Classificação dos riscos segundo os objetivos do projeto após a consolidação das avaliações dos riscos

Exemplo de mapa de classificação de riscos segundo os objetivos do projeto				
	Custo	Cronograma	Escopo	Qualidade
Risco 1	Baixo	Baixo	Médio	Médio
Risco 2	Alto	Baixo	Alto	Médio
Risco 3	Médio	Alto	Baixo	Baixo
Risco 4	Médio	Médio	Médio	Médio
Risco 5	Alto	Baixo	Baixo	Alto

Fonte: Questionário de avaliação de probabilidade e impacto

Para construir a tabela 7, a equipe de projeto deve utilizar a escala de referência utilizada para a criação das regiões na matriz de probabilidade e impacto. Se a escala de referência da matriz sugerida pela tabela 3 fosse utilizada para classificação do risco 1, então a variável D_j calculada na tabela 6 estaria sujeita as seguintes regras de classificação:

Se $D_j < 0,04$ (inclusive) - Risco Baixo;

Se $0,04 < D_j < 0,14$ (inclusive) - Risco Médio;

e,

Se $D_j > 0,14$ - Risco Alto.

6.5 CLASSIFICAÇÃO GERAL DOS RISCOS

Dado o mapa de classificação de riscos de um projeto, assim como na tabela 7, observa-se a necessidade de distinguir os riscos através de uma classificação geral que reflita a sua prioridade.

Um problema de priorização pode ser resolvido através de métodos qualitativos ou quantitativos. Entretanto, para que o caráter

qualitativo da classificação de risco permaneça, optou-se pela utilização de uma classificação geral de riscos baseada em regras lógicas a nível semântico. Isto é, analisaram-se as diversas possibilidades de combinação de um risco dentro do mapa de classificação de riscos para, então, atribuir-lhe uma classificação geral.

Esse método de classificação foi inspirado no trabalho de Gardoni & Murphy (2014) que apresenta uma escala de risco com nove níveis de classificação baseado na avaliação de três variáveis: probabilidade, consequência e fonte.

O presente trabalho propõe quinze classificações resultantes da combinação de três valores lógicos (são eles: A de alto, M de médio e B de baixo) distribuídos em quatro posições, que representam a classificação do risco nos objetivos do projeto.

É importante ressaltar que a ordem dos valores lógicos foi considerada indiferente, isto é, um risco classificado como alto em custo e baixo nos demais tem a mesma prioridade que um risco considerado alto em cronograma e baixo nos demais.

Tabela 8: Mapa da classificação geral de riscos com base nas regras lógicas do item 5.4

Mapa da classificação geral de riscos					
Combinações possíveis				Prioridade	Classificação
A	A	A	A	Alta	A1
A	A	A	M		A2
A	A	A	B		A3
A	A	M	M		A4
A	A	M	B		A5
A	A	B	B		A6
A	M	M	M	Média	M1
A	M	M	B		M2
A	M	B	B		M3
A	B	B	B		M4
M	M	M	M		M5
M	M	M	B		M6
M	M	B	B	Baixa	B1
M	B	B	B		B2
B	B	B	B		B3

Fonte: Questionário de avaliação de probabilidade e impacto

Na tabela 8 apresenta-se o mapa da classificação geral dos riscos, que é feita segundo a análise da combinação dos quatro valores lógicos equivalentes à classificação dos riscos nos objetivos do projeto. A classificação geral segue as seguintes regras lógicas:

Se houver mais que um A, o risco tem prioridade Alta. Recebendo classificação An com n variando de 1 a 6, de acordo com a predominância dos valor A e, no caso de

empate, de acordo com a predominância do valor M.

Se houver apenas um A ou mais que dois M, o risco tem prioridade Média. Recebendo classificação Mn com n variando de 1 a 6, de acordo com a presença do valor A e, no caso de empate, de acordo com a predominância do valor M; e,

Se houver menos que três M e nenhum A, o risco tem prioridade Baixa. Recebendo classificação Bn com n variando de 1 a 3, de acordo com a predominância do valor M.



7 CONCLUSÃO

O processo de classificação de riscos de projetos ilustrado neste trabalho tem como base as boas práticas de gerenciamento de riscos de projetos do PMI. Desse modo, denominou-se por processo de classificação de riscos: as entradas, as saídas, as ferramentas e as técnicas do processo de análise qualitativa de riscos (processo pertencente ao conjunto de conhecimentos de gerenciamento de riscos do PMI) que tem por objetivo a classificação dos riscos.

Como Resultado desse estudo, tem-se o panorama do processo de classificação de riscos baseado na colaboração de *stakeholders* estratégicos. Nesse processo, lança-se mão da aplicação de questionários para coletar a percepção de *stakeholders* estratégicos, isto é, pessoas-chave que possam contribuir para uma boa classificação dos riscos de projeto.

Dessa maneira, buscou-se estruturar um instrumento de coleta de dados, nesse caso, um questionário, que avaliasse a probabilidade e impacto dos riscos segundo a percepção de pessoas-chave. Com isso, foi possível desenvolver cálculos que consolidassem a percepção dos respondentes gerando um mapa de classificação de riscos segundo a importância média dos riscos relacionada aos objetivos do projeto (vide exemplo na tabela 7).

Além disso, o estudo propôs uma classificação geral de riscos capaz de organizar o mapa de classificação de riscos segundo o nível de prioridade dos riscos. Essa classificação baseou-se em regras lógicas aplicadas às possibilidades de

apresentação de um risco no mapa de classificação de riscos (vide tabela 8).

Como principal contribuição, esse artigo expõe o passo a passo do processo de classificação de riscos, dando atenção a etapas críticas neste processo como: a elaboração de questionários de avaliação de probabilidade e impacto (vide seção 5); e o método de tratamento de dados para a classificação dos riscos (vide seção 6). Além disso, o processo foi ilustrado a partir de uma ótica generalista permitindo que o leitor adapte o processo a qualquer tipo e tamanho de projeto.

Como principais limitações, este artigo apresentou os seguintes pontos: o método de classificação geral dos riscos considera indiferente a ordem dos valores lógicos apresentados no mapa de classificação de risco (conforme exemplificado no parágrafo 5 da seção 6.5); a etapa de definição de *stakeholders* estratégicos foi abordada brevemente, sendo esta uma etapa crítica para a eficácia do processo colaborativo de classificação de riscos; e, questões como eficiência e confiabilidade dos questionários de avaliação não foram discutidas.

Como sugestão de estudos futuros, tem-se: o aprimoramento do método de classificação geral dos riscos levando em consideração a especificidade das relações entre um risco e cada objetivo do projeto; a discussão sobre métodos de definição de *stakeholders* estratégicos levando em consideração relações como a heterogeneidade da amostra e a eficiência da avaliação; e, uma análise sobre as características do instrumento de coleta de dados utilizado levando em consideração critérios como eficiência e confiabilidade.

REFERÊNCIAS

- [1]. BAKKER, K. & BOONSTRA, A. & WORKMAN, H. Does risk management contribute to IT project success? A meta-analysis of empirical evidence. *International Journal of Project Management*, Vol. 28, 2010.
- [2]. CHAPMAN, C. & WARD, S. Why risk efficiency is a key aspect of best practice projects. *International Journal of Project Management*, Vol. 22, 2004.
- [3]. GARDONI, P. & MURPHY, C. A scale of risk. *Risk Analysis*, Vol. 34, 2014.
- [4]. GRAY, D. E. *Doing research in the real world*. 2nd edition, editora Sage, 2009.

- [5]. JUNIOR, R. R. & CARVALHO, M. M. Relacionamento entre gerenciamento de risco e sucesso de projetos. *Produção*, v. 23, n. 3, p. 570-581, jul./set. 2013.
- [6]. PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). *Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBoK)*. 5th edition, editora Saraiva, 2013.
- [7]. VERBENO, C. & VENTURINI, K. Managing risks in SMEs: A literature review and research agenda. *Journal of Technology Management and Innovation*, Vol. 8, 2013.

Capítulo 13

METODOLOGIA DE SELEÇÃO DE FORNECEDORES EM UMA MICROEMPRESA DO RAMO COMERCIAL UTILIZANDO O METODO AHP

Fernando Cesar Mendonça

Ivana Salvagni Rotta

Resumo: Este trabalho foi desenvolvido com o objetivo de criar um método para a seleção de fornecedores em uma microempresa do ramo comercial localizada no município de Araras – SP. Nesta empresa em estudo nunca foi utilizado nenhum método para a seleção de fornecedor. Foi aplicado um questionário em 30 comércios do mesmo ramo em um raio de 3km do centro do município para se ter um dado de preferência mais preciso para a aplicação do método AHP que irá analisar 6 critérios, tendo em vista que na atual empresa atua somente 1 pessoa no setor de compras, portanto somente esta pessoa levaria o questionário para suas escolhas pessoais. Durante este trabalho será apresentada a aplicação do método AHP e o fornecedor ideal para a empresa em estudo

Palavras chave: AHP, seleção de fornecedores, microempresa do ramo comercial



1. INTRODUÇÃO

A busca permanente por fornecedores que atendam de forma eficaz as especificações estabelecidas pelas empresas vem se tornando de suma importância para a cadeia de suprimentos, gerando uma vantagem competitiva sobre seus concorrentes. Para isso as empresas devem usar ferramentas que irão auxiliar sua escolha diante de diversos fatores que as mesmas consideram importantes para o perfeito funcionamento de sua empresa.

Atualmente o preço baixo não satisfaz mais o cliente, podemos observar outros fatores que são imprescindíveis para um relacionamento de sucesso entre o fornecedor e a empresa, tais como prazo de entrega, qualidade do produto, formas de pagamento, trocas de produtos com avarias, conformidade no pedido e material de *merchandising*.

O método Analytic Hierarchy Process (AHP) desenvolvido por Thomas Saaty na década de 70 é bastante utilizado para tomada de decisão envolvendo critérios qualitativos, e neste trabalho ele será aplicado para aperfeiçoar o processo de seleção de fornecedores, podendo assim escolher ou qualificar melhor os mesmos e aumentar a confiabilidade da empresa.

As microempresas encontram dificuldades em encontrar fornecedores que atendam a suas exigências, devido a seu baixo volume de compras elas acabam não sendo as preferidas, e acabando recebendo o serviço com um nível baixo de qualidade. As maiores dificuldades encontradas são: prazo na entrega do produto, troca dos produtos com avarias, qualidade física dos produtos entregados, conformidade no pedido e formas de pagamentos (na maioria das microempresas é somente avista).

2. MÉTODO DE ANÁLISE HIERÁRQUICA (AHP)

No processo de seleção de fornecedores é difícil chegar a uma conclusão, pois a situação se depara com vários critérios que não podem ser quantificados pelo comprador, mas são fundamentais para uma boa seleção de fornecedores, como por exemplo, quantificar a qualidade do produto. Esse critério (qualidade do produto) pode ser muito abrangente e para diferentes tipos de compradores pode ser observado um ponto

de vista, gerando um conflito de preferências. Segundo Saaty (1991) a percepção sensorial trabalha de modo específico para atender as necessidades de sobrevivência. Para isso é necessário um método eficaz que consiga quantificar critérios qualitativos, um dos métodos de simples aplicação é o desenvolvido por Thomas Saaty chamado Analytic Hierarchy Process (AHP).

O método AHP tem por objetivo a análise de critérios qualitativos, e no presente momento está sendo muito utilizado na seleção de fornecedores, pois consegue chegar a uma ótima conclusão. Para Costa (2002) o AHP é uma importante ferramenta de auxílio à decisão que possibilita o reconhecimento e tratamento da subjetividade inerente aos processos decisórios.

2.1 ESTRUTURA HIERÁRQUICA

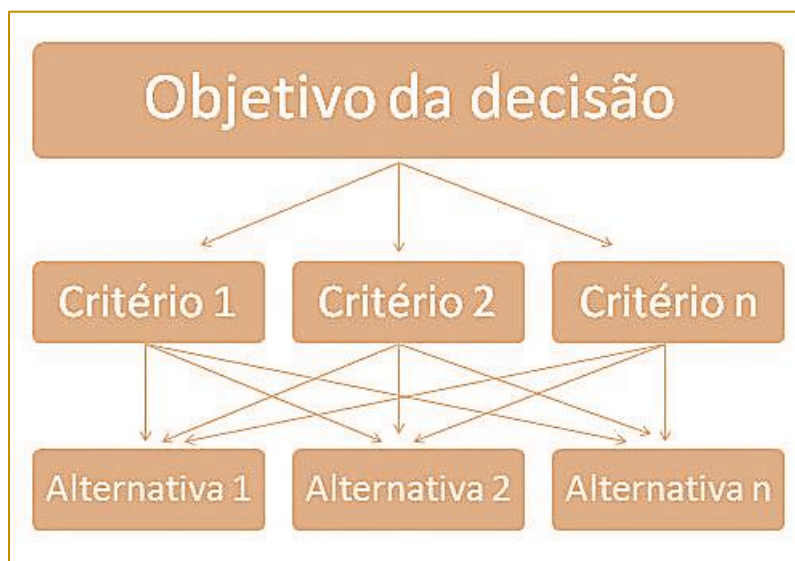
Para tomar uma decisão precisa-se primeiramente entender o problema e conseguir compreender o objetivo a ser alcançado, para isto Saaty (1991) cita as etapas a serem seguidas para ter um problema bem formulado e organizado:

Definir o problema e determinar o tipo de conhecimento buscado;

- a) Estruturar a hierarquia de decisão a partir do topo (objetivo da decisão) e então, determinar os objetivos sob uma perspectiva mais ampla do nível intermediário
- b) (critérios) para o nível mais baixo que, geralmente, é o conjunto de alternativas;
- c) Construir um conjunto de matrizes de comparação par a par. Cada elemento do nível superior é usado para comparar os elementos do nível imediatamente inferior a ele;
- d) Usar as prioridades obtidas da comparação para pesar as prioridades do nível imediatamente inferior. Isto é feito para cada elemento. Depois para cada elemento no nível abaixo adicionar seus valores ponderados e calcular a prioridade global. Esse processo de pesagem continua até que as prioridades finais das alternativas no nível mais baixo são obtidas empiricamente.

A figura 01 abaixo ilustra a hierarquização do método AHP pela pirâmide.

Figura 01 – Árvore de níveis hierárquicos de Saaty Fonte: Elaboração própria.



2.2 AVALIAÇÃO DOS CRITÉRIOS E MONTAGEM DA MATRIZ

A coleta dos julgamentos paritários é uma das etapas fundamentais para a utilização do método AHP. Segundo Costa (2002) deve-se buscar desenvolver mecanismos simples e de fácil entendimento para que o avaliador possa se concentrar especificamente na emissão dos julgamentos.

Quando os critérios forem comparados, é necessário estabelecer um grau de

importância para cada um, o que se denomina método de comparação par a par, no qual cada critério é comparado com todos os outros critérios para determinar o grau de importância de cada um, assim Saaty desenvolveu a tabela chamada de Comparação de Escala, onde são pontuados de 1 a 9 cada critério comparado par a par, e cada pontuação tem o seu significado, abaixo na tabela 01 segue mais explicações sobre a Comparação de Escala.

Tabela 01: Comparação de Escala

Intensidade de importância	Definição	Explicação
1	Mesma importância	As duas atividades contribuem igualmente para o objetivo.
3	Importância pequena de uma sobre a outra	A experiência e o julgamento favorecem levemente uma atividade em relação a outra.
5	Importância grande ou essencial	A experiência e o julgamento favorecem fortemente uma atividade em relação a outra.
7	Importância muito grande ou demonstrada	Uma atividade é muito fortemente favorecida em relação a outra; sua dominação de importância é demonstrada na prática.
9	Importância absoluta	A evidência favorece uma atividade em relação a outra com o mais alto grau de certeza.
2, 4, 6, 8	Valores intermediários entre os valores adjacentes	Quando se procura uma condição de compromisso entre duas definições.

Fonte: Adaptado de Saaty (1991)

Após a comparação feita par a par, uma matriz é modelada, que, de acordo com Santos e Viagi (2009), a metodologia aplicada irá gerar uma matriz $n \times n$ onde n é o número de alternativas com números de comparação

X_{ij} onde se compara as alternativas i com a j , essa matriz é chamada de matriz de decisão. Abaixo a figura 02 ilustrando a forma de montagem da matriz de julgamento.

Figura 02 – Montagem da matriz de julgamento Fonte: Adaptado de Saaty (1991)

$$A = \begin{bmatrix} 1 & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ 1/a_{21} & 1 & \dots & a_{2n} \\ \vdots & \vdots & \dots & \vdots \\ 1/a_{n1} & 1/a_{n2} & \dots & 1 \end{bmatrix}, \text{ onde:}$$

$a_{ij} > 0 \Rightarrow \text{positiva}$
 $a_{ij} = 1 \therefore a_{ji} = 1$
 $a_{ij} = 1/a_{ji} \Rightarrow \text{recíproca}$
 $a_{ik} = a_{ij} \cdot a_{jk} \Rightarrow \text{consistência}$

2.3 CONSISTÊNCIA LÓGICA

Mesmo quando as respostas são originadas de especialistas, pequenas inconsistências podem vir a ocorrer. Todas as medidas, mesmo aquelas que fazem uso de instrumentos, por mais avançados tecnológicos que sejam, estão sempre sujeitos a erros, sejam erros experimentais ou erros de instrumento de medição. O que explica a necessidade de acompanhar a forma e o grau de extensão da ocorrência de tais erros, para isto Saaty criou junto ao método AHP um passo que valida se a pesquisa é consistente ou não.

Segundo Saaty (1991) uma forma de se medir a intensidade ou grau de inconsistência em uma matriz de julgamentos paritários é avaliar o quanto o maior autovalor desta matriz se afasta da ordem da matriz.

Assim o cálculo da estimativa do autovalor Máximo pode ser descrito na equação 1.

$$\lambda = T \cdot W \quad [1]$$

Onde: T é o somatório das colunas da matriz, e W é o autovetor normalizado.

O índice de consistência (IC) pode ser calculado como mostra a equação 2, onde N é a ordem da matriz.

$$IC = \lambda \text{ Max} - NI / (N-1) \quad [2]$$

Segundo Saaty (1991) a gravidade da ocorrência de inconsistência é reduzida com o aumento da ordem da matriz de julgamento. O valor da Razão de Consistência (RC) serve como um parâmetro para medir a inconsistência em função da ordem da matriz de julgamentos e pré descrito na equação 3.

$$RC = IC/IR \quad [3]$$

Onde: IC = índice de consistência, IR = índice de consistência obtido para a matriz recíproca (matriz julgamento), com elementos não negativos e gerada de forma randômica (aleatória).

A Tabela 02 apresenta os resultados apresentados por Saaty (1991) para IR, em função da ordem da matriz randômica utilizada, caso o RC apresente valor inferior a 0,10 a matriz é consistente.

Tabela 02: Tabela com a escala de prioridades

Ordem da matriz	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Valor de IR	0	0,58	0,9	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49

Fonte: Adaptado de Saaty (1991)

2.4 PRIORIZAÇÃO DOS CRITÉRIOS

A próxima etapa a ser feita tem uma grande importância no método, pois é ela que quantifica o quanto é importante tal critério dentro da decisão a ser tomada. A priorização dos critérios de decisão é feita na seguinte ordem:

- a) Obtenção da matriz de julgamento
- b) Normalização da matriz de julgamento
- c) Cálculo de prioridade média local
- d) Cálculo da prioridade média global

O processo de normalização da matriz de julgamento é rápido e simples de ser feito, é preciso montar outra matriz A_{ij} e dividir o valor da matriz de julgamento pelo somatório da coluna da matriz de julgamento, em seguida faça isso para todos os valores, obtendo a matriz A_{ij} . A priorização média local (PML) é um índice onde é possível verificar quais alternativas obtiveram as maiores prioridades em relação ao critério julgado, para isto basta calcular a média de cada coluna da tabela normalizada. Este índice permite observar a relevância de um fator no conjunto global do setor.

A Prioridade Global (PG) é um índice que apresenta a opinião de relevância dos fatores de um elemento apenas, apresentando a sua opinião sobre tais fatores. Para seu cálculo, é necessário combinar as Prioridades Médias Locais com a valoração das alternativas e dos critérios para o elemento a ser analisado.

3. METODOLOGIA

Primeiramente foi realizada uma pesquisa de campo do tipo exploratória com aplicação de um questionário em comércios do mesmo ramo, para avaliar qual é o nível de importância dos critérios pré-estabelecidos pelo autor. Após o questionário dos dados inicia-se a obtenção dos dados do comércio, será analisado quantitativamente o prazo de entrega, a qualidade do produto, as formas

de pagamento, trocas de produtos com avarias, conformidade no pedido e material de *merchandising*.

Em seguida com a ajuda de uma planilha eletrônica inicia-se a aplicação do método AHP que utiliza as seguintes etapas: construção de hierarquia, aquisição de dados, síntese dos dados obtidos, construção da matriz de julgamento, análise da consistência do julgamento, normalização da matriz de julgamento, cálculo da PML e por final cálculo da PG. Após essa etapa será obtido uma conclusão quantificando todos os fornecedores baseado em cada critério estabelecido pelo autor.

4. ESTUDO DE CASO

4.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A empresa em estudo é um comércio de bebidas situadas no centro do município de Araras (SP), com mais de 50 anos de funcionamento, sempre dirigida por membros da família, a empresa sempre se preocupou com a qualidade dos produtos vendidos e também com o nível de satisfação do cliente buscando sempre atender seus clientes com qualidade e respeito. Para mais informações sobre a empresa analisada, pode-se observar em Barboza (2016).

A constante preocupação em satisfazer seus clientes faz com que essa empresa trabalhe com produtos das mais variadas marcas e preços, a fim de satisfazer todos os seus clientes de forma igualitária, não tendo preferência por classes sociais, o foco principal da empresa é apenas atender seus clientes com qualidade e respeito.

Vários problemas são enfrentados pela empresa em estudo com relação a fornecedores, esses problemas afetam diretamente o serviço oferecido para o cliente, a partir de uma entrevista com o proprietário da empresa foi possível obter os principais problemas com fornecedores enfrentados atualmente, que são eles: prazo de entrega, qualidade do produto, formas de pagamento,

trocas de produtos com avarias, conformidade no pedido e material de *merchandising*.

No presente trabalho foram analisadas as quatro empresas que trabalham com o fornecimento de bebidas para a empresa em estudo, duas delas são empresas de pequeno porte sendo constituídas principalmente por pessoas da própria família e alguns funcionários, as outras 2 são multinacionais com uma equipe de funcionários muito grande, todas as empresas que foram estudadas possuem frota própria com no máximo 4 anos de uso. As empresas de pequeno porte atuam somente no município de Araras – SP, já as outras duas de porte multinacional atuam em todas as regiões do Brasil e cerca de 120 países.

4.2 PESQUISA EM CAMPO

No presente estudo foi realizada uma pesquisa em 30 comércios do mesmo ramo, onde foi questionado a preferência par a par dos critérios escolhidos pelo autor, a pesquisa foi realizada em um raio de 3 quilômetros abordando comércios que atendiam as classes econômicas baixas, médias e altas. A maioria das empresas entrevistadas eram constituídas por no máximo 3 funcionários, e quem desenvolvia a função de comprador geralmente era o próprio proprietário.

Para a pesquisa em campo foi desenvolvido um questionário que fazia a comparação par a par dos critérios, este questionário foi desenvolvido pelo autor deste artigo com base a uma breve conversa com o dono do estabelecimento em estudo, abaixo a figura 03 mostra o questionário que foi aplicado em todos os 30 comércios entrevistados.

Figura 03: Questionário aplicado.

Critério	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Critério
Prazo de entrega																		Qualidade de produto
Prazo de entrega																		Formas de pagamento
Prazo de entrega																		Trocas de produtos
Prazo de entrega																		Conformidade no medido
Prazo de entrega																		Material de merchansing
Qualidade do produto																		Formas de pagamentos
Qualidade do produto																		Trocas de produtos
Qualidade do produto																		Conformidade no pedido
Qualidade do produto																		Material de merchanding
Formas de pagamento																		Trocas de produtos
Formas de pagamento																		Conformidade no pedido
Formas de pagamento																		Material merchandising
Trocas de produtos																		Conformidade no pedido
Trocas de produtos																		Material merchandising
Conformidade no pedido																		Material merchandising

Fonte: Elaboração própria

Com a pesquisa em campo foi possível construir uma opinião mais concreta sobre as comparações dos critérios, obtendo assim um valor geral com mais confiança de ser

aplicado na pesquisa. Abaixo a tabela 03 com os resultados obtidos na pesquisa, onde o resultado positivo de A – B ocupam o lugar superior da matriz de julgamento.

Tabela 03 – Resultado obtido na pesquisa em campo

A	Total	Total	B	A - B
Prazo de entrega	62	159	Qualidade de produto	-3,23
Prazo de entrega	81	153	Formas de pagamento	-2,40
Prazo de entrega	178	36	Trocas de produtos	4,73
Prazo de entrega	11	164	Conformidade no pedido	-5,10
Prazo de entrega	23	184	Material de merchandising	-5,37
Qualidade do produto	108	57	Formas de pagamentos	1,70
Qualidade do produto	160	25	Trocas de produtos	4,50
Qualidade do produto	83	42	Conformidade no pedido	1,37
Qualidade do produto	98	26	Material de merchandising	2,40
Formas de pagamento	129	49	Trocas de produtos	2,67
Formas de pagamento	26	158	Conformidade no pedido	-4,40
Formas de pagamento	17	178	Material de merchandising	-5,37
Trocas de produtos	1	206	Conformidade no pedido	-6,83
Trocas de produtos	18	197	Material de merchandising	-5,97
Conformidade no pedido	93	40	Material de merchandising	1,77

Fonte: Elaboração própria

Após a finalização da pesquisa em campo inicia-se a construção da matriz de julgamento onde é feita a comparação par a par dos

critérios pesquisados, abaixo a tabela 04 mostrando a matriz de julgamento montada.

Tabela 04 – Matriz de julgamento

	Prazo de entrega	Qualidade do produto	Formas de pagamento	Trocas de produtos	Conformidade no pedido	Material de merchandising
Prazo de entrega	1,00	0,31	0,42	4,73	0,20	0,19
Qualidade do produto	3,23	1,00	1,70	4,50	1,37	2,40
Formas de pagamento	2,40	0,59	1,00	2,67	0,23	0,19
Trocas de produtos	0,21	0,22	0,37	1,00	0,15	0,17
Conformidade no pedido	5,10	0,73	4,40	6,83	1,00	1,77
Material de merchandising	5,37	0,42	5,37	5,97	0,56	1,00

Fonte: Elaboração própria

Em seguida é calculado o autovetor, que é a média geométrica da matriz. Posteriormente, este valor foi normalizado, que consiste em dividir cada um deles pela somatória de todos

autovetores, o que poderá contribuir para testar a consistência da matriz.

Abaixo, na tabela 05, são representados os cálculos do autovetor e autovetor normalizado

Tabela 05 – Resultado do cálculo do autovetor e autovetor normalizado

Item	Autovetor	Autovetor normalizado
Prazo de entrega	0,53	6,72%
Qualidade do produto	2,08	26,37%
Formas de pagamento	0,74	9,33%
Trocas de produtos	0,27	3,48%
Conformidade no pedido	2,41	30,60%
Material de merchandising	1,85	23,49%
Soma:	7,89	100,00%

Fonte: Elaboração própria

Segundo Saaty (1991), para uma matriz de ordem 6 é necessário utilizar o valor de IR tabelado de 1,24 para o cálculo de RC, lembrando que para a matriz ser consistente

temos que obter um valor inferior a 0,10. Abaixo a tabela 06 representando o resultado obtido para λ máximo, IC e RC.

Tabela 06 - Resultado de λ máximo, IC e RC

Item	Valor
λ Máximo	6,57
IC	0,11
RC	0,09

Fonte: Elaboração Própria

Com o resultado de RC é possível obter a conclusão de que a matriz é consistente, permitindo prosseguir com os cálculos da Prioridade Média Local (PML). Cada valor na coluna representa a matriz de julgamento normalizado, calculado da seguinte forma: $\frac{a_{ij}}{\sum_{i=1}^n a_{ij}}$. A partir destes valores, encontra-se o

valor de PML para cada fator, que consiste na média aritmética simples de cada fator. Por exemplo, para o fator Prazo de entrega:

$$(0,06+0,09+0,03+0,18+0,06+0,03)/6 = 0,08$$

Abaixo a tabela 07 representando a PML, que significa a prioridade dos fatores para os estabelecimentos entrevistados

Tabela 07 – Prioridade Média Local

	Prazo de entrega	Qualidade do produto	Formas de pagamento	Trocas de produtos	Conformidade no pedido	Material de merchandising	PML
Prazo de entrega	0,06	0,09	0,03	0,18	0,06	0,03	0,08
Qualidade do produto	0,19	0,31	0,13	0,18	0,39	0,42	0,27
Formas de pagamento	0,14	0,18	0,08	0,10	0,06	0,03	0,10
Trocas de produtos	0,01	0,07	0,03	0,04	0,04	0,03	0,04
Conformidade no pedido	0,29	0,22	0,33	0,27	0,29	0,31	0,29
Material de merchandising	0,31	0,13	0,40	0,23	0,16	0,18	0,24

Fonte: Elaboração própria

Com o resultado da PML é possível avançar para o próximo passo que é o cálculo da PG. Nesta etapa é confrontada a opinião do proprietário do comércio em estudo com a

opinião dos entrevistados (a PML). Abaixo na tabela 08 as notas do proprietário sobre os critérios em relação a seus fornecedores.

Tabela 08 – Notas do proprietário

	Prazo de entrega	Qualidade do produto	Formas de pagamento	Trocas de produtos	Conformidade no pedido	Material de merchandising
Fornecedor A	4,00	7,00	3,00	2,00	6,00	10,00
Fornecedor B	5,00	7,00	3,00	3,00	5,00	3,00
Fornecedor C	10,00	5,00	6,00	10,00	5,00	1,00
Fornecedor D	6,00	4,00	7,00	8,00	6,00	1,00

Fonte: Elaboração própria

A partir das notas dos atributos em relação ao fornecedor, avaliadas pelo proprietário é possível normalizar a matriz, ou seja, dividir a

nota pelo somatório de cada coluna. Abaixo na tabela 09 representando a normalização da matriz.

Tabela 09 - Normalização das notas do proprietário

	Prazo de entrega	Qualidade do produto	Formas de pagamento	Trocas de produtos	Conformidade no pedido	Material de merchandising
Fornecedor A	0,16	0,30	0,16	0,09	0,27	0,67
Fornecedor B	0,20	0,30	0,16	0,13	0,23	0,20
Fornecedor C	0,40	0,22	0,32	0,43	0,23	0,07
Fornecedor D	0,24	0,17	0,37	0,35	0,27	0,07

Fonte: Elaboração Própria

Com a normalização da matriz de avaliação do proprietário, será feito o último passo que é o cálculo da PG, onde será possível saber qual é o melhor fornecedor que se apresenta diante do modelo estudado. Para o cálculo da PG de cada fornecedor é necessário fazer uma somatória da multiplicação entre os critérios de cada fornecedor da tabela 09 pelo

resultado do critério da PML da tabela 07. Por exemplo, para o fornecedor A: $0,16 \cdot 0,08 + 0,30 \cdot 0,27 + 0,16 \cdot 0,10 + 0,09 \cdot 0,04 + 0,27 \cdot 0,29 + 0,67 \cdot 0,24$.

Abaixo a tabela 10 representando a PG mostrando os resultados finais obtidos no estudo.

Tabela 10 – Prioridade Global

Alternativa	PG	Porcentagem
Fornecedor A	0,35	34,71
Fornecedor B	0,23	22,90
Fornecedor C	0,22	21,63
Fornecedor D	0,21	20,75

Fonte: Elaboração Própria



5. CONCLUSÃO

Neste trabalho foi possível analisar os fornecedores perante a um modelo criado a partir da opinião geral dos comércios do município de Araras, com a ajuda do AHP. Foi possível aplicar um método para o melhoramento na seleção de fornecedores, sendo útil ao proprietário, visto que, anteriormente, sua empresa não utilizava método algum para isto, pois o mesmo sempre se baseava apenas no critério formas de pagamento, menosprezando outros critérios mesmo considerando que alguns deles poderiam afetar diretamente o cliente final.

Após o estudo foi observado que a partir da aplicação do método AHP o fornecedor A obteve maior valor na PG (35,71%), ele se destaca em primeiro lugar entre os quatro fornecedores, ou seja, esse fornecedor é o mais importante, indicando que a empresa deve ter confiança para realizar suas compras, ao se observar os critérios estabelecidos no modelo, sendo assim um fornecedor que melhor se encaixou em todos os critérios analisados nesta pesquisa, e portanto, será mais adequado para fornecer à empresa analisada. O fornecedor B com 22,90% fica com a segunda melhor opção, seguindo do fornecedor C com 21,63% e o ultimo fornecedor D com 20,75%

REFERÊNCIAS

- [1] Barboza, L. A. B. Metodologia de seleção de fornecedores em uma microempresa do ramo comercial utilizando o método AHP. Trabalho de Conclusão de Curso. FHO/UniAraras. 2016
- [2] Bastos, A. L. A; Matias, K. E. Análise dos critérios de seleção de fornecedores do segmento de itens não perecíveis utilizando o modelo multicritério. Anais do XX Simpósio de Engenharia de Produção, SIMPEP 2013 – Bauru, SP. Disponível em: <<http://www.simpep.feb.unesp.br/anais.php>>. Acesso em 15 de maio 2015
- [3] Costa, H. G. Introdução ao Método de Análise Hierárquica. (Análise multicritério no auxílio à decisão), 2002.
- [4] Novaes, A. G. Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. 400p

- [5] Saaty, T. L. Método de análise hierárquica. São Paulo: Makron, 1991. 367p.
- [6] Santos, R. F. ; Viagi, A. F. Uso do Método do AHP (ANALYTIC HIERARCHY PROCESS) para Otimizar a cadeia de suprimentos durante o Desenvolvimento Integrado de Produtos. Anais do XII Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais, SIMPOI 2009 – São Paulo, SP. Disponível em: <<http://www.simpoi.fgvsp.br/>>. Acesso em 28 de outubro 2015
- [7] Sebrae. Participação da Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira. Brasília, 2007. 106p.
- [8] Spiegel, M. R. Estatística. São Paulo: Makron Books, 1993. 643p.
- [9] Slack, N. Administração da produção. São Paulo: Atlas, 2007. 747p.

Capítulo 14

GOVERNANÇA CORPORATIVA: CONCEITOS E APLICAÇÕES

Filipe Antônio Fiorini

Nelson Alonso Junior

Vera Lucia Chaves Alonso

Resumo: O objetivo deste trabalho foi buscar informações sobre os fundamentos e práticas no que diz respeito as melhores práticas de governança corporativa. Pesquisou-se sobre os conceitos e princípios de diferentes autores para fundamentação desta pesquisa. Procurou-se maximizar a pesquisa bibliográfica para fundamentação dos aspectos e práticas de governança, mas com um enfoque especial para o modelo adotado em diferentes países do mundo. Conceitualmente, poderemos observar que a governança corporativa é definida como um conjunto de mecanismos e práticas que têm o objetivo de alinhar os interesses de todos os envolvidos nos processos e interessados nas empresas. Este trabalho também apontará alguns dos principais conceitos dos estudiosos do assunto, bem como os princípios e mecanismos utilizados na governança. Analisaremos como a GC se desenvolveu no mundo frentes aos diversos obstáculos culturais e legais dos diferentes países analisados. Poderemos observar que até mesmo um mercado extremamente forte e robusto como o dos Estados Unidos não está isento em relações a má direção das empresas, quando não observados os princípios hoje consagradas das melhores práticas de governança corporativa.

Palavras-Chave: Governança Corporativa, Conflito de Interesse, Gestores, Agente-Principal.



1. INTRODUÇÃO

O desenvolvimento econômico de um país é determinado pelo nível de sua atividade empresarial. Neste contexto, temos observado que as empresas estão buscando cada vez mais aprimorar sua eficiência operacional com objetivo de maximização dos lucros. A matemática financeira nos mostra que quanto maior o lucro, melhor a empresa. Isto corresponderia a uma maior atratividade para investidores do mercado. Mas a gestão de uma empresa, e a busca por esta eficiência, não é tão simples quanto parece. Existem diversos aspectos que precisam ser levados em consideração, principalmente em relação ao conjunto de regras pelo qual a empresa e seus funcionários trabalham.

A evolução das sociedades empresariais levou a separação da propriedade e da gestão. A partir de então começaram a surgir conflitos de interesse entre os “donos” das empresas, detentores da propriedade, e o gestores, contratados para administração das mesmas. A isto chamou-se de conflito de agência, que foi um dos principais pontos que contribuiu para surgimento da governança corporativa.

Embora muitos mecanismos que atualmente estão incorporados as melhores práticas de gestão já eram utilizados há muitas décadas, o termo “governança corporativa” surgiu entre as décadas de 1980 e 1990. Ganhou destaque exponencial principalmente após os grandes escândalos corporativos envolvendo algumas das maiores empresas do mundo no início dos anos 2000, juntamente com a ampliação dos estudos relacionados ao assunto. A governança corporativa nasceu com um grande objetivo de tornar uma organização mais racional, ética e pluralista da economia e da sociedade. Após estes escândalos a sociedade buscou por um sistema mais equilibrado de decisões, visando minimizar o conflito de agência, e também para trazer maior transparência aos negócios.

“A governança corporativa não é um modismo, mas um sistema de aperfeiçoamento de gestão” (SILVA, 2012). Este sistema evoluiu muito nos últimos anos, passando a contar com regulamentações próprias em muitos países. Também observamos a publicação de diversos artigos e códigos de boas práticas de governança, que contribuíram para disseminação de

práticas mais eficientes de gestão e administração.

Seis fenômenos globais contribuíram para que o tema se tornasse o principal foco de discussão sobre alta gestão no mundo atualmente (BECHT, BOLTON e ROELL apud SILVEIRA, 2010):

- Crescimento e maior ativismo dos investidores institucionais;
- Onda de aquisições hostis nos Estados Unidos nos anos 1980;
- Onda de privatizações nos países europeus e em desenvolvimento;
- Desregulamentação e integração global dos mercados de capitais;
- Crises nos mercados emergentes no final do século XX;
- Série de escândalos corporativos nos Estados Unidos e Europa;

A estes acontecimentos, Silveira (2010) acrescenta ainda um sétimo evento: Crise financeira global de 2008.


No Brasil, assim como no restante do mundo, a governança corporativa também vem ganhando maior importância, principalmente após os grandes escândalos de corrupção e lavagem de dinheiro deflagrados nos últimos anos.

2. CONCEITO

A governança corporativa envolve um conjunto de regras e atividades que determina o modo pelo qual a empresa deve operar. Trata-se de um meio de estabelecer e manter a harmonia entre os acionistas e os altos executivos das empresas. Através dela, busca-se identificar maneiras de garantir que as decisões sejam tomadas de forma eficaz, sem perder o foco na eficiência operacional e maximização dos resultados. Existem muitas definições para governança corporativa, mas, de forma geral, todas convergem para os mesmos princípios, práticas e objetivos.

Para Silva (2012) “a governança corporativa é um conjunto de práticas que têm por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia, protegendo investidores, empregados e credores, facilitando, assim, o acesso ao capital”.

Assim, entendemos que governança corporativa é um conjunto de estratégias utilizadas para administrar a relação entre os acionistas e para determinar e controlar a direção estratégica e o desempenho das



organizações (HITT; HOSKISSON; IRELAND; 2014).

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), fundado em 1995, inicialmente com o nome de Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração, apresenta o seguinte conceito:

Governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum. (IBGC, 2015, p. 20).

Como podemos observar existem inúmeras definições diferentes para o termo “governança corporativa”. Todavia, podemos definir governança corporativa, em linhas gerais, como o conjunto de mecanismos que visam fazer com que as decisões corporativas sejam sempre tomadas com objetivo de maximizar a geração de valor de longo prazo para o negócio e retorno de todos os acionistas (SILVEIRA, 2010).

Em relação aos benefícios que a governança corporativa traz para as empresas, podemos citar que:

Existem dois potenciais benefícios principais que a boa governança pode acarretar às empresas: os benefícios externos, associados à maior facilidade de captação de recursos e à redução do custo de capital; e os benefícios internos, vinculados ao aprimoramento do processo decisório na alta gestão. (SILVEIRA, 2010, p. 7).

A redução do custo de capital está associada ao menor risco de uma empresa com boa governança, que conseqüentemente se torna

mais atraente para os investidores. Entretanto, apesar destes benefícios consideráveis, a implantação de um sistema de governança corporativa envolve custos. Tais custos são provenientes da implementação de processos melhores estruturados, elaboração de relatórios financeiros mais sofisticados, sistema de remuneração adequado para conselho de administração e executivos, entre outros, conforme observaremos mais à frente.

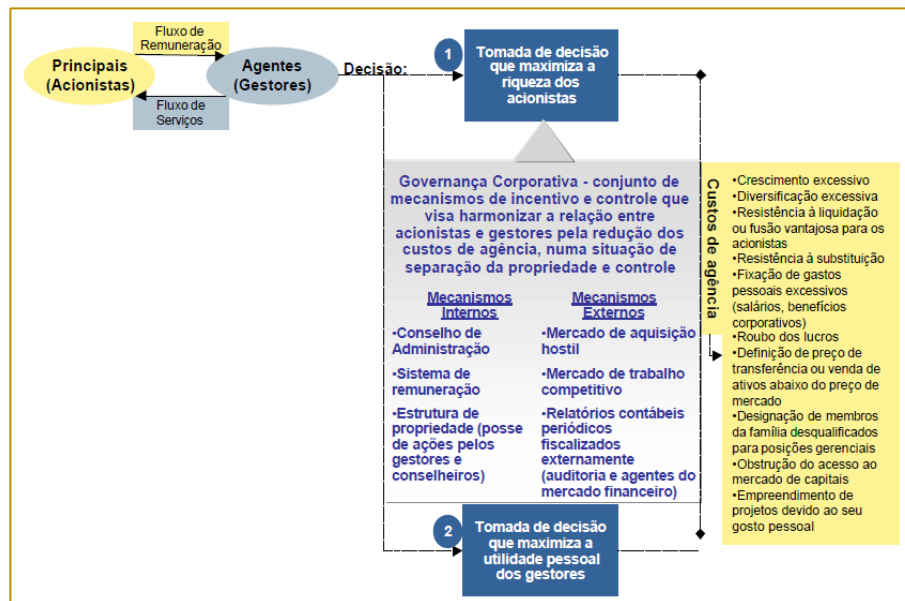
Muito tem se discutido sobre os custos envolvidos para implementação de boas práticas de governança corporativa. Contudo, mesmo considerando estes custos observamos que uma governança eficaz pode afetar positivamente o crescimento e desenvolvimento das empresas e, conseqüentemente, o desenvolvimento econômico dos países. Por outro lado, as más práticas de governança podem impactar negativamente o crescimento econômico. Como exemplo, podemos citar os casos das crises nos mercados emergentes no final do século XX e a série de escândalos corporativos no Estados Unidos e Europa no início dos anos 2000.

3. PROBLEMA DE AGÊNCIA

Considerando que as pessoas, pela própria natureza humana, tendem a maximizar o seu bem-estar e conforto pessoal, às vezes isto pode levar a decisões que vão contra as melhores alternativas para maximização do lucro da empresa. Ainda temos casos em que certas decisões podem ser tomadas para maximizar a utilidade pessoal do próprio executivo na organização, em detrimento aos interesses dos acionistas. Temos então um problema de “governo” ou chamado “problema de agência”.

O problema de *agency* tem origem na separação da propriedade e controle. A teoria do agente-principal explica como ocorrem os problemas de desalinhamento de interesses nas empresas oriundos desta separação. A relação entre o principal e o agente pode ser definida como “Um contrato no qual uma ou mais pessoas (o principal) empregam outra pessoa (o agente) para desempenhar alguma tarefa a seu favor, envolvendo delegação de autoridade para tomada de decisão pelo agente” (JENSEN e MECKLING apud SILVEIRA, 2010). Vamos observar a figura a seguir:

Figura 1: O problema de agência dos gestores e a governança corporativa



Podemos observar na figura que os agentes são contratados pelos principais em troca de uma remuneração como contrapartida por prestação de serviços que, de forma geral, deveriam seguir sempre com decisões do tipo 1, ou seja, com objetivo de maximizar a riqueza dos acionistas. Entretanto, nem sempre as decisões são tomadas pelos executivos com este objetivo, onde temos decisões do tipo 2.

Conforme observado, apesar de contratado para defender os interesses do principal, o agente nem sempre agirá na defesa dos desejos do seu contratante. Para mitigar estes riscos, os acionistas incorrem em custos adicionais para alinhar os interesses dos executivos aos seus, os chamados “custos de agência”.

Os proprietários estabelecem e utilizam estratégias de gestão corporativa para controlar e/ou minimizar os problemas de conflito de interesses. Mecanismos eficientes de governança, como por exemplos, a remuneração adequada de executivos e uma estratégia clara para tomada de decisões, garantem que os interesses de todas as partes envolvidas sejam atendidos, bem como aumentam as probabilidades da empresa gerar lucro acima da média do mercado em que atua. Resumidamente, os custos de agência são provenientes de medidas adotadas pelos acionistas para controlar a atuação dos gestores.

Para Andrade e Rossetti (2014), o conflito de agência é visto como uma das questões centrais que dificilmente pode ser evitado no mundo dos negócios. Isto ocorre por dois aspectos fundamentais: não existe contrato completo e não existe agente perfeito.

4. MECANISMOS DE GOVERNANÇA

Um sistema de governança é considerado eficiente quando combina diferentes mecanismos internos e externos com o objetivo de assegurar as melhores decisões de interesse dos acionistas.

4.1. MECANISMOS INTERNOS

Os principais mecanismos internos citados na literatura para uma boa governança corporativa são:

- Conselho de administração – considerado principal mecanismo de governança. O conselho é constituído para representar os interesses de todos os acionistas, que deve monitorar e supervisionar a Diretoria Executiva. O conselho deve ser ativo, atuando com independência e integridade;
- Sistema de remuneração – o montante e forma de remuneração dos executivos é item chave para alinhar os interesses da Diretoria Executiva aos dos acionistas, reduzindo os custos de agência. A

vinculação da remuneração com o desempenho é um mecanismo adicional comum para o alinhamento dos interesses;

- Concentração acionária – a concentração de prioridade é geralmente apontada como vantajosa, uma vez que um agente concentrador de prioridade pode gerar maior monitoramento e cobrança de desempenho dos executivos. Entretanto, pode levar a decisões prejudiciais aos acionistas minoritários. Já as estruturas com dispersa concentração acionária podem resultar em empresas com administração mais profissional. Por outro lado, podem dar margem ao poder excessivo para a Diretoria Executiva.

4.2 MECANISMOS EXTERNOS

Os mecanismos externos possuem maior diferenciação entre os autores, mas podemos destacar os seguintes como principais:

- Proteção legal aos investidores – “uma extensa literatura empírica internacional sugere que as situações de conflitos de interesses tendem a causar menos danos em ambientes com melhor proteção aos investidores” (SILVEIRA, 2010);
- Possibilidade de aquisição hostil e grau de competição no mercado – o receio de dos executivos de perderem seus empregos em virtude de uma aquisição é citado como poderoso mecanismo disciplinador;
- Fiscalização dos agentes de mercado – este item traz maior transparência para empresa e aumenta a pressão para que os executivos tomem decisões de forma a maximizar o valor da empresa, em detrimento aos seus próprios interesses;
- Estrutura de capitais – a estrutura de capital ou de financiamento da empresa também pode ser entendida como instrumento de governança. O endividamento obrigaria os administradores a distribuírem regularmente os fluxos de caixas aos credores e acionistas. Os financiamentos facilitam o acesso a recursos menos onerosos. Todavia, os executivos precisam equilibrar suas decisões de investimento e endividamento para não inviabilizar as operações da empresa ou aumentar o risco de falência.

5. VALORES DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

Segundo Andrade e Rosseti (2014), Governança Corporativa é uma tradução da expressão inglesa “*corporate governance*”, que significa sistema pelo qual os acionistas administram a sua empresa. Surgiu nos Estados Unidos devido à necessidade de os acionistas majoritários terem controle sobre as suas empresas, através da eleição de um Conselho de Administração que teria como papel fundamental defender os interesses dos acionistas, monitorando e avaliando novos projetos e decisões da diretoria.

Governança corporativa é o conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital. A análise das práticas de governança corporativa aplicada ao mercado de capitais envolve, principalmente: transparência, equidade de tratamento dos acionistas e prestação de contas (COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS – CVM, 2002, p. 1).


A governança corporativa está sustentada em quatro princípios fundamentais, que são a transparência (*disclosure*), a integridade ou equidade (*fairness* ou *equity*), a prestação de contas (*accountability*) e o respeito às leis (*compliance*).

5.1 TRANSPARÊNCIA (DISCLOSURE)

A transparência (*disclosure*) está intimamente relacionada com a prestação de informações aos acionistas, aos investidores e ao mercado em geral, deixando clara a verdadeira situação da sociedade e apontando os rumos que ela deve tomar.

O princípio da transparência envolve a divulgação das informações transmitidas aos principais interessados na organização, especialmente aqueles de alta relevância, que causam impacto nos negócios e que envolve risco ao empreendimento (ANDRADE e ROSSETI, 2014).

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC (2015) a transparência “consiste no desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou



regulamentos”. Silva (2012) cita que “mais do que a obrigação de informar, a administração deve cultivar o desejo de informar”.

5.2 EQUIDADE (FAIRNESS)

“Caracteriza-se pelo tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais partes interessadas (*stakeholders*), levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas” (IBGC, 2015).

Segundo este princípio, não são aceitas atitudes ou políticas discriminatórias. É o senso de justiça. Segundo Andrade e Rossetti (2014) “é o respeito dos direitos minoritários, por participação equânime com a dos majoritários, tanto no aumento da riqueza corporativa, quando nos resultados das operações, quanto ainda na presença ativa em assembleias gerais”.

5.3 PRESTAÇÃO DE CONTAS (ACCOUNTABILITY)

Os agentes devem prestar contas de sua atuação a quem os elegeu e respondem integralmente por todos os atos que praticarem. A prestação de contas deve ser clara, concisa e compreensível.

“Prestação responsável de contas, fundamentada nas melhores práticas contábeis e de auditoria” (ANDRADE e ROSSETTI, 2014).

5.4 RESPEITO ÀS LEIS (COMPLIANCE)

O princípio *compliance* representa a conformidade quanto ao cumprimento de normas reguladoras, expressa nos estatutos sociais, nos regimentos internos, nas instituições legais do País e na legislação em vigor (ANDRADE e ROSSETTI, 2014).

Dentre as boas práticas de governança merecem destaque o dever de observância estrita das leis, seja com vistas à satisfação dos *stakeholders*, seja pela própria necessidade de submissão pura e simples do Estado do direito, sem digressões e/ou objetivos outros (CANTIDIANO e CORRÊA apud DIÓGENES, 2010).

6. MARCOS HISTÓRICOS

A seguir abordaremos alguns marcos históricos que contribuíram para evolução e crescimento das melhores práticas de governança corporativa com as conhecemos hoje.

6.1. RELATÓRIO CADBURY

O Relatório Cadbury inspirou-se nas práticas do mercado de capitais norte-americano, considerado o mais forte e avançado do mundo. O seu desenvolvimento foi necessário tendo em vista que os conselhos de administração das corporações do Reino Unido, até o início dos anos 1990, não vinham atuando de forma aceitável. Lodi define a composição dos conselhos daquela época assim:

Eram constituídos por conselheiros que participavam de conselhos de um grande número de companhias, cruzando entre si interesses e favores e criando dificuldades para minoritário e *outsiders*. Imperava uma rede de velhos companheiros – uma espécie de *old boy network*” (LODI apud ANDRADE e ROSSETTI, 2014, p. 170).

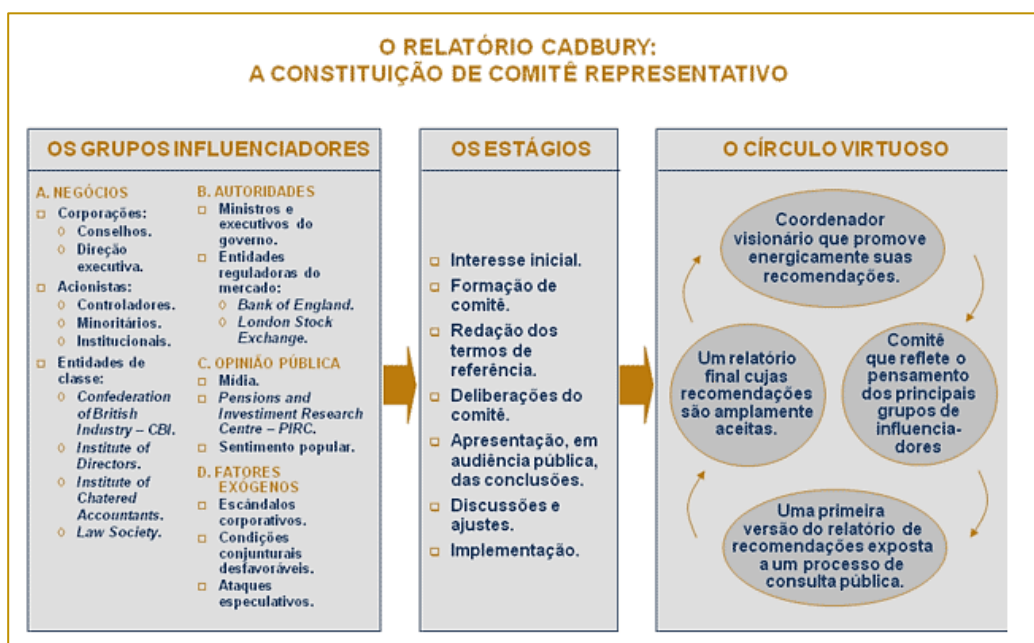
Em 1991 o Banco da Inglaterra criou um comitê para elaborar um Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. A comitê foi constituído por representantes da Bolsa de Valores de Londres e do Instituto de Contadores Certificados, sob coordenação de Adrian Cadbury. Assim, foi elaborado o Relatório Cadbury, que foi publicado em dezembro de 1992, considerado pioneiro pelas propostas inovadoras à época.

Conforme Andrade e Rossetti (2014), o Relatório Cadbury baseia-se em cinco termos de referência, focados em dois princípios – a prestação de contas responsável e a transparência:

- As responsabilidades de conselheiros e executivos na análise e apresentação de informações para os acionistas e outras partes interessadas sobre o desempenho da companhia;
- A frequência, a clareza e a forma como as informações contábeis e seus complementos devem ser apresentadas;
- A constituição e o papel dos conselhos;
- As responsabilidades dos auditores e a extensão de suas atribuições;

- As ligações entre acionistas, conselhos e auditores.

Figura 2: Relatório Cadbury



A partir deste relatório, outros foram desenvolvidos no intuito de revisar as práticas e condutas indicadas, bem como no sentido de aperfeiçoá-las, tendo destaque o Relatório Greenbury (1995), Relatório Hampel (1998),

Relatório Turnbull (1999) e o Relatório Higgs (2003). Todavia, até este último a essência do Relatório Cadbury foi mantida.

Na Tabela 1 apresentamos as principais propostas deste relatório.

Tabela 1: Relatório Cadbury: foco na separação de responsabilidades

1. Conselho de administração	<p>O conselho de administração deve reunir-se regularmente, manter controle sobre a companhia e monitorar sua direção executiva:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Clareza na divisão de responsabilidades do conselho e da direção; • Equilíbrio de poder e de autoridade; • Constituição “mista”, com conselheiros externos independentes; • Presidente do conselho e diretor executivo não acumulam funções; • Atuação com base em programação formal dos assuntos relevantes, assegurando que o direcionamento e controle da companhia estejam em suas mãos; • Consenso na contratação de assessorias profissionais independentes; • Pleno acesso ao aconselhamento do principal executivo; • Exoneração do principal executivo: um assunto para o conselho como um todo.
2. Conselheiros não executivos	<p>Os conselheiros não executivos exercerão julgamentos independentes sobre a estratégia, o desempenho, a destinação dos recursos e os padrões de conduta da companhia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Maioria deverá ser independente da direção; • Ausência de quaisquer conflitos de interesse; • Eleitos por mandatos determinados; • Escolhidos por processo formal

Tabela 2: Relatório Cadbury: foco na separação de responsabilidades (continuação)

3. Conselheiros executivos	<p>É admitida a existência de conselheiros que exercem cargos de direção:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contratos não deverão exceder três anos sem a aprovação dos acionistas; • Remunerações divulgadas total e claramente e sujeitas às recomendações de um comitê composto em sua totalidade por conselheiros não executivos; • Explicitação das bases de avaliação do desempenho.
4. Relatório e controles	<p>É dever do conselho apresentar uma avaliação equilibrada e compreensível da situação da companhia. Com este propósito, o conselho deverá:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Assegurar uma relação objetiva e profissional com os auditores; • Implantar um comitê de auditoria: • Constituído por pelo menos três conselheiros não executivos; • Com clara definição de autoridade e de responsabilidades; • Registrar sua responsabilidade na preparação do texto que acompanha os relatórios dos auditores; • Reportar sobre a eficácia do sistema interno de controle da companhia.

6.2. LEI SARBANES-OXLEY

Em 2001 a Enron Corporation era considerada a sétima maior empresa dos Estados Unidos e uma das maiores companhias do setor de energia do mundo. A WorldCom era uma gigante do setor de telecomunicações, segunda maior operadora americana de telecomunicações a longa distância e a primeira operadora mundial em serviços de internet, sendo considerada no final dos anos 90 uma empresa símbolo da euforia americana.

Estas duas empresas são exemplos de grandes corporações que enfrentaram problemas com fraudes contábeis, quando administradores ocultaram dos investidores grandes perdas econômicas decorrentes de baixo desempenho. Mas também poderíamos citar outros casos de escândalos envolvendo Xerox, Arthur Andersen, Adelphia e Parmalat. A quebra destas empresas surpreendeu o mercado, que, até então, as considerava saudáveis. A descoberta das práticas fraudulentas de cifras astronômicas, em especial em um mercado considerado razoavelmente seguro como o mercado norte-americano, além de abalar a credibilidade das instituições, desencadeou profunda descrença dos investidores. A crise também envolveu a negociação de ações por pessoas de posse de informações privilegiadas e empréstimos problemáticos para administradores.


A Lei Sarbanes-Oxley (SOX) foi sancionada pelo governo dos Estados Unidos em julho de 2002 como resposta a estes escândalos que desafiaram os controles do sistema acionário americano. Foi uma resposta legislativa para intervenção no mercado, mas que teve objetivo de restaurar a confiança perdida pelos investidores e evitar que a crise atingisse proporções ainda maiores.

Conforme menciona Silva (2012) “o princípio que sugere *full and fair disclosure* (direito e transparência total) como um dos alicerces para o bom funcionamento do mercado de capitais é aceito universalmente”

A introdução desta lei estabeleceu, entre outras coisas, novos padrões de divulgação de informações, novas responsabilidades aos principais executivos da empresa, além da implantação de critérios mais rígidos de fiscalização dos procedimentos contábeis.

Conselheiros, executivos, investidores, contadores, auditores, advogados e analistas – comportem-se. Os escândalos, as fraudes contábeis e os conflitos com analistas de investimentos trouxeram novas leis e regulamentos que disciplinam o comportamento do mundo corporativo (HASSETT e MAHONEY apud SILVA, 2012, p. 239).

Andrade e Rossetti (2014) destacam as principais normas estabelecidas pela lei Sarbanes-Oxley agrupadas pelos valores destacados a seguir, e conforme já



verificamos no capítulo onde mencionamos os valores atuais de governança corporativa:

- *Compliance* ou conformidade legal;
- *Accountability* ou prestação responsável de contas;
- *Disclosure* ou mais transparência;
- *Fairness* ou sendo se justiça.

A eficácia da *Sarbanes-Oxley act* se estende além dos limites territoriais dos Estados Unidos, se aplicando a toda e qualquer empresa no mundo que deseja negociar bolsa de valores norte-americana. Aproximadamente 40 empresas brasileiras listadas nas bolsas americanas foram impactadas pela “nova legislação”, ocasionando custos adicionais em torno de US\$ 120 milhões.

Muito tem se discutido sobre os custos e benefícios da lei Sarbanes-Oxley, mas é indiscutível a contribuição dela para evolução dos mecanismos de controle e das boas práticas de governança corporativa no mundo inteiro.

7. GOVERNANÇA CORPORATIVA NO MUNDO

Os modelos e práticas de governança corporativa variam de acordo com a país observado, principalmente em função do sistema legal adotado. Conforme Silveira (2002) “o estado, através da sua definição dos sistemas financeiro e legal, modela a formação do mercado de capitais local e do grau de proteção dos investimentos, influenciando o modelo de governança das empresas”.

Mesmo em países de similar idioma e sistemas legais, como EUA e Reino Unido, o emprego das boas práticas de governança apresentam diferenças quanto a estilo, estrutura e enfoque.

Não há uma completa convergência sobre a correta aplicação das práticas de governança nos mercados, entretanto, pode-se afirmar que todos se baseiam nos princípios de transparência, independência e prestação de contas (*accountability*) como meio para atrair investimentos aos negócios do país (SILVA, 2012, p. 44).

Existem basicamente dois modelos preponderantes de governança corporativa no mundo: o anglo-saxão e o nipo-germânico. Em ambas os casos, não se abandonam os

princípios gerais, mas seus fundamentos, valores e focos são distintos.

No modelo anglo-saxão as estruturas são voltadas para os acionistas, também chamados de *shareholders*. Andrade e Rossetti (2014) definem a pulverização do controle acionário e a separação da propriedade e da gestão como os maiores fundamentos do modelo anglo-saxão. Neste, os valores fundamentais são a geração de valor, riqueza e rentabilidade para os acionistas. As empresas são financiadas via mercado de capitais: equity é a base do processo de capitalização. Assim, o modelo é fortemente orientado para o mercado e por ele monitorado. Ao analisar o modelo anglo-saxão, Lethbridge apud Diógenes (2007) afirma que as participações acionárias nesse mercado são escassas, contudo as bolsas de valores desenvolvidas garantem a liquidez dessas participações, reduzindo o risco dos acionistas.

Já o modelo nipo-germânico não está voltado para os acionistas, mas para os *stakeholders*. O público é o foco neste modelo, tornando-se o verdadeiro motivador das estratégias das companhias. Os indicadores de desempenho, muito mais que apenas a valorização dos ativos, a rentabilidade das ações e a distribuição de dividendos – que, é óbvio, não são esquecidos, mas sua importância é mitigada – preocupam-se em demonstrar a efetividade das políticas sociais da empresa e sua sustentabilidade, inclusive com a publicação de balanços ambientais, sociais e de cidadania corporativa. Neste modelo o controle é predominantemente interno, com poucos acionistas concentrando a propriedade das ações e efetivamente exercendo a gestão das companhias. Também é um modelo onde os maiores financiadores são bancos, onde estas instituições acabam exercendo forte influência nas práticas de governança corporativa.

Contudo, a classificação acima serve mais como referência analítica. No quadro a seguir são apresentadas as principais características dos cinco modelos de governança corporativa abordados por Andrade e Rossetti (2014). Neste quadro são resumidas as diferenças entre os modelos praticados nos Estados Unidos e no Reino Unido (anglo-saxão); na Alemanha; no Japão; na Itália, França, Espanha e Portugal (latino-europeu) e em seis países da América Latina, Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, México e Peru (latino-americano).

Tabela 3: Modelos de governança corporativa: uma síntese comparativa

Características definidoras	Modelo anglo-saxão	Modelo alemão	Modelo japonês	Modelo latino-europeu	Modelo latino-americano
Financiamento predominante	<i>Equity</i>	<i>Debt</i>	<i>Debt</i>	Indefinida	<i>Debt</i>
Propriedade e controle	Dispersão	Concentração	Concentração com cruzamentos	Concentração	Familiar concentrado
Propriedade e gestão	Separadas	Sobrepostas	Sobrepostas	Sobrepostas	Sobrepostas
Conflitos de agência	Acionistas-direção	Credores-acionistas	Credores-acionistas	Majoritários-minoritários	Majoritários-minoritários
Proteção legal a minoritários	Forte	Baixa ênfase	Baixa ênfase	Fraca	Fraca
Conselhos de Administração	Atuantes, foco em direitos	Atuantes, foco em operações	Atuantes, foco em estratégia	Pressão para maior eficácia	Vínculos com gestão
Liquidez da participação acionária	Muito alta	Baixa	Em evolução	Baixa	Especulativa e oscilante
Forças de controle mais atuantes	Externas	Internas	Internas	Internas migrando para externas	Internas
Governança corporativa	Estabelecida	Adesão crescente	Ênfase crescente	Ênfase em alta	Embrionária
Abrangência dos modelos de governança	Baixa	Alta	Alta	Mediana	Em transição

7.1. GOVERNANÇA CORPORATIVA NOS ESTADOS UNIDOS


Conforme nos ensina Alexandre Di Miceli da Silveira:

Os Estados Unidos possuem o mercado de capitais mais líquido, com maior volume negociado, maior capitalização do mercado e maior número de companhias listadas no mundo (5.963 companhias nas duas principais bolsas de valores – NYSE e NASDAQ-OMX ao final de 2008). Além disso, são sede de cerca de 140 das 500 maiores corporações do mundo. Como resultado, os Estados Unidos constituem a 'Meca' do mercado financeiro,

tradicionalmente ditando padrões de governança que acabam servindo como referência aos demais países. (SILVEIRA, 2010, p. 143).

Nos Estados Unidos a pulverização do controle acionário é predominante, sendo difícil encontrar acionistas que detenham mais de 10% das ações de uma mesma empresa. Como resultado disso, os acionistas possuem pouca capacidade individual para afetar as políticas corporativas, resultando em um ambiente onde os executivos acabam sendo mais fortes e os proprietários mais fracos.

Assim, em meados da década de 1980 surgiu nos EUA o movimento em torno das melhores



práticas de governança corporativa. Devido a pulverização do controle acionário, os principais executivos das corporações começaram a desfrutar de enorme poder de decisão, gerando grande insatisfação entre os investidores, particularmente nos fundos de pensão.

Segundo Carlsson apud Silveira (2010), “o estopim para o movimento pró-governança foi a tentativa de aquisição do controle da Texaco em 1984 pela Chevron, inviabilizada em função de diversas tentativas defensivas empregadas pelos executivos da Texaco em prejuízo aos acionistas”. Após este acontecimento, o fundo de pensão Calpers (*California Public Employees Retirement System*), um dos principais acionistas da Texaco, definiu que, como investidores de longo prazo, não aceitariam comportamento similar de outras empresas investidas. Assim, passaram a atuar de forma mais ativa junto aos executivos.

Em 1985 a Calpers atuou para criação do Conselho de Investidores Institucionais (CII – *Council of Institutional Investors*), com objetivos bem definidos, mas que basicamente visava cuidar dos interesses dos investidores institucionais. O fundo de pensão também passou a monitorar as práticas de governança corporativa nas empresas e passou a publicar na mídia as que apresentavam algum problema. Em pesquisa realizada em 1994 com mais de 300 empresas dos Estados Unidos, o fundo de pensão Calpers constatou que mais da metade das companhias pesquisadas já possuíam, ou estavam desenvolvendo, suas próprias diretrizes de governança corporativa.

Assim, na década de 1980 o mercado norte-americano foi marcado por um histórico de confiança excessiva dos investidores. Afinal, estavam no mercado mais forte do mundo e que apresentava forte proteção legal. Entretanto, entre os anos de 2001 e 2003 ocorreram grandes escândalos envolvendo algumas das maiores empresas do Estados Unidos e também do mundo. A Enron, Worldcom, e outras companhias com problemas, lançaram dúvidas sobre a qualidade da governança corporativa, o que abalou a confiança dos investidores.

Conforme menciona Silveira (2010) “a lei Sarbanes-Oxley representou a resposta legislativa dada aos problemas do período, com impactos em companhias do mundo todo”. Entre outras coisas, esta lei

estabeleceu regras claras para a estrutura, definindo o papel e a independência dos Conselhos de Administração, bem como normatizando os relatórios financeiros e a responsabilização das informações neles contidas.

7.2. GOVERNANÇA CORPORATIVA NO REINO UNIDO

Os movimentos de governança corporativa observados no Reino Unido são muito semelhantes aos dos Estados Unidos. Assim como o mercado norte-americano, trata-se de um mercado extremamente líquido, sofisticado e relevante para o financiamento das empresas (ao final de 2008, haviam 3.096 empresas listadas na bolsa de valores de Londres – LSE).

Silveira (2002) menciona que “a pulverização do mercado acionário também é uma característica da grande maioria das companhias abertas do Reino Unido, caracterizando ambos os países dentro do chamado modelo anglo-saxão de governança corporativa”.

Todavia, o Reino Unido apresenta alguns aspectos diferentes dos Estados Unidos no tocante ao aprimoramento da governança corporativa. Nos EUA foram utilizados mecanismos legais, como a Lei Sarbanes-Oxley, enquanto no Reino Unido a auto regulação aconteceu por meio de códigos de governança publicados por representantes do mercado.

Foi então que em 1992 foi publicado o *Cadbury Report*, marco importante da governança corporativa, sendo o primeiro código do tema no mundo. A esse relatório seguiram-se outros, que mudaram os processos de gestão das empresas do Reino Unido. Ao final deste capítulo apresentamos os principais códigos de governança publicados neste país.

Outra diferença importante do sistema adotado pelos britânicos é a composição dos conselhos de administração:

Enquanto nos Estados Unidos a maioria das grandes companhias ainda apresenta a mesma pessoa ocupando simultaneamente os cargos de presidente do conselho e diretor-presidente, no Reino Unido essa prática é virtualmente inexistente, com a presença de conselheiros independentes geralmente

atuando como presidentes do órgão. (SILVEIRA, 2010, p. 149).

Os esforços de aprimoramento nas práticas de governança corporativa no Reino Unido surgiram através do poder das instituições do mercado e dos investidores institucionais, que neste país exercem mais pressão do que nos Estados Unidos.

Andrade e Rossetti (2015) citam três grandes diferenças entre os modelos anglo-saxões destes países:

1. A separação entre as funções de presidente do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva;
2. A maior presença de conselheiros independentes; e
3. A exigência de as empresas abrirem informações abrangentes sobre fatores chave dos negócios, a estratégia, os riscos e as perspectivas futuras.

Tabela 4: Evolução dos códigos de governança no Reino Unido

#	Código de Governança	Ano	Observação
1	Cadbury Report	1992	Foco na composição e no funcionamento do conselho de administração, auditorias e relatórios financeiros.
2	Greenbury Report	1995	Foco na remuneração dos conselheiros e no comitê de remuneração do conselho.
3	Hampel Report	1998	Consolidação e atualização dos códigos anteriores. Primeiro código a reconhecer a governança corporativa como forma de assegurar a prestação de contas e a rentabilidade do negócio.
4	Original Combined Code	1998	Hamper Report após consulta pública, alterações e incorporação às regras listagem da bolsa de Londres (LSE). Adoção do princípio do “pratique ou explique” (comply or explain”.
5	Turnbull Report	1999	Foco nos controles internos, como forma de assegurar relatórios financeiros de qualidade.
6	Higgs Report	2003	Foco na revisão do papel e da efetividade dos conselhos externos.
7	Smith Report	2003	Foco no papel e nas atividades do comitê de auditoria, incluindo papel da auditoria independente.
8	Tyson Report	2003	Foco no recrutamento e treinamento dos conselheiros externos.
9	New Combined Code	2003	Primeira atualização do principal código britânico. Incluir recomendações dos relatórios Turnbull, Higgs e Smith.
10	Nova versão New Combined Code	2008	Segunda atualização do principal código britânico. Apresenta novas seções participação dos acionistas nas assembleias por meio de procurações, além de permitir ao presidente do conselho a ser membro do comitê de auditoria ou de remuneração, desde que seja independente.
11	Walker Review of Corporate Governance os UK Banking Industry	2009	Foco em instituições financeiras, particularmente na gestão de riscos por parte dos conselhos, composição e funcionamento dos comitês e participação dos investidores institucionais.

7.3. GOVERNANÇA CORPORATIVA NA ALEMANHA

O modelo de governança corporativa alemão contrasta fortemente com o modelo anglo-saxão. Neste modelo, o capital acionário das companhias é concentrado e o financiamento é predominantemente de origem bancária. Conforme destacam Andrade e Rossetti (2014) “os exigíveis de longo prazo são a alternativa de alavancagem de negócios mais praticada, comparativamente à emissão de ações para subscrição pública”.

Vale a pena transcrever o pensamento de Thelma de Mesquita Garcia e Souza:

Na Alemanha, berço das teorias institucionalistas, que entendem o interesse social não como a comunhão dos interesses dos sócios, mas como o interesse da própria sociedade (*stricto sensu*), que é distinto do interesse dos sócios e a este se sobrepõe, a governança corporativa foi interpretada, desde o início, como um sistema de proteção não só dos minoritários, mas de todos os demais interessados direta ou indiretamente na sociedade anônima (*stakeholders*), como os fornecedores, clientes, empregados, e também a comunidade a que a empresa serve. (GARCIA E SOUZA, Thelma de Mesquita apud SANDES, 2008, p. 79).

Segundo Silveira (2010), três características do modelo alemão merecem destaque:

- ✓ O modelo de equilíbrio dos *stakeholders* como objetivo primordial das empresas, e não maximização de riqueza para o acionista;
- ✓ O mercado de ações possui um papel limitado no financiamento do crescimento das companhias, com maior desenvolvimento do mercado de crédito e forte presença dos bancos nas empresas;
- ✓ A alta gestão das companhias abertas é realizada por meio de dois conselhos (*two-tier boards*):
 - Conselho supervisor (Aufsichtsrat), a instância máxima da companhia, composto por representantes de acionistas e funcionários;
 - Conselho gestor (*Vorstand*), responsável pela operação diária da companhia, eleito pelo Conselho Supervisor;

Cabe aos acionistas a nomeação do Presidente do Conselho de Supervisão, o qual

é formado por representantes eleitos pelos funcionários e acionistas. Destaca-se que é exigência legal a participação de representantes dos empregados no Conselho Supervisor, participação esta que aumenta percentualmente quanto maior for a companhia.


Por sua vez, cabe ao Conselho de Supervisão nomear o Conselho de Gestores, não se permitindo a participação de membros da Supervisão no grupo de Gestão. Porém, as principais decisões a serem adotadas pelo Conselho de Gestão devem ser referendadas pela Supervisão, quando da realização das assembleias gerais.

A busca pelo equilíbrio dos interesses dos *stakeholders* (empregados, credores, fornecedores, etc) como objetivo das empresas é consequência do modelo alemão de industrialização, muito regulamentado e controlado pelo estado. Carlsson apud Silveira (2002) afirma que este modelo de equilíbrio dos interesses foi reforçado por fatos traumáticos ocorridos no século XX, como as duas guerras mundiais, hiperinflação, reformas monetárias e reintegração com a Alemanha Oriental, o que fizeram com que o consenso e a colaboração se tornassem importantes valores sociais.

Outra característica interessante em relação ao mercado de ações, a bolsa alemã (*Deutsche Börse*) é pequena sob todos os aspectos, com uma capitalização de mercado equivalente a metade da bolsa de Londres. Conforme destaca Silveira (2002) em 1998 a capitalização da bolsa de valores alemã em relação ao PIB do país era de 51 por cento, contra 167 por cento da bolsa de Londres em relação ao PIB inglês. Em contrapartida, o mercado de crédito na Alemanha é muito mais desenvolvido, onde os bancos desempenham papel de alta relevância na governança. Neste país, não há limites legais para a participação dos bancos nas empresas.

7.4. GOVERNANÇA CORPORATIVA NA FRANÇA

Baseadas em economias formadas por empresas familiares e empresas estatais, o modelo latino-europeu se assemelha muito ao modelo latino-americano, inclusive por questões culturais. O modelo latino-europeu abrange as práticas de Governança Corporativa em países como Itália, França,



Espanha e Portugal. Caracteriza-se por sua fonte de financiamento não ser bem definida e com propriedade concentrada, onde há um grande número de empresas familiares ou controladas por consórcios. Os bancos são menos representativos que nos casos de Alemanha e Japão.

Nos quatro países europeus mencionados, entre eles a França, temos um histórico de controle de empresas passando de geração em geração. Nos casos em que as companhias possuem capital aberto é observada uma fraca proteção aos acionistas minoritários, pois antes das mais recentes mudanças regulatórias, a lei facultou a emissão de classes de ações sem direito a voto, o que enfraquece o poder de influência dos acionistas menores na disputa por seus interesses (ANDRADE e ROSSETTI, 2014).

Outro aspecto importante é que na França predomina a acumulação dos cargos de Presidente do Conselho de Administração e de Presidente Executivo. Todos estes traços institucionais acabam não estimulando o desenvolvimento do mercado de capitais, pois desfavorecem os pequenos investidores.

Contudo, tem se observado uma ênfase crescente nas práticas de governança corporativa, com códigos sendo editados e publicados em todos estes países, seguindo os padrões recomendados pela OCDE. Neste aspecto, a França foi pioneira em 1995 com o Relatório Viénot. As recomendações são, resumidamente, de separação das funções, a admissão de conselheiros independentes e a constituição de comitês, entre os quais o de remuneração da Diretoria Executiva também é sugerido. O Relatório Viénot, reeditado em 1999, é considerado marco importante no início dos debates de governança corporativa na França. Em conjunto com o Relatório Bouton, lançado em 2002, serviram de base para o primeiro código de governança corporativa oficial do país, lançado em 2003 e atualizado em 2008. Junior Annor apud Diógenes (2010) ressalta que dos países latino-europeus, a França tem as práticas da Governança Corporativa mais avançadas, seguida de perto pela Itália. Portugal e Espanha ficam em terceiro plano.

Segundo Marsal apud Silveira (2010), “a adoção dos princípios franceses deve ser entendida dentro de um panorama de convergência crescente nos padrões de governança corporativa entre os países da União Europeia.


8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base neste estudo, podemos concluir que a Governança Corporativa consiste em um conjunto de mecanismos que tem por objetivo alinhar as expectativas e ações de todas as partes envolvidas e interessadas em uma mesma empresa. Este interesse não se restringe especificamente aos acionistas e gestores, mas à toda a cadeia de fornecedores, credores, financiadores e demais intervenientes, bem como ao próprio Estado. Observamos que, de forma geral, todos os países têm se preocupado em atualizar seus modelos e práticas de governança corporativa, com o objetivo de normatizar a atuação de suas corporações, atraindo investimentos externos e, conseqüentemente, movimentando a atividade econômica do país.

É evidente as diferenças entre os modelos de governança existentes, em especial dos países estudados para este trabalho (Estados Unidos, Reino Unido, Alemanha e França). As diferenças provêm principalmente de questões culturais e legais do ambiente interno de cada país, que continuam mantendo suas particularidades. Todavia, a convergência dos padrões de governança é uma tendência, dado o aprofundamento dos estudos e publicação de diferentes relatórios e códigos das melhores práticas de governança corporativa, que em linhas gerais, sugerem mecanismos muito semelhantes entre si.

A governança corporativa foi evoluindo nas últimas décadas para assegurar a execução dos objetivos organizacionais, a fim de garantir a continuidade e sustentabilidade dos negócios. A finalidade é aumentar cada vez mais o valor das empresas, contribuindo para sua perenidade.

A necessidade de seguir os princípios de transparência, equidade, prestação de contas responsável e respeito às leis se torna mais evidente quando analisamos a trajetória e histórico de muitas empresas de diferentes países, como por exemplo, as grandes empresas citadas nos escândalos estudados. Foi constatado que, mesmo em mercados extremamente líquidos e competitivos, como o mercado norte-americano, um modelo sem regulamentação adequada estará sempre suscetível a falhas.



Neste contexto, é importante refletirmos sobre todas estas questões e analisarmos como o nosso país está posicionado frente ao mercado global. Diante dos recentes escândalos de corrupção e lavagem de dinheiro envolvendo grandes corporações, e algumas das maiores empresas brasileiras,

somos levados a acreditar que o Brasil ainda precisa avançar muito na implementação de práticas mais eficazes de governança, em consonância com as melhores práticas já estabelecidas e consagradas em mercados muito mais maduros que o nosso. Mas isto será objeto para um futuro trabalho.

REFERÊNCIAS

- [1] Andrade, Adriana; Rossetti, José Paschoal. Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências. São Paulo: Atlas, 2014.
- [2] Diógenes, Paula Luciana. Governança Corporativa no Contexto Brasileiro. 2010. 46 p. Monografia (Bacharelado em Ciência Contábeis) – Faculdade Lourenço Filho. Fortaleza, 2010.
- [3] Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Código das melhores práticas de governança corporativa. São Paulo: IBGC, 2015.
- [4] Hitt, M. A.; Hoskisson, R. E.; Ireland, R. E. Administração Estratégica. São Paulo: Cengage Learning, 2014.
- [5] Sandes, Leonardo de Almeida. A governança corporativa e a prevenção de conflitos societários. Dissertação (Mestrado em Direito) –

Faculdade de Direito Milton Campos. Nova Lima, 2008.

[6] Silva, Edson Cordeiro da. Governança corporativa nas empresas: guia prático de orientação para acionistas, investidores, conselheiros de administração e fiscal, auditores, executivos, gestores, analistas de mercado e pesquisadores. São Paulo: Atlas, 2012.

[7] Silveira, Alexandre Di Miceli da. Governança Corporativa no Brasil e no Mundo: teoria e prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

[8] _____. Governança Corporativa, desempenho e valor da empresa no Brasil. 2002. 152 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo: 2002.

Capítulo 15

PROPOSTA DE FORMALIZAÇÃO DE PROCESSOS EM UMA INDÚSTRIA DE USINAGEM DE IMBITUVA-PR

Sílvia do Nascimento Rosa

Rafael Henrique Mainardes Ferreira

Resumo: A presente pesquisa tem como intuito principal a designação de intervenção em prol de melhorias nos processos administrativos e manufatureiros em uma indústria de usinagem do município de Imbituva-PR. Diante de pesquisa de campo, diagnóstico e estabelecimento de pontos de melhoria, foi possível perceber na indústria em questão que grande parte dos gargalos e problemas manufatureiro se dá, principalmente, pela falta de informações formalizadas, bem como às atribuições de cargos e funções mal estruturadas. Foi possível, desta forma, confeccionar e formalizar ferramentas necessárias ao funcionamento da empresa, como o organograma – identificando o quadro hierárquico e composição de equipes -, e o fluxograma dos processos principais. Espera-se, diante dessa pesquisa, a melhoria significativa e aplicação dessas ferramentas para o acréscimo no desempenho dos colaboradores e dos processos de manufatura.

Palavras chave: formalização de processos, indústria, usinagem, indústria mecânica.



1. INTRODUÇÃO

O planejamento das ações tomadas pelas organizações se dá pelas plataformas de mudanças, objetivos e metas a serem alcançadas, proporcionando aos envolvidos maior visão e comprometimento dos colaboradores e da parte gestora. Se faz fundamental a designação de uma área ou responsável para o gerenciamento do planejamento estratégico, ou ainda, do Planejamento e Controle da Produção – PCP (LUSTOSA et al, 2008) para que seja possível alcançar processos padronizados ou de formalização de produtos ou serviços oferecidos, de forma a melhor situar os envolvidos no processo e identificar possíveis falhas ou deficiências/necessidades.

Os processos de formalização de documentos são tidos como grandes desafios das indústrias modernas, tendo em vista a fluidez das informações e processos manufatureiros cada vez mais acelerados. É importante que as organizações estejam atentas às demandas e possibilidades de ampliação ou modificação de plataformas produtivas, tendo em mente o grande intuito para a designação dessas mudanças: geração de lucro e melhores práticas de eficiência produtiva (MARQUES; NETO, 2016).

É importante, desta forma, que as organizações sigam um modelo interno padronizado de produção, para que se possa contar com resultados benéficos, lucratividade satisfatória e melhor aproveitamento de recursos. Essa padronização pode ser expressa na exibição de dados, disposição de máquinas e ferramentas, procedimentos de modificações ou aquisições, bem como a comunicação com partes externas da organização – como fornecedores e clientes (SOUZA, 2011), contribuindo com um planejamento eficaz e prezando a garantia de satisfação dos clientes e colaboradores do processo.

Tendo em vista os elementos expostos, o presente trabalho visa a proposição de ferramentas que fomentem as práticas de formalização em uma indústria de usinagem de Imbituva-PR. Após pesquisa de campo e estabelecimento de diagnóstico, ficaram visíveis alguns pontos de melhoria, com destaque à falta de formalização de documentos e ferramentas essenciais ao bom funcionamento de processos e serviços prestados.

2. PLANEJAMENTO E FORMALIZAÇÃO DE ELEMENTOS

A incerteza e a instabilidade das organizações fazem parte de um cenário bastante comum da atualidade, onde há visível preocupação quanto ao atendimento satisfatório dos clientes, maior produtividade e níveis de lucratividade em crescimento estratégico (MARQUES; NETO, 2016). Mais do que o rápido crescimento financeiro, se torna primordial aplicar ferramentas que estimulem um bom planejamento e práticas voltadas ao desenvolvimento da manufatura e gestão da indústria (SACRISTÁN, 1992). Somente assim a indústria manufatureira consegue configurar-se nos aspectos de gestão eficiente e melhor aproveitamento manufatureiro.

O planejamento das organizações pode se dividir em várias vertentes, considerando seu foco em analisar: recursos humanos; aspectos financeiros; controle de produção; e relacionamento com o mercado (MORAES; ESCRIVÃO FILHO, 2006). Para isso, é de extrema importância a análise de principais gargalos encontrados, bem como a transparência das ações aplicadas em curto, médio e longo prazo – demonstrando aos envolvidos de maneira clara e sucinta quais serão as modificações, de forma a propor alterações definitivas e graduais aos processos em prol de melhorias (NOGUEIRA; MOREIRA, 1998).

Pádua e Inamasu (2008) reforçam a simplicidade do planejamento em indústrias menores – de pequeno ou médio porte, onde, geralmente, correspondem à formação de gestão familiar -, ilustrando processos informais e, por muitas vezes, insatisfatórios às demandas apresentadas. Vê-se como importante a formalização desse planejamento na forma de documentos, procedimentos ou ferramentas que auxiliem na análise dos gargalos, bem como modificações de processos.

2.1 PROCEDIMENTOS FORMAIS E DOCUMENTOS FUNDAMENTAIS À GESTÃO

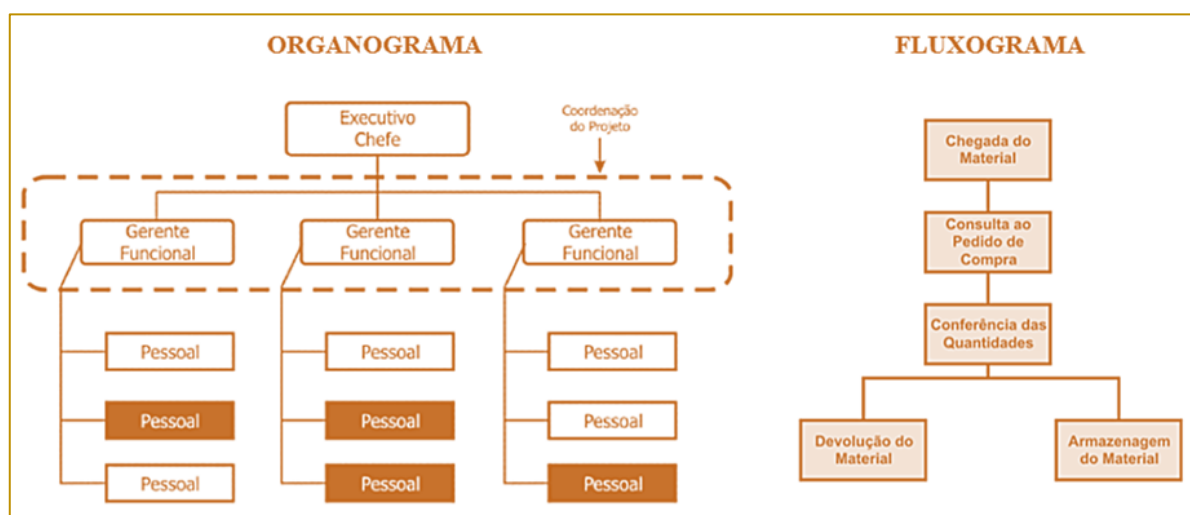
Os procedimentos são necessários aos processos de produção das indústrias de forma a fornecer orientação e maior aproveitamento de recursos – como exemplo o tempo de produção; recursos para a produção de itens manufaturados; bem como recursos energéticos renováveis ou não

renováveis (SOUZA, 2011). Pádua e Inamasu (2008) reforçam que os documentos de auxílio à gestão atuam como as marcas ou metas a serem seguidas pelos processos, representando fluxo de processos e níveis de importância dentro da organização – pela importância, pode-se compreender a cadeia hierárquica e cadeias de processos urgentes. Como exemplos desses documentos, podem ser citados duas ferramentas básicas de auxílio à gestão: o organograma funcional e o fluxograma de processo.

O organograma representa a estrutura formal da organização diante de ilustração disposta

em quadros ou elementos que simplifiquem o processo hierárquico (DAYCHOUM, 2016). É importante que no organograma fique claro quais – e quantos – são os níveis hierárquicos da empresa, sendo possível designar tarefas ou atribuições específicas. Daychoum (2016) salienta que o fluxograma, por sua vez, representa e formaliza o sequenciamento de uma atividade – ou de um conjunto de atividades – ilustrando os passos ou etapas da manufatura, sendo mais visíveis e claras, caso necessitem intervenção. A Figura 1, baseada em Daychoum (2016), demonstra um exemplo básico dessas duas ferramentas.

Figura 1 – Exemplo básico de organograma e fluxograma de processo




A caracterização dos elementos organizacionais – representados pelos quadros de colaboradores, bem como informações do fluxo de produção – são capazes de definir a organização como eficiente ou em processo de desenvolvimento. Ainda é importante ressaltar que “por opção e para facilitar a descrição, os objetivos da organização podem ser separados pelas funções organizacionais e seus respectivos módulos ou sistemas” (REZENDE, 2008, p. 49), ou seja, as ferramentas apresentadas acabam sendo apenas uma parcela de todas as formalizações recomendáveis para qualquer organização produtiva.

3. CARACTERIZAÇÕES DO RAMO DE USINAGEM INDUSTRIAL

Muito se discute a respeito do

desenvolvimento e crescimento do setor de usinagem no Brasil, buscando *a priori* a evolução de maquinários otimizados, alcançando índices sustentáveis e representando novas saídas de processos – como a indústria 4.0 e novas técnicas de manufatura (HELLENO; SCHÜTZER, 2004). As taxas médias de crescimento são equivalentes a 10 ou 12% ao ano, sendo ainda mais promissoras e com perspectivas de melhorias em escala global – em nível regional, no Brasil, esse índice pode chegar a 17% (WEINERT; GUNTERMANN, 2000).

A partir dos anos 2000, o Brasil teve um desenvolvimento bastante significativo com relação às técnicas de usinagem, proporcionando novos métodos de otimização de processos, flexibilização de ferramentas e menor desperdício de tempo, retrabalhos e tratamentos de cortes eficientes (WEINERT; GUNTERMANN, 2000).



É importante destacar a obsolescência de ferramentas ou materiais utilizados nos processos de usinagem, sendo necessário destinar corretamente cada utensílio e remanejar as técnicas de trabalho, de forma que haja maior aproveitamento e não afete o produto final (LÓPEZ; TSCHIPTSCHIN; GARZÓN, 2007). Para isso, é fundamental que um sistema formalizado e eficiente esteja estabelecido no ambiente produtivo, de forma a otimizar os processos e aproveitar os materiais e fluxos da melhor forma, abrangendo resultados satisfatórios e novas metas alcançáveis.

4. METODOLOGIA

Para que a pesquisa científica consiga alcançar um rigor metodológico, é necessário que todos os parâmetros de delimitação e caracterização dos objetos sejam instituídos de maneira clara e objetiva (GIL, 2008). Para isso, é preciso delinear os principais pontos estudados, para que os resultados ou discussões encontradas possam ser claramente ilustrados.

A empresa investigada localiza-se no município de Imbituva-PR e está inserida no Distrito Industrial do município, contribuindo, desta forma, para o desenvolvimento econômico, práticas empregatícias e melhorias regionais. Como principais atividades rotineiras da empresa estão inseridas a fabricação de peças para venda e reposição e manutenção corretiva, realizada tanto no ambiente da empresa como *in loco*; movimentos de reposição e distribuição de materiais no almoxarifado; organização de ordens de pedidos de fornecedores e clientes; e visitas aos clientes de outros municípios. Para as atividades tradicionais de manufatura a empresa utiliza os processos de usinagem convencional e soldagem. Atualmente conta com trinta funcionários efetivos – registrados com 40 horas semanais –, e um técnico de segurança do trabalho – que constitui o registro de 20 horas semanais.

A presente pesquisa, além do seu caráter bibliográfico contribuindo para o entendimento do referencial teórico e centralização da temática, possibilitou pesquisa de campo – diante de observações e junção de características *in loco*. Nessa visita ao local, foi possível realizar entrevista aberta com o proprietário da empresa – que também corresponde ao cargo de diretor geral, registrando as principais características ou necessidades por meio de gravações e anotações. Esse tipo de entrevista, de acordo com Clot e Faïta (2007), possibilita a abordagem livre e com maior abrangência das características buscadas, proporcionando verificar abordagens que, ao utilizar alguma ferramenta semiestruturada, ficariam simplórias ou esquecidas pelo entrevistado.

Como segundo momento da investigação, foram levantadas possíveis necessidades ou deficiências dos processos produtivos, onde, diante da estruturação e análise sistêmica, foi possível sugerir práticas ou técnicas que auxiliassem de maneira eficaz a produção manufatureira dessa organização. Esses panoramas serão levantados no próximo tópico, ilustrando os resultados encontrados.

5. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Junto com a entrevista e diálogo aberto com o proprietário e visitando todos os setores produtivos da organização, foram registrados alguns pontos que possibilitam a modificação urgente do local, em prol de melhor aproveitamento de recursos. Alguns setores como o de torneamento, fresamento, soldagem e espaços externos para armazenamento de rejeitos ou materiais sobressalentes, necessitam de organização e melhor distribuição de ferramentas. Essa má distribuição foi colocada ao proprietário como possível gargalo, gerando atrasos na produção ou extravio de materiais ou ferramentas necessárias ao processo. A Figura 2 ilustra essas irregularidades.

Figura 2 – Registros de irregularidades gerais encontradas na empresa de usinagem



Verificados os pontos registrados, a conversa com o proprietário se fez fundamental para compreender as consequências da falta de organização na empresa. Segundo o mesmo, não existe uma formalização de documentos que permitam exigir maior colaboração e organização dos funcionários. Ainda foi visível que a ausência dessa documentação acarreta em problemas como conflitos internos, acréscimos de horas extras gerais e esforços dobrados para a organização dos maquinários antes da utilização.

5.1 PANORAMA ATUAL DA EMPRESA

A empresa em estudo não possui uma estrutura formal definida representativa das relações hierárquicas entre órgãos, cargos e atividades da empresa. Os deveres, tarefas e responsabilidades dos funcionários também não estão definidos e formalizados por um documento que contenha informações das atividades a serem executadas.

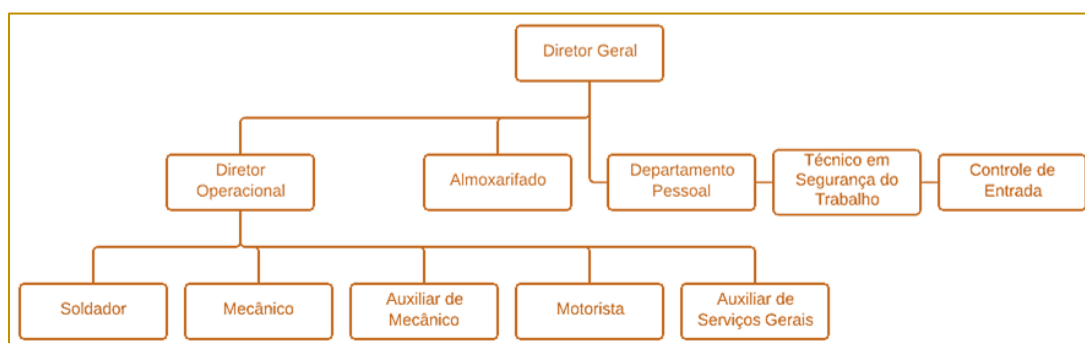
Porém, diante da aplicação da entrevista com

o proprietário, foi possível elaborar um quadro hierárquico da empresa, o qual pode ser assumido como estrutura linear, ou seja, cada funcionário recebe ordens de um só chefe imediato – como mostrado na Figura 3.

A estrutura hierárquica linear é importante para designar os padrões que a organização se encontra, porém, ao passo que se vê uma evolução nos processos, se torna necessário modifica-lo constantemente, fragmentando em novas estruturas e funcionalidades que atendam os novos objetivos e metas (XAVIER et al, 2016).

Apesar da estrutura se representar como linear, ao decorrer do dia alguns funcionários – dependendo da qualificação do mesmo – realizam atividades de acordo com a demanda de maior urgência, repassada pelo diretor ou pelo diretor operacional. Essa atitude gera um ambiente de trabalho desorganizado, fluxo de informações e distribuição de tarefas ineficazes, gerando atrasos na produção e insatisfação no funcionário.

Figura 3 – Organograma do quadro hierárquico da indústria pesquisada



Verificou-se que o monitoramento, o controle das atividades e o processo de tomada de decisão se concentram basicamente no diretor geral. Também se percebeu que, os departamentos subordinados não possuem autonomia ou encontram-se num quadro de dependência bastante preocupante. Jacomossi e Demajorovic (2017) reforçam que o estímulo ou inserção de autonomia nos níveis distintos dos processos são fundamentais para a geração do conhecimento, inovação e melhorias sociais no ambiente.

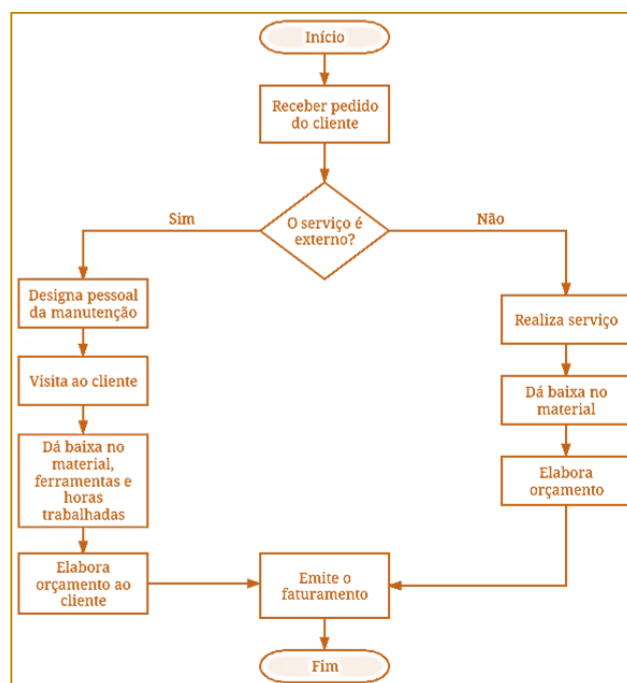
No que tange à comunicação interna, esta é realizada individualmente, repassada em reuniões esporádicas ou avisos expostos próximos às áreas de maior acesso. Quanto aos conflitos, na sua maioria são decorrentes da falta de conhecimento de legislação específica em algumas áreas, e a resolução destes conflitos é sempre realizada também pelo diretor geral – verificando-se, novamente, a centralização de processos e sobrecarga de trabalho ou informações em uma única

pessoa.

A estrutura formal não definida da empresa afeta também o fluxograma do processo - demonstrado na Figura 4. Antes da conversa com o diretor, os indivíduos não tinham conhecimento de documentos formais que fossem auxiliares, portanto, desconheciam também os aspectos gerais de representação do fluxograma. De acordo com Jorge e Miyake (2015), o desconhecimento dos processos é capaz de estagnar possibilidades de maximizar conhecimentos, habilidades e atitudes dos colaboradores, inibindo o desenvolvimento.

Como pode ser visto ainda na Figura 4, a elaboração do orçamento é realizada somente após a realização do serviço, o que gera problemas na quantificação do material utilizado e distribuição de colaboradores para o serviço, de maneira otimizada. O entrevistado confirmou a necessidade de otimização de material e distribuição de mão-de-obra de maneira mais eficiente diante dos serviços prestados.

Figura 4 – Fluxograma do processo da indústria pesquisada.



A delimitação de um fluxograma – seja linear ou funcional, onde exigem-se as separações por departamentos – torna-se um fator fundamental para a otimização de processos

manufatureiros (XAVIER et al, 2016). A ausência desse sequenciamento é capaz de causar atrasos e gargalos constantes entre os envolvidos nos processos. Faz-se necessário

abrir um panorama para modificações ou intervenções em prol de melhorias.

5.2 PANORAMA PROJETADO PARA INTERVENÇÕES

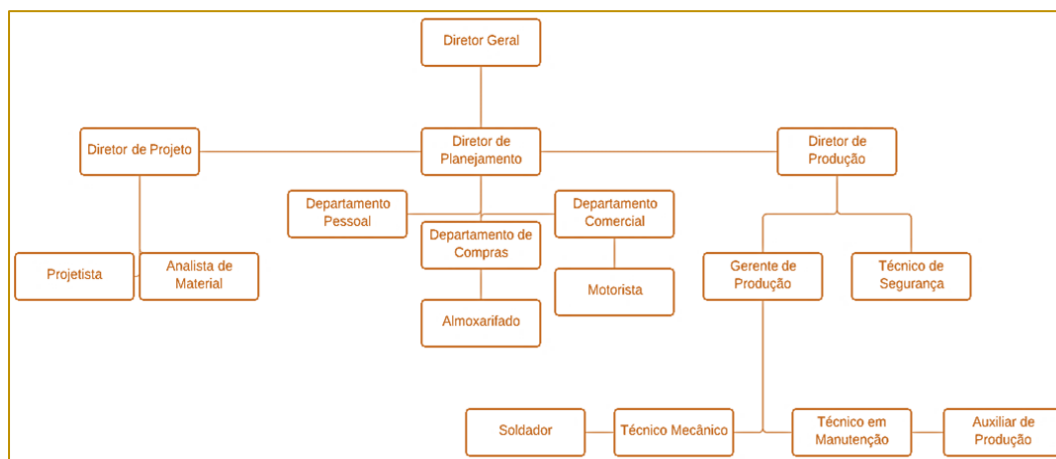
Tendo em vista as dificuldades e estagnações dos processos apresentados na entrevista com o gestor, abre-se o processo de sugestões e possibilidades para intervenções na empresa. Para tanto, foram sugeridas as modificações dos processos, diante da alteração do organograma e do fluxograma da empresa. A Figura 5, a seguir, estabelece o organograma sugerido pelos autores do trabalho. O quadro hierárquico proposto sugere a designação do primeiro nível hierárquico ao diretor, encarregado pela administração da empresa de uma forma geral, e também, das decisões financeiras.

O segundo nível hierárquico é sugerido de acordo com a composição de três diretorias: planejamento, projeto e produção. O setor de planejamento deverá ser responsável, em uma primeira fase, pelo contato com o cliente, pela elaboração do orçamento a ser enviado

para o cliente e a geração da ordem de serviço para ser enviada ao setor de produção. Portanto, desenvolve uma interface comercial com o cliente buscando os dados de entrada necessários para a realização do orçamento. O setor de projeto deverá ser o responsável em desenhar e gerar a lista de material necessária para a fabricação do produto. Já o setor de produção se dedicaria exclusivamente à fabricação do produto. Além disso, já se tornaria possível verificar uma descentralização das tarefas do diretor.

O setor de planejamento, portanto, poderá ser tratado como o setor chave da empresa, onde os pedidos do cliente deverão entrar e sair com todas as informações pertinentes e completas para o andamento do processo. O diretor de planejamento supervisionará o setor de pessoas, compras e comercial. Este setor terá a função tanto de receber os pedidos dos clientes como de enviar o produto final ao cliente. Ele também será o responsável em visitar o cliente, quando a demanda for por manutenção a equipamentos.

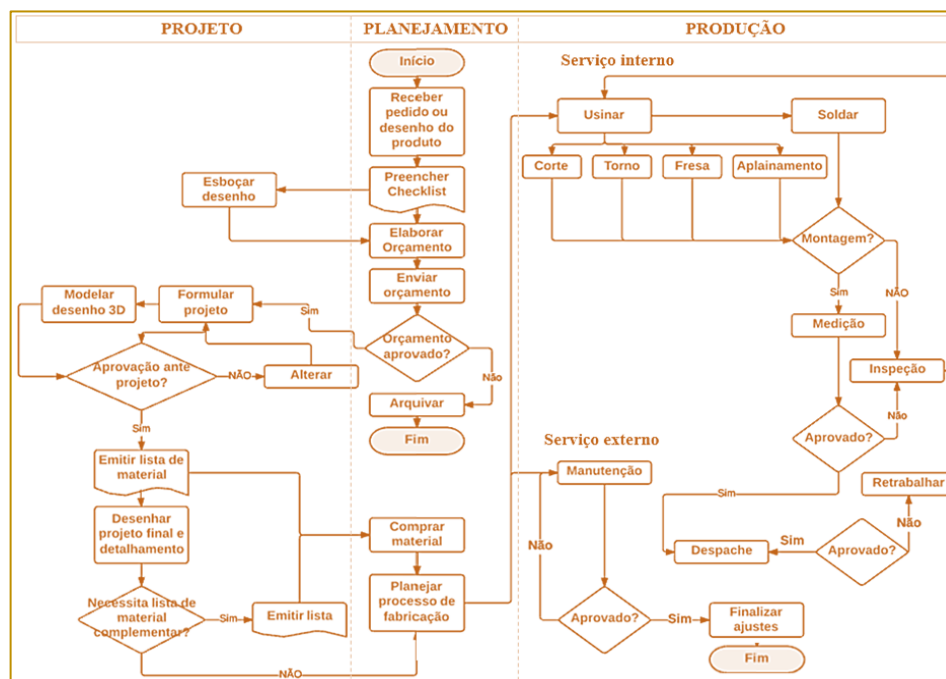
Figura 5 – Organograma sugerido do quadro hierárquico da indústria pesquisada.



A partir do organograma sugerido pode-se indicar o fluxograma da empresa. Na entrevista, percebeu-se que a maior estagnação e divergências de processos são causadas pelo serviço externo. A Figura 6 apresenta a proposta do novo fluxograma.

Comparando os fluxogramas da empresa – atual e o sugerido –, é perceptível que após as intervenções – ilustradas na Figura 6 –, as operações e setores ficam mais visíveis e melhor estruturados, compondo os aspectos de formalização organizacional.

Figura 6 – Fluxograma sugerido do processo da indústria pesquisada.



Também é nítido que o quadro de funcionários irá aumentar, de forma a atender às demandas e realocações de pessoal, porém, é importante definir esses critérios após a seleção de pessoas qualificadas, que proporcionarão melhorar alinhamento entre as necessidades do cliente e as necessidades da empresa. Desta forma, foi sugerido que o setor de produção trabalhe com duas frentes: serviço externo e interno. O funcionário alocado no serviço externo realizará serviços direcionados exclusivamente ao cliente. Quando houver a necessidade de uma inspeção mais técnica, um dos projetistas poderá se deslocar até o cliente.

Vale ressaltar também, a importância da função do diretor geral – administrativa e financeira. Como o diretor geral será o proprietário de empresa, ele terá que confiar no segundo nível hierárquico para que as atividades sejam geridas corretamente. Na atual gestão, é visível que o proprietário quer participar e tomar decisão em todas as áreas, tomando para si as responsabilidades e centralizando o poder.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As micro e pequenas empresas ocupam um lugar central, pois de acordo com o último Anuário do Trabalho publicado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas

Empresas – Sebrae -, elas são responsáveis por empregar mais de 52% da força de trabalho formal e responderem por mais de 40% da massa salarial do país (SEBRAE, 2015). Porém, as características frágeis dessas empresas como a estrutura organizacional simples, o dirigente principal sendo o responsável pelas tomadas de decisões, o número de diretores pequeno, fontes de financiamento escassas ou de difícil acesso, mão de obra normalmente não especializada, falta de domínio do setor que atua, provocam problemas na administração (CNC, 2000).

A falta de planejamento, deficiência na gestão, políticas de apoio insuficientes, conjuntura econômica e fatores pessoais são as principais causas para o insucesso de pequenas empresas, onde, a taxa de mortalidade e declínio econômico tornam-se fatores de preocupação à gestão (DORNELLAS, 2005). Para isso, é necessária a estruturação e fortalecimento da formalização nas organizações, de forma a sobrepujar essas dificuldades encontradas.

Assim, estudos com o objetivo de oferecer propostas que contribuem para o fortalecimento dessas empresas se torna uma estratégia importante para a economia do país. Com a proposta dessa pesquisa, espera-se que a empresa consiga implantar o organograma e o fluxograma parcial ou total,

ou até mesmo a partir deles criarem um que se enquadre na realidade da empresa, sem alterar drasticamente as relações já encontradas. Isto porque a elaboração do fluxograma do processo permite a visualização do desdobramento das atividades durante todo o ciclo de fabricação e a rastreabilidade do processo, possibilita implantação de um sistema de qualidade, bem como permite avaliar a aceitação de novos pedidos em função da disponibilidade ou não de recursos produtivos (DAYCHOUM, 2016).

De acordo com Balcão (1965, p. 44)

REFERÊNCIAS

- [1] Balcão, Y. F. *Organograma: representação gráfica da estrutura*. Revista de Administração de Empresas, v. 5, n. 17, 1965.
- [2] Clot, Y.; Faïta, D. *Genres et styles en analyses du travail: concepts et méthodes*. Travailler, v. 4, p. 7-43, 2000.
- [3] Confederação Nacional do Comércio - CNC. *As micro e pequenas empresas no Brasil*. Rio de Janeiro, 2000. 56 p
- [4] Daychoum, M. *40+16 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento*. 5. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2016.
- [5] Dornellas, J. C. A. *Empreendedorismo: transformando ideias em Negócios*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- [6] Gil, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 2008.
- [7] Helleno, A. L.; Schützer, K. *Fatores que Influenciam a Usinagem de Moldes e Matrizes com Altas Velocidades*. Revista de Ciência e Tecnologia, v. 12, n. 23, p. 7-14, jan-jun. 2004.
- [8] Jacomossi, R. R.; Demajorovic, J. *Fatores Determinantes da Aprendizagem Organizacional para a Inovação Ambiental: Um Estudo Multicaso*. Revista de administração contemporânea, Curitiba, v. 21, n. 5, p. 685-709, out. 2017.
- [9] Jorge, G. A.; Miyake, D. I. *Estudo comparativo das ferramentas para mapeamento das atividades executadas pelos consumidores em processos de serviço*. Produção, São Paulo, v. 26, n. 3, p. 590-613, set. 2016.
- [10] López, D.; Tschiptschin, A. P.; Garzón, C. M. *Efeito do nitrogênio na usinabilidade do aço inoxidável austenítico: uma avaliação utilizando a técnica da esclerometria pendular instrumentada*. REM. Revista Escola de Minas (Impresso), v. 60, p. 75-82, 2007.
- [11] Lustosa, L.; Mesquita, M. A.; Quelhas, O.; Oliveira, R. J. *Planejamento e Controle da Produção*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- [12] Marques, E. V.; Neto, J. F. C. *Gestão*

"indivíduos produzem mais quando sabem o que fazer, que autoridade têm e quais são suas relações com as outras pessoas na organização", portanto, ao longo do trabalho, foi possível perceber que algumas consequências da informalidade de atividades na organização podem gerar estagnações, atrasos ou preocupações. Para pesquisas futuras, são sugeridas investigações que explicitem a gestão de resíduos sólidos da empresa, tendo em vista que tem um alto índice de descarte; análise aprofundada de outras áreas da empresa; e verificação do atendimento da formalização estruturada.

Financeira Familiar - como as empresas fazem. Rio de Janeiro: Alta Books Editora, 2016.

- [13] Moraes, G. D. A.; Escrivão Filho, E. *A gestão da informação diante das especificidades das pequenas empresas*. Ciência da Informação, Brasília, v. 35, n. 3, p. 124-132, dez. 2006.
- [14] Nogueira, A. R. R.; Moreira, P. C. A. *O alinhamento estratégico e a construção do futuro: um estudo exploratório*. Revista de administração contemporânea, Curitiba, v. 2, n. 2, p. 103-125, ago. 1998.
- [15] Padua, S. I. D.; Inamasu, R. Y. *Método de avaliação do modelo de processos de negócio do Enterprise Knowledge Development*. Gestão da Produção, São Carlos, v. 15, n. 3, p. 563-578, dez. 2008.
- [16] Rezende, D. A. *Planejamento Estratégico para Organizações Privadas e Públicas: guia prático para elaboração do projeto de plano de negócios*. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.
- [17] Sacristán, F. R. *Gestão Industrial, Manutenção Mecânica na Indústria e Oficinas*. Portugal: Cetop, 1992.
- [18] Sebrae. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Org.). *Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresas*. São Paulo: DIEESE, 2015.
- [19] Souza, C. M. L. *Entre o planejamento estratégico formal e informal: um estudo de caso exploratório sobre a prática de estratégia nas organizações*. Revista de administração contemporânea, Curitiba, v. 15, n. 5, p. 855-876, out. 2011.
- [20] Xavier, C. M. S.; Xavier, L. F. S.; Xavier, A. C.; Paranhos, R. P. R. *Gerenciamento de Projetos de Mapeamento e Redesenho de Processos: uma adaptação da metodologia Basic Methodware*. Rio de Janeiro: Brasport, 2016.
- [21] Weinert, K.; Guntermann, G. *Usinagem de superfícies complexas*. Máquinas e Metais, São Paulo, v. 36, p. 50-60, 2000.

Capítulo 16

PROPOSTA DE APLICAÇÃO DO BALANCED SCORECARD EM UMA MICROEMPRESA GRÁFICA: UM ESTUDO DE CASO

Michelle Figueiredo Moreira

Laura Amâncio Rezende

André Fenti Yamamoto

Vinicius Eduardo G. S. Ferreira

Paula Correa Soares

Resumo: Ao longo dos anos, as empresas avaliavam seu desempenho somente por indicadores financeiros, voltados para curto prazo. Entretanto, na década de 90, Kaplan e Norton criaram uma ferramenta inovadora de gestão estratégica, chamada Balanced Scorecard (BSC) que além dos indicadores financeiros, reuni medidas não financeiras, equilibrando aspectos internos e externos da organização e também objetivos de curto e longo prazo, impulsionados por visão, missão e valores muito bem definidos. Este artigo tem como intuito apresentar a revisão bibliográfica de um estudo de caso realizado sobre o uso da ferramenta BSC em uma microempresa no setor de impressões e gráfica, localizada no Centro Comercial de Alphaville, em Barueri. A partir da realização de pesquisas de natureza exploratória e qualitativa, criou-se um mapa estratégico com indicadores e objetivos que pudessem suprir os gargalos de todos os setores que competem à empresa. A análise dos resultados obtidos provenientes de entrevistas com os funcionários, proprietário e clientes, permitiu concluir que a empresa, embora atenda a demanda de serviços com qualidade e bom atendimento, é prejudicada por uma localização de pouco fluxo de pessoas e marketing inexpressivo.

Palavras Chave: Balanced Scorecard - Mapa Estratégico - Avaliação desempenho - Sistema de Gestão



1. INTRODUÇÃO

Após a década de 80, com o advento da era da informação, a economia tornou-se globalizada, por conseguinte, o mercado mais competitivo e o cliente mais exigente (HENNEMANN; LIZARELLI, 2012). Nesse contexto, as empresas precisaram adaptar-se para compreender melhor o mercado do qual fazem parte e atender às expectativas de todos os stakeholders (CAUCHICK, 2006 apud HENNEMANN; LIZARELLI, 2012).

Grande parte das organizações não possuía e ainda não possui uma estratégia bem definida, prejudicando, assim, essa adaptação. É de grande importância que uma empresa saiba por que existe, o que faz e como faz, para que seus objetivos sejam alcançados, para que ela tenha seu diferencial e sobreviva em meio a tamanha competitividade. Para tanto, segundo Niven (2005) é essencial delinear missão, visão, valores e estratégia da organização. Além disso, ainda segundo Niven (2005) é preciso difundir profundamente essas diretrizes estratégicas aos colaboradores. O planejamento é uma ferramenta que auxilia nesse sentido de a empresa cumprir o que se propõe, mas não é suficiente. (KRONMAYER FILHO e VALANDRO, 2004 apud HENNEMANN; LIZARELLI, 2012). Para Kaplan e Norton (1992), é necessário mensurar o desempenho tanto no aspecto financeiro como no operacional.

Sendo assim, a fim de se disseminar as diretrizes estratégicas da empresa e possibilitar a avaliação de fatores críticos de sucesso por meio de indicadores financeiros e operacionais, o objetivo do trabalho foi elaborar os componentes: plano estratégico, indicadores e metas de um BSC para a gráfica Ville Cópias na Grande São Paulo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

No século passado, executivos perceberam que indicadores financeiros eram insuficientes para demonstrar o desempenho de suas organizações. Tais indicadores mostram-se limitados, uma vez que não exprimem a atual realidade da organização e sim o resultado de períodos anteriores. Além disso, não se enquadram na cultura da interfuncionalidade marcante na atual era da informação, não colaboram no sentido de se fazer previsões e ainda se mostram irrelevantes para certos níveis organizacionais (NIVEN, 2005;


KAPLAN; NORTON, 1996; BERNARDI; SILVA; BATOCCHIO, 2012).

A partir disso, em 1992, o Instituto Nolan Norton patrocinou o Measuring Performance in the Organization of the Future, um estudo do qual resultou a ferramenta Balanced Scorecard (BERNARDI; SILVA; BATOCCHIO, 2012).

Kaplan e Norton (1996), os autores do estudo, definem em *The Balanced Scorecard*, a ferramenta como um painel que equilibra indicadores financeiros e operacionais, visando traduzir a missão e a visão de uma organização em um plano de ações que as concretize. Niven (2005) vai além, afirmando que o BSC (Balanced Scorecard) “é um sistema de medição, um sistema de gerenciamento estratégico e uma ferramenta de comunicação”.

Segundo o Tribunal de Contas da União (2009), estabelecer medidas é a chave do compartilhamento eficaz de objetivos, metas e expectativas. É ainda uma forma de visualizar que processos não vão bem e poder corrigi-los, de estabelecer parâmetros e reconhecer desempenhos. Dessa forma, o BSC é um sistema de medição por ser um conjunto de indicadores; é um sistema de gerenciamento estratégico ao telar vias de difusão da estratégia e facilitar a gestão de pessoas e é uma ferramenta de comunicação no sentido ser visual e tangível a todos os níveis organizacionais.

Mas apesar de suas limitações, as medidas financeiras são levadas em conta como consequência de um conjunto de outras três perspectivas: a de clientes, a de processos internos e a de aprendizagem e crescimento. As perspectivas serão caracterizadas segundo Niven (2005). Para este autor, a perspectiva de aprendizagem e crescimento é voltada aos colaboradores, suas relações pessoais e com os processos produtivos. É base de todo o BSC. Seus resultados promoverão o sucesso ou fracasso das demais perspectivas. A perspectiva dos processos internos, por sua vez, parte da determinação dos processos da organização que são críticos. Sua melhoria é consequência de melhorias na perspectiva de aprendizagem e crescimento e sua finalidade é gerar valor para o cliente e consequentemente aos proprietários. Ao melhorar os processos internos, a tendência é de que os clientes fiquem mais satisfeitos por receberem melhores serviços e/ou produtos.



Ainda segundo Niven (2005), a perspectiva que tange a esses clientes tem por essência a determinação do público alvo e do foco do serviço prestado. Para Porter (2001), a imprecisão do público que se pretende atingir faz com que a empresa seja apenas mais uma dentre seus concorrentes.

Quanto à determinação do foco, segundo Treacy e Wiersema (1995), geralmente, é expressa pela excelência operacional (baixos preços), liderança no produto (qualidade e inovação) e intimidade com o cliente (fidelidade).

Essas perspectivas descritas relacionam-se como sendo umas causas das consequências geradas nas outras e todas três são causas do que a perspectiva financeira reflete. Assim, a última perspectiva aqui descrita é a financeira, a qual demonstra o quanto as demais estão trabalhando alinhadas entre si, alinhadas com a estratégia e por conseguinte gerando retorno financeiro. Apesar de as perspectivas aqui descritas serem as mais comuns e serem suficientes para boa parte das organizações, podem-se criar outras perspectivas ou não usar todas essas quatro porque para um BSC eficiente o primordial é que os aspectos analisados abranjam todos os stakeholders.

A metodologia da criação de um BSC, conforme seus criadores definiram, é parte da estratégia da organização. A estratégia deve ser transposta em objetivos estratégicos nas quatro perspectivas, sendo que há essencialmente relação de causa e efeito entre eles. Depois de elaborados os objetivos, são definidos os indicadores de medição e metas a serem atingidas para cada indicador; traduzindo, dessa forma, a estratégia em ações e impedindo que ela se perca em meio aos processos da organização.

3. METODOLOGIA

Para Cervo e Bervian (2002, p.63), “a pesquisa parte [...] de uma dúvida ou problema e, com o uso do método científico, busca uma resposta ou solução”. O método científico representa o caminho percorrido pelo pesquisador para obter respostas ao problema da pesquisa. Esta pesquisa, de caráter exploratório e de natureza qualitativa e quantitativa, foi realizada a partir de um estudo caso na microempresa Ville Cópias.

O estudo de caso, para Cauchick Miguel e

Sousa,

“(...) é um trabalho de caráter empírico que investiga um dado fenômeno dentro de um contexto real contemporâneo por meio de análise aprofundada de um ou mais objetos de análises (casos). Essa análise possibilita amplo e detalhado conhecimento sobre o fenômeno, possibilitando inclusive, a geração de teoria (...)”.


O estudo de caso permite “uma análise processual, contextual e longitudinal das várias ações e significados que se manifestam e são construídos dentro das organizações” (ROESCH, 2005, p. 201). A opção por essa abordagem metodológica justifica-se pelo interesse em compreender de que forma o BSC seria estruturado a fim de identificar os principais pontos fortes e fracos decorrentes de sua utilização; e ainda, há interesse em entender o alinhamento das necessidades estratégicas da empresa em questão, visto que essa ferramenta desenvolve-se a partir da definição dos objetivos estratégicos da empresa e missão, visão e valores.

Já a escolha pela pesquisa exploratória, deve-se ao fato de que esta, de acordo com Marconi e Lakatos (2003),

“(...) é compreendida como investigação de pesquisa empírica cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos.”

O objetivo é formular um problema, identificar cursos alternativos de ação, desenvolver hipóteses e obter critérios para desenvolver uma abordagem do problema. Conforme Creswell (2010, p. 208), “os pesquisadores qualitativos coletam pessoalmente os dados por meio de exame de documentos, de observação do comportamento ou de entrevistas com os participantes”, utilizando-se de várias fontes de dados para o desenvolvimento da pesquisa.

Para coleta de dados, foram realizadas entrevistas com o grupo de colaboradores e um grupo de clientes da empresa, aplicando, dessa forma, um questionário para cada um deles. Os dois questionários aplicados foram fechados e tinham como objetivo analisar a satisfação dos diferentes grupos em relação à empresa, através da escala Likert e, portanto,



por método quantitativo. Aos clientes, por exemplo, foram realizadas questões relacionadas ao ambiente físico, à satisfação com os serviços prestados pela empresa, ao atendimento, aos prazos a serem cumpridos, entre outras. Além dos questionários, foram feitas três entrevistas abertas com a proprietária da empresa, qualitativamente, sendo duas delas presenciais e uma online, estas essenciais ao esclarecimento da missão, visão e valores da empresa, que impulsionaram a realização de todo o projeto.

4. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

O estudo de caso deste artigo foi realizado na empresa Ville Cópias do estado de São Paulo pertencente a um único proprietário, fundada em 1999, e que desde então atua no ramo gráfico.

Com o intuito de atender aos clientes da região e com o foco em clientes corporativos, a empresa oferece serviços como os de impressão (colorida, P/B, digital, laser, offset e de projetos), adesivos, banners, cardápios, papéis timbrados, cartazes, gravações de CDs e DVDs, manuais, cartões de visita, catálogos, folhetos informativos, flyers, carimbos, cópias, scanner, crachás, cópias heliográficas (em grandes formatos), designe e plotagem, acabamento gráfico (laminação fosca, laminação brilhante) e encadernação (capa dura padrão, capa dura personalizada, capa dura em wire-o e capa dura com espiral), plastificação, refiles, cortes especiais, banners com tarugo de madeira e acabamento em PVC com corda de nylon para fixação.

Quanto ao porte, a Ville Cópias é uma microempresa, pois possui até nove funcionários e um faturamento bruto anual inferior a R\$244.000,00 (FONSECA; TAVARES; GOMES; SILVEIRA, 2013).

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A microempresa analisada localiza-se na cidade de Barueri e fornece serviços há 10 anos no ramo de plotagem e designe gráfico, garantindo produtos com prazos curtos de entrega e de alta qualidade. Com a finalidade de crescimento e expansão e analisando as perspectivas da empreendedora, foi possível realizar uma análise estratégica do negócio e criar objetivos, metas e indicadores que auxiliam na tomada de decisões.

5.1. ANÁLISE ESTRATÉGICA

A coleta de dados foi fundamental para se observar as necessidades que a empresa precisa suprir e as dificuldades que ela enfrenta perante o mercado, e, através da entrevista feita com a responsável do empreendimento, foram possíveis realizar as seguintes considerações:

- a) O objetivo principal (foco) da empresa é o crescimento: A meta atual é abrir uma filial na região central de Barueri ou de Osasco.
- b) O público-alvo de maior atuação e expressividade na geração de lucros são empresas; portanto, a política estratégica a ser seguida foi definida pela aquisição de novos clientes de grande potencial e retenção dos já existentes.

Os pontos positivos da empresa apurados foram:

- Experiência no setor de plotagem e designe gráfico;
- Qualidade alta nos serviços prestados;
- Entrega pronta à localização do cliente;
- Prazos curtos de entrega;
- Ausência de problemas com fornecedores;
- Baixa frequência de ausência de materiais no estoque.
- Os pontos negativos da empresa apurados foram:
- Ociosidade de colaboradores;
- Localização em ponto de pouca circulação de pessoas;
- Dificuldade de retenção de clientes;
- Dificuldade de aquisição de novos clientes;
- Ausência de indicadores não-financeiros;
- Ausência de um diferencial perante os concorrentes.

Os fatores críticos de sucesso apurados foram:

- Funcionamento ideal de máquinas e equipamentos;
- Dependência de fornecedores para a aquisição de materiais;
- Contato com os clientes de grande potencial.

A missão, a visão e os valores, também puderam ser definidos (quadro 1) pela empresária que se prontificou em estabelecê-los de acordo com as diretrizes da metodologia em questão:

Quadro 1 - Missão; Visão; Valores

MISSÃO: Ser uma empresa referência em qualidade de serviços no centro comercial de Alphaville, capaz de atender a demanda de clientes.

VALORES: Manter a equipe integrada e unida com o objetivo comum de realizar todos os serviços com qualidade, eficiência e rapidez.

VISÃO: Manter a empresa em expansão com a abertura de filiais para abranger e satisfazer maior gama de clientes.

Fonte: Elaborado pela proprietária da empresa Ville Cópias (2013)

5.2. APLICAÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS

Para analisar o ponto de vista dos clientes e dos colaboradores, que estão diretamente atrelados à perspectiva de aprendizado e crescimento, foram feitos questionários fechados com o intuito de propor, a partir da análise dos resultados, objetivos com metas que concretizem as expectativas.

5.2.1 QUESTIONÁRIO APLICADO AOS PRINCIPAIS CLIENTES

Nos questionários aplicados para dez clientes de grande potencial de compra (em sua maioria, corporativos), foram feitas as seguintes perguntas com suas respectivas porcentagens de cada resposta:

Tabela 1 - Porcentagem das respostas do questionário aplicado aos clientes

Perguntas	Discordo	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Você está satisfeito com os serviços?	0%	0%	20%	80%
O serviço foi realizado conforme o prazo estabelecido?	0%	0%	0%	100%
A empresa atende todos os serviços de sua necessidade neste ramo?	0%	0%	0%	100%
Os funcionários oferecem atendimento eficaz?	0%	0%	20%	80%
A infraestrutura do local é agradável?	0%	0%	0%	100%
O custo-benefício dos serviços é satisfatório?	0%	0%	40%	60%

Fonte: Dados coletados por meio de questionário (2013)

5.2.2 QUESTIONÁRIO APLICADO AOS COLABORADORES

Já nos questionários concebidos para os

cinco colaboradores da empresa, foram obtidas as seguintes informações:

Tabela 2 - Porcentagem das respostas do questionário aplicado aos colaboradores

Perguntas	Discordo	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Você está satisfeito com sua relação interna com outros integrantes da empresa?	0	0	60	40
Você se sente a vontade em opinar, quando sente necessidade, em assuntos cooperativos?	0	0	60	40
Você está satisfeito com a sua profissão?	0	0	40	60
Os funcionários oferecem atendimento eficaz?	0	0	40	60
A infraestrutura do local é agradável?	0	40	20	40
O custo-benefício dos serviços é satisfatório?	0	0	100	0

Fonte: Dados coletados por meio de questionário (2013)

5.3. ELABORAÇÃO DO MAPA ESTRATÉGICO

Para garantir a atuação adequada dos fatores críticos de sucesso e atingir os objetivos da empresa, foi utilizada a metodologia do BSC, que visa à elaboração de um mapa estratégico com objetivos atrelados numa relação de causa e efeito e classificados em

quatro perspectivas: financeira, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento.

A figura 1 mostra de forma simplificada a proposta de elaboração do mapa estratégico para a instituição em estudo.

Figura 1 - Mapa estratégico da empresa



Fonte: Elaborado pelos autores do artigo (2013)



5.4. INDICADORES DE DESEMPENHO

Os objetivos estratégicos foram estabelecidos com a intenção de atingir o foco do empreendimento e de aprimorar e atender adequadamente as necessidades e possíveis problemas encontrados na coleta das informações. Cada um deles possui um indicador de desempenho responsável por monitorar o avanço da empresa em determinado aspecto.

5.4.1 PERSPECTIVA FINANCEIRA

- Percentual de produtos requisitados: Indicador comparativo que tem por finalidade demonstrar a evolução da quantidade de cada tipo de produto comercializado ou serviço prestado. Está diretamente associado ao objetivo "Aumentar a demanda por serviços".
- Percentual da diminuição de custos: Indicador que avalia a quantia em dinheiro economizada com a diminuição do número de irregularidades. Está diretamente associado ao objetivo "Diminuir custos".
- Percentual do lucro mensal: Indicador consequente do aumento da receita e da diminuição de custos e essencial para se planejar novos investimentos e programar novas ações. Está diretamente associado ao objetivo "Maximizar os lucros".

5.4.2 PERSPECTIVA DOS CLIENTES

- Número de clientes de grande potencial de compra: Indicador que acompanha o número de clientes de forma com que se possa analisar se as medidas tomadas em outras perspectivas estejam colhendo resultados. Está diretamente associado ao objetivo "Atrair mais clientes".
- Índice de frequência de requisição dos serviços por um mesmo cliente: Indicador que comprova numericamente os resultados obtidos indiretamente da satisfação dos clientes. Está diretamente associado ao objetivo "Reter clientes".
- Percentual de satisfação dos clientes: Indicador que busca avaliar os quão satisfeitos estão os clientes da empresa e em quais aspectos: prazos de entrega, qualidade, atendimento adequado, preços etc. Está diretamente associado ao

objetivo "Aumentar o nível de satisfação dos clientes".

5.4.3 PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS

- Percentual de produtos entregues sem irregularidades: Indicador de qualidade que avalia a condição dos produtos e permite localizar os erros cometidos pela linha de produção. Está diretamente associado ao objetivo "Diminuir o número de produtos fora do padrão de qualidade".
- Número de compartilhamentos da imagem da empresa em redes sociais: Indicador que avalia a atuação do marketing da empresa, sendo resultado da política de inovação de se criar novos produtos e de se expor resultados positivos. Está diretamente associado ao objetivo "Aumentar a política de marketing".
- Percentual de satisfação dos clientes: Indicador que busca avaliar os quão satisfeitos estão os clientes da empresa e em quais aspectos: prazos de entrega, qualidade, atendimento adequado, preços etc. Está diretamente associado ao objetivo "Buscar melhor qualidade em seus serviços".

5.4.4 PERSPECTIVA DO APRENDIZADO E CRESCIMENTO

- Percentual de funcionários satisfeitos: Indicador realizado por meio de questionários mensais que avaliam o nível de satisfação em relação a vários aspectos por parte dos colaboradores da empresa. Dentre os temas avaliados, estão o ambiente de trabalho, a comunicação da equipe e o nível de influência do funcionário em questões de nível organizacional. Está diretamente associado ao objetivo e "Valorizar o ponto de vista dos colaboradores".
- Índice de conhecimento das políticas adotadas e dos diferenciais que cada empresa concorrente possui: Indicador que tem por finalidade medir o conhecimento do empreendedor a fim de prepará-lo para novas ações dentro e fora da empresa. Está diretamente associado

ao objetivo "Obter informações do mercado local".

- Número de clientes com grande potencial adquiridos por indicação de algum funcionário: Os funcionários receberão bonificações para cada cliente de alto potencial de compra adquirido por meio de suas indicações. Dessa forma, o indicador está diretamente associado ao objetivo "Motivar a equipe".

Os indicadores de desempenho são medidos de acordo com alguma fórmula ou pelo método de simples contagem. Além disso, é necessário o estabelecimento de metas para cada indicador com a intenção de verificar, ao longo dos períodos de implantação do BSC, quais objetivos não estão sendo cumpridos e qual seu impacto no negócio como um todo.

Nos quadros 2, 3, 4 e 5 encontram-se os indicadores, as fórmulas e metas de cada perspectiva

5.4.5. METAS E FÓRMULAS

Quadro 2 - Perspectiva financeira: Indicadores; Metas; Fórmulas

Perspectiva Financeira		
Indicador	Meta	Fórmula
Percentual de produtos requisitados	Aumento de 2% a cada mês	$\frac{\text{Produtos requisitados do mês atual} - \text{Produtos requisitados do mês anterior}}{\text{Produtos requisitados do mês anterior}} * 100$
Percentual diminuição de custos	Diminuição de 2% em 1 ano	$\frac{\text{Custos gerados atualmente no período de 1 mês} - \text{custos gerados daqui 1 ano no período de 1 mês}}{\text{Custos gerados atualmente no período de 1 mês}} * 100$
Percentual do lucro mensal	Aumento de 2,5% a cada mês	$\frac{\text{Lucro do mês atual} - \text{Lucro do mês anterior}}{\text{Lucro do mês anterior}} * 100$

Fonte: Elaborado pelos autores do artigo (2013)

Quadro 3 - Perspectiva dos clientes: Indicadores; Metas; Fórmulas

Perspectiva Dos Clientes		
Indicador	Meta	Fórmula
Número de clientes de grande potencial de compra	Obter a solicitação de pelo menos 20 clientes de grande potencial de compra	Não há, pois o método é por contagem e avaliação
Índice de frequência de requisição dos serviços por um mesmo cliente	Atingir, em um ano, o número de 14 clientes de grande potencial de compra que solicitam os serviços da empresa por pelo menos uma vez por mês	Não há, pois o método é por contagem e avaliação
Percentual de clientes satisfeitos frente aos produtos entregues	95% dos clientes totalmente satisfeitos para cada aspecto	$\frac{\text{Número de clientes insatisfeitos para um dado aspecto}}{\text{Número de clientes satisfeitos para um dado aspecto}} * 100$

Fonte: Elaborado pelos autores do artigo (2013)

Quadro 4 - Perspectiva dos processos internos: Indicadores; Metas; Fórmulas

Perspectiva Dos Processos Internos		
Indicador	Meta	Fórmula
Percentual de produtos entregues sem irregularidades	Diminuição de 50% em seis meses	$\frac{\text{Número de produtos entregues com irregularidades atualmente} - \text{Número de produtos entregues com irregularidades no sexto mês}}{\text{Número de produtos entregues com irregularidades atualmente}} * 100$
Número de compartilhamentos da imagem da empresa em redes sociais	Criar uma página e compartilhar imagens de seu serviço	Não há, pois o método é por contagem e avaliação
Percentual de clientes satisfeitos frente aos produtos entregues	95% dos clientes totalmente satisfeitos para cada aspecto	$\frac{\text{Número de clientes insatisfeitos para um dado aspecto}}{\text{Número de clientes satisfeitos para um dado aspecto}} * 100$

Fonte: Elaborado pelos autores do artigo (2013)


Quadro 5 - Perspectiva do aprendizado e crescimento: Indicadores; Metas; Fórmulas

Perspectiva Do Aprendizado E Crescimento		
Indicador	Meta	Fórmula
Percentual de funcionários satisfeitos	Obter todos os funcionários satisfeitos em todos os aspectos	$\frac{\text{Número de funcionários insatisfeitos}}{\text{Número de funcionários satisfeitos}} * 100$
Índice de conhecimento das políticas adotadas e dos diferenciais que cada empresa concorrente possui	Conhecimento de 100% das informações	Não há, pois o método é por contagem e avaliação
Número de clientes com grande potencial adquiridos por indicação de algum funcionário produção	No mínimo 10 clientes adquiridos no período de 1 ano	Não há, pois o método é por contagem e avaliação

Fonte: Elaborado pelos autores do artigo (2013)

O mapeamento das estratégias e a utilização de indicadores de medição permitem avaliar analiticamente os fatores que influenciam cada resultado. Dessa forma, o BSC

compreende uma aplicação ideal para se atingir um nível organizacional relevante e ajuda o profissional responsável a avaliar de uma forma mais abrangente o seu negócio e



não apenas por indicadores financeiros. No entanto, sua eficiência somente se dará devido ao esforço concebido por parte dos colaboradores da empresa e do esforço feito pela empreendedora em atingir os objetivos.

6. CONCLUSÃO

A partir deste artigo, pôde-se verificar como que o BSC poderia se tornar um método excelente de melhoria estratégica dentro da instituição analisada, demonstrando a aplicabilidade do conceito não apenas em corporações de grande porte com também em microempresas.

Através da realização de pesquisas de natureza exploratória e qualitativa, foi possível criar um mapa estratégico com indicadores e objetivos que pudessem suprir os gargalos de todos os setores de impasse para empresa. Isso gera como conclusão de que apesar da

empresa analisada atender a demanda de serviços com qualidade e bom atendimento, existia o problema da localização da empresa, pois o local em que estava instalada é de pequeno fluxo de pessoas e de marketing inexpressivo. Portanto, um mapa estratégico mostrou-se uma ferramenta muito importante para a análise dos resultados e proposição de melhorias, sendo essencial para realizar a previsão do alcance dos objetivos (no caso era a abertura de uma filial).

Embora o BSC não tenha sido efetivamente implantado, o estudo gerou um maior conhecimento do próprio negócio, podendo rever as estratégias e a visão da empresa. O auxílio da empreendedora e dos colaboradores da empresa foi fundamental para o desenvolvimento do BSC.

REFERÊNCIAS

- [1] Bernardi, T., Silva, I. B., & Batocchio, A. Roteiro para implantação de Balanced Scorecard: estudo de caso em pequena empresa. *Revista de Ciência&Tecnologia*, v.17, n.33, p. 87-102, jan./jun., 2012.
- [2] Bervian, Pedro; Cervo, Amado. *Metodologia Científica*. Pearson Education do Brasil, 5ª edição, p. 63. 2002
- [3] Cauchick, Paulo Augusto. *Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações*. Campus, 1ª edição, p. 131. 2004
- [4] Creswell, John. *Projeto de Pesquisa Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto*. Bookman Companhia Editora LTDA, 3ª edição, p 208. 2010
- [5] Fonseca, Mariana Rosa Colaço Machado. *Características Gerenciais das Micro e Pequenas Empresas e as de seus Empreendedores: Alternativas para Gestão Financeira*. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos07/1151_90_Artigo%20SEGET%202%20Caracteristicas%20Gerenciais%20das%20Micro%20e%20Pequenas%20Empresas.pdf>. Acesso em: 14 mar. 2014.
- [6] Hennemann, T. R. ; Lizarelli, Fabiane Letícia . Implantação da metodologia Balanced Scorecard em um grupo de ensino, pesquisa e extensão de uma Universidade Federal do Estado

de São Paulo. In: XXXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2012, Bento Gonçalves. *Anais do XXXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, 2012

- [7] Kaplan, R. S., & Norton, D. P. *The Balanced Scorecard: translating strategy into action*. Harvard Business School Press, Boston, MA, 1996.
- [8] Marconi, Maria de Andrade; Lakatos, Eva Maria. *Fundamentos da Metodologia Científica*. Atlas, 5ª edição, p. 188. 2003
- [9] Niven, P. R. *Balanced Scorecard passo-a-passo: elevando o desempenho e mantendo resultados*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- [10] Portal dos Tribunais de Contas do Brasil. *Indicadores de desempenho*. Disponível em: <<http://listas.controlepublico.org.br/pipermail/gplan/attachments/20100818/528ff726/attachment-0001.pdf>>. Acesso em: 10 nov. 2013.
- [11] Porter, Michael E. "Strategy and the Internet" (A Estratégia e a Internet). *Harvard Business Review*, março de 2001, p .62-78.
- [12] Roesch, Sylvania Maria Azevedo. *Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração*. Atlas, 3ª edição, p. 201. 2005
- [13] Treacy, Michael e Wiersema, Fred. *The Discipline of Market Leaders*. Reading,MA:Perseus Books, 1995.

Capítulo 17

NEGOCIAÇÃO COMO INSTRUMENTO DE GERÊNCIA NO SETOR PÚBLICO

Daysan F. K. Leal Medeiros

Eliz Regina Clara de Medeiros

Resumo: A Constituição Federal de 1988 trouxe as referências de direitos sociais, a regulamentação do pacto federativo e a descentralização administrativa. Dos anos 2000 até os dias atuais, ocorreu uma maior participação social na execução das ações e gestão do ente público. A participação de muitos atores com diferentes interesses, muitas vezes opostos, aliado a um contexto de incertezas e riscos, características da sociedade atual, tornam a gestão pública um local de constantes conflitos, dificultando a formação do consenso tão imprescindível para a eficaz e eficiente gestão dos recursos públicos. A proposta deste artigo é realizar uma pesquisa bibliográfica aos temas conflito e o processo de negociação, bem como do método de estruturação de problemas SODA (Strategic Options Development And Analysis), tendo como objetivo estabelecer uma base conceitual que servirá de referência para auxiliar a solução do conflitos na gestão pública. Desta forma, o presente trabalho propõe desenvolver um método sistemático de negociação integrativa a fim de auxiliar a solução de conflitos na gestão pública. Este modelo visa estruturar e facilitar o entendimento de todo o problema, promover a comunicação e transparência, levar em consideração os interesses de todos os envolvidos, de forma a proporcionar suporte para geração de alternativas de ganhos mútuos para as partes em conflito, assim, atendendo as necessidades de uma efetiva gestão pública e das demandas sociais.

Palavras-chave: Gestão Pública, Conflitos e Negociação.



1. INTRODUÇÃO

A Constituição Federal de 1988 trouxe as referências de direitos sociais, a regulamentação do pacto federativo e a descentralização administrativa. Dos anos 2000 até os dias atuais, ocorreu uma maior participação social na execução das ações e gestão do ente público. Dentro desses preceitos, percebe-se que a elaboração de políticas públicas devem seguir preceitos legais e envolver os atores sociais locais na tomada de decisão. Com uma administração mais descentralizada a tomada de decisão deverá ser mais coerente com as demandas e os anseios dos atores sociais locais e possibilitar um planejamento de ações adequado para as decisões a serem tomadas.

Nesse contexto, inserem-se diversas iniciativas para instituir sistemas de gestão participativa e qualificativa dos serviços públicos. Trata-se da adoção de um novo conceito de gerenciamento das relações de trabalho no setor público. Um instrumento para democratizar e promover o desenvolvimento combinado destas relações, com metas e objetivos comuns previamente acordados e definidos entre os vários protagonistas.

Os principais atores sociais envolvidos no processo de decisão na gestão pública são o Município, Estado, Governo Federal, os servidores, a iniciativa privada, imprensa, as instituições de pesquisa e ensino, as instituições do terceiro setor (ONGs) e todos aqueles outros atores que fazem parte em conjunto da Sociedade Civil. A participação de muitos atores com diferentes interesses, muitas vezes opostos, aliado a um contexto de incertezas e riscos, características da sociedade atual, tornam a gestão pública um local de constantes conflitos, dificultando a formação do consenso tão imprescindível para a eficaz e eficiente gestão dos recursos públicos. No Brasil, a tomada de decisão envolvendo os recursos públicos remete a um cenário complexo e bastante mutável, devido à diversidade de atores e aos usos múltiplos dos recursos escassos.

Uma das formas de se solucionar esses conflitos seria pelo meio da arbitragem. Porém, apesar de a arbitragem ser bastante usado como um método de resolução de conflito, as soluções alcançadas poderiam exibir aqueles que venceriam o conflito

(ganhadores) e aqueles que perderiam (perdedores), ou seja, o processo é competitivo, indo de encontro com os princípios atuais da gestão participativa de encontrar o entendimento entre os demais usuários dos recursos públicos e a busca pela cooperação na tomada de decisão em grupo.

É primordial que os atores sociais possuam a mediação ou negociação como primeira tentativa de tratar um conflito, e somente quando não for possível, é que a arbitragem deve ser utilizada. Assim, a sistematização de técnicas e métodos que organizem, estruturem e facilitem a negociação de conflitos, respeitando a divergência de interesses, sempre constantes em ambientes complexos, como a gestão pública, ganha importância fundamental.

A negociação dos conflitos constitui uma área de estudo que tem despertado um interesse crescente por parte de pesquisadores de diversas áreas, já que abrange todo o conjunto das atividades dos seres humanos e dos grupos sociais. Uma das principais falhas e problemas da negociação dentro da gestão pública é a dificuldade que seus membros têm em estruturar e solucionar os conflitos internos, por falta de meios de comunicação adequados, pela forte presença de aspectos subjetivos, de percepções, emoções, julgamento de valores distintos, interesses divergentes, posições fortes e rígidas (SOARES, 2008).

Para isso, a negociação integrativa é um dos meios mais eficazes, visto que, este se for abordado de uma forma ponderada e construtiva, pode estimular a compreensão e a solução conjunta dos problemas, gerando um maior respeito mútuo entre os diversos interesse e valores e a possibilidade de integração destes em resultados sustentáveis, e desta forma viável. Na negociação, busca-se harmonia democrática de interesses dos atores, que participam em igualdade de condições, desde o nível local até o nacional, na solução dos problemas que os afetam.

A proposta deste artigo é realizar uma pesquisa bibliográfica referida ao tema conflito e o processo de negociação, bem como do método de estruturação de problemas, abordagem SODA (*Strategic Options Development And Analysis*), tendo como objetivo estabelecer uma base

conceitual que servirá de referência para auxiliar a resolução do conflitos na gestão dos recursos públicos. Desta forma, o presente trabalho propõe desenvolver um método sistemático de negociação a fim de auxiliar a resolução de conflitos na gestão pública. Este modelo visa estruturar e facilitar o entendimento de todo o problema, promover a comunicação e transparência, levar em consideração os interesses de todos os envolvidos, assim, atendendo as necessidades das demandas sociais.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E METODOLÓGICA

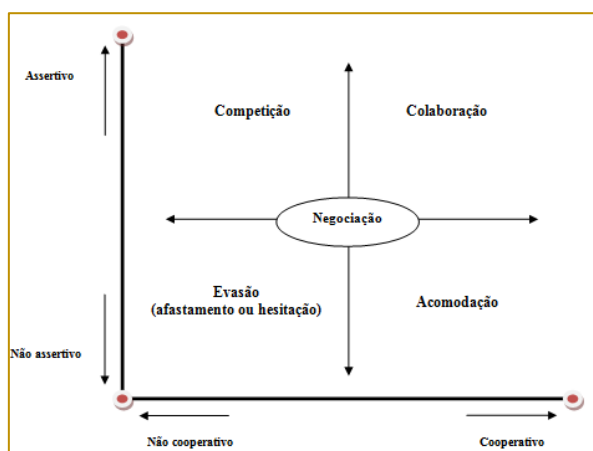
2.1 CONFLITOS

Várias definições de conflito podem ser encontradas. Apesar dos diferentes sentidos que o termo conflito adquiriu, encontram-se temas comuns na maioria de suas definições.

Putnam & Poole (1987, p.552) afirmam que conflito é a “*interação de pessoas interdependentes que proporcionam a existência de objetivos, desejos e valores opostos, que encaram a outra parte como potencialmente capaz de interferir na realização dos seus desejos*”.

As pessoas desenvolvem estilos específicos para administrar os conflitos. Estes estilos se baseiam no desejo de satisfazer seus próprios interesses (assertividade) *versus* o desejo de satisfazer os interesses das outras partes envolvidas (cooperativo) (THOMAS, 1992). O cruzamento entre estas duas dimensões resultam em cinco estilos: competição, colaboração, hesitação, negociação e acomodação. A seguir estão descritos os estilos de resolução de conflito, para melhor entendimento da matriz representada na Figura 1.

Figura 1 – Estilo de resolução de conflito




Fonte: Adaptado de Thomas (1992)

Estilo competitivo: “*desejo de satisfazer seus próprios interesses, independente, dos impactos que isto possa causar na outra parte envolvida*” (ROBBINS, 2002, p. 378). Este estilo utiliza a rivalidade e competição como principal característica, os participantes utilizam jogos de poder para chegar aos seus propósitos (THOMAS, 1992).

Estilo evasão ou evitação: ignoram os conflitos esperando que assim desapareçam, também recorrem a métodos lentos para conter ou refrear o conflito. **Estilo Acomodação:** trata-se do estilo considerado

cooperativo e não assertivo. Para Thomas (1992) a parte que emprega este estilo pretende abrandar a situação, cedendo e submetendo-se a vontade da outra parte, ou seja, coloca os objetivos e interesses da outra parte acima de suas próprias convicções.

Estilo Negociação: quando cada parte do conflito procura ceder algo para que se possa chegar a um acordo pertinente a um elemento de maior relevância, levando assim, a um resultado intermediário ou uma satisfação incompleta para ambas as partes.



A principal característica é que ambas as partes fazem concessões, e ao mesmo tempo, recebem algo em troca (ROBBINS, 2002).

Estilo colaboração: reflete um alto grau de cooperação e assertividade. Para Thomas (1992) as partes colaboram e a intenção das partes é resolver o problema mediante a confrontação das diferenças compartilhando ideias e informações, buscando encontrar soluções nas quais todos ganham, o problema e conflito são encarados como um desafio.

Para Schermerhorn, Hunt & Osborn, (1999) toda a situação de conflito tem seu término com resultado que atinge as partes envolvidas como um todo. Segundo os autores, os conflitos podem ser divididos pelos possíveis resultados gerados pelos estilos e comportamentos dos indivíduos: conflito perde-perde; conflito ganha-perde e o ganha-ganha.

Conflito perde-perde: ocorre quando as partes envolvidas não conseguem alcançar seus objetivos. Ambas as partes não conseguem realizar seus verdadeiros objetivos e intenções, e as razões que são subjacentes ao conflito continuam não sendo solucionadas. Geralmente resultam da administração do conflito por evasão ou acomodação.

Conflito ganha-perde: pode resultar de uma competição direta, ou seja, quando uma das partes envolvidas consegue os seus objetivos à custa e exclusão dos objetivos que a outra parte almejava. O conflito ganha-perde, não considera os interesses das partes e as causas básicas do conflito, suprimindo os objetivos de pelo menos uma das partes envolvidas.

Conflito ganha-ganha: é aquela na qual os participantes examinam as verdadeiras questões e colaboram para encontrar uma solução que reconcilie diferenças. Resultam da administração do conflito por colaboração ou negociação (mesmo que neste estilo as pessoas cedam em algum interesse para conseguir um objetivo maior). *“O teste fundamental da solução ganha-ganha é se as partes em conflito acreditam ou não que: (1) atinge as metas de ambos; (2) é aceitável para ambas as partes; (3) estabelece um processo no qual todas as partes envolvidas sentem a*

responsabilidade de estarem abertas e honestas quando a fatos e sentimentos” (SCHERMERHORN, HUNT & OSBORN, 1999, p.377) .

O conflito é inerente à sociedade, e constitui, portanto, fatos naturais que derivam dela própria. Existe a necessidade de serem administrados, antes que se tornem mais agressivos e entrem em um nível cuja resolução se torne mais complexa. Cada estratégia de resolução de conflitos se emprega a uma situação diferente, ou seja, nem sempre é possível empregar uma mesma estratégia para todas as circunstâncias. A negociação é um dos meios mais eficazes para se alcançar a melhor solução para conflitos existentes, principalmente no meio em que será implementada a proposta de trabalho, visto que na gestão pública, é amplo o debate de ideias, necessitando de soluções com grau elevado de participação e comprometimento dos indivíduos envolvidos.

2.2 NEGOCIAÇÃO

Na literatura especializada existe uma considerável diversidade de definições do fenômeno que pode ser entendido como negociação. Segundo Fisher, Ury e Patton (1995, p 15) *“a negociação é um meio básico de conseguir o que se quer de outrem. É uma comunicação bidirecional concebido para chegar a um acordo, quando você e o outro lado têm alguns interesses em comum e outros opostos”*.

Negociação é o procedimento natural, baseada na comunicação direta, para se tentar resolver um conflito, tendo as partes total controle sobre o procedimento e o resultado. Contudo, duas são as categorias de negociação: distributiva e integrativa, que fazem o resultado final, o processo e o próprio conflito divergirem entre si.

- Negociação Distributiva ou barganha posicional: distribuição do objetivo da negociação entre as partes de forma que cada indivíduo tenta obter a maior parcela possível;
- Negociação Integrativa: integração dos recursos de forma a ampliar o objetivo da negociação e gerar ganhos mútuos para as partes;

Negociações distributivas exigem preparação cuidadosa e o estabelecimento de limites, a fim de evitar que as emoções prevaleçam na hora de fechar um acordo. Se formos os compradores, por exemplo, devemos fixar um preço máximo acima do qual não desejaremos comprar o produto, ou seja, deve-se estipular o maior valor que se aceita pagar pela compra. Sendo este ponto denominado valor-reserva (VR), que representa os limites máximos e mínimos aceitáveis pelas partes. Na posição de vendedor, o valor-reserva é o menor valor baixo do qual não aceitaremos negociar (RAIFFA, 1982).

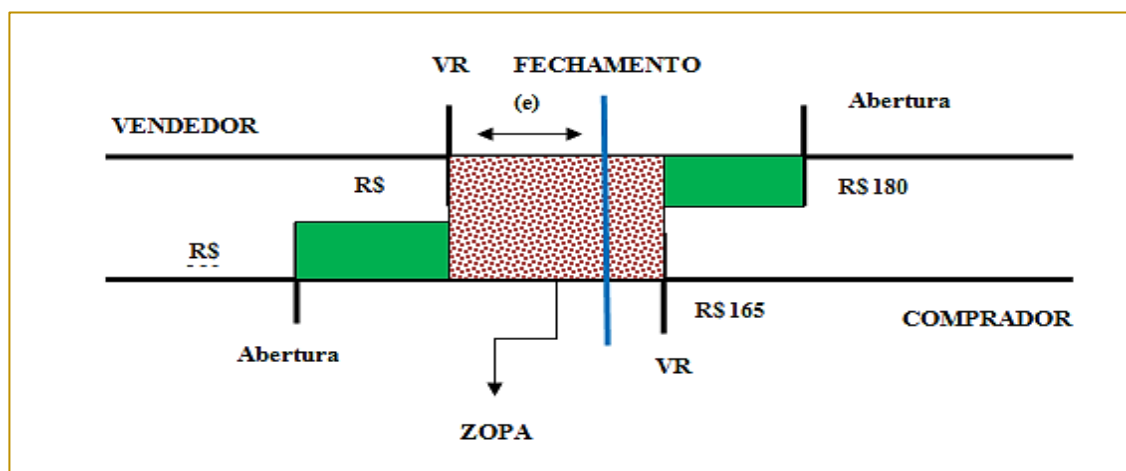
Segundo Raiffa (1982) a zona compreendida entre os valores – reservas do comprador e do vendedor é denominada zona de negociação ou ZOPA (Zona de Possível Acordo). Em algum ponto dessa zona ocorrerá o acordo entre as partes, de forma que aquele que fechar a transação mais

distante de seu valor-reserva conquistará o maior excedente (Figura 1).

A negociação integrativa apresenta as seguintes características: Existem vários assuntos sobre disputa que diferem em importância para as partes; (1) Possibilidade de ganhos mútuos que podem ser obtidos com compromisso ao longo das diversas questões; (2) As partes podem cooperar para aumenta o valor total da operação a ser eventualmente dividido; (3) As partes não são estritamente competitivas, ou seja, são jogos cooperativos onde todos os jogadores ganham, ainda que não necessariamente as mesmas recompensas; (4) Considerado jogo de soma diferente de zero para a teoria dos jogos (RAIFFA, 1982).

O relacionamento cooperativo favorece o alcance dos resultados esperados, porque nessa perspectiva, os negociadores se enxergam como parceiros.

Figura 2 – Zona de acordo




Fonte: Adaptado de Raiffa (1982)

Segundo Melo (2010) é possível chegar ao acordo por meio da cooperação entre os negociadores com o aumento do valor total do negócio, e conseqüentemente, da parte de cada um. Neste tipo de negociação, a troca legítima de informações se torna uma condição fundamental que possibilita a uma parte conhecer melhor os problemas da outra parte e partir para uma solução conjunta que atenda ao interesse de ambas as partes.

A negociação como todo processo, é composta por fases distintas. Kersten (2002) afirma que uma negociação compreende em três fases: a fase de pré-negociação,

negociação e pós- negociação.

1. Pré - Negociação: o objetivo é o estudo e entendimento da negociação. Esta fase envolve a análise da situação, problema, oponente, pontos de discussão, critérios, alternativas, preferências, níveis de reserva e estratégia.
2. Negociação: é a fase de condução da negociação, envolve trocas de mensagens, ofertas e contra-ofertas para obter o acordo. Sendo que, nesta fase, as partes agem segundo uma estratégia.

-
- 
3. Pós-Negociação: envolve a avaliação dos resultados obtidos e do compromisso das partes envolvidas na negociação, incluindo o acordo e a satisfação dos negociadores.

2.3. ANÁLISE E DESENVOLVIMENTO DE OPÇÕES ESTRATÉGICAS (*STRATEGIC OPTIONS DEVELOPMENT AND ANALYSIS – SODA*)

A Análise e Desenvolvimento de Opções Estratégicas (*Strategic Options Development And Analysis – SODA*) é um método de estruturação de problemas (PSMs) e tem suas raízes na Pesquisa Operacional *soft* e na Psicologia cognitiva, esta última, baseia-se na compreensão de como os seres humanos pensam e raciocinam a respeito de situações complexas e problemáticas.

A metodologia SODA utiliza o mapeamento cognitivo como principal ferramenta para a estruturação dos problemas, visa obter e registrar percepções individuais de um contexto problemático para melhor entendê-lo e estruturá-lo. Segundo Eden (1989) a estrutura de um mapa cognitivo é constituído de uma rede de ideias ligadas por flechas. Estas flechas indicam a forma com que uma ideia leva a, ou tem implicações sobre outra. Objetivamente, o mapa cognitivo é uma hierarquia de conceitos relacionados por ligações *meio* e *fim*, que representa o sistema de valores dos decisores na forma de objetivos estratégicos

Os conceitos no mapa cognitivo podem ser reflexos de explicações, necessidades, imposições, objetivos, fatos, estratégia, oportunidades, etc. Estas ligações, embora deixem o mapa com formato de diagrama de causa e efeito, tem faixa bem mais ampla de significados, dependendo justamente dos sentidos assumidos pelos conceitos que estão sendo relacionados: se os conceitos refletem objetivos, problema, fatos, estratégias. Portanto, as ligações refletem não só a conexão de explicações a consequências, mas também a conexão de opções a resultados, meios a fins, ações a objetivos; todas elas obedecendo à lógica de que os resultados/fins/objetivos mais importantes são hierarquicamente superiores

no mapa (RIEG & FILHO, 2003).

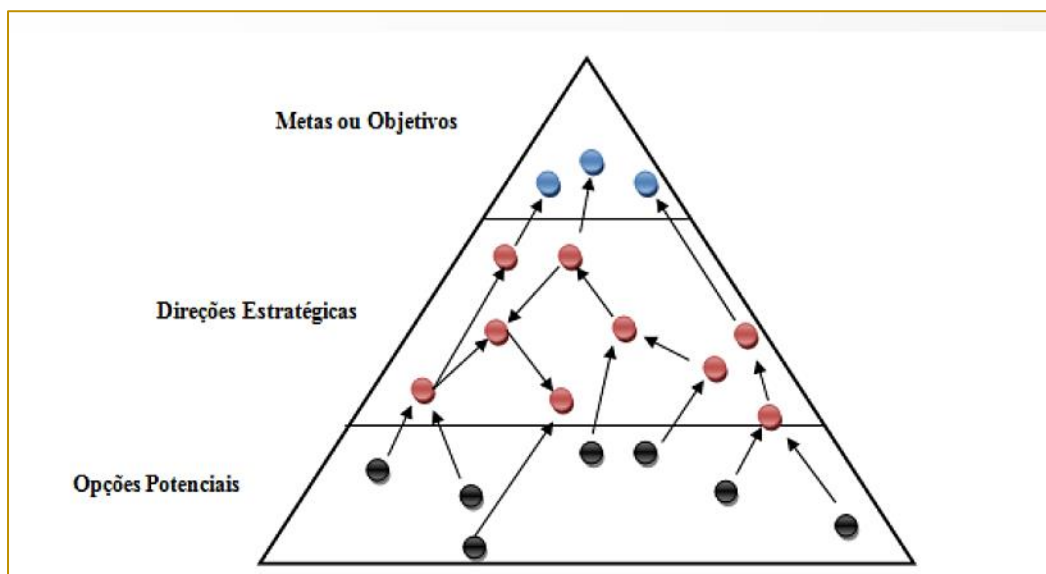
Para Ackerman & Eden (1998) estes mapas estabelecem uma vinculação direta entre causa-efeito, meio-fim, antecedente-consequente. Esta metodologia estrutura os constructos em três grupos de conceitos. As metas ou objetivos, que devem aparecer no topo do mapa. As direções estratégicas a serem seguidas e, finalmente na base as opções potenciais. As linhas que unem os conceitos estabelecem uma relação que pode ser interpretadas como “*pode conduzir a*” ou “*pode implicar em*”, ou seja, causa e efeito.

A Figura 3 identifica a hierarquia de um mapa cognitivo. As opções potenciais são aqueles que têm flechas saindo deles, mas não chegando. Indicam o conjunto de iniciativas a serem atingidas para viabilizar as direções estratégias ou as opções de ações possíveis, ou seja, o conceito no início da seta deve ser considerado o meio para se atingir o conceito no final da seta, sendo este consequência do anterior.

As direções estratégicas são conceitos cruciais para o entendimento do problema em análise, possibilitando as partes entenderem os pontos de vistas, valores, crenças, interesses, chegando assim em um conjunto de soluções. As metas ou objetivos encontram-se no alto da pirâmide e não possuem flechas saindo deles, somente chegando, representam a solução futura desejada, objetivos, fins ou as metas procuradas pelos indivíduos envolvidos no problema. Os mapas cognitivos dos indivíduos quando prontos devem ser agrupados pelo facilitador em um único mapa, mediante a união dos conceitos similares que transmitam as mesmas ideias e relacionando os conceitos que sejam relacionáveis, formando assim, um mapa estratégico agregado.

O mapa estratégico é apresentado pelo facilitador ao grupo através de um *Workshop*. Tem por objetivo possibilitar aos participantes o direito de negociar a adição, modificação ou redução dos conceitos que considerem relevantes ou não para o problema. Este mapa representa a estrutura cognitiva do grupo (ACKERMAN & EDEN, 1998).

Figura 3 – Hierarquia de Mapa cognitivo



Fonte: Adaptado de Eden & Ackermann (1998)

O facilitador deve conseguir por meio da comparação dos mapas cognitivos individuais: a **união de conceitos**, ou seja, conceitos similares que tramitam ideias semelhantes são unificados por aquele sentido mais amplo, ou mais rico; **relação entre conceitos**, conceitos que claramente se relacionam devem ser conectados por ligações de influência (EDEN et al, 1983).

O mapa estratégico é utilizado como base para uma reunião entre todos os membros, denominada *SODA workshop*, em que as questões são discutidas e deriva-se as ações a serem implementadas ou o planejamento estratégico do grupo. Eden (1989) indica os passos para que o workshop SODA seja realizado: a primeira parte é a introdução, neste momento os indivíduos vêem seus pontos de vista como parte de algo maior e começam a entender todo o contexto, bem como os pontos de vista dos outros. A segunda parte é dedicada a discutir as questões com maiores detalhes buscando o aprendizado e a geração de um conjunto de soluções de compromisso. As principais fases para a aplicação do método SODA são:

- 1) negociação (em que são definidos os termos do processo de cooperação entre o grupo e o facilitador e define-se claramente o objetivo e as expectativas);
- 2) construção do problema (exploram-se as visões do problema de cada membro do grupo construindo mapas para cada indivíduo);
- 3)


- desenvolvimento do mapa estratégico (o facilitador une os diversos mapas possibilitando uma comparação das diferentes visões das pessoas);
- 4) SODA Workshop (onde o grupo a partir do mapa geral desenvolvido na etapa anterior discute o problema procurando encontrar a solução para o mesmo).

Os passos para a construção dos mapas cognitivos, terão como base os trabalhos de Eden *et al.* (1983), Eden (1989), Ackermann *et al.*(1990), Ackerman & Eden (1998), e Rieg & Filho (2003).

3. METODOLOGIA PARA SOLUÇÃO DE CONFLITOS NA GESTÃO PÚBLICA

Este trabalho baseia-se no conceito de que a negociação é um processo de interação social e de comunicação. Nesta perspectiva, a identificação de conflitos desempenha um importante papel, fornecendo um meio de compreensão dos interesses das partes envolvidas. Devido às dificuldades no encontro da solução de compromisso nas negociações, a estruturação do problema visa tornar o modelo menos complexo para os decisores, estimulando estes ao encontro de alianças estratégicas entre os atores envolvidos.

A proposta agrega uma análise sistêmica e permite uma abordagem integrativa da negociação. Verifica-se um conjunto de entidades com interesses interdependentes



e onde cada um dos membros percebe que ao comportar-se como um sistema, o resultado é maior do que o resultado que as entidades poderiam ter se procurassem uma solução independentemente. Esta proposição se insere no contexto da negociação que proporcione um resultado ganha-ganha em que surgem os acordos benéficos para ambos os lados, com foco em relacionamentos de longo prazo. Assim, considera-se que, na interação entre as diversas entidades públicas, os acordos devem ser baseados nos verdadeiros interesses dos participantes e na legalidade do ato.

A incorporação do SODA (Análise e Desenvolvimento de Opções Estratégicas) ao processo de negociação integrativa surge pela necessidade em propor mecanismos e procedimentos que assegurem um processo estruturado para a identificação das ações potenciais, considerando o interesse e objetivo de cada uma das partes. Este método de estruturação de problemas poderá ajudar as partes envolvidas no conflito, examinar suas próprias posições, interesses e necessidades, assim como alcançar uma melhor compreensão das necessidades e interesses das outras partes.

Nesta proposta, o mediador tem papel fundamental, pois, este será responsável pela aplicação da abordagem SODA, bem como administrar todo o processo de negociação. O mediador terá que ser uma pessoa neutra, imparcial, isenta de interesses e que tenha conhecimentos na área de recursos hídricos. O processo foi subdividido em três fases de negociação, cada uma dotada de suas próprias atividades, formando a estrutura do processo de negociação. Esta estrutura não tem um padrão rígido, sendo bastante flexível à mudanças, podendo retroceder no processo, de acordo com a necessidade da situação.

3.1 - FASE 1 - PRÉ NEGOCIAÇÃO

A pré negociação caracteriza-se pelo planejamento que antecede à mesa de negociação propriamente dita, e refere-se à construção de um caminho de conhecimento mútuo entre o mediador e os atores envolvidos com vistas a criar elos e um relacionamento saudável.

3.1.1 IDENTIFICAÇÃO DOS ATORES E ESCLARECIMENTO DA METODOLOGIA

É necessária a realização de um primeiro workshop com os atores, a fim de garantir o contato entre o mediador, e os interessados no conflito. Esta reunião fornecerá informações fundamentais para o mediador acerca da natureza do conflito, suas origens e desenvolvimento, assim como as tentativas anteriores para resolução. O primeiro passo consiste na identificação dos atores envolvido no conflito a fim de verificar os membros que irão participar do processo de negociação e o ambiente em que estes estão inseridos. Os membros são convidados a participar de acordo com suas necessidades e interesses no conflito.

Para que a resolução dos conflitos através da negociação seja bem sucedida os membros interessados devem ter a oportunidade de participar do processo; liberdade para decidir quando participar e quando se retira da negociação. A decisão de negociar, tomada por um grupo, só se torna eficiente se as demais partes também acreditarem que este é o melhor caminho. Com os atores identificados é realizado um esclarecimento com estes sobre a metodologia que será utilizada e as etapas a serem desenvolvidas

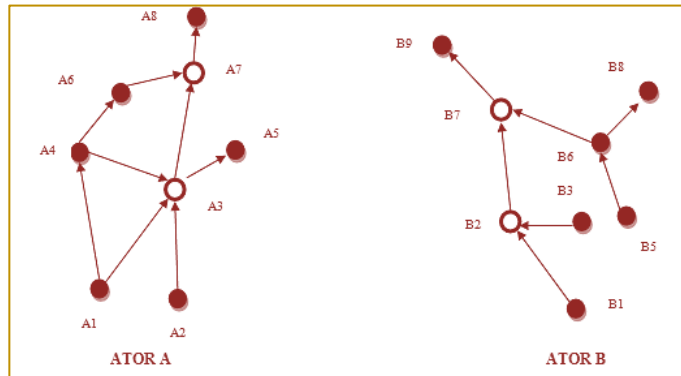
3.1.2 ENTREVISTAS INDIVIDUAIS E ELABORAÇÃO DOS MAPAS COGNITIVOS

Após o contato inicial entre facilitador e atores foram realizadas as entrevistas individuais para a elaboração dos mapas cognitivos. Cada ator é incentivado a expressar suas próprias opiniões, a fim ajudar as partes na sua própria análise do conflito, bem como de enriquecer progressivamente a maturidade do mediador em relação ao mesmo. Quanto mais se conhecer e compreender o conflito em que se esta operando, menor será a probabilidade do mediador cometer erros na elaboração dos mapas cognitivos, e assim, na aplicação da metodologia SODA.

Nas entrevistas com as partes o mediador tentará identificar os elementos primários de avaliação (EPAs) que permitirão a construção do mapa cognitivo (figura 4). Esses elementos são constituídos de objetivos, metas, valores das partes e alternativas de ação e soluções. A partir dos EPAs são construídos os conceitos. Facilitador pode

utilizar questionários semi estruturados.

Figura 4– Exemplo de Mapas Cognitivos individuais dos atores A e B



Construídos os conceitos, o mediador realizará a hierarquia entre estes, questionando os atores sobre quais são os meios necessários para atingir determinado objetivo, ou sobre quais os fins a que o conceito se designa. Depois desse processo de interação o mediador já dispõe de informações para construção do mapa cognitivo de cada ator. O desenvolvimento de um mapa cognitivo em direção a seus fins proporcionará a cada ator explicitar seus sistemas de valores através de conceitos superiores na escala hierárquica.

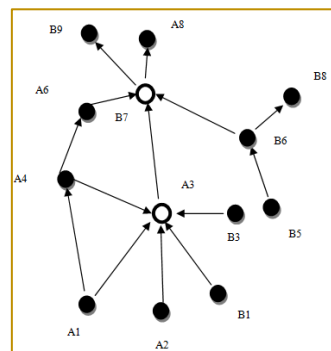
3.1.3 ELABORAÇÃO DO MAPA AGREGADO

Ao final desse processo de entrevistas individuais, o facilitador agrega os mapas formando um único mapa, chamado de “mapa estratégico”, este, tem como finalidade facilitar o processo de negociação. O


mediador deve conseguir por meio da comparação dos mapas cognitivos individuais: a **união de conceitos**, ou seja, conceitos similares que tramitam ideias semelhantes são unificados por aquele sentido mais amplo, ou mais rico; **relação entre conceitos**, conceitos que claramente se relacionam devem ser conectados por ligações de influência (EDEN *et al.*, 1983).

Quando se unificam conceitos está se admitindo que exista certo grau de similaridade entre os conceitos de diferentes atores, de tal forma que diferentes indivíduos querem dizer alguma coisa parecida através de palavras similares. O processo de agregação dos mapas cónitos é exemplificado nas Figuras 5, onde podemos identificar as similaridades entre os conceitos B2 e A3 e A7 e B7, sendo mais extensos, os conceitos A3 e B7.

Figura 5 – Exemplo de Mapa Cognitivo Agregado dos atores A e B



Fonte: Ackerman & Eden (1998)



O objetivo é produzir um “dispositivo facilitador” para promover a negociação entre os membros do grupo afim de que uma definição do problema possa ser estabelecida. O propósito de unir os mapas é de alinhar a opinião dos membros do grupo e assegurar um acordo sobre a natureza do problema, descobrindo um portfólio de ações.

O mapa agregado permite explorar as diferentes visões sobre o problema, determinar pontos importantes, conduzir a discussão e obter o comprometimento das pessoas envolvidas em torno do conflito e das possíveis ações recomendadas. Este mapa pode ser utilizado como ferramenta para planejamento e meio para chegar a um consenso.

3.2 FASE 2 - NEGOCIAÇÃO

Esta etapa compreende a negociação propriamente dita, ou seja, depois dos instrumentos formalizados na etapa anterior, o mediador já dispõe de informações dos conflitos e dos atores que nortearam as discussões e com isso o alcance do consenso. Os participantes avaliarão o mapa agregado, estes poderão realizar uma reflexão sobre suas respectivas posições, interesses e necessidades. Esta parte constitui o desafio do processo, visto que será a fase que os atores tratam de persuadir se mutuamente para chega a um acordo.

3.2.1 WORKSHOP PARA ANÁLISE E AVALIAÇÃO DO MAPA AGREGADO

O workshop é realizado com todos os atores onde será apresentado o mapa agregado, expondo de forma estruturada todo o conflito existente e o conjunto de alternativas de solução antes expostas pelos interessados ao mediador. Cada ator descobre as propostas introduzidas pelos seus colegas e ouve os comentários.

O grupo adquire uma visão global das soluções propostas. O mediador tem de ser bastante ativo, a fim de estimular comentários dos tomadores de decisão e ajudá-los a combinar as propostas possíveis, para considerar novas ou para eliminar outras (consideradas irrealistas). A análise do mapa agregado ajuda os atores a voltar e revisar suas perspectivas, as quais muitas vezes se encontram fortemente

influenciadas por emoções, mal entendidos, suposições e desconfiança. Esta transformação de perspectivas é vital para criação de espaços para a colaboração em uma negociação. Trata-se de uma etapa essencial para que os atores possam deixar de lado as posições rígidas e inflexíveis para explorar possíveis interesses comuns.


Os benefícios resultantes das diferentes interpretações dos atores diante do conflito resultam em uma maior compreensão sobre todo o contexto. O mapa agregado também é uma ferramenta negociativa, na medida em que ajuda as partes a negociarem sua percepção e interpretação sobre o problema, permitindo ainda que eles negociem um compromisso à ação.

O interesse maior do mediador é facilitar a interação criativa entre os atores com a finalidade destes chegarem ao consenso sobre as ações a serem tomadas. Ao final da interação entre os atores tem-se o mapa cognitivo congregado final. Após o consenso sobre o mapa congregado, o mediador e os atores já possuem informações suficientes sobre os múltiplos interesses e poderão identificar as estratégias que serão caminho para o encontro dos atributos a serem negociados.

Desta forma, com os atributos acordados, cada ator é convidado a atribuir faixas de valores para estas alternativas. Atribuir faixas de valores é recomendado, pois os atores na maioria das vezes não revelam seus preços de reserva, ou seja, não disponibilizam os valores precisos para os atributos de negociação. Para os atores que não querem ou não conseguem revelar informações precisas revelar apenas os limites onde estes atributos estão contidos é consideravelmente mais conveniente.

O mediador explica ao grupo que estas faixas de valores devem ser as mais realistas possíveis em relação aos seus próprios interesses e os interesses dos outros atores. Faixas muito abrangentes, ou irrealistas devem ser repensadas, a fim de não inviabilizar a negociação. O mediador orienta os atores a não revelarem suas faixas de valores, estas devem ser entregues diretamente a ele, desta forma é um procedimento sigiloso e evita o uso de táticas oportunistas.

Com as faixas de valores dos atores já elaboradas, o mediador baseado nestas faixas delimita uma zona de acordo que seja



boa para ambas às partes. Este tem que ser bastante cuidadoso para não revelar o preço reserva de nenhum dos participantes. Além disso, deve conduzir o acordo para que este seja feito da melhor forma possível, pode fazer sugestões, mas não deve impor solução. O mediador deverá levar em consideração a importância de cada atributo para cada ator, para evitar que atores com pouco interesse no atributo atrapalhe a negociação estipulando faixas de valores arbitrárias. Assim, o mediador estipula as faixas de valores que balizará a negociação. Após estipular as faixas de valores o mediador apresentará estas faixas para a validação do grupo. O grupo negocia com o mediador a redução ou aumento destas faixas.

As faixas de valores estipulada pelo mediador, visa estabelecer os parâmetros pra negociação, ou seja, o limiar em que os participantes poderão negociar. As faixas restringem o horizonte de valores dos atores, e representa a área de solução do conflito. Com isso, espera-se que as decisões ocorram de forma mais rápida e tranquila. A incorporação do método SODA e a delimitação das faixas de valores ao modelo de negociação ajudam os participantes chegarem a uma solução mais próxima da fronteira de eficiência, pois estes ajudam a identificar os interesses verdadeiros de ambas às partes, proporcionando uma maior colaboração e consenso.

Isto não significa que as partes devam renunciar seus interesses, ou que os recursos serão distribuídos de forma equitativa. A colaboração surge quando os atores aprovam reciprocamente sua legitimidade e poder para definir os problemas e propor soluções, chegando a um melhor resultado do que o obtido na ausência de uma negociação integrativa. Desta forma, a colaboração entre as partes é fator importante para uma solução que gerem ganhos mútuos para ambos. Raiffa (1982) aconselha aos negociadores atuarem honestamente e abertamente, preocupando-se com a eficiência; os *tradeoffs* deveriam ser divulgados (se o adversário também o fizesse).

Ao final deste processo surgirão algumas diretrizes estratégicas que irão nortear as futuras políticas e decisões que serão tomadas. Com isso, espera que uma solução de compromisso entre as partes seja alcançada no final da negociação.

Mesmo que não se chegue a uma solução a utilização do modelo pode ajudar a desfazer desentendimentos, melhorar a comunicação e convivência entre os atores.


3.3. PÓS NEGOCIAÇÃO: CONSOLIDAÇÃO E MONITORAMENTO DOS RESULTADOS

Finalmente, o processo de negociação no setor público não pode ferir os princípios constitucionais da ordem pública, moral, indisponibilidade do interesse público e o da supremacia do interesse público sobre o interesse particular, uma vez que são os limites da legalidade e estabelecem as regras fundamentais para a vida em sociedade de forma democrática e civilizada. A última etapa da metodologia engloba as fases de Consolidação e monitoramento dos resultados. Assim, depois de terem concluído as negociações, as questões e decisões devem de ser capturado em um texto escrito. Redação é feito por um grupo de pessoas selecionadas por todos os participantes com a ajuda do setor jurídico.

4. CONCLUSÃO

Este artigo estabeleceu a complementaridade entre o método de estruturação de problemas SODA e a negociação integrativa. Esta proposta visa fornecer um método estruturado para operacionalizar o processo de construção de alternativas de ganhos mútuos entre as partes envolvidas, além de favorecer um maior aprendizado, comunicação e interação entre os atores. Constitui uma ferramenta para identificação fundamentada e transparente de alternativas inovadoras que contemplem os valores das partes envolvidas na negociação.

Este modelo depende da propensão dos atores para desenvolver um relacionamento transparente, baseado na confiança mútua, e um comprometimento com os objetivos perseguidos: resolução do conflito existente. Pode-se utilizar outros métodos de estruturação de problemas como o SSM (Soft Systems Methodology). A negociação integrativa é bastante vulnerável a comportamentos oportunistas, uso de falsas estratégias e atitudes não colaborativas, resultando como relata Raiffa (1982) em acordos ineficientes. Cabe ao mediador ser bastante experiente para identificar estas atitudes não colaborativas. Além disso, este



modelo visa ajudar as partes a examinarem os seus interesses e necessidades; proporcionar uma maior comunicação e troca de informações, participação efetiva de todos os envolvidos e o maior entendimento sobre o problema, pontos essenciais para uma gestão eficiente dos recursos públicos.

O método aqui apresentados pode ser aplicado não só a situações empíricas e

informais, mas também a procedimentos mais organizados de gestão apoiados em princípios participativos e democráticos. Desta forma, o conflito torna-se estímulo para aumentar a qualidade tanto para os servidores quanto para os usuários dos serviços públicos.

REFERÊNCIAS

[1] Ackermann, F.; Eden, C. Making strategy: The Journey of Strategic Management SAGE Publications, London, 1998.

[2] Colaiacovo, J. Negociação moderna. Teoria e prática: aplicações a contratos comerciais, domésticos e internacionais, conflitos organizacionais e negociação coletiva trabalhista. Blumentau, FURB, 1997. 337p.

[3] Eden, C., Jones, S. e Sims, S. Messing About in Problems - An Informal Structured Approach to their Identification and Management. Pergamon Press. (1983).

[4] Eden, C. L. Using Cognitive Mapping for Strategic Options Development and Analysis (SODA). In:

[5] ROSENHEAD, J.V. Rational Analysis for a Problematic World. Chichester: John Wiley, 1989.

[6] Fisher, R.; Ury, W.; Patton, B. Como chegar ao sim. A negociação de acordos sem Concessões. Rio de Janeiro, Imago, 1995. 197p.

[7] Mello, José Carlos Martins F. de. Negociação baseada em estratégia. 2 ed. 2 reimpr. São Paulo. Atlas. 2010.

[8] Putnam, Linda L., Poole, M. Scott. Conflict and negotiation. Handbook of Organizational Communication: an interdisciplinary perspective.

Newbury Park, Califórnia: Sage Publications, Inc., 1987, p. 549-599.

[9] Raiffa, H. The Art and Science of Negotiation. Cambridge, Ed. Harvard University Press. 1982.

[10] Rieg; D. L.; Filho, A. T. de. Mapas cognitivos como ferramenta de estruturação e resolução de problemas: o caso da Pró-reitoria de extensão da UFSCar. Gestão & Produção, v. 10, n.2, p. 145-162, ago. 2003.

[11] Robbins, Stephen Paul. Comportamento Organizacional. 9ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002. 236p.

[12] Schermerhorn, John R., Hunt, G. James, Osborn, Richard N. Fundamentos de comportamento organizacional. Porto Alegre: Bookman, 1999.

[13] Soares, Samira I. de Oliveira. A mediação de conflitos na gestão de recursos hídricos no Brasil. São Paulo. 2008. Dissertação (Mestrado em Ciência Ambiental). 172p. Universidade de São Paulo.

[14] Kersten, G. E. Modeling Distributive and Integrative Negotiations – Review and Revised Characterization. Group Decision and Negotiation, Netherlands, v.10. 493-514, 2001.

[15] Thomas, K. W. Conflict and Negotiation Processes in Organizations, 2 ed. vol.3 Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1992, p. 652-717.

Capítulo 18

MAPEAMENTO DO USO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NAS REDES DE COOPERAÇÃO EMPRESARIAL (RCE): UM ESTUDO DE CASO EM GOIÂNIA/GO

Laurindo Pedro Nanque

Solange da Silva

Paulo Henrique dos Santos

Resumo: Dentro do novo contexto empresarial criado pela globalização, a Tecnologia da Informação (TI) fornece possibilidades de permanente atualização e integração do negócio. A cooperação entre empresas tem-se destacado como uma configuração organizacional alternativa, em resposta às crescentes transformações econômicas não mais suportadas pelas estratégias das empresas que operam de forma individual. O objetivo do artigo é identificar quais são as ferramentas de TI usadas em uma Rede de Cooperação Empresarial (RCE) selecionada no Estado de Goiás, verificando como a TI é utilizada na rede e identificando como a TI auxilia na obtenção de resultados dos associados da rede. É necessário verificar se as Micro e Pequenas Empresas (MPEs) associadas a RCE estão compartilhando do uso da TI de forma a contribuir com sua gestão. A metodologia adotada nesta pesquisa é a de estudos de casos de caráter qualitativo. Os resultados apontam que a TI auxilia na obtenção dos ganhos, maximizando os benefícios, reduzindo os riscos, ampliando e compartilhando os conhecimentos, tornando-se ferramenta viável e possível para se estabelecer o fluxo de informações entre associados das RCEs. Nota-se que a RCE goiana pesquisada não utiliza boa parte das tecnologias disponíveis nas empresas e ainda, em alguns casos, estão subutilizadas.

Palavras chave: Redes de Cooperação Empresarial (RCE), Tecnologia da Informação (TI), Micro e Pequena Empresa (MPE), Ganhos Competitivos.



1. INTRODUÇÃO

A cooperação consiste num acordo que institui alianças estratégicas, as quais permitem aos diferentes atores, não só reduzir a incerteza e turbulência dos mercados, mas também conjugar vantagens, numa ótica em que o benefício global é superior ao ato da ação individual. Pode ter caráter temporal, indefinido ou limitado quando atingidos os objetivos (D'OLIVEIRA, 2015).

Dentro do novo contexto empresarial criado pela globalização, a Tecnologia da Informação (TI) fornece possibilidades de permanente atualização e integração do negócio (BERALDI; FILHO; 2000, p. 1).

De acordo com Zimmerer (2013), algumas das vantagens que podem ser citadas sobre a informatização das pequenas empresas são: melhora as informações para tomada de decisão; automatiza as tarefas rotineiras, melhora o controle interno das operações; melhora o atendimento ao cliente, aumenta a produtividade e competitividade.

Uma empresa com um sistema totalmente informatizado, funcionando eficiente e eficaz, proporcionará grandes vantagens, seja em relação ao tempo otimizado, à organização, à facilidade de obtenção de informações, à previsão e muitos outros aspectos que contribuirão para o sucesso da pequena empresa (BERALDI; FILHO, 2000, p.49).

Observando por este cenário, este artigo objetiva identificar quais são as ferramentas de TI usadas em uma Rede de Cooperação Empresarial (RCE) selecionada no Estado de Goiás, verificando como a TI é utilizada na rede e identificando como ela auxilia na obtenção de resultados dos associados da RCE.

Segundo Lopes (2012) a tecnologia da informação é um recurso importante para a indústria e é associado à maior facilidade de uso, permitindo aos gestores das empresas utilizarem com o objetivo de transferir e gerenciar informações eletronicamente, com maior eficiência, qualidade e rapidez. Contudo esta pesquisa se justifica, pois é necessário verificar se as Micro e Pequenas Empresas (MPEs) associadas a uma RCE estão compartilhando do uso da TI de forma a contribuir com sua gestão. Levanta-se a seguinte questão: quais ferramentas de TI estão sendo utilizadas pelos membros da RCE pesquisada e quais as contribuições os mesmos estão usufruindo?

O artigo está estruturado da seguinte forma: esta seção apresentando a introdução, contendo informações do tema, objetivos e justificativa da pesquisa. A seção 2 traz o levantamento teórico, apresentando conteúdo teórico do estudo. A seção 3 descreve o método utilizado, as técnicas de coleta de dados e o modo de tabulação e análise dos mesmos. Em seguida a seção 4 traz uma discussão dos obtidos. E finalmente, a seção 5 apresenta a conclusão, respondendo o objetivo da pesquisa e elencando os resultados alcançados, suas contribuições e as suas limitações.

2. LEVANTAMENTO TEÓRICO

Nesta seção serão apresentados conceitos e definições sobre RCEs, os trabalhos relacionados, as tecnologias e contribuição das TIs para uma RCE.


2.1. CONCEITUAÇÕES E APLICAÇÕES DAS RCEs

A RCE, segundo Tálamo (2008, p. 55), é um conjunto de empresas que busca objetivos comuns, geralmente localizados na esfera de lucratividade e sobrevivência.

Segundo as definições de Martins (2013), Teixeira e Teixeira (2010), Bortolaso, *et al.*, (2012) as RCEs podem ser definidas como: estrutura organizacional, formada por empresas independentes e geograficamente dispersas, com um conjunto de articulações e que atuam com ações de coordenação, interação e cooperação, compartilhando recursos, pessoas, tecnologias, informações, conhecimentos, com a mesma forma de atuação, estratégia, estrutura e processos de gestão, com objetivo de adquirir maior capacidade competitiva.

Evidências encontradas na literatura sugerem que, para se consolidarem, as redes necessitam reter os seus associados e, preferencialmente, captar novos associados para atingir maior porte e permitir novos ganhos para seus participantes, o que pode ser facilitado se a rede for capaz de criar recursos únicos, isto é, recursos que as empresas não consigam acessar fora da rede (ALBERS, *et al.*, 2013).

Cada vez mais, as empresas têm percebido as vantagens de estabelecerem alianças umas com as outras, formando redes. Essas redes de cooperação entre empresas têm



papel estratégico para que as empresas acessem tecnologias, informação, mercados e recursos, aumentando assim seus conhecimentos, suas experiências e obtendo economias de escala e escopo, além de vantagens competitivas (BALESTRIN; VERCHOORE, 2008, p. 32).

No século XXI, caminha-se celeremente na direção das empresas utilizarem a cooperação/colaboração com o objetivo de obter soluções coletivas. O objetivo preconizado é o de melhorar suas estratégias competitivas no mercado (BALESTRIN, *et al.* 2010).

Com o intuito de facilitar o entendimento sobre os resultados das redes de cooperação, na percepção de que há uma forte relação entre os associados, Balestrin e Verchoore (2008) definem em seis os diferentes ganhos competitivos a seguir:

a) **Maior Escala e Poder de Mercado:** há um ditado popular que diz “a união faz a força”. O primeiro ganho percebido quando se trata da formação de redes de cooperação é a possibilidade de ampliar a capacidade de ação de uma empresa por meio da união com **outras empresas e instituições;**

b) **Geração de Soluções Coletivas:** a geração de soluções diz respeito, portanto, a todos os serviços, produtos e infraestrutura gerados e disponibilizados pela rede para o desenvolvimento conjunto de seus associados;

c) **Redução de Custos e Riscos:** como a maior parte dessas atividades, sobretudo em setores dinâmicos, envolve riscos elevados e em permanente ascensão, elas resultam muitas vezes impraticáveis para uma empresa atuando de forma isolada, embora não seja possível eliminá-los por completo, a formação de redes facilita a gestão dessa interdependência, reduzindo sensivelmente a incidência de custos e riscos nas empresas associadas;

d) **Acúmulo de Capital Social:** o capital social modernamente definido como o conjunto de características de uma organização humana engloba as relações entre os indivíduos, as normas de comportamento cívico, as obrigações mútuas e a credibilidade recíproca torna possível o empreendimento de ações colaborativas complexas;

e) **Conhecimento e Aprendizagem Coletiva:** para que o processo de conhecimento e aprendizagem coletiva ocorra efetivamente junto às organizações, é necessário haver um contexto específico em matéria de tempo, espaço e relacionamento entre indivíduos;

f) **Inovação Colaborativa:** a inovação colaborativa agrega à classificação anterior a dimensão componente (relacionada ao produto) e a dimensão sistêmica (relacionada ao negócio).


2.2. INOVAÇÃO TECNOLÓGICA NAS RCEs

Um dos grandes vetores das transformações no cenário competitivo é a contínua evolução da tecnologia que, em virtude de sua grande disseminação, afetou de modo significativo todas as atividades humanas e que fez crescer a produtividade de forma exponencial. Dentre as novas tecnologias, destaca-se a TI, que passou a ser um importante componente competitivo para as organizações (TÁLAMO, 2008).

Em geral, as tecnologias demandam o uso simultâneo de diferentes conjuntos de habilidades e bases de conhecimento em um processo de inovação, algo que poderia ser limitado em uma empresa individual. Quando as empresas colaboram para desenvolver uma tecnologia, o conhecimento resultante estará disponível para todas as empresas parceiras, algo que poderia ser limitado em uma empresa individual. As RCEs possibilitam o desenvolvimento de estratégias coletivas de inovação e contam com a vantagem de permitir o rápido acesso às novas tecnologias por intermédio de seus canais de informação (BALESTRIN; VERCHOORE, 2008, p. 141).

O termo TI representa todas as tecnologias necessárias para coletar, tratar, interpretar e distribuir as informações em tempo hábil e de maneira adequada. Desse modo, todos os sistemas de computador, quaisquer *softwares* e *hardwares* capazes de fazer o tratamento de informações, podem ser considerados um componente da tecnologia de informação (BERALDI *et al.*, 2000).

De acordo com Tálamo (2008) e Balestrin e Verchoore (2008), após estudarem os modelos que tratam do papel da TI nas organizações, ou seja, de como ela pode contribuir de modo eficaz para seu sucesso ou maior competitividade, os autores destacam os seguintes pontos relevantes:

-
- 
- O auxiliar na tomada de decisão e o desempenho em relação às tarefas de comunicação, sua capacidade em alterar muitas atividades gerenciais, como mão-de-obra, profissões e ramos de negócios;
 - Contribuir para que a organização seja ágil, flexível e forte, em vez de aguardar novas realizações ou insegura em relação a novos cenários que se apresentam;
 - Representar uma das mais poderosas influências no planejamento das organizações podendo, inclusive, colaborar com a estratégia competitiva das empresas por proporcionar vantagens competitivas;
 - Diferenciar produtos e serviços; melhorar o relacionamento com clientes; facilitar a entrada em alguns mercados; possibilitar no estabelecimento de barreiras de entrada, auxiliar a introdução de produtos substitutos e permitir novas estratégias competitivas com o uso de sua própria tecnologia;
 - Ajudar a gerenciar os volumes e a complexidade dos dados que sobrecarregam os responsáveis pelo processo decisório;
 - Proporcionar um ganho significativo de produtividade, por automatizar trabalhos repetitivos, realizar operações complexas e demoradas, para os humanos, em segundos, armazenar, recuperar, agrupar, relatar e totalizar, quase instantaneamente as informações;
 - Possibilitar o controle da organização de forma rápida e eficiente, utilizando programas aplicativos e sistemas de informação.

3. MATERIAIS E MÉTODOS

A metodologia adotada neste presente trabalho é a de estudos de casos, pois Segundo Yin (2010) esta abordagem permite conhecer de maneira aprofundada um fenômeno, possibilitando estudar uma teoria e fundamentar novas teorias.

Para Yin (2010) “o estudo de caso é o mais completo de todos os delineamentos, pois se vale tanto de dados de gente quanto de dados de papel. Com efeito, nos estudos de caso os dados podem ser obtidos mediante análise de documentos, entrevistas,

depoimentos pessoais, observação espontânea, observação participante e análise de artefatos físicos”.

A pesquisa se caracteriza por ser de caráter qualitativo, que se mostrou adequado para o estudo pretendido, segundo Richardson (2008), estudos qualitativos podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar, compreender e classificar processos dinâmicos e contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

Este estudo caracteriza-se também como descritiva em relação à natureza do objetivo, já que tem como propósito mapear as TI's e verificar em que elas favorecem os ganhos nas RCEs (GIL, 2012).

Com base na literatura revisada sobre a dinâmica da cooperação e o desenvolvimento de redes de empresas, foi elaborado um roteiro semiestruturado de pesquisa para coletar os dados, posteriormente, levantado quais eram as ferramentas de TI utilizadas na rede estudada.

Foram realizadas entrevistas com alguns dos associados da rede pesquisada. Após as entrevistas e observações *in loco*, os dados obtidos foram analisados, usando as técnicas e instrumentos de coleta de dados.


A primeira etapa da pesquisa foi realizada através de entrevistas semiestruturadas com os associados da rede. Houve participação de mais de 60% dos associados da rede nesta etapa do estudo.

Na segunda etapa da pesquisa, através da comparação das respostas, foi possível verificar o nível de concordância sobre o uso de TI na rede e, se necessário, indicará a necessidade de ampliar a coleta de dados com outros associados da rede.

3.1. OBJETO DE ESTUDO

Neste artigo será usado um nome fictício para preservar a rede pesquisada, dando a mesma a nomenclatura de RCE1.

De acordo com autores Fragoso (2015) e Martins (2015), a RCE1 foi fundada em Outubro de 1996. Em 2017 conta com 59 associados no Estado de Goiás e atua em Goiânia, na região metropolitana e algumas cidades do interior do Estado.



Os principais critérios para fazer parte RCE1 consistem em não ter outra empresa da mesma associação em um raio de 700 metros. As empresas associadas devem utilizar a marca da rede (MARTINS, 2015, p. 57).

3.2. COLETA DE DADOS

Foram utilizadas as fontes de evidência mais adequadas para estudos de caso na perspectiva de Yin (2010): pesquisa bibliográfica, análise documental e pesquisa de campo.

Por meio da pesquisa bibliográfica foram identificados e analisados estudos relacionados aos temas RCEs, de modo a fundamentar o estudo e possibilitar a discussão dos achados e sua comparação com a literatura.

Segundo Marconi e Lakatos (2011), a pesquisa de campo é uma estratégia utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, que se queira comprovar.

Na pesquisa de campo, a princípio, foi realizada solicitação de entrevistas através de contatos telefônicos com administradores, para explicar a natureza da pesquisa e, especificamente, identificar a natureza da rede. Após estes contatos, foram agendadas e realizadas visitas e entrevistas.

Foram entrevistados 38 associados da RCE1, um total de 64,4%. A entrevista teve o formato individual de cada associado. Os entrevistados foram informados que as respostas teriam caráter sigiloso para serem preservados. As entrevistas ocorreram algumas no mesmo dia e outras em momentos diferentes e foram registradas, tabuladas, analisadas e discutidas.

A análise dos dados facilita a categorização das informações e identificação de elementos, dimensões e indicadores. Os dados da segunda etapa da pesquisa foram tabulados em planilhas eletrônicas.

Após a aplicação, os questionários foram organizados para o tratamento dos dados, de

forma a produzir informações para análise e interpretação dos resultados. Para tabulação dos dados, utilizou-se como ferramenta o *software Excel* versão 2013, com a finalidade de transformá-los em informações substanciais para a compreensão do fenômeno estudado.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção são descritos os resultados da pesquisa, apresentando as TÍ's e os ganhos que ela oferece à RCE. Também acontece a análise e discussão dos resultados obtidos nas entrevistas semiestruturadas da RCE1.

4.1. A RCE1

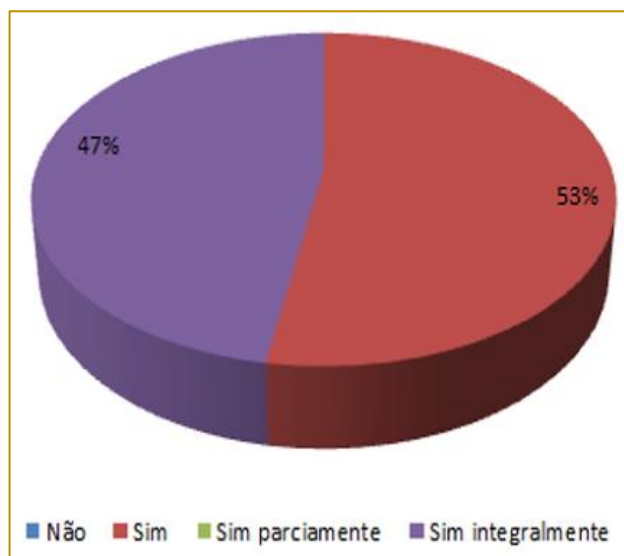
A RCE1 possui um site ativo, um sistema de gestão única para toda a rede denominado, Trier Sistemas.

A RCE1 utiliza Tecnologias de Informações e Comunicações (TIC's), tais como:

- **Trier Sistemas**, que é um *software* para gestão de farmácias que possibilita controle do negócio em tempo real, além de ser compatível com dispositivos móveis;
- **Banco de dados compartilhado**, o qual é possível armazenar dados de cada associado de maneira estruturada. De acordo com o presidente da RCE1, o sistema é usual, dinâmico e traz uma nova experiência em gestão para o seu segmento.
- **Sistemas de telefonia fixa e móvel**, uma tecnologia indispensável para comunicação entre os associados da Rede e, os associados com os seus clientes.

Com relação a TI ou *software* utilizado na RCE1, foi questionado se os serviços de *software* ou da TI na RCE tem trazido as inovações a organização. O Gráfico 1 ilustra o resumo das respostas dos associados em relação a inovação obtidas nesta rede, usando a TI.

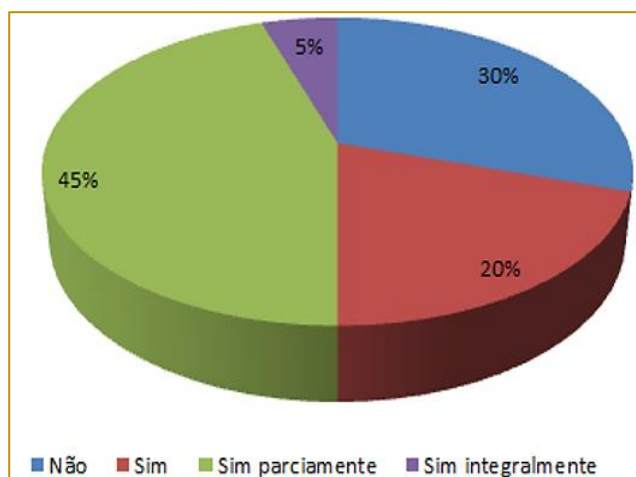
Gráfico 1 - Inovação obtidas na RCE com o uso de TI's.



Observando o Gráfico 1, verifica-se que os serviços da TI na RCE tem trazido inovações para a organização, pois mais de 50% de associados responderam sim e 47% concordaram plenamente.

Com relação ao processo de gerencia de *software* se é acompanhado com indicadores quantitativos e metas de processo a cumprir, o Gráfico 2 ilustra as respostas obtidas.

Gráfico 2 - Processo de acompanhamento com indicadores quantitativos e metas.



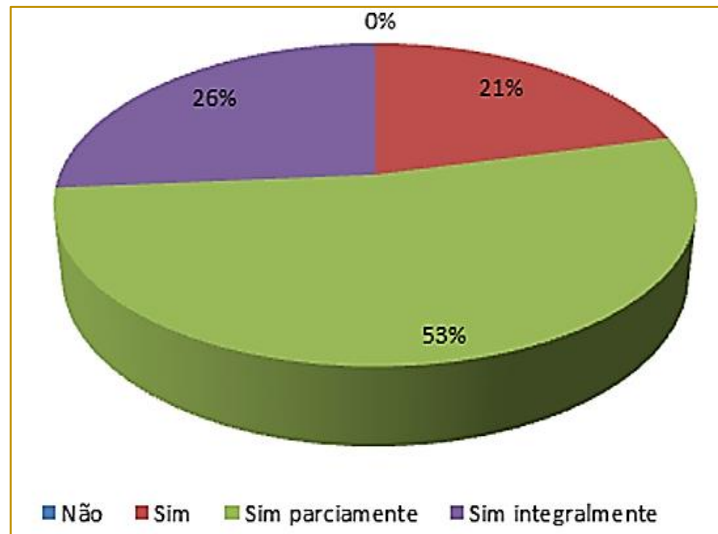
Observando o Gráfico 2, pode-se concluir que 45% dos associados participam parcialmente deste processo de acompanhamento de *software* com indicadores quantitativos e metas de processo a cumprir, 30% deles responderam que não. Apenas 5% dos associados acompanham este processo. Isso pode comprometer o a gerencia, já que a maioria

dos associados não participa das reuniões sobre avaliação dos *softwares* que utilizam. Foi verificado que isso traz insatisfações entre os associados da rede, o que pode trazer menos ganhos nos resultados.

Sobre os serviços de *software* ou da TI na RCE1, pergunta-se se estão alinhados com os negócios da empresa, as respostas obtidas estão ilustradas no Gráfico 3.



Gráfico 3 - Alinhamento de TI com os negócios da RCE.

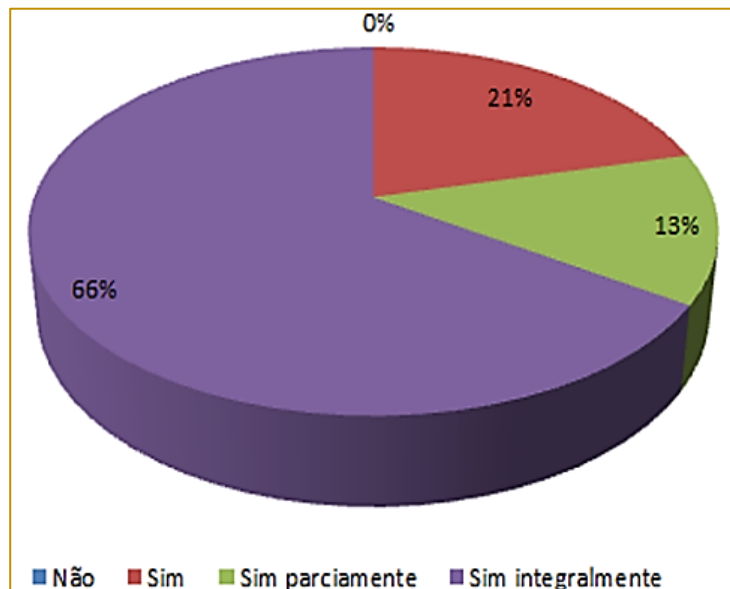


De acordo com as respostas das entrevistas, os serviços de TI usados na RCE1, estão alinhados com os negócios dos associados. Observando o Gráfico 3, pode-se verificar que 53% dos associados concordaram com o alinhamento dos serviços que a TI fornece a RCE1, não teve nenhuma rejeição por parte

dos associados.

Quando levantada a pergunta sobre a entrega de resultado da TI para ampliação e maximização da rede, foi questionado se a TI fornece a RCE maior escala e poder no mercado. Os resultados da entrevista estão ilustrados no Gráfico 4.

Gráfico 4 - Ampliação dos ganhos e o aumento de produtividade.



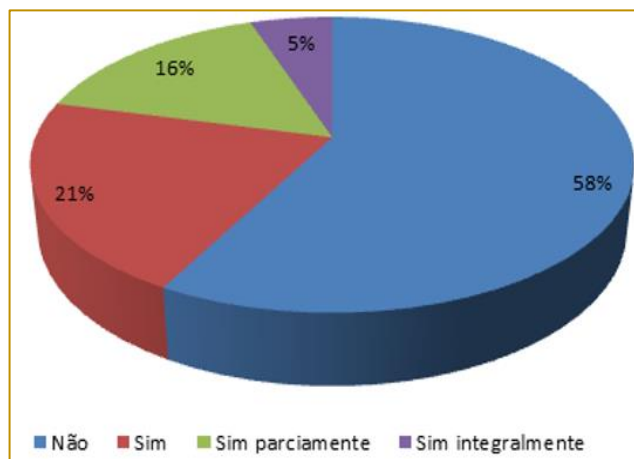
De acordo com as respostas dos associados, ilustradas no Gráfico 4, mostra que houve aumento significativo nas relações comerciais, no aprendizado, no número de clientes, na inovação e no gerenciamento da

RCE, conforme resposta positiva de 66% dos respondentes. Segundo os entrevistados, depois da implementação de TI, a RCE1 cresceu, ampliou o faturamento e aumentou a lucratividade.

Ao argumentar sobre a definição das diretrizes da TI, os associados foram questionados se a organização define

formalmente diretrizes para avaliação do desempenho dos serviços de TI, obtêm-se o resultado ilustrado no Gráfico 5.

Gráfico 5 - A avaliação do desempenho dos serviços da TI na REC.



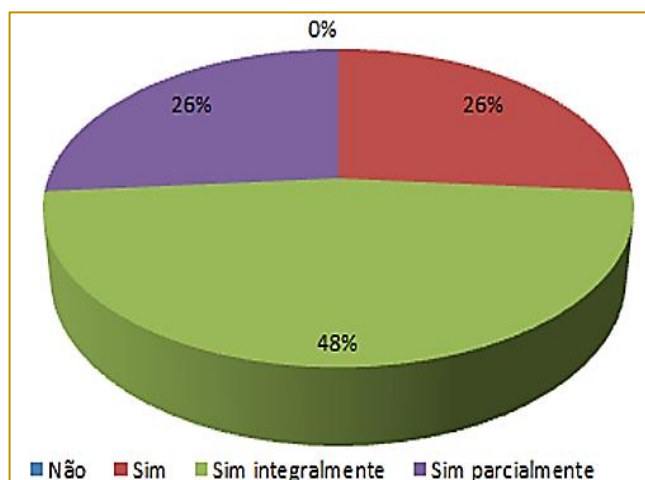
Nota-se no Gráfico 5, nota-se que 58% dos associados não participam da avaliação de desempenho do sistema, o que eleva o nível de insatisfação dos mesmos. Se participassem, isso poderia facilitar o processo de aprendizagem coletivo.

Segundo o Balestrin e Verschoore (2008), o conhecimento nasce em um nível individual sendo expandido pela dinâmica da interação para um nível organizacional e posteriormente, compartilhar as informações com outros associados, opiniões, colaboração e mobilização sobre

determinado projeto, confrontando competências e saberes, proporciona efetivas condições para ampliar o conhecimento inicialmente criado em uma dada organização.

Quanto a redução de custos e riscos de TI na RCE1, os associados foram perguntados se a TI define formalmente as diretrizes para redução dos riscos, aos quais os negócios estão expostos. No Gráfico 6, são apresentados os resultados das respostas.

Gráfico 6 - Redução de custos e riscos na RCE.

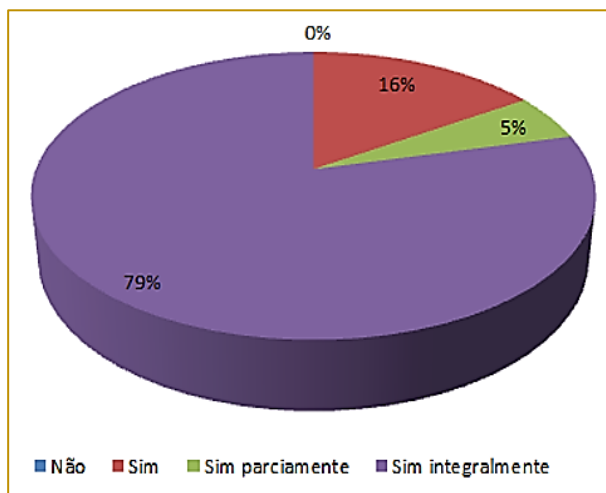


Neste Gráfico 6 observa-se que a TI tem proporcionado o ganho de redução de custos e riscos na RCE1, um dos benefícios citados por Balestrin e Verchoore, (2008). As respostas dos associados entrevistados confirmam, em unanimidade, que a TI define

formalmente as diretrizes para redução dos riscos aos quais os negócios estão expostos.

No tocante à utilização de TI na Rede foi perguntado se ela auxilia a organização no acúmulo de capital social. A resposta obtida esta ilustrada no Gráfico 7.

Gráfico 7 - Auxílio das TI's no acúmulo de capital social.

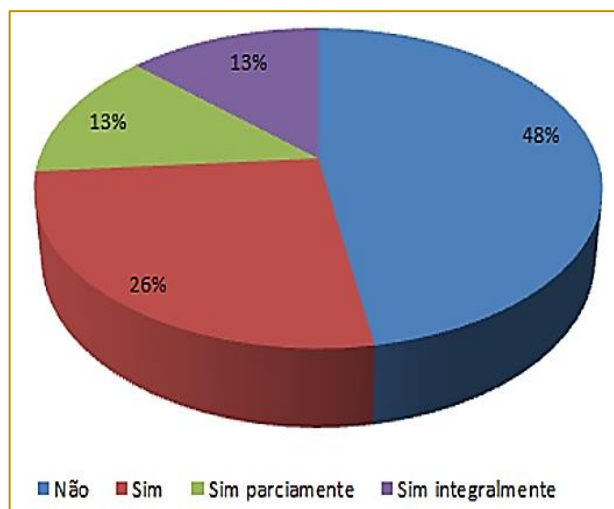


As respostas ilustradas no Gráfico 7 confirmam que RCE tem acumulado a seu capital social, pois 79% dos associados concordam com o aumento da lucratividade. Segundo Balestrin e Verchoore (2008), o capital social gerado em uma rede constitui uma alternativa viável para reduzir as ações oportunistas nos relacionamentos entre

empresas, chegando, em alguns casos, a eliminá-las quase por completo.

Tendo em consideração à tomada de decisões estratégicas, foi questionado se a organização toma decisões estratégicas, considerando os níveis de risco de TI definidos. O Gráfico 8 ilustra resultado das respostas dos associados.

Gráfico 8: Tomada das decisões considerando os níveis de riscos de TI.

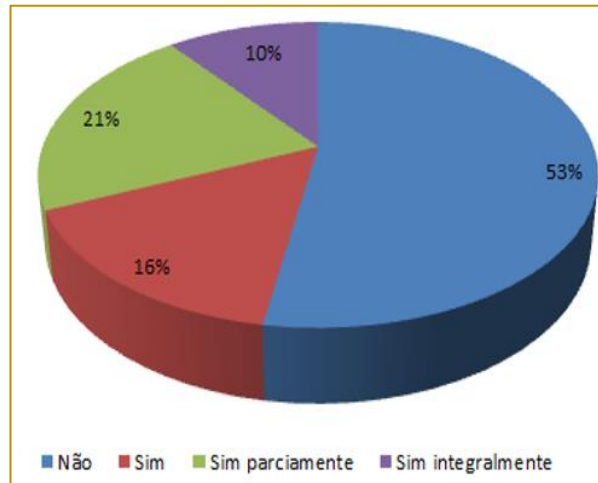


Neste quesito, segundo as respostas dos entrevistados, a organização não toma decisões estratégicas, considerando os níveis de risco de TI definidos. Observando o Gráfico 8, conclui-se que os associados nem todos associados participam nas reuniões de tomada de decisões, quando se trata de TI, o

nível de rejeição nas entrevistas é quase 50%.

No que concerne ao monitoramento do uso e da gestão de TI na RCE, foram questionados se a organização realiza avaliação periódica de gestão de TI na RCE1, obtém-se as respostas ilustradas no Gráfico 9.

Gráfico 9 - O monitoramento do uso e da gestão de TI na RCE.

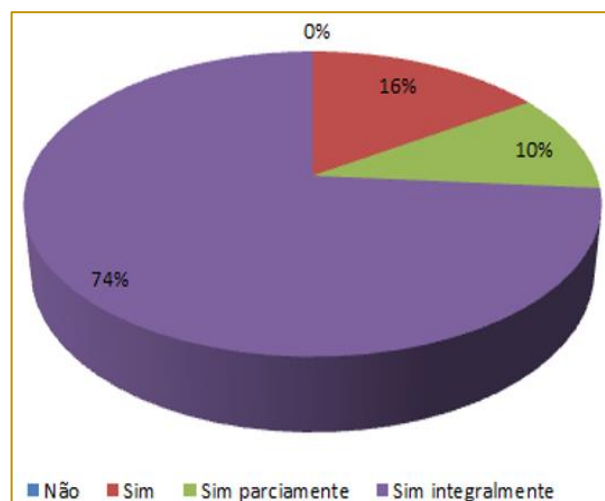


Nota-se que a organização não realiza avaliação periódica de gestão de TI na RCE. O Gráfico 9, ilustra o grau de insatisfação em mais de 50% dos associados, pois afirmaram não terem participado na tomada de

decisões, quando se trata de TI.

No que se refere ao negócio, foram questionados se a TI proporciona os negócios e maximiza os benefícios, a resposta obtida está ilustrada no Gráfico 10.

Gráfico 10: Proporção dos negócios e maximização dos benefícios.



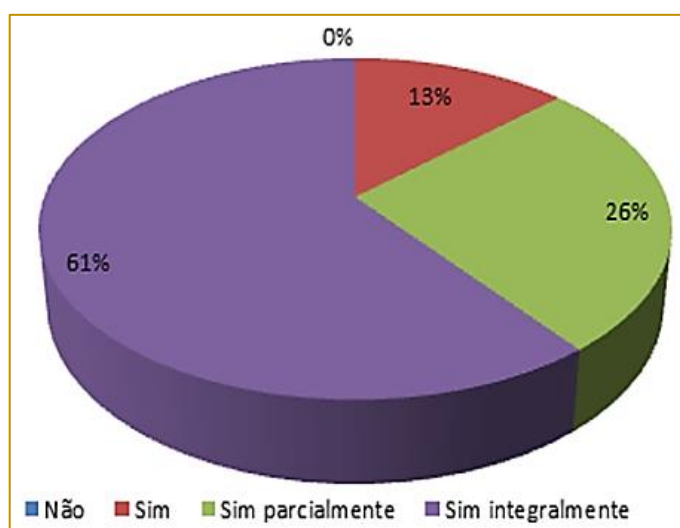
Observando as respostas no Gráfico 10, nota-se que há concordância de todos os associados de que a TI usada na RCE proporciona negócios e maximiza os benefícios. Esse Gráfico aponta que mais de 80% dos associados da RCE1 ficaram satisfeitos com os ganhos obtidos. Com o uso de TI a empresa tem proporcionado e maximizado o campo de negócio e da gestão.

No que concerne aos ganhos, foi questionado se a organização tem observado ganhos ou

benefícios com o uso da TI, com respostas ilustradas no Gráfico 11.

Observando os resultados do Gráfico 11, tem-se 61% de aprovação pelos associados, verifica-se que a organização tem obtido ganhos ou benefícios, com uso da TI na formação de redes, pois facilitou a gestão da interdependência, reduzindo sensivelmente a incidência de custos e riscos nas empresas associadas.

Gráfico 11: Obtenção dos ganhos ou benefícios com o uso da TI.



Segundo Balestrin e Verchoore, (2008), os ganhos ocorrem porque uma empresa que participa de uma rede de cooperação é capaz de captar as fontes de eficiência das demais empresas associadas, benefício que os competidores externos não podem obter e, assim, a TI vem facilitando entre os associados e os clientes.

5. CONCLUSÃO

A proposta deste estudo foi identificar o uso da TI na RCE localizada em Goiás, identificando as ferramentas e tecnologias utilizadas, mapeando o uso dessas tecnologias no contexto gestacional das redes associadas à RCEs e a forma como estas auxiliam na obtenção dos ganhos.


Foram mapeadas quatro RCEs ativas em Goiás, todas com sua administração situada em Goiânia/GO, mas o segmento da pesquisa se deu na RCE1.

Este trabalho buscou ampliar o entendimento sobre seis pontos ou ganhos das RCEs envolvendo TI. Assim, foi possível identificar as seguintes tecnologias utilizadas: Trier Sistemas, um *Software* para gestão de Farmácias; Banco de Dados SGBD; Sistemas de telefonia fixa e móvel, tecnologia para comunicação entre os associados da Rede e, os associados com os seus clientes.

O resultado desta pesquisa mostra que a TI, além de ampliar os ganhos, maximiza os benefícios, reduz os riscos, amplia e compartilhar os conhecimentos, tornando-se ferramenta viável e possível para se estabelecer o fluxo de informações entre associados das RCEs.

Conclui-se que a TI não só auxilia na obtenção dos ganhos dos associados de uma RCE, mas os potencializa.

Segundo as análises dos resultados, a TI nas RCEs trouxe aumento no faturamento e engajamento no mercado, pois permite a



maior escala e poder no mercado. Seu uso facilita a gestão da interdependência, reduzindo sensivelmente a incidência de custos e riscos nas empresas associadas. A TI, além de fornecer o dinamismo continuamente, aperfeiçoa o acesso aos inúmeros recursos disponíveis.

Observando os resultados obtidos e observações *in loco*, nota-se que a RCE goiana não utiliza boa parte das tecnologias disponíveis nas empresas e ainda, em alguns casos, estão subutilizadas. Foi constatado que nem todos associados participam das decisões estratégicas, considerando os níveis de risco de TI. Isso pode trazer insatisfações, ocasionando decisões indesejáveis. Havendo uma maior participação dos associados isso resulta em mais troca de conhecimentos e informações e conseqüentemente, mais acúmulo de capital social, aumentando a confiança entre os integrantes e diminuição do oportunismo.

No decorrer da pesquisa foram encontradas dificuldades que resultaram em limitações de acesso as informações e abertura para pesquisa, tais como: não acesso ao regimento interno da RCE; não autorização

para realização da pesquisa em outras importantes RCEs do Estado de Goiás; dificuldade de realizar a entrevista com alguns gestores/diretores dos associados; longa distância geométrica entre cada associado de uma determinada rede.

Para continuidade desta pesquisa sugere-se:

- Pesquisar outras RCEs em relação ao uso da TI e a gestão da cadeia de abastecimento.
- Verificar a aplicação de sistemas inteligentes de negócio em rede.

Versão modificada do original publicado por Laurindo Pedro Nanque, Solange da Silva e Paulo Henrique dos Santos sob o título "Mapeamento do uso da Tecnologia da Informação nas Redes de Cooperação Empresarial (RCE): um estudo de caso em Goiânia/GO", na VII Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção (CONBREPRO 2017). Reproduzido com autorização de CONBREPRO - Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção - <http://aprepro.org.br/conbrepro/2017/>

REFERÊNCIAS

- [1] Albers, S.; Schweiger, B.; Gibb, J. Member Acquisition and Retention of Strategic Networks. In: 37th Workshop of the Organization Theory Interest Group within the German Association of University Professors in Management (VHB e.V.), Jena, 2013. Anais... Jena: VHB, 2013.
- [2] Balestrin, A.; Verschoore, J. R. Práticas de Gestão De Redes de Cooperação. São Leopoldo: UNISINOS, 2010.
- [3] Balestrin, A.; Verschoore, J. R. Redes de Cooperação Empresarial: Estratégias de Gestão na Nova Economia. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- [4] Beraldi ,L, C.; Filho, E. E. Impacto da tecnologia de informação na gestão de pequenas empresas. Escola de Engenharia da USP - São Carlos, 2000.
- [5] Bortolaso, I. V; Verschoore, J. R.; Júnior, J. A. V. A. Estratégias Cooperativas: Avaliando a Gestão da Estratégia em Redes de Pequenas e Médias Empresas. Revista Bras. Gest. Neg, São Paulo, v. 14, n. 45, p. 419-437, 2012.
- [6] D'oliveira, J. L. P. Cooperação Empresarial: Estudo de Caso da Rede Arrozéis do Sul. 123 p. Dissertação (Mestrado) – Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas da

Pontifícia universidade Católica de Goiás, Goiânia, 2015.

[7] Fragoso, R. C. Avaliação de Redes de Cooperação Empresarial em Goiás.136 f. Dissertação (mestrado), Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas na Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiânia, 2015.

[8] Gil, A. C. Didática do ensino superior. Atlas, 2012.

[9] Lopes, J. J. A INTRODUÇÃO DA INFORMÁTICA. Disponível em:

[10] <<http://www.clubedoprofessor.com.br/artigos/artigojunio.htm>>. Acesso em: 10/04/2016.

[11] Marconi, M. A.; Lakatos, E. M. Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. Atlas, 2011.

[12] Martins, E. R. Ganhos Competitivos de Redes de Cooperação Empresarial e Arranjos Produtivos Locais em Goiás. 131 f. Dissertação (mestrado), Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas na Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiânia, 2015.

[13] Martins, R. Colaboração nos Processos Logísticos de Empresas de Pequeno e Médio Porte em Arranjos Produtivos. Revista da Micro e



Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v. 7, n. 2, p. 49-65, 2013.

[14] Richardson, R. J. Pesquisa Social: Métodos e Técnicas. 3ª Edição. São Paulo: Atlas, 2008.

[15] TALAMO, J. R. Formação e Gestão de Redes de Cooperação Empresarial. 233p. Tese (Doutorado) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo. 2008.

[16] Teixeira, S. R.; Laureano, B. C.; Ferreira, J. R. Arranjo Produtivo Local de Látex São Luís de

Montes Belos - Goiás: Ensino para desenvolvimento regional. VIII Congresso Latino-americano de Sociologia Rural, Porto de Galinhas/PE, 2010.

[17] Yin, R. K. Estudo de Caso: Planejamento e métodos. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

[18] Zimmerer, T. W.; Scarborough, N. M. Essentials of small business management. Macmillan College Publishing Company, 2013

Capítulo 19

ESTUDO E REFLEXÃO SOBRE O USO DE GPS PARA A DETERMINAÇÃO DE PONTOS CRÍTICOS EM RODOVIAS

*Carolina Lourenço Santiago
Ben-Hur Albuquerque e Silva*

Resumo: A utilização do GPS acerca diversos âmbitos da engenharia de transporte. A localização de um trecho crítico em uma rodovia é fundamental para que o problema sofra intervenções, para a diminuição do número de acidentes e, conseqüentemente, o número de vítimas. O trabalho permeia pela fundamentação teórica da utilização do GPS para ajudar no estudo desses locais e seus desdobramentos e exemplos de utilização da tecnologia no Brasil. Desta forma é possível fazer uma reflexão de como o sistema poderia ser implantado e disseminado no país.

Palavras-chave: GPS, Pontos Críticos, Segurança Viária

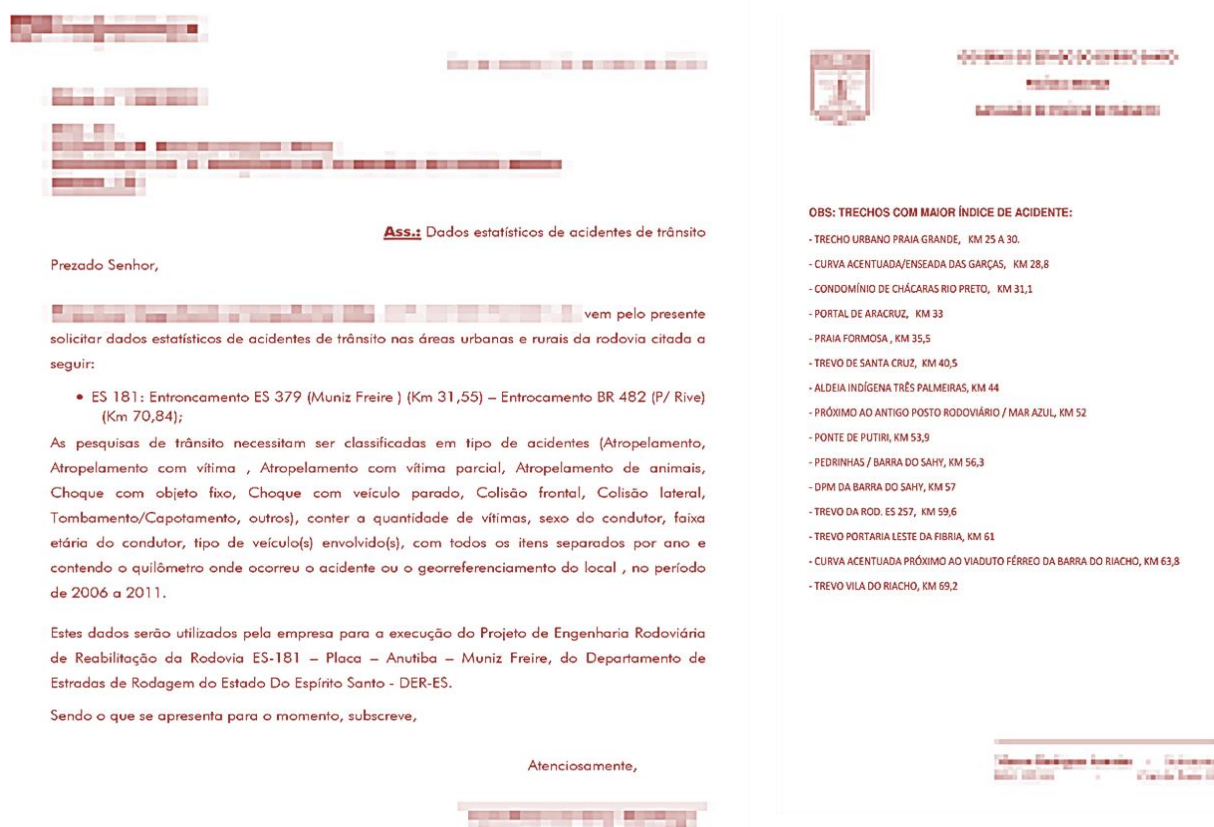
1. INTRODUÇÃO

Para a realização de Estudo de Viabilidade Técnica Econômica e Ambiental (EVTEA) e Projeto de Restauração e Melhoramentos para o Departamento de Infraestrutura de Transportes (DNIT) e os Departamentos de Estradas de Rodagem (DER), é obrigatória que seja realizada a busca de dados de acidentes de trânsito de, ao menos, o tipo de acidente ocorrido por gravidade (sem vítimas, com vítimas não fatais e fatais), causa (atropelamento, colisão lateral, frontal e traseira, saída de pista, outros), os tipos de veículos envolvidos e a localização por quilômetro.

A obtenção dos dados é realizada atualmente através da compilação dos dados dos Boletins de Ocorrência (BO), obtidos junto ao Departamento de Trânsito (DETRAN) dos Estados, à Polícia Federal Rodoviária (PFR) e aos Batalhões da Polícia Militar (BPM) de cada Estado onde está localizada a rodovia.

Porém, devido às diversas questões discutidas posteriormente, que serão abordadas neste artigo, a disposição dos dados fica restrita somente aos tipos de gravidade e causa, nem sempre informando com precisão o quilômetro, quando não a omissão da informação nos cadastros dos dados, como é mostrado na **Figura 3**.

Figura 3: Modelo de ofício de pedido de dados e respostas obtidas pelos batalhões



POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
 (DEPARTAMENTO DE POLÍCIA RODOVIÁRIA)
 CEE-RJ - RODOVIAS E AEROPORTOS

RJ 116

ANO	ACIDENTE		TOTAL	VÍTIMA		TOTAL	OCORRÊNCIAS								
	C/V	S/V		FERIDOS	MORTOS		711	712	713	714	714 ATIAN	721	722	723	TOTAL
2005	01	-	01	02	-	02	-	-	01	-	-	-	-	-	01
2006	05	02	07	11	-	11	-	-	02	02	-	-	02	-	06
2007	04	-	04	09	-	09	03	01	-	-	-	-	-	-	04
2008	08	03	11	18	01	19	02	02	01	-	-	03	02	01	11
2009	03	02	05	07	-	07	02	01	-	-	-	01	01	-	05
2010	03	01	04	09	01	10	02	01	-	-	-	01	-	-	04
TOTAL	24	08	32	56	02	58	09	05	04	02	-	05	05	01	31

OBS: CÓDIGO DAS OCORRÊNCIAS:
 711 - COLISÃO COM VÍTIMA
 712 - CAPOTAMENTO COM VÍTIMA
 713 - TOMBAMENTO COM VÍTIMA
 714 - ATROPELAMENTO
 714 - ATROPELAMENTO DE ANIMAL
 721 - COLISÃO SEM VÍTIMA
 722 - CAPOTAMENTO SEM VÍTIMA
 723 - TOMBAMENTO SEM VÍTIMA

Fonte: Autora

A localização é um item importante para estudos de pontos críticos, já que permite a averiguação se o acidente foi ocasionado por falha humana ou por falhas externas, como as de projeto, permitindo a sua correção ou mitigação.

A utilização do Global Position System (GPS) para a confecção de BO e para a criação e manutenção de um banco de dados usando Sistema de Informações Gerenciais (SIG) permite a inserção do ponto com maior confiabilidade, através das coordenadas geográficas, permitindo que os estudos fiquem mais confiáveis e objetivos. Além disso, é possível alimentar banco de dados, possibilitando análises em qualquer disposição temporal sob diversos pontos de vista além da segurança viária, como, por exemplo, saúde e econômico, como apresentado nos estudos de caso adiante.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 OS ACIDENTES DE TRÂNSITO NO MUNDO E NO BRASIL

O estudo realizado pela Organização Mundial de Saúde (OMS), em 2014, retrata que os acidentes de trânsito são a 9ª (nona) causa de mortes no mundo. A cada ano se perdem quase 1,24 milhões de vidas. Ainda, de acordo com a OMS, O Brasil é o 5º país em número de mortes no trânsito, precedido por países como Índia, China, EUA e Rússia e seguido por Irã, México, Indonésia, África do Sul e Egito. Juntas, essas dez nações são

responsáveis por 62% das mortes por acidente no trânsito.

De acordo com a Polícia Rodoviária Federal (PRF) em 2014 houve 8.227 mortos em acidentes em rodovias federais, sendo 70% em rodovias rurais.

2.2 SEGURANÇA NO TRÂNSITO

Segundo FERRAZ; RAIÁ JÚNIOR; BEZERRA (2008), a segurança no trânsito é influenciada pelo desenvolvimento econômico e social: Nos países menos desenvolvidos, as taxas de mortes por veículo são, em geral, muito maiores em relação aos países mais desenvolvidos.

Diretamente ligados a questão econômica, os seguintes fatores contribuem para um maior número de mortes no trânsito nos países pobres: vias precárias, veículos velhos e sem manutenção, legislação inadequada, fiscalização incipiente, grande utilização de motocicletas e veículos assemelhados, atendimento médico precários aos acidentados etc. (FERRAZ; RAIÁ JÚNIOR; BEZERRA, 2008)

No tocante ao desenvolvimento social, a maior segurança no trânsito dos países desenvolvidos deve-se principalmente aos seguintes fatores: legislação e punição mais severas, maior conhecimento e respeito às leis e regras de trânsito por parte da população, condutores e pedestres com melhor treinamento, amplo acesso das pessoas às informações sobre as estatísticas

de acidentes etc. (FERRAZ; RAIA JÚNIOR; BEZERRA, 2008)

As pesquisas mostram que os acidentes ocorrem em consequência de pelo menos um fator pertencente a um dos grupos de fatores contribuintes de acidentes de trânsito: fator humano, fator veicular e fator viário-ambiental (OECD, 2002). Cerca de 90% acidentes se concentram no coeficiente humano, 5% no viário-ambiental e 5% no veicular (ONSV, 2015).

Cabe ao Departamento de Infraestrutura de Transportes (DNIT) e os Departamentos de Estradas de Rodagem dos Estados (DER), responsáveis, em sua esfera de atuação, pela manutenção, recuperação e construção de vias de transportes interurbanas, corrigir ou mitigar a porcentagem do fator viário-ambiental nas rodovias, incluindo em seus

editais de restauração e/ ou adequação de capacidade e melhoramentos de via o levantamento dos segmentos críticos, através de levantamentos estatísticos de locais de acidentes de trânsito. Além disso, o DNIT normatiza os projetos através das “Diretrizes Básicas para a Elaboração de Estudos e Projetos Rodoviários – Publicação IPR 726/2006” e através de manuais, como por exemplo, o Guia de redução de Acidentes com Base em Medidas de Baixo Custo – IPR 703/1998”, entre outros.

2.3 PONTO CRÍTICO E SUA IDENTIFICAÇÃO

Ponto crítico ou segmento crítico é o local da via pública onde ocorrem acidentes de trânsito com frequência (DNER, 1996), como observado na **Figura 3**:

Figura 4: Ponto crítico com tratamento mitigador na ES-080



Fonte: Projemax Engenharia e Consultoria Ltda.

De acordo com FERRAZ; RAIA JÚNIOR; BEZERRA (2008), para a determinação do local do ponto crítico, é utilizado um banco de dados, e o processamento/sistematização/análise das informações são vitais para a quantificação da acidentalidade viária em um determinado espaço geográfico e para a identificação das características mais comumente presentes nos acidentes visando à elaboração de planos para a redução dos acidentes e das vítimas.

A identificação dos locais críticos e da natureza dos acidentes críticos (considerando uma característica individual ou associação de duas ou mais delas) constitui o trabalho mais importante em vistas à definição de ações mitigadoras a ser implementadas, seja no âmbito da Engenharia, Educação, Esforço Legal, Medicina, Psicologia (FERRAZ; RAIA JÚNIOR; BEZERRA, 2008), sendo de interesse multidisciplinar, o qual vale o investimento a ser feito pelo poder público.

Atualmente no Brasil, o registro de acidentes de trânsito é feito pela polícia militar dos

estados, nas cidades e rodovias/estradas municipais, pela Polícia Militar Rodoviária Federal, nas rodovias/estradas federais e pela polícia Rodoviária dos Estados, nas rodovias/estradas estaduais.

A documentação dos acidentes é realizada pela polícia no local do acidente quando há vítimas, sejam não fatais ou fatais, ou que tenham veículos oficiais envolvidos, através do Boletim de Ocorrência (BO). Segundo FERRAZ; RAIA JÚNIOR; BEZERRA (2008) nos acidentes sem vítimas, se necessário para efeito de acionamento de seguro ou outro motivo, os envolvidos devem comparecer a um posto da Polícia Militar e registrar o acidente visando à elaboração do BO, sendo que, neste caso, é feita a observação que o documento foi preenchido com base nas informações dos envolvidos. Em algumas polícias militares e a PRF, no caso de acidentes sem vítimas, é possível fazer registro dos acidentes de trânsito via internet.

De acordo com FERRAZ; RAIA JÚNIOR; BEZERRA (2008), o BO é utilizado para diversos fins: constituição de banco de dados dos acidentes visando à elaboração de diagnóstico e de plano de ações para reduzir a accidentalidade viária. Sabe-se que muito dos acidentes de trânsito no país, sobretudo quando não há vítimas, não são reportados à polícia.

Quando o registro é feito no local pela polícia, as informações dos boletins costumam ser mais precisas, porém, devido à falta de sinalização da quilometragem através de marcos rodoviários, o campo de localização do acidente é negligenciado pelos agentes, dificultando a análise da localidade e possível ponto crítico. No caso de registros de ocorrência mediante relato dos envolvidos, as informações costumam ser imprecisas e tendenciosas, não constituindo material confiável para fins de investigação das causas e fatores determinantes dos acidentes. (FERRAZ; RAIA JÚNIOR; BEZERRA, 2008)

2.4 UTILIZAÇÃO DO GPS PARA DETERMINAÇÃO DO LOCAL DE ACIDENTE

O Sistema de Posicionamento Global (GPS) foi projetado pelo Departamento de Defesa dos Estados Unidos da América para oferecer a posição instantânea, bem como a velocidade e o horário de um ponto qualquer sobre a superfície terrestre ou bem próxima a

ela em um referencial tridimensional. (LETHAM, 1996)

É amplamente utilizado na área de transportes, como logística, aviação, navegação marítima, para obter informações acerca de sua posição, possibilitando outras informações como o conhecimento de tempo do percurso, velocidade e direção do seu deslocamento.

O registro de ponto de GPS pode ser feito atualmente por equipamentos específicos ou até mesmo por “smartphones”, que contém essa tecnologia. Para demarcar o local do acidente, bastaria acessar o GPS e apontar as coordenadas para o registro do BO, ora por meio manual, o qual será digitado posteriormente, ora por anotação digital, enviada automaticamente a um banco de dados.

2.5 SOFTWARES SIG PARA A LOCALIZAÇÃO DOS PONTOS CRÍTICOS

Após a obtenção das coordenadas, o tratamento adequado para os dados do BO é a inserção em um Sistema de Informação Geográfica (SIG), que pode ser definido como:

“conjunto de programas, equipamentos, metodologias, dados de pessoas, perfeitamente integrados, de forma a tornar possível a coleta, o armazenamento, o processamento e a análise de dados georreferenciados, bem como a produção de sua aplicação”(TEIXEIRA, MATIAS, MORETI (1995)

Como citou os aludidos autores anteriores, o SIG permitirá a visualização de informações de um evento e a realização de operações espaciais, mas para isto é necessário que se estabeleça uma ligação dos dados referenciados linearmente às suas representações cartográficas, o que exigirá a conceituação de um modelo de dados.

Os Sistemas de Informação Geográfica (SIG) correspondem às ferramentas computacionais de Geoprocessamento, que permitem a realização de “análises complexas, ao integrar dados de diversas fontes e ao criar bancos de dados georreferenciados”(CÂMARA et al., 2001). Para ARONOFF(1989), os SIG, projetados para a entrada, o gerenciamento (armazenamento e recuperação), a análise e a saída de dados, devem ser utilizados em

estudos nos quais a localização geográfica seja uma questão fundamental na análise, apresentando, assim, potencial para serem utilizados nas mais diversas aplicações.

O maior proveito dessas tecnologias só pode ser obtido através de integração entre elas, ressaltando a importância do desenvolvimento de uma base de dados comum com a utilização das coordenadas levantadas por GPS. A importância do trabalho é relacionar as informações do banco de dados com as feições encontradas no campo, o que foi conseguido através das coordenadas fornecidas pelo GPS. (MAXION, 2009)

Após o processamento dos dados e aproveitando-se da crescente demanda e da facilidade de divulgar informações pela internet importantes bancos de dados internacionais de acidentes de trânsito procuram fornecer informações aos pesquisadores, aos gerenciadores das políticas públicas, às seguradoras e aos demais interessados atraindo cada vez mais usuários aos seus sistemas, principalmente com a finalidade de possibilitar comparações estatísticas entre as mais diversas situações. (JUNIOR; GNECCO; BRAGA, [s.d.])

2.6 ESTUDO DE CASO E NOVO SISTEMA DE OBTENÇÃO DE DADOS

Produtos independentes, públicos ou de cunho acadêmico que envolve o uso de GPS surgem pelo país pontualmente. Os estudos visam pontos diferentes à localização de pontos críticos, todavia todas as informações coletadas podem ser multidisciplinares.

Um deles é o exemplo das Prefeituras de Belo Horizonte e Olinda, que em 2006, equiparam as viaturas do Serviço de Atendimento Móvel de Urgência (SAMU) com aparelhos GPS para registrar pontos de acionamentos registrando variáveis tipo de ocorrência, dia da semana, tipo de causa clínica, tipo de causa externa, tipo de acidente de transporte e veículo envolvido, criando um banco de dados para uso em SIG. Desde então diversos estudos estão sendo realizados, principalmente voltados para a área de saúde, como a distribuição dos atendimentos por setores municipais, para minimizar o tempo de transporte do usuário.

Conforme CHAGAS (2012), foi realizado no Estado de Alagoas, que possui 1,3% da malha viária federal do país, e com a

quantidade de mortes no trânsito correspondentes a 1,8% do total, aproximadamente 150 mortes/ano, através da Operação Integrada RODOVIDA, realizada pela PRF, cujo trabalho tem como principal objetivo identificar, através dos de coordenadas geográficas dos GPS instalados nas viaturas e do SIG da PRF, os principais trechos críticos para a ocorrência de acidentes de trânsito e com mortos e feridos graves nas rodovias federais de Alagoas, sugerindo ações, tanto por parte do Departamento Nacional de Infraestrutura de Transporte (DNIT), como pela Polícia Rodoviária Federal (PRF). O resultado obtido foi experimental e não há dados conclusivos disponibilizados para consulta.

Contemporaneamente, em dezembro de 2014, o DNIT lançou um aplicativo chamado "DNIT Móvel" para sistemas "Android" e "IOS" de "smartphones", o qual é possível cadastrar um ponto, através de coordenadas geográficas ou manualmente, de pontos críticos, como barreiras e colisões, com a possibilidade de anexar fotos. Porém não há sistemática para a disponibilização dos dados para os órgãos e população.

3. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Para que se possa ter êxito na localização precisa dos pontos de acidentes de trânsito para o estudo de pontos críticos em rodovias e sua evolução, e também para os estudos multidisciplinares que porventura sejam efetuados, é necessário entrar em alguns pontos:

- -A criação de um banco de dados único é uma necessidade, já que atualmente os órgãos que produzem estatísticas de acidentes, como DETRAN, PRF e BPM, não possuem as mesmas setorizações regionais que os segmentos rodoviários. Para solicitar tais dados é necessário contactar, na maioria das vezes, mais de um órgão para fazer uma análise consistente dos locais de acidentes;
- -Necessidade de normatização de obtenção dos dados para abastecer o banco de dados e criação de programas de compilação utilizando o sistema SIG, levando em consideração as novas tecnologias;
- -Certificação e credenciamento de instituições para inserção de dados já

processados por SIG para alimentação do banco de dados, como por exemplo, prefeituras, universidades;

- -Com o conhecimento das coordenadas não é necessário esperar pelo projeto de restauração para o levantamento dos pontos ou segmentos críticos aplicar medidas mitigadoras ou corretivas nos locais de maior incidência, a superintendência regional da federação ou dos estados teriam como fazer um mapeamento dos pontos críticos em pequenas escalas de tempo (sugestão de seis em seis meses, dependendo da importância e da classe da rodovia), que, aliados às informações coletadas e visita ao local, permitiriam a definição da melhoria de baixo custo a ser aplicada dentro da própria manutenção e conserva do trecho estudado, como sinalização, implantação de barreiras, redutores de velocidade etc;
- -Com a manipulação dos dados fornecidos pelo SIG é possível direcionar de forma racional os investimentos nas medidas corretivas e mitigadoras;
- -O ponto de coordenada geográfica fornecido pelo GPS ajuda no monitoramento da ação mitigadora do ponto crítico, ou seja, é um indicador de que o problema foi ou não solucionado através da comparação antes e depois ou pela comparação ao longo do tempo;
- -Aumento do número de viaturas e contingente nas PRF e BPM para atendimento de ocorrências, devidamente equipadas, para que o banco de dados seja o mais preciso possível;
- -Propor políticas para que as seguradoras ou empresas privadas de resgate veicular que tivessem o sistema de GPS para que disponibilizassem ao órgão público ou a um banco de dados central, caso venha a existir, a localização do acidente quando de baixa gravidade, ou seja, sem vítimas, para dar validade aos

pontos informados pelos usuários nos boletins de ocorrência, já que estes podem ser feitos pela internet;

- -Incentivo à implantação do sistema de preenchimento dos boletins pela internet voltado para a população no caso de acidentes sem vítimas nas polícias de todos os Estados, com campo de inserção de coordenadas, fotos e vídeos, para o início de estudos de como validar esses dados;
- -Não basta somente haver a tecnologia necessária para o cadastro dos locais pelo GPS, mas também é necessário fazer um programa de educação da população para que façam o Boletim de Ocorrência, mostrando que ele é uma peça fundamental para abastecer o banco de dados;
- -O banco de dados deve ser atualizado com rapidez ou por sistemas automáticos, onde a informação é encaminhada automaticamente ao servidor, para que a informação seja disponibilizada para manipulação em menor tempo possível;
- -Processo de implantação do sistema é de longo prazo, pois é uma tecnologia relativamente recente e demanda esforço do poder público.

A área de coleta de dados de acidentes de trânsito de uma forma geral, seja a coleta, a sistematização e disponibilização dos dados para os órgãos públicos e privados, além da população, necessita percorrer um longo caminho de discussões, metodologias, políticas, e com o conhecimento produzido por instituições de ensino e de órgãos públicos e privados, se possa chegar ao controle do objeto em estudo e também na diminuição das mortes causadas pelo trânsito.

REFERÊNCIAS

- [1] Aronoff, S. Geographic Information Systems: A Management Perspective. WDL Publications. 1995.
- [2] Chagas, B. Instituto de Computação Um Estudo para Identificação dos Pontos Críticos de

Acidentes de Trânsito e suas Causas nas Rodovias Federais de Alagoas utilizando Informações extraídas do SIG da Polícia Rodoviária Federal. p. 11-13, 2012.

- [3] Câmara, G. et al. Introdução à ciência da geoinformação. Introdução à Ciência da Geoinformação, p. 345, 2001.

-
- [4] Departamento Nacional de Estradas de Rodagem (DNER). Glossário de termos técnicos rodoviários. IPR Publ. 700. departamento Nacional de Estradas de Rodagem. Rio de Janeiro, 1997.
- [5] Ferraz, A. C. P. "Coca"; Raia Júnior, A. A.; Bezerra, B. S. Segurança no Trânsito. São Carlos: São Francisco Grupo Gráfico, 2008.
- [6] Junior, R. T.; Gnecco, M.; Braga, D. C. Avaliação das Informações das Estatísticas de Acidentes de Trânsito Disponíveis nos Sites dos Departamentos Estaduais de Trânsito do Brasil. [s.d.].
- [7] Letham, L. GPS Made easy: using global positioning systems in the outdoors. Seattle:The Mountaineers, 1996.
- [8] Maxion. Revista Ferroviária. Disponível em: <<http://www.revistaferroviaria.com.br/nt2009/trabalhos/maxion/09.pdf>> Acesso em: Novembro/2015.
- [9] Organisation for Economic Co-Operation And Development (OECD). Safety on Roads. What's the Vision? Paris, 2002. Disponível em: <<http://www.internationaltransportforum.org/Pub/pdf/02SafetyOnRoads.pdf>> . Acesso em: Novembro/2015.
- [10] Observatório Naional de Segurança Viária (ONSV). Disponível em: <<http://www.onsv.org.br/noticias/90-dos-acidentes-sao-causados-por-falhas-humanas-alerta-observatorio/>>. Acesso em Novembro/2015.
- [11] Organização Mundial de Saúde (OMS). Disponível em: <<http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs358/es/>>. Acesso em: Novembro/2015.
- [12] Polícia Rodoviária Federal (PRF). Disponível em: <<https://www.prf.gov.br/portal/noticias/nacionais/prf-balanco-de-atividades-2014>>. Acesso em Novembro/2015.
- [13] Teixeira A. A.; Matias, L.F. Noal, Moretti, E. Qual a melhor definição de SIG, Fator GIS, A Revista de Geoprocessamento, n.11, p.20-24,1995.

Capítulo 20

PROPOSTA DE MELHORIA PARA REAPROVEITAMENTO DE ACÚMULOS DE SOBRAS DO ÓLEO LUBRIFICANTES PARA VEÍCULOS AUTOMOTIVOS

Ygor Geann dos Santos Leite

Walkiria Batista Mikilis Leite

Resumo: Os automóveis a muito tempo deixaram de ser itens de luxo, para se tornarem uma necessidade no dia a dia de qualquer pessoal. Apesar da disponibilidade dos transportes coletivos, a comodidade ofertada por veículos particulares chegar a valer o preço de andar dentro de um meio de transporte mais seguro e confortável. Esse é o principal motivo pelo qual a oferta de serviços de transporte executivo tem crescido sobremaneira nos últimos anos. Porém, do mesmo modo que existem os benefícios, os veículos automotores também são multiplicadores de poluentes, começando pelos combustíveis fósseis necessários para o funcionamento do motor, e no uso dos diversos óleos lubrificantes. Desse modo, o artigo apresentará uma maneira objetiva de reaproveitamento das sobras de óleo existentes nos recipientes, garantindo que esses, não venham a poluir o meio ambiente. Para esse fim, o artigo contará com a apresentação de técnicas da gestão da qualidade atreladas à normativas específicas de proteção à natureza.

Palavras-chave: Lubrificante. Reaproveitamento. Adequação.



1. INTRODUÇÃO

Os variados tipos de óleos lubrificantes, possuem uma relevância sem limites no meio do ramo da metalúrgica, mais precisamente, têm a função de amenizar o atrito entre as partes móveis, de maneira a reduzir conter o desgaste em excesso, garantindo a vida útil do produto. Para os veículos automotores, aparece como o item de maior criticidade em relação a processos de manutenção, onde os lubrificantes aplicados nos motores, por exemplo, apresentam limite de utilização máxima, relacionados a quilometragem, de maneira que na ocorrência de não substituições, diversos problemas podem ser gerados, causando prejuízos distintos.

Apesar dessa importância a vida moderna rotineira, os óleos lubrificantes são derivados do petróleo, oferecendo alta agressividade ao meio ambiente, com níveis de poluição que podem dizimar vidas naturais, impedindo o avanço de condições ambientais que são primordiais para o sustento da flora e fauna.

A empresa pesquisada, atua no seguimento de troca de fluídos automotivos na cidade de Manaus, no mercado a cerca de 20 anos, é uma organização estruturada e bastante reconhecida entre os clientes, pela eficiência com o qual realiza seus serviços, funcionando de segunda a sábado, recebem diariamente cerca de 100 clientes para troca principalmente de óleo lubrificantes do motor e câmbio. Com essa quantidade expressiva de consumidor, a empresa ainda possui parcerias comerciais com gigantes do ramo.

Além disso, seguem rigorosamente os meios de coleta fluídos removidos, tendo assim, destinação correta. Porém, notou-se que os recipientes os óleos, não são totalmente esvaziados no ato da troca, de maneira ficam sobras consideráveis nas garrafas, parte disso, ocorre pela agilidade da qual o operador deve ter, devido ao alto fluxo de clientes, no entanto, a principal causa, está relacionado com sua característica de viscosidade, que apresenta certa resistência perante a gravidade. Dessa maneira, o artigo apresentará meios que garantirão o reaproveitamento dessas sobras de lubrificantes, para utilização máxima desses fluídos, evitando o menor contato possível com o ambiente e condições de reciclagem das garrafas.

Como maneira de atingir esse objetivo, o artigo ainda contará com o suporte de técnicas da gestão da qualidade, ligadas a

normas ambientais que de maneira precisa, apresentarão condições adequadas e sistemáticas, sem que exista desperdício financeiro de qualquer tipo de natureza.


2. ÓLEOS LUBRIFICANTES

Os óleos lubrificantes são derivados do petróleo, onde em sua composição, apresenta óleos básicos mais os aditivos. A principal função dos óleos lubrificantes, é a redução do atrito entre as peças metálicas, de maneira a evitar desgaste precoce nos componentes, levando esses a terem a vida útil, devidamente adaptada ao uso do qual foi ofertado, basicamente, está presente em todos os meios de aplicação do ramo metalúrgico. No setor automotivo, ganhou um destaque essencial, agregando valor considerável ao veículo.

O sistema de lubrificação do motor garante que todas as suas peças móveis, especialmente pistões, virabrequins, eixo do comando de válvulas, bielas e tuchos - funcionem sem que as superfícies de contato entre eles e demais componentes realizem muito atrito entre si, diminuindo assim os desgaste elevado e superaquecimento. O sistema de lubrificação típico de um motor é composto por diversos componentes que fazem circular óleo no sistema, controlam a pressão do mesmo e fazem a sua filtragem de maneira que ocorra uma lubrificação adequada em todas as áreas de atrito, sob todas as condições de funcionamento. (MAIA, 2009).

Situações semelhantes às do motor, ocorrerem em outras partes do veículo, como é o caso da caixa de câmbio, popularmente conhecida como caixa de marcha, responsável por dar força e aumento de rotação a veículo. Funciona por meio de um jogo de engrenagem, porém, ao contrário do que acontece no motor, as partes trabalham meramente mergulhadas no lubrificante, dessa maneira, apresenta um sistema de arrefecimento, menos complexo.

Segundo Filho (2010), existem algumas classificações mais específicas desses fluídos lubrificantes: Os minerais – produzidos diretamente a partir do petróleo; Sintéticos – desenvolvidos em laboratórios principalmente para atender aos motores mais potentes; Semissintéticos – composto por parte mineral e parte sintético, onde as duas composições formam um produto bastante resistente.



Dentro dessas classificações, existem outras subclassificações, relacionadas com a viscosidade do produto, onde esses por sua vez, são diferenciados de acordo com o SAE (*Society of Automotive Engineers*), onde por meio desse para motores, existem descrições específicas associadas as condições climáticas: Óleos de Verão - SAE 20, 30, 40, 50, 60 e Óleos de Inverno: SAE 0W, 5W, 10W, 15W, 20W, 25W. Para o câmbio, não existem classificações de climas, sendo que quase todos os fabricantes recomendam a utilização do SAE 90 como padrão.

3. SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL

O Sistema de Gestão Ambiental (SGA), são convenções, direcionamentos e demais procedimentos técnicos que proporcionam as empresas uma melhor integração com o meio ambiente, sem a ocorrência de agressões e degradações da natureza. A norma que rege mundialmente os padrões ambientais, são estruturados por meio da ISO 14001.

A parte de um sistema de gestão de uma organização utilizada para desenvolver e implementar sua política ambiental e gerenciar seus aspectos ambientais: Conjunto de elementos inter-relacionados utilizados para estabelecer a política e os objetivos e para atingir esses objetivos; inclui estrutura organizacional, atividades de planejamento, responsabilidades, práticas, procedimentos, e recursos. (IEL, 2013, p.12).

O SGA, ainda atua em parceria com entidades públicas, no controle de poluentes emitidos pelas empresas sejam comerciais ou industriais. Geralmente com a prévia apresentação de cartilhas e demais meios informação, os gestores da organizações, são devidamente informados dos riscos de suas atividades, onde em contra partida, exige-se apresentação de projetos de sustentabilidade, ou mesmo de ações que comprovem com veracidade, o controle eficiente dos produtos nocivos. No meio comercial, geralmente as oficinas mecânicas e postos que trabalham com troca de fluídos, recebem constantes auditorias, do qual a intenção, e de proteção plena ao meio ambiente.

Os impactos ambientais oriundos das atividades da troca de óleos lubrificantes nos postos revendedores de combustível, a metodologia de avaliação dos impactos ambientais provenientes das atividades e a identificação/avaliação dos riscos de

segurança e conservação ambiental associadas às atividades operacionais e as instalações precisam ser analisados. A atividade de troca de óleo lubrificante gera resíduos que podem ocasionar impactos no meio ambiente se não forem tomadas as devidas precauções. Estes resíduos são o óleo lubrificante usado e as embalagens utilizadas com resíduo de óleo lubrificante aderido as paredes das embalagens. (NOPPERT, 2008).


Uma das atividades obrigatórias para esse tipo de atuação, trata-se da reciclagem tanto dos fluidos desgastados e filtros, como de suas embalagens. Em alguns casos, os fabricantes desses itens, possuem programas de coletas visando o reaproveitamento de parte significativa, onde uma de suas exigências, é o preparo correto desses componentes, ou seja, sem impurezas.

4. GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL

A Gestão da Qualidade Total, tornou-se tão importante para as empresas do século XXI, que tem seu marco registrado conhecido como a quarta Era da Qualidade, onde diversos outros conceitos foram aprimorados ao longo dos últimos séculos, de maneira que o seu conjunto, transformou-se em um sistema de extrema relevância as metodologias e direcionamentos que serão aplicados em uma organização.

O conceito de qualidade total é amplo e dinâmico. Em princípio quando se fala em qualidade nos negócios de uma organização fala-se em uma filosofia de gestão na qual se busca a excelência nos resultados em todas as áreas de atuação da organização, permitindo a cada funcionário pensar no aprimoramento contínuo da qualidade do negócio como meio possibilitador da adequação dos produtos e serviços às exigências dos clientes, pois no atual contexto de competitividade sobrevivi à organização que apresentar melhores produtos ou serviços, ou seja, aquela que inicialmente proporciona melhores condições de trabalho para seus funcionários, aquela que observa a informação como veículo de diminuição de incertezas [...]. (LIMA, 2011).

Antes da Gestão da Qualidade Total, a qualidade de determinada empresa era medida de acordo com o seu processo produtivo, ou seja, a qualidade em si era difundida, somente no setor da produção, de



maneira que para os demais, quase nunca existia um padrão estabelecido. Esse conceito mudou drasticamente, onde as mesmas exigências de qualidade, são cobradas em todos os setores. Outro ponto interessante, demonstra que na Gestão da Qualidade Total, os clientes, internos e externos, passaram a ter voz e poder de mudar determinados projetos.

De acordo com Ricardo (2010), os projetos de melhoria nunca tiveram tanta relevância dentro de uma organização, gestores impulsionam seus colaboradores a apresentarem ideias que possam apresentar uma melhoria expressiva, sendo desde a redução de custo, a agilidade na execução de tarefas.

Tendo em vista, o grande apelo a atividades de melhoria contínua, a Gestão da Qualidade Total ampliou ainda mais a utilização das ferramentas da qualidade, vinculadas a sistemas que atuam no acompanhamento desses procedimentos. As ferramentas são empregadas para identificação de determinada oportunidade, mensuração dessas, e de acordo com uma série de levantamento de dados, estruturação do

projeto. Dentre essas ferramentas, destaca-se o gráfico de Pareto como um excelente demonstrativo de prioridades, além de indicador de desempenho, por outro lado a organização da proposta, poder criada a partir do *5W2H*.

5. ESTUDO DE CASO

A viscosidade do óleo lubrificante, naturalmente apresenta determinada resistência em relação a gravidade, de maneira que mesmo na ocorrência de virar de cabeça para baixo seu recipiente, determinada quantidade continuará residindo dentro da garrafa, onde apenas sairá completamente, em horas após a ação de tender a saída do fluido para baixo. A empresa onde o artigo de desenvolve, possui um alto índice diário no recebimento de clientes, para trocas de lubrificantes e filtros nos motores e câmbios, a tabela a seguir, demonstra como as atividades geralmente ocorrem, para comercialização de fluidos para motores de veículos de passeio, onde a observação ocorreu na segunda semana de setembro de 2017.

Tabela 01: Recebimento semanal de clientes – óleo e filtro do motor

Dia	Veículos de Passeio	Quantidade de óleo por motor (litros)	Total Comercializado
Segunda-feira	37	3,5	129,5
Terça-feira	28	3,5	98
Quarta-feira	41	3,5	143,5
Quinta-feira	27	3,5	94,5
Sexta-feira	33	3,5	115,5
Sábado	45	3,5	157,5
Total	211	21	4431

Fonte: Elaborado pelos autores, 2017

Dentre a quantidade apresentada na Tabela 01, alguns clientes além de solicitarem troca do óleo e filtro do motor, optaram

complemento de fluido na caixa de câmbio. Para apresentação desses, elaborou-se a Tabela 02.

Tabela 02: Recebimento semanal de clientes – óleo e filtro do motor e câmbio

DIA	VEÍCULOS DE PASSEIO	QUANTIDADE DE ÓLEO POR CÂMBIO (litros)	TOTAL COMERCIALIZADO
Segunda-feira	19	1	19
Terça-feira	21	1	21
Quarta-feira	15	1	15
Quinta-feira	28	1	28
Sexta-feira	31	1	31
Sábado	27	1	27
Total	141	6	846

Fonte: Elaborado pelos autores, 2017

Com todo esse total de litros de óleos lubrificantes comercializados, estima-se que exista perda expressiva no acúmulo de sobras que ficam no recipiente. Para fins de reciclagem das garrafas, esse acúmulo pode ser considerado como impurezas, devido a estrutura física do óleo, não ser compatível com estrutura dos recipientes. De outro modo, essa mesma sobra de óleo, pode ser reaproveitada, apresentando determinada quantidade ao consumidor como cortesia para complemento do fluido, situação que poderia ser explorada de modo a atrair mais clientes bem como estratégia de fidelização.

6. PROPOSTA DE MELHORIA

Para um melhor entendimento do processo, elaborou-se a tabela a seguir, informando quais são as etapas necessárias entre o início das atividades e término de todo o processo de trocas dos fluidos. Vale ressaltar, que a empresa não trabalha com procedimentos de manutenção, todas as suas ações são pertinentes somente a substituição do óleo e troca de filtros.

Tabela 03: Etapas do processo

SQC	Atividade	Observação
1	Cliente se dirige a loja onde é organizado de acordo com a ordem de chegada	Empresa não atua na modalidade de agendamento, assim, existe um colaborador responsável pela organização conforme a ordem de chegada
2	Cliente informa ao profissional de troca, o tipo de substituição que deseja realizar	O profissional é instruído a verificar o adesivo de substituição, para confirmação do tempo de validade dos fluido a ser substituído
3	Profissional informa ao cliente a quantidade e modelo dos itens que serão necessários adquirir	Os profissionais recebem treinamentos e reciclagens referente ao tipo de fluido mais adequado ao veículo em serviço
4	Cliente se dirige ao balcão de pedidos, onde informa os itens que serão adquiridos	Nesse processo, os profissionais do balcão solicitam a quilometragem atual do veículo, onde lhe entregam um novo adesivo com informativos para a próxima substituição
5	Produtos são direcionados ao profissional de troca	Inicia-se o processo de substituição, com atenção para os padrões de qualidade exigidos pela empresa

Fonte: Elaborado pelos autores, 2017

Em média, o tempo necessário para conclusão de todo esse processo, gira em

torno de 20 minutos, considerando desde a chegada dos clientes, está a liberação do

veículo. Existem algumas particularidades em relação a algumas montadoras, o que acarretam em acréscimos de tempo nessa estimativa, deixando a atividade mais extensa.

A tabela a seguir, foi elaborada considerando cinco marcas de veículos que mais existe procura.

Tabela 04: Tempo de execução

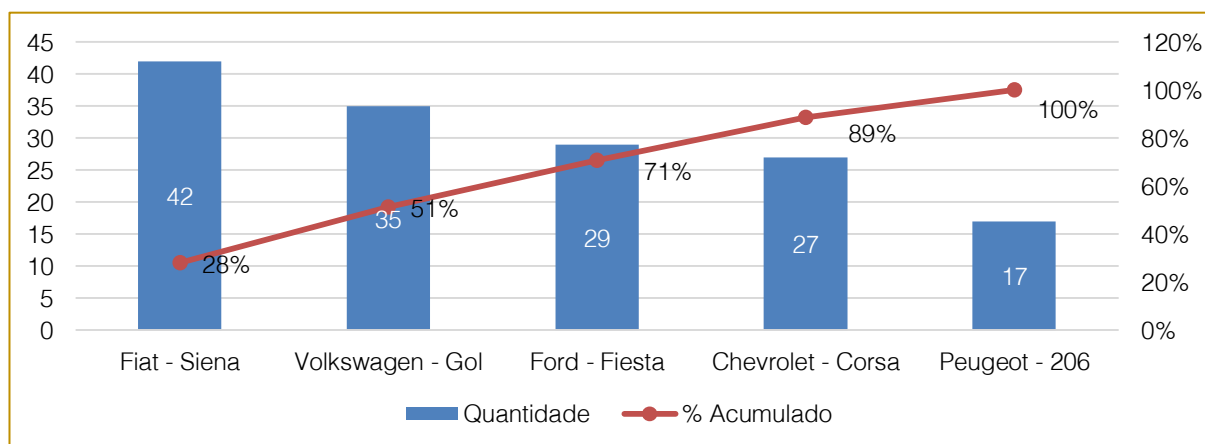
Tempo em Minutos				
Fabricante	Substituição do óleo + filtro	Complemento de óleo no câmbio	Filtro de ar + filtro de combustível	Total
Chevrolet	10	2	3	15
Fiat	10	3	5	18
Volkswagen	12	3	6	21
Ford	12	4	3	19
Peugeot	10	4	6	20

Fonte: Elaborado pelos autores, 2017

Os veículos do fabricante Volkswagen e Peugeot, possuem uma série de capas protetoras entre os filtros e bujões para remoção dos itens desgastados, as demais marcas possuem acesso mais facilitando, dentre esses, a marca Chevrolet, é o que mais

facilita para o tipo de atividade da empresa. O gráfico de Pareto a seguir, foi elaborado durante a semana da pesquisa, em comparação quantidade total de veículos e suas respectivas marcas.

Figura 01: Gráfico de Pareto – Veículos vendidos



Fonte: Adaptado de Rocha, 2017

Aponta-se pelo gráfico de Pareto que entre os veículos populares mais atendidos, Siena e Gol estão a frente, onde o tempo de serviço para um é 18 e 21 minutos respectivamente.

Considerando uma utilização completa dos óleos, os recipientes deveriam ficar em posição de derramamento, por pelo menos 45 minutos, tempo médio para garantia de todo o escoamento. Porém, tal prática torna-se não aplicável, considerando o grande número de

clientes a serem atendidos, bem como demais afazeres que os proprietários os veículos possam ter.

Dessa maneira, o artigo concentrará esforço em um plano de melhoria que traga algum tipo de benefício a empresa, sem que comprometa os andamentos normais do processo de execução dos serviços apontados.

7. PLANEJAMENTO DA PROPOSTA

Evidenciou-se nos dias da pesquisa, que após a utilização dos recipientes, os mesmos são agrupados devidamente tampados dentro de tambores metálicos de 500 litros, de acordo com a marca e modelo dos fluídos, onde ao fim de cada expediente, uma

empresa terceirizada responsável por reciclagem, recolhe esses itens. Essa separação ocorre, devido a recomendações da empresa coletora.

Assim, para estruturação da proposta, utilizou-se a ferramenta 5W2H.

Tabela 05: 5W2H

Reaproveitamento do acúmulo de sobras de óleos nos recipientes					
O que será feito?	Quem fará?	Quando?	Onde?	Como?	Quanto custa?
Confeccionar 5 grades acumuladoras de recipientes de óleo	Gerente de serviços em supervisão a empresa terceirizada	Prazo final 16/10/17	Salão de serviços	As grades serão utilizadas para organizar uniformemente os recipientes, onde quando atingirem o limite máximo, serão giradas de ponta para baixo, de maneira que todo óleo restante, cairá em um funil tendo como base um tambor para acumular as sobras	- Valor unitário R\$65,00 - Valor Total R\$325,00
Confeccionar base com haste onde a grades serão acopladas					R\$ 150,00

Fonte: Adaptado de Rocha, 2017

Considerando que o tempo atual para execução dos serviços é crítico, as grades acumuladoras permitirão que a retirada total das sobras de óleo, mesmo após a finalização

dos serviços pertinentes as atividades da empresa. Para melhores explicações e contextualização da proposta de melhoria, elaborou-se a tabela a seguir.

Tabela 05: Execução do plano de melhoria

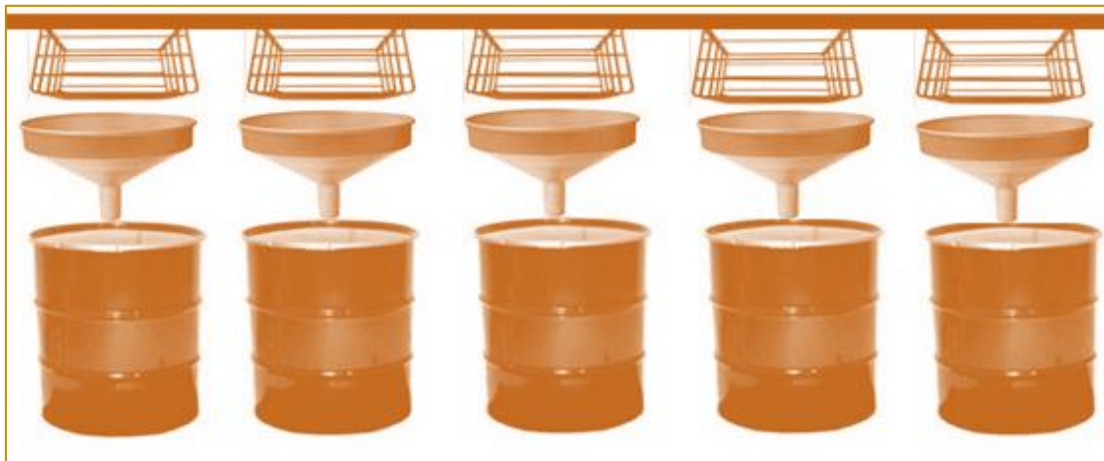
Sequência	Atividade	Observação
1	Agrupar uniformemente os recipientes dentro das grades	As grades serão confeccionadas para as seguintes especificações em metros: 0,4 x 1 x 0,6. Como as medidas dos recipientes são bem próximas, estima-se que por gradem poderá ser agrupado até 20 recipientes
2	Girar a grade de maneira que a abertura dos recipientes, fiquem para baixo	O derramamento ocorrerá dentro de um funil já existente na empresa, onde este por sua vez, levará as sobras para um tambor metálico de 200 litros para armazenamento
3	Em período de 2 horas remover os recipientes, e iniciar deixando espaço na grade para uma nova remessa	Esse período será o suficiente para que toda a sobra esorra em sua totalidade, onde o processo deverá ser renovado a cada esse espaço de tempo
4	Retirar o óleo armazenado no tambor para utilização de acordo com a definição prévia	Para retirar o óleo acumulado, a empresa disponibiliza de uma bomba elétrica

Fonte: Elaborado pelos autores, 2017

A figura a seguir demonstra como ficaria a estruturação desse projeto, que aproveitaria um espaço no salão de serviços, de maneira

que não acarretaria na redução do layout funcional do ambiente de atividades.

Figura 02: Visualização estimada do projeto instalado



Fonte: Adaptado da internet, 2017

Em um cálculo imediato sobre o quanto poderia ser acumulado, estima-se que semanalmente, cerca de 2 litros de óleo poderiam ser recuperados. Ressaltando que não haveriam custos quanto a aquisição dos funis e tambores, pois, existe um grande estoque desses itens na empresa.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com as devidas aplicações conforme informado no 5W2H e Tabela 05, a empresa aumentará sua contribuição de proteção do meio ambiente, de maneira a elaborar uma espécie de filtro, evitando que o óleo como solução altamente poluente, agrida a natureza e todos os demais organismos necessários para a vida.

Do mesmo modo, o projeto servirá de evidência como melhoria contínua, as constantes auditorias ambientais realizadas pela prefeitura de Manaus, que costumam ser bastante exigentes. Onde na última realizada em 27/01/2017, houveram cobranças para a implantação desse tipo de ações, pois de acordo com os documentos da prefeitura, o registro de atividades de melhoria no local, estavam datadas no ano de 2012.

Houve imediata aprovação do projeto por parte da gerencia, que demonstrou animação em ver as ações em funcionamento de maneira efetiva. Uma das preocupações, foi quanto a mistura de óleo que poderia

acontecer, principalmente, entre os fluídos do motor e da caixa de câmbio, porém, aponta-se que atualmente, já existem ações contra a mistura de recipientes no tambor, situação que apenas iria se repetir com a utilização das grades, porém, mesmo assim, o gerente de serviços ficou responsável em manter um controle mais efetivo dessa atividade, uma vez que o as sobras, serão reaproveitadas. Um projeto derivado de uma oportunidade de melhoria, para ser efetivo e justificável, deve unir de maneira plena a postura da empresa em relação as possíveis adversidades associadas ao seu meio de atuação, de modo que suas implicações resultantes, lhe ofereçam ferramentas necessárias, para futuros questionamentos agregados cobranças de diversas naturezas.

O investimento para sua efetivação não necessariamente precisa ser de alto custo, porém, obrigatoriamente deve ser funcional. Assim, a elaboração o artigo atingiu sua parcela de relevância para a empresa pesquisada e sociedade, demonstrando que ações consideradas simples, para podem causar um impacto muito grande em âmbitos distintos, e por vezes servindo de exemplo para demais organizações do ramo. O proprietário da empresa afirmou que parte do material coletado será comercializado e o valor dividido entre os profissionais que atuam no serviço, como maneira de incentivo a continuidade das ações aprovadas por meio da elaboração do artigo.



REFERÊNCIAS

[1]. FILHO, Júlio de Mesquita. Manutenção e lubrificação de equipamentos. Disponível em:<http://www.feb.unesp.br/jcandido/manutencao/Grupo_15.pdf>. Acesso 29 de setembro de 2017.

[2]. INSTITUTO EUVALDO LODI. Sistemas de Gestão Ambiental: ISSO 14001. 1 ed. Brasília: IEL/NC, 2013.

[3]. JOPPERT, Ney. A reciclagem das embalagens plásticas de óleo lubrificante e a gestão ambiental: um modelo a ser construído. Disponível em:<http://www.peamb.eng.uerj.br/trabalhosconclusao/2008/NeyJoppertJunior_Dissertacaofinal_29052008.pdf>. Acesso 29 de setembro de 2017.

[4]. LIMA, José Aniceto; SANTIAGO, Pietro Otávio. Os primeiros conceitos da gestão da qualidade total. Disponível em:<<http://rabci.org/rabci/sites/default/files/OS%20PRIM>

EIROS%20CONCEITOS%20DA%20GEST%C3%83O%20DA%20QUALIDADE%20TOTAL.pdf>. Acesso 29 de setembro de 2017

[5]. MAIA, Júlio César da Costa. Monitoramento de lubrificantes através de reações de oxidação. Disponível em:<http://www.nupeg.ufrn.br/documentos_finais/monografias_de_graduacao/juliocesar.pdf>. Acesso 29 de setembro de 2017.

[6]. RICARDO, Fabiana Alves. Gestão da Qualidade Total: a qualidade como valor percebido pelo cliente. Disponível em:<http://www.spositoonline.com.br/imagens/professor/tcc_fabiana.pdf>. Acesso 29 de setembro de 2017.

[7]. ROCHA, Alexandre Varanda... [et al]. Gerenciamento da Qualidade em Projetos. 1 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2014.

Capítulo 21

CRITÉRIOS COMPETITIVOS E ESTRATÉGIA DE OPERAÇÕES: ANÁLISE IMPORTÂNCIA-DESEMPENHO DE UMA DISTRIBUIDORA DE PRODUTOS ALIMENTÍCIOS

Raynne Serafim Bezerra

Allana Pedroso da Silva

Larissa Tiemi de Souza Tsukagoshi

Francisco Wesley Florencio Rodrigues

Resumo: O presente artigo tem como objetivo evidenciar a importância do conhecimento frente as estratégias de operações tendo como base de análise a matriz importância-desempenho e os critérios competitivos de mercado. O estudo visa também contribuir com o levantamento dos principais critérios específicos da área e medidas para a construção de uma estratégia de produção e operação eficiente para a empresa do ramo alimentício aqui analisada. Os procedimentos metodológicos utilizados foram mapeamento do processo produtivo da empresa, pesquisa bibliográfica e percepção dos clientes. Com a utilização da ferramenta matriz importância-desempenho foi possível avaliar o desempenho atual da empresa, a prioridade de cada critério analisado para os clientes e as ações estratégicas de melhoramento a serem tomadas. A partir da análise concluiu-se que a empresa adota como estratégia a fidelização de clientes através de preço e qualidade dos produtos. A análise identificou também os critérios competitivos que deveriam ser priorizados pela empresa, considerando a metodologia utilizada de valor percebido pelo cliente e desempenho com relação a concorrência. Como resultado, os proprietários e administradores da empresa puderam visualizar as alternativas estratégicas para a melhoria de suas operações.

Palavras chave: Operações, Critérios competitivos, Importância, Desempenho.



1 INTRODUÇÃO

A estrutura de uma empresa é a primeira percepção que o cliente terá do serviço, ela deve estar dentro daquilo que é minimamente esperada de uma empresa na sua área de atuação, garantindo que a experiência seja completa e que o cliente se sinta à vontade, a organização deve estar de tal modo que o cliente seja capaz de identificar o que ele quer, sem que ele tenha a sensação de estar perdido, desse modo deve haver facilitadores para que o cliente identifique o que procura com facilidade.

Devido à grande competitividade entre as organizações e as elevadas exigências dos clientes, o controle e a avaliação das estratégias de operações dentro das organizações tem se tornado a maior preocupação dos gestores empresariais. A estratégia de operações de forma sucinta trata do conjunto de decisões ligadas à função de produção, responsável por satisfazer as demandas dos consumidores por meio de uma produção bem elaborada, além da entrega de produtos e serviços.

O mercado de alimentos é um dos mais procurados e um dos que mais crescem no mundo, o setor de alimentos representa cerca de 10% do Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil, investir em um negócio nesse ramo pode gerar ótimos resultados dentro de um curto período de tempo. Slack e Lewis (2009) destacam que a estratégia de operações está relacionada com o ambiente empresarial como um todo, não somente com os processos individuais, mas com o processo de transformação total. Portanto, entender a dinâmica de mercado, sua estrutura e exigências competitivas mostra-se fundamentalmente estratégico para o setor de distribuição alimentícia.

Este estudo foi realizado em uma empresa de pequeno porte, distribuidora de produto para panificação e confeitaria, com o objetivo de analisar através da matriz importância/desempenho, as tomadas de decisões, os qualificadores e identificação de clientela, a fim de mostrar sua situação em relação aos seus concorrentes e as exigências do mercado. Para isso foi desenvolvido um mapeamento dos processos produtivos e foram identificadas as estratégia e critérios competitivos — qualificadores ou ganhadores de pedidos — priorizados pela empresa.

2 METODOLOGIA

Inicialmente, foram estabelecidos os conceitos teóricos, fundamentados em referências bibliográficas de gestão do conhecimento e estratégia de operações. Após a fundamentação, realizou-se um estudo do caso com a aplicação de questionários e visitas, como principais instrumentos de coletas de dados. Para o estudo, elaborou-se um questionário alpha destinado aos proprietários da empresa para obter dados específicos e mapear o processo produtivo da mesma e também outro questionário beta voltado para análise perspectiva dos clientes. As entrevistas tiveram o intuito de avaliar o desempenho da empresa com relação aos critérios competitivos. Logo, depois organizaram as informações coletadas, possibilitando a construção de tabelas da matriz importância-desempenho, de forma a relacionar os critérios de desempenho citados; analisando e avaliando a atuação da empresa em relação ao mercado competitivo, a fim de levantar propostas de melhoria para a mesma.

2.1 ESTRATÉGIA DE OPERAÇÕES

Estratégia de operações está menos relacionada com processos individuais e mais com o processo de transformação total, ou seja, com o negócio como um todo. Está relacionada com a forma como o ambiente competitivo está mudando e com o que a operação tem de fazer a fim de atender desafios atuais e futuros (SLACK; LEWIS, 2009). A estratégia em si tem como finalidade determinar os objetivos gerais que direcionam a empresa e planejar um caminho de destaque para a empresa em longo prazo.

Deste modo, a análise do meio em que a empresa está inserida, o conhecimento dos concorrentes e clientes, é o que leva a escolha da estratégia de operação a ser utilizada e possibilita a definição das metas e ações para atingir os objetivos fins.

2.2 CRITÉRIOS COMPETITIVOS

Segundo, Slack e Lewis (2009), os critérios competitivos se relacionam especificamente à tarefa básica de atender às exigências dos consumidores e contribuir para a competitividade, assim, é necessário que os gestores das organizações

compreendam os objetivos de seus stakeholders para estabelecer os seus objetivos. Para facilitar a análise dos processos e as ações a serem todas para

evolução, Slack e Lewis (2009) estabelecem como critérios competitivos: qualidade, velocidade, confiabilidade, flexibilidade e custo, conforme detalhados na Tabela 1.

Tabela 1 – Critérios Competitivos

Critérios Competitivos	Descrição
Qualidade	Produzir os produtos e serviços de acordo com as expectativas do consumidor. Pode ser: desempenho, durabilidade, serviços agregados, estética ou qualidade do produto percebida.
Velocidade	Entregar produtos ou serviços dentro dos prazos estipulados e corrigir eventuais defeitos imediatamente após ocorrer. Pode ser: Velocidade no atendimento ou velocidade de entrega.
Confiabilidade	Principalmente uma questão de cumprir as datas e prazos estabelecidos com os consumidores, além de garantir aos mesmos uma confiança nos produtos e serviços oferecidos pela empresa.
Flexibilidade	Capacidade de trabalhar e oferecer diferentes produtos e serviços para os clientes. Pode ser: Variedade no mix de produtos, várias formas de pagamentos, flexibilidade de horário.
Custo	Produzir produtos e serviços à baixo custo, possibilitando a prática de menores preços

Os critérios ganhadores de pedidos são aqueles que contribuem para a realização de um negócio, em outras palavras, são considerados pelos consumidores como razões-chaves para comprar o produto ou serviço (SLACK et al., 2009). São aqueles critérios que levam o cliente a preferir um produto de uma determinada empresa em relação aos produtos da concorrência. Os critérios qualificadores podem não ser os principais determinantes do sucesso competitivo, mas também são importantes, uma vez que são os aspectos da competitividade nos quais o desempenho da produção deve estar acima de um determinado nível para, pelo menos, ser considerado pelo cliente (SLACK et al., 2009). São critérios nos quais a empresa deve estar acima de um padrão mínimo para competir no mercado de atuação.

Tendo conhecimento dos fatores mais importantes para os clientes, podemos definir

se existem e quais são os *trade off* dentro da empresa. O conceito de *trade off*, implica no fato de que a melhoria de um critério poderá implicar em um impacto negativo no outro (PAIVA; CARVALHO; FENSTERSEFEIR, 2004).

2.3 MATRIZ IMPORTÂNCIA-DESEMPENHO

A importância e o desempenho são vertes que devem sempre ser estabelecidas antes da tomada de uma decisão importante dentro da empresa. Visto isso, Slack (1994) utiliza a classificação de importância de critérios de Hill (1994) e incorpora a ela a análise comparativa de desempenho, resultando numa das mais conhecidas ferramentas de priorização: a matriz importância-desempenho. Embora a análise importância-desempenho já existisse na época em que a matriz foi criada, Slack (1994) introduziu a essa uma metodologia de

fácil compreensão no processo de formulação da estratégia de operações, desenvolvendo uma ferramenta que representa uma importante contribuição para a área.

Para uma melhor operacionalização da ferramenta, Slack (1994) criou duas escalas de nove pontos, uma para a avaliação da importância de cada critério para o cliente e outra para a avaliação do desempenho de cada critério na empresa com relação à concorrência, assim os critérios competitivos

são avaliados e os resultados são “plotados” na matriz.

Inicialmente, realiza-se uma análise dos critérios competitivos quanto a importância para os consumidores. A escala de 9 pontos, é discriminada e dividida em três categorias de fatores competitivos (ganhadores de pedidos, qualificadores e menos importantes) e divide cada uma dessas em três, representando posições forte, média e fraca, conforme exposto na tabela 2.

Tabela 2 – Escala de importância para os critérios competitivos

Importância	Nota	Descrição
Ganhadores de pedidos	1	Fornece vantagem crucial
	2	Fornece vantagem importante
	3	Fornece vantagem útil
Qualificadores	4	Está a cima dos bons padrões
	5	Está de acordo com os padrões industriais médios
	6	Está pouco atrás do restante das indústrias
Menos importantes	7	Pouco considerado, mas pode vir a ser importante
	8	Raramente considerados pelos consumidores
	9	Nunca considerados pelos consumidores

Fonte: Adaptado de Slack e Lewis (2009)

Em um segundo momento, é realizada uma análise dos critérios competitivos quanto ao desempenho em relação aos concorrentes. Para isso a escala é dividida basicamente por meio

de um julgamento se o desempenho atingido é melhor, igual ou pior do que aquele de seus concorrentes, conforme exposto na tabela 3.

Tabela 3 – Escala de desempenho para os critérios competitivos

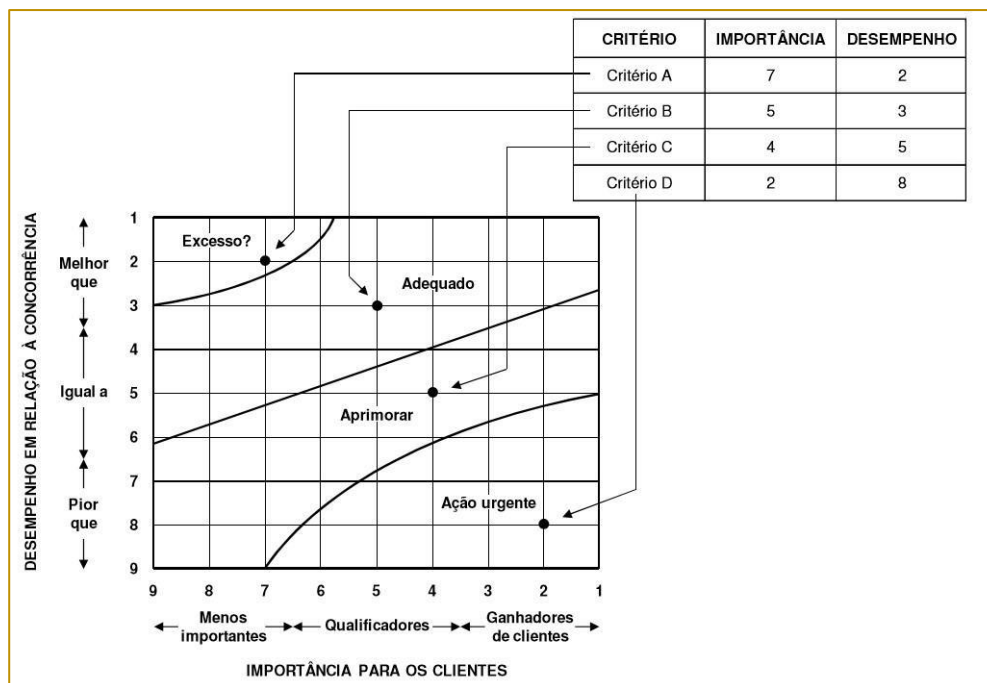
Desempenho	Nota	Descrição
Melhor que a concorrência	1	Consideravelmente melhor que a concorrência
	2	Claramente melhor que a concorrência
	3	Marginalmente melhor que a concorrência
Igual a concorrência	4	Pouco a cima da concorrência
	5	Mais o menos igual a concorrência
	6	Ligeralmente pior que a média da concorrência
Pior que a concorrência	7	Algumas vezes pior que a concorrência
	8	Geralmente pior que a concorrência
	9	Definitivamente pior que a concorrência

Fonte: Adaptado de Slack e Lewis (2009)

A partir dessas avaliações, é possível partir para a terceira etapa, que consiste em preencher a matriz importância-desempenho,

mediante o posicionamento de cada critério competitivo nesta, de acordo com a sua pontuação.

Figura 1 – Matriz importância-desempenho



Fonte: Adaptado de Slack (1994)

A matriz importância-desempenho é firmada em duas vertentes, a importância para os clientes e o desempenho em relação a concorrência, a matriz também é dividida em 4 zonas de prioridade que nos permitem interpretar a partir da matriz formada a situação atual dos critérios analisados dentro da empresa. As zonas possuem os seguintes significados:

Zona de excesso? – O ponto de interrogação é importante, demonstra que o “excesso” não é uma constatação, mas algo se averiguar. Se alguns critérios que encontram nesta área, isso mostra que o desempenho alcançado esta talvez além do que o necessário.

Zona adequado – Critérios competitivos que se encontram nesta área devem ser considerados satisfatórios, a curto e no médio prazo.

Zona aprimorar – Qualquer critério que se encontre nesta área é um candidato a uma melhoria não com uma prioridade extrema, mas sim a médio prazo.

Zona de ação urgente – Esta área indica que o desempenho do critério analisado está muito abaixo do esperado, dada a sua importância para o cliente, portanto é necessária uma ação de melhoria urgente.

Todas essas informações nos permitem, finalmente, definir as prioridades de melhoramento que devem ser dadas a cada critério competitivo.

3 ESTUDO DO CASO – A EMPRESA DOURAPAN

A organização em estudo é uma distribuidora de produtos alimentícios para panificação, cujo nome Dourapan, que atua no mercado há apenas 1 ano e possui somente uma sede na cidade de Dourados – MS. A organização possui capital fechado, dividido e controlado apenas pelos dois sócios e fundadores da empresa.

O foco da empresa é a venda de produtos de panificação por atacado, realizando o serviço de entrega do produto ao cliente, no entanto, com a sede física a empresa também realiza a venda alguns produtos no varejo. Atualmente a maior fonte de renda da empresa é a venda de produtos por atacado na região do estado.

Os gestores da empresa utilizaram de conhecimento básico a partir de suas experiências de vida, intuições (elementos cognitivos) e profissionais, assim como a observação empírica da concorrência e assim, buscou aplicar novas tecnologias na

produção e no investimento dos serviços ofertados aos clientes.

O estoque da empresa é sazonal e de ciclo, ou seja, o estoque funciona a partir de uma pequena previsão de demanda, e como a empresa trabalha com diversos produtos é mantido um ciclo de mercadorias de acordo com a escala de pedidos. No entanto, não existe um responsável apenas pela administração da demanda e estoque, esse controle é feito por parte dos proprietários.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Seguindo a metodologia escolhida para a elaboração a matriz importância-desempenho, em um primeiro momento após a realização de uma revisão literária, foram definidos os critérios competitivos específicos da área de atuação da empresa, através de uma análise de mercado, sendo esses critérios ramificações dos critérios genéricos estabelecidos por Slack e Lewis (2009). A tabela 4 mostra como foram divididos os critérios genéricos em critérios específicos da área.

Tabela 4 – Critérios competitivos específicos

Critérios Competitivos Teóricos	Critérios Competitivos Específicos
Qualidade	Qualidade do atendimento Ambiente físico
Velocidade	Agilidade do pedido Processamento do pedido
Confiabilidade	Qualidade do produto Tempo de entrega
Flexibilidade	Flexibilidade de pagamento Mix de produtos Flexibilidade de quantidade Flexibilidade de entrega
Custo	Preço

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)


Ao fim da primeira etapa foi elaborada uma lista contendo 11 critérios competitivos. Em um segundo momento, foi realizada uma avaliação afim de classificar cada um dos

critérios definidos dentro da escala de 9 pontos. Utilizando como base de análise o mapeamento do processo produtivo e a percepção dos clientes.

Tabela 5 – Pontuação importância e desempenho da empresa

Critérios	Importância	Desempenho
Agilidade do pedido	2	3
Ambiente físico	5	6
Flexibilidade de entrega	2	5
Flexibilidade de pagamento	2	2
Flexibilidade de quantidade	4	5
Mix de produtos	1	5
Preço	3	3
Processamento do pedido	4	3
Qualidade do atendimento	3	3
Qualidade do produto	1	2
Tempo de entrega	2	3

Fonte: Elaborada pelos autores (2017)



planejar suas entregas com base de um veículo fixo na cidade e o outro veículo responsável pelas entregas na região que é o forte da empresa.

5 CONCLUSÃO

A partir do estudo realizado, pode se concluir que a aplicação de ferramentas de análise como a matriz importância-desempenho, nos proporcionam a segurança de definir com precisão quais critérios competitivos dentro da organização devem ser mudados e a partir disso definir qual a melhor estratégia de operação a ser adotada. Decisões direcionadas de forma mais eficaz contribuem para a geração de maior competitividade da empresa e valorização dos clientes.

De acordo com a análise feita, conclui-se que a empresa ocupa uma posição intermediária dentro do seu mercado de atuação, sendo importante para o crescimento da organização um

melhor monitoramento dos critérios competitivos e administração dos recursos. Devesse atentar aos pontos fracos e fortes da empresa no momento, como por exemplo o seu destaque no preço e nas distintas formas de pagamento; e como ponto de prioridade de melhoria o requisito flexibilidade de entrega, que pode até mesmo interferir no desempenho de outros critérios como: tempo de entrega, qualidade do atendimento e processamento do pedido.

O ambiente físico também é um critério a ser melhorado, foi relatado em pesquisa

que a opção de compra por varejo é uma área que pode ser melhor desenvolvida pela empresa para geração de renda, aumentar o mix disponível para varejo pode ser também uma solução para este problema. Para a empresa analisada é conveniente a alteração do layout da empresa, uma melhor distribuição dos produtos para fácil identificação por parte dos clientes pode atrair novos olhares para a empresa. Além disso, a área de marketing demonstra-se muito importante em todo mercado de trabalho, no mercado estudado não é diferente, uma maior estruturação de marketing visual e digital da empresa é uma sugestão que pode gerar em curto prazo um retorno positivo a empresa.

Com todas as colocações da pesquisa é notável a existência de um *trade off* dentro da empresa que requer atenção dos proprietários. O foco muito voltado para vendas por atacado tem feito com que a empresa tenha deixado a desejar nas vendas por varejo, que é um ponto que deveria ser mais explorado. Esse *trade off* encontrado, explica critérios como ambiente físico e mix de produtos estarem abaixo do limite aceitável na matriz.

Contudo, a empresa Dourapan é uma empresa nova e como toda empresa em fase de crescimento precisa de mudanças em sua estratégia operacional. Aproveitar o mercado que está em desenvolvimento na região e se consolidar é a sugestão principal da equipe de pesquisa.

REFERÊNCIAS

[1]. HILL, Terry. Manufacturing strategy: text and cases. 2.ed. Burr Ridge: Irwin, 1994.

[2]. SLACK, N. LEWIS, M. Estratégia de Operações. 2 ed. São Paulo: Bookman, 2009

[3]. SLACK, Nigel. The importance-performance matrix as a determinant of improvement priority. International Journal of

Operations & Production Management. Vol. 14, n. 5, p. 59-75, 1994.

[4]. PAIVA, E. L.; CARVALHO JR., J. M.; FENSTERSEIFER, J. E. Estratégia de Produção e de Operações. Conceitos, Melhores Práticas e Visão de Futuro. Porto Alegre: Bookman, 2004, 192 p.

ANEXOS

Figura 3 – Logo da empresa analisada



Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

QUESTIONÁRIO ALPHA

Tempo de atuação da empresa no mercado?

Por que escolheu esse mercado?

Quais os principais produtos? Qual o preço?

Onde se localizam os principais fornecedores?

Qual o tempo médio de processamento do pedido a entrega? 6- Qual a maior e menor quantidade de produtos por entrega? 7- Quais as formas de pagamento?

Como é feita a entrega?

Existe promoções ou fidelização de clientes?

Como é feita a escolha dos fornecedores? Existe uma certificação?

Com quais marcas prefere trabalhar? Procura trabalhar apenas com marcas reconhecidas? 12- Existe feedback com os clientes?

Como é feito o marketing?

Qual é o ponto forte da empresa?



QUESTIONÁRIO BETA

Desde quando é cliente da empresa?

Por que escolheu esse escolheu essa empresa?

Como conheceu a empresa?

Quais produtos compra da empresa? 19- Acha os preços da empresa justos ?

A qualidade dos produtos utilizados é boa?

As entregas realizadas para você foram pontuais?

As quantidades pedias sempre foram atendidas com rapidez?

O tempo de atendimento do seu pedido (Devagar, Rápido, Super Rápido)? 24- Já fizeram algum tipo de desconto ou promoção para você?

25- Você confia nessa empresa como fornecedora de produtos para sua empresa? 26- Já procurou algum produto e não encontrou na empresa?

O que acha do atendimento da empresa?

Como você classifica o ambiente físico da empresa?

De 0 a 10, qual a nota que você atribui aos serviços e produtos da empresa Dourapan?

Autares

Alexandra Ramos Matuszak

Graduada em Engenharia de Produção pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná, campus Medianeira (2017). Atuou como Representante Estadual da ABEPRO Jovem (abril de 2013 a fevereiro de 2014). Atualmente é mestranda do Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná, campus Pato Branco.

Alexandre de Freitas Carneiro

Doutorando pelo Programa Doctorado en Administración pela Universidad Nacional de Misiones (UNaM), Argentina. Mestrado em Administração e Especialização em Contabilidade e Controladoria pela Universidade Federal de Rondônia. Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Vale do Rio Doce (MG). Professor do Departamento de Ciências Contábeis e de Administração da Universidade Federal de Rondônia. Avaliador do Congresso Internacional de Administração e Revisor de periódicos. Possui diversos trabalhos publicados em congressos e revistas nacionais e internacionais, com trabalho premiado na Espanha (Grupo de Investigación en Gobierno, Administración y Políticas Públicas – GIGAPP, 2016).

Allana Pedroso da Silva

Brasileira, residente na cidade de Dourados/MS, 20 anos, graduanda do curso de Engenharia de Produção (2021) na Universidade Federal da Grande Dourados, cursando atualmente o 5º período, foi integrante do Centro Acadêmico de Engenharia de Produção (CAEP) no período de 2016/2017, participa de projeto de pesquisa na área de sociologia econômica e finanças (2017/2018), possui um grande interesse e fascínio pelo papel social da engenharia de produção, tanto no âmbito econômico, educacional e organizacional. Publicação de artigo no CONBREPPO.

Ana Luíza Ferreira Mamede

Concluiu a graduação em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Goiás em março de 2018. Durante a graduação, realizou projeto de Iniciação Científica na área de Engenharia de Produção, subárea de Processos de Fabricação, com foco em soldagem. Participou de projeto de extensão na área de qualidade. Possui publicações em simpósios, congressos e capítulo de livro. As áreas de interesse são gestão da qualidade, planejamento e controle da produção e logística. No momento, atua como professora.

André Fenti Yamamoto

Graduando em Bacharelado em Engenharia de Produção na Universidade de São Paulo (USP), campus EEL, Lorena, SP, Brasil. Curso Técnico em Eletromecânica no SENAI - Antonio Devisate. Intercâmbio Acadêmico na North Carolina State University. Presidente do EmprEEL (Núcleo de Empreendedorismo do Campus EEL-USP). Estágio em Logística na empresa Heineken

Andrew Silva do Nascimento

Graduado em Engenharia de Produção pelo Centro Universitário do Norte

Ben-Hur de Albuquerque e Silva

Possui Graduação em Engenharia de Fortificação e Construção pelo Instituto Militar de Engenharia (1997), Mestrado em Engenharia de Transportes pelo Instituto Militar de Engenharia (2003), Doutorado em Engenharia Civil, ênfase em Pavimentação, pela COPPE/UFRJ, Pós-Doutorado em Engenharia Civil pela University of Virginia (USA, 2015). Atualmente é Pró-Reitor de Pós-Graduação do Instituto Militar de Engenharia, Professor dos cursos de Graduação em Engenharia de Fortificação e Construção, Pós-graduação em Engenharia de Transportes no Instituto Militar de Engenharia, e Professor contratado da PUC-Rio. Tem experiência na área de Engenharia Civil - Geotecnia - Pavimentos, com ênfase em rodovias, aeroportos e portos - projeto e execução.

Bianca Cristina Trentin

Graduada em Engenharia de Produção pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná, campus Medianeira. Mestranda do Programa de Pós Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação, UNICENTRO.

Camila Gonçalves Alves Pereira

Mestre (2018) em Construção Civil, linha de pesquisa: Gestão na Construção Civil pela Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG. Especialização em Gestão de Projetos pela Técnica PMI - IETEC (2016). Graduada em Engenharia Civil pela Universidade Federal de Minas Gerais (2013). Atualmente é Engenheira Orçamentista da Reta Engenharia. Tem experiência na área de Engenharia Civil, com ênfase em Construção Civil.

Carla Adriana Pizarro Schdmit

Graduada em Agronomia (1992), Mestre em Ciências de Alimentos (1997) e Doutora em Agronomia (2008) pela Universidade Estadual de Londrina (UEL). Especialista em Tecnologia de Sementes e Administração Rural. Atualmente é professora efetiva 40 horas em regime de dedicação exclusiva da Universidade Tecnológica Federal do Paraná no campus de Medianeira-PR, estando lotada no curso de Engenharia de Produção junto ao Departamento de Administração e Produção. Atua como professora convidada do mestrado em Tecnologia de Processos Químicos e Bioquímicos da UTFPR - Campus Pato Branco (2010) e professora permanente do mestrado em Tecnologias Computacionais para o Agronegócio da UTFPR - Campus Medianeira (2015).

Carolina Deina

Graduada em Engenharia de Produção pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná, campus Medianeira. Mestranda do Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná, campus Pato Branco.

Carolina Lourenço Santiago

Engenheira civil com ênfase em Engenharia Urbana pela Universidade Federal de São Carlos (2010), Especialista em Transporte Ferroviário de Carga pelo Instituto Militar de Engenharia (2017) e mestranda do Curso de Pós Graduação em Engenharia de Transportes, em Infraestrutura de Transportes pelo Instituto Militar de Engenharia. Atuou em projetos rodoviários e atualmente trabalha em projetos de infraestrutura ferroviária.

Claudio Alvim Zanini Pinter

Graduado em Administração pela Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL (1987) , Pós-Graduado em Economia Empresarial - UNISUL (1989) e Doutorado em Europa e América Latina - Crescimento e Desenvolvimento - Universidad de León Espanha (2003). Professor da Universidade do Sul de Santa Catarina. Experiência na área de Administração, com ênfase em Administração Financeira, atuando principalmente nos seguintes temas: Mercado de Capitais e Bolsa de Valores, Planejamento Estratégico, Empreendedorismo, História do Pensamento Administrativo, Gestão de Micro e Pequenas Empresas, e Gestão Estratégica. Professor do Ensino Virtual da UNISUL na área de Mercado de Capitais e Bolsa de Valores. Professor do MBA em Finanças, Mercado de Capitais. Professor Gestor da Empresa da Empresa Modelo. Profissional de Investimentos Certificado pela Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais (APIMEC) - CNPI 433. É membro fundador e líder do Grupo de Pesquisa em Administração Estratégica e Desenvolvimento Sustentável. Ex-Delegado do Conselho Regional de Administração de Santa Catarina desde (1998-2009). Avaliador de Cursos de Graduação (Banco de Avaliadores do Sinaes) - MEC.

Danielle Meireles de Oliveira

Doutora em Engenharia de Estruturas pela Universidade Federal de Minas Gerais. Mestre em Engenharia de Estruturas pela Universidade Federal de Minas Gerais. Graduada em Engenharia Civil, com ênfase em Estruturas, pela Universidade Federal de Minas Gerais. Professora Associada do Departamento de Engenharia de Materiais e Construção da Universidade Federal de Minas Gerais. Pesquisadora do CNPq. Áreas de interesse: sustentabilidade das construções, gestão de empreendimentos de construção civil, BIM (Building Information Modeling), estruturas de concreto armado, não-linearidades física e geométrica.

Daysan f. k. Leal Medeiros

Possui graduação em Ciências Econômicas pela Universidade Federal de Campina Grande (2006), mestrado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Pernambuco (2011) e especialização em Gestão Pública pelo Instituto Federal da Paraíba (2014). Atua principalmente nos seguintes temas: desenvolvimento regional e local, estruturação de problemas, apoio à decisão, gestão da inovação, engenharia econômica e análise de projetos de investimentos.

Domingos Pignatelli Marcon

Possui graduação em Administração pela Universidade do Sul de Santa Catarina (1990), e mestrado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (2002). Professor da Universidade do Sul de Santa Catarina desde 1994 até a presente data. Ministra disciplinas como: Probabilidade e estatística, Matemática financeira, Engenharia Econômica e outras, em curso de Engenharia Civil, Eng. Química, Administração, e outros. Participa dos grupos de pesquisa ENGEPRO e Administração Estratégica e Desenvolvimento Sustentável, com experiência na área de gestão.

Eliz Regina Clara de Medeiros

Possui graduação em Ciências Econômicas pela Universidade Federal de Campina Grande (2009). Mestrado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Pernambuco (2011). Foi professora das Faculdades Integradas de Patos na Paraíba. Foi pesquisadora Júnior pela Universidade Federal do Rio de Janeiro - Instituto de Economia. É avaliadora do Congresso Internacional de Administração (ADM) e do Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção (CONBREPRO). Possui a Certificação série 10 (CPA10) emitida pela Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais - ANBIMA. Tem interesse de pesquisa nas seguintes áreas: Economia da Inovação, APL, Economia da Energia, Finanças e Estudos Socioeconômicos.

Eric David Cohen

Professor do curso de Mestrado em Governança Corporativa do Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas

Erick Cardoso Costa

Mestrando em Engenharia Mecânica pela Universidade Federal de Santa Catarina. Possui graduação em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Amazonas (2016). Tem experiência em Engenharia Mecânica com ênfase em projeto mecânico, usinagem e análise de superfícies usinadas.

Fernando Cesar Mendonça

Mestre e Engenheiro de Produção pela UFSCar, docente do Instituto Federal de São Paulo, campus São Paulo/Pirituba desde 2017.

Filipe Antônio Fiorini

Mestrando em Administração em Governança Corporativa pelo Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas - FMU. Graduado em Administração pela FMU. Pesquisador da área de Governança Corporativa, Administração e Sustentabilidade. Atuou como Gerente Geral de uma grande agência viagens, onde foi gerente de diferentes unidades de negócios, entre elas Fornecedores, Filial Porto Alegre e Filial São Paulo. Tem sólida experiência nas áreas de Turismo, Administração, Estratégia, Finanças, RH e Comercial. Atualmente lidera uma empresa de Consultoria Financeira, a qual fundou em 2017.

Flávio Luis Braga Junior

Mestre em Construção Civil pela Universidade Federal de Minas Gerais. Graduado em Engenharia Civil pela Universidade Federal de Minas Gerais. Graduado em Administração pelo Centro Universitário UNA. Possui especialização em Gestão Pública e Controle com Foco em Resultados pela Escola de Contas e Capacitação Professor Pedro Aleixo e em Gestão Pública pela Faculdades Del Rey. Atualmente é Auditor da Prefeitura Municipal de Belo Horizonte. Tem experiência na área de Engenharia Civil e de Administração de Empresas.

Francisco Wesley Florencio Rodrigues

Graduado em Mecatrônica Industrial (2010) Graduado em Engenheiro de Produção (2016). Mestrado em Logística e Pesquisa Operacional - UFC (2014). Doutorando em Engenharia Mecânica - UNB (2021). Experiência em empresas multinacionais nas áreas de PCP, Qualidade, Produção e Processos. Professor palestrante na área de Logística e Atualmente é Professor efetivo e Coordenador de estágio no curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD). Publicação em Revista e artigos publicados nos congressos do ENEGEP, CONNA, UNEMAT E CONBEPRO.

Gabriela Matos da Silva

Possui graduação em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Goiás (UFG - Regional Catalão). Realizou várias publicações e apresentações de artigos em congressos.

Gustavo de Oliveira Martins

Pós-graduado em Gerenciamento de Projetos pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais - PUC Minas. Possui graduação em Administração pela Faculdade Metodista Granbery. Tem experiência na área de Administração, com ênfase no setor de Eventos.

Ivana Salvagni Rotta

Graduada em Engenharia de Produção Materiais pela Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), mestrado em Engenharia Mecânica pela Universidade de São Paulo (EESC/USP) e doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de São Carlos (UFSCar). Atualmente é docente do Núcleo de Engenharia - Centro Universitário Herminio Ometto (FHO).

Jéssica da Silva Soares Cunha

Graduanda em Engenharia de Produção na Universidade Federal de Ouro Preto. Participou de projetos de Iniciação Científica na área Socioambiental e de Pesquisa Operacional, como voluntária, e atuou como bolsista em um Projeto de Extensão na área Socioeconômica. Atualmente é membro do departamento de assistência estudantil no Diretório Acadêmico Consolidar no Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas (ICEA).

Jéssica Elize Bruckheimer

Graduanda do curso de Administração da UNISUL, membra do Grupo de Pesquisa em Administração Estratégica e Desenvolvimento Sustentável, premiada como melhor artigo na categoria finanças do ENANGRAD 2017, financeiro do Grupo Fretta, militante de movimentos estudantis e direito das mulheres, desenvolvedora de projetos para o terceiro setor e eternamente apaixonada por empreender.

Joyce Gonçalves Altaf

Possui graduação em Serviço Social pela Universidade Federal de Juiz de Fora (2002), graduação em Administração de Empresas pela Faculdade Metodista Granbery (2007), pós graduação em História Econômica pela Universidade Federal de Juiz de Fora (2003), curso de extensão em Marketing e Liderança pelo Marietta College e é mestre em Administração e Desenvolvimento Empresarial pela Universidade Estácio de Sá - MADE (2009). É editora da revista científica Machado Sobrinho. Atua como coordenadora do curso de Administração da Fundação Educacional Machado Sobrinho e professora dos cursos de Administração e Engenharia de Produção ministrando diversas disciplinas em nível de graduação, elaboração de projetos acadêmicos e publicação de trabalhos científicos na área de Administração e Engenharia de Produção. Exerce a função de professora no curso de Pós Graduação em Administração Pública da UAB/UFF. Possui experiência na área de Administração, com ênfase em Estratégia e Marketing, atuando principalmente nos seguintes temas: marketing, comportamento do consumidor, estratégias empresariais, grupos estratégicos e redes de relacionamento.

Juliana Maioli Laval Bernardo

Mestre em Sistemas de Gestão pela Universidade Federal Fluminense. Possui pós-graduação em Marketing pela UNESA. Possui MBA em Estratégias Organizacionais pela UFF. Possui graduação em Administração pela Faculdade Machado Sobrinho. Professora dos Curso de Administração, Recursos Humanos e Logística da Faculdade Vianna Júnior. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Mercadologia, atuando principalmente nos seguintes temas: comportamento do consumidor, satisfação, serviço.

Larissa Tiemi de Souza Tsukagoshi

Graduanda do curso de Engenharia de Produção (2022) na Universidade Federal da Grande Dourados, atualmente cursando o 3º período. Também trabalha como professora de inglês em duas instituições privadas da cidade desde o ano de 2014. Publicação de artigo no CONBEPRO.

Laura Amâncio Rezende

Graduanda em Engenharia de Produção pela USP. Black Belt Lean Six Sigma. Realizou iniciação científica na área de métodos ativos de ensino em engenharia, intercâmbio acadêmico na Universidade do Porto em Portugal e estágios profissionais em RH, processos industriais e desenvolvimento de embalagens. Bolsista de mérito acadêmico Roberto Rocca Education Program 2017/2018.

Laurindo Pedro Nanque

Graduado em Engenharia Da Computação pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás (PUC-GOIAS). Graduação interrompida em Licenciatura Plena em Física pela Escola Superior de Educação ESE-GUINÉ Unidade Tchico Té. Membro do Programa de Estudos e Extensão Afro Brasileiro da Pontifícia Universidade Católica de Goiás(ProAfro). Estagiou nas Grandes Empresas como: Cooperativa Escolar Alternativa (CEA) GUINÉ-BISSAU; Construções e Incorporações S/A (ACJ) GOIAS-BRASIL; Empresa Sul Americana de Montagens S/A (EMSA) GOIAS-BRASIL e Câmara Municipal de Goiânia (CMG), GOIÁS-Brasil. Tem experiencias e interesse na área de Engenharia Da Computação, Ciências Exatas com ênfase em Informatica, Banco de Dados, Engenharia de Software, Redes de Computadores e as novas Tecnologias.

Márbia Fernandes Pereira de Araújo

Técnica em Administração pelo Instituto Federal do Espírito Santo (IFES) e Graduanda em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP). É integrante e atua nas áreas de assistência estudantil e patrimônio no Diretório Acadêmico Estudantil Consolidar da UFOP. Participou e atuou no setor de qualidade como membro de empresa júnior na Inova Consultoria Jr. Desenvolveu projetos de pesquisa e extensão na área ambiental, socioeconômica e de pesquisa operacional.

Marcelo Miguel da Silva

Possui graduação em Administração pela Universidade do Sul de Santa Catarina (2001). Mestrado Executivo em Administração. Atualmente é Presidente do Conselho Administrativo da Empresa Modelo - Laboratório, Coordenador dos MBAs em Gestão de Negócios, Finanças e Gestão Empreendedora da Unisul, Membro do Conselho Superior da Faepesul e Coordenador dos Cursos de Administração, Marketing e Processos Gerenciais, Corretor de Imóveis - Creci 12897 F.

Márcia Oliveira Terra Rocha

Possui graduação em Engenharia de Produção pela Fundação Educacional Machado Sobrinho (2016), cursando Pós-Graduação Lato Sensu em Ciência e Tecnologia Cervejeira pelo Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca - CEFET/RJ (2019), cursando Engenharia de Alimentos pelo Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca - CEFET/RJ (2021). Possui experiência na área de sistema gestão da qualidade e produção de cerveja. Exerce a função no setor de controle e qualidade na Cervejaria Rio Preto.

Maria Carmen Couto Ribeiro

Doutora em Génie Civil (1983) - École Nationale des Ponts et Chaussées, Paris. Possui Certificat d'Etudes Supérieures (1980), também pela Ponts et Chaussées. Tem especialização em Sciences de L'Habitat - École Nationale des Travaux Publics de L'Etat, Lyon-França (1979). É Engenheira Civil pela Universidade Federal de Minas Gerais (1977). É Professora Titular da Escola de Engenharia da Universidade Federal de Minas Gerais, atuando no curso de Engenharia Civil desde 1996. Publicou o livro Materiais de Construção Civil pela Editora UFMG, com 6.000 exemplares vendidos. Publicou também o livro Análises e Reflexões em 2010. É professora do Curso de Engenharia Civil e do Mestrado em Construção Civil lecionando as disciplinas Materiais de Construção, Engenharia-Economia e Transformações Urbanas e Fundamentos e Estratégias de Implementação de Projetos Públicos. Tem trabalhos publicados em periódicos e anais de eventos na área de materiais desde 1983 e inúmeras orientações e co-orientações de doutorado, mestrado, aperfeiçoamento, iniciação científica, monografias, trabalhos de fim de curso e estágios supervisionados, participando de bancas em diversas áreas do conhecimento. Fez cursos na França de Planejamento Regional e Urbano na École Nationale des Ponts et Chaussées em Paris e de Sociologia Urbana na École Nationale des Travaux Publics de L'Etat em Lyon e desde de 2010 coordena o grupo de estudos A cultura da construção e a construção da cultura originado a partir da sua trajetória, enfocando a interface entre a engenharia e as transformações sócio-econômicas.

Marília Gomes Dutra

Graduanda em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Goiás (UFG - Regional Catalão). Realizou publicação de vários artigos em congressos.

Michelle Figueiredo Moreira

Bacharelado em Engenharia de Produção - Universidade de São Paulo (USP), Campus EEL. Black Belt Lean Six Sigma. [linkedin.com/in/michellefmoreira/](https://www.linkedin.com/in/michellefmoreira/)

Moisés Israel Belchior de Andrade Coelho

Professor Assistente do Instituto de Ciências Exatas e Tecnologia (ICET/UFAM). Membro da Incubadora do Instituto de Ciências Exatas e Tecnologia (ICETec), pesquisador do Núcleo de Pesquisa em Economia, Tecnologia, Gestão e Inovação (NETGI). Possui graduação em administração pela Universidade do Estado do Amazonas e mestrado em engenharia de produção pela Universidade Federal do Rio de Janeiro. Autor e coautor de mais de 60 artigos em eventos científicos e revistas nacionais e internacionais nas áreas de engenharia de produção e gestão. Tem como linhas de pesquisa os seguintes temas: Indicadores de Engenharias, Ciência, Tecnologia e Inovação (CT&I); Ergonomia; Gestão da Produção, Gestão da Qualidade, Lean Manufacturing, Inovação Tecnológica; e Gestão da Inovação.

Naiara Faiad Sebba Calife Garcia

Possui graduação em Engenharia Elétrica ênfase Eletrônica pela UFU (Universidade Federal de Uberlândia - 2003). Mestrado em Engenharia de Produção pela UFSCar (Universidade Federal de São Carlos - 2008). Professora Assistente do curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Goiás - Regional Catalão, atuando principalmente nas seguintes áreas: Logística, Armazenagem, Gestão da Cadeia de Suprimentos e Logística hospitalar. Possui experiência na área hospitalar atuando em gestão hospitalar e gestão financeira.

Nayara dos Santos Ferreira

Graduanda em Engenharia de Produção na Universidade Federal de Goiás - Regional Catalão. Participou do grupo de estudos em Modelagem e Simulação utilizando o software ProModel. Atuou na EnAção Consultoria Jr. como membro consultor e posteriormente como diretora de Marketing & Comunicação.

Nelson Alonso Junior

Graduado em Ciências Contábeis pelo Centro Universitário Monte Serrat (1982). Mestrado em Educação, Comunicação, Administração (2009). Pós Graduado em Administração de Marketing. Palestrante. Atualmente é professor, ministrando aulas nos cursos de graduação presencial e ensino à distância na pós-graduação. Possui experiência na área empresarial de Administração, Negociação Internacional, com ênfase em Comércio Internacional, atuando em países latinos americanos, de língua portuguesa e espanhola. Palestrante Internacional, na Europa (Portugal, Espanha, etc) sobre o tema: As Micro e Pequenas e Médias Empresas como solução para o desenvolvimento das exportações no Brasil. Experiência como gestor profissional em várias organizações nacionais e internacionais

Paola Campos

Doutorado em Diversidade Biológica pela Universidade Federal do Amazonas, atuando como docente no Centro Universitário do Norte- UNINORTE/LAUREATE nos cursos de Exatas e na pós graduação.

Paula Correa Soares

Bacharelado em Engenharia de Produção - Universidade de São Paulo (USP), Campus EEL www.linkedin.com/in/paulacorreesoares

Paulo Henrique dos Santos

Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas pela PUC-GO (2017). Especialização lato sensu em Logística Empresarial pela Faculdade de Administração, Ciências, Educação e Letras - FACEL (2016). Especialização lato sensu em Docência Universitária pela Faculdade Católica de Anápolis (2015). Graduação em Logística pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás (2014). Experiência como docente em curso profissionalizante de Gestão Empresarial. Sete anos de experiência corporativa em Logística, Produção, Empreendedorismo e Gestão Empresarial.

Priscila Nery Dilly

Possui graduação em Engenharia de Produção pela Faculdade Machado Sobrinho (2016), cursando pós graduação em Gestão Empresarial (pretensão de término em jul/2018), Atua com elaboração de projetos acadêmicos e publicação de trabalhos científicos na área.

Rafael Henrique Mainardes Ferreira

Bacharel em Administração pela Faculdade Santa Amélia (SECAL), pós-graduado em Gestão da Informação e do Conhecimento pela Universidade Estadual do Centro-Oeste (UNICENTRO). Possui mestrado interdisciplinar do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional - PPGDR pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR - Câmpus Pato Branco).

Rafaella Santino

Graduada em Gestão de Empresas da FCA Unicamp

Rayne Serafim Bezerra

Brasileira, 20 anos, graduada em Designer Gráfico e Marketing Digital (2015), graduanda no curso de Engenharia de Produção (2021) na Universidade Federal da Grande Dourados, integrante do departamento de Marketing da SigMax Engenharia Junior (2017/2019), participante do projeto de extensão Kaizen em Incubadoras de Tecnologias Sociais e Solidárias sob a perspectiva da Tríplice Hélice (2018/2020), foi integrante do Centro Acadêmico de Engenharia de Produção (CAEP) no período de 2016/2017, realizou estágio extracurricular no setor de Estoques e Suprimentos hospitalares no Hospital Universitário de Dourados/MS (2017/2018), participação no projeto de pesquisa e extensão da Liga Acadêmica de Engenharia de Aquicultura na área organizacional (2017). Publicação de artigo no CONBEPRO.

Ricardo Luiz Fernandes Bella

Professor Substituto do Magistério Superior no Departamento de Engenharia de Produção na Escola de Engenharia da Universidade Federal Fluminense (UFF). Qualificado em Engenharia de Produção pelo Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca (CEFET/RJ). Mestre em Engenharia de Produção com ênfase em Gestão de Riscos e Projetos pela Universidade Federal Fluminense (UFF). Doutor em Engenharia de Produção com ênfase em Ergonomia Organizacional pela Universidade Federal Fluminense (UFF).

Ruben Huamanchumo Gutierrez

Professor Titular da Universidade Federal Fluminense. Doutor (1997) e Mestre (1990) pela COPPE/UFRJ (Capes 6) Rio de Janeiro. Possui graduação- Universidad Nacional de Trujillo/ Peru; (1985). Tem experiência empresarial (20 anos em empresas líderes WCM incluindo consultoria), e docente (25 anos) em Gestão e Melhoria de Processos, Qualidade, Gestão de Projetos. Avaliação EVTE de Projetos, Maturidade de Projetos e Processos; Estratégias de Negócios; e Análise Financeira e Fluxos de Caixa ; Leciona temas de PROCESSOS e Gestão;, Estratégias Cenários e Mercados; Competitividade, Portfolio e Desempenho empresarial; Projetos e Serviços; Multicritério e Decisões, SIG -Sistemas de Informação Gerencial, e Gestão Integrada. Publicou em coautoria 4 livros sobre Gestão de Processos, e também 7 capítulos

de livros. Publicou vários artigos em revistas conceituadas. Publicou 105 artigos em eventos como ENEGEP, ENANPAD, SIMPEP, SIMPOI, EPIO (Argentina), CORS (Canadá) etc. Foi palestrante em diversos eventos. Orientou com sucesso 61 dissertações de mestrado, e 53 outros trabalhos de conclusão de cursos como TCC, MBA etc. Participei de mais de 360 bancas de avaliação Atuou ainda em sociedades científicas como ABEPRO, SOBRAPO, CLADEA. E atua desde 1995 como referee e colaborador em eventos como ENEGEP, ENANPAD, SIMPEP, SIMPOI, EPIO / ENDIO (Argentina) etc . Atua também como revisor e referee de revistas nacionais e internacionais GEPROS, G&P (Gestão e Produção), Produção online, S&G (Sistemas e Gestão), African Journal of Business management, Revista Ingenieria Industrial etc.

Sidnea Eliane Campos Ribeiro

Doutora (2009) e Mestre (1997) em Engenharia de Estruturas pela Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG. Graduada em Engenharia Civil pela Fundação Mineira de Educação e Cultura - FUMEC (1994). Professora Adjunta e Subchefe do Departamento de Engenharia de Materiais e Construção da Escola de Engenharia da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG no período de julho de 2015 a julho de 2018. Áreas de interesse: Análise de Confiabilidade, Plástico Reforçado por Fibras - PRF, Design Universal, Gestão de Empreendimentos de Construção Civil, Análise Quantitativa dos indicadores da Construção Civil. Planejamento e Controle (Análise Estatística).

Sílvia do Nascimento Rosa

Possui graduação em Engenharia Mecânica pela Universidade Federal de Uberlândia (2005), mestrado em Engenharia Mecânica pela Universidade Estadual de Campinas (2009), doutorado em Engenharia Mecânica pela mesma instituição (2013). Atualmente é professora na Universidade Tecnológica Federal do Paraná do Câmpus Guarapuava. Atua na área de processos de fabricação, com ênfase em usinagem.

Solange da Silva

Graduada em Ciências - Habilitação em Matemática pela Universidade Católica de Goiás (1988), Especialista em Ciência da Computação pela Universidade Católica de Goiás (1995), Mestra em Engenharia Elétrica e de Computação pela Universidade Federal de Goiás (2000) e Doutora em Engenharia Elétrica pela Universidade Federal de Uberlândia (2005). Atualmente é professora adjunto da Pontifícia Universidade Católica de Goiás, na Escola de Ciências Exatas e de Computação e no Programa de Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas da PUCGO. Atualmente pesquisa as relações interorganizacionais, especificamente as Redes de Cooperação Empresarial (RCEs) e Arranjos Produtivos Locais (APLs), em parceria com as universidades UNISINOS/RS e UNIP/SP. Tem experiência na área de Redes de Computadores, tecnologia da informação (TI), telecomunicações e tecnologia RFID.

Tamiris Aparecida Ferreira

Graduada em Administração pela Faculdade Metodista Granbery. Com experiência na área de Administração, com ênfase no setor fiscal, marketing e gerenciamento financeiro.

Vera Lucia Chaves Alonso

Mestre em Administração, linha de pesquisa Organizações Competitivas pela FMU - São Paulo (2015). Especialização em Comunicação e Educação pela Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo (1990). Graduação em Psicologia ? Licenciatura (1977) e Formação de Psicólogo pela Universidade Católica de Santos (1978). Formação e experiência para lecionar nos cursos de graduação e pós graduação as disciplinas com conteúdo de Psicologia Educacional, Psicologia da Saúde , Psicologia e Comportamento Organizacionais, Gestão de Pessoas e Educação, com ênfase nos seguintes temas: Comunicação/ Educação; Educação Corporativa . Orientação de trabalho de conclusão de curso (TCC) para os cursos da área de Administração , Educação , Turismo , e Saúde. Coordenadora Psicopedagógica e

Professora da Faculdade do Litoral Sul Paulista, nos cursos de Administração, Pedagogia e Turismo . Professora da Universidade Estadual Paulista ? UNIP no curso de Fisioterapia. Membro do Conselho da União Cristã Brasileira de Comunicação Social (UCBC) de 2000 a 2010. Professora de Pós Graduação em Psicopedagogia do Instituto Nacional de Pós graduação INPG (2008). Atuação como professora convidada no curso de Pós Graduação (MBA) da FIA - Fundação Instituto de Administração- na área de Gestão de Pessoas, ministrando a disciplina Liderança - Sustentabilidade (2015). Também possui publicações em periódicos e congressos que compreendem os seguintes temas: Comunicação e Educação, Inovação Tecnológica Ambiental, Responsabilidade Socioambiental Empresarial

Vinicius Eduardo G. S. Ferreira

Graduando em Bacharelado em Engenharia de Produção na Universidade de São Paulo (USP), campus EEL, Lorena, SP, Brasil. Black Belt Lean Six Sigma. Artigo publicado no International Symposium on Project Approaches in Engineering Education (PAEE) Spain: A successful experience combining PBL approach and sustainability in an engineering course. <https://www.linkedin.com/in/vinicius-ferreira-099196142/>

Wagner Ragi Curi Filho

Possui Mestrado em Engenharia de Produção, área de concentração Produto e trabalho pela UFMG. Graduado em Engenharia de Produção também pela Universidade Federal de Minas Gerais (2005). Atualmente é Doutorando em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas (SP) e é Professor Adjunto II do Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Ouro Preto - Campus João Monlevade. Tem experiência na área de Engenharia de Produção, atuando principalmente nos seguintes temas: Índices de desempenho, competências, gestão de serviços, organização do trabalho, redes de empresas, economia solidária e autogestão.

Walkiria Batista Mikilis Leite

Graduada em Tecnologia de Petróleo e Gás, com especialização em Engenharia da Qualidade e Seis Sigma. Atualmente é acadêmica de Tecnologia em Gestão da Qualidade.

Wanderson Ramos Serrão

Graduado em Engenharia de Produção pelo Centro Universitário do Norte

Ygor Geann dos Santos Leite

Graduado em Gestão da Qualidade com especialização em Engenharia da Qualidade e Seis Sigma. Atualmente é Mestrando em Ciência e Engenharia dos Materiais pela UFAM.

Agência Brasileira do ISBN
ISBN 978-85-93729-69-0



9 788593 729690