A Gestão Estratégica na Administração

Rudy de Barros Ahrens
(Organizador)

Editora Atena
www.atenaeditora.com.br

Ano
2017

Rudy de Barros Ahrens
(Organizador)

A GESTÃO ESTRATÉGICA NA ADMINISTRAÇÃO

Atena Editora
2017

2017 by Rudy de Barros Ahrens
Copyright © da Atena Editora
Editora Chefe: *Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira*
Edição de Arte e Capa: *Geraldo Alves*
Revisão: *Os autores*

Conselho Editorial
Profª Drª Adriana Regina Redivo – Universidade do Estado de Mato Grosso
Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília
Prof. Dr. Carlos Javier Mosquera Suárez – Universidad Distrital de Bogotá-Colombia
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª. Drª. Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná
Profª Drª. Deusilene Souza Vieira Dall'Acqua – Universidade Federal de Rondônia
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Profª. Drª. Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande

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

G393
A gestão estratégica na administração / Organizador Rudy de Barros Ahrens. – Ponta Grossa (PR): Atena Editora, 2017.
387 p. : 5.400 kbytes – (Administração; v. 1)

Formato: PDF
ISBN: 978-85-93243-45-5
DOI: 10.22533/at.ed.45501117
Inclui bibliografia

1. Administração. 2. Planejamento estratégico. I. Ahrens, Rudy de Barros. II. Título. III. Série.

CDD-658.4

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

2017
Proibida a reprodução parcial ou total desta obra sem autorização da Atena Editora
www.atenaeditora.com.br
E-mail: contato@atenaeditora.com.br

Apresentação

Percebe-se que ao confrontar com o cenário internacional desenhado pelo ambiente organizacional de competitividade e dinâmica quebra de paradigmas, faz-se necessário gerir de forma eficiente os recursos materiais, financeiros e humanos.

Como aponta Eliane de Oliveira "Administrar é usar recursos escassos e torná-los suficientes para atingir um objetivo" , tornar-se competitivo neste cenário é saber gerir os recursos e utilizar de estratégias organizacionais com o intuito de atender a satisfação do cliente com qualidade e preço justo. O referido *ebook*, Volumes I e II, reúne artigos científicos fruto de trabalhos e pesquisas realizadas na área de Administração contando com 47 artigos dividido em: a) Economia, Finanças, Controladoria e Auditoria; b) Educação; c) Inovação, Criatividade e Tecnologia; d) Marketing e Comportamento do Consumidor; e) Gestão de Pessoas; f) Planejamento, Gestão e Empreendedorismo; g) Gestão da Qualidade e h) Gestão de Estoque e Logistica.

Desejo desta forma uma profícua leitura!

Rudy de Barros Ahrens

Sumário

Apresentação.....3

CAPÍTULO I
A CONTROLADORIA COMO FERRAMENTA DE GESTÃO DOS PROCESSOS LICITATÓRIOS EM INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR
Antonia Karina Barroso Gouveia Cunha, Jordana Torres Costa e Maxweel Veras Rodrigues *8*

CAPÍTULO II
ANÁLISE DINÂMICA DO CAPITAL DE GIRO: ESTUDO DE CASOS DO SETOR DE SANEAMENTO
Pedro Cláudio da Silva, Alexsandro Toaldo, Antônio Moreira Franco Júnior e Márcia Santos Cursino *24*

CAPÍTULO III
ANÁLISE DO VALOR E DA VARIAÇÃO DO PREÇO DA CESTA BÁSICA DE ALIMENTOS NA CIDADE DE JACAREÍ: UM ESTUDO QUANTITATIVO DE PAINEL DE RESPONDENTES VAREJISTAS
Tais Mine, Isabella Gil Barbosa da Silva, Marcus Rei e Eduardo de Paula e Silva Chaves.....*41*

CAPÍTULO IV
INTEGRAÇÃO ESPACIAL ENTRE OS PREÇOS DAS CESTAS BÁSICAS DA REGIÃO NORDESTE DO BRASIL
Kaliny Kélvia Pessoa Siqueira Lima e Kilmer Coelho Campos *57*

CAPÍTULO V
O PAPEL DO TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO NA MELHORIA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL
Hugo Leonardo Menezes de Carvalho *76*

CAPÍTULO VI
PRODUTOS DETERMINANTES NA COMPOSIÇÃO DO PREÇO DA CESTA BÁSICA DE JACAREÍ- SP: UMA ANÁLISE EM SÉRIES TEMPORAIS DE 2015 E 2016
Léia Luanda da Silva e Eduardo de Paula e Silva Chaves *93*

CAPÍTULO VII
UM ESTUDO COMPARATIVO DOS CUSTOS ENTRE A FROTA PRÓPRIA E TERCERIZADA EM UMA EMPRESA DE FABRICAÇÃO DE MÓVEIS
Geneci da Silva Ribeiro Rocha, Deise de Oliveira Alves, Cleiton Winicius Wionczek Terra, Tatiane Tonello e Paloma de Mattos Fagundes *105*

CAPÍTULO VIII
COMPARAÇÃO DOS CUSTOS DAS AUSÊNCIAS DE PROFESSORES COM O CUSTO DA PREVENÇÃO DE AUSÊNCIAS EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO MÉDIO DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL
Eliane Rodrigues do Carmo , Sandra M. Coltre, Dione O. Soutes e Reinaldo Cândido da Silva.....119

CAPÍTULO IX
ANÁLISE DA VIABILIDADE ECONÔMICA DE GESTÃO PRÓPRIA DO REFEITÓRIO DA BRF BURITI ALEGRENO ESTADO DE GOIÁS
Thais Furtado Mendes, Regis Ribeiro Juvenal e Lucivone Maria Peres de Castelo Branco
..... 138

CAPÍTULO X
ANÁLISE DA VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA PARA A REESTRUTURAÇÃO DE UMA EMPRESA DE SERVIÇOS
Camila Chaves Frasão, Anne Isabelly Pereira das Neves e Daysan Fritzgirard Kamikase Leal Medeiros 154

CAPÍTULO XI
UMA ANÁLISE DOS EFEITOS NA QUALIDADE DO ENSINO APÓS A MUNICIPALIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO NA CIDADE DE SOBRAL
Ana Laís Carvalho de Sousa, Antônio Célio Lopes Bezerra Filho, Dynasandy Gomes do Nascimento, Tatianny Keile Muniz Dias e Fiama Cecília Silvino Sampaio.....171

CAPÍTULO XII
PLANO DIRETOR: UM ESTUDO NO MUNICÍPIO DE SÃO JOSÉ DO EGITO – PE
Felipe Henrique Machado da Silva, Francisco Jean Carlos de Souza Sampaio, Sandra de Souza Paiva Holanda, Sidnéia Maia de Oliveira Rego e Alexandre Wallace Ramos Pereira 188

CAPÍTULO XIII
A INOVAÇÃO E O EMPREENDEDORISMO COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO
Haroldo Lacerda de Brito e Gardênia Staell Andrade.....203

CAPÍTULO XIV
A PERCEPÇÃO DOS DISCENTES DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA AESGA SOBRE O ENSINO DE CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO
Gustavo de Lira Santos, Amanda Morais da Silva , Guilherme Henrique Santos, Jéssica Martins Gama e Tulio Rodrigues Valença 215

CAPÍTULO XV
ANÁLISE COMPARATIVA DOS OBJETIVOS DE ARTIGOS QUE TRATAM CONJUNTAMENTE DE TECNOLOGIA E AGRONEGÓCIO PUBLICADOS NOS EVENTOS DA ANPAD DE 2005 A 2015
Ana Clara Cavalcanti de Miranda, Alessandra Carla Ceolin, Victor Monfort Pereira Câmara, José Eduardo de Melo Barros e Alexandre de Melo Abicht 232

CAPÍTULO XVI
CAPACIDADE DINÂMICA TECNOLÓGICA DE UMA UNIVERSIDADE COMO FONTE DE DESEMPENHO ACADÊMICO
Elvis Silveira-Martins, Deosir Flávio Lobo de Castro Júnior, Márcio Nakayama Miura, Marcelo Augusto Deluca e Maurício Fernandes Pereira. 247

CAPÍTULO XVII
Inovação no setor público: A importância e a oferta de capacitação dos gestores em áreas que promovam a atividade inovadora
Sylvia Bitencourt Valle Marques , Vanessa Ishikawa Rasoto e Leslie de Oliveira Bocchino 265

CAPÍTULO XVIII
O MUNDO ORGANIZACIONAL VISITA A SALA DE AULA: O USO DE TECNOLOGIAS NO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
Luana Vitória Carvalho Pereira, Antônio Oscar Santos Góes, Alfredo Dib Abdul Nour e Expedito dos Santos Santana 279

CAPÍTULO XIX
APLICAÇÃO DO NET PROMOTER SCORE (NPS) COMO FORMA DE MENSURAÇÃO DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES DE UMA CASA CERVEJEIRA EM ILHÉUS
Mayesk Alves Rocha, Daniela Nunes dos Santos Ferreiras e Antônio Oscar Santos Góes 294

CAPÍTULO XX
BRANDING PROCESS APPLIED IN A TECHNOLOGICAL PARKS NETWORK
João Dallamuta, Franciele Bonatto, Adriano Martins de Souza, André Luiz Soares e Fabiano Palhares Galão.....305

CAPÍTULO XXI
PRECIFICAÇÃO DE IMÓVEIS E SEUS ELEMENTOS AGREGADORES DE VALOR SOB A VISÃO DO CONSUMIDOR: UMA ANÁLISE DO MERCADO IMOBILIÁRIO DE JOÃO PESSOA - PB
Suellen Ferreira Campos Fabres, Pierre Lucena Raboni, Karen de Lucena Cavalcanti e Rafael Gomes Cavalcanti.....329

CAPÍTULO XXII
DESERÇÃO OU LEALDADE COMO CONSEQUÊNCIA DAS FALHAS DE SERVIÇOS EM EMPRESAS DE VAREJO
Fernando José Machado. Barbosa de Melo, Humberto Caetano Cardoso da Silva, Marcus Augusto Vasconcelos, Patrícia Carneiro Lins Novaes e Viviane Cau Amaral.....316

CAPÍTULO XXIII
TEORIA DAS FILAS: UM OLHAR NO SETOR DE SUPERMERCADOS
Tiago Galdino Borges da Silva , Vitor Hugo Nepomuceno Silva e Carlos Rodrigues da Silva 345

CAPÍTULO XXIV
UMA INVESTIGAÇÃO SOBRE O ENSINO DA CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO NOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO EM GARANHUNS-PE
Gustavo de Lira Santos, *Virginia Spinassé de Melo, Abdon Cordeiro de Lima Neto e Vanessa Matias Ferreira.....360*

Sobre o organizador.....374

Sobre os autores.....375

CAPÍTULO I

A CONTROLADORIA COMO FERRAMENTA DE GESTÃO DOS PROCESSOS LICITATÓRIOS EM INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR

Antonia Karina Barroso Gouveia Cunha
Jordana Torres Costa
Veras Rodrigues

A CONTROLADORIA COMO FERRAMENTA DE GESTÃO DOS PROCESSOS LICITATÓRIOS EM INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR

Antonia Karina Barroso Gouveia Cunha
Universidade Federal do Ceará
Fortaleza – Ceará
Jordana Torres Costa
Universidade Federal do Ceará
Fortaleza – Ceará
Maxweel Veras Rodrigues
Universidade Federal do Ceará
Fortaleza – Ceará

RESUMO: A Controladoria é um departamento de uma entidade que visa a auxiliar a gestão no processo de tomada de decisões. Nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), a Controladoria é um importante aliado no controle gerencial dos recursos públicos, uma vez em que estes estão cada vez mais escassos. Tendo em vista as dificuldades enfrentadas no Departamento de Licitações de uma IFES, esse estudo, de caráter descritivo e qualitativo, tem como objetivo propor melhorias nos processos licitatórios de uma IFES utilizando a Controladoria como uma ferramenta de gestão. Com esse intuito, realizou-se um estudo de caso, na Universidade Federal do Ceará, através de entrevistas com os servidores do Departamento de Licitações. Os resultados obtidos revelam que muitos problemas estão relacionados à ausência de conhecimento do processo licitatório por parte dos demandantes da licitação, verificou-se, também, a ausência de planejamento das atividades do Departamento de Licitações. Conclui-se, portanto, que é fundamental que todos os envolvidos no processo licitatório sejam bem qualificados, como também é importante que o departamento gerencie melhor suas atividades a fim de otimizar o tempo e, consequentemente, os custos dos processos.
PALAVRAS-CHAVE: Controladoria, Processo Licitatório, Instituições Federais de Ensino Superior.

1. INTRODUÇÃO

Com a evolução da sociedade e a globalização, as organizações estão cada vez mais competitivas, e buscam, na tecnologia da informação, mecanismos de inovação, gestão da qualidade e otimização de custos. Contudo, para as organizações públicas, uma gestão eficiente de custos com vista à qualidade dos serviços prestados à sociedade ainda é uma realidade bastante recente.

Para gerir os custos eficientemente, estudando os dados processados nos sistemas de custos e gerar informações úteis à tomada de decisão dos gestores, muitas empresas estão criando o setor de Controladoria. Esse setor é responsável por coordenar um processo de gestão estruturado dos custos visando a otimizar o

seu resultado da organização.

Nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), é imprescindível uma gestão eficiente dos custos, pois os recursos públicos são cada vez mais escassos, exigindo, assim, dos gestores uma maior eficiência da administração desses recursos para que a instituição consiga realizar seus objetivos e manter a continuidade de seus serviços. Assim, pode-se afirmar que um setor de Controladoria nas IFES contribui para a gestão eficiente de seus recursos, auxiliando na otimização de seus processos administrativos e minimizando seus custos.

Em meio aos cortes no orçamento das IFES, em contrapartida ao aumento das ofertas de vagas, são de grande relevância os estudos para o melhor aproveitamento dos recursos dessas instituições. Desse modo, pesquisas referentes à mensuração e à otimização de custos nas IFES são relevantes para o aprimoramento da gestão. Entretanto, é notório que a bibliografia sobre o assunto é bastante reduzida. Portanto, esta pesquisa se justifica pela necessidade de estudos acerca da gestão de custos das IFES que sejam capazes de otimizar seus recursos e melhorar a qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Nesse contexto, esta pesquisa se desenvolve com um estudo de caso em um departamento de licitações de uma Instituição Federal de Ensino Superior, buscando conhecer suas atividades, identificar problemas no processo licitatório e propor melhorias ao processo. Para isso, esta pesquisa tem como objetivo geral propor melhorias no processo licitatório de uma IFES que visem à otimização do tempo do processo e consequentemente a redução dos custos.

2. A CONTROLADORIA E O SEU PAPEL NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

A atividade de controlar está relacionada ao ato de monitorar a execução de alguma atividade ou processo para que não haja desvios em relação aos padrões definidos previamente. O controle é fundamental para assegurar que uma organização siga na direção pretendida pelos gestores, pois avalia a eficácia operacional e propõe ações para a correção de desvios.

O controle na Administração Pública tem como marco a Lei Federal nº 4.320 de 1964, que trouxe as definições de controle interno e controle externo. Mas o início da sistemática de controle público ocorreu com o Decreto-lei nº 200 de 1967, marcando o início da Administração Gerencial, que trouxe o controle como um de seus princípios fundamentais. Logo após, em 1988, a Carta Magna estruturou os mecanismos de controle e fiscalização ao reconhecer que o controle será exercido não só pelo Tribunal de Contas da União, mas também pelo Sistema de Controle Interno de cada poder.

Portanto, nesse cenário de controle dos recursos públicos, buscando-se cada vez mais uma Administração Gerencial efetiva, a Controladoria surge para dar suporte ao processo de gestão conduzindo a organização à otimização do resultado. Para Almeida, Parisi e Pereira (2001, p. 344),

> A Controladoria não pode ser vista como um método, voltado ao como fazer. Para uma correta compreensão do todo, devemos cindi-la em dois vértices: o primeiro como ramo do conhecimento responsável pelo estabelecimento de toda base conceitual, e o segundo como órgão administrativo respondendo pela disseminação de conhecimento, modelagem e implantação de sistemas de informações.

Segundo Almeida, Parisi e Pereira (2001), os gestores além de suas especialidades devem ter conhecimento sobre gestão econômica, pois a Controladoria não substitui a responsabilidade dos gestores por seus resultados obtidos. Para os autores, a Controladoria é uma área coordenadora da gestão econômica, interagindo e apoiando as áreas operacionais, como induzindo às melhores decisões para a empresa, mas isso não exime os gestores da responsabilidade de seus resultados.

Para Slomski (2007), a Controladoria é como um concerto musical, pois trabalha em harmonia com todas as áreas da organização, buscando um só objetivo, a maximização do resultado da entidade. Para o autor, a Controladoria é "a busca pelo atingimento do ótimo em qualquer ente, seja ele público ou privado, é o algo mais, procurado pelo conjunto de elementos que compõem a máquina de qualquer entidade" (SLOMSKI, op. cit., p. 15).

Segundo Slomski (op. cit.), deve-se pensar em Controladoria como um sistema de informações estruturadas, como um banco de dados, capaz de gerar informações em tempo real sobre receitas, despesas, bens públicos, enfim, sobre o patrimônio econômico, financeiro, social, cultural, turístico e ambiental existente na organização.

Portanto, a Controladoria no setor público visa à otimização dos recursos, melhorando processos e auxiliando os gestores a tomar decisões mais precisas. Assim, Peter *et al* (2005, p. 206) destaca que dentre as competências da Controladoria estão:

> - coordenar, controlar e integrar os planos de curto e longo prazos e propor políticas e procedimentos relativos à sua área de atuação e a instituição como um todo;
> - participar na formulação de estratégias;
> - coordenar e controlar o sistema de informações gerenciais da instituição;
> - propor e implantar metodologias de controle e avaliação de resultados, principalmente nas áreas de custos, patrimônio, orçamento e administração financeira;
> - compilar, sintetizar e analisar informações;
> - apurar e avaliar resultados;
> - influenciar a tomada de decisão;
> - desenvolver e implementar sistema de relatórios que contemplem informações financeiras e não-financeiras.

O papel da Controladoria é assessorar os gestores, fornecendo mensurações de alternativas econômicas e, através da visão sistêmica, integrar informações e reportá-las para facilitar o processo decisório. Assim, a Controladoria é uma assessoria contínua, contribuindo para o aprimoramento da organização (OLIVEIRA; PEREZ JR.; SILVA, 2007).

Segundo Mosimann e Fisch (2008), a missão da Controladoria é otimizar os resultados econômicos da empresa, mediante a integração dos esforços de diversas áreas, garantindo, assim, a sua continuidade. Percebe-se que esse conceito se aplica também as organizações públicas, pois os recursos públicos são escassos e devem ser melhor aproveitados para a garantia da prestação dos serviços públicos à sociedade.

Portanto, a grande contribuição da Controladoria em organizações públicas é o controle gerencial dos recursos públicos e consequentemente o seu uso eficaz em políticas públicas de qualidade, proporcionando um melhor resultado no alcance de sua missão governamental que é promover o bem comum.

3. CUSTOS EM INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR

As IFES são prestadoras de serviços educacionais à sociedade, portanto é intrínseco à sua atividade uma complexidade operacional, até mesmo por se tratar de um órgão público. Portanto, é necessária a utilização de um sistema de custos integrado a todas as atividades, capaz de fornecer informações atualizadas e precisas quanto ao custo incorrido nos seus serviços, possibilitando a melhor decisão dos gestores em consequência do gerenciamento eficiente de seus custos.

Segundo Perez Jr., Oliveira e Costa (2008), uma das contribuições do sistema de custo é o conhecimento dos gastos incorridos em cada departamento da organização, identificando os responsáveis pelo consumo dos gastos e facilitando o controle gerencial e a elaboração de orçamentos.

Para Perez Jr., Oliveira e Costa (op. cit.), conhecer e controlar os custos não é suficiente, sendo necessário também identificar as possibilidades de melhorias dos processos, resultando na identificação e eliminação de desperdícios que oneram os custos e reduzem a lucratividade ou a competitividade das empresas.

Pode-se afirmar que, as IFES são concorrentes entre si e também são concorrentes das Instituições de Ensino Superior Privadas. Portanto, otimizar os processos e reduzir os custos nas atividades-meio pode proporcionar melhores resultados para as IFES, uma vez que os recursos poderão ser melhor aplicados em investimentos na atividade-fim.

Para viabilizar de forma prática e transparente uma abordagem gerencial dos dados e indicadores da ação educativa, a Secretaria de Educação Superior do Ministério da Educação desenvolveu o Sistema de Informações Gerenciais (SIG), que se trata de um banco de dados de informações gerenciais e de indicadores das IFES.

Um Sistema de Apuração de Custos (SAC) deve ser capaz de gerar subsídios que permitam a Administração Universitária conhecer o custo de cada produto realizado, sua composição e estrutura, auxiliando o processo de tomada de decisões gerenciais (PESSOA *et al*, 2005). Nesse contexto, Pessoa *et al* (op. cit.) afirmam que o SAC surgiu como instrumento de gestão, objetivando colaborar com o processo de planejamento, avaliação e correção dos procedimentos administrativos.

Para Perez Jr., Oliveira e Costa (op. cit.), a análise de custos não pode mais se

restringir à análise por categorias ou departamentos, pois, para efeitos gerenciais, o importante e útil é a correta identificação e rastreamento dos diversos processos e atividades que constituem os custos. Para os autores, o sistema de custeio baseado em atividades, conhecido como custeio ABC, possibilita uma melhor visualização dos gastos, ao analisar as atividades executadas para a prestação dos serviços e estabelecer suas relações com o objeto do custo. Ao identificar as causas que originam os custos, o custeio ABC permite aos gestores uma ação mais eficaz e eficiente visando o controle dos gastos.

Segundo Padoveze (2003), o custeio ABC permite a classificação das atividades entre as que agregam valor ou produto ou não. Para o autor, as atividades não-agregadoras de valor aos produtos decorrem do tempo dispendido em atividades não-produtivas, tais como tempo de espera, retrabalhos, movimentação, etc., ou seja, são desperdícios em potencial. Portanto, o mapeamento das atividades pode possibilitar a minimização desses desperdícios, ou quando possível a sua eliminação.

Desse modo, verifica-se a importância do método ABC para a gestão dos custos das IFES, pois este método possibilita gerir melhor a eficiência na utilização dos recursos. Portanto, pode-se afirmar que a implantação do modelo ABC em uma IFES proporciona como benefícios: informações gerenciais mais fidedignas com relação aos custos; melhora a efetividade dos controles internos, pois há a necessidade de mapeamento e controle dos fluxos dos processos; e evidenciação das atividades que consomem mais recursos, possibilitando a eliminação ou redução das atividades que não agregam valor ao serviço.

4. O PROCESSO LICITATÓRIO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A licitação é obrigatória no Brasil para todos os órgãos da Administração Pública direta e indireta, e tem como objetivo a obtenção de seu objeto nas melhores condições para a administração, e para tanto, esse objeto deverá ser convenientemente definido no edital ou no convite, a fim de que os licitantes possam atender fielmente ao desejo do Poder Público (MEIRELLES, 2004). Entende-se por edital, o instrumento convocatório utilizado pela Administração Pública e é através dele que é escolhido o fornecedor que apresente a melhor proposta para a instituição.

A Administração Pública deve optar pela proposta mais vantajosa considerando o princípio constitucional da isonomia e os demais princípios básicos, a saber: legalidade, impessoalidade, moralidade, igualdade, publicidade, probidade administrativa, vinculação ao instrumento convocatório, julgamento objetivo e eficiência.

São previstas na Lei nº 8.666/93 cinco modalidades de licitação: concorrência, tomada de preços, convite, concurso e leilão. Em 2002 foi criada uma nova modalidade, através da Lei nº 10.520/02, o pregão. A modalidade de licitação a ser aplicada é determinada de acordo com o objeto a ser licitado e com o valor

envolvido.

A modalidade mais utilizada atualmente é o pregão, especificamente o eletrônico que tem uma abrangência maior na área de competição. Assim, caso o gestor não utilize esta modalidade, deverá constar nos autos do processo uma justificativa.

Conforme afirma Fernandes (2009), o primeiro passo de qualquer procedimento licitatório é a requisição do objeto. É sempre a partir da necessidade, manifestada por agente público, que a Administração inicia o processo com vistas à futura contratação. Assim, é a Lei nº 8.666/93 que determina quais os documentos devem constar nesse processo.

Portanto, a licitação deve desenvolver-se em estrita conformidade com o que dispõe a lei, pois se trata de um procedimento administrativo rigorosamente formal, onde cada ato é praticado na forma ditada pela lei.

5. O PROCESSO LICITATÓRIO EM UMA IFES

O processo de licitação inicia-se com a necessidade de algum departamento em obter um bem ou contratar um serviço. É necessário que o demandante tenha pleno conhecimento do objeto a ser licitado, pois compete a ele a elaboração do Termo de Referência, contendo a descrição detalhada do bem ou serviço, as quantidades e o valor estimado para a compra do bem ou para a execução do serviço. O Termo de Referência precisa ser aprovado pela autoridade superior daquela área, encaminhado para o ordenador de despesas da instituição, para que seja realizada a dotação orçamentária e, por fim, o processo é encaminhado para o Departamento de Licitação.

As atividades realizadas neste departamento são: conferência da documentação constante no processo, elaboração das minutas de edital e de contrato, envio das minutas para parecer da procuradoria, possíveis alterações conforme despacho da procuradoria, publicação do Edital no Diário Oficial da União, abertura do processo licitatório e prosseguimento do certame conforme a modalidade escolhida.

Vale ressaltar que, caso a licitação ocorra por Sistema de Registro de Preço, antes da elaboração do edital, o departamento de licitação deverá lançar uma intenção de registro de preços no sistema eletrônico, para que haja a manifestação de possíveis órgãos participantes.

A modalidade mais utilizada pelas IFES é o Pregão Eletrônico, pois conforme consta na Lei Federal nº 10.520/02, o pregão deve ser utilizado para aquisição de bens e serviços comuns de qualquer valor e sua forma eletrônica, regulamentada pelo Decreto 5.450/05, é preferencial, sendo obrigatória a justificativa para uso na forma presencial.

Conforme Baradel e Silva (2008), o pregão tem foco no resultado, trazendo maior flexibilidade ao processo, onde o preço tende sempre a diminuir em virtude da dinamicidade, além de permitir correção de falhas formais, evitando rigorismos

excessivos e formalidade desnecessárias visando ao atendimento do princípio da celeridade.

Segundo Bittencourt (2004, p. 21), o pregão "trata-se, incontestavelmente, de um aperfeiçoamento das licitações no Brasil, pois, em face de várias importantes inovações, garante economia, agilidade e desburocratização". Já Fortunato (2010) afirma que, além de simplificar o procedimento administrativo, o pregão eletrônico traz economias consideráveis de recursos, tempo, custos, aumento do número de participantes, em virtude da quebra das barreiras geográficas com o uso da internet, e maior transparência.

Faria *et al* (2008, p. 1) consideram que o "pregão eletrônico é a modalidade de licitação mais vantajosa para a administração pública, pois é a modalidade que traz menor tempo para a finalização do processo e a maior redução dos custos de compra".

Desse modo, analisando os diversos autores, torna-se evidente a superioridade do pregão eletrônico perante as demais modalidades de licitação, principalmente, no que diz respeito à celeridade e aos custos do processo.

6. METODOLOGIA DO ESTUDO

Para Demo (1995), metodologia significa o estudo dos caminhos e instrumentos usados para fazer ciência. Desse modo, quanto aos objetos esta pesquisa se caracteriza como descritiva. Segundo Ganga (2012), a pesquisa descritiva busca examinar um fenômeno para melhor defini-lo ou diferenciá-lo de outro. Assim, visa a descrever as características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

Com relação ao procedimento, esta pesquisa busca atingir seu objetivo mediante um estudo de caso. Para Yin (2001 *apud* Martins, Mello e Turrioni, 2014), o estudo de caso consiste em uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de realidade, principalmente quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas.

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa tem natureza qualitativa. Para Ganga (2012), a diferença entre a pesquisa quantitativa e a qualitativa está na ênfase do indivíduo que está sendo estudado.

Para o alcance do objetivo desta pesquisa, foi realizado um levantamento do fluxo de atividades de cada etapa do processo licitatório ocorrido dentro do Departamento de Licitações da Universidade Federal do Ceará (UFC). Para a realização desse levantamento, utilizou-se como técnica de coleta de dados a entrevista, realizada com os servidores do referido departamento.

Segundo Lakatos e Marconi (2010), a entrevista é o encontro entre duas pessoas no qual uma delas tem a finalidade de obter informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional.

Além do conhecimento do fluxo de atividades do Departamento de Licitações, a entrevista tem o objetivo de identificar problemas ocorridos no processo licitatório

que podem onerar os custos das licitações e retardar o andamento dos processos.

Após a identificação dos problemas no processo licitatório, esta pesquisa se propõe a sugerir soluções para cada problema identificado, visando à otimização do processo e, consequentemente, a redução dos custos dentro do Departamento de Licitações da UFC.

7. ANÁLISE DOS RESULTADOS

O processo licitatório da UFC é gerenciado pela Pró-Reitoria de Administração, passando por diversos departamentos desta Pró-Reitoria, finalizando no Departamento de Licitações, onde ocorre a licitação propriamente dita. Atualmente, esse departamento é formado por um Diretor Adjunto, nove servidores, sendo uma secretária executiva, três pregoeiros e cinco elaboradores de editais, além de três funcionários terceirizados.

Ao Departamento de Licitações compete, conforme consta descrito nas suas atribuições, planejar, organizar, coordenar, controlar e executar as atividades inerentes aos processos licitatórios. Esse departamento é constituído de dois núcleos, a saber: Divisão de Apoio Administrativo e Divisão de Execução de Licitações, subdividida em Núcleo de Pregões e Comissão Permanente de Licitação. À Divisão de Apoio Administrativo compete a elaboração dos editais e demais atividades inerentes, ao Núcleo de Pregões compete executar as licitações nas modalidades de pregão presencial ou pregão eletrônico e à Comissão Permanente de Licitação compete receber, examinar e julgar todos os documentos e procedimentos relativos às licitações.

Em 2015, o Departamento de Licitações atendeu a 234 processos licitatórios nas seguintes modalidades: 138 pregões eletrônicos, 77 pregões eletrônicos com Sistema de Registro de Preços (SRP), 18 concorrências e 1 leilão.

Após as entrevistas, realizadas em fevereiro de 2016, com os servidores do departamento em análise, foram identificadas as atividades desenvolvidas no setor, bem como os problemas que retardam os processos licitatórios, especificamente os pregões eletrônicos. Por fim, foram sugeridas melhorias para otimizar o fluxo desses processos a fim de reduzir os custos dos mesmos.

7.1. DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DO PROCESSO LICITATÓRIO NA UFC

Os processos licitatórios da UFC, na sua maioria, são efetuados através da modalidade pregão, na sua forma eletrônica. Em síntese, o fluxo das atividades do processo licitatório ocorridas no Departamento de Licitações da UFC é demonstrado na figura 1:

Figura 1 – Etapas do processo licitatório no Departamento de Licitações da UFC

Ao receber o processo oriundo da Secretaria Executiva, na Etapa 1, o servidor do Departamento de Licitações, ao fazer a leitura do processo, realiza as seguintes atividades: analisar e conferir as documentos (Termo de Referência; Propostas de Cotação de Preços; Valores no Mapa de Preços; Termo de Responsabilidade sobre pesquisa de mercado; Boletim para Licitação - reserva orçamentária); conferir se consta nos autos a mídia eletrônica; verificar se há a indicação do servidor responsável para acompanhar o certame; conferir se as solicitações do despacho da Assessoria Executiva, caso o processo tenha sido devolvido por este setor ao setor demandante, foram atendidas; designar o pregoeiro responsável e caso seja necessário fazer correções, devolver a quem de direito para as devidas alterações.

Na Etapa 2, para elaborar o edital, o servidor deve: conferir a modalidade de licitação que será utilizada, atentar se deverá ser pregão eletrônico com Intenção de Registro de Preço; pesquisar, no site da Advocacia Geral da União (AGU), modelos de editais pertinentes ao objeto licitado; conferir legislações de margens de preferência para o objeto a ser licitado e caso seja necessário, elaborar a minuta de contrato.

A Etapa 3 consiste em encaminhar o processo para análise e parecer jurídico da Procuradoria, essa etapa inicia após a elaboração da minuta do edital e seus anexos. Quando o processo é devolvido ao Departamento de Licitação inicia-se a Etapa 4, na qual o servidor responsável pela a elaboração do edital deverá atender às orientações da Procuradoria e realizar, caso seja necessário, as devidas alterações solicitadas.

Posteriormente, na Etapa 5, o processo é lançado no Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais (SIASGNET), através do Portal de Compras do Governo Federal (Comprasnet), que permite a realização de processos eletrônicos de aquisição. Após o lançamento dos itens e o cadastro do pregão eletrônico no SIASGNET, o edital e a relação de itens são divulgadas no site Comprasnet e o aviso de licitação é publicado junto à imprensa nacional, Diário Oficial da União, Etapa 6. Nesta fase, é definida a data de abertura do certame e o este passa a constar como pregão agendado no sistema.

Após a divulgação do edital, qualquer pessoa poderá encaminhar pedido de

impugnação ou esclarecimentos, obedecendo aos prazos estabelecidos na legislação. Caberá ao pregoeiro responder a estas solicitações e tomar as devidas providencias. As impugnações e os esclarecimentos devem ser lançados no sistema.

Na abertura do certame, Etapa 7, ocorre a vinculação do pregoeiro, bem como de sua equipe de apoio. Logo após, é realizada a Sessão Pública, onde ocorrem as análises, classificações e desclassificações das propostas iniciais dos fornecedores, e, posteriormente a abertura dos itens para lances dos licitantes.

Nesta etapa, além da fase de lances, ocorrem ainda as fases de aceitação de propostas; habilitação de fornecedores; abertura e fechamento de prazo para registro de intenção de recurso por parte dos fornecedores; juízo de admissibilidade, caso tenha sido registrado algum recurso; encerramento da Sessão Pública e, por fim, a fase de adjudicação. Para que as propostas sejam aceitas pelo pregoeiro, elas devem ser aprovadas pelo setor demandante.

Após adjudicado, o processo é encaminhado à Pró-Reitoria de Administração para ser homologado pelo ordenador de despesa, finalizando, assim, o processo dentro do Departamento de Licitações, Etapa 8.

7.2. IDENTIFICAÇÃO DOS PROBLEMAS DO PROCESSO

Os principais problemas relatados pelos servidores do Departamento de Licitações da UFC estão correlacionados com as atividades de elaboração de editais e de operacionalização dos pregões eletrônicos.

Observou-se que na atividade de elaboração de editais, dentre as dificuldades apontadas, a mais recorrente refere-se à má elaboração do Termo de Referência, instrumento que descreve as condições da prestação dos serviços ou como os produtos devem ser fornecidos. Segundo os entrevistados, isso ocorre principalmente devido ao desconhecimento dos interessados na contratação acerca da instrução processual de uma licitação.

Assim, a má elaboração do Termo de Referência é constatada, por exemplo, quando o objeto da licitação é descrito inadequadamente ou quando há especificação de uma marca para a aquisição, fato este que é vedado pela Lei Federal nº 8.666/90. Outro fato relatado, é a estimativa de valores das aquisições fora da realidade de mercado, muito abaixo ou acima.

Quando o processo entra na Pró-Reitoria de Administração, o primeiro departamento que o analisa é a Assessoria Executiva, onde é realizada uma análise dos documentos presentes no processo. Verificou-se que a análise feita nesse setor não é satisfatória, pois há documentos e dados que são necessários para a abertura de uma licitação, que não são cobrados pela Assessoria.

Desse modo, quando esse processo chega ao Departamento de Licitações é devolvido para a área demandante devido à ausência de informações, situação essa que prolonga o andamento do processo licitatório, onerando-o ainda mais. Nesse momento, aparece outro gargalo que é a demora do setor demandante em atender as solicitações feitas pelo Departamento de Licitações, ocasionada também pela

dificuldade de comunicação entre os setores.

Já, na fase operacional do pregão eletrônico, o principal problema do processo é a inoperância frequente do sistema Comprasnet. Para os servidores, esse sistema apresenta falhas que comprometem o andamento do pregão, como por exemplo, ausência de parâmetros de negociação de lances e possibilidade de lançamento de dados em desacordo com o edital.

Relatou-se que o excesso na quantidade de itens de um pregão também interfere no andamento do processo, pois quanto maior é a quantidade de itens de um pregão, maior é o tempo necessário para a sua operacionalização. Além disso, há fornecedores que retardam o processo não anexando suas propostas dentro do prazo ou não cumprem a proposta feita, pedindo a sua desclassificação. Nessa fase, também foi relatada a demora do setor demandante em analisar as propostas dos fornecedores.

Ademais, é quase uma unanimidade nas respostas dos entrevistados a ausência de pleno conhecimento dos servidores do Departamento de Licitações acerca da legislação, problema acentuado pela existência de inúmeras particularidades e alterações na legislação vigente. Atrelado a essa dificuldade está o fato de haver poucos servidores para atender a demanda dos processos licitatórios da UFC.

Além de todos os problemas relatados pelos servidores do Departamento de Licitações, também deve ser considerado que quanto mais tempo um processo demora para ser concluído, os custos do departamento aumentam, pois em uma IFES o principal direcionador de custo é o tempo. Portanto, além do tempo, devem ser considerados outros custos, como, por exemplo, a depreciação de computadores e demais bens imobilizados, a energia, a água, os serviços gerais, como limpeza, manutenção, segurança e apoio administrativo, o salário dos servidores e os materiais de trabalho, como folha e impressão.

7.3. SUGESTÃO DE MELHORIAS

Nota-se que o principal gargalo do Departamento de Licitações são os processos que chegam mal instruídos nesse departamento, portanto a oferta de cursos de capacitação para a instrução processual de uma licitação pode contribuir para a celeridade do andamento dos processos licitatórios, uma vez que os demandantes estando capacitados sobre como elaborar o Termo de Referência e quais documentos e informações devem constar no processo, o andamento desse processo não seria prejudicado com as devoluções ao setor demandante. Uma ideia seria a realização, pela Pró-Reitoria de Administração, de oficinas práticas de treinamento para a instrução processual da licitação, bem como a elaboração do Termo de Referência, cujo público alvo seria todas as unidades que demandem esse serviço.

Outra possibilidade para a diminuição dos erros na instrução processual é a criação de um manual para instrução de processos licitatórios. Nesse manual,

constariam todas as informações necessárias para abrir um processo licitatório, o passo a passo do processo, como este deve ser elaborado, o que deve ser feito, informado e quais os documentos devem ser anexados ao processo.

Além disso, visando a melhora da comunicação do Departamento de Licitações com o departamento demandante, faz-se necessário a obrigatoriedade da identificação do responsável pelo processo, com as informações de sua lotação, o telefone do seu setor, telefone celular e e-mail. Com essas informações descritas no processo, facilita a comunicação entre os responsáveis e os pregoeiros e qualquer dúvida pode ser sanada com maior celeridade.

Para que os processos cheguem ao Departamento de Licitações já prontos para o início da licitação, a Assessoria Executiva deve ter maior criteriosidade ao analisar o processo, devendo ser feito um "*check-list*" conforme as exigências do Departamento de Licitações para que o processo com ausência de documentos e informações necessárias não seja encaminhado a esse departamento até a sua completa correção.

Na operacionalização do pregão eletrônico, verificou-se que o sistema Comprasnet está em constante inoperância. Portanto, para amenizar esse problema sugere-se que o Departamento de Licitações provoque os responsáveis pelo gerenciamento do sistema no sentido de aprimorá-lo, visando ter uma plataforma mais eficiente.

Os pregões que possuem itens em excesso devem ser otimizados, com a alocação desses itens em lotes, assim o pregão ocorrerá de forma mais ágil e eficiente. Verificou-se também que há fornecedores que retardam o andamento do pregão, para esse problema a solução é a sanção desses fornecedores, ou seja, a aplicação de penalidades administrativas, conforme previsão legal.

É importante, também, que os servidores do Departamento de Licitações, principalmente os pregoeiros, sejam constantemente qualificados, devendo a instituição investir em treinamentos e cursos para esses servidores. Pois, uma vez qualificados, esses servidores reduzem o tempo de pesquisas acerca de legislação que não possuem conhecimento, otimizando o andamento do processo.

No entanto, todas essas sugestões sozinhas não são suficientes para diminuir os custos dos processos licitatórios da UFC, pois é necessário, também, um melhor planejamento e gestão desses processos, com efetivo controle e comprometimento de todos os servidores envolvidos. Uma forma de melhorar o planejamento do Departamento de Licitações é a realização de reuniões periódicas com os pregoeiros e demais servidores do departamento, a fim de dirimir dúvidas, levantar possíveis falhas e aperfeiçoar seu plano interno de trabalho com a criação de ações estratégicas para a otimização do trabalho.

É sob essa perspectiva que a Controladoria surge para dar suporte ao processo de gestão dos custos da instituição, procurando otimizar os processos de cada setor com vistas a otimização do resultado organizacional. Portanto, a Controladoria contribuiria com o planejamento do Departamento de Licitações e auxiliando-o na gestão dos processos licitatórios, identificando os gargalos do processo e implantando melhorias no departamento, conseguindo dessa forma

otimizar os recursos, agilizando os processos e reduzindo os custos.

8. CONCLUSÃO

Pode-se concluir que o objetivo geral desta pesquisa foi atingido mediante a entrevista realizada com os servidores do Departamento de Licitações da UFC, e com base em suas respostas foram identificados os gargalos do processo licitatório e para estes propuseram-se soluções para a otimização do processo licitatório e redução dos custos no departamento.

Após as análises, verificou-se que os principais problemas do processo licitatório estão nas atividades de elaboração de edital e operacionalização dos pregões eletrônicos. Dentre os principais problemas mencionados estão: a má elaboração do Termo de Referência pelo setor demandante; análise insuficiente dos documentos pela Assessoria Executiva; demora do setor demandante em responder as solicitações do Departamento de Licitações, além de dificuldades de comunicação com o setor; inoperância do sistema Comprasnet; despreparo técnico dos pregoeiros, bem como o número de pregoeiros não ser suficiente para a demanda da Universidade.

Contudo, muitos desses problemas podem ser resolvidos com a capacitação dos servidores acerca do processo licitatório. Também é fundamental qualificar, constantemente, os pregoeiros da Universidade, pois há uma extensa legislação e o tempo gasto em pesquisas também onera o processo. Outrossim, foram sugeridas as seguintes melhorias: a realização de oficinas práticas com as unidades demandantes sobre a instrução processual da licitação e elaboração do Termo de Referência; a criação de um manual de procedimentos para os processos licitatórios; a utilização, pela Assessoria Executiva, de um *check-list* de acordo com as exigências do Departamento de Licitações; a criação de lotes para pregões com muitos itens; a obrigatoriedade da identificação do responsável pelo processo; que o Departamento de Licitações provoque os responsáveis pelo gerenciamento do sistema Comprasnet para aprimorá-lo; aplicar sanções aos fornecedores sempre que necessário; bem como melhorar o planejamento e a gestão dos processos licitatórios pelo Departamento de Licitações.

Além disso, conclui-se que um setor de Controladoria na instituição, pode auxiliar o departamento em estudo a planejar melhor os seus procedimentos internos para realização de processos licitatórios, buscando otimizá-los com relação ao tempo e aos custos. Além disso, a Controladoria auxiliaria o departamento na identificação de seus macroprocessos e no gerenciamento dos riscos envolvidos nas suas atividades, visando proporcionar informações mais relevante à tomada de decisões no departamento e na instituição como um todo.

Com isso, sugere-se como trabalhos futuros a análise quantitativa de custos de um processo licitatório por etapas a fim de identificar a viabilidade de uma licitação. Bem como, um estudo sobre a implantação do setor de Controladoria em uma IFES, analisando os benefícios produzidos na instituição após a sua

implantação.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Lauro Brito de; PARISI, Claudio; PEREIRA, Carlos Alberto. Controladoria. In: CATELLI, Armando (Coord.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica - GECON**. 2a ed. São Paulo: Editora Atlas, 2001. P. 343 – 355.

BARADEL, Evandro Meira; SILVA, Ivan Prado. **Mudança institucional na forma de licitar: a lei do pregão e os custos de transação.** In: I Congresso Consad de Gestão Pública, 2008, Brasília. I Congresso Consad de Gestão Pública, 2008.

BITTENCOURT, Sidney. **Pregão Passo a Passo**: a Nova Modalidade de Licitação para União Estados, Municípios e Distrito Federal. 3 ed. RJ: Temas & Idéias, 2004.

BRASIL. Lei nº 8.666 de 21 de junho de 1993. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8666cons.htm>. Acesso em: 26 Mai 2016.

BRASIL. Lei nº 10.520 de 17 de julho de 2002. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10520.htm>. Acesso em: 26 Mai 2016.

FARIA, Evandro Rodrigues de; et al. Estudo comparativo de redução de custos e tempo nas modalidades de licitação por pregão eletrônico e presencial. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 2008, São Paulo.

FERNANDES, Jorge Ulisses Jacoby. **Sistema de Registro de Preços e Pregão Presencial e Eletrônico.** 3ª ed. Belo Horizonte: Fórum, 2009. pp. 449/450.

GANGA, Gilberto Miller Devós. **Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) na engenharia de produção**: um guia prático de conteúdo e forma. São Paulo: Atlas, 2012.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica.** 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, Roberto Antonio; MELLO, Carlos Henrique Pereira; TURRIONI, João Batista. **Guia para elaboração de monografia e TCC em engenharia de produção.** São Paulo: Atlas, 2014.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro.** 29ª ed. São Paulo: Editora Malheiros, 2004.

MOSIMANN, Clara Pellegrinelo; FISCH, Silvio. **Controladoria**: seu papel na administração de empresas. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JR., José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Curso Básico Gerencial de Custos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

PEREZ JR., José Hernandez; OLIVEIRA, Luís Martins de; COSTA, Rogério Guedes. **Gestão Estratégica de Custos**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

PESSOA, Maria Naiula Monteiro. et al. Sistema de apuração de custos das Universidades Federais Brasileiras: uma análise crítica. In: SANTOS, Sandra Maria dos; PESSOA, Maria Naiula Monteiro; MACIEL, Terezinha de Jesus Pinheiro (Orgs). **Experiências recentes em Controladoria.** Fortaleza: Editora UFC, 2005. P. 227 – 262.

PETER, Maria da Glória Arrais. et al. A controladoria e a gestão pública: a experiência do governo do estado do Ceará. In: SANTOS, Sandra Maria dos; PESSOA, Maria Naiula Monteiro; MACIEL, Terezinha de Jesus Pinheiro (Orgs). **Experiências recentes em Controladoria**. Fortaleza: Editora UFC, 2005. P. 195 – 226.

SLOMSKI, Valmor. **Controladoria e governança na gestão pública**. 1ª ed. - 2 reimp. São Paulo: Atlas, 2007.

ABSTRACT: The Controllership is a department of an entity that aims to assist the management in the decision-making process. In the Federal Universities, the Controllership is an important ally in the management control of public resources, once they are increasingly scarce. Given the difficulties faced in the Procurement Department of a Federal University, this study, of character descriptive and qualitative, aims to propose improvements in the bidding processes of a Federal University using the Controllership as a management tool. To that end, there was a case study at the Federal University of Ceará, through interviews with the officers of the Procurement Department. The results show that many problems are related to lack of knowledge of the bidding process by the plaintiffs, there was also a lack of planning activities of the Procurement Department. Concludes, therefore, it is essential that everyone involved in the bidding process are well qualified, it is also important that the department better manage its activities in order to optimize the time and therefore the costs of proceedings.
KEYWORDS: Controllership, Bidding process, Federal Universities.

CAPÍTULO II

ANÁLISE DINÂMICA DO CAPITAL DE GIRO: ESTUDO DE CASOS DO SETOR DE SANEAMENTO

Pedro Cláudio da Silva
Alexsandro Toaldo
Antônio Moreira Franco Júnior
Márcia Santos Cursino

ANÁLISE DINÂMICA DO CAPITAL DE GIRO: ESTUDO DE CASOS DO SETOR DE SANEAMENTO

Pedro Cláudio da Silva
Metrocamp – Devry Brasil
professorpedrosilva@yahoo.com.br
Alexsandro Toaldo
Metrocamp – Devry Brasil
a.toaldo@yahoo.com.br
Antônio Moreira Franco Júnior
Metrocamp – Devry Brasil
antonio.franco@uol.com.br
Márcia Santos Cursino
Metrocamp – Devry Brasil
marcia.s.cursino@gmail.com

RESUMO: O exercício de 2016 iniciou prometendo grandes desafios e oportunidades para as empresas brasileiras, pois trazem um histórico de resultados ruins registrados nos exercícios de 2014 e 2015. Além da queda da atividade econômica, o setor de saneamento também sofreu com outra situação desfavorável, ou seja, a crise hídrica que se instalou em regiões onde não havia histórico de criticidade. Tanto a redução da atividade econômica quanto a possível queda no consumo de água por parte da população, podem ter impactado na sustentabilidade econômico-financeira das companhias brasileiras de saneamento, razão pela qual este artigo tem por objetivo, analisar empiricamente a performance econômico-financeira das companhias que atuam nesse setor, dos exercícios de 2014 e 2015. Para as referidas análises foi escolhido o modelo dinâmico, conhecido como Modelo Fleuriet, que tem por objetivo analisar a performance operacional e dinâmica do capital de giro das organizações. A pesquisa foi realizada por meio de estudos de casos exploratórios das companhias abertas brasileiras do setor de saneamento, compreendendo 05 Companhias (das 07 listadas) que, juntas, representam 28,04% dos municípios brasileiros (1.562) e atendem uma população de 59,5 milhões de pessoas (29,30% da população). De acordo com os resultados das análises realizadas conclui-se que tanto a crise econômica quanto a crise hídrica impactaram no resultado das referidas Companhias.
PALAVRAS-CHAVE: Capital de giro, análise dinâmica, setor de saneamento, crise hídrica.

1. INTRODUÇÃO

O exercício de 2016 iniciou prometendo grandes desafios e oportunidades para as empresas brasileiras, pois trazem um histórico de resultados ruins registrados nos exercícios de 2014 e 2015. Conforme informações do Instituto

Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2016) O Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil recuou 3,8%, se comparado ao exercício de 2014, que registrou crescimento de apenas 0,1%. O único setor que apresentou crescimento em 2015 foi o agropecuário. A indústria recuou 6,2% e o setor de serviços registrou uma queda de 2,7%. De acordo com as informações do IBGE (2016), as atividades de eletricidade e gás, água, esgoto e limpeza urbana caíram 1,4%.

Além da queda da atividade econômica, o setor de saneamento também sofreu com outra situação desfavorável, ou seja, a crise hídrica que se instalou em regiões onde não havia histórico de criticidade. Foi o caso da escassez hídrica instalada na região sudeste do país, cujo impacto maior, amplamente noticiado, se deu no sistema Cantareira, sistema esse que abastece principalmente a região metropolitana de São Paulo.

Tanto a redução da atividade econômica quanto a possível queda no consumo de água por parte da população, pela conscientização, em decorrência da escassez hídrica e/ou informações trazidas pela mídia, podem ter impactado na sustentabilidade econômico-financeira das companhias brasileiras de saneamento, razão pela qual este artigo tem por objetivo, analisar empiricamente a performance econômico-financeira das companhias que atuam nesse setor, dos exercícios de 2014 e 2015. Para as referidas análises foi escolhido o modelo dinâmico, conhecido como Modelo Fleuriet, que tem por objetivo analisar a performance operacional e dinâmica do capital de giro das organizações.

Dentro do universo das entidades que atuam no setor, optou-se por restringir a pesquisa às companhias abertas listadas na bolsa de valores BM&FBovespa, por meio de estudos de casos. Justifica a escolha do setor de saneamento pela relevância social que o mesmo possui, além da escassez de pesquisas relacionadas ao segmento.

2. MODELO FLEURIET

O modelo dinâmico, conhecido por modelo Fleuriet, nasceu no ano de 1975, ocasião em que seu autor Michel Fleuriet (2016) foi convidado a ministrar aulas para um grupo de executivos brasileiros na hoje conhecida e renomada Fundação Dom Cabral (FDC). O modelo foi desenvolvido a partir de uma concepção, na avaliação do professor, equivocada dos executivos brasileiros sobre o conceito de capital de giro.

> Nesses encontros, eu percebi que muitas companhias brasileiras cometiam um erro terrível: tinham uma visão equivocada do seu capital de giro. Acreditavam que, como a necessidade de capital de giro varia no curto prazo, ele poderia ser financiado com dívidas de curto prazo. Isso pode funcionar muito bem em países onde se pode facilmente renovar o financiamento de curto prazo, seja porque os bancos emprestam para empresas, como na Europa, ou porque há um mercado financeiro grande e líquido, como nos Estados Unidos – onde a empresa tem maior acesso a crédito e, portanto, indicadores de liquidez não sejam tão relevantes como no Brasil (FLEURIET, 2016).

De acordo com Fleuriet, Kehdy e Blanc (2003, p. 07) “para uma melhor compreensão do modelo [...] as contas do ativo e do passivo devem ser consideradas em relação à realidade dinâmica das empresas”. Essa reclassificação ocorre no ativo e passivo circulante, que passa ter uma nova abertura, em ativo/passivo errático (ou financeiro) e cíclico (operacional).

A partir da reclassificação do ativo e passivo circulante, os autores denominam as variáveis de análise do modelo. A primeira, chamada de necessidade de capital de giro (NCG) é calculada deduzindo do ativo cíclico os valores do passivo cíclico. Para os autores, “quando, no ciclo financeiro, as saídas de caixa ocorrem antes das entradas de caixa, a operação da empresa cria uma necessidade de aplicação permanente de fundos”. A segunda variável destacada pelos autores Fleuriet, Kehdy e Blanc (2003, p. 11) é a variável denominada capital de giro (CDG). O capital de giro é calculado pelas contas de passivo permanente (patrimônio líquido mais passivo não circulante) menos ativo não circulante. Pela lógica do modelo, parte dos recursos permanentes da empresa deve ser utilizada para financiar a necessidade de capital de giro. A terceira variável destacada pelos autores Fleuriet, Kehdy e Blanc (2003, p. 13), o saldo de tesouraria (ST), é a diferença entre o ativo errático e o passivo errático. Saldo de tesouraria negativo aumenta o risco de insolvência das empresas. Aumentos do saldo negativo da tesouraria é denominado pelos autores de “efeito tesoura” (FLEURIET; KEHDY; BLANC, 2003, p. 38).

A partir do modelo original, diversos outros trabalhos foram publicados sendo alguns deles, uma tentativa de melhoria desse modelo. Dentre eles destacam os trabalhos de Olinquevitch e de Santi Filho (2004) e Marques e Braga (1995).

Olinquevitch e de Santi Filho (2004) desenvolveram uma metodologia interessante de análise do modelo Fleuriet. Para os autores, as contas de provisões devem ser analisadas de forma separada, assim como CDG é melhor analisado se for aberto em CDG (próprio) e longo prazo. Assim, Olinquevitch e de Santi Filho (2004, p. 134) classificam as contas do balanço patrimonial em cinco grandes grupos e os chamam de variáveis empresariais. São eles: Necessidades Líquidas de Capital de Giro (NLCDG), Tesouraria, Longo Prazo, Despesas Provisionadas e Capital de Giro (CDG). Para o desenvolvimento deste trabalho, as contas de provisão são parte constante do ativo/passivo operacional e compõem: ativo financeiro = caixa e equivalentes de caixa + aplicações financeiras; passivo financeiro = empréstimos e financiamentos. Desta forma, o balanço reclassificado padrão utilizado para as análises deste trabalho ficou assim, conforme demonstra o quadro 1:

ATIVO	PASSIVO
Circulante	Circulante
Ativo Financeiro	Passivo Financeiro
Disponibilidades	Empréstimos e Financiamentos
Ativo Operacional	Passivo Operacional
Créditos	Fornecedores

Estoques	Outros
Outros	
	Passivo Não
Não Circulante	Circulante
Realizável a Longo Prazo	Patrimônio Líquido
Permanente	
Investimentos	
Imobilizado	
Intangível	
Total do Ativo	Total do Passivo

Fonte: elaborado pelos autores
Quadro 1 – Modelo Padrão de Balanço Patrimonial Reclassificado

O quadro 2 destaca o modelo padrão utilizado para análise do fluxo das variáveis empresariais.

Variáveis Empresariais
(+) CDGP (Patrimônio Líquido - Ativo Permanente)
(+) Longo Prazo (Passivo não Circulante - Ativo Realizável a Longo Prazo)
(=) **Total (CCL) ou CDG** ... Ativo Circulante - Passivo Circulante
(-) NLCG (Ativo Operacional - Passivo Operacional)
(=) Tesouraria ... Ativo Financeiro - Passivo Financeiro

Fonte: adaptado de Olinquevitch e de Santi Filho (2004, p. 147)
Quadro 2 – Demonstrativo do Fluxo das Variáveis Empresariais

Os autores também desenvolveram uma metodologia de análise de variação dos fluxos das NLCDGs. Resumidamente, as variações das NLCDGs são explicadas pelas variações do ciclo financeiro, o que representa as variações dos prazos médios de recebimentos e pagamentos.

Os autores Marques e Braga (1995, p.56) complementam análise original do modelo Fleuriet destacando seis possibilidades de tipos de estruturas de balanço e situação financeira das empresas. O quadro 3 traz essas diferentes estruturas e como elas são classificadas.

Tipo	CCL	NLCG	Tesouraria	Situação
I	(+)	(−)	(+)	Excelente
II	(+)	(+)	(+)	Sólida
III	(+)	(+)	(−)	Insatisfatória
VI	(−)	(−)	(+)	Alto Risco
V	(−)	(−)	(−)	Muito Ruim
IV	(−)	(+)	(−)	Péssima

Fonte: adaptado de Marques e Braga (1995, p. 56)
Quadro 3 – Tipos de estrutura e Situação Financeira

De acordo com Fleuriet (2016) o modelo inverte "a lógica do conceito de capital de giro (CDG), que passa a ser uma fonte de financiamento de longo prazo para a Necessidade de Capital de Giro (NCG)". Essa lógica invertida de análise é que enriquece o modelo.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Este trabalho foi realizado por meio de uma pesquisa exploratória a uma amostra populacional do setor de saneamento brasileiro, como estudo de casos.

De acordo com Cooper e Schindler (2003, p. 131), a pesquisa exploratória "é particularmente útil quando os pesquisadores não têm [ideia] clara dos problemas que vão enfrentar durante o estudo".

Para Yin (2005, p.32), "um estudo de caso é uma investigação empírica, que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre fenômeno e contexto não estão claramente definidos". Segundo o autor, o estudo de caso não é apenas uma tática para a coleta de dados, mas uma estratégica de pesquisa abrangente. O autor expõe, ainda, que o estudo de caso envolve situações únicas, com várias fontes de evidência e baseia-se no desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise dos dados.

Segundo dados do Diagnóstico dos Serviços de Água e Esgotos de 2014 (BRASIL; MINISTÉRIO DAS CIDADES; SECRETARIA NACIONAL DE SANEAMENTO AMBIENTAL, 2016), as empresas que prestam serviços de saneamento no Brasil são classificadas em seis categorias, segundo sua natureza jurídico-administrativa, quais sejam: a) Administração Direta; b) Autarquia; c) Sociedade de Economia Mista; d) Empresa Pública; e) Empresa Privada, e; f) Organização Social.

De acordo com as informações do referido relatório, em 2014 o Brasil tinha 5.570 municípios e uma população estimada de 202.799.518. Participaram com informações para elaboração do diagnóstico do setor de saneamento, 1.513 entidades, representando 98% da população urbana e 91,8% dos municípios. Das

1.513 entidades que participaram do diagnóstico, 975 são departamentos públicos, enquadrados na categoria jurídico-administrativa a – administração direta e 428 são autarquias, enquadradas na categoria jurídico-administrativa b. Essas duas categorias são regidas pela lei nº4.320/64, de natureza jurídica de direito público. As demais categorias (c, d, e e f) são de personalidade jurídica de direito privado. Referidas categorias englobam um universo de 110 empresas.

As empresas da categoria c (total de 31) são sociedades de economia mista, sujeitas às disposições da Lei nº 6.404/76, conforme determina seu art. 235 (BRASIL, 1976). As demais empresas (compostas pelas categorias d, e e f, totalizando 79 empresas) não necessariamente são companhias constituídas na forma de sociedades anônimas.

Para a escolha da amostra foram consideradas as empresas listadas na Bolsa de Valores BM&FBovespa, compreendendo 05 Companhias (das 07 listadas) que, juntas, representam 28,04% dos municípios brasileiros (1.562) e atendem uma população de 59,5 milhões de pessoas (29,30% da população). Não foram consideradas na análise as Companhias Sanesalto Saneamento S.A. por ser uma concessionária de tratamento de esgoto apenas e a Daleth Participações, por estar em processo de liquidação e não ter apresentado as demonstrações financeiras de 2015.

A coleta de dados foi feita através do download das demonstrações financeiras padronizadas das Companhias listadas, cujas informações estão disponíveis no site da BM&FBovespa, CVM e nos próprios sites das Companhias. Com os dados em mãos, as informações foram consolidadas conforme modelo escolhido.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1. COMPANHIA ÁGUAS DO BRASIL (CAB AMBIENTAL S.A.)

De acordo com o Relatório de Administração da Companhia do exercício de 2015 (CAB AMBIENTAL, 2015) e informações constantes em seu site, a CAB Ambiental iniciou suas atividades em julho de 2006. Seus acinistas são a Galvão Participações S.A., com 66,58% das ações e o BNDES Participações S.A., com 33,42% de participação.

ATIVO	2015	2014	2013	PASSIVO	2015	2014	2013
Ativo Circulante	268.528	321.429	258.435	Passivo Circulante	362.290	314.676	564.437
Ativo Financeiro	65.928	133.830	126.221	Passivo Financeiro	284.854	234.531	445.825
Disponibilidades	65.928	133.830	126.221	Empréstimos e Financiamentos	284.854	234.531	445.825
Ativo Operacional	202.600	187.599	132.214	Passivo Operacional	77.436	80.145	118.612
Créditos	183.504	172.122	120.006	Fornecedores	37.858	47.139	28.937
Estoques	4.907	5.460	4.544	Outros	39.578	33.006	89.675
Outros	14.189	10.017	7.664				
Ativo não Circulante	1.337.437	1.315.692	1.107.980				
Realizável a Longo Prazo	674.864	708.426	638.239	Passivo não Circulante	1.029.185	1.041.974	531.616
Permanente	662.573	607.266	469.741	Patrimônio Líquido	214.490	280.471	270.362
Total do Ativo	**1.605.965**	**1.637.121**	**1.366.415**	**Total do Passivo**	**1.605.965**	**1.637.121**	**1.366.415**
Receita de Venda de Bens e/ou Serviços	***469.874***	***564.568***	***533.700***	***Lucro/(Prejuízo) do Período***	***(66.994)***	***16.954***	***19.624***

Fonte: adaptado das DFPs Cia CAB Ambietal (2015)

Tabela 1 – Balanço Patrimonial Reclassificado – CAB Ambiental (R$ x mil)

Atualmente a CAB Ambiental possui 18 contratos de cocessões, estando presente em 5 Estados brasileiros: Santa Caratina, Paraná, São Paulo, Mato Grosso e Alagoas e atende uma população de 6,5 milhões de habitantes.

A tabela 1 evidencia o balanço patrimonial reclassificado da Companhia, além das informações de receita e resultado líquido, dos exercícios de 2015, 2014 e 2013.

A partir das informações constantes da tabela 1, foram calculadas as informações relacionadas ao fluxo das variáveis empresariais, conforme demonstrado na tabela 2.

Variáveis do Modelo de Michel Fleuriet	2015	2014	2013
(+) CDGP	-448.083	-326.795	-199.379
(+) Longo Prazo	354.321	333.548	-106.623
(=) Total (CCL)	**-93.762**	**6.753**	**-306.002**
(-) NLCG	125.164	107.454	13.602
(=) Tesouraria	-218.926	-100.701	-319.604
Análise Situacional - Modelo de Marques e Braga	IV - Péssima	III - Insatisfatória	IV - Péssima

Fonte: elaborado pelos autores

Tabela 2 – Demonstrativo do Fluxo das Variáveis Empresariais – CAB Ambiental (R$ x mil)

A partir dos resultados do fluxo das variáveis empresariais, foi possível analisar a situação da Companhia de acordo com o modelo de análise de Marques e Braga (1995). Em 2013, a Companhia apresentou uma situação classificada como IV - péssima, justificada pelo capital circulante líquido (CCL) negativo em R$306.002 mil. Além do CCL negativo, a Companhia registrou também necessidade líquida de capital de giro (NLCG) positiva, que foi de R$13.602 mil, gerando uma tesouraria negativa no montante de R$319.604 mil. Um saldo de tesouraria negativo significa que a Companhia terá que obter recursos financeiros adicionais para honrar com suas obrigações financeiras de curto prazo, ou reduzir os recursos aplicados nas atividades operacionais. Em 2014, a Companhia apresentou melhoria em seus resultados, passando para a situação III - insatisfatória, ou seja, tornou positivo o CCL. Por outro lado, houve um aumento também expressivo na necessidade líquida de capital de giro, mantendo a tesouraria negativa em R$100.701 mil. Em 2015, a

Companhia retornou para a situação IV – péssima. Essa situação é explicada, principalmente pela redução do patrimônio líquido, em decorrência do prejuízo registrado em 2015 e aumento no ativo permanente. Em suas demonstrações financeiras (CAB AMBIENTAL, 2015), a Companhia afirma que 2015 foi um ano repleto de desafios, justificados pelo cenário macroeconômico do Brasil e o processo de recuperação judicial da controladora que gerou restrições de crédito no mercado financeiro, afetando não só a capacidade de investir da Companhia, como também seu custo financeiro. Referidas demonstrações não enfatizam se a crise hídrica vivida por algumas regiões brasileiras impactou em suas receitas. Pelo contrário, a Companhia afirma que suas receitas tiveram um aumento significativo, em decorrência do amadurecimento de suas operações. Analisando a variação da receita publicada pela demonstração de resultado, conforme destacado na tabela 1, percebe-se uma redução de 16,77% de 2014 para 2015. Contudo, ao analisar o retório da administração da Companhia, percebe-se que a receita de saneamento e serviços cresceu 17%, a receita de construção reduziu 56,3% e a receita do ativo financeiro reduziu 22,4%. Ao analisar o demonstrativo do fluxo das necessidades líquidas de capital de giro (NLCG) percebe-se que, apesar da queda acentuada das receitas, houve um aumento de 16,48% na NLCG de 2014 para 2015. Essa variação é resultado da alteração do ciclo financeiro, que passou de 68,52 dias em 2014 para 95,9 dias em 2015, representando um aumento de R$35.733,07 mil. Soma-se a isso, o crescimento do prazo médio de cobrança, que passou de 109,75 dias para 140,59 dias no mesmo período.

4.2. COMPANHIA CATARINENSE DE ÁGUAS E SANEAMENTO (CASAN)

De acordo com o Relatório de Administração da Companhia do exercício de 2015 (CASAN, 2015) e informações constantes em seu site, a Casan foi criada em 31 de dezembro de 1970 através de Lei Estadual. Seus acinistas são o Governo do Estado de Santa Catarina, com partitipação de 64,21%, a empresa SC Participações, com 18,03%, a empresa Centrais Elétricas de Santa Catarina S/A (CELESC), com 15,48% e o restante (2,28%) está pulverizado no mercado de capitais. A Companhia está presente em 198 municípios catarinenses e em 1 município paranaense, atendendo 2,8 milhões de habitantes.

A tabela 3 evidencia o balanço patrimonial reclassificado da Companhia, além das informações de receita e resultado líquido, dos exercícios de 2015, 2014 e 2013.

ATIVO	2015	2014	2013	PASSIVO	2015	2014	2013
Ativo Circulante	395.134	362.635	345.860	Passivo Circulante	230.301	206.862	258.884
Ativo Financeiro	156.797	130.318	120.673	Passivo Financeiro	38.427	40.503	94.849
Disponibilidades	156.797	130.318	120.673	Empréstimos e Financiamentos	38.427	40.503	94.849
Ativo Operacional	238.337	232.317	225.187	Passivo Operacional	191.874	166.359	164.035
Créditos	201.096	194.107	187.273	Fornecedores	53.276	33.207	22.965
Estoques	29.122	28.434	29.051	Outros	138.598	133.152	141.070
Outros	8.119	9.776	8.863				
Ativo não Circulante	2.273.107	2.045.521	1.983.048				
Realizável a Longo Prazo	173.242	154.743	187.462	Passivo Não Circulante	1.159.117	922.918	849.748
Permanente	2.099.865	1.890.778	1.795.586	Patrimônio Líquido	1.278.823	1.278.376	1.220.276
Total do Ativo	**2.668.241**	**2.408.156**	**2.328.908**	**Total do Passivo**	**2.668.241**	**2.408.156**	**2.328.908**
Receita de Venda de Bens e/ou Serviços	***796.925***	***744.696***	***659.952***	***Lucro / (Prejuízo) do Período***	***10.936***	***74.734***	***41.584***

Fonte: adaptado das DFPs Cia Casan (2015)

Tabela 3 – Balanço Patrimonial Reclassificado – CASAN (R$ x mil)

A partir das informações constantes da tabela 3, foram calculadas as informações relacionadas ao fluxo das variáveis empresariais, conforme demonstrado na tabela 4.

Variáveis do Modelo de Michel Fleuriet	2015	2014	2013
(+) CDGP	-821.042	-612.402	-575.310
(+) Longo Prazo	985.875	768.175	662.286
(=) Total (CCL)	**164.833**	**155.773**	**86.976**
(-) NLCG	46.463	65.958	61.152
(=) Tesouraria	118.370	89.815	25.824
Análise Situacional - Modelo de Marques e Braga	II - Sólida	II - Sólida	II - Sólida

Fonte: elaborado pelos autores

Tabela 4 – Demonstrativo do Fluxo das Variáveis Empresariais – Casan (R$ x mil)

Nos três exercícios, a Companhia apresentou uma situação de solidez. Apesar do aumento do resultado negativo em 2014 e 2015 da variável capital de giro próprio (CDGP), em decorrência do aumento do ativo permanente, superior à variação do patromônio líquido, a Companhia compensou esses aumentos em ativo permanente com aumento dos recursos de terceiros de longo prazo. Ainda, a Companhia apresentou pequeno aumento e, em 2015, redução na necessidade de capital de giro (NLCG). Referidas ações resultaram na melhora do saldo positivo de tesouraria, passando de R$25.824 mil em 2013 para R$89.815 mil em 2014 e R$118.370 mil em 2015. Analisando suas demonstrações financeiras (CASAN, 2015), a Companhia não faz menção sobre possíveis impactos da crise hídrica. Suas justificativas apenas relacionam a redução do lucro a variações de custos e despesas acima do aumento das receitas. Ao analisar o demonstrativo do fluxo das necessidades líquidas de capital de giro (NLCG) percebe-se que a receita aumentou 7,01% de 2014 para 2015, enquanto que a NLCG de 2014 para 2015 reduziu 29,56%. Essa redução é resultado da alteração do ciclo financeiro, de 31,89 dias em 2014 para 20,99 dias em 2015, representando uma redução de R$24.120,94 mil. Essa redução do ciclo financeiro é explicada, principalmente, pelo aumento do prazo médio de pagamento a fornecedores, passando de 16,05 dias para 24,07 dias.

4.3. COMPANHIA DE SANEAMENTO DE MINAS GERAIS (COPASA MG)

De acordo com o Relatório de Administração da Companhia do exercício de 2015 (COPASA, 2015) e informações constantes em seu site, a Copasa foi criada em 05 de julho de 1963 através de Lei Estadual. Seus acinistas são o Governo do Estado de Minas Gerais, com partitipação de 51,13%, Veritas Asset Management (UK), com 5,02%, UBS AG, London Branch, com 5,42%, ações em tesouraria 0,30% e o restante (38,13%) está pulverizado no mercado de capitais. A Companhia atende está presente em 634 municípios mineiros e atende 11,27 milhões de pessoas.

A tabela 5 evidencia o balanço patrimonial reclassificado da Companhia, além das informações de receita e resultado líquido, dos exercícios de 2015, 2014 e 2013.

ATIVO	2015	2014	2013	PASSIVO	2015	2014	2013
Ativo Circulante	1.513.416	1.189.401	1.100.038	Passivo Circulante	1.086.708	1.022.820	930.837
Ativo Financeiro	581.854	331.039	261.938	Passivo Financeiro	490.140	608.793	471.930
Disponibilidades	581.854	331.039	261.938	Empréstimos e Financiamentos	490.140	608.793	471.930
Ativo Operacional	931.562	858.362	838.100	Passivo Operacional	596.568	414.027	458.907
Créditos	871.100	787.145	775.733	Fornecedores	151.731	128.471	156.104
Estoques	48.464	43.907	37.166	Outros	444.837	285.556	302.803
Outros	11.998	27.310	25.201				
Ativo não Circulante	9.417.323	8.972.574	8.288.432				
Realizável a Longo Prazo	1.268.608	1.200.393	1.160.623	Passivo não Circulante	4.197.181	3.602.591	3.120.274
Permanente	8.148.715	7.772.181	7.127.809	Patrimônio Líquido	5.646.850	5.536.564	5.337.359
Total do Ativo	**10.930.739**	**10.161.975**	**9.388.470**	**Total do Passivo**	**10.930.739**	**10.161.975**	**9.388.470**
Receita de Venda de Bens e/ou Serviços	***3.834.469***	***4.131.432***	***3.733.397***	***Lucro / (Prejuízo) do Período***	***(11.592)***	***318.141***	***419.795***

Fonte: adaptado das DFPs Cia Copasa (2015)

Tabela 5 – Balanço Patrimonial Reclassificado – COPASA (R$ x mil)

A partir das informações constantes da tabela 5, foram calculadas as informações relacionadas ao fluxo das variáveis empresariais, conforme demonstrado na tabela 6.

	Variáveis do Modelo de Michel Fleuriet	2015	2014	2013
(+)	CDGP	-2.501.865	-2.235.617	-1.790.450
(+)	Longo Prazo	2.928.573	2.402.198	1.959.651
(=)	**Total (CCL)**	**426.708**	**166.581**	**169.201**
(-)	NLCG	334.994	444.335	379.193
(=)	Tesouraria	91.714	-277.754	-209.992
Análise Situacional - Modelo de Marques e Braga		II - Sólida	III - Insatisfatória	III - Insatisfatória

Fonte: elaborado pelos autores

Tabela 6 – Demonstrativo do Fluxo das Variáveis Empresariais – Copasa (R$ x mil)

A Companhia apresentou mudança situacional em 2015, saindo de uma situação III – insatisfatória registrada nos exercícios de 2013 e 2014 para uma situação de II – solidez. Essa melhora foi possível pelo aumento no capital circulante líquido, explicado principalmente pelo aumento nos resursos de terceiros de longo prazo, além da redução da necessidade líquida de capital de giro, alterando o saldo tesouraria que era negativo em 2013 e 2014, passando para um resultado positivo

de R$91.714 mil em 2015. Analisando suas demonstrações financeiras (COPASA, 2015), a Companhia afirma que historicamente seus custos vêm aumentando a percentuais superiores ao aumento das receitas, impactando em seus resultados. Essa realidade foi agravada pela escassez hídrica, exigindo da diretoria executiva tomada de ações visando a melhoria da eficiência operacional e a busca do equilíbrio econômico-financeiro, melhoria essa aferida pelo modelo, ao demonstrar uma situação de solidez. Ao analisar o demonstrativo do fluxo das necessidades líquidas de capital de giro (NLCG) percebe-se que a receita diminuiu em 7,19% de 2014 para 2015, enquanto que a NLCG de 2014 para 2015 reduziu 24,61%. Essa redução é resultado da alteração do ciclo financeiro, de 38,72 dias em 2014 para 31,45 dias em 2015, representando uma redução de R$77.402,67 mil. Essa redução do ciclo financeiro é explicada, principalmente pelo aumento do prazo médio de pagamento das demais contas do passivo operacional (outras obrigações), passando de 24,88 dias para 41,76 dias.

4.4. COMPANHIA DE SANEAMENTO BÁSICO DO ESTADO DE SÃO PAULO (SABESP)

De acordo com o Relatório de Administração da Companhia do exercício de 2015 (SABESP, 2015) e informações constantes em seu site, a Sabesp foi fundada em 1973 a partir da fusão de várias empresas de saneamento e sob as diretrizes do Plano Nacional de Saneamento (Planasa). Seus acinistas são o Governo do Estado de São Paulo, com partitipação de 50,3%, 29,3% estão no mercado de capitais brasileiro, negociadas na BM&Fbovespa e 20,4% são negociadas na Bolsa de Nova Yorque (NYSE). A Companhia está presente em 364 municípios paulistas e atende 28,2 milhões de pessoas.

A tabela 7 evidencia o balanço patrimonial reclassificado da Companhia, além das informações de receita e resultado líquido, dos exercícios de 2015, 2014 e 2013.

ATIVO	2015	2014	2013	PASSIVO	2015	2014	2013
Ativo Circulante	3.450.333	3.215.445	3.254.087	Passivo Circulante	3.740.316	3.480.576	2.972.381
Ativo Financeiro	1.639.214	1.722.991	1.782.001	Passivo Financeiro	1.526.262	1.207.126	640.940
Disponibilidades	1.639.214	1.722.991	1.782.001	Empréstimos e Financiamentos	1.526.262	1.207.126	640.940
Ativo Operacional	1.811.119	1.492.454	1.472.086	Passivo Operacional	2.214.054	2.273.450	2.331.441
Créditos	1.483.127	1.156.785	1.254.908	Fornecedores	248.158	323.513	275.051
Estoques	64.066	66.487	58.401	Outros	1.965.896	1.949.937	2.056.390
Outros	263.926	269.182	158.777				
Ativo não Circulante	30.256.281	27.139.995	25.020.207				
Realizável a Longo Prazo	1.332.517	780.362	896.781	Passivo não Circulante	16.249.692	13.570.461	12.371.112
Permanente	28.923.764	26.359.633	24.123.426	Patrimônio Líquido	13.716.606	13.304.403	12.930.801
Total do Ativo	**33.706.614**	**30.355.440**	**28.274.294**	**Total do Passivo**	**33.706.614**	**30.355.440**	**28.274.294**
Receita de Venda de Bens e/ou Serviços	***11.711.569***	***11.213.216***	***11.315.567***	***Lucro/(Prejuízo) do Período***	***536.279***	***902.983***	***1.923.559***

Fonte: adaptado das DFPs Cia Sabesp (2015)

Tabela 7 – Balanço Patrimonial Reclassificado – SABESP (R$ x mil)

A partir das informações constantes da tabela 7, foram calculadas as informações relacionadas ao fluxo das variáveis empresariais, conforme demonstrado na tabela 8.

Pelas informações trazidas pela tabela 8 é possível verificar que a Companhia saiu de uma situação de I - excelência para uma situação de VI – alto risco. Essa alteração situacional foi registrada em 2014, justificada principamente pelo aumento negativo do capital de giro próprio (CDGP) numa variação maior que a variação registrada no incremento de recursos de terceiros de longo prazo, resultando num capital circulante líquido (CCL) negativo de R$265.131 mil ante um CCL positivo de R$281.706 mil.

A situação de alto risco permaneceu em 2015, impactando ainda mais no saldo de tesouraria positivo, reduzindo de R$515.865 mil para 112.952 mil, em decorrência da redução da necessidade líquida de capital de giro (NLCG) negativa, que era de R$780.996 em 2014, passando para R$402.935 em 2015. Analisando suas demonstrações financeiras (SABESP, 2015), a Companhia afirma que, na região metropolitana de São Paulo, foi registrada a pior seca da história da Companhia no biênio 2014-2015, fazendo com que a empresa adotasse medidas emergenciais para minimizar o problema, além da contribuição da população que entendeu a situação e reduziu o consumo. Apesar da situação crítica do abastecimento, a Companhia registrou pequena queda de 0,90% na receita em 2014 e um aumento de 4,44% em 2015.

	Variáveis do Modelo de Michel Fleuriet	**2015**	**2014**	**2013**
(+)	CDGP	-15.207.158	-13.055.230	-11.192.625
(+)	Longo Prazo	14.917.175	12.790.099	11.474.331
(=)	**Total (CCL)**	**-289.983**	**-265.131**	**281.706**
(-)	NLCG	-402.935	-780.996	-859.355
(=)	Tesouraria	112.952	515.865	1.141.061
	Análise Situacional - Modelo de Marques e Braga	VI - Alto Risco	VI - Alto Risco	I - Excelente

Fonte: elaborado pelos autores

Tabela 8 – Demonstrativo do Fluxo das Variáveis Empresariais – Sabesp (R$ x mil)

O lucro da Companhia reduziu de R$1.923.559 mil em 2013 para R$902.983 mil em 2014 e R$536.279 mil em 2015. Ao analisar o demonstrativo do fluxo das necessidades líquidas de capital de giro (NLCG) percebe-se que houve uma redução significativa na NLCG de 2015, que historicamente é negativa. Essa piora é resultado da alteração do prazo médio de cobrança que aumentou para 45,59 dias e redução do prazo médio de pagamento a fornecedores, diminuído para 7,63 dias.

4.5. COMPANHIA DE SANEAMENTO DO PARANÁ (SANEPAR)

De acordo com o Relatório de Administração da Companhia do exercício de 2015 (SANEPAR, 2015) e informações constantes em seu site, a Sanepar foi criada em 23 de janeiro de 1963. Seus acinistas são o Governo do Estado do Paraná, com partitipação de 51, 4%, Dominó Holdings com 12,2%, Copel com 7,6%, FI Caixa FGP-

PR, com 7,3%, Citigroup Venture, com 2,6%, Andrade Gutierres, com 2,1%, prefeituras municipais, com 0,5% e 16,3% pulverizadas. A Companhia está presente em 345 municípios paranaenses e em 1 município catarinense e atende 10,8 milhões de pessoas.

A tabela 9 evidencia o balanço patrimonial reclassificado da Companhia, além das informações de receita e resultado líquido, dos exercícios de 2015, 2014 e 2013.

ATIVO	2015	2014	2013	PASSIVO	2015	2014	2013
Ativo Circulante	738.383	558.580	601.122	Passivo Circulante	741.501	764.481	544.102
Ativo Financeiro	163.797	69.061	146.782	Passivo Financeiro	230.660	244.334	112.310
Disponibilidades	163.797	69.061	146.782	Empréstimos e Financiamentos	230.660	244.334	112.310
Ativo Operacional	574.586	489.519	454.340	Passivo Operacional	510.841	520.147	431.792
Créditos	477.281	393.536	368.622	Fornecedores	125.404	141.079	132.427
Estoques	35.662	35.166	29.824	Outros	385.437	379.068	299.365
Outros	61.643	60.817	55.894				
Ativo não Circulante	7.506.292	6.993.159	6.146.905				
Realizável a Longo Prazo	606.425	656.831	552.528	Passivo não Circulante	3.322.867	2.986.173	2.637.083
Permanente	6.899.867	6.336.328	5.594.377	Patrimônio Líquido	4.180.307	3.801.085	3.566.842
Total do Ativo	**8.244.675**	**7.551.739**	**6.748.027**	**Total do Passivo**	**8.244.675**	**7.551.739**	**6.748.027**
Receita de Venda de Bens e/ou Serviços	***2.971.185***	***2.617.040***	***2.370.179***	***Lucro/(Prejuízo) do Período***	***438.444***	***421.586***	***402.904***

Fonte: adaptado das DFPs Cia Sanepar (2015)

Tabela 9 – Balanço Patrimonial Reclassificado – SANEPAR (R$ x mil)

A partir das informações constantes da tabela 9, foram calculadas as informações relacionadas ao fluxo das variáveis empresariais, conforme demonstrado na tabela 10.

Variáveis do Modelo de Michel Fleuriet	2015	2014	2013
(+) CDGP	-2.719.560	-2.535.243	-2.027.535
(+) Longo Prazo	2.716.442	2.329.342	2.084.555
(=) Total (CCL)	**-3.118**	**-205.901**	**57.020**
(-) NLCG	63.745	-30.628	22.548
(=) Tesouraria	-66.863	-175.273	34.472
Análise Situacional - Modelo de Marques e Braga	IV - Péssima	V - Muito Ruim	II - Sólida

Fonte: elaborado pelos autores

Tabela 10 – Demonstrativo do Fluxo das Variáveis Empresariais – Sanepar (R$ x mil)

Pelas informações trazidas pela tabela 10 é possível verificar que a Companhia registrou uma situação de piora em seus resultados nos dois exercicios, de 2014 e 2015. Em 2014, a situação saiu de II – sólida para V – muito ruim. Isso ocorreu porque o capital circulante líquido (CCL), que era positivo em 2013, passou a ser negativo em 2014. Apesar da Companhia alterar sua necessidade líquida de capital de giro (NLCG), de positiva em 2013 para negativa em 2014, essa geração excedente de caixa operacional foi insuficiente para cobrir a variação no CCL, resultando num saldo de tesouraria negativo em 2014. Em 2015 a situação voltou a piorar porque, apesar da redução negativa do CCL, a NLCG voltou a ser positiva, mantendo a tesouraria negativa em R$66.863 mil. Analisando suas demonstrações financeiras (SANEPAR, 2015), a Companhia destaca em seu relatório a crise econômica e a crise hídrica, além de enfatizar também o expressivo aumento do

custo de energia elétrica. Contudo, referidas situações não corroboraram de forma significativa no resultado da Companhia, que apresenrou aumento, tanto na receita quanto no lucro líquido, conforme demonstra a tabela 9. Qual a justificativa então para a piora no resultado dos fluxos das variáveis empresariais, conforme demonstra a tabela 10? Ao analisar o demonstrativo do fluxo das necessidades líquidas de capital de giro (NLCG) percebe-se que houve uma piora geral nos indicadores operacionais, impactando no ciclo financeiro, que aumentou para 7,72 dias em 2015.

5. CONCLUSÃO E SUGESTÃO PARA PESQUISAS FUTURAS

De acordo com os resultados apresentados nas análises anteriores, é possível afirmar que tanto a crise econômica quanto a crise hídrica impactaram no resultado das Companhias.

Para a CAB Ambiental, o maior impacto em seus resultados foram a situação de recuperação judicial de sua controladora e o aumento dos custos em patamares superiores ao aumento da receita, resultando em prejuízo econômico em 2015 e retornando a uma situação IV – péssima, sob a ótica do modelo.

Na mesma situação se encontra a Sanepar. Apesar da empresa relatar em seu balanço a crise hídrica, apresentou crescimento tanto na receita quanto no lucro, mas piorou sua situação financeira devido a alteração na situação da necessidade líquida de capital de giro.

A Sabesp talvez seja a empresa que mais sentiu o impacto das crises, econômica e hídrica, saindo de uma situação I – excelente em 2013 para uma situação VI – alto risco em 2014 e 2015. Apesar de ter conseguido aumentar suas receitas operacionais, registrou forte queda em seu lucro.

Por outro lado, a Copasa, apesar de ter registrado prejuízo em 2015 e queda na receita, enfatizando em seu balanço a crise hídrica, conseguiu melhorar sua situação financeira, saindo de uma situação III – insatisfatória para uma situação II – sólida.

Por último, a Casan, que não fez menção à crise hídrica, registrou aumento de receita e queda de lucratividade, mas manteve a situação II – sólida nos três exercícios.

O estudo revelou ainda que, dadas as peculiaridades de cada Companhia, todas sentiram de uma forma ou de outra, impactos das crises econômica e hídrica, obrigando os gestores a tomarem medidas que minimizassem referidos impactos.

Dada a limitação temporal em que essa pesquisa foi realizada, sua continuidade pode ser feita objetivando o detalhamento das variáveis empresariais a fim de buscar respostas operacionais sobre referidas ações estratégicas mitigadoras dos fatores de riscos nos quais, sem a efetiva ação, poderia impactar ainda mais forte nos resultados dessas companhias.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei nº 6.404**, de 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre as Sociedades por Ações. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L6404consol.htm>. Acesso em: 01 mai. 2016.

_____; INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Em 2015, PIB cai 3,8% e totaliza R$ 5,9 trilhões**. Brasília, 03 de março de 2016. Disponível em: <http://saladeimprensa.ibge.gov.br/noticias.html?view=noticia&id=1&idnoticia=3111&busca=1&t=2015-pib-cai-3-8-totaliza-r-5-9-trilhoes>. Acesso em: 14 abr 2016.

_____; MINISTÉRIO DAS CIDADES; SECRETERIA NACIONAL DE SANEAMENTO AMBIENTAL. **Sistema nacional de informações sobre saneamento**: diagnóstico dos serviços de água e esgotos – 2014. Brasília, 2016. Disponível em: <http://www.snis.gov.br/diagnostico-agua-e-esgotos/diagnostico-ae-2014>. Acesso em: 14 abr 2016.

CAB AMBIENTAL – COMPANHIA DE ÁGUAS DO BRASIL. **Demonstrações financeiras padronizadas do exercício de 2015**. Disponível em: <http://ri.cabambiental.com.br/download_arquivos.asp?id_arquivo=BFC9F5 DB-4047-465C-805A-1F5243E4DA09>. Acesso em 14 abr. 2016.

CASAN – COMPANHIA CATARINENSE DE ÁGUAS E SANEAMENTO. **Demonstrações financeiras padronizadas do exercício de 2015**. Disponível em: <http://www.casan.com.br/ckfinder/userfiles/files/Investidores/Demonstracoes_Contabeis/Balan%C3%A7o%20Patrimonial%202015.pdf#474>. Acesso em 14 abr. 2016.

COOPER, D. R.; SCHINDLER P. S. **Métodos de pesquisa em administração.** 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COPASA – COMPANHIA DE SANEAMENTO DE MINAS GERAIS. **Demonstrações financeiras padronizadas do exercício de 2015**. Disponível em: < http://www.mzweb.com.br/copasa/web/download_arquivos.asp?id_arquivo=3032B835-9831-4D08-B33CBC3CC452FC5C>. Acesso em 14 abr. 2016.

FLEURIET, M. **A história do Modelo Fleuriet** (2016). Disponível em: <http://www.modelo-fleuriet.com/historia/>. Acesso em 04 mai. 2016.

FLEURIET, M.; KEHDY, R.; BLANC, G. **O Modelo Fleuriet**: a dinâmica financeira das empresas brasileiras. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

MARQUES, J. A. V. C.; BRAGA, R. Análise dinâmica do capital de giro: o modelo Fleuriet. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p.49-63, mai/jun. 1995.

OLINQUEVITCH, J. L.; DE SANTI FILHO, A. **Análise de balanços para controle gerencial**.

4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

SABESP – COMPANHIA DE SANEAMENTO BÁSICO DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Demonstrações financeiras padronizadas do exercício de 2015**. Disponível em: < http://www.sabesp.com.br/Calandraweb/CalandraRedirect/?temp=4&proj=investidoresnovo&pub=T&docid=BD73C2C77F33B20283257E4300729028&docidPai=AB82F8DBCD12AE488325768C0052105E&pai=filho0>. Acesso em 14 abr. 2016.

SANEPAR – COMPANHIA DE SANEAMENTO DO PARANÁ. **Demonstrações financeiras padronizadas do exercício de 2015**. Disponível em: < http://site.sanepar.com.br/sites/site.sanepar.com.br/files/investidores_rel_ian_dfp_itr/ian-dfp-itr/rel_DFP2015-12-31.pdf>. Acesso em 14 abr. 2016.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ABSTRACT: The year 2016 started out with the promise of tremendous challenges and opportunities for Brazilian companies, as many had a history of poor results recorded in 2014 and 2015. Aside from the economic downturn, the sanitation sector also suffered from another disadvantage, i.e., the water crisis that has occurred in areas where there was no history of criticality. Not only the reduction in economic activity, but also the possible decrease in water consumption by the population may have impacted the financial sustainability of Brazilian sanitation companies, which is why this article is aimed at empirically analyzing the economic and financial performance of the companies operating in this sector for the years 2014 and 2015. For these analyses, we chose the dynamic model known as the Fleuriet model, which aims to analyze the operating performance and working capital dynamics of the enterprises. The survey was conducted through studies of exploratory cases of publically-traded Brazilian companies in the sanitation sector, comprising 5 companies (of the 7 listed companies) that together account for 28.04% of all Brazilian municipalities (1,562) and serve a population of 59.5 million people (29.30% of the nation's overall population). According to the results of the analyses, it is concluded that both the economic crisis and the water crisis have impacted the earnings of these companies.
KEYWORDS:: Working capital, dynamic analysis, sanitation sector, water crisis

CAPÍTULO III

ANÁLISE DO VALOR E DA VARIAÇÃO DO PREÇO DA CESTA BÁSICA DE ALIMENTOS NA CIDADE DE JACAREÍ: UM ESTUDO QUANTITATIVO DE PAINEL DE RESPONDENTES VAREJISTAS

Tais Mine
Isabella Gil Barbosa da Silva
Marcus Rei
Eduardo de Paula e Silva Chaves

ANÁLISE DO VALOR E DA VARIAÇÃO DO PREÇO DA CESTA BÁSICA DE ALIMENTOS NA CIDADE DE JACAREÍ: UM ESTUDO QUANTITATIVO DE PAINEL DE RESPONDENTES VAREJISTAS

Tais Mine
IFSP – Instituto Federal de São Paulo
Jacareí – São Paulo
Isabella Gil Barbosa da Silva
IFSP – Instituto Federal de São Paulo
Jacareí – São Paulo
Marcus Rei
IFSP – Instituto Federal de São Paulo
Jacareí – São Paulo
Eduardo de Paula e Silva Chaves
IFSP – Instituto Federal de São Paulo
Jacareí – São Paulo

RESUMO: Uma forma de quantificar o custo de vida e o poder de compra dos consumidores consiste em analisar os preços médios dos produtos consumidos em determinados mercados. Dessa forma é importante calcular e comparar os valores dos produtos em determinadas regiões e em períodos determinados. Este trabalho tem como finalidade calcular e comparar o preço dos produtos alimentícios da cesta básica de Jacareí no ano de 2016. Esta pesquisa tem uma proposta metodológica de painel de respondentes que representa uma forma de análise temporal e transversal de dados (MALHOTRA, 2001). O índice de variação dos preços da cesta básica na cidade de Jacareí entre os meses de janeiro e dezembro foi de 7,99% de queda. Esses dados, tabulados e analisados, foram comparados com diversas cidades nacionais, e encontrou-se uma correlação entre a cidade de Jacareí de 0,51 com São Paulo e 0,39 com Rio de Janeiro. Representando que o movimento dos preços na região acompanha as capitais próximas. Por fim, o resultado é grande valia para análise econômica da região.
PALAVRAS-CHAVE: Cesta básica, custo de vida, painel de respondentes.

1. INTRODUÇÃO

O grande volume de informações produzido atualmente precisa ser analisado de forma consistente. Esse suporte ocorre por meio da estatística, instrumento matemático necessário para recolher, organizar, apresentar, analisar e interpretar dados, contribuindo significativamente no processo de tomada de decisão. Através de levantamentos estatísticos consegue-se estabelecer um retrato da realidade socioeconômica, permitindo assim uma maior eficiência na aplicação dos recursos públicos voltados para o bem-estar e melhoria das condições de vida da população

(IGNACIO, 2010).

Segundo Barretto e Cyrillo (2001) o consumido de produtos in natura tem diminuído nos últimos anos. Ainda segundo esses autores a redução dos preços desses tipos de produtos não é tão adequada como o aumento da renda da população. Entende-se aqui a necessidade de coletar, tabular e analisar os preços de diversos produtos no mercado.

Os preços dos produtos que compõem a cesta básica, a cada mês, tendem a variar, por questões climáticas ou por questões habituais. Mas também observa-se que alguns produtos mostram grandes quedas de preços e está relacionado apenas com o avanço da tecnologia.

De acordo com Souza e Reis (2000), alguns produtos, devido ao avanço de tecnologias, tendem a ter quedas bruscas em seus preços, pois ocorrerá uma grande oferta desse produto no mercado, sobrepondo à demanda, gerando assim a necessidade de diminuição dos preços.

Este tipo de conclusão é tirado sem pensar nas variações climáticas que ocorrem ao longo do ano. Este trabalho visa investigar a variação dos preços da cesta básica na cidade de Jacareí no início de 2016. Isso se faz importante por que será balizador das analise do consumo populacional, bem como, de questões relacionadas à renda, poder aquisitivo, gastos com alimentos, e influência das tomadas de decisão governamentais.

Diante deste contexto, o principal objetivo do presente projeto é calcular o custo da cesta básica para o município de Jacareí. Para tal, pretende-se coletar, tabular, calcular e divulgar os preços dos produtos que compõe a cesta básica. Assim tem-se a seguinte pergunta de pesquisa: Qual o valor da cesta básica vendida em Jacareí no ano de 2016?

Para responder a esta pergunta tem-se os seguintes objetivos principais:

- Mensurar o preço dos produtos que compõem a cesta básica no município de Jacareí.

E tem como objetivos secundários:

- Comparar o preço da cesta básica calculada neste trabalho com os preços de cidades metropolitanas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Primeiramente, a cesta básica é definida como um conjunto de componentes que são fundamentais para o ser humano sobreviver mensalmente. A cesta pode envolver apenas componentes alimentícios (como é o caso da cesta básica fundamentada pelo DIEESE - Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos), ou envolver, além disso, componentes de higiene e limpeza. O estudo que este artigo irá expor foi feita de acordo com os critérios da cesta básica do DIEESE, ou seja, estudos envolvendo apenas alguns produtos que são

considerados essenciais para o ser humano, e suas respectivas quantidades de acordo com a região em que este vive.

O DIEESE (2015) foi criado em 1955 com o intuito de criar argumentos que favorecessem os questionamentos dos trabalhadores por meio de pesquisas. Estas pesquisas têm direcionamentos, que o DIEESE (2015) chama de "eixos temáticos", ou seja, eles focam suas pesquisas em cinco eixos, que são: Emprego, Renda, Negociação Coletiva, Desenvolvimento e Políticas Públicas.

Este artigo foi feito baseado nas pesquisas feitas na cidade de Jacareí, uma cidade localizada no interior do Estado de São Paulo, e na própria cidade de São Paulo, utilizando os dados disponibilizados pelo DIEESE (2015) referentes à essa para instrumento de comparação. Jacareí foi fundada em 1652 e atualmente consiste em uma área de 463 Km^2, com um total de, aproximadamente, 211.308 habitantes, segundo o site da cidade de Jacareí (2015).

Este artigo analisa a variação dos preços da cesta básica. Estas variações dos preços são observadas mensalmente, comparando o preço do mês atual com o do mês anterior. Com isso acha-se a porcentagem que determina se houve uma diminuição ou aumento dos preços em relação ao período anterior, conseguindo então tirar algumas conclusões, que serão observadas ao longo deste artigo.

Por mais que haja essa variação constante nos preços da cesta básica, existem limites nessas variações, e esse limite seria a inflação que foi definida pela estratégia de metas implantada no ano. Além disso, segundo Rodrigues, Menegazzo e Chaves (2014) existe a necessidade dos gestores entenderem as relações entre seus posicionamentos e identidade (social) de suas marcas, a avaliação dos preços permite esse acesso, justificando esta obra.

De acordo com Mendonça (2005), por mais que o preço dos produtos em geral supere a taxa de inflação, existe uma explicação plausível derivado da consequência da pressão inflacionária, exigindo assim um aumento imediato dos preços para a empresa conseguir conter a inflação.

O preço da cesta básica está diretamente relacionado com a segurança alimentar. Porém, por mais que a maioria dos indivíduos pertencentes à sociedade brasileira tenham essa segurança alimentar, a minoria que não tem ainda equivale a um grande número de habitantes, e isso é um grande problema para o país.

De acordo com Silva et al. (2007), quem não possui essa segurança alimentar são as pessoas que apresentam o nível de pobreza elevado, e como consequência disso, como os próprios autores dissertaram, "tornam os indivíduos vulneráveis ao assistencialismo", ou seja, com a necessidade de apoio para sua sobrevivência. E além disso, essas pessoas acabam não criando perspectivas de mudanças em relação ao futuro e também acreditam que todos os futuros integrantes de suas respectivas famílias permanecerão na mesma pobreza que seus descendentes.

De acordo com Hoffmann (1995), para a pessoa se encontrar em um, como o próprio autor diz, "Estado nutricional bom", é necessário muito mais do que a segurança alimentar, como moradia, condições sanitárias, acesso a serviços de saúde e a educação, etc. E as pessoas que conseguem ter acesso a tudo isso são aquelas que conseguem chegar a esses serviços, o que mostra uma deficiência por

parte do governo.

De acordo com Claro et al. (2007), a redução dos preços de Fruas, Legumes e Verduras pode-se dar por uma mudança de políticas públicas, como por exemplo o aumento da renda familiar, aumentando consequentemente a quantidade que a população irá consumir destes tipos de alimento. Outro fator que resulta o aumento da compra de frutas, verduras e legumes se dá pelo aumento do preço de outros tipos de alimentos que não condizem com o aumento proporcional da renda familiar, trocando estes então por algo mais barato.

De acordo com Estima et al. (2009) existem quatro fatores que determinam o consumo alimentar: O Biológico, o Econômico, a Oferta/Disponibilidade e o Social. No biológico destaca-se, como as próprias autoras denominam, as "características sensoriais, com ênfase principalmente no sabor, que é um dos principais fatores. Na econômica encaixa-se aquelas compras com base no preço dos alimentos e na renda familiar, visando minimizar os custos. Na oferta e disponibilidade são, como o próprio nome já diz, aquelas que a sociedade tem mais facilidade ou dificuldade de encontrar e consumir. Um exemplo seria o consumo de frutas e verduras, onde a população consegue encontrar facilmente e com um preço acessível. O fator social abrange os costumes que cada família apresenta em relação ao que come, ou seja, nesta se encaixa o principal fator de escolha de alimentos, que seria a influência e a estrutura da família.

3. METODOLOGIA

A metodologia utilizada está baseada na proposta pelo DIEESE (2009), onde os produtos da cesta básica têm suas respectivas quantidades mensais diferentes por regiões e foram definidos pelo Decreto 399 de 1938.

Tabela 1. Produtos da cesta básica e suas quantidades mensais em diferentes regiões brasileiras.

Alimentos	Região 1	Região 2	Região 3
Carne (kg)	6	4,5	6,6
Leite (l)	7,5	6	7,5
Feijão (kg)	4,5	4,5	4,5
Arroz (kg)	3	3,6	3
Farinha (kg)	1,5	3	1,5
Batata (kg)	6		6
Tomate (kg)	9	12	9
Pão francês (kg)	6	6	6
Café em pó (kg)	0,6	0,3	0,6
Banana (unid.)	90	90	90
Açúcar (kg)	3	3	3
Óleo (ml)	750	750	900
Manteiga (kg)	0,75	0,75	0,75

Fonte: DIEESE, 2015.

Cada região tem uma quantidade diferente desses produtos, portanto as respectivas quantidades foram baseadas, de acordo com o DIEESE (2015), na chamada Região 1 (um), que se encontra os estados de São Paulo, Minas Gerais, Espírito Santo, Rio de Janeiro, Goiás e Distrito Federal. Observa-se na tabela 1; onde a região 1: SP, MG, ES, RJ, GO e DF; a região 2: PE, BA, CE, RN, AL, SE, AM, PA, PI, TO, AC, PB, RO, AM, RR e MA; e a região 3: PR, SC, RS, MT e MS.

A análise se dará sobre os produtos alimentícios da cesta básica. Sendo esses produtos in natura e industrializados. Os produtos in natura são: Banana, Batata e Tomate; e os produtos industrializados são: Arroz, Açúcar, Café, Carne, Farinha de Trigo, Feijão, Leite Integral, Manteiga, Óleo de Soja e Pão Francês.

Para medir a evolução dos preços dos produtos que compõe a cesta básica, serão pesquisados 12 supermercados em Jacareí, conforme a tabela abaixo. A seleção desses estabelecimentos levou em consideração a localização de cada um deles, procurando abranger todas as regiões do município, bem como as diferenças na demanda em cada região.

Quadro 1. Supermercados consultados na pesquisa para levantamento dos preços da cesta básica.

Extra	R. Barão de Jacareí, 584 - Centro, Jacareí - SP, 12300-000
Extra	Av. São João, 291 - São João, Jacareí - SP, Cep: 12322-000
Dia	Avenida Senador Joaquim Miguel Martins de Siqueira, 58 - Centro Jacareí, SP 12327-695
Dia	Av. Sao João, 109 - Jardim Didinha, Jacareí - SP, Cep: 12322-000
Shibata	R. Pompilio Mercadante, 196 - Centro CEP 12308-510 - Jacareí – SP
Shibata	R. Santa Helena, 177 - São João, Jacareí - SP, Cep: 12322-550
Shibata	Av. Getúlio Vargas, 1430 – Jardim Primavera, Jacareí – SP CEP: 12305-010
Maktub	Av. Pereira Campos, 255 - Jardim Didinha, Jacareí - SP, Cep: 12320-670
Maktub	R. Bernardino de Campos, 359 – Centro, Jacareí – SP CEP: 12308-010
Villarreal	R. Olímpio Catão, 508 - Centro, Jacareí - SP, 12308-050
Tenda Atacado	Praça Charles Gates, 90 – Jardim das Industrias, Jacareí – SP CEP: 12306-090
Walmart	R. Benedito Duarte, 88 – Parque Itamarati, Jacareí – SP CEP: 12307-200

Após a realização de cada coleta, os dados foram tabulados nas planilhas construídas para o cálculo do custo da cesta básica. O preço de cada produto deve ser multiplicado por sua respectiva quantidade na composição da cesta. Somando-se os preços médios de todos os produtos (já ponderados por marca e multiplicados por suas respectivas quantidades), obtém-se o preço da cesta básica para o município de Jacareí naquele período. Após a obtenção do preço total da cesta básica, calcula-se a participação percentual de cada produto no total, bem como a

variação no preço de cada produto com relação ao mês anterior.

A coleta de dados é a fase inicial de qualquer pesquisa. É sobre os dados da amostra que se desenvolvem os estudos, visando fazer inferências sobre a população. (CORREA, 2006). População refere-se ao conjunto de todos elementos que serão alvos da pesquisa, neste caso, preço dos alimentos que compõem a cesta básica de todos varejos da cidade de Jacareí. Amostra refere-se ao subconjunto extraído da população, ou seja, preço dos alimentos dos varejos definidos para a coleta, visto a inviabilidade de realizar a mesma em todos varejos da cidade. Para garantir a representatividade dos dados coletados, a definição dos locais de coleta foi realizada após analise geográfica da cidade de Jacareí. Dividiu-se a cidade em regiões para que os locais de coleta definidos abrangessem cada uma delas. Foram definidos então 12 pontos distintos de coleta. Mensalmente, após a coleta dos dados, são calculados os preços médios dos produtos utilizando os seguintes procedimentos:

Faz-se a média aritmética por produto, visto que são coletados diferentes preços de diferentes marcas como demonstrado no quadro a seguir.

Tabela 2 – Média por produto

Alimentos	Marca	Média
Leite	marca 1 marca 2 marca 3 marca 4	$\mathrm{Mp} = \frac{\mathrm{m1}+\mathrm{m2}+\mathrm{m3}+\mathrm{m4}}{4}$
...	...	...
Manteiga	marca 1 marca 2 marca 3 marca 4	$\mathrm{Mp} = \frac{\mathrm{m1}+\mathrm{m2}+\mathrm{m3}+\mathrm{m4}}{4}$

Fonte: Pesquisa Cesta Básica (2016), IFSP – Campus Jacareí

Após calcular a média por produto, calcula-se a média por varejo conforme tabela abaixo. As coletas são realizadas uma vez por semana em cada um dos 12 varejos em dias distintos, para que não haja viés nas informações.

Tabela 3 – Média por varejo

SEMANA 1				
Alimentos	Varejo 1	Varejo 2	...	Média
Leite	$\mathrm{Mp1} = \frac{\mathrm{m1}+\mathrm{m2}+\mathrm{m3}+\mathrm{m4}}{4}$	$\mathrm{Mp2} = \frac{\mathrm{m1}+\mathrm{m2}+\mathrm{m3}+\mathrm{m4}}{4}$	...	$\mathrm{Mv} = \frac{\mathrm{Mp1}+\mathrm{Mp2}+\cdots+\mathrm{Mp12}}{12}$

...	...	...	...	...
Manteiga	$Mp1 = \frac{m1+m2+m3+m4}{4}$	$Mp2 = \frac{m1+m2+m3+m4}{4}$	...	$Mv = \frac{Mp1+Mp2+\cdots+Mp12}{12}$

Fonte: Pesquisa Cesta Básica (2016), IFSP – Campus Jacareí

O mesmo se faz para todas as semanas do mês. No final do mês calcula-se a média de todas as semanas, conforme demonstra o quadro:

Tabela 4 – Média das semanas

	Semana 1	...	Semana 4	Média final
Leite	$Mv1 = \frac{Mp1+Mp2+\cdots+Mp12}{12}$	...	$Mv4 = \frac{Mp1+Mp2+\cdots+Mp12}{12}$	$Mf = \frac{Mv1+Mv2+Mv3+Mv4}{4}$
...	...	...	...	...
Manteiga	$Mv1 = \frac{Mp1+Mp2+\cdots+Mp12}{12}$	...	$Mv4 = \frac{Mp1+Mp2+\cdots+Mp12}{12}$	$Mf = \frac{Mv1+Mv2+Mv3+Mv4}{4}$

Fonte: Pesquisa Cesta Básica (2016), IFSP – Campus Jacareí

Multiplica-se a média final de cada produto pelo peso de cada um respectivamente dentro da cesta básica. Os bens e as quantidades estipuladas para a região Sudeste segundo o DIEESE são: a carne (6 Kg), o leite (7,5 L), o feijão (4,5 Kg), o arroz (3 Kg), a farinha (1,5 Kg), a batata (6 Kg), o tomate (9 Kg), o pão francês (6 Kg), o café em pó (600 gr), a banana (90 un), o açúcar (3 Kg), o óleo (750 gr) e a manteiga (750 gr).

O preço médio de cada produto, multiplicado pelas quantidades definidas indica o gasto mensal do trabalhador com cada produto no mês, cuja soma é o custo mensal da Cesta Básica.

A maioria dos estudos para cálculo de indigência utilizam da renda necessária para adquirir uma cesta básica. O objetivo mais modesto é o de estimar aquela parcela da população que não possui renda suficiente para garantir sua segurança alimentar estando, portanto, vulnerável à fome (BELIK).

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

O índice de variação dos preços da cesta básica na cidade de Jacareí entre os meses de janeiro e dezembro teve uma queda de 7,99%. Os dados serão detalhados pelos últimos dois meses da análise, entre novembro e dezembro de 2016.

A Cesta Básica em Jacareí/SP calculada neste artigo, seguindo a metodologia proposta pelo DIEESE, apresentou um custo de R$381,83 no mês de dezembro de 2016. O custo da cesta básica em junho apresentou uma queda de 3,46% quando comparada ao mês anterior.

A Tabela 1 apresenta as quantidades de produtos na cesta. Valido ressaltar que os preços dos produtos já estão multiplicados por suas respectivas quantidades na composição da cesta básica. Esses valores são: para a carne, 6kg; para o leite, 7,5l; para o feijão, 4,5kg; para o arroz, 3kg; para a farinha, 1,5kg; para a batata, 6kg; para o tomate, 9kg; para o pão francês, 6kg; para o café em pó, 600g; para a banana, 9kg; para o açúcar, 3kg; para o óleo de soja, 750ml, e para a margarina, 750g.

Tabela 5. Cesta Básica em Jacareí – comparativo entre os meses de novembro e dezembro de 2016.

	Novembro	Dezembro	Variação nominal	Variação
Carne	R$ 132,46	R$ 123,73	-R$ 8,73	-6,59%
Leite	R$ 23,46	R$ 23,93	R$ 0,47	2,00%
Feijão	R$ 35,59	R$ 32,00	-R$ 3,59	-10,09%
Arroz	R$ 8,90	R$ 8,90	R$ 0,00	0,00%
Farinha de trigo	R$ 4,76	R$ 4,92	R$ 0,16	3,36%
Batata	R$ 17,41	R$ 11,03	-R$ 6,38	-36,65%
Tomate	R$ 23,13	R$ 28,25	R$ 5,12	22,14%
Pão francês	R$ 53,94	R$ 51,96	-R$ 1,98	-3,67%
Café	R$ 10,58	R$ 10,55	-R$ 0,03	-0,28%
Banana	R$ 46,48	R$ 49,46	R$ 2,98	6,41%
Açúcar	R$ 8,12	R$ 8,25	R$ 0,13	1,60%
Óleo de soja	R$ 2,59	R$ 2,77	R$ 0,18	6,95%
Manteiga	R$ 24,51	R$ 26,06	R$ 1,55	6,32%
Total	R$ 395,52	R$ 381,83	-R$ 13,69	-3,46%

Fonte: Dados da Pesquisa (Dezembro 2016), IFSP – Campus Jacareí.

Conforme mostra o quadro acima, os alimentos que mais influenciaram na variação do preço da cesta básica durante o mês de junho foram: o tomate, com alta de 22,14%, o óleo de soja, com alta de 6,95% e a café, com alta de 6,41%. Os produtos que tiveram as maiores quedas nos preços em relação ao mês anterior foram: a batata, com queda de 36,65%, o feijão, com queda de 10,09% e a carne, com queda de 6,59%.

Com base no salário mínimo vigente (R$880,00), na jornada de trabalho (220

horas/mês) e no valor da cesta básica em dezembro (R$381,83), pode-se calcular a quantidade de horas que um trabalhador jacareiense, que recebe um salário mínimo, precisou trabalhar para comprar uma cesta básica. Em dezembro, um trabalhador jacareiense remunerado pelo salário mínimo, trabalhou aproximadamente 96 horas para adquirir uma cesta básica. A cesta básica em Jacareí representou 43,39% do valor do salário mínimo em junho de 2016.

Foram elaboradas duas tabelas com os valores da cesta básica na cidade de Jacareí para o período entre janeiro e dezembro. Abaixo apresentam-se as tabelas. As informações apresentadas foram coletadas mês a mês pelos pesquisadores.

Tabela 6. Cesta Básica em Jacareí – comparativo entre os meses de janeiro a junho de 2016.

	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho
Carne	R$ 135,32	R$ 141,21	R$ 132,53	R$ 132,59	R$ 131,36	R$ 128,17
Leite	R$ 21,59	R$ 22,20	R$ 23,21	R$ 24,10	R$ 24,38	R$ 28,09
Feijão	R$ 25,53	R$ 27,70	R$ 26,84	R$ 27,62	R$ 28,44	R$ 46,96
Arroz	R$ 10,06	R$ 10,11	R$ 9,23	R$ 10,04	R$ 8,85	R$ 8,13
Farinha de trigo	R$ 5,39	R$ 5,19	R$ 4,75	R$ 4,87	R$ 4,95	R$ 4,91
Batata	R$ 28,34	R$ 22,99	R$ 27,70	R$ 31,99	R$ 35,79	R$ 38,66
Tomate	R$ 65,57	R$ 53,87	R$ 43,28	R$ 36,04	R$ 34,91	R$ 35,28
Pão francês	R$ 51,15	R$ 52,13	R$ 51,06	R$ 52,57	R$ 53,67	R$ 52,43
Café	R$ 8,84	R$ 9,06	R$ 8,94	R$ 9,09	R$ 9,17	R$ 9,47
Banana	R$ 34,97	R$ 36,49	R$ 37,97	R$ 36,80	R$ 37,57	R$ 37,69
Açúcar	R$ 6,98	R$ 7,18	R$ 7,62	R$ 7,64	R$ 7,63	R$ 7,61
Óleo de soja	R$ 2,64	R$ 2,77	R$ 2,91	R$ 2,87	R$ 2,83	R$ 2,71
Manteiga	R$ 19,08	R$ 18,92	R$ 19,25	R$ 20,31	R$ 20,77	R$ 21,39
Total	R$ 415,45	R$ 409,82	R$ 395,29	R$ 396,50	R$ 400,32	R$ 421,49

Fonte: Dados da Pesquisa (Junho 2016), IFSP – Campus Jacareí.

Tabela 7. Cesta Básica em Jacareí – comparativo entre os meses de julho a dezembro de 2016

	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Carne	R$122,43	R$119,48	R$128,24	R$134,67	R$132,46	R$123,73
Leite	R$ 31,78	R$31,34	R$28,30	R$24,52	R$23,46	R$23,93
Feijão	R$ 52,88	R$51,07	R$47,74	R$41,01	R$35,59	R$32,00
Arroz	R$ 8,56	R$8,74	R$8,88	R$9,14	R$8,90	R$8,90
Farinha de trigo	R$ 4,85	R$4,84	R$4,84	R$4,83	R$4,76	R$4,92
Batata	R$ 26,97	R$23,19	R$17,59	R$19,69	R$17,41	R$11,03
Tomate	R$ 27,33	R$38,25	R$35,30	R$36,72	R$23,13	R$28,25
Pão francês	R$ 53,47	R$53,24	R$53,15	R$53,78	R$53,94	R$51,96
Café	R$ 9,48	R$9,68	R$9,81	R$10,07	R$10,58	R$10,55
Banana	R$ 38,31	R$43,20	R$45,24	R$46,21	R$46,48	R$49,46
Açúcar	R$ 7,92	R$8,20	R$8,27	R$8,28	R$8,12	R$8,25
Óleo de soja	R$ 2,62	R$2,52	R$2,50	R$2,59	R$2,59	R$2,77

Manteiga	R$ 24,51	R$24,75	R$25,50	R$24,98	R$24,51	R$26,06
Total	R$ 411,10	R$418,50	R$415,36	R$416,48	R$395,52	R$381,83

Fonte: Dados da Pesquisa (Dezembro 2016), IFSP – Campus Jacareí.

Somando todas as oscilações mensais, obteve-se o valor de -7,99%. Isso representa que o valor da cesta básica no município de Jacareí sofre uma queda. O que é um bom sinal para o consumidor jacareiense, o produto que mais obteve alta entre os meses estudados foi o feijão com 41,66% e o produto que obteve maior queda foi a batata com 67,70%.

Apresenta-se o gráfico 1 com a variação mensal dos preços dos produtos.

	Jan/Fev	Fev/Mar	Mar/Abr	Abr/Mai	Mai/Jun	Jun/Jul	Jul/Ago	Ago/Set	Set/Out	Out/Nov	Nov/Dez
Carne	4,36%	-6,04%	-0,08%	-0,93%	-2,42%	-4,48%	-2,40%	7,33%	5,01%	-1,64%	-6,59%
Leite	2,87%	4,50%	3,87%	1,18%	15,18%	13,14%	-1,37%	-9,71%	-13,34%	-6,01%	2,00%
Feijão	8,51%	-3,14%	2,92%	2,97%	65,13%	12,60%	-3,42%	-6,51%	-14,11%	-13,20%	-10,09%
Arroz	0,46%	-8,64%	8,70%	15,46%	-8,12%	5,31%	2,11%	1,60%	2,98%	-2,64%	0
Farinha de Trigo	-3,83%	-8,36%	2,48%	1,65%	-0,81%	-1,24%	-0,20%	-0,08%	-0,15%	-1,37%	3,36%
Batata	-18,87%	20,48%	15,49%	11,89%	8,02%	-30,23%	-14,02%	-24,13%	11,89%	-11,57%	-36,65%
Tomate	-17,85%	-19,65%	-16,72%	-3,14%	1,05%	-22,52%	39,93%	-7,72%	4,03%	-26,12%	22,14%
Pão francês	1,92%	-2,06%	2,96%	2,09%	-2,31%	1,99%	-0,44%	-0,16%	1,18%	0,31%	-3,67%
Café	2,49%	-1,30%	1,63%	0,96%	3,25%	0,07%	2,10%	1,31%	2,66%	5,08%	-0,28%
Banana	4,34%	4,06%	-3,10%	2,10%	0,32%	1,64%	12,77%	4,72%	2,14%	0,58%	6,41%
Açúcar	2,79%	6,18%	0,25%	-0,16%	-0,27%	4,14%	3,54%	0,86%	0,17%	-2,03%	1,60%
Óleo de soja	5,15%	4,92%	-1,52%	-1,18%	-4,21%	-3,28%	-4,12%	-0,42%	3,60%	-0,21%	6,95%
Manteiga	-0,83%	1,73%	5,49%	2,30%	2,94%	14,60%	1,00%	2,99%	-2,04%	-1,84%	6,32%

Gráfico 1 – Variação mensal do preço dos produtos
Fonte: Dados da Pesquisa (Janeiro a Dezembro 2016), IFSP – Campus Jacareí.

4.1. COMPARAÇÃO ENTRE AS MARCAS

Também foi elaborada uma análise quanto às variações dos preços das marcas disponibilizadas aos consumidores jacareiense. Nessa analise comparou os valores das distintas marcas disponíveis nos dias de coleta, comparando suas diferenças em preços das mais baratas e das mais caras. As variações estão descritas na tabela a seguir.

Tabela 8 – Variação entre as marcas dos produtos

Variação entre as marcas dos produtos	
Mês	Variação
Leite	55,91%
Feijão	50,77%
Arroz	33,67%
Farinha De Trigo	100,56%
Café	28,67%
Açucar	15,86%
Óleo De Soja	11,68%
Manteiga	100,37%
Total	49,69%

Fonte: Dados de Pesquisa (Dezembro de 2016) - IFSP- Campus Jacareí

Existem diferenças grandes entre as distintas marcas no mercado, o consumidor jacareiense poderia economizar até 49,69% comprando somente as marcas mais baratas. Mas entende-se que cada marca tem uma proposta de valor distinta o que se apresenta como diferenças entre os preços dos produtos.

Os produtos que detêm maiores diferenças entre os preços das marcas no varejo são: a farinha de trigo com variação de 100,56% entre as marcas; a manteiga com variação de 100,37% entre as marcas encontradas no mercado e o leite com 55,91%.

4.2. COMPARAÇÃO ENTRE CIDADES

Após comparar os preços mensais da cidade de Jacareí, foi feito a comparação entre os preços das cidades de São Paulo, Rio de Janeiro e Jacareí, com dados obtidos de relatórios mensais divulgados pelo DIEESE, conseguindo observar que pode existir relação entre essas cidades. Esses dados, tabulados e analisados, foram comparados com diversas cidades nacionais, e encontrou-se uma correlação entre a cidade de Jacareí de 0,51 com São Paulo e 0,39 com Rio de Janeiro.

Tabela 9. Comparação com São Paulo, Rio de Janeiro e Jacareí.

	São Paulo	Rio de Janeiro	Jacareí
São Paulo	1		
Rio de Janeiro	0,80	1	
Jacareí	0,51	0,39	1

Fonte: Dados de Pesquisa (Janeiro a dezembro de 2016) - IFSP- Campus Jacareí.

Com estes testes, é possível entender a correlação entre as variações de Jacareí com as capitais em questão. Uma resposta positiva foi obtida, em outras palavras, existe relação porque, de acordo com os dados estatísticos apresentados acima, a variação existente entre estas três cidades é considerável. Existe uma correlação se os números encontrados estiverem próximos ao número 1, e isso ocorre tanto na relação Jacareí x SP e Jacareí x RJ, como a própria relação SP x RJ. Esses números são considerados próximos por causa do número de observações existentes, totalizando 156 observações por cidade.

5. CONCLUSÕES

Com as pesquisas feitas com este projeto, observa-se que a cesta básica de Jacareí é mais barata do que a de São Paulo e Rio de Janeiro, conseguindo afirmar então que o custo de vida desta cidade é menor que o custo de viver nas respectivas capitais. Observa-se também que os preços dos produtos podem variar com o varejo e com o dia, podendo haver assim uma economia se o cidadão escolher o dia e o lugar correto para comprar seus produtos essenciais.

Há também produtos em que o preço oscila muito, como é o caso dos produtos in natura, pois depende principalmente da situação climática em que o país se encontra no momento, podendo tanto aumentar ou diminuir drasticamente o preço caso a estação do ano desfavoreça a própria colheita destes produtos ou até mesmo a interfira na compra da população por motivos culturais.

REFERÊNCIAS

BARRETTO, S. A. J; CYRILLO, D. C. Análise da composição dos gastos com alimentação no Município de São Paulo (Brasil) na década de 1990. **Revista de Saúde Pública** – USP. V.35(1), pg.52-59, 2001.

BELIK, W. **Perspectivas para segurança alimentar e nutricional no Brasil**. Saúde e Sociedade, 2003.

CLARO, R.M. et al. Renda, preço dos alimentos e participação de frutas e hortaliças na dieta. **Revista Saúde Pública**, V. 41, n.4, pg. 557-564, 2007.

CORREA, SMBB. **Probabilidade e estatística**. 2.ed. Belo Horizonte: PUC Minas Virtual, 2006.

DELGADO, G. C; CONCEIÇÃO, J. Políticas de Preços Agrícolas e Estoques de Alimentos: origens, situação atual e perspectivas. **Revista Paranaense de Desenvolvimento**, Curitiba, n.108, pg. 25-32, jan./jun. 2005.

DIEESE - Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. Disponível em: <http://www.dieese.org.br/materialinstitucional/quemSomos.html> Acesso em: 19 de Maio de 2015.

ESTIMA, C.C.P et al. Fatores determinante de consumo alimentar: por que os indivíduos comem o que comem? **Revista brasileira de nutrição clínica**, Porto Alegre, V. 24, n.4, pg. 263-268, 2009.

FORTES, G. M. B; CHAVES, E. P. S. Analysis of the price change value in Jacareí city food parcel: retailers respondents panel quantitative study. **Asian Journal of Business and Management Sciences (AJBMS)**, v. 4, n.7, 2015.

FORTES, G. M. B; CHAVES, E. P. S. **Relatório Final de Iniciação Científica** – IFSP Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo, 2015.

HOFFMANN, R. **Pobreza, insegurança alimentar e desnutrição no Brasil**. Instituto de Estudos Avançados- IEA- USP, V. 9, 1995.

IGNACIO, S. A. **Importância da Estatística para o Processo de Conhecimento e Tomada de Decisão**. Curitiba: Ipardes, 2010.

JACAREÍ - Site Oficial da cidade de Jacareí. Disponível em: <http://www.jacarei.sp.gov.br> Acesso em: 19 de maio de 2015.

MENDONÇA, H.F. **Metas para inflação e taxa de juros no Brasil**: uma análise dos preços livres e administrados. Revista de Economia Política, V. 27, n.3 (107), pg. 431-451, jul./set. 2007.

RODRIGUES, I. C. S.; MENEGAZZO, W. F.; CHAVES, E. P. S.. Brand Loyalty Influence Factors: Positioning and Brand Identity Comparison.. **Asian Journal of Business and Management Sciences**, v. 3, p. 58-70, 2014.

SILVA, D.F. et al. Salário mínimo e segurança alimentar em Taubaté- SP. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, V. 3, n.1, pg. 70-83, jan./abr. 2007.

SOUZA, J. M. G; Reis, J. N. P. A Evolução dos Custos da Cesta Básica na cidade de Fortaleza nos Período de 1985 a 1997. **Revista Econômica do Nordeste**, Fortaleza,

V.31(1), pg. 66-82, 2000.

ABSTRACT One way to quantify the cost of living and the purchasing power of consumers is to look at average prices of products consumed in certain markets. Thus it is important to calculate and compare the values of the products in certain areas and at certain times. This work aims to calculate and compare the price of food products of the food parcel (basic basket in portuguese) of Jacarei in early 2016. This research has a methodology panel of respondents is a form of temporal and cross-sectional analysis of data (MALHOTRA, 2001). The basket price of the variation rate in the city of Jacarei between January to December was 7,99% drop. These data, tabulated and analyzed, were compared with several domestic cities and found a correlation of 0.51 with São Paulo and 0.39 in Rio de Janeiro. Representing the price movement in the region follows the nearby capital. Finally, the result is great value for economic analysis of the region.
KEYWORDS:: food parcel, living cost, panel study.

CAPÍTULO IV

INTEGRAÇÃO ESPACIAL ENTRE OS PREÇOS DAS CESTAS BÁSICAS DA REGIÃO NORDESTE DO BRASIL

Kaliny Kélvia Pessoa Siqueira Lima
Kilmer Coelho Campos

INTEGRAÇÃO ESPACIAL ENTRE OS PREÇOS DAS CESTAS BÁSICAS DA REGIÃO NORDESTE DO BRASIL

KALINY KÉLVIA PESSOA SIQUEIRA LIMA
(Mestre em Economia Rural pela Universidade Federal do Ceará – UFC; Professora Substituta da Universidade Estadual Vale do Acaraú – UVA)
Sobral - Ceará
KILMER COELHO CAMPOS
Professor Adjunto IV do Departamento de Economia Agrícola e do Programa de Pós-graduação em Economia Rural da Universidade Federal do Ceará – UFC
Fortaleza – Ceará

RESUMO: A pesquisa trabalhou dados mensais dos preços da cesta básica das capitais Aracajú, Fortaleza, Natal, João Pessoa, Recife e Salvador em julho/94 a dezembro/2013. O objetivo geral e específico é verificar a integração de mercados e, analisar a causalidade e transmissão de preços entre a cesta básica, respectivamente. Análise multivariada foi realizada através da estacionariedade com os testes ADF e KPSS, cointegração de Johansen, transmissão de preços através do vetor de correção de erros (VEC). Há transmissão de preços entre as capitais Salvador e Fortaleza para com as outras capitais e, uma relação bicausal entre Aracajú e Salvador.
PALAVRAS-CHAVE: Cesta básica; capitais Nordeste; causalidade; transmissão de preços

1. INTRODUÇÃO

1.1. CONSIDERAÇÕES GERAIS

O acompanhamento dos preços das cestas básicas no Brasil tem sido uma prática adotada pelo Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (Dieese) há muitos anos. Esse monitoramento segue critérios rigorosos e sistemáticos, tornando-se um importante indexador para salários e para a evolução do poder de compra no país nos estratos de baixa renda. A cesta básica é formada por um conjunto reduzido de itens alimentícios, sendo que parcela majoritária contempla alimentos de baixa elasticidade-renda, que captam o maior volume de consumo nacional dentre as principais categorias alimentares, como cereais, tubérculos, energéticos, frutas e carnes (LAVINAS, 1998).

Segundo Lavinas (1998), conforme a pesquisa da cesta básica nacional, as cestas básicas podem ser adotadas como *proxy* do custo de vida, como balizadoras de padrões de nutrição adequados, como expressão dos hábitos regionais e como referência para elaboração de políticas públicas.

A metodologia da pesquisa da cesta básica nacional foi estabelecida com base no Decreto Lei nº. 399 de 30 de abril de 1938, que regulamenta a execução da lei nº. 185 de 14 de janeiro de 1936, instituindo o salário mínimo. De acordo com o art. 2º desse Decreto Lei, o salário mínimo refere-se à remuneração mínima concedida ao trabalhador adulto, sem distinção de sexo, por dia normal de serviço e capaz de satisfazer, em dada época e região do país, às suas necessidades normais de alimentação, habitação, vestuário, higiene e transporte. Ademais, a partir desse Decreto, por meio do art. 6º, 1º parágrafo, instituiu-se que "a parcela correspondente à alimentação corresponde a um valor mínimo *Revista de Economia e Administração*, v. 12, n. 3, 321-348p, jul./set. 2013 323 Preço da cesta básica na Região Sul do Brasil: testando a integração espacial igual aos valores da lista de provisões, necessários à alimentação diária do trabalhador adulto" (BRASIL, 2012).

Os estudos sobre integração e transmissão de preços abordam um importante aspecto da economia e distribuição de bens. Dentro da discussão sobre integração de mercado, a cesta básica se destaca por apresentar um conjunto de produtos necessários à sobrevivência do trabalhador e, também, por ser um item importante na composição de índices de inflação.

Segundo Pereira (2005), a forma de integração entre os diversos mercados regionais é um dos fatores preponderantes na promoção da equidade, eficiência e competitividade desses mercados.

1.2. O PROBLEMA E SUA IMPORTÂNCIA

Em agosto de 2013, 13 das 16 capitais em que o DIEESE - Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos – realiza mensalmente a Pesquisa Nacional da Cesta Básica apresentaram queda no preço do conjunto de gêneros alimentícios essenciais. As retrações mais significativas foram registradas em Goiânia (-4,04%), Fortaleza (-3,96%) e Recife (-3,43%). As altas ocorreram em Porto Alegre (1,83%), Brasília (0,72%), Curitiba (0,59%), Campo Grande (0,35%) e Florianópolis (0,11%). Porto Alegre registrou o segundo maior custo, com (R$ 311,50), seguido por Vitória (R$ 310,03) e Manaus (R$ 305,78). Os menores valores médios foram observados em Aracaju (R$ 233,19), Salvador (R$ 257,54) e Goiânia (R$ 258,45). (DIEESE, 2013)

Como o custo da cesta básica influencia o salário mínimo do trabalhador brasileiro, os resultados deste estudo podem, nesse sentido, evidenciar não somente o comportamento de preços básicos do mercado, mas também da tendência e do comportamento do salário mínimo, além das relações causais e de transmissão de preços entre as cidades.

Dadas estas considerações, verifica-se que a cesta básica funciona como um importante instrumento para avaliação do desenvolvimento socioeconômico e nutricional de uma região. Paralelamente, a análise de integração de mercados também desempenha papel relevante para o desenvolvimento econômico de uma região. Segundo Rosado (2006), a integração de mercados favorece a redução de

deficiências estruturais em resposta ao maior fluxo de informação entre as regiões, facilitando a tomada de decisão pelos agentes envolvidos e contribuindo para aumentar a eficiência alocativa do mercado.

Nesse contexto, reveste-se de importância estudos que buscam verificar a integração espacial entre os preços da cesta básica, como é o caso do estudo de Carvalho, Scalco e Lima (2009), aplicado às capitais da região Sudeste do Brasil.

A pesquisa tem como hipótese central que os preços dos alimentos que compõem a cesta básica do Decreto-Lei 399/38 entre as capitais da região Nordeste do Brasil são integrados.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo Geral

Verificar a integração entre os mercados da cesta básica nas principais capitais do Nordeste do Brasil.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Analisar a causalidade e transmissão de preços entre a cesta básica em seis capitais do Nordeste do Brasil;

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Define-se como integração de mercados como o grau com que os preços se relacionam ao longo do tempo. Faminom e Benson (1990) conceituaram integração de mercado como o processo pelo qual ocorre independência dos preços entre mercados distintos. Goodwin e Pigott (2001) a conceituaram como a extensão com que os choques são transmitidos entre localidades distintas, já Fackler e Goodwin (2000) consideraram que a integração espacial de mercados se refere ao grau com que os choques de oferta e demanda são transmitidos de uma região para outra Segundo Pereira (2005), para ocorrer integração de mercados é necessário que as regiões participem de um sistema de comércio que envolva troca de mercadorias e informações e não é preciso que duas regiões possuam relações de comércio direto para apresentarem um alto grau de integração.

A discussão acerca de mercados integrados é proposta pela Lei de Preço Único (LPU); segundo esta, os bens homogêneos disponíveis em diversos mercados de regiões distintas, seguem o mecanismo de arbitragem, o qual garante que os preços entre esses mercados quando expressos em mesma moeda, em se tratando

do mercado internacional – não podem diferir entre si acima do valor de seus custos de transação (COSTA; FERREIRA FILHO, 2000; ROSADO; MACIEL; LIMA; 2008).

Matematicamente esta relação pode ser expressa como:

$$P_{it} - P_{jt} \leq r_{ij} \quad (1)$$

Em que a variável P_{it} representa o preço de um bem na região i, P_{jt} na região j e r_{ij} representa o custo de transporte, para deslocar o bem de uma região a outra. O equilíbrio representado na equação 1 é denominado de condição de arbitragem.

A Lei do Preço Único (LPU) mostra a relação de equilíbrio de longo prazo entre preços estabelecidos em duas ou mais regiões distintas. A mudança do preço em uma região tende a conduzir mudanças nos preços de equilíbrio das demais regiões relacionadas a esta. Em se tratando de relações entre países, a LPU pode ser expressa como:

$$P_{it} = a + bP_{jt} + u_t \quad (2)$$

As variáveis P_{it} e P_{jt} representam o preço de uma *commodity nos* mercados do país *i* e *j*. O escalar "a" representa uma constante e u_t representa um fator de erro.

Valendo a LPU, no longo prazo, oscilações de preço em um mercado serão transmitidas proporcionalmente aos demais mercados, de modo que as elasticidades proporcionalmente aos demais mercados, de modo que a elasticidade de transmissão de preço representada por *b* na equação 2, tende a ser igual a um. (CUNHA (2006) et al QUINTELA; GOMES; RUFINO; 2007). Caso o valor do coeficiente seja estatisticamente igual a zero isto implica que variações no preço no país *j* não conduzem a qualquer tipo de reação do preço no país *i*, neste caso pode-se dizer que a economia deste país é completamente fechada.

Segundo Enders (2004), a estacionariedade de séries temporais é um ponto relevante quando se tem dados ordenados no tempo e denomina-se problema de raiz unitária, relacionando-se a aspectos de convergência dos resultados.

De maneira formal o processo estocástico, ou a série temporal $\{Y_t, t \in Z\}$ = $Z = \{0, \pm 1, \pm 2, \ldots\}$ é estacionária[1] se:

a) $E|Y_t|^2 < \infty$;

b) $E(Y_t) = \mu, para\ todo\ t \in Z, e$

c) $E(Y_t - \mu)(Y_{t-j} - \mu) = \gamma_j$

Inúmeros testes foram desenvolvidos para a análise de questão da raiz unitária. Para o presente trabalho a sequência proposta Enders (2004), utilizou-se os testes de raiz unitária: Dickey Fuller, Dickey Fuller-GLS (*Generalised Least Squares*), Dickey e Fuller Aumentado (1976,1979) e KPSS, muito utilizados em estudos de séries temporais.

[1] O conceito de estacionaridade é a principal idéia que se deve ter para estimar uma série temporal. É fundamental a constatação de estacionaridade que permitirá proceder a inferências estatísticas sobre os parâmetros estimados com base na realização de um processo estocástico. Com propriedade de estacionaridade apenas não é possível uma série temporal.

A inspeção visual de uma série raramente permite distingui-la como de tendência estocástica ou tendência determinística. E, frequentemente, quando se age assim, incorre-se em equívocos. Então, foram desenvolvidos testes para a verificação de existência de raízes unitárias. O primeiro foi elaborado por Dickey Fuller (1976, 1981). Para entender o teste, considere o seguinte modelo:

$$Y_t = \emptyset Y_{t-1} + e_t \quad (3)$$

A tendência inicial é estimar esse modelo e usar um teste convencional de *t* sobre *Φ*, tendo como hipótese nula H0: $\emptyset = 1$. Em geral, os pacotes econométricos reportam os testes nos coeficientes contra a nula de serem iguais a zero. Então, o teste poderia ser alterado, subtraindo Y_{t-1} de ambos os lados:

$$\Delta Y_t = (\emptyset - 1)Y_{t-1} + e_t = \alpha Y_{t-1} + e_t \quad (4)$$

Em que se define $\alpha = \emptyset - 1$

Assim: H_0: $\emptyset = 1$ é equivalente a H0: $\alpha = 0$. O problema é que, através da nula, na distribuição do teste,infelizmente, não é convencional, ou seja, não é igual a distribuição *t* estatístico, pois Y_t não é estacionário. A distribuição do teste pode ser encontrada analiticamente usando o teorema central do limite funcional.

O Teste de Dickey Fuller, possui a limitação de considerar o erro com um ruído branco[2]. Mas, frequentemente, o erro é um processo estacionário qualquer. Esse problema, pode causar distorções no poder do teste. Felizmente, é fácil corrigir esse problema.

Um dos problemas do teste de raiz unitária desenvolvido por Dickey Fuller (1979, 1981) é seu baixo poder. Isso significa que o teste de raiz unitária não consegue rejeitar a nula para uma infinidade de séries econômicas. Por essa razão, outros testes vêm sendo desenvolvidos. Um dele é o teste KPSS (seus autores Kwiatkowski, Phillips, Schmidt e Shin) idealizado em 1992. A hipótese nula é de estacionaridade de série, isto é, H0: $Y_t \sim I(0)$ contra H1: $Y_t \sim I(1)$. A ideia dos autores é usar o teste complementando os testes de raiz unitária. O argumento é que se pode, assim, distinguir a raiz unitária de séries cujos dados não são suficientemente conclusivos (BUENO, 2008).

Para entender o teste, assuma que o processo gerador de dados é:

$$Y_t - X_t + u_t \quad (5)$$

em que $X_t = X_{t-1} + v_t, v_t \sim i.i.d.(0, \sigma^2)$ e u_t é um processo estacionário.

A ideia é testar a variância de passeio aleatório *xt.* Se essa variância for nula, então o processo é estacionário. Nessa estrutura, a hipótese a ser testada é a seguinte:

H_0: $\sigma^2 = 0$ x H_1: $\sigma^2 > 0$

Pode-se acrescentar uma tendência determinística ao modelo da seguinte forma:

$$Y_t = \mu + \delta_t + X_t + u_t \quad (6)$$

[2] Uma sequência {Єt} é um ruído branco se cada valor nela tiver média zero, variância constante e não for correlacionado com qualquer realização da própria série (autocorrelação igual a zero).

O procedimento usual, nesse caso, é:

1. Estimar a série em análise contra as variáveis determinísticas: $Y_t = \mu + \delta_t + e_t$;

2. Calcular os resíduos dessa regressão, em todo *t*: $\hat{e}t = Yt - \hat{u} - \hat{\delta}t$

3. Definir a soma parcial dos resíduos como: $St = \sum_{j=1}^{t} \hat{e}j$

4. Usar teste de multiplicador de Lagrange, KPSS, assim estabelecido:

$$KPSS = \sum_{t=1}^{T} S^2t / T^2\hat{v}^2 \quad (7)$$

Em que v^2 é a variância de longo prazo, definida como no teste de Phillips e Perron:

$$\hat{v}^2 = \hat{\sigma} + \frac{2}{T}\sum_{j=1}^{M} \Psi \left(\frac{j}{M+1}\right) \sum_{t=j+1}^{T} \hat{e}t\, \hat{e}t - j;$$

$$\hat{\sigma}^2 = \left(\sum_{j=1}^{T} \hat{e}t^2\right)/(T) \quad (8)$$

Se Y_t é um processo estacionário, então S_t será I (1) e o numerador de KPSS é um denominador da variância de S_t que, por sua vez, tem um limite assintótico. O termo no denominador assegura que a distribuição é livre de ruídos se, por outro lado, Y_t é I (1), o numerador vai crescer sem limites, o que faz a estatística se tornar bastante grande.

Conforme Bueno (2008), os modelos econômicos em geral são expressos por meio de diversas variáveis. Portanto o uso de modelos univariados é limitado para expressar modelos econômicos. O vetor auto-regressivo permite que se expressem modelos econômicos completos e se estimem o parâmetros desse modelo. É interessante observar que os modelos em VAR definem restrições entre as equações do modelo.

A análise de séries temporais pode utilizar os modelos AR (auto-regressivos) e VAR (vetor auto-regressivo) em sua versão multivariada; em casos de simultaneidade (via equações simultâneas), a metodologia também é recomendada por Sims (1980) que para o tratamento de séries macroeconômicas. A metodologia tem sido amplamente utilizada na modelagem de outras séries econômicas, encontrando-se grande aplicação na análise dos mercados agrícolas (BUENO, 2008).

Carvalho, Scalco, Lima (2009) verificam o cumprimento da Lei do Preço Único (LPU) em mercados separados espacialmente, utilizando o enfoque de co-integração. Foram considerados os preços das cestas básicas nas quatro capitais da região Sudeste do Brasil. O teste de raiz unitária, mostrou que estas são integradas de mesma ordem e são co-integradas, existe uma relação de equilíbrio de longo prazo. Outra constatação, decorrente da estimação de um modelo de correção de erros e da aplicação do Teste de Causalidade de Granger é que o preço da cesta básica da cidade de São Paulo Granger-causa os preços das demais cidades.

A metodologia VAR permite a decomposição da variância dos erros de previsão *k* períodos a frente, em percentagens a serem atribuídas a cada componente do sistema, podendo-se assim aferir o poder explanatório de cada variável sobre as demais. A decomposição da variância do erro de previsão é uma forma alternativa de medir os efeitos dos choques sobre as variáveis do modelo

(BUENO, 2008).

O vetor auto-regressivo permite que se expressem modelos econômicos completos e se estimem os parâmetros entre as equações do modelo. É interessante observar que os modelos em VAR definem restrições entre as equações do modelo. Estudar essas restrições e usá-las para identificar os parâmetros estruturais do VAR constitui um objetivo fundamental da metodologia (BUENO, 2008).

Um ponto importante nos modelos de auto-regressão vetorial é considerar séries estacionárias, caso estas não sejam, torna-se necessário utilizar um modelo VAR em suas diferenças ou uma versão VEC – Erros corrigidos, quando se tem um vetor de co-integração (BUENO, 2008).

Sims (1980) e outros autores afirmam que o objetivo da análise no VAR não é a estimativa dos parâmetros, mas sim determinar as inter-relações entre as variáveis. Nesse caso, na presença de raiz unitária, sempre deve ser feita a diferenciação. Por outro lado, a diferenciação de variáveis pode camuflar a existência de co-integração. Se há co-integração, uma especificação mais adequada é um VAR nas diferenças aumentado por termos de correção de erros, o que constitui um modelo de correção de erro denominado Vetor de Correção de Erro (VEC) (BUENO, 2008).

De modo geral, pode-se expressar um modelo auto-regressivo de ordem *p* por um vetor com *n* variáveis endógenas, X_t, que estão conectadas entre si por meio de uma matriz A, conforme segue:

$$AXt = \beta o + \sum_{i=1}^{p} \beta i Xt - i + \beta \varepsilon_t \qquad (9)$$

Em que: A é uma matriz *n x n* que define as restrições contemporâneas entre as variáveis que constituem o vetor *n x 1*, X_t; β_0 é um vetor constante *n x 1*; β_i são matrizes *n x n*; β é uma matriz diagonal *n x n* de desvios-padrão; ε_t é um vetor *n x 1* de perturbações aleatórias não correlacionadas entre si contemporânea ou temporalmente, isto é: ε_t ~ i.i.d. (0; In).

A equação (9) expressa às relações entre as variáveis endógenas, frequentemente decorrentes de um modelo econômico teoricamente estruturado, e por isso chama-se forma estrutural. Os choques ε_t são denominados choques estruturais porque afetam individualmente cada uma das variáveis endógenas. Os choques estruturais são considerados independentes entre si porque as inter-relações independência dos choques dá-se sem perda de generalidade.

Por causa da endogeneidade das variáveis, esse modelo é normalmente estimado em sua forma reduzida, isto é, estima-se o seguinte modelo:

$$Xt = A^{-1}\beta o + \sum_{i=1}^{p} A^{-1}\beta i Xt - 1 + A^{-1}\beta \varepsilon_t$$
$$= \Phi o + \sum_{i=1}^{p} \Phi i Xt - 1 + e_t, \qquad (10)$$

Em que $\Phi i = A^{-1}\beta i, i = 0,1,\ldots,p \quad \beta\varepsilon_t \equiv Ae_t$

O modelo vetor de correção de erros é uma versão mais completa do VAR. a ideia básica é o que VAR com variáveis não estacionárias, mas diferenciadas, omite

variáveis relevantes. O VECM corrige esse problema. Para entendê-lo, considere o modelo multivariado VAR no nível, ignorando a possível existência de constante:

$$Xt = \emptyset_1 X_{t-1} \emptyset_2 X_{t-2} + \cdots + \emptyset_p X_{t-p} + e_t$$

Esse é o modelo multivariado em que cada X_t é um vetor n x 1 de variáveis endógenas. A ordem *p* de defasagem pode ser escolhida de tal maneira que os resíduos estimados sejam não autocorrelacionados entre si ou de acordo com o critério Schwarz.

3. METODOLOGIA

Os dados de natureza secundária correspondem a séries de tempo de preços médios mensais das seguintes variáveis: cesta básica, taxa de câmbio, taxa de juros e taxa de inflação, tabulados e organizados através das bases de dados do DIEESE e IPEADATA, e compreendem o período de julho de 1994 a dezembro de 2013.

Foram utilizados os preços no varejo para os treze produtos que compõem a cesta básica, os quais são preços médios praticados para as capitais do Nordeste selecionadas para compor a pesquisa, que são: Salvador – BA; Fortaleza – CE; Aracajú - SE; Natal – RN; João Pessoa – PB e Recife – PE. Foram somados os preços dos 13 produtos e calculado o preço médio mensal para período da pesquisa e para cada capital. Os dados do preço mensal da cesta básica para cada capital do Nordeste que compõe este estudo foram deflacionados e atualizados pelo IPC (Índice de Preço ao Consumidor) referente ao Brasil[3], para valores de dezembro de 2013.

De acordo com Hoffmann (1980), é fundamental o conhecimento da variação estacional dos preços por oferecer subsídio para a previsão dos níveis preços futuros, orientando, assim, as atividades de produção, consumo e comercialização, possibilitando também maior racionalidade nas decisões a serem tomadas pelos agentes produtivos.

Segundo Asche; Gordon, Hannesson (1998), um dos enfoques empíricos mais comuns para investigar a integração de mercados consiste no teste das relações entre preços ao longo do tempo, por meio da análise de estacionariedade das séries, testes de cointegração e testes de casualidade.

Com a finalidade de analisar a causalidade e transmissão de preços fez-se os seguintes passos: o primeiro passo consiste em determinar a ordem de integração (número de diferenças necessárias para tornar uma série estacionária) das séries da cesta básica de alimentação referente a cada capital da região em análise e também do PIB, e as taxas de mercado financeiro. Para isso, foram utilizados os testes de raiz unitária: Dickey-Fuller Aumentado (ADF), e Kwaiatkowski, Phillips, Schmidt and Shin (KPSS).

Os testes de hipóteses para os testes ADF são:

H_0: Processo não estacionário (possui uma raiz unitária)

[3] Foi utilizado o IPC (Brasil) porque não foi encontrado um índice deflator para cada capital do estudo.

H_1: processo estacionário (sem raiz unitária)

Se Tc > Tt = rejeita H_0; Se Tc < Tt = aceita H_0

O teste de hipótese para o teste KPSS são:

H_0: Processo estacionário (sem raiz unitária)

H_1: processo não estacionário (possui uma raiz unitária)

Se Tc > Tt = rejeita H_0; Se Tc < Tt = aceita H_0

O segundo passo, que só pode ser aplicado para séries que tenham a mesma ordem de integração, tratou-se do teste de cointegração. Supondo que as séries de gastos mensais com a cesta básica em cada capital da região Nordeste brasileira seja integrada de ordem 1, pode-se, então, testar a integração entre seus preços, pois, apesar das séries serem não estacionárias, é possível que exista uma combinação linear entre elas que seja estacionária, indicando uma relação de equilíbrio entre si.

Para testar a cointegração entre as séries em análise, foi utilizado o teste estatístico de Johansen (1988), que considera todas as variáveis como sendo endógenas e sua utilização não é limitada pela existência de endogeneidade do regressor (relação causal no sentido da variável dependente para a variável explicativa). Esse procedimento utiliza Máxima Verossimilhança para estimar os vetores de cointegração e permite testar e estimar a presença de vários vetores e não só de um único vetor de cointegração.

$$PCB_t^i = \beta_0 + \beta_1 PCB_t^j + u_t \quad (11)$$

em que:

PCB_t^i é o preço da cesta básica no período *t* da cidade i

PCB_t^j é o preço da cesta básica no período *t* da cidade j

u_t é termo de erro aleatório.

O terceiro passo consiste em estimar o Vetor de correção de erros (VEC), popularizado por Engle e Granger (1987), que permite indicar a direção da transmissão dos preços. Sendo as séries co-integradas de ordem "*k*", utilizou-se o seguinte modelo auto-regressivo para verificar a direção da transmissão dos preços:

$$\Delta PCB_t^i = \emptyset_{10} + \sum_{k-1}^{p-1} \emptyset_{ik} \Delta PCB_t^i{}_{1} + \sum_{k-1}^{p-1} \emptyset_{jk} \Delta PCB_{t-1}^j + \alpha_1 \varepsilon_{t-1} + u_t \quad (12)$$

$$\Delta PCB_t^j - \emptyset_{20} + \sum_{k=1}^{p-1} \emptyset_{ik} \Delta PCB_{t-1}^i + \sum_{k-1}^{p-1} \emptyset_{jk} \Delta PCB_{t-1}^j + \alpha_2 \varepsilon_{t-1} + u_{2t} \quad 13)$$

Em que:

ΔPCB_t^i é a diferença no preço da cesta básica no período *t* da cidade *i*;

ΔPCB_t^j é a diferença no preço da cesta básica no período *t* da cidade *j*;

ΔPCB_{t-1}^i é a diferença no preço da cesta básica no período *t-1* da cidade *i*;

$\emptyset_{1k}$ e $\emptyset_{2k}$ são os parâmetros;

α_1 e α_2 representam o desvio da variável dependente do equilíbrio de longo prazo;

ε_t é termo de erro da regressão de cointegração; e

u_{1t} e u_{2t} são termos de erro.

Caso os coeficiente *α1* e *α2*, relativos ao termo do erro da regressão de cointegração, sejam, individualmente, estatisticamente diferente de zero, diz-se que existe causalidade do preço da região *"j"* para o preço da região *"i"*, e de *"i"* para o preço da região *"j"*, respectivamente, havendo transmissão de preços nesta direção no longo prazo. Caso os coeficientes, da equação (12) sejam estatisticamente diferente de zero, diz-se que existe causalidade do preço da região *"j"* no preço da região *"i"*, havendo transmissão de preços nesta direção no curto prazo. Se os coeficientes, da equação (33) forem estatisticamente diferentes de zero, diz-se que existe causalidade do preço da região *"i"* no preço da região *"j"*, havendo transmissão de preços nesta direção no curto prazo.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1. ANÁLISE À ESTACIONARIEDADE DAS SÉRIES

Na Figura 1, observa-se uma movimentação conjunta das séries ao longo de todo o período analisado. Dessa forma, aparentemente haveria uma relação de equilíbrio de longo prazo entre as mesmas, sinalizando-se cointegração das séries. Entretanto, essa hipótese deve ser verificada de forma mais criteriosa, o que foi realizado por meio dos testes econométricos de cointegração, que seguem os "passos" listados na seção anterior.

Figura 1 – Preço Mensal da cesta básica em seis capitais do Nordeste do Brasil, no período de julho de 1994 a dezembro de 2013
Fonte: Resultados da Pesquisa (2014)

O modelo teórico utilizado tem por base o trabalho de Mundlak e Larson (1992), que se fundamenta na Lei do Preço Único (LPU). Esta teoria discorre que na

ausência de barreiras ao comércio, o preço de um bem ou produto homogêneo, em regiões diferentes, quando expressos na mesma unidade monetária, apresentará garantias, em seu valor, através do processo de arbitragem entre os agentes que os transacionam. Desta forma, o preço comercializado não pode exceder seus custos de transação, se ocorrer o contrário, os agentes envolvidos irão praticar a arbitragem de modo a igualar tais preços entre o mercado interno e o externo.

Observa-se que essas séries obedecem a uma mesma formação, dando a entender que se movimentam juntas ao longo do tempo, onde, aparentemente, tais séries seriam integradas e haveria integração espacial entre os mercados.

O fluxo de informações é basicamente representado pelos preços e pelas relações de mercado, levando em consideração os elos entre os mercados.

A ordem de integração das séries foi verificada por meio de três testes diferentes de raiz unitária: Dickey-Fuller Aumentado (ADF), Kwiatkoswski, Philips, Schmidt e Shin (KPSS). Os resultados desses testes, conforme Tabela 1, indicaram que as séries de gastos mensais com a cesta básica de alimentação nas capitais da região Nordeste do Brasil são não estacionárias em nível.

Vale observar que as séries para o teste ADF em nível e em primeira diferença são estacionárias, o teste t-estatistico calculado é maior que o t-estatístico tabelado, portanto rejeita a hipótese nula e, as séries para o teste KPSS em nível as séries são não estacionárias, t-estatistico calculado é maior que o t-estatistico tabelado, portanto rejeita H_0 e em primeira diferença logo as séries se tornam estacionárias, pois o t-estatístico calculado é menor que o t-estatistico tabelado, aceitando a hipótese nula. Diante desses resultados, conclui-se pela estacionariedade das séries dos gastos com a cesta básica de alimentação com base nos testes ADF e KPSS, como mostra a Tabela 1.

Tabela 01 – Resultados dos teste ADF, DF-GLS e KPSS para séries mensais dos gastos da cesta Básica em seis capitais da região Nordeste (jul/94 a dez/2013).

SÉRIES	TESTES[1]			
	ADF*		KPSS***	
	t-est.(nível)	t-est.(1ªdif.)	t-est.(nível)	t-est.(1ªdif.)
LFortaleza	-5,78	-9,66	2,61	0,054
LAracajú	-5,58	-9,62	2,35	0,073
LNatal	-5,81	-9,65	2,59	0,058
LJoão Pessoa	-5,75	-9,58	2,55	0,057
LSalvador	-5,79	-9,60	2,63	0,055
LRecife	-5,79	-9,57	2,55	0,055

[1] análises feita para significância de 5%
Nota 1 = o teste ADF foi realizado no modelo com intercepto e tendência e os testes GL-ADF e KPSS foram realizados com modelo apenas com intercepto.
Nota 2 = L, indica que foi aplicado logaritmo *neperiano* na série.
*valores críticos (1%= -3,99)(5%= -3,42)(10%= -3,13)
***valores críticos (1%= 0,739)(5%= 0,463)(10%= 0,347)

Fonte: Resultados da pesquisa (2014)

Neste sentido, informações sobre o comportamento dos preços e a identificação de variáveis que tenham influência sobre eles se tornaram particularmente importantes para o êxito no desenho de programas.

4.2. ANÁLISE MULTIVARIADA

Segundo González-Rivera e Helfand (2001), este tipo de análise é limitada, pois seria difícil determinar quais regiões pertencem ao mesmo mercado com esta aproximação. De $n(n - 1)/2$ combinações pares possíveis, somente $n-1$ são relevantes. Desta forma, um sistema de cointegração multivariada (VEC), poderia ser utilizado. Em um sistema com n regiões, cada equação do VEC pode conter termos de correção de erro e defasagens de inúmeras outras regiões no mercado. Um modelo bivariado necessariamente restringe cada equação do VEC a ter no máximo um termo de correção de erro e defasagens somente de duas regiões consideradas.

A Tabela 2 apresenta os resultados dos testes de cointegração de Johansen aplicados ao modelo multivariado. O teste estatístico do traço sugere a rejeição da hipótese nula de nenhuma relação de cointegração a favor de uma relação de cointegração ao nível de 5% em todas as relações. Essa conclusão também é verificada nos resultados do teste do máximo autovalor para todas as relações de pares de séries considerando-se, novamente, um nível de significância de 5%. Como base nos testes de cointegração de Johansen, conclui-se que há pelo menos quatro cointegrações para o teste de traço e pelo teste de raiz máxima há pelo menos duas cointegrações, que representa a relação de equilíbrio de longo prazo entre estas.

Do ponto de vista econômico, quando duas ou mais séries são cointegradas, se movem conjuntamente ao longo do tempo e suas diferenças são estáveis (estacionárias), mesmo que cada série em particular tenha uma tendência estocástica, isto é, seja não estacionária. Em outras palavras, isso significa que existe uma inter-relação entre os preços mensais da cesta básica entre as capitais do Nordeste envolvidas nesta pesquisa, onde variações nos gastos mensais com a cesta básica em cada uma ou algumas dessas cidades, decorrentes de variações nos preços dos produtos que compõem estas, são transmitidos para as demais cidades, de forma que, no longo prazo seja mantido o equilíbrio entre elas.

Tabela 2 – Resultados do Teste de Johansen para o Vetor de cointegração multivariado para a cesta básica das seis capitais do Nordeste do Brasil

HO: Nº de Eq. de Cointegração	VAR[1]	Def.[2]	Modelo[3]	Autovalor	Teste do traço			Teste do max autovalor		
					Estat	Valor crítico	p-value	Estat	Valor crítico	p-value
Nenhuma	4	14	4	0,23	186,84*	117,70	0,0000	60,74*	44,49	0,0004
No max 1				0,20	126,09*	88,80	0,0000	53,54*	38,33	0,0005
No max 2				0,11	72,55*	63,87	0,0078	26,96	32,11	0,1869
No max 3				0,10	45,58*	42,91	0,0264	24,25	25,82	0,0795
No max 4				0,05	21,33	25,87	0,1657	13,56	19,38	0,2845
No max 5				0,033	7,76	12,51	0,2712	7,76	12,51	0,2712

*Rejeição da hipótese nula a 5%

[1] Estabelecido pelos critérios de seleção: valor da verossimilhança (log), teste de razão de verossimilhança (LR), erro de Predição Final (FPE),critério de informação deAkaike (AIC),critério de informação de Schwarz (SC) e o critério de informação de Hannan & Quinn (HQ)

[2] A defasagem ótima (n) foi definida pelos critérios acima, sendo usado n-1 defasagens no teste de Johansen

[3] Os modelos são:

(1) sem tendência determinísticas nos dados, sem intercepto e sem tendência na equação de cointegração ou teste VAR;

(2) sem tendência determinísticas nos dados, com intercepto e sem tendência na equação de cointegração

(3) com tendência determinísticas linear nos dados, com intercepto e sem tendência na equação de cointegração e teste VAR;

(4) com tendência determinísticas linear nos dados, com intercepto e com tendência na equação de cointegração e sem tendência no VAR;

(5) com tendência determinísticas quadrática nos dados, com intercepto e com tendência na equação de cointegração e com tendência linear no VAR;

Nota 1: para o teste do traço a hipótese nula é de que existem pleno menos "X" vetores de cointegração; para o teste do máximo valor a hipótese nula é de que existem exatamente "X" vetores característicos

Fonte: Elaborado pela pesquisa (2014)

A equação que determina a relação de longo prazo entre as séries é

especificada a seguir, com base nos coeficientes das equações de cointegração apresentados na primeira parte da Tabela 2.

Ln(Fortaleza) = 0,23 + 0,058134 Ln(aracaju) – 0,616501Ln(natal) – 0,979008 Ln(João Pessoa) + 0,431165 Ln(Salvador) + 0,164316Ln (recife) - 0,000550*t* (14)

Novamente, como a Equação (14) foi definida na forma logaritmo, os coeficientes relacionados às séries de gastos mensais com a cesta básica de alimentação representam as elasticidades preços dos produtos que compõem essas cestas. Assim, um aumento de 1% nos preços médios dos produtos que compõem a cesta básica de alimentação (e, portanto, nos gastos com essa cesta) em Aracaju leva a um aumento de 0,05% nos preços médios dos produtos que compõem a cesta básica de alimentação (e, portanto, nos gastos com essa cesta) em Fortaleza. Da mesma forma, um aumento de 1% nos preços médios dos produtos que compõem a cesta básica de alimentação (e, portanto, nos gastos com essa cesta) em Natal leva a uma relação negativa de 0,61% nos preços médios dos produtos que compõem a cesta básica de alimentação (e, portanto, nos gastos com essa cesta) em Fortaleza; já um aumento de 1% nos preços médio dos produtos que compõem em João Pessoa leva a uma relação negativa de 0,97% em Fortaleza; e, por último, a análise do aumento de 1% nos preços médios dos produtos que compõem a cesta básica de Salvador e Recife, leva a uma relação positiva de 0,43% e 0,16%,

Tabela 3 - Análise Multivariada do Vetor de Correção de Erros (VEC) para séries mensais da cesta básica de seis capitais da região do Nordeste do Brasil – período de julho de 1994 a dezembro de 2013

	D(LNFORT)	D(LNARA)	D(LNNATAL)	D(LNJP)	D(LNSAl)	D(LNREC)
Et	-5.876757	-5.720715	-5.476282	-5.464812	-5.626925	-5.628893
	(1.75615)	(1.76928)	(1.76886)	(1.77097)	(1.76235)	(1.76910)
	[-3.34638]	[-3.23336]	[-3.09594]	[-3.08578]	[-3.19286]	[-3.18178]
D(LNFORT(-1))	4.431336	4.403326	4.270199	4.334122	4.339053	4.460926
	(1.93347)	(1.94792)	(1.94746)	(1.94979)	(1.94029)	(1.94773)
	[2.29191]*	[2.26052]*	[2.19270]*	[2.22287]*	[2.23629]*	[2.29032]*
D(LNFORT(-2))	1.415855	1.485165	1.418620	1.376341	1.382411	1.465430
	(1.86488)	(1.87881)	(1.87837)	(1.88061)	(1.87145)	(1.87863)
	[0.75922]	[0.79048]	[0.75524]	[0.73186]	[0.73868]	[0.78005]
D(LNARA(-1))	0.519288	0.580137	0.626052	0.649588	0.713451	0.617968
	(1.76730)	(1.78051)	(1.78009)	(1.78221)	(1.77354)	(1.78034)
	[0.29383]	[0.32583]	[0.35170]	[0.36448]	[0.40228]	[0.34711]
D(LNARA(-2))	2.430430	2.383619	2.453769	2.485155	2.380201	2.518509
	(1.73636)	(1.74933)	(1.74892)	(1.75101)	(1.74248)	(1.74916)
	[1.39973]	[1.36259]	[1.40302]	[1.41927]	[1.36598]	[1.43984]

D(LNNATAL(-1))	-3.292657	-3.065415	-3.436894	-3.123172	-3.137964	-3.214660
	(2.05585)	(2.07121)	(2.07072)	(2.07319)	(2.06310)	(2.07101)
	[-1.60161]	[-1.48001]	[-1.65976]	[-1.50646]	[-1.52100]	[-1.55222]
D(LNNATAL(-2))	-0.698444	-0.571611	-0.697799	-0.544736	-0.506616	-0.602341
	(2.00569)	(2.02068)	(2.02020)	(2.02261)	(2.01276)	(2.02048)
	[-0.34823]	[-0.28288]	[-0.34541]	[-0.26932]	[-0.25170]	[-0.29812]
D(LNJP(-1))	-0.320764	-0.397364	-0.161258	-0.695324	-0.295445	-0.257572
	(2.37429)	(2.39203)	(2.39147)	(2.39432)	(2.38266)	(2.39180)
	[-0.13510]	[-0.16612]	[-0.06743]	[-0.29041]	[-0.12400]	[-0.10769]
D(LNJP(-2))	-0.636847	-0.738485	-0.646671	-0.830421	-0.748550	-0.604994
	(2.26694)	(2.28389)	(2.28335)	(2.28607)	(2.27494)	(2.28366)
	[-0.28093]	[-0.32335]	[-0.28321]	[-0.36325]	[-0.32904]	[-0.26492]
D(LNSAL(-1))	-0.576728	-0.667200	-0.642211	-0.583374	-0.930072	-0.682868
	(1.96434)	(1.97902)	(1.97855)	(1.98091)	(1.97127)	(1.97883)
	[-0.29360]	[-0.33714]	[-0.32459]	[-0.29450]	[-0.47181]	[-0.34509]
D(LNSAL(-2))	-5.222668	-5.318035	-5.313587	-5.303319	-5.409137	-5.387187
	(1.89484)	(1.90900)	(1.90855)	(1.91083)	(1.90152)	(1.90881)
	[-2.75626]*	[-2.78577]*	[-2.78410]*	[-2.77541]*	[-2.84463]*	[-2.82227]*
D(LNRECIFE(-1))	-1.011019	-1.108046	-0.910831	-0.835439	-0.943091	-1.181006
	(1.80309)	(1.81656)	(1.81613)	(1.81830)	(1.80945)	(1.81638)
	[-0.56072]	[-0.60997]	[-0.50152]	[-0.45946]	[-0.52120]	[-0.65020]
D(LNRECIFE(-2))	2.423066	2.473363	2.497116	2.528884	2.614406	2.321950
	(1.84200)	(1.85577)	(1.85533)	(1.85754)	(1.84850)	(1.85558)
	[1.31546]	[1.33280]	[1.34592]	[1.36142]	[1.41434]	[1.25133]
C	0.010946	0.011742	0.010525	0.010166	0.009696	0.010279
	(0.05233)	(0.05272)	(0.05270)	(0.05277)	(0.05251)	(0.05271)
	[0.20919]	[0.22274]	[0.19969]	[0.19265]	[0.18465]	[0.19500]

** Todas as capitais foram modeladas em logaritmo natural

(*) Significativo a 5%, segundo o valor crítico | $t_{crítico}$ | = | 1,960 | (acima de 120 observações)

Fonte: Resultados da pesquisa (2014)

Nesta seção são apresentadas as relações de causalidade das variações de preços entre as séries. Como discutido anteriormente, uma vez que as séries são não estacionárias, as relações de causalidade foram testadas conforme proposto por Engle e Granger (1987), que consiste em verificar a significância estatística dos parâmetros de curto prazo e do parâmetro de correção do desvio da variável dependente do equilíbrio de longo prazo do modelo VEC estimado. No primeiro caso, um teste da significância estatística conjunta dos parâmetros de curto prazo indica a existência ou não de causalidade de curto prazo. No segundo caso, um teste simples da significância estatística do termo de correção de erro indica a existência

ou não de causalidade de longo prazo.

Pode-se observar, pela Tabela 3, e ilustrar na Figura 4 que o parâmetro é estatisticamente diferente de zero nas relações:

- Fortaleza → Aracaju, Natal, João Pessoa, Recife e Salvador – Indica a existência de transmissão de preços da capital de Fortaleza para as outras cidades do Nordeste brasileiro citadas no estudo com os coeficientes do termo de erro defasados em dois períodos.
- Salvador → Aracaju, Natal, João Pessoa, Recife e Fortaleza – Indica a existência de transmissão de preços da cidade de Salvador para Salvador e Salvador para as outras cidades do Nordeste brasileiro citadas no estudo com os coeficientes do termo de erro defasados em dois períodos.

Figura 2 – Transmissão de preços entre capitais do Nordeste do Brasil, análise multivariada
Fonte: Elaborado pela pesquisa (2014)

Estas relações de transmissão de preços entre a cesta básica das capitais ilustrada na figura 4 implica dizer que variações de curto prazo, nas trajetórias de equilíbrio do gasto com a cesta básica da alimentação, são corrigidas em até dois períodos seguintes.

Para Barros (1987), a análise da relação entre preços em diferentes níveis de mercado (elasticidade de transmissão de preços) é interessante por permitir a determinação da relação entre as demandas nos diferentes níveis de mercado. O valor desta elasticidade de transmissão de preços resulta do comportamento do setor de comercialização.

5. CONCLUSÕES

As variáveis são séries estacionárias que, ao realizar os testes de raiz unitária ADF e KPSS, os resultados mostram que as séries de gastos mensais com a cesta básica de alimentação são integradas de ordem 1, *I(1)*. Os testes de cointegração, por sua vez, confirmam que os gastos mensais com a cesta básica de alimentação nas capitais da região Nordeste são integrados espacialmente, ou seja, um choque de oferta ou demanda em um desses mercados afeta os preços da cesta básica nos outros, assim como também para as taxas do mercado financeiro em relação à cesta básica das capitais envolvidas no estudo.

A análise multivariada apresentou o mercado de Salvador, influenciando no mercado de transmissão de preços da capital de Aracaju, revela também influenciar no mercado das outras capitais: Natal, Fortaleza, Recife e João Pessoa. Além disso, Fortaleza também aparece influenciando nos mercados de causalidade e intensidade de preços da cesta básica das outras cidades referentes a este estudo.

Salvador e Fortaleza, se apresentaram como as capitais importantes e relevantes na transmissão de preços para com as outras capitais do Nordeste brasileiro, o que pode ser explicado por algumas características destes mercados, a começar, por serem duas das três maiores capitais do Nordeste, localização, população de consumo e crescimento também influenciam para que estas capitais tenham poder de causalidade e intensidade de preços dos produtos que compõem a cesta básica para a região Nordeste do Brasil.

Por fim, é válido destacar que este trabalho aferiu o grau de integração espacial dos gastos mensais das cestas básicas de alimentação nas capitais da região Nordeste do Brasil. Entretanto, em estudos posteriores recomendam-se que sejam avaliados outros determinantes que influenciam o comportamento dos preços das cestas básicas, como, por exemplo, o impacto de variações dos salários mínimos.

REFERÊNCIAS

ASCHE, F.; GORDON, D. V.; HANNESSON, R. Price founded tests for market integration: fish markets in France. SLC: [s.n.], 1998. (**Paper to be presented at the anulla meeting of the American Agricultural Economics Association**, Salt Lake City). Disponível em: <http://www.agecon.lib.umn. edu/>. Acesso em: 17.02.2014

BUENO, Rodrigo de Losso da Silveira. **Econometria de Séries Temporais.** São Paulo: Cengage Learning, 2008.

CARVALHO, H. D.; SCALCO, P. R.; LIMA, J. E. Integração espacial entre os preços das cestas básicas nas capitais da região. **Revista Economia**, v. 10, n. 2, p. 373-399, mai./ago. 2009

DIEESE. Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos.

Cesta básica nacional. Disponível em: <http://turandot.dieese.org.br/bdcesta/capital.html>. Acesso em: 22 de novembro de 2013.

ENGLE, R. F.; GRANGER, C. W. Co-integration and error-correction: representation, estimation and testing. **Econometrica**, v. 55, n. 2, p. 251-276, Mar..http://dx.doi.org/10.2307/19132361987

FLACKLER, P. L.; GOODWIN, B. K. Spatial price analysis: forthcoming. **Handbook of Agricultural Economics**, [S.l.],p. 1-59, Aug. 2000.

GONZÁLEZ-RIVERA, G.& HELFAND, S. M. (2001). The extent, pattern and degree of market integration: A multivariate approach for the Brazilian rice market. **American Journal of Agricultural Economics**, 83:576–592.

GOODWIN, B. K. Spatial and vertical price transmission in meat markets. Lexington, KY: [s.n.], Apr.. (Paper prepared for workshop on Market Integration and Vertical and Spatial PriceTransmission in Agricultural Markets, University of Kentucky). 2001

LAVINAS, L. **Acessibilidade alimentar e estabilização econômica no Brasil nos anos 90**. Rio de Janeiro: IPEA, set. 1998. (Texto para discussão n. 591)

ROSADO, P. L. **Integração espacial entre os mercados brasileiros de suínos**. 2006. 117f. Tese(Doutorado em Economia Aplicada) – Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 2006.

SIMS, Christopher A. Money, Income, and Causality. **The American Economics Review.** Menasha, v 62, n. 4(1980).

ABSTRACT: The studyused monthly series of prices of basic food capital of northeastern Brazil Aracaju, Fortaleza, Natal, Joao Pessoa, Recife and Salvador in the July/94 to December/13. The general objective and specific to verify the integration of the markets and analyze causation and transmission of prices between the basket, respective. The multivariate analysis methodologies causality through the stationarity with ADF and KPSS tests , cointegration test based on Johansen , price transmission through vector error correction (VEC). There transmission of prices between the capitals Salvador and Fortaleza towards other capital and, bicausal one relationship between Aracaju and Salvador.
KEYWORDS: Basic Basket; Northeast capitals; causality; price transmission

CAPÍTULO V

O PAPEL DO TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO NA MELHORIA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL

Hugo Leonardo Menezes de Carvalho

O PAPEL DO TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO NA MELHORIA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL

Hugo Leonardo Menezes de Carvalho
Universidade Federal de Uberlândia – Faculdade de Ciências Contábeis
Uberlândia – MG

RESUMO: Com o objetivo de analisar os benefícios do controle exercido pelo Tribunal de Contas da União - TCU para melhoria da Administração Pública Federal, considerando que uma gama importante de estudos tem sido desenvolvida sobre eficiência pública, mas sem considerar o aspecto do controle como instrumento essencial dessa transformação, e ainda pelo fato de que o Poder Executivo Federal, por vezes, tem exposto a atuação do TCU como impedimento para o desenvolvimento do País, o presente trabalho teve como problema de pesquisa: Qual o papel do Tribunal de Contas da União para a melhoria da Administração Pública Federal? Foram analisados os fatores impeditivos de uma Administração Pública eficiente em confronto com as funções realizadas pelo TCU, a partir de uma abordagem metodológica de natureza qualitativa, exploratória, com a utilização de pesquisa bibliográfica e análise documental, cujo recorte é a Administração Pública Federal. Dessa forma, evidenciou-se que a eficiência pública pode ser atingida pelo combate aos fatores impeditivos de um modelo eficiente, identificados nesse trabalho por dois grupos: os desvios de legalidade e/ou finalidade e a operação inadequada. A partir dessa identificação, foi apresentado o tipo de controle exercido pelo TCU, conforme suas competências legais, bem como o enfoque de sua atuação e os benefícios dela decorrentes, apresentados também em dois grupos: os financeiros e os operacionais. Com isso, concluiu-se que os benefícios gerados pela atuação do TCU funcionam exatamente no combate aos fatores impeditivos de uma Administração Pública eficiente, o que, por consequência, contribui para a melhoria da gestão pública federal.
PALAVRAS-CHAVE: Tribunal de Contas da União, Melhoria, Administração Pública Federal.

1. INTRODUÇÃO

Segundo Taylor (1990), a Administração é uma Ciência que consiste em certa combinação de elementos para alcance de um objetivo específico. Com isso, a Administração Pública constitui-se importante segmento da Ciência Administrativa, representando o aparelhamento do Estado e a forma do governo para planejar, organizar, dirigir e controlar suas ações administrativas, no sentido de dar plena e cabal satisfação das necessidades coletivas básicas.

Como a seara governamental constitui uma forma organizacional específica e considerando a presença de um Estado Republicano democrático de direito, no caso brasileiro, em que os gestores públicos estão adstritos aos mandamentos legais

de um regime jurídico administrativo, emergiu a necessidade de remodelar os meios de controle entre sociedade e governantes.

Assim, ante as peculiaridades do setor público, como o regime jurídico administrativo e a forma burocrática de organização, evidenciam-se os aspectos controlatórios existentes nesse ramo. No entendimento de Carvalho Filho (2007, p. 828), "a natureza jurídica do controle é a de princípio fundamental da Administração Pública", devendo ser exercido, portanto, em todos os níveis de poder administrativo estatal.

Na mesma linha, Castro (2007, p. 118) enfatiza que Estado democrático de direito, adotado pelo sistema brasileiro, necessita de mecanismos de controle "que possam ser exercidos por agentes que estejam fora da estrutura administrativa e que sejam, por assim dizer, totalmente desvinculados e imparciais em relação à atividade que será objeto do controle".

Apesar dessa ênfase da função controle aplicada à Administração Pública, certo é que tal função não tem sido analisada de forma mais profunda em seu papel para o alcance dos resultados públicos desejados, sendo comumente confundida com burocracia e entraves desnecessários e alvo de opiniões dos gestores públicos contrárias a determinadas atuações do controle, que no entender deles não contribuem para a eficiência da gestão. Tal fato renova o campo de possibilidades para desenvolver as discussões sobre o papel do controle na Administração em meio ao expressivo crescimento de sua atuação, notadamente com a implantação de programas estruturantes, aplicados nacionalmente e que se somam às já complexas atividades estatais.

Por isso, o presente trabalho justifica-se pela atualidade e relevância do tema no contexto da Administração Pública brasileira e na sua relação com os controles existentes. Não obstante às considerações sobre a presença do controle na Administração Pública, há que se destacar as formas pelas quais esse controle poderá ser exercido. Neste sentido, Guerra (2011, p. 90) destaca que "o controle da Administração é gênero, de onde podemos retirar várias espécies, não havendo uma classificação definitiva". Assim, segundo o mesmo autor, a classificação do controle público segundo aspecto da localização do controlador apresenta as formas de controle interno, o controle externo e o controle social.

Sobre o controle externo, conforme ensina Guerra (2011), os Tribunais de Contas atuarão de forma independente, com atribuições próprias, exercendo o controle externo da Administração Pública cujo produto dessa ação destina-se a auxiliar o Poder Legislativo.

Diante desse cenário, surge o interesse pela análise da atuação do controle, especialmente do controle externo exercido pelo Tribunal de Contas da União (TCU), que leva ao problema de pesquisa do presente trabalho: Qual o papel do TCU para a melhoria da Administração Pública Federal? Para tanto, tem-se como objetivo principal analisar os benefícios do controle exercido pelo TCU para melhoria da Administração Pública Federal, considerando que uma gama importante de estudos tem sido desenvolvida sobre eficiência pública, mas sem considerar o aspecto do controle como instrumento essencial dessa análise.

O estudo destina-se a elucidar suposta dicotomia entre gestão pública eficiente e controle externo exercido pelo TCU, demonstrando os fatores impeditivos à melhoria da Administração Pública Federal – APF, com as funções realizadas pelo TCU, a partir de uma abordagem metodológica de natureza qualitativa, exploratória, com a utilização de pesquisa bibliográfica e análise documental, cujo recorte de interesse é, portanto, a Administração Pública Federal e o controle externo exercido pelo Tribunal de Contas da União.

Considerando o objetivo principal da pesquisa e o vasto campo de atuação do Tribunal de Contas da União no âmbito da Administração Pública, têm-se como objetivos específicos a apresentação das competências legais do TCU e a identificação dos fatores impeditivos à eficiência pública em comparação com os benefícios para a APF decorrente da atuação do TCU.

Com isso, desenvolve-se um exame crítico sobre o papel do TCU na melhoria da APF, especialmente quanto às formas de atuação do Tribunal e aos possíveis benefícios e conseqüente contribuição para aprimoramento da Administração Pública e o fortalecimento da função controle externo na APF, proporcionando uma maior transparência e efetividade da ação governamental.

2. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EFICIENTE

Heady apud Gomes (2009, p. 28) expõe que "a Administração Pública é um aspecto de um conceito mais geral, a Administração, a quem cabe o estudo dos meios necessários para alcançar determinados fins". Já Meirelles (2005, p. 84) indica que a "Administração Pública é a gestão de bens e interesses qualificados da comunidade no âmbito federal, estadual ou municipal, segundo os preceitos do Direito e da Moral, visando ao bem comum". Assim, Administração é o instrumento-meio do Governo, compreendendo as pessoas jurídicas, órgãos e agentes, englobando as atividades por ele exercidas. A partir dos conceitos da Administração Pública, muito foi dedicado ao estudo de suas formas, compilando-se determinadas características sobre os modos de administração ou períodos administrativos, em que se construíram as chamadas Teorias de Administração Pública.

Nessa linha, Zwick et al. (2012, p. 292) observam que "o patrimonialismo, a burocracia e a administração pública gerencial foram os três principais modelos preponderantes ao longo do tempo no caso brasileiro". Sem esmiuçar as respectivas definições e características de cada um desses modelos em que os doutrinadores costumam alinhar a Administração Pública brasileira, o que se tem em termos concretos é uma tentativa de mudança da forma de administração para alcance de determinada finalidade, a um determinado modo.

Com isso, mais do que didaticamente apresentar as teorias administrativas, busca-se conhecer a razão pela qual cada forma administrativa é adotada. Andion (2012), sobre essa evolução administrativa, ressalta que as concepções acerca da Administração Pública vão progressivamente evoluindo para a ideia de um Estado eficiente. Mesma linha apontada por Gomes (2009) destaca a preocupação das

administrações públicas com a busca pela eficiência das políticas e dos serviços públicos como sendo um eixo comum em qualquer perspectiva administrativa.

Nota-se que a questão principal e comum discutida nas diversas teorias administrativas refere-se ao exame de como a Administração pode se apresentar eficiente em relação ao que se propõe. Desta forma, conforme menciona Gomes (2009, p. 19), o conceito de eficiência pode ser generalizado "como aquele relacionado ao emprego de recursos de forma a obter a melhor relação custo-benefício entre os objetivos estabelecidos e os recursos utilizados".

Assim, a eficiência é uma característica que todo e qualquer administrador precisa observar de forma que possam ser alcançados os resultados positivos esperados, sem que haja desperdícios dos meios necessários à real efetivação dos objetivos almejados. Sendo a eficiência uma característica intrínseca a qualquer Administração, no setor público não poderia ser diferente e, no caso brasileiro, foi estabelecida no caput do artigo 37 da Constituição da República como um princípio constitucional da Administração Pública, embora esta já fosse mencionada na legislação infraconstitucional, como o Decreto Lei nº 200/67 (artigos 13 e 25, inciso V).

No caso do setor público, ser eficiente é buscar atender às necessidades da coletividade da melhor forma possível frente aos meios disponíveis para o alcance dos resultados positivos e satisfatórios. Nessa linha, Meirelles (2005) argumenta:

> O Princípio da eficiência exige que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional. É o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em se desempenhar apenas com uma legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento às necessidades da comunidade e de seus membros (MEIRELLES, 2005, p. 96).

Custódio Filho (1999, p. 214) acrescenta que o conceito de eficiência, de forma ampla, envolve "três idéias: prestabilidade, presteza e economicidade". Com isso, extrai-se do princípio da eficiência a busca pelo atendimento adequado ao cidadão e às suas demandas, com a agilidade, a organização necessária para o melhor aproveitamento dos recursos disponíveis e a preocupação permanente para alcançar o máximo de objetivos pretendidos, mesmo com as suas limitações. Para tanto, instiga a mudança de processos e procedimentos, de forma que as rotinas de trabalham possam adequar-se às exigências da sociedade sem prejuízo dos resultados esperados.

Já Lopes (1998, p. 108) contribui expressando o entendimento de que "nada é eficiente por princípio, mas por consequência". Desta maneira, segundo mesmo autor, a "Administração Pública não será eficiente caso persistam problemas como desvios nela observados". Com isso, é admitido neste trabalho que uma Administração, independentemente de sua esfera ou enquadramento doutrinário, existe para oferecer o melhor retorno possível ante os recursos limitados que possui, de forma que esse macro objetivo só é possível quando inexistentes os chamados fatores impeditivos à eficiência pública.

2.1. FATORES IMPEDITIVOS DE UMA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EFICIENTE

Consoante Bresser-Pereira (1998), a Administração Pública eficiente refere-se a uma nova rearticulação das relações entre sociedade e Estado, que tem no combate à captura do Estado por interesses particulares, na defesa do patrimônio público e na utilização dos recursos escassos dos contribuintes de forma a atender ao interesse geral seu objetivo principal.

De uma forma geral, cotejando a contribuição de Bresser-Pereira (1998), podem-se identificar dois grandes grupos de fatores impeditivos de um modelo administrativo governamental eficiente: o combate à utilização do patrimônio público para interesses particulares e a aplicação eficiente de recursos para consecução de seus objetivos.

Assim, quando condutas e suas ações não condizem com o objetivo legal pretendido, tem-se um desvio que pode ser um desvio de legalidade pelo descumprimento das leis e normas ou desvio de finalidade, assim conceituado por Meirelles (2005, p. 95): "atendimento a fins de interesse gerais vedados a renúncia total ou parcial de poderes ou competência, salvo autorização em lei". Sobre esse aspecto, nota-se que a finalidade da Administração Pública é solucionar ou entregar à sociedade um produto por ela esperado ou uma solução de um problema reclamado.

É possível identificar que um dos grupos de fatores impeditivos de uma Administração Pública eficiente é representado pelos desvios de legalidade e/ou finalidade. Ressalta-se nesse caso que a generalização aqui proposta não invalida que situações fáticas de descumprimento de lei não tenham existido justamente para evidenciar uma administração mais eficiente, isso porque o conceito de legalidade não deverá ater-se apenas à literalidade da norma, cujo conteúdo não consegue disciplinar as diferentes circunstâncias nas diferentes esferas de Administração Pública. Isso porque, conforme enfatiza Rocha (2002):

> Nem todo ato de má gestão constitui um ato ilícito, que requer, em prol da segurança jurídica, prolongadas demonstrações de responsabilidade. Pelo contrário, todo empreendimento, mesmo aqueles patrocinados pelo poder público, envolve riscos. A minimização dos efeitos nocivos das decisões que se mostrarem equivocadas exige a pronta ação do sistema de controle, entendida como um insumo do processo de tomada de decisão (ROCHA, 2002, p. 17).

A caracterização de um desvio de legalidade ou finalidade deverá contemplar também a verdade material, bem como a legitimidade da ação, conforme o espírito da norma em relação à sua aplicação prática.

Já um segundo grupo de fatores impeditivos a uma Administração Pública eficiente poderá ser chamado de operação inadequada, na medida em que não é observado um ganho na relação entre recursos despendidos e os resultados alcançados. Como explica Gomes (2009, p. 38), a eficiência se refere "ao modo e aos processos com os quais a organização aborda os problemas a serem enfrentados". Seguindo esse pensamento, Martins (1995) complementa:

> As precárias condições gerenciais das organizações públicas brasileiras são um reflexo deste quadro de descontinuidade institucional, aliado ao caráter predominantemente burocrático e processual que regula o exercício da administração pública, ao perfil gerencial inadequado de ocupantes de funções de confiança e à baixa condição instrumental da administração pública brasileira, no que respeita tecnologia operacional, métodos e processos. Este quadro de precariedade constitui-se um fator de ineficiência e ineficácia, afetando decisivamente a racionalidade da implementação das políticas públicas (MARTINS, 1995, p. 91).

Sob esse fundamento e nas palavras de Albuquerque (2006, p. 102), "achados sobre eficiência, amplamente predominantes, se reportam, em sua grande maioria, aos sistemas e práticas gerenciais e, algumas vezes, ao ambiente de trabalho". Ou seja, falhas nos fluxos processuais ou na estruturação administrativa, os quais se relacionam com a operação das entidades públicas, impedirão que se alcancem os objetivos esperados, impedindo, portanto, uma ação eficiente.

Com essa lógica, a operação inadequada apresenta-se como uma razão relevante no contexto da eficiência. Isso porque, mais do que uma confluência entre meios e fins ou de apenas foco em resultados, a contemporaneidade exige um conjunto desses conceitos para revelar o desejo de uma Administração Pública efetiva, ou seja: aquela que não só não desperdiça seus escassos recursos, mas como produz e apresenta resultados de qualidade para sua população.

Desta forma, evidencia-se que os fatores impeditivos de uma Administração Pública eficiente atacam diversas áreas de inserção administrativa, desde a jurídica até a operacional, sendo, portanto, um conjunto complexo, mas que apesar disso, pode ser compilado em dois grandes grupos de fatores: desvios de legalidade e/ou finalidade e operação inadequada.

A partir dessa identificação, torna-se possível entender as medidas que poderão ser adotadas para se evitar a concretização desses fatores e, portanto, contribuir para melhoria da gestão, caso em que será analisado o papel do controle nesse contexto, em especial o controle externo exercido pelo Tribunal de Contas da União.

3. CONTROLE EXERCIDO PELO TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO

Segundo Nascimento e Reginato (2009, p. 1), a definição de controle organizacional "em sua forma plena reflete os meios utilizados pela administração para criar padrões de comportamento a serem seguidos pelos membros organizacionais".

Como a seara governamental constitui uma forma organizacional específica, a aplicabilidade de mecanismos de controle prestar-se-á à funcionalidade semelhante àquela praticada na esfera privada, mas com os ajustes pertinentes ao setor público, vez que o Estado relaciona-se permanentemente com a sociedade e dessas relações surgem as funções que lhe são próprias, ligadas a uma das funções fundamentais: executiva, legislativa ou jurídica.

O Estado submete-se, então, à ordem e à eficiência administrativa. Esses princípios criam mecanismos ou sistemas de controle das atividades estatais, defendendo tanto a própria Administração Pública quanto os direitos e garantias coletivos. Essa ênfase na função controle aplicada à Administração Pública tem, além do caráter legal que a institui, o enfoque fiscalizador da sociedade sobre as ações dos gestores públicos, de forma a evitar que estes ajam em nome de interesses particulares, deles ou de outrem.

As peculiaridades do setor público, como regime jurídico administrativo e a forma burocrática de organização, acabarão por enaltecer os aspectos de controle existentes nesse ramo. Nesse sentido, Gasparini (1992) destaca que:

> É exatamente através do controle que os administrados e a Administração podem aferir a legitimidade ou a conveniência das condutas administrativas, e por essa razão essa possibilidade espelha, sem a menor dúvida, uma garantia para ambos (GASPARINI, 1992, p. 546).

Acrescenta ainda Carvalho Filho (2007) que:

> A natureza jurídica do controle é a de princípio fundamental da Administração Pública, não podendo ser dispensado ou recusado por nenhum órgão administrativo, devendo ser exercido em todos os níveis de poder (CARVALHO FILHO, 2007, p. 828).

Apesar desses entendimentos a respeito do controle na Administração Pública, é necessário entender que existem diversas formas de controle, como destacado por Guerra (2011, p. 90): "o controle da Administração é gênero, de onde podemos retirar várias espécies, não havendo uma classificação definitiva".

Nesse sentido, resume Mileski (2003, p. 122) que o controle pode se dar de maneira interna ou externa e ainda "quanto ao órgão que o executa, pode ser administrativo, legislativo ou judiciário, e se efetua de forma prévia, concomitante e a posteriori, envolvendo aspectos de legalidade e de mérito". Já Guerra (2011, p. 154) explica que "ganhou realce a modalidade intitulada controle externo, a cargo do Poder Legislativo, digno representante do povo nas esferas do Poder", e que, não detendo o Poder Legislativo de todas as condições necessárias para o exercício solitário dessa atribuição, chegou-se "à necessidade de criação de um órgão técnico especializado que pudesse assumir parte das competências inerentes ao controle".

Assim, é possível entender que as competências desenvolvidas pelo Tribunal de Contas da União e os benefícios advindos dessa atuação resultam da presença do controle na Administração Pública Federal brasileira, sendo mais específico, o exercício do controle externo, que tem como característica fundamental ser "desempenhado por órgão alheio à estrutura de outro controlado, buscando efetivar mecanismos com vistas a garantir a plena eficácia das ações de gestão governamental" (GUERRA, 2011, p. 101).

3.1. ENFOQUE DO CONTROLE EXTERNO REALIZADO PELO TCU

O exercício do controle externo realizado pelo TCU ganhou novos contornos, especialmente relacionados à evolução das ações governamentais e dos anseios da coletividade, agora mais voltados para os resultados do gasto do que propriamente para as tecnicidades legais afetadas à execução dos recursos públicos. Esse cenário alinha-se à contribuição de Figueiredo (2000, p. 60) revelando que o controle da Administração Pública deverá observar não só o aspecto da legalidade, mas também o resultado da ação pública, "verificando se foram úteis o suficiente ao fim a que se preordenavam".

Assim, o que antes era restrito somente quanto a aspectos formais, agora adquire também nova forma, questionando-se atos e políticas também quanto à sua economicidade, efetividade e resultados. Embora a exposição de todas as competências legais e dos instrumentos de controle utilizados pelo TCU fosse tornar demasiadamente extenso este trabalho, e não sendo esse o objetivo central, é possível considerar o ensinamento colocado por Santos (2003) a respeito das tendências do Tribunal de Contas da União no exercício de suas atividades:

> As demandas por melhores serviços e busca de economicidade e efetividade no uso dos recursos públicos têm pautado as ações dos cidadãos, que progressivamente vêm exigindo transparência, honestidade, moralidade e excelência na Administração Pública. Por essas razões, no exercício do seu papel constitucional, o TCU tem se voltado para a realização de fiscalizações focadas no desempenho da entidade auditada, bem como na eficiência, na eficácia e na efetividade das ações governamentais (SANTOS, 2003, p. 81).

Logo, as auditorias, apesar de ser apenas um dos instrumentos de atuação do TCU, são a forma mais significativa em termos de atuação e resultados. Segundo as Normas de Auditoria do TCU (2010), as auditorias são classificadas quanto à natureza em:

> a) Auditorias de regularidade: objetivam examinar a legalidade e a legitimidade dos atos de gestão dos responsáveis sujeitos à jurisdição do Tribunal, quanto aos aspectos contábil, financeiro, orçamentário e patrimonial. Compõem as auditorias de regularidade as auditorias de conformidade e as auditorias contábeis;
> b) Auditorias operacionais: objetivam examinar a economicidade, eficiência, eficácia e efetividade de organizações, programas e atividades governamentais, com a finalidade de avaliar o seu desempenho e de promover o aperfeiçoamento da gestão pública (NORMAS DE AUDITORIA DO TCU, 2010, p.14).

Nota-se, portanto, que não é apenas examinada a legalidade dos atos de gestão, mas também o desempenho público quanto aos aspectos de economicidade, eficiência e eficácia. Todavia, a discussão sob o enfoque do controle público, especialmente por parte dos controlados, não reverbera a evolução e essencialidade dessa função administrativa, de forma que normalmente a associam como entraves de um modelo burocrático de administração, como bem revela Gomes (2009):

> Um quarto ponto dessa argumentação sobre questões que podem influenciar a eficiência do Estado refere-se à burocracia. A possibilidade de isolar política de burocracia, de tal forma que o problema da eficiência ficaria circunscrito tão somente à esfera política, dada a eficiência inerente ao conceito da burocracia weberiana, é desafiada pela própria politização da burocracia e por outras disfunções que comprometem sua eficiência (GOMES, 2009, p.32).

Essa percepção sobre burocracia acaba por influenciar o pensamento dos gestores públicos, no sentido de entrelaçar, indevidamente, disfunções do sistema burocrático com o papel do controle na organização. Isso pode ser percebido quando gestores públicos atribuem ao controle uma possível causa de uma operação inadequada, sem considerar o real papel a ser desempenhado pelo controle e sua função na melhoria da gestão pública.

Nesse sentido, emerge um falso dilema de que a eficiência administrativa não precisa de controle e de ele, o controle, ser entrave ineficaz. É importante examinar os benefícios decorrentes do controle em comparação com os fatores impeditivos da eficiência pública, o que possibilitará uma análise mais completa sobre o real papel do controle.

3.2. OS BENEFÍCIOS DO CONTROLE EXTERNO PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Como já exposto, o controle atual alinha-se ao aspecto da eficiência da atuação governamental, sendo pontuado por Figueiredo (2000, p. 60): “acreditamos possa extrair-se desse novo princípio constitucional outro significado aliando-se ao art. 70 do texto constitucional, que trata do controle do Tribunal de Contas.”.

Os ensinamentos de Bresser-Pereira (1998) podem ser adicionados, na medida em que o autor cita a tendência atual de proporcionar uma maior flexibilização à rigidez burocrática, incorporando avanços práticos e teóricos alcançados pela área privada, como passagem do controle de procedimento para o controle de resultados, mantendo, contudo, a particularidade finalística do Estado em atender ao interesse público.

Nota-se que o controle está intimamente associado à gestão, e, consequentemente, ao entendimento sobre o papel do controle. A ausência dessa percepção por parte dos gestores públicos brasileiros já denota a dificuldade de se estabelecer que o controle é pedra fundamental na melhoria da gestão e não um entrave. Cruz (apud VIEIRA, 2009) também segue esse pensamento indicando que, embora os controles sempre tenham existido e sido concebidos como essenciais na esfera privada, inclusive de forma rigorosa já que a busca por retorno de investimento é algo indisponível naquela seara, o mesmo não se evidencia na esfera pública. Esse fato levou ao desenvolvimento das formas e instrumentos de controle, ante a inércia da própria gestão.

Desse modo, Melo (2007, p. 4) enfatiza que o controle das ações dos governantes está relacionado a uma dupla dimensão: “de um lado a sanção ao eventual comportamento desviante; de outro, o juízo quanto ao seu desempenho

enquanto gestor público". Logo, embora existam possibilidades de melhoria de atuação, coibição de excessos ou outros aprimoramentos, a utilização dos instrumentos de controle à disposição do TCU irá gerar de alguma forma um tipo de benefício administrativo, o que não é possível quando da omissão ou negligência no exercício do controle externo.

As ações realizadas pelo TCU, no contexto geral, apresentam benefícios para a Administração Pública Federal e o presente trabalho não adentra às nuances de cada ação de controle desenvolvida, de forma a apurar a efetividade individual das fiscalizações. Todavia, não é o enfraquecimento do controle o caminho para uma Administração Pública melhor, mas sim o seu fortalecimento. Do contrário estar-se-ia a admitir que a não realização do controle externo seria mais benéfica do que a sua efetivação.

Esses benefícios poderão ser considerados e classificados em dois grupos: financeiros de conformidade e operacionais. Os benefícios financeiros de conformidade são aqueles mensuráveis ou estimáveis em moeda corrente, no caso de condenações em débito e aplicações de multas cujos valores são conhecidos, referindo-se a ações que têm por objetivo coibir e punir a prática de ilegalidade.

Já os benefícios operacionais resultam da avaliação realizada nas principais dimensões do desempenho de uma organização pública, quais sejam a economicidade, eficiência, eficácia e efetividade de organizações, programas e atividades governamentais, com o objetivo de buscar o aperfeiçoamento da gestão pública, tendo resultados diretos sobre a eficiência pública e sobre a própria atuação do controle que atua nas causas e não apenas na consequência. Essa forma de atuação tem direcionado o controle externo para uma análise de governança corporativa aplicada ao setor público, o que vem sendo impulsionado por um órgão de controle e não pela própria administração.

4. METODOLOGIA E RESULTADOS

Para a análise dessa suposta dicotomia entre controle e eficiência pública e cumprimento do objetivo geral desse trabalho de analisar os benefícios do controle, especificamente aquele exercido pelo Tribunal de Contas da União para melhoria da Administração Pública Federal, a abordagem metodológica, em relação ao processo de pesquisa adotado, foi de natureza qualitativa, uma vez que essa abordagem "é mais subjetiva e envolve examinar e refletir as percepções para obter um entendimento de atividades sociais e humanas" (COLLINS; HUSSEY, 2005, p. 26).

Já em relação aos objetivos, trata-se de pesquisa do tipo exploratória, dada a escassez de estudos acerca do problema de pesquisa (COLLINS; HUSSEY, 2005). Os procedimentos técnicos adotados neste trabalho foram a pesquisa bibliográfica e a análise documental para evidenciar as competências legais do TCU, bem como para reunir os elementos teóricos requeridos para compreensão do significado de Administração Pública eficiente e sua compatibilidade com os benefícios de controle externo decorrentes da atuação do Tribunal de Contas da União para a melhoria da

Administração Pública Federal.

Desta forma, embora o presente trabalho não tenha se utilizado de relações numéricas ou de inferências estatísticas, pode-se chegar aos resultados da pesquisa proposta, notadamente a relação entre benefícios do controle e eficiência pública, o que pode ser sintetizado na Figura 1, a seguir:

Figura 1 - Fatores impeditivos versus benefícios do controle do TCU

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Sem detalhar aspectos comportamentais ou psicológicos dos agentes envolvidos, o tema central a ser reforçado é que desvios de legalidade e/ou finalidade, bem como a operação inadequada, constituem fatores impeditivos à presença de uma Administração Pública eficiente e nesse cenário os benefícios financeiros gerados pelo Tribunal de Contas da União apresentam-se como formas de combate aos fatores impeditivos. Isso porque a verificação de conformidade visa coibir desvios de legalidade e finalidade, enquanto as ações operacionais objetivam indicar pontos fracos a serem melhorados em uma operação inadequada.

Daí ser incompatível considerar que o controle e, portanto, a atuação do TCU sobre os atos dos agentes políticos e administradores públicos possa ser o motivo para um Estado ineficiente; ao contrário, dever ser tido como um elemento de contribuição para a melhoria da Administração Pública Federal, "funcionando assim como uma importante barreira de segurança para o próprio administrador público" (VIEIRA, 2009, p. 14).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pelo exposto, pode-se alcançar o objetivo central do trabalho, demonstrando o papel do Tribunal de Contas da União para a melhoria da Administração Pública

Federal, acrescentando, a função controle à discussão acerca da eficiência na Administração Pública, já que o controle, além de evidenciar as ações realizadas frente aos resultados alcançados, permite que haja uma avaliação sobre o que foi planejado, contribuindo assim para melhoria da gestão.

Nesse cenário, identificou-se que a eficiência, como uma finalidade a ser atingida pela Administração, em especial àquela relacionada ao setor público, não se verifica por si só pela presença do princípio da eficiência esculpido na Constituição da República, mas sim pelo combate aos fatores impeditivos de um modelo administrativo governamental eficiente, sintetizados e identificados por dois grupos, a saber: desvios de legalidade e/ou finalidade e operação inadequada.

A partir dessa identificação, foi possível entender que a eficiência será atingida caso se evite a concretização desses fatores, motivo pelo qual se apresenta o controle externo exercido pelo TCU, por meio de suas competências legais e constitucionais, como instrumento de combate aos fatores impeditivos, momento em que foram apontados também dois grandes grupos de benefícios de controle: financeiros e operacionais.

O controle foi demonstrado como parte integrante e essencial de qualquer processo de produção de bens e serviços, cuja principal função deve ser a busca de melhores resultados por parte das organizações que integra, devendo atuar nas diversas etapas do processo de gestão, detectando desvios e anomalias em tempo compatível com a introdução oportuna dos aperfeiçoamentos e correções que se fizerem necessárias.

Desmistifica-se a relação controle-entraves burocráticos que condiz a uma espécie de senso comum administrativo, no sentido de que a presença de controles equivale à falta de eficiência da gestão, razão pela qual, não raro, se tem manifestações de que o TCU, em suas atribuições, acaba por dificultar o crescimento nacional quando impõe as sanções ou regramentos à Administração Federal.

Os gestores públicos não identificam ou parecem não querer saber que não apenas os benefícios operacionais contribuem para uma gestão melhor, mas também os financeiros derivados de conformidade e que afetam a esfera pessoal do gestor em resposta a seus atos ou ausência deles, motivo pelo qual esses benefícios, importantes para a sociedade titular dos recursos públicos, não são vistos sobre esse prisma, mas sim como uma sanção indevida ou apenas legalista, sem preocupação com a melhoria da gestão.

Essa percepção reforça a falta de sinergia que existe entre controle e administradores públicos, distanciamento que acabou por construir uma barreira entre administradores e TCU, de forma que a visão daqueles não reflete o que este pretende. Onde deveria haver união de esforços passou a existir resistência. Esse quadro necessita de uma mudança de concepção onde se clarifique o papel do controle, tal qual ocorre nas instituições mais competitivas e eficientes, de maneira que o problema não é a presença do controle que representa uma função pilar e intrínseca a qualquer Administração, pública ou privada, ortodoxa ou orgânica, mas sim as formas de controle e critérios para controles precisam ser adaptadas às diversas funções públicas.

De certo que a exacerbação da função controle não é desejada e poderá levar ao mecanicismo da administração científica clássica aplicado indistintamente, no qual gestores seriam máquinas e não cúpula estratégica, quando o ideal é uma abordagem relativista em que haja formas distintas de controle adequadas a cada atividade ou tarefa relevante de Estado, tal como voltar-se para conceitos até então não aplicados pela esfera pública, como o foco em resultados.

Com isso, pode-se concluir que os benefícios gerados pela atuação do Tribunal de Contas da União, financeiros e/ou operacionais, decorrem exatamente do exercício efetivo de suas competências que visam combater os fatores impeditivos de uma Administração Pública eficiente, como os desvios de legalidade e/ou finalidade e operação inadequada, o que, por consequência, demonstra o papel do TCU em contribuir para melhoria da gestão pública federal.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Frederico de Freitas Tenório. **A auditoria operacional e seus desafios**: um estudo a partir da experiência do Tribunal de Contas da União. 2006. 153 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração)-Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2006.

ANDION, Carolina. **Por uma nova interpretação das mudanças de paradigma na administração pública**. Cadernos EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 10, n. 1, p. 01-19, mar. 2012.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

_____. Tribunal de Contas da União. **Manual de auditoria operacional**. 3. ed. Brasília: TCU, Secretaria de Fiscalização e Avaliação de Programas de Governo (Seprog), 2010. 71 p.

_____. Tribunal de Contas da União. **Portaria-TCU nº 280, de 8 de dezembro de 2010. Aprova as normas de auditoria do Tribunal de Contas da União (NAT)**. Boletim do Tribunal de Contas da União - Especial, Brasília, DF, ano XXLIV, n. 12, jul. 2011. Disponível em: <http://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A14DB4AFB3014DBAC9E0C6493C >. Acesso em: 27 fev. 2013.

_____. Tribunal de Contas da União. **Regimento Interno do Tribunal de Contas da União**. Boletim do Tribunal de Contas da União - Especial. Brasília, DF, ano XLV, n. 1, jan. 2012. Disponível em: < https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjMsNbZtNnVAhUDFZAKHfBNBtsQFggmMAA&url=http%3A%2F%2Fportal.tcu.gov.br%2Flumis%2Fportal%2Ffile%2FfileDownload.jsp%3FfileId%3D8A8182A24D7BC0B4014D7E1FB4DA2749&usg=AFQjCNFKaYwSLv2WMSjl3XG4aXQBuHIOog>. Acesso em: 08 jul. 2013.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Reforma do Estado para a Cidadania**. 1. ed. São Paulo: Editora 34, 1998. 368 p.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de Direito Administrativo**. 17. ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2007.

CASTRO, Rodrigo Pironti Aguirre de. **Sistema de controle interno**: uma perspectiva do modelo de gestão Pública Gerencial. Belo Horizonte: Fórum, 2007.

COLLINS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em Administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CUSTÓDIO FILHO, Ubirajara. **A Emenda Constitucional 19/98 e o Princípio da Eficiência na Administração Pública**. In: Cadernos de Direito Constitucional e Ciência Política. Revista dos Tribunais, n. 27, p. 210-217, abr./jul. 1999.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 17. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FIGUEIREDO, Lucia Vale. **Curso de Direito Administrativo**. 4. ed. São Paulo: Malheiros, 2000.

GASPARINI, Diógenes. **Direito Administrativo**. São Paulo: Saraiva, 1992.

GOMES, Eduardo Granha Magalhães. **Gestão por Resultados e Eficiência na Administração Pública**: uma análise à luz da experiência de Minas Gerais. 2009. 187 f. Tese (Doutorado em Administração Pública e Governo)-Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2009. Disponível em <http://igepp.com.br/uploads/arquivos/igepp_-_gestor_f2_q34_37_38_39_40_tese_eduardogranha_leonardo_ferreira_140813.pdf>. Acesso em: 7 jun. 2013.

GUERRA, Evandro Martins. **Os controles Externo e Interno da Administração Pública**. 2. ed. rev. e ampl. 2. reimpressão. Belo Horizonte: Fórum, 2011.

LOPES, Maurício Antônio Ribeiro. **Comentários à Reforma Administrativa**: de acordo com as Emendas Constitucionais 18, de 05.02.1998, e 19, de 04.06.1998. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1998, p. 108.

MARTINS, Humberto Falcão. **A Modernização da Administração Pública Brasileira no Contexto do Estado**. 1995. 206 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública)-Escola Brasileira de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 1995. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/8036>. Acesso em: 7 jun. 2013.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 31. ed. São Paulo: Malheiros, 2005.

MELO, Marcus André. **O Controle Externo na América Latina**. Versão preliminar para discussão interna. São Paulo: Instituto Fernando Henrique Cardoso, 2007. 56 p. Disponível em: <http://www.plataformademocratica.org/PDF/Publicacao_1794_em_01_08_2008_13_03_50.pdf>. Acesso em: 22 out. 2013.

MILESKI, Hélio Saul. **O Controle da Gestão Pública**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2003.

NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane. **Controladoria**: Um enfoque na Eficácia Organizacional. São Paulo: Atlas, 2009.

ROCHA, Carlos Alexandre Amorim. **O Modelo de Controle Externo exercido pelos Tribunais de Contas e as proposições legislativas sobre o tema**. Brasília: Senado Federal, Consultoria Legislativa, 2002. 45 p. Disponível em: <http://www2.senado.leg.br/bdsf/item/id/156>. Acesso em: 16 mar. 2013.

SANTOS, Jair Lima. Tribunal de Contas da União & Controle Estatal e Social da Administração Pública. Curitiba: Juruá, 2003.

TAYLOR, Frederick W. **Princípios de Administração Científica**. Tradução de Arlindo Oliveira Ramos. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

VIEIRA, Roberto de Araújo. **A importância do controle interno numa visão moderna de Administração e Finanças da Universidade do Estado do Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro, 2009. Disponível em: <http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetalheObraForm.do?select_action=&co_obra=141655>. Acesso em: 22 out. 2013.

ZWICK, Elisa et al. **Administração pública tupiniquim**: reflexões a partir da Teoria N e da Teoria P de Guerreiro Ramos. Cadernos EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 10, n. 2, jun. 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512012000200004&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 7 out. 2013.

ABSTRACT: In order to analyze the control benefits exercised by the Federal Court of Accounts - TCU to improve the Federal Public Administration, considering that a large range of studies has been developed on public efficiency, but without considering the aspect of control as an essential instrument of this transformation, and also by the fact that the Federal Executive Power sometimes has exposed the TCU as an impediment to the development of the country, this study was to research problem: what is the role of the Federal Court of Accounts in the improvement of the federal government? From a methodological approach qualitative, exploratory, with the use of literature and document analysis, the impediments to an efficient public administration and the functions performed by the TCU were analyzed. Thus, it was evidenced that public efficiency can be achieved by tackling impediments to an efficient model identified in this article by two groups: the legality of deviations and/or purpose and improper operation. From this identification, the type of control

exercised by TCU was presented, according to their legal powers, as well as the focus of its operations and the resulting benefits also presented in two groups: financial and operational. Thus, it was concluded that the benefits generated by TCU's actions work in fighting impediments of public administration efficient, which consequently contributes to improving the federal public administration.
KEYWORDS: Federal Court of Accounts, Improvement, Federal Public Administration.

CAPÍTULO VI

PRODUTOS DETERMINANTES NA COMPOSIÇÃO DO PREÇO DA CESTA BÁSICA DE JACAREÍ- SP: UMA ANÁLISE EM SÉRIES TEMPORAIS DE 2015 E 2016

Léia Luanda da Silva
Eduardo de Paula e Silva Chaves

PRODUTOS DETERMINANTES NA COMPOSIÇÃO DO PREÇO DA CESTA BÁSICA DE JACAREÍ- SP: UMA ANÁLISE EM SÉRIES TEMPORAIS DE 2015 E 2016

Léia Luanda da Silva
Técnica em Administração no IFSP – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo
Jacareí – São Paulo
Eduardo de Paula e Silva Chaves
Professor EBTT no IFSP – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo
Jacareí – São Paulo

RESUMO: Na fase inicial da vida o ser humano necessitava da natureza para se alimentar, com o passar dos anos isso mudou, passou a produzir seus alimentos. Surgiu-se então o Decreto Lei 399/1938 que definiu os alimentos básicos para um trabalhador e instituições como PROCON e DIESSE passaram a realizar uma pesquisa para calcular o preço da cesta básica. Foram realizadas análises dos produtos determinantes na composição do preço da cesta básica nos anos de 2015/2016. Tem-se como objetivo apresentar fatores que podem influenciar na composição do preço, os quais foram listados a safra, o clima, e a relação oferta-demanda, entende-se que mudanças nesses fatores, sejam negativas ou positivas, são determinantes no preço total da cesta, pretende-se também analisar quais alimentos influenciam no preço da cesta. A metodologia está baseada na proposta pelo DIEESE. Os resultados revelam que o custo da cesta básica oscilou bastante nos dois últimos anos e os produtos determinantes são a carne, o pão francês, o tomate e a banana, seus preços se destacam por serem os mais altos da cesta e se tratando de oscilação no preço os produtos que mais oscilaram foram o feijão, o açúcar, a manteiga e a banana, também se destacam por serem as variações mais altas. Também foi demonstrado os produtos com os preços mais baixos e que menos oscilaram nos dois anos, os quais foram o óleo de soja, a farinha de trigo e o açúcar (preços) e o tomate, a farinha de trigo e o óleo de soja (oscilação).

PALAVRAS-CHAVE: Produtos da cesta básica, produtos determinantes

1. INTRODUÇÃO

O ser humano depende da alimentação entre outros fatores para se manter vivo, na fase inicial da vida do ser humano ele dependia da natureza para lhe ofertar os alimentos, atualmente com a evolução do mundo as pessoas produzem seu próprio alimento e os administra, tudo se tornou relativamente fácil após a industrialização (SILVA; ECKARDT, 2017).

A agricultura e a pecuária são fatores importantes para a sociedade, é importante para suprir as necessidades básicas do ser humano, houve também uma preocupação da alimentação com relação à saúde. Foi definido pelo Decreto Lei nº

399/1938 quais alimentos constituem a cesta básica e sua respectiva quantidade na cesta para sustento de um trabalhador, a pesquisa da cesta básica passou a ser realizada pelo DIEESE em 1959, foi ampliada com os anos e acompanha a evolução dos preços desses produtos. (SILVA; ECKARDT, 2017)

Foi realizada a pesquisa da cesta básica em Jacareí- São Paulo e notou-se que além das variações dos preços nos anos de 2015/2016, há produtos que impactam mais no preço da cesta, propõe se neste artigo analisar quais são esses produtos e também analisar a variação percentual nos dois anos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Aborda-se neste referencial o custo da cesta básica de Jacareí, bem como o objetivo de calcular, tabular, e comparar os preços dos alimentos que constituem a cesta básica. É uma pesquisa que tem como finalidade expor os resultados obtidos, para análise econômica da região e tomada de decisão da população e gestores, também é importante, pois as instituições que realizam pesquisas relacionadas ao custo da cesta básica, como PROCON e DIEESE, não atendem a essa região.

2.1. CESTA BÁSICA

A cesta básica, é um conjunto de produtos alimentícios considerados essenciais, foi definida pelo Decreto de lei 399 de 1938, é composta por 13 alimentos essenciais em quantidades suficientes para a sustentação de um trabalhador durante um mês, sua quantidade é diferente de região para região. Ou seja define-se como cesta básica o conjunto de alimentos necessário para a sobrevivência de um indivíduo, sabendo-se que a mais básica e essencial necessidade do ser humano é a alimentação (HORN, 1995).

É um levantamento contínuo dos preços desses alimentos, para então ser exposto à população para que se possa analisar e refletir sobre o valor da alimentação básica no país. (DIEESE,2017)

O conhecimento dos produtos e dos preços aplicados por diversas regiões em suas cestas básicas é requisito importante da tomada de decisão da população e dos gestores, levando em conta que as decisões de preço são evidentemente complexas e difíceis e tradicionalmente, o preço funciona como o principal determinante na escolha do que comprar (KOTLER; KELLER, 2012).

A pesquisa da cesta básica tem o objetivo de compreender as variações no preço dos produtos e a partir dos resultados compararem com diversas regiões identificando os fatores que influenciam na instabilidade dos preços. É também uma das variáveis que compõem o IPCA (SILVA; ECKARDT,2017).

2.2. FATORES QUE INFLUENCIAM NO PREÇO DO PRODUTO

No geral, fatores que podem influenciar no preço de um determinado produto ou alimento, são fatores como, por exemplo, mudanças climáticas que podem afetar as safras de determinados alimentos em determinados períodos, a própria safra pode ser um fator, e também a oferta e a demanda. Serão apresentados a seguir alguns dos fatores que podem influenciar no preço do alimento.

2.2.1. SAFRA DOS ALIMENTOS

Safra seria o período compreendido entre o preparo do solo para plantio e a colheita, ou seja, é a época que o alimento mais produz. O plantio e colheita na época certa aumenta a produtividade e melhora a qualidade do produto, com essas informações pode-se dizer que se o produto estiver fora de época seu preço se eleva. (AMBROGI, 2017)

A seguir será apresentada uma tabela com a época certa dos alimentos que estão incluídos na cesta definida pelo DIEESE, assim facilitando talvez a compreensão das análises que serão feitas.

Tabela 1. Safra dos alimentos

Janeiro	Batata/ Tomate/ Banana
Fevereiro	Tomate/Banana
Março	Banana
Abril	Batata/Banana
Maio	Batata/Tomate/Banana
Junho	Batata/Tomate/Banana
Julho	Tomate/Banana
Agosto	Banana
Setembro	Banana
Outubro	Banana
Novembro	-
Dezembro	Tomate

Fonte: PLANVALE adaptado, 2017

Observa-se na tabela, que a banana tem praticamente o ano todo, de janeiro a outubro temos a banana presente, já a batata está presente em janeiro depois só temos uma nova safra de abril até junho e nos meses seguintes ela já não está presente e o tomate da nos dois primeiros meses do ano (janeiro e fevereiro), depois em maio, junho, julho e dezembro, os outros meses não, ou seja banana tem praticamente durante todo o ano, a batata tem no início e meio do ano e o tomate intercala entre o início meio e fim do ano.

Não esquecendo que se o alimento estiver fora de época, pose ser que seu

preço se eleve.

2.2.2. CLIMA

O clima é um fator que influência na produção dos alimentos. Ao longo dos anos, a humanidade vem aprendendo a conviver com eventos climáticos adversos, esses eventos se modificam e afeta diretamente a produção de alimentos, o qual é algo essencial para a sobrevivência do ser humano (MORAES, 2017).

A chuva, a seca, o vendo, enfim, as mudanças climáticas, impactam na produção de alimentos, dessa forma a oferta e a demanda se reduz ou aumenta assim os preços ficam mais caros ou mais baratos e isso impacta no preço total da cesta básica, seja positivamente ou negativamente.

2.2.3. OFERTA E DEMANDA

Uma das formas de entender a economia está nos fundamentos da oferta e da demanda, as quais são uma ferramenta fundamental para compreender e prever como as variações nas condições econômicas mundiais podem afetar o preço de mercado e a produção, entre outros fatores. Quando não ocorrem intervenções governamentais a oferta e a demanda entram em equilíbrio, assim determinando o preço de mercado e a quantidade a ser produzida. Tais preços e quantidades dependem da característica específica da oferta e da demanda, também deve-se pensar que além da característica da oferta e da demanda há fatores econômicos que podem intervir entre elas. (PINDYCK; RUBINFELD,2013)

Para compreender-se a oferta e a demanda, é necessário saber dos conceitos importantes: a curva da oferta e a curva da demanda, que serão apresentados a seguir.

2.2.4. A CURVA DA OFERTA

Entende-se que a curva da oferta é aquela que mostra a quantidade de mercadoria que os produtores estão dispostos a vender a determinado preço, ou seja, a curva da oferta é a relação entre a quantidade ofertada e o preço.

Porém, há outras variáveis que afetam a oferta, como por exemplo, os custos de produção, o custo das matérias-primas e outros, essas outras variáveis refletem-se na mudança da curva de oferta. (PINDYCK; RUBINFELD,2013)

2.2.5. A CURVA DA DEMANDA

A curva da demanda é a quantidade que os consumidores estão dispostos a comprar á medida que muda o preço unitário, ou seja, relação entre quantidade de determinado bem ou serviço que as pessoas estão dispostas a adquirir e o preço desse bem ou serviço.

Os consumidores em geral compram maiores quantidades se o preço está mais baixo, mas a quantidade que eles estão dispostos a comprar também podem depender de outras variáveis, uma delas seria a renda, no caso se a renda aumentasse os consumidores pagariam mais em qualquer bens disponível, também existe uma mudança na curva da demanda quando os bens são substitutos e complementares, ou seja, a carne e o frango são substitutos, se o preço de um se eleva a sua demanda cai e a do outro sobe. (PINDYCK; RUBINFELD,2013)

3. METODOLOGIA

Nos últimos anos, têm-se constatado o deslocamento da compra de produtos alimentares em direção aos supermercados e hipermercados (SATO; BESSA, 2000; SILVA; MACHADO, 2005). Esse canal de distribuição tem feito uso de diversas ferramentas que permitem avaliar as necessidades do consumidor e oferecer ao mesmo a conveniência de tempo e lugar para a aquisição dos produtos. Os varejistas assumem a responsabilidade pela promoção dos produtos e têm sido o membro do canal de distribuição a observar e desenvolver ações que atendam às exigências dos consumidores finais (SILVA; MACHADO, 2005). Assim, pode-se concentrar o levantamento de dados da pesquisa nos supermercados. Essa pesquisa se utiliza de coleta de dados nos maiores supermercados da cidade de Jacareí.

Após a realização de cada coleta, os dados foram tabulados nas planilhas construídas para o cálculo do custo da cesta básica. O preço de cada produto deve ser multiplicado por sua respectiva quantidade na composição da cesta. Somando-se os preços médios de todos os produtos (já ponderados por marca e multiplicados por suas respectivas quantidades), obtém-se o preço da cesta básica para o município de Jacareí naquele período. Após a obtenção do preço total da cesta básica, calcula-se a participação percentual de cada produto no total, bem como a variação no preço de cada produto com relação ao mês anterior.

Os produtos da cesta básica e suas respectivas quantidades mensais são diferentes por regiões e foram definidos pelo Decreto 399 de 1938, que continua em vigor. A sua estrutura encontra-se na tabela 1 abaixo. A metodologia está fortemente baseada naquela proposta pelo DIEESE (2009).

Tabela 1 - Produtos da cesta básica e suas quantidades mensais em diferentes regiões brasileiras.

Alimentos	Região 1	Região 2	Região 3
Carne (kg)	6	4,5	6,6
Leite (l)	7,5	6	7,5
Feijão (kg)	4,5	4,5	4,5
Arroz (kg)	3	3,6	3
Farinha (kg)	1,5	3	1,5
Batata (kg)	6		6
Tomate (kg)	9	12	9
Pão francês (kg)	6	6	6
Café em pó (kg)	0,6	0,3	0,6
Banana (unid.)	90	90	90
Açúcar (kg)	3	3	3
Óleo (ml)	750	750	900
Manteiga (kg)	0,75	0,75	0,75

Região 1: SP, MG, ES, RJ, GO e DF
Região 2: PE, BA, CE, RN, AL, SE, AM, PA, PI, TO, AC, PB, RO, AM, RR e MA
Região 3: PR, SC, RS, MT e MS.

Fonte: DIEESE, 2009.

A composição da cesta básica na cidade de Jacareí (produtos e suas respectivas quantidades mensais) é semelhante à composição da Região 1. A compatibilização com a metodologia do DIEESE possibilita a realização de comparações entre o custo da cesta básica em Jacareí e o custo da cesta básica nas 27 capitais do Brasil onde o DIEESE executa a pesquisa.

3.1. POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população investigada são os varejos supermercadistas da cidade de Jacareí. Foram investigados, no primeiro ano de análise (2015), quatro estabelecimentos semanais por 11 meses consecutivos. No segundo ano de análise (2016) foram investigados 12 estabelecimentos semanais por novamente 11 meses. Essa abordagem de coleta de dados configura-se uma estrutura de painel, pois se trabalhou com dados longitudinais e transversais. Os supermercados foram selecionados para refletir as diversas regiões da cidade e escolhidos por conveniência. A partir do banco de dados elaborado desenvolvem-se as análises a seguir.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A seguir serão apresentados os resultados da análise dos produtos que impactam no preço da cesta básica de Jacareí -SP, em preços e em variações

médias, com o objetivo de observar a variação do preço desses produtos e quais são eles nos 2 anos analisados (2015/2016).

4.1. ANÁLISES DOS PRODUTOS QUE IMPACTAM NO PREÇO DA CESTA-PREÇOS MÉDIOS

	2015											
	JAN.	FEV	MAR.	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
CARNE	""	R$ 117,92	R$ 117,62	R$ 122,08	R$ 125,25	R$ 134,20	R$ 132,92	R$ 129,01	R$ 135,19	R$ 141,44	R$ 145,58	R$ 142,85
LEITE	""	R$ 20,60	R$ 20,43	R$ 20,83	R$ 20,85	R$ 21,65	R$ 21,99	R$ 22,63	R$ 21,80	R$ 21,09	R$ 22,05	R$ 21,80
FEIJÃO	""	R$ 21,92	R$ 24,29	R$ 23,00	R$ 22,05	R$ 21,06	R$ 20,38	R$ 19,20	R$ 20,29	R$ 20,73	R$ 20,66	R$ 23,62
ARROZ	""	R$ 9,22	R$ 8,91	R$ 9,51	R$ 9,34	R$ 9,75	R$ 9,64	R$ 9,16	R$ 9,10	R$ 9,61	R$ 10,17	R$ 9,97
FARINHA DE TRIGO	""	R$ 4,48	R$ 4,81	R$ 4,86	R$ 5,00	R$ 5,04	R$ 5,02	R$ 4,99	R$ 5,03	R$ 5,23	R$ 5,21	R$ 5,41
BATATA	""	R$ 21,21	R$ 18,74	R$ 17,06	R$ 17,78	R$ 21,70	R$ 16,61	R$ 18,14	R$ 19,80	R$ 15,79	R$ 21,83	R$ 26,10
TOMATE	""	R$ 58,41	R$ 43,53	R$ 54,32	R$ 58,08	R$ 42,91	R$ 40,19	R$ 34,82	R$ 27,73	R$ 37,98	R$ 41,72	R$ 59,30
PÃO FRANCÊS	""	R$ 41,61	R$ 45,19	R$ 45,33	R$ 45,63	R$ 46,43	R$ 47,26	R$ 48,68	R$ 49,47	R$ 50,64	R$ 51,74	R$ 51,68
CAFÉ	""	R$ 8,47	R$ 7,69	R$ 8,52	R$ 8,47	R$ 8,34	R$ 8,34	R$ 8,50	R$ 8,45	R$ 8,73	R$ 8,96	R$ 8,99
BANANA	""	R$ 32,79	R$ 34,37	R$ 37,93	R$ 36,73	R$ 37,23	R$ 35,78	R$ 36,12	R$ 34,74	R$ 37,45	R$ 34,38	R$ 35,38
AÇUCAR	""	R$ 5,25	R$ 5,01	R$ 4,91	R$ 5,00	R$ 5,18	R$ 5,30	R$ 5,15	R$ 5,12	R$ 5,55	R$ 6,01	R$ 6,78
ÓLEO DE SOJA	""	R$ 2,52	R$ 2,28	R$ 2,31	R$ 2,24	R$ 2,23	R$ 2,23	R$ 2,23	R$ 2,37	R$ 2,34	R$ 2,40	R$ 2,57
MANTEIGA	""	R$ 16,99	R$ 16,96	R$ 16,85	R$ 17,07	R$ 16,38	R$ 16,18	R$ 17,31	R$ 17,75	R$ 17,72	R$ 17,48	R$ 18,33
Cesta Total	""	R$ 361,39	R$ 349,85	R$ 367,50	R$ 373,47	R$ 372,08	R$ 361,83	R$ 355,92	R$ 356,85	R$ 374,31	R$ 388,17	R$ 412,77

Tabela 1- Preços obtidos no ano de 2015
Fonte: elaborada pelos autores

2016											
JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
R$ 135,32	R$ 141,21	R$ 132,69	R$ 132,59	R$ 131,36	R$ 128,17	R$ 122,43	R$ 119,48	R$ 128,24	R$ 134,67	R$ 132,46	R$ 123,73
R$ 21,59	R$ 22,20	R$ 23,20	R$ 24,10	R$ 24,38	R$ 28,09	R$ 31,78	R$ 31,34	R$ 28,30	R$ 24,52	R$ 23,05	R$ 23,93
R$ 25,53	R$ 27,70	R$ 26,84	R$ 27,62	R$ 28,44	R$ 46,96	R$ 52,88	R$ 51,07	R$ 47,74	R$ 41,01	R$ 35,59	R$ 32,00
R$ 10,06	R$ 10,11	R$ 9,23	R$ 10,04	R$ 8,85	R$ 8,13	R$ 8,56	R$ 8,74	R$ 8,88	R$ 9,14	R$ 8,90	R$ 8,90
R$ 5,39	R$ 5,19	R$ 4,75	R$ 4,87	R$ 4,95	R$ 4,91	R$ 4,85	R$ 4,84	R$ 4,84	R$ 4,83	R$ 4,76	R$ 4,92
R$ 28,34	R$ 22,99	R$ 27,70	R$ 31,99	R$ 35,79	R$ 38,66	R$ 26,97	R$ 23,19	R$ 17,59	R$ 19,69	R$ 17,41	R$ 11,03
R$ 65,57	R$ 53,87	R$ 43,28	R$ 36,04	R$ 34,91	R$ 35,28	R$ 27,33	R$ 38,25	R$ 35,30	R$ 36,72	R$ 27,13	R$ 28,25
R$ 51,15	R$ 52,13	R$ 51,06	R$ 52,57	R$ 53,67	R$ 52,43	R$ 53,47	R$ 53,24	R$ 53,15	R$ 53,78	R$ 53,94	R$ 51,96
R$ 8,84	R$ 9,06	R$ 8,94	R$ 9,09	R$ 9,17	R$ 9,47	R$ 9,48	R$ 9,68	R$ 9,81	R$ 10,07	R$ 10,58	R$ 10,55
R$ 34,97	R$ 36,49	R$ 37,97	R$ 36,80	R$ 37,57	R$ 37,69	R$ 38,31	R$ 43,20	R$ 45,24	R$ 46,21	R$ 46,48	R$ 49,46
R$ 6,98	R$ 7,18	R$ 7,62	R$ 7,64	R$ 7,63	R$ 7,61	R$ 7,92	R$ 8,20	R$ 8,27	R$ 8,28	R$ 8,12	R$ 8,25
R$ 2,64	R$ 2,77	R$ 2,91	R$ 2,87	R$ 2,83	R$ 2,71	R$ 2,62	R$ 2,52	R$ 2,50	R$ 2,59	R$ 2,59	R$ 2,77
R$ 19,08	R$ 18,92	R$ 19,25	R$ 20,31	R$ 20,77	R$ 21,39	R$ 24,51	R$ 24,75	R$ 25,50	R$ 24,98	R$ 24,51	R$ 26,06
R$ 415,45	R$ 409,82	R$ 395,44	R$ 396,50	R$ 400,32	R$ 421,49	R$ 411,10	R$ 418,50	R$ 415,36	R$ 416,48	R$ 395,52	R$ 381,83

Tabela 2- Preços obtidos no ano de 2016
Fonte: elaborada pelos autores

Observa-se que nos dois anos, os produtos com preços mais elevados são a carne, o tomate, o pão francês, a banana. O preço mais alto da carne em 2015 foi R$ 145,58 no mês de novembro, e em 2016 foi R$ 141,21 no mês de fevereiro, o que deduz-se que o preço esteve alto devido as festas de final de ano e no início do ano, no caso fevereiro que tem o carnaval.

O tomate teve seu preço mais alto em 2015 e 2016, nos meses de dezembro e janeiro com R$59,30 e R$ 65,57, respectivamente.

Já o pão francês em 2015 teve seu preço mais alto em dezembro, com R$ 51,68 e em 2016 R$ 53,94 em novembro.

A banana se destaca com preços elevados em 2015 no mês de abril com R$ 37,93 e em 2016 com R$ 46,48 no mês de novembro, o que em novembro explica-se seu preço elevado pois não é o mês em que há bastante produção (colheita da banana).

Tabela 3- Valores médios 2015/2016 2015/2016

Alimentos	Valores médios
Carne	R$ 130,71
Leite	R$ 23,57
Feijão	R$ 29,59
Arroz	R$ 9,30
Farinha de trigo	R$ 4,96
Batata	R$ 22,44
Tomate	R$ 41,78
Pão francês	R$ 50,27
Café	R$ 9,05
Banana	R$ 38,40
Açúcar	R$ 6,65
Óleo de soja	R$ 2,52
Manteiga	R$ 19,96

Fonte: elaborada pelos autores

Tabela 4- Variações médias

Alimentos	Variações médias
Carne	0,63%
Leite	0,73%
Feijão	3,31%
Arroz	1,28%
Farinha de trigo	0,34%
Batata	0,74%
Tomate	-1,39%
Pão francês	1,27%
Café	1,12%
Banana	1,79%
Açúcar	2,18%
Óleo de soja	0,49%
Manteiga	1,83%

Fonte: elaborada pelos autores

Os produtos que mais pesaram no preço da cesta básica nos dois anos (2015/2016) foram a carne, o pão francês, o tomate, e a banana com alta de R$ 130,71, R$ 50,27 e R$ 41,78, R$38,40 respectivamente. E os alimentos que mais tiveram seu preço baixo foram o óleo de soja, a farinha de trigo e o açúcar, R$ 2,52, R$ 4,96 e R$ 6,65, respectivamente.

Na série temporal, 2015/2016, observou-se que os produtos que mais tiveram oscilação de preço nesses dois anos foram, o feijão, com alta de 3,31%, o açúcar, com alta de 2,18%, e a manteiga, com alta de 1,83%. E os que mais obtiveram queda na oscilação foram o tomate, a farinha de trigo e o óleo de soja, -1,39%, 0,34% e 0,49%, respectivamente.

Observa-se diferença entre os valores médios e as variações médias dos alimentos nos dois anos, pode-se reparar que o tomate, por exemplo, teve peso de R$ 41,78 no preço da cesta mas a sua variação nos dois anos foi negativa, de -1,39% e o produto que teve impacto percentual na cesta mais alto foi o feijão com 3,31%, já quando se trata de valor, o feijão ficou em R$29,59, o alimento mais caro foi a carne com peso de R$ 130,71 no total da cesta o que em variação média ficou em 0,63%, ou seja, não obteve tanta oscilação. Também em valores, em segundo dos preços mais altos, temos o pão francês com R$ 50,27, o que em variação significou

1,27%, um outro alimento que teve seu preço alto foi a banana, com R$ 38,40, e uma variação de 1,79%.

Pode-se concluir que os alimentos que impactaram no preço da cesta em valores, nos anos de 2015/2016, foram, a carne, o pão francês, o tomate e a banana. Percebe-se nas tabelas 1 e 2 que os preços mais altos são realmente o desses 4 alimentos citados.

4.2. ANÁLISES DOS PRODUTOS QUE IMPACTAM NO PREÇO DA CESTA-VARIAÇÕES MÉDIAS

	2015										2015/2016
	Fev/Mar	Mar/Abr	Abr/Mai	Mai/Jun	Jun/Jul	Jul/Ago	Ago/Set	Set/Out	Out/Nov	Nov/Dez	Dez/Jan
CARNE	-0,26%	3,79%	2,60%	7,15%	-0,95%	-2,94%	4,79%	4,62%	2,93%	-1,88%	-5,27%
LEITE	-0,83%	1,97%	0,10%	3,84%	1,57%	2,91%	-3,67%	-3,26%	4,55%	-1,13%	-0,96%
FEIJÃO	10,79%	-5,30%	-4,13%	-4,49%	-3,23%	-5,79%	5,68%	2,17%	-0,34%	14,33%	8,09%
ARROZ	-3,30%	6,70%	-1,79%	4,39%	-1,13%	-4,98%	-0,66%	5,60%	5,83%	-1,97%	0,90%
FARINHA DE TRIGO	7,20%	1,14%	2,88%	0,80%	-0,40%	-0,60%	0,80%	3,98%	-0,38%	3,84%	-0,37%
BATATA	-11,64%	-8,97%	4,22%	22,05%	-23,46%	9,21%	9,15%	-20,25%	38,25%	19,56%	8,58%
TOMATE	-25,47%	24,78%	6,92%	-26,12%	-6,34%	-13,36%	-20,36%	36,96%	9,85%	42,14%	10,57%
PÃO FRANCÊS	8,61%	0,30%	0,66%	1,75%	1,79%	3,00%	1,62%	2,37%	2,17%	-0,12%	-1,03%
CAFÉ	-9,20%	10,76%	-0,59%	-1,53%	0,00%	1,92%	-0,59%	3,31%	2,63%	0,33%	-1,67%
BANANA	4,82%	10,36%	-3,16%	1,36%	-3,89%	0,95%	-3,82%	7,80%	-8,20%	2,91%	-1,16%
AÇUCAR	-4,40%	-2,07%	1,83%	3,60%	2,32%	-2,83%	-0,58%	8,40%	8,29%	12,81%	2,95%
ÓLEO DE SOJA	-9,52%	1,17%	-3,03%	-0,45%	17,94%	-15,21%	6,28%	-1,27%	-12,82%	25,98%	2,72%
MANTEIGA	-0,13%	-0,68%	1,31%	-4,04%	-1,22%	6,98%	2,54%	-0,17%	-1,35%	4,86%	4,09%
Cesta Total	-3,19%	5,05%	1,63%	-0,38%	-2,75%	-1,63%	0,25%	4,89%	3,61%	6,43%	0,65%

Tabela 5- Variações obtidas no ano de 2015
Fonte: elaborada pelos autores

2015/2016	2016									
Dez/Jan	Jan/Fev	Fev/Mar	Mar/Abr	Abr/Mai	Mai/Jun	Jun/Jul	Jul/Ago	Ago/Set	Set/Out	Out/Nov
-5,27%	4,35%	-6,04%	-0,08%	-0,93%	-2,42%	-4,48%	-2,40%	7,33%	5,01%	-1,64%
-0,96%	2,83%	4,50%	3,87%	1,18%	15,18%	13,14%	-1,37%	-9,71%	-13,34%	-6,01%
8,09%	8,50%	-3,14%	2,92%	2,97%	65,13%	12,60%	-3,42%	-6,51%	-14,11%	-13,20%
0,90%	0,50%	-8,64%	8,70%	15,46%	-8,12%	5,31%	2,11%	1,60%	2,98%	-2,64%
-0,37%	-3,71%	-8,36%	2,48%	1,65%	-0,81%	-1,24%	-0,20%	-0,08%	-0,15%	-1,37%
8,58%	-18,88%	20,48%	15,49%	11,89%	8,02%	-30,23%	-14,02%	-24,13%	11,89%	-11,57%
10,57%	-17,84%	-19,65%	-16,72%	-3,14%	1,05%	-22,52%	39,93%	-7,72%	4,03%	-26,12%
-1,03%	1,92%	-2,06%	2,96%	2,09%	-2,31%	1,99%	-0,44%	-0,16%	1,18%	0,31%
-1,67%	2,49%	-1,30%	1,63%	0,96%	3,25%	0,07%	2,10%	1,31%	2,66%	5,08%
-1,16%	4,35%	4,06%	-3,10%	2,10%	0,32%	1,64%	12,77%	4,72%	2,14%	0,58%
2,95%	2,87%	6,18%	0,25%	-0,16%	-0,27%	4,14%	3,54%	0,86%	0,17%	-2,03%
2,72%	4,92%	4,92%	-1,52%	-1,18%	-4,21%	-3,28%	-4,12%	-0,42%	3,60%	-0,21%
4,09%	-0,84%	1,73%	5,49%	2,30%	2,94%	14,60%	1,00%	2,99%	-2,04%	-1,84%
0,65%	-1,36%	-3,51%	0,27%	0,96%	5,29%	-2,46%	1,80%	-0,75%	0,27%	-5,03%

Tabela 6- Variações obtidas no ano de 2016
Fonte: elaborada pelos autores

Nos dois anos vê-se que os preços oscilaram bastante. De acordo com a tabela 4, os alimentos que mais oscilaram nos dois anos, foram feijão, açúcar, manteiga e banana, com variações de 3,31%, 2,18%, 1,83% e 1,79%, respectivamente. E os produtos que obtiveram queda na oscilaram foram o tomate,

o óleo de soja e a farinha de trigo, com variações de -1,39%, 0,49%, 0,34%, respectivamente.

Observa-se nas tabelas 5 e 6 a oscilação dos preços dos produtos da cesta básica. Em novembro/ dezembro de 2015 o feijão teve uma oscilação de 14,33%, a mais alta do ano e em 2016 sua oscilação mais alta foram nos meses de maio/junho, com 65,13%, o açúcar em 2015 também teve sua variação mais alta nos meses de novembro/dezembro, com 12,81% e em 2016 sua variação mais alta foi de 6,18% nos meses de fevereiro/março, já a manteiga em 2015 teve sua variação mais alta de 6,98% nos meses de julho/agosto e em 2016 em junho/julho sua oscilação foi de 14,60% e a banana teve alta na variação em março/abril em 2015 e em 2016 foi de 12,77% em julho/agosto.

A cesta teve sua oscilação mais alta em 2015 nos meses de março/abril com 5,05% e em 2016 5,29% em maio/junho.

4.3. CONCLUSÕES

Conclui-se que nos anos de 2015/2016 os preços oscilaram bastante e observou-se alta especificamente em alguns alimentos que considera-se determinantes na composição do preço da cesta básica.

Constatou-se que os alimentos determinantes na cesta de Jacareí- SP nos dois anos, foram a carne, o pão francês, o tomate e a banana em preços e os que mais oscilaram em variações médias foram o feijão, o açúcar, a manteiga e a banana.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E ESTUDOS FUTUROS

Em 2015 e 2016, observou-se alta dos preços de alguns alimentos que determinam o custo total da cesta, e esses alimentos foram a carne, o pão francês, o tomate e a banana.

Seria interessante continuar com o estudo deste projeto, analisar o porquê da alta no preço desses produtos, e verificar se há outros produtos que podem influenciar no preço total da cesta.

REFERÊNCIAS

AMBROGI, P. **Safra dos Alimentos**- Mês de fevereiro. Disponível em: <http://alimenteumavidamaissaudavel.blogspot.com.br/2013/02/safra-dos-alimentos-mes-de-fevereiro.html>. Acesso em: 19 de maio de 2017.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS – DIEESE. **Cesta Básica Nacional – Metodologia da Cesta Básica Nacional**. Disponível

em:<http://www.dieese.org.br/rel/rac/metodologia.pdf>. Acesso: 18 maio 2017.

HORN, C.H. **Pobreza e mercado de trabalho**: cálculo de uma linha de pobreza absoluta para a região metropolitana de Porto Alegre. *Indicadores Econômicos FEE*, v. 23, n. 1, p. 185-200, 1995.

KOTLER, P.; KELLER, K.L. **Administração de Marketing**. 14.ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MORAES, F. **Mudanças do clima reduzem produção de alimentos**. Disponível em:<http://www.oeco.org.br/noticias/28191-mudancas-do-clima-reduzem-producao-de-alimentos/>. Acesso em: 22 de maio de 2017.

PLANVALE. **Safra dos alimentos**. Disponível em: <http://www.planvale.com.br/vida-saudavel/1286/safra-dos-alimentos>. Acesso em: 19 de maio de 2017.

PINDYCK, R.S; RUBINFELD, D.L. **Microeconomia**. 8.ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

PROGRAMA DE PROTEÇÃO E DEFESA DO CONSUMIDOR – PROCON. - **Pesquisa-Cesta Básica**. Disponível em: <http://www.procon.sp.gov.br/categoria.asp?id=11>. Acesso em: 15 de maio de 2017.

SENADO FEDERAL. Decreto 399 de 1938. Disponível em: <http://legis.senado.gov.br/legislacao/ListaPublicacoes.action?id=12746>. Acesso em: 12 de maio de 2017.

SATO, G.S.; BESSA, A.A.J. **O varejo de alimentação no Brasil**: concentração via fusões e aquisições. Instituto de Economia Agrícola, São Paulo, 2000. Disponível em <www.iea.sp.gov.br>. Acesso em: 11 abril de 2017.

SILVA, G.B; ECKARDT, M. **Cesta básica de Paraíso do Tocantins**: análise de fatores determinantes na composição do valor. Revista de Administração da UEG, Goiás, v.8, n.1, janeiro/abr.2017.

SILVA, A.L.; MACHADO M.D. Canais de distribuição para produtos agroindustriais. In: BATALHA, M.O. (Org.) **Gestão do agronegócio**. São Carlos: EdUfscar, 2005. cap. 5, p.221-260.

CAPÍTULO VII

UM ESTUDO COMPARATIVO DOS CUSTOS ENTRE A FROTA PRÓPRIA E TERCERIZADA EM UMA EMPRESA DE FABRICAÇÃO DE MÓVEIS

Geneci Ribeiro Rocha
Deise de Oliveira Alves
Cleiton Winicius Wionczek Terra
Tatiane Tonello
Paloma de Mattos Fagundes

UM ESTUDO COMPARATIVO DOS CUSTOS ENTRE A FROTA PRÓPRIA E TERCERIZADA EM UMA EMPRESA DE FABRICAÇÃO DE MÓVEIS

Geneci Ribeiro Rocha
Universidade Federal de Santa Maria
Palmeira das Missões- Rio Grande do Sul
Deise de Oliveira Alves
Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Porto Alegre - Rio Grande do Sul
Cleiton Winicius Wionczek Terra
Universidade Federal de Santa Maria
Palmeira das Missões- Rio Grande do Sul
Tatiane Tonello
Universidade Federal de Santa Maria
Palmeira das Missões - Rio Grande do Sul
Paloma de Mattos Fagundes
Universidade Federal de Santa Maria
Palmeira das Missões - Rio Grande do Sul

RESUMO: O presente trabalho de estudo de caso, visa traçar um comparativo entre o uso de transporte próprio e transporte terceirizado para efetuar entregas de mercadorias por uma empresa do ramo industrial, setor moveleiro, do município de Palmeira das Missões-RS. Para a realização deste estudo foi necessária uma pesquisa bibliográfica onde se apontaram os principais conceitos em relação à logística e custos de manutenção de frota própria, bem como o custo da terceirização do setor de entregas. Foi ainda necessário o apontamento de dados qualitativo e quantitativo que foram obtidos através de entrevistas pontuais com o empresário e com um motorista de praça. Após a tabulação e análise dos dados coletados, foi possível emitir um relatório sobre a melhor alternativa a ser recomendado ao empresário, e finalmente apresentar as considerações finais, que comprovam os resultados obtidos
PALAVRAS-CHAVE: Custos, Frota Própria, Frota Terceirizada.

1. INTRODUÇÃO

Em um mercado altamente competitivo, uma concorrência acirrada e com uma disponibilidade de tempo de espera cada vez mais curta por parte dos clientes, tanto no processamento de seus pedidos de matéria- prima, quanto para a entrega do produto final, os processos logísticos tornam-se uma importante ferramenta para atender as necessidades de forma satisfatória, uma que vez as atividades logísticas fazem a ligação entre os centros de produção e os mercados, em geral separados pela distância e pelo tempo, de modo que os consumidores tenham bens e serviços

onde quiserem e condições desejadas (BATALHA, 2008).

A logística ocupa um papel muito importante no mundo corporativo, pois é um processo de otimização que auxilia em todo o âmbito operacional e estratégico. Segundo Ballou (2008), o objetivo da logística é estudar formas de obter melhor serviço e rentabilidade nos processo de distribuição aos seus clientes, com planejamento, organização e controle de fluxo de produtos.

O transporte representa um componente de custo expressivo na logística das organizações. Em uma organização que trabalha com algum tipo de transporte de insumo, mercadorias ou similar, a organização tende a consumir mais dois terços de seu faturamento com gasto ou custos logísticos. Portanto, se o sistema de transporte é falho, toda a extensão de alcance dos produtos fabricados fica limitados á um raio de comercialização mais modesto. Deste modo, se a empresa tem uma administração de transporte eficiente torna o produto acessível e com preços mais competitivos ao consumidor final abrangendo uma região mais ampla.

Um questionamento que leva inúmeros administradores a analisar o gerenciamento da maneira que os produtos ou insumos serão transportados é a escolha pela alternativa mais viável financeiramente e que apresenta menor tempo em deslocamento. Essas alternativas podem variar, sendo delas a aquisição de frota própria ou contratar esse serviço de outra empresa, visando saber qual a melhor alternativa esse artigo vem analisar qual a escolha mais correta: transporte próprio pela organização ou a terceirização desse serviço? A organização esta disposta disponibilizar uma porção de sua capacidade financeira, para investir em uma estrutura própria de transporte? Ou se comprometer com um contrato de longo, médio e curto prazo, buscando terceirizar esse serviço.

O principal objetivo deste trabalho é a comparação entre os custos de uma frota própria comparando com uma frota terceirizada em uma empresa de fabricação de móveis de Palmeira das Missões/RS. Para isso, serão demonstrados métodos operacionais que auxiliam na gestão e otimização do processo operacional de transporte rodoviário. Por meio de uma gestão adequada do transporte, o gestor pode minimizar seus custos e despesas, alcançando maior competitividade e promovendo maior satisfação ao cliente.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O entendimento da situação global da organização envolve uma séria de passos importantes na definição dos processos e das estratégias da organização. Alguns deles são:

> Analisara atual situação da organização, com a finalidade de identificar potencial redução de custos e eventuais oportunidades de melhoria na prestação ter indicadores que meçam a eficiência da frota; utilizar aplicações em computadores para auxiliar nas diversas tarefas da área de minar frota transporte; determinar **"frota ótima"** dentro da conjuntura de trabalho e serviço prestado (BERTAGLIA, 2009, p. 305).

As estratégias logísticas segundo Nunes (2001) consistem em elementos fundamentais e transformadores nos negócios, pois possibilita a ascensão das empresas com adequação de suas restrições do meio ambiente.

A logística é fundamental por ser um processo que reúne a atividade que são extremamente importantes para os procedimentos de disponibilização de serviços e bens ao consumidor, assim a logística torna parte do processo de cadeia de suprimentos e ao suprimento de bens e serviços para clientes em tempo certo (BALLOU, 2008).

Pelo fato do mundo estar em constante atualização e pela necessidade de agilidade nos processos, as empresas estão se adequando de acordo com a velocidade das exigências dos *stakeholders.* Com isso, é necessário eliminar as dificuldades corporativas, funcionais e geográficas através do estudo das cadeias de abastecimento para assim, melhorar as prestações de serviço aos clientes. Através, dessas análises precisas de distribuição e atendimento servem como armas estratégicas para vencer a concorrência (BERTAGLIA, 2009).

Segundo Bertaglia (2009), para a elaboração da estratégia do canal de distribuição, é necessário que seja elaborada através de coleta de dados levando em conta características dos consumidores e clientes. O impacto nos processos de distribuição e produção, avaliação das características dos canais existentes, alinhamento dos objetivos dos negócios, avaliação das características dos canais existentes, características dos produtos a serem distribuído, alinhamento dos objetivos da empresa e análise das organizações que viabilizem a possibilidade de implementação do canal.

Alguns tipos de estratégias como a estratégia de integração vertical e terceirização são muito utilizados. A estratégia de integração vertical serve para alavancar as atividades das organizações dentro do mesmo segmento industrial e percorrendo o início da cadeia, características de fornecimento, para o final da mesma e para características de distribuição. No qual, trazem benefícios quando o volume de transporte necessário for grande e em relação à distribuição no mercado deve se considerar uma integração entre distribuição e varejo, desde que apresente custo menor do que utilizar distribuidores independentes (BERTAGLIA, 2009).

Segundo o mesmo autor, a terceirização é considerada uma estratégia logística e se caracteriza em contextos de apoio externo para certos estágios da cadeia de valor. No qual essa estratégia pode conduzir as organizações para reduzir custos indiretos, aumentar a velocidade na tomada de decisões, concentra-se na essência do negócio, reduzindo tempo nos processos de transporte.

2.1. TERCEIRIZAÇÃO

A estratégia de terceirização se destaca pela busca de eficácia e competitividade, é mais uma forma das empresas almejarem atingir a excelência no mercado. A terceirização segundo Eugênio, Silva e Pereira (2015) é comprometida em procurar atender a quesitos indispensáveis para o bom desempenho de uma

empresa e para o setor de logística. Com isso, esse processo logístico de terceirização possui vantagens e desvantagens para a empresa e para o setor de logística em especifico.

Uma das melhores vantagens desse processo é o melhoramento da qualidade do serviço e dos produtos apresentados para o cliente e para o mercado, outro ponto importante é o aumento da produtividade visto que a organização poderia poupar esforços nessa área alocando no setor de produção, por exemplo. Dentre outro quesito que se destaca, é que a terceirização facilita para os empregadores à redução de quadro de colaboradores, reduzindo os encargos trabalhistas minimizando os custos fixos (MARTINS, 2001).

Porém a terceirização apresenta alguns fatores negativos dentro de uma organização. Como uma possível contratação errônea de uma empresa pouco eficiente e ineficaz em seu ramo de atuação, gerando aumento de custos e preocupações para os setores da empresa. (Martins, 2001).

Áreas das empresas que apresentam maior grau de terceirização são as atividades do setor de contabilidade/fiscal, manutenção de máquinas e equipamentos e serviços de auditoria. Outras áreas consideradas atividades acessórias são a segurança, limpeza, e alimentação. E as atividades-fim que são as vendas, produção e transporte dos produtos. Através da análise os setores que são mais terceirizados são a contabilidade/fiscal, a tecnologia de informação e aspectos jurídicos (MARTINS, 2001).

A logística de transporte ganhou grande importância em um cenário internacional e nacional. Com isso, as empresas prestadoras de serviços terceirizados obtiveram destaque nas organizações e para atenderem as necessidades do mercado as mesmas devem se aprimorar para redimensionarem e planejarem as suas atuações. Assim, uma das formas de redimensionarem as atividades é a terceirização (RISSATTI et al., 2013).

O transporte é considerado como principio logístico de extrema importância em uma empresa, segundo Fleury (2003) revela que as organizações avaliam três indicadores importantes como lucro, faturamento e custos. Assim, esses aspectos podem variar de empresa para empresa e dependem do ramo de atuação das mesmas.

2.2. CUSTOS DE TRANSPORTE

Os custos com transporte são aqueles diretamente relacionados com a logística de uma empresa, são compostos por inúmeras variáveis tais como; fluxo de informações (custo do pedido), transporte, armazenagem, movimentação e serviços ao cliente.

Segundo Fleury, Wanke e Figueiredo (2006, p.126), transporte é uma das principais funções logísticas, “representando a maior parcela dos custos logísticos na maioria das empresas, podendo chegar à média de cerca de 60% das despesas logísticas totais, o que pode significar duas a três vezes o lucro de uma companhia”.

Para Ballou (2008), organizações que buscam melhores desempenhos operacionais em cargas de grandes volumes, podem preferencialmente escolher transporte próprio sacrificando um pouco a flexibilidade financeira.

Os custos logísticos servem para gerenciar a relação entre nível de serviço e custo. Com isso, o nível de serviço está sendo na empresa classificado com um diferenciador perante o mercado e o preço está sendo considerado um qualificador. Assim, os custos logísticos servem para redução do prazo de entrega, entrega com hora combinada, maior disponibilidades dos produtos, maior facilidade de colocação de pedidos e maior comprimento dos prazos de entrega (FLEURY; WANKE; FIGUEIREDO,2007).

Segundo Bertaglia (2009, p.193) o custo do transporte é um componente no processo logístico e deve ser avaliado criteriosamente. Assim, na distribuição física é possível desenvolver um sistema que abranja todas as atividades desde a saída da linha de produção até a sua entrega. O importante nesse sistema é conseguir o rastreamento dos custos por meio da estrutura logística e impedindo-se o rateio indiscriminado de custos. Sendo assim, é viável medir os custos dos canais de distribuição dos clientes e das entregas (FLEURY; WANKE; FIGUEIREDO, 2007).

De acordo, com Martins (2008) os custos fixos e variáveis são divididos basicamente com a relação entre o valor total de um custo e o volume de atividades determinadas em certo período de tempo. Os custos fixos envolvem tudo aquilo que é essencial para o bom funcionamento do transporte; como a manutenção da frota e os salários dos motoristas, combustíveis. Já os custos variáveis incluem os produtos de maior uso ou desgaste, com pneus, combustíveis e lubrificante. E custo de armazenagem, que engloba toda a estrutura da empresa utilizada para manter seguras e bem alocadas as mercadoria, na formação deste custo as empresas consideram tudo aquilo que é utilizado para manter o local de armazenagem em perfeitas condições, como segurança, luz, equipamentos de movimentação e os salários do pessoal deste setor.

Ainda, segundo Martins (2008), alguns custos devem ser apropriados aos produtos, mas para isso é necessário medidas de consumo como horas de mão de obra, quilometragem, embalagens consumidas e quantidade de força consumida. Ou seja, são os custos diretos em relação aos produtos e outros casos como o custo indireto não se é possível medir de maneira objetiva e a alocação deve ser realizada de maneira estimada e arbitrária como alugueis, chefias e outros.

Outro aspecto salientado é que a terceirização de transporte a rota, as etapas de carregamento, o tempo envolvido no processo, a viagem de ida e de volta e o descarregamento para atender as necessidades dos clientes em determinado percurso e período de tempo. Assim, os dados que devem ser destacados para analisar o custeio de cada rota e as bases de alocação dos recursos para custos fixos de administração de sede e de operação (FLEURY; AVILA; WANKE; 1997).

Por exemplo, os fatores associados ao mercado revelam a localização do mercado de destino do produto e com isso, se leva em conta região, tipo de tráfego, porte de veículo, quilometragem envolvida, desequilíbrio dos fluxos e o tipo de via e tráfego. Já em relação aos fatores associados aos produtos leva-se em conta a

facilidade de manuseio do produto e a densidade do mesmo.

3. MÉTODOS DE ESTUDO

Primeiramente realizou-se um trabalho cientifico para identificar qual escolha de transporte é mais eficiente e com custo menor, transporte próprio ou terceirizado, visando obter embasamento em trabalhos anteriores. Segundo Ramparo (2005), a pesquisa bibliográfica procura identificar os problemas a partir de uma referencia teórica publicada como revistas, livros e outros.

O objetivo desse trabalho se classifica em duas abordagens uma quantitativa e qualitativa. Por último foi usado o procedimento comparativo. Quanto à estratégia de realização da pesquisa será um estudo de caso e como instrumento de coleta de dados será utilizado dois questionários que será respondido na presença do pesquisador.

O questionário constitui-se de questões abertas. Para Kotler et al, (2008), o questionário se constitui em um conjunto de pergunta, proporcionadas aos respondentes, se tornando um instrumento coleta de dados primários. Os questionários foram aplicados com os principais atores que vivenciam a logística no seu cotidiano, sendo eles: O gestor da empresa contratante e o colaborador responsável pela terceirização.

Além disso, para elaboração do trabalho a empresa cedeu documentos pertinentes aos custos com a logística da empresa, como relatórios contábeis e demonstrações financeiras que auxiliou na identificação dos custos com o transporte. Sendo assim, o estudo tem em seu contesto aplicado, o objetivo de dar sugestões de aos problemas identificados.

A partir dessas informações coletadas através de aplicação de questionários e analise do Demonstrativo de Resultado do Exercício, viabilizou-se a elaboração de um diagnóstico dos custos de transportes na empresa Tonello Moveis e Esquadrias Ltda, com isso foi possível analisar os dados fazendo um comparativo entre os custos logísticos da própria empresa e serviço prestado por terceiros. Além desses dados, os questionários coletados com o gestor e colaborador responsável pela terceirização da empresa foram feitas análises descritivas e comparativas.

4. ANÁLISES DOS RESULTADOS

A logística tem um papel fundamental no dia-a-dia das empresas, seja ela do setor primário, secundário ou terceiro. Batalha (2008) comenta que é através da logística que é feita a ligação entre os centros de produção e os mercados, sendo através desse processo que os insumos necessários para a produção ou industrialização dos materiais cheguem até as linhas de montagem, sendo após a finalização dos procedimentos que os produtos prontos são encaminhados ao destino final via algum tipo de modal logístico, podendo ser ele: rodoviário,

ferroviário, aeroviário, aquaviário e dutoviário.

No Brasil, o principal é o modal rodoviário, pois é o meio de onde possui o maior e mais expressivo número de pontos interligados no território nacional, cerca de 1,7 milhão de km de malha rodoviária, sendo deste 12,9% pavimentas o que corresponde a 221.820 quilômetros aliado a um baixo custo fixo e de fácil acesso (DNIT, 2014).

Ao questionar os entrevistados sobre a importância da logística para o bom funcionamento da empresa, sobre o ponto de vista de deslocamento de produtos, as respostas foram similares, considerando a redução do tempo e custos para ambas as partes como um a principal característica para as partes interessadas. Citou-se também a definição de roteiros como uma forma de gerenciar as remessas, para que haja inconsistência e equívocos nos processos de entrega dos materiais comercializados pela Tonello Móveis e Esquadrias Ltda.

Ballou (2008) evidencia que os estudos logísticos têm por sua principal finalidade a otimização do uso dos meios de transporte alocados na distribuição dos materiais entre os diversos pontos.

Sobre o efeito de minimização dos custos com transporte, os entrevistados relatam em sua maioria, que os estudos e detalhamento de rotas é uma ferramenta essencial para a tomada de decisão, esse estudo prévio permite traçar rotas de entrega otimizando a ociosidade de tempo e recursos dos veículos utilizados nas entregar dos produtos. Bertaglia (2009) descreve que é necessário eliminar dificuldades corporativas, funcionais e geográficas visando a correta implementação dos estudos de rotas logísticas.

Tendo como questão se a terceirização pode ser considerada como uma forma de minimizar os custos, ambas as partes defendem que essa forma de prestação de serviço trás benefícios para ambas às empresas, reduzindo investimentos em frota e minimização dos custos com mão-de-obra por parte da empresa contratante e possibilitando novas parcerias entre empresas por parte da contratada. Martins (2001) acrescenta que a contratação de empresas terceirizada no setor de logística, possibilita a profissionalização desse setor devido à especialização do serviço.

Questionado sobre a importância do acompanhamento no processo de entrega do produto, o mesmo respondeu que é uma maneira de manter o vinculo com o cliente e saber quanto o mesmo está satisfeito com o produto e o trabalho prestado. É importante tornar o atendimento um diferencial competitivo, já que devido ao constante aumento da concorrência e aperfeiçoamento tecnológico, os clientes possui um amplo numero de escolhas, o que facilita a rejeição e desinteresse por parte dos mesmos. Para isso não ocorra é indispensável focar nas estratégias e fidelização, relacionamento e satisfação do cliente. Kotler (2005, p. 136) argumenta que “constantemente pesquisas mostram que clientes satisfeitos tornam-se clientes fiéis formando uma sólida base para a lucratividade”.

Sobre as demandas e os custos de transporte, as partes relatam que varia em função da produção e tipo de mercadoria comercializada, visto à variedade de possibilidades a disposição dos clientes. Quanto ao custo do transporte, leva-se em

conta diversos quesitos, dentre um dos principais é o volume da mercadoria, que tem influencia direta no preço final de transporte. Bertaglia (2009) cita em sua obra que os custos de transporte se tornam um componente muito importante no processo logístico.

Sobre efeitos de custo de manutenção de frota, os entrevistados relatam que os principais itens onde são alocados os recursos financeiros são referentes à manutenção preventiva dos veículos, como por exemplo, trocas de óleo, custos com pneu e borracharia e pequenos reparos e os impostos. Não foram citados custos com seguros e depreciações. As demandas anuais de frete no município de Palmeira das missões/RS variam de acordo com o período, observando uma sazonalidade deste serviço prestado.

O trabalho de pesquisa a partir de informações fornecidas pelo empresário montou o seguinte Demonstrativo do Resultado do Exercício, como é visto na Tabela 1 a seguir:

Tabela 1- Demonstrativa de Resultado do Exercício da Empresa Tonello Móveis e Esquadrias Ltda.

DEMONSTRATIVO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO – TONELLO MÓVEIS E ESQUADRIAS		
	2013	2014
RECEITA BRUTA	328.452.67	348.679,78
(-) DEVOLUÇÃO DE VENDA	2.548,23	1.985,55
(-) IMPOSTO SOBRE VENDA	65.690,53	69.735,96
(=) RECEITAS OPERACIONAIS LIQUIDAS	260.213,91	276.958,27
(-) CUSTO DA MERCADORIA E SERVIÇOS	83.550,10	85.975,87
(=)LUCRO BRUTO/RESULTADO BRUTO	*176.663,81*	190.982,4
(-) DESPESAS COM VENDA	2.100,65	2.857,50
(-) DESPESAS FINANCEIRAS	1.985,32	2008,10
(-) DESPESAS GERAIS DE ADM	3.458,69	4.270,99
(-) DESPESAS COM TRANSPORTE	**22.322,35**	**25.450,60**
(-) OUTRAS DESPESAS OPERACIONAIS	7.624,02	9.658,75
(=) LUCRO OU PREJUÍZO OPERACIONAL	139.172,78	146.736,46
(+) RECEITA FINANCEIRA	12.875,45	14.328,56
(=) RESULTADO DO EXERCÍCIO	**152.048,23**	**161.065,02**

Fonte: Informações fornecidas pelo escritório contábil (2015).

A partir dos dados apresentados pelo demonstrativo de resultado dos períodos de janeiro a dezembro, podemos notar que o setor de transporte vem tendo maior representatividade no total das despesas. No primeiro período analisado 2013 (Gráfico 1) seu percentual representa 60% do total de recursos atribuídos às

despesas, sendo que no ano subsequente 2014 (Gráfico 2), as despesas representam 57% dos valores atribuídos as despesas logísticas. Tais valores representam sobre a receita bruta, conforme mostrado no Gráfico 3 uma fatia de 6,8% no ano de 2013, e no período posterior uma quantia de 7,3% do valor total de sua receita.

Figura 1 - Totais de despesas de transporte em 2013.
Fonte: elaborado pelos acadêmicos.

Figura 2 - Totais de despesas de transporte em 2014.
Fonte: elaborado pelos acadêmicos.

Figura 3 - Percentual de despesas de transporte sobre Receita Bruta nos anos de 2013 e 2014.
Fonte: Elaborado pelos acadêmicos.

Sobre analise crítica dos números apresentados pelos gráficos anteriores, é possível notar que os custos logísticos representam números significativos perante as demais áreas da empresa, sugere-se a adoção de meios para elaborar estratégias capazes de minimizar os custos relativos aos gastos com transporte de mercadorias.

Ainda, através de entrevistas pontuais foi possível elaborar um comparativo entre os custos de manutenção de frete próprio e os custos de um entregador terceirizado, conforme demonstrado na tabela 2.

Tabela 2. Comparativo entre o uso de frete próprio e terceirizado

Despesas	Frete Próprio	Frete terceirizado
Salário	1.500,00	1.700,00
Manutenção	300,00	550,00
Seguros	80,00	85,00
Combustíveis	230,00	400,00
Depreciação	150,00	200,00
Total	2.260,00	2.935,00

Fonte: informações fornecidas pelo escritório contábil (2015).

Tendo por base os dados apresentados no quadro acima, se analisar de forma onde o processo logístico tem como objetivo um ponto incomum para entrega de uma determinada mercadoria, podemos verificar que o custo final se torna mais vantajoso se praticado pela empresa Tonello Móveis e Esquadrias Ltda, visto que os valores mencionados pela empresa terceirizada superam os custos da empresa.

Este trabalho de estudo de caso, comprovou através de entrevistas pontuais as duas situações analisadas, uma a entrega de mercadorias e produtos realizada diretamente pela indústria em estudo, quando forem tabulados dados de custo de manutenção de veículos, salários e encargos com motoristas, impostos, seguros, etc. e a segunda situação que é a contratação de um entregador terceirizado, cujos custos restringem-se ao efetivo pagamento da prestação de serviços.

Também pode a pesquisa analisar a questão dos custos que não podem ser medidos monetariamente, como por exemplo, na contratação de um terceirizado, a descarga de mercadorias nem sempre atende as expectativas do cliente, há ainda a necessidade de deslocar uma equipe de montagens dos móveis, neste caso específico que trata de uma indústria moveleira.

Através do estudo dos dados obtidos através das entrevistas, verificou a pesquisa que ambos os entrevistados, empresário e terceirizado, entendem a importância de uma estratégia de logística, como forma de reduzir custos e otimizar a prestação de serviços.

Percebeu-se que a contratação de terceirizados pode ser uma forma de diminuir custos com entregas de mercadorias, por parte do empresário através da diminuição de quadro funcional, o que ocasiona também um menor valor de encargos sociais, reduzem despesas com manutenção de veículos e acidentes de trabalho. Também a contratação constante de transportadores terceirizados pode

proporcionar vantagens como melhores preços pela fidelização do cliente por parte do transportador, planos de quilômetros que algumas transportadoras oferecem.

Por outro lado, deixa de dar um diferencial no atendimento a clientes, como descarga em horários específicos, locais diferenciados, etc. e neste caso específico de uma indústria moveleira, na maioria das vezes o transportador contratado não conjuga as funções de transportador e montador, o que necessita ainda do deslocamento de uma equipe de funcionários para a efetiva montagem dos móveis entregues.

Outro ponto a ser considerado é que a empresa estudada não possui um calendário diário de entregas, ficando estas submetidas à conclusão das mercadorias, em virtude de que a maioria dos produtos é feitos sob medida, e por isso dificulta fazer uma programação prévia com transportadores, o que poderia reduzir custos de transporte, pois nem sempre a capacidade do transportador estará sendo bem utilizado, como consequência o custo do frete pode se tornar mais caro do que uma carga completa.

De certa forma, ficou compreendido que o empresário do caso estudado, tem preferência por manter a entrega sob seu domínio pelos fatores expostos, visto que pelos custos informados tanto pelo empresário quanto pelo transportador, se equivalem na manutenção dos veículos, e os "assessórios" da entrega contribuem para fidelizar o cliente. Além do que, com a entrega própria, o empresário terá sempre a disposição o veículo para efetivar a entrega no horário mais apropriado para o cliente.

5. CONSIDERAÕES FINAIS

Foi realizado um estudo de caso comparativo sobre a utilização de transporte próprio ou de serviços terceirizados na entrega de mercadorias por uma indústria moveleira no Município de Palmeira das Missões-RS, no caso específico da empresa Tonello Móveis e Esquadrias.

Para realizar este estudo foi necessário realizar uma pesquisa bibliográfica sobre o assunto, onde foram levantadas as principais teorias sobre logística e transporte de mercadorias. Foram ainda realizadas entrevistas com profissionais (empresário e transportador) afim de melhor entender a situação de cada ator no transporte de mercadorias para obter dados para análise. E ao final do trabalho foram estudados os dados levantados, oriundos de uma coleta de dados qualitativa, que apresentou resultados que reafirmam a posição do empresário estudado na manutenção da entrega pela própria empresa.

Ao finalizar este estudo de caso, pode-se perceber que ambos os entrevistados tem a sua razão ao defender a contratação ou não de transporte terceirizado, porém com uma pequena predominância da visão do empresário, visto a demanda por frete que necessita, e a impossibilidade que o transportador informou de melhor administrar ou gerir sua logística, em função da grande demanda apresentada.

O estudo demonstra que para empresas com grandes fluxos de entregas, e com produtos de melhor manuseio, a contratação de empresas especializadas em entregas é uma opção bastante vantajosa na otimização dos custos, há, porém a dificuldade quando exige pessoal especializado na montagem dos produtos.

Assim sendo, o empresário em questão prefere manter a entrega própria de seus produtos, visto que os custos de manutenção se equivalem, e pode, ainda, personalizar o serviço de entrega das mercadorias.

REFERÊNCIAS

BALLOU, R. H. **Logística Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2008.

BALLOU, R. H. **Logística Empresarial- Transportes, Administração de Materiais, Distribuição Física.** São Paulo: Atlas, 1993.

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial.** 4. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2001.

BATALHA, M. O. **Gestão Agroindustrial: GEPAI: grupo de estudo e pesquisa agroindustriais.** 3 .ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BERTAGLIA, P. R. **Logística de Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

FLEURY, P. F. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**. São Paulo: Atlas, 2003.

FLEURY, P. F. et al. **Logística empresarial a perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 2007.

KOTLER, P. **Marketing Essencial; conceitos, estratégias e casos**. 2 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

MARTINS, E. **Contabilidade de Custos**. 9.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARTINS, S. P. **A terceirização e o direito do trabalho**. São Paulo: Atlas, 2001.

NUNES, F. R. M. **A influência dos fluxos logísticos sobre o tamanho e a idade das empresas fabricantes.** 2001. 336f . Tese (Doutorado em Engenharia da Produção)- Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina. Disponível em:< https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/82050 >. Acesso em : 20 /08/2017.

RAMPAZZO, L. **Metodologia científica**. 3. ed. São Paulo:Loyola, 2005.

RISSATTI, C. et al. **Terceirização de atividades de transporte: um estudo de caso em uma transportadora de pequeno porte**. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO-INOVARSE, 11., Junho/ 2013, Rio de janeiro. Disponívem em:< http://www.inovarse.org/filebrowser/download/15629 >. Acesso em : 20 /08/2017.

ABSTRACT: This case study work aims to draw a comparison between the use of own transport and outsourced transportation to make deliveries of goods by a company in the industrial sector, furniture sector, of Palmeira das Missões-RS. For this study a bibliographic research which pointed to the key concepts in relation to logistics and own fleet maintenance costs as well as the cost of outsourcing the delivery sector was necessary. It was also necessary to note qualitative and quantitative data that were obtained through specific interviews with the entrepreneur and with a taxi driver. After the tabulation and analysis of the collected data, it was possible to issue a report on the best alternative to be recommended to the entrepreneur, and finally present the final considerations, that prove the results.
KEYWORDS: Costs, Own Fleet, Fleet Outsourced.

CAPÍTULO VIII

COMPARAÇÃO DOS CUSTOS DAS AUSÊNCIAS DE PROFESSORES COM O CUSTO DA PREVENÇÃO DE AUSÊNCIAS EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO MÉDIO DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL

Eliane R. do Carmo
Sandra M. Coltre
Dione O. Soutes
Reinaldo Cândido da Silva

COMPARAÇÃO DOS CUSTOS DAS AUSÊNCIAS DE PROFESSORES COM O CUSTO DA PREVENÇÃO DE AUSÊNCIAS EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO MÉDIO DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL

Eliane R. do Carmo
Seed/PR e Unioeste
li.rodrigues@uol.com.br
Sandra M. Coltre
Unioeste
sandracutu1@gmail.com
Dione O. Soutes
Unioeste
dioneosoutes@gmail.com
Reinaldo Cândido da Silva
Seed/PR
rcsilva1973@outlook.com

RESUMO: Este artigo se propõe a comparar os custos das ausências de professores com o custo da prevenção de ausências. Para tanto, os objetivos específicos são: identificar os custos diretos com os atestados médicos (nº de dias de afastamento e CID) dos professores e levantar os custos indiretos em decorrência da ausência dos profissionais da educação: substituição de professores em sala de aula. A metodologia foi um estudo de caso, onde se utilizou: entrevista, análise dos atestados de forma individual dos professores nos três anos: 2012, 2013 e 2014, observação indireta. As entrevistas foram de forma não estruturada com os diretores (geral e vices), com o secretário geral, conversas com os pedagogos e coordenadores de curso dos três turnos da instituição e com professores. A conversa com os professores deu-se de forma intencional e não estruturada. Analisou-se o triênio 2012, 2013 e 2014 os custos perfazem, R$ 581.932,41, R$ 654.082,58 e R$ 509.782,24 respectivamente. No triênio os custos de ausências perfizeram a média de R$ 581.932,41. Ao analisar os custos de prevenção destas ausências, seriam R$ 83.898,57 anuais. Isso representaria um investimento da média de 19,43% dos custos totais atuais das ausências legais dos docentes em perícia médica.
PALAVRAS-CHAVE: educação pública; saúde; prevenção; professores; ausências.

1. INTRODUÇÃO

O crescimento de doenças profissionais vem despertando a atenção dos profissionais e pesquisadores que buscam melhorar e entender no trabalho, também dentro da educação. Na educação destaca-se o aumento de casos de depressão, síndrome de *burnout*, casos de lesão por esforço repetitivo/distúrbios osteomusculares (LER/DORT), problemas de coluna, ausência de voz para exercício

da atividade profissional, síndrome do pânico, ansiedade, aumento do estresse devidamente reconhecido pelo Ministério da Saúde e da Previdência Social como doenças ocupacionais (BRASIL, 2007).

Este estudo se propõe a comparar os custos das ausências de professores com o custo da prevenção de ausências. Por custos das ausências entendem-se: aquelas ausências decorrentes de atestados médicos em decorrência de problemas de saúde ocupacional: psicológico, psiquiátricos, fonoaudiólogos, ergonômicos entre outros.

Para tanto, os objetivos específicos são: identificar os custos diretos com os atestados médicos (nº de dias de afastamento e CID) dos professores e levantar os custos indiretos em decorrência da ausência dos profissionais da educação: substituição de professores em sala de aula, atividades aplicadas por pedagogos e coordenadores de cursos.

Verifica-se que o ser humano, busca trabalhar até como ato de humanização e socialização. Todavia, mesmo buscando a atividade laboral como atividade central o indivíduo trabalhador pode perder ou prejudicar sua saúde. Não pode-se negar que no processo de trabalho a saúde pode ser transformada em um mediador entre a sua presença ou ausência no ambiente laboral. Isto impacta diretamente na identidade do indivíduo como pessoa e como profissional (DEJOURS, 2008; MARTINS, MORAES E LIMA, 2010; MENDES E ARAÚJO, 2010).

Percebe-se que na atualidade, questões pedagógicas, pressão para que o aluno obtenha nota e seja aprovado para obter índices de aprovação, independente da aprendizagem necessária, tornam-se ameaças constantes ao equilíbrio a saúde do educador. Assim, as patologias do ambiente de trabalho atrás segundo Mendes (2007) como patologia da sobrecarga, da servidão voluntária e o adoecimento progressivo lento e muitas vezes definitivo.

A Secretaria de Estado da Educação do Paraná/SEED-PR, nunca divulgou estudos sobre os custos as ausências dos professores em dias de trabalho. Estas ausências, via de regra, trata-se do mal estar docente, devido às ausências de condições de trabalho. Não existe até o momento, nenhum estudo publicado ao que se refere aos custos das ausências dos professores.

Existem custos diretos, que impactam diretamente na ausência no professor. Ao qual o Estado, por ser o empregador, deve por obrigatoriedade legal, pagar o dia de trabalho ao funcionário que faltou.

Neste contexto para a realização do estudo excluir-se-ão, do estudo, os custos pedagógicos que sofrerá o educando, professor e a instituição de ensino. Contudo diante o exposto, pergunta-se: quais os custos financeiros envolvidos na ausência dos professores de uma escola pública de ensino médio técnico, no triênio 2012, 2013 e 2014 e quais seriam os custos de prevenção destas ausências?

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. A PSICODINÂMICA DO TRABALHO E O ESTUDO DO SOFRIMENTO

Dejours (2008) buscou entender a problemática das doenças mentais nos ambientes profissionais. Pode-se identificar com seus estudos que o clima organizacional influencia a saúde do profissional.

Os conflitos dentro da organização farão com que este profissional consiga trabalhar o equilíbrio dos seus desejos e objetivos pessoais. Os conflitos organizacionais são inerentes a vida profissional. Todavia, a decorrência do desequilíbrio deste, pode levar ao sofrimento e a doença. A saúde física e mental deve ser fonte de atenção dos gestores (MENDES E ARAÚJO, 2010).

Com a preocupação da busca da valorização do ambiente profissional e da saúde dos trabalhadores a Organização Mundial de Saúde (OMS) elegeu o período de 2006-2016 para proporcionar reflexões e oferecer a sociedade ações de melhorias da qualidade de vida no trabalho (ASSUNÇÃO; BELISÁRIO, 2007). Note-se que as ações da OMS, visam com que o trabalho não prejudique a ação do profissional e assim, sua produtividade possa ser mantida.

Todavia, a educação é uma atividade de prestação de serviços, onde envolve-se outras variáveis que não apenas o conhecimento pessoal do docente em relação a disciplina que irá ministrar. Faz-se necessário a elaboração de provas, correções de trabalhos, preenchimentos de livros de registros de classes, acompanhamentos individuais da aprendizagem do educando.

Também há preparações de visitas técnicas, participação em conselhos de classe, conversas pedagógicas com o coordenador de curso e com o pedagogo. Aspectos disciplinares, atendimento aos pais ou responsáveis legais. Tudo isso, dentro da atual legislação vigente da LDB, constituição federal e demais normativas da Secretaria de Estado da Educação do Paraná.

Assim, além dos avanços do conhecimento e tecnológicos há a necessidade devido a constante melhoria do processo de ensino-aprendizagem, muitos profissionais da árae da educação desenvolvem a Síndrome de Burnout (LARA; AMORIM, 2001).

Esta doença caracteriza-se por três dimensões: esgotamento emocional, reduzida capacidade laboral em decorrência na sua não realização pessoal, absenteísmo podendo contribuir para que ocorra uma despersonalização do profissional (MASLACH; JACKSON, 1986).

Afirma Benevides-Pereira (2002, p. 45), que pode-se definir a Síndrome de Burnout como “a resposta a um estado prolongado de estresse, que ocorre pela cronificação deste, quando os métodos de enfrentamento falharam ou foram insuficientes [...] está relacionado com o mundo do trabalho, com o tipo de atividades laborais do indivíduo.” Esta síndrome pode ser inadequadamente avaliada como depressão, devido a muitos profissionais da medicina não a conhecerem adequadamente.

Todavia, esta síndrome de esgotamento físico e psíquico do profissional está amparada pelo Decreto 3048/99, que orienta a previdência social sobre os transtornos mentais e do comportamento relacionados com o grupo V da CID-10, encontra-se no XII - sensação de estar acabado ("Síndrome de Burn-out", "Síndrome do Esgotamento Profissional") (Z73.0), cujos antes etiológicos ou fatores de risco de natureza ocupacional encontram-se: 1. Ritmo de trabalho penoso (Z56.3) e 2.Outras dificuldades físicas e mentais relacionadas com o trabalho (Z56.6).

Afirma Reinhold (2002) que a síndrome de Burnout é uma situação de profundo sentimento de exaustão e frustração, tornando-se até em um cansaço permanente. Todavia, esta síndrome perpassa por passos sequenciais e progressivos: entusiasmo e dedicação à profissão; após isso, sensações de frustração e raiva em decorrências às situações ocupacionais; por conseguinte, passa-se este profissional, a trabalhar de forma automática, devido às desilusões/frustrações e que por fim, a diminuição da produtividade e a baixa qualidade do trabalho realizado. O autor prossegue afirmando, sobre os sintomas de Burnout:

Quadro 1 – Sintomatologias da Síndrome de Burnout

Sintomas Físicos	Sintomas Psíquicos	Sintomas Comportamentais	Sintomas Defensivos
fadiga constante e progressiva	falta de atenção, de concentração,	negligência ou excesso de escrúpulos	tendência ao isolamento
distúrbios do sono	alterações de memória	irritabilidade, incremento da agressividade	sentimento de onipotência
dores musculares ou osteomusculares	lentificação do pensamento,	incapacidade para relaxar	perda do interesse pelo trabalho (ou até pelo lazer)
cefaleias	sentimento de alienação	dificuldade na aceitação de mudanças	absenteísmo
enxaquecas	sentimento de solidão	perda de iniciativa, aumento do consumo de substâncias	ironia
perturbações gastrointestinais	Impaciência	comportamentos de alto risco	cinismo
imunodeficiência	sentimento de insuficiência	suicídio	
transtornos cardiovasculares	baixa autoestima		
distúrbios do sistema respiratório	Depressão		
disfunções sexuais	Desânimo		
alterações menstruais	Paranoia		

Fonte: Benevides-Pereira (adaptado pelas autoras).

Os autores afirmam ainda, que estas sintomatologias dependerão também das características pessoais, intensidade e a união dos agentes ambientais presentes ao ambiente de trabalho.

Percebe-se que a degradação das condições de trabalho, já foram detectadas, conforme Nunes (2003), ainda na década de 30. Todavia, percebeu-se a intensificação as atividades e as mudanças comportamentais dos educandos no ambiente de trabalho.

Assim, devido as constantes mudanças no ambiente de trabalho, o adoecimento dos docentes, e por consequência as ausências dos docentes no trabalho, pressionam os custos. A educação é obrigação do Estado brasileiro, conforme a Constituição Brasileira de 1988, assim, ele não pode eximir-se de fornecer à sociedade a educação.

Todavia, percebe-se que por maiores que sejam os investimentos financeiros no ensino, os adoecimentos dos profissionais da educação contribuem para que ele não seja adequadamente aplicado.

3. METODOLOGIA DO ESTUDO

Escolheu-se para os fins desta pesquisa, um método adequado. A metodologia foi um estudo de caso, onde se utilizou: entrevista, análise dos atestados de forma individual dos professores nos três anos: 2012, 2013 e 2014, observação indireta. As entrevistas foram de forma não estruturada com os diretores (geral e vices), com o secretário geral, conversas com os pedagogos e coordenadores de curso dos três turnos da instituição e com professores. A conversa com os professores deu-se de forma intencional e não estruturada.

Também para entender melhor o problema, conversou-se com o sindicato da categoria para visualizar a problemática com maior amplitude. Também se utilizou da pesquisa de campo, de caráter exploratório, quantitativo e descritivo.

Para verificar os custos serão acessados os valores que o profissional ausente recebe através do portal da transparência, por tratarem-se dados públicos de acesso a toda sociedade. Assim, trará a valor presente as ausências no triênio estudado.

Pois há interesse do pesquisador é entender a relação dos processos sociais que ocorrem em neste determinado contexto. Conforme Merriam (1998) trata-se da melhor estratégia de pesquisa recomendada para entender situações práticas, decorrentes de processos individuais e sociais.

Foram analisados os atestados médicos e registros que possam ser aferidos os dias de afastamentos médicos dos educadores durante no triênio 2012, 2013 e 2014. Por normativa legal, os profissionais que desejam afastar-se mais de três dias em um mês, de forma consecutiva ou não, devem obrigatoriamente passar por perícia médica. Afastamentos com menos de três dias, deve-se apenas informar a instituição de ensino e protocolar o atestado médico.

Foram excluídas as faltas dos professores que se ausentaram de suas atividades profissionais, que não apresentam justificativas legais. Apenas houve a

justificativa verbal junto aos coordenadores de curso, pedagogos e/ou direção.

Quadro 1 – Comparativos entre os diretos dos professores QPM x PSS

ITEM	PROFESSOR DO QUADRO PRÓPRIO DO MAGISTÉRIO-QPM	PROFESSOR PELO PROCESSO SELETIVO SIMPLIFICADO-PSS
13º salário	Sim, proporcional aos meses trabalhados	Sim, proporcional aos meses trabalhados
Abono de férias	33,33% (recebe em fevereiro)	33,33% (recebe em fevereiro)
Adicional noturno	Sim, a partir das 19h00	Sim, a partir das 19h00
Afastamento para cuidar/acompanhar familiar	Sim, até 90 dias em dois anos	Não, mas na prática aceita-se
Auxílio-transporte	Sim	Sim
Doação de sangue	1 dia por ano	1 dia por ano
Férias	30 dias (janeiro)	30 dias (janeiro)
FGTS	Não	Não
Hora-atividade	35% sobre as aulas ministradas em sala	35% sobre as aulas ministradas em sala
Justiça eleitoral	2 dias de folga por 1 trabalhado	2 dias de folga por 1 trabalhado
Licença paternidade	7 dias	3 dias
Licença-gestação	180 dias	180 dias
Licença-prêmio	90 dias, a cada 5 anos	Não possui
Óbito	5 dias	3 dias
PIS/PASEP	Sim	Sim
Plano de Saúde	Sim, Sistema de Atendimento ao Servidor-SAS (próprio)	Não
Quinquênio	Sim, a cada 5 anos de efetivo exercício da profissão	Não
Recesso escolar	30 dias (no transcorrer do ano)	30 dias (no transcorrer do ano)
Regime de trabalho	Estatutário QPM (SEED/PR)	Consolidação das Leis do Trabalho-CLT
Salário	Plano de Carreira	Por hora-aula

Fonte: documentos SEED/PR, 2015.

Portanto, foram tomados todos os cuidados na elaboração e aplicação dos instrumentos de coleta de dados para que se atingissem os objetivos propostos.

4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS COLETADOS

4.1. PROCEDIMENTO DA PERÍCIA MÉDICA ATUALMENTE NA SEED/PR

Professores cujo afastamento se dá por mais de três dias consecutivos, as normativas da SEED, a escola, pode solicitar professor substituto. Na prática, torna-se muito difícil em menos de cinco dias úteis, obter professor substituto. Os

procedimentos administrativos impede que isso ocorra, com rapidez necessária para o atendimento do educando em sala de aula.

A efetiva solicitação ao departamento de recursos humanos (presente no Núcleo Regional de Educação), somente pode ser feito pelo diretor ou diretor substituto, após a realização da perícia médica. Ocorre muitas vezes, dificuldade de agendamento e cumprimento célere na perícia médica, em decorrência de ter apenas dois peritos. Um possui uma carga horária de 20 horas/semanais e outro com 20 horas/semanais para realizar todos os processos de perícia. Estes peritos não atende apenas aos professores, mas a todos os servidores do Estado e com uma grande abrangência de municípios.

A perícia médica oficializa a ausência do professor. No entanto, o período ao qual o médico que acompanha o docente solicita no atestado médico, nem sempre é integralmente acatada pelo médico-perito. Não se pode afirmar qual a regra feita pelo médico-perito. Assim, há casos de ele acolher ou não o atestado médico para afastamento. Em outro momento, ele acolhe parcialmente e também, aloca o professor, para atividades administrativas. Legalmente, caracterizadas como: fora de função.

Este professor, fora de função, passa auxiliar a atividade administrativa dentro da instituição de ensino, nos mesmos dias e horários de suas aulas. Cumprindo os mesmos 50 minutos (horas/aula), durante este período de afastamento. Não há prejuízo ao plano de carreira de docente. Todavia, há necessidade de ser suprido em sala de aula com outro profissional de educação.

4.2. ENTREVISTAS COM OS DIRETORES

A analisar a entrevista dos profissionais gestores (diretor geral, diretores auxiliares, secretário, pedagogos e coordenadores de curso), pode-se verificar que há uma grande quantidade de falta dos docentes em sala de aula. Percebe-se, segundo os pesquisados, que muitas vezes, o docente irá consultar e obter atestado médico de afastamento, justamente no dia e nos horários que se concentram os maiores números de aula, em sala.

Esta perda pedagógica, todos são unânimes em afirmar que não há como se aferir. Esta ausência do professor, mesmo com atividades realizadas em sala, por eles enviadas – em alguns casos. Não substitui integralmente a ausência do professor. Assim, esta situação se refletirá futuramente na vida estudantil e profissional do aluno. O isso ocorrerá em longo prazo. Danos que poderão ou não ser reparados futuramente, através de outras aulas e com cursos.

Os diretores entrevistados, afirmaram a preocupação na melhor aplicação dos recursos públicos quanto à folha de pagamento. Percebe que o Estado paga várias vezes a “mesma coisa”. Tornando a folha de pagamento excessivamente onerosa, sem uma racionalização das atividades. Acreditam eles, pela ampla experiência na educação do Estado do Paraná, superior a quinze anos cada um, que o Estado necessita melhorar o atendimento as necessidades dos servidos públicos.

Deve-se na visão deles, desenvolver programas internos para a melhoria da qualidade de vida e de prevenção de doenças. O secretário escolar destaca a necessidade de prevenção cujas despesas, tornar-se-iam menores com o passar os anos. A preocupação dele também se amplia aos servidores públicos na área administrativa (agentes II) e operacionais (agentes I). Ocorre também com eles, necessidade de programas laborais preventivos.

Uma proposta levantada pelos diretores entrevistados seria a elaboração de um projeto estimulo a presença do professor em sala. Este programa estimularia o professor a comparecer as aulas presencialmente, não se utilizando o seu direito legal e, por conseguinte, ganharia bônus financeiros de: 10%, 20%, 30%, 50% até 100% com o passar os anos, tendo como base o seu salário. Ao utilizar-se de atestados médicos, voltar-se-ia a os percentuais de estímulos percentuais iniciais.

Tornara-se uma proposta de estímulo a melhor utilização dos benefícios legais previstos em legislação, sem prejudicar as situações que realmente faz-se necessário a utilização dos atestados e declarações médicas.

4.3. CUSTOS DE AFASTAMENTOS: ATESTADOS MÉDICOS

Conforme apresenta o site da Transparência do Governo do Paraná (2015), a remuneração apresentada corresponde à soma de todas as verbas recebidas no mês de referência, em valores brutos. Na remuneração poderão estar somadas as verbas atrasadas. Sobre a remuneração bruta descrita incidirão descontos de:

A) PARA OS ESTATUTÁRIOS ATIVOS: CONTRIBUIÇÃO PREVIDENCIÁRIA DE 11% ACRESCIDO DO IMPOSTO DE RENDA DE ATÉ 27,5%, OS DESCONTOS FACULTATIVOS (EMPRÉSTIMOS, SEGUROS, ENTRE OUTROS) E, EM ALGUNS CASOS, A PENSÃO ALIMENTÍCIA;
B) PARA OS CELETISTAS, EDUCADORES SEM VÍNCULO: CONTRIBUIÇÃO PREVIDENCIÁRIA DE 8 A 11% ACRESCIDO DO IMPOSTO DE RENDA DE ATÉ 27,5%, OS DESCONTOS FACULTATIVOS (EMPRÉSTIMOS, SEGUROS, ENTRE OUTROS) E, EM ALGUNS CASOS, A PENSÃO ALIMENTÍCIA.

Após os esclarecimentos iniciais, Pode-se contatar que na Tabela 1, os números de dias somados, os valores médios em relação aos salários pagos neste período. Deve-se considerar que os professores do Quadro Próprio do Magistério-QPM, possuem salários diferentes.

Isto ocorre devido não apenas em decorrência data da posse efetiva no cargo público, auxílio transporte. Conforme os turnos de trabalho pode-se incluir adicional noturno, quinquênio que corresponderão aos diferentes níveis de progressão na carreira. Trata-se de itens a serem considerados para levantar os custos diretos das ausências dos docentes QPM. Por conseguinte, cada ausência de um funcionário QPM, possui um peso diferenciado no que se refere aos custos diretos para a esfera pública.

Os professores QPM e os professores PSS, necessitam passar por perícia

médica, quando os atestados forem acima de 3 dias. Diferenciando-se das normativas gerais, via CLT. Contudo, ao terem o afastamento por mais de 15 dias, os docentes PSS, deverão passar pela perícia via Secretaria de Administração Pública-SEAP, localizada no NRE/Cascavel.

Neste local, após o agendamento prévio, o profissional deverá apresentar o atestado médico, exames caso sejam necessários e um formulário próprio de perícia, ao qual o perito poderá deferi-la para os 15 dias e acima deste prazo de afastamento, docente deverá agendar perícia no INSS, para que o mesmo determine o prazo total de afastamento e também realize o pagamento destes dias afastados.

Apresentam-se, na Tabela 1, apenas os docentes que houve substituições e necessidade de contratação de substitutos. Os substitutos para as atividades laborais dos Professores QPM, são os professores pertencentes ao Processo Seletivo Simplificado-PSS. Estes não possuem vínculo empregatício com a SEED/PR. Apenas são contratados para ministrarem as aulas onde não existem professores efetivos e nos casos de licenças médicas, objetivo deste estudo, de licenças-prêmio.

Ao que se refere aos professores do Processo Seletivo Simplificado-PSS, estes possuem uma hora-aula fixa, atualmente no valor de R$ 14,21 para professores que possuem licenciatura plena e/ou pós-graduação completa. Também incidem sobre este valor inicial, os valores referentes ao auxílio transporte proporcionais as aulas ministradas. Haverá a incidência de adicional noturno, caso o docente trabalhe no período noturno.

Quando os professores PSS, necessitam de afastamento médico, necessita-se também passar por perícia junto ao NRE/SEAP. Todavia, como empregador a SEED/PR realiza o pagamento de 15 dias. Os dias posteriores há necessidade do profissional, realizar novo agendamento e nova perícia médica junto ao INSS. Afinal, será o INSS, o responsável por determinar o total de dias de afastamento deste profissional e, por conseguinte, realizar os pagamentos correspondentes.

Tabela 1 - Custos diretos dos professores ausentes em 2012

CID	Descrição do CID	Nº dias afastados	Substituição	Vínculo	Montante R$
F 33.3	Transtorno depressivo recorrente grave com sintoma psicótico	470	Sim	QPM	187.988,71
F 41.0	Transtorno de pânico	135	Sim	QPM	51.852,64
F 41.2	Transtorno misto ansioso e depressivo	90	Sim	QPM	34.668,50
F 43.0	Reação aguda ao stress	136	Sim	QPM	52.387,95
I 82.9	Embolia e trombose venosa de veias NE	38	Sim	QPM	14.637,82
S 60.9	Trauma superficial NE do punho e da mão	10	Sim	PSS	26.268,45
F 25.2	Transtorno esquizoafetivo do tipo misto	45	Sim	QPM	22.515,81
F 40.1	Fobia sociais	95	Sim	PSS	90.888,83
F 40.1	Fobia sociais	95	Sim	QPM	36.594,53

F 51.1	Transtorno disco lombar	30	Sim	QPM	11.556,17
F 51.1	Transtorno disco lombar	30	Sim	PSS	4.251,36
F 54.5	Dor lombar baixa	15	Sim	QPM	31.296,01
F 54.5	Dor lombar baixa	15	Sim	PSS	5.037,63
Z 56.3	Ritmo de trabalho penoso	30	Sim	PSS	11.988,00
Total dos custos de afastamentos após perícia médica, em 2012					**581.932,41**

Fonte: dados coletados, 2015.

Pode-se verificar pela Tabela 1, que os docentes QPM possuem grande afastamento por problemas característicos da sua atividade profissional: depressão, pânico, stress, fobia social, problemas na coluna lombar, disco lombar e problemas nas pernas.

Deve-se em decorrência das situações apresentadas em sala de aula com os educandos, onde o docente desgasta-se emocionalmente, psicologicamente e fisicamente.

Tornam-se situações que também vem a prejudicar não apenas o profissional da educação que apresenta o problema, mas, haverá impactos indiretos com a troca de professor em sala, adaptação do novo professor as regras da instituição de ensino e aos novos educandos. Também se pode ocorrer a demora na substituição deste docente.

Diante desta demora, pode também ocorrer dispensa de alunos, aulas vagas ou deixando-os livres para realizar estudos de outras disciplinas. Algo que infelizmente, muitos não buscam realizar estudos.

Enquanto o aluno estiver no horário e dia letivo, estando na instituição de ensino, caberá a ela, resguardar a segurança e a integridade física do aluno. Já ocorreu nesta instituição estudada, que alunos saíram da escola, sem permissão, eram menores e foram reconduzidos pela patrulha escolar ao ambiente escolar. Os educandos foram pegos

Tabela 2 – Custos diretos dos substitutos em 2012

Nº dias afastados	Salário PSS 40h	Qtid. Substitutos	Montante R$
1.234	3.304,89	31 pessoas	102.451,60
Total dos custos de substituições em 2012			**102.451,60**

Fonte: dados coletados, 2015.

Os professores devidamente substituídos, em decorrência de perícia médica, conforme Tabela 2, referem-se a 1.234 dias de afastamento, perfazendo 31 educadores de 40 horas/aulas semanais. Gerou um custo total anual de R$ 102.451,60.

Tabela 3 – Total custos diretos e indiretos dos afastamentos médicos em 2012

Totais	R$
Custos professores afastados	291.679,69
Custos professores substitutos	102.451,60
Custos totais de doenças periciadas em 2012	**394.131,29**

Fonte: dados coletados, 2015.

Constatou-se conforme a Tabela 3, que os custos diretos e indiretos para atender os alunos em sala de aula, atenderam ao montante anual de R$ 394.131,29, correspondendo ao valor de R$ 291.679,69 para pagar os professores afastados e R$ 102.451,60 para custear o pagamento dos professores substitutos durante o período.

Total de dias de afastamentos nesta instituição de ensino, devidamente laudados: 2.513 dias em 2012. Verifica-se que em sua maioria foram atestados de um dia ou de meio dia. Estes atestados foram para consultas ao ginecologista, acompanhamento a filhos e pais idosos.

Percebe-se que mesmo não havendo amparo legal para aceitação de atestados médicos de professores PSS, para acompanhamento de filhos, esposos(as) e pais deve-se a cultura predominante das instituições de ensino pública, mesmo se amparo legal, de estender os direitos dos professores QPM aos professores PSS também.

Nestes atestados menores, de um a três dias, que não implicam em substituição direta do docente, mas geram falta de atendimento ao aluno em sala de aula. Mais de 65% dos docentes são professores temporários (PSS) e 45% dos docentes são professores QPM.

Ao analisar os CID´s pode-se verificar que se trata de consultas e exames médicos que indicam problemas com a coluna cervical, depressão leve, stress, crise de ansiedade (leve), cólera, paniculite, cefaleia, bronquite, gastrite, conjuntivite, insuficiência cardíaca, embolia e trombose venosa, mal-estar fadiga e problemas com as cordas vocais.

Encontrou-se também a ocorrência de um acidente de trabalho, ao qual a profissional passou afastada mais de 90 dias. Como está apenas a decisão pericial, confirmando o acidente de trabalho, não se conseguiu identificar qual o CID da doença.

Tabela 4 - Custos diretos dos professores ausentes em 2013

CID	Descrição do CID	Nº dias afastados	Substituição	Vínculo	Montante R$
D 39.0	Útero	20	Sim	QPM	4.911,32
F 32.0	Episódio depressivo leve	311	Sim	QPM	73.151,74
F 41.1	Ansiedade generalidade	298	Sim	QPM	70.093,95
F 41.2	Transtorno misto ansioso e depressivo	20	Sim	QPM	4.704,29
F 43.0	Stress agudo	120	Sim	QPM	28.225,75
F 43.2	Transtorno de adaptação	60	Sim	QPM	14.112,88

J 34.2	Desvio do septo nasal	15	Sim	QPM	1.960,29
K 35	Apendicite aguda c/peritonite generalizada	20	Sim	PSS	2.613,72
M 53.0	Síndrome cervicocraniana	15	Sim	QPM	3.528,22
M 54	Paniculite atingindo regiões do pescoço	30	Sim	PSS	6.250,69
O82	Gestação	360	Sim	QPM	168.729,12
R 53	Mal estar fadiga	15	Sim	PSS	3.528,22
S 92	Fratura do calcâneo	30	Sim	QPM	7.056,44
S 93.2	Fratura de ossos do metatarso	15	Sim	PSS	715,62
T 07	Traumatismo múltiplo	10	Sim	QPM	2.289,37
Z 56.3	Ritmo de trabalho penoso	30	Sim	PSS	2.239,47
Total dos custos de afastamentos após perícia médica, em 2013					**394.111,09**

Fonte: dados coletados, 2015.

Apresenta-se através da Tabela 4, que os valores que mais impactaram em ausências, foram a de duas docentes que entraram em licença maternidade por seis meses (180 dias). Também permaneceram custos sobre episódio depressivo leve e ansiedade generalizada em decorrência da própria atividade laboral.

Os CID´s que mais se destacaram foram o diagnóstico Z 56.3 do ritmo de trabalho penoso, que favoreceu o afastamento por 30 dias anuais de profissionais da educação e R 53, classificado como mal estar fadiga. Também ocorrendo com professores PSS.

Percebe-se novamente, que os maiores afastamentos médicos pertencem aos profissionais QPM e os menores índices de afastamentos médicos para professores PSS. Houve afastamentos médicos mais difíceis de serem prevenidos como: traumatismos, desvio de septo. Todavia, a maior parte dos atestados médicos, é passível de prevenção.

Ao ocorrer o afastamento médico, pode-se incorrer em outros fatores devido a temporária incapacidade laboral. Ocorre a interrupção da convivência do profissional com seus colegas e também com seus educandos. Isso também pode gerar outros sofrimentos pessoais, além daqueles devidamente já diagnosticados pelo médico. Estes profissionais podem vir a serem tratados com descanso e excluídos (SAWAIA, 1999).

Tabela 5 – Custos diretos dos substitutos em 2013

Nº dias afastados	Salário PSS 40h	Qtid. Substitutos	Montante R$
1.369	3.304,89	35	115.671,15
Total dos custos de substituições em 2013			**115.671,15**

Fonte: dados coletados, 2015.

Verificou-se pela Tabela 5, que os custos diretos com os professores substitutos em 2013, perfizeram 1.369 dias de afastamento anual cujo montante financeiro perfazeu R$ 115.671,15.

Tabela 6 – Total custos diretos e indiretos dos afastamentos médicos em 2013

Totais	R$
Custos professores afastados	394.111,09
Custos professores substitutos	115.671,15
Custos totais de doenças periciadas	**509.782,24**

Fonte: dados coletados, 2015.

Total de dias de afastamentos nesta instituição de ensino, no ano de 2013, devidamente laudados e arquivados dentro da instituição foram: 2.563 dias em 2013. Em sua maioria tratam-se de atestados médicos considerados pequenos de até 3 dias de afastamento. Não se necessitando, de perícia médica.

Ao analisar destes atestados médicos, pode-se verificar problemas com stress, dores de coluna, problemas de pressão, consultas médicas de meio dia para realizar exames periódicos pessoais ou de acompanhamentos familiares.

Destaca-se que dentro do serviço público do Paraná, não existe atividade de exames periódicos anuais, tais como prevê a legislação, para o caso de funcionários regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho-CLT.

Percebe-se que assim, a instituição pública, poderia ajustar melhor os dias de ausência destes profissionais durante o período letivo, para estar cuidando de sua própria saúde. Algo passível de implementação e de economia do Estado, além do bem-estar funcional.

Tabela 7 - Custos diretos dos professores ausentes em 2014

CID	Descrição do CID	Nº dias afastados	Substituição	Vínculo	Montante R$
D 50	Anemia por deficiência de ferro secundária	15	Sim	QPM	2.690,00
F 31.3	Transtorno depressivo recorrente episódico	390	Sim	QPM	95.411,22
F 31.6	Episódio depressivo leve	30	Sim	PSS	7.338,60
F 32.2	Episódio depressivo grave sem sintomas psicóticos	60	Sim	QPM	14.677,20
F 33.1	Transtorno depressivo recorrente episódio atual moderado	55	Sim	QPM	13.454,10
F 41.2	Transtorno misto ansioso e depressivo	930	Sim	QPM	227.496,60
M 54.1	Radiculopatia	15	Sim	PSS	1.652,46
K 62	Pólipo anal	40	Sim	QPM	8.985,60
M 62.0	Diastase de músculo	30	Sim	QPM	4.538,94
M 75.1	Cromidrose	90	Sim	QPM	18.752,07
N 80.2	Oesteoporose de desuso com fratura patológica	30	Sim	QPM	6.250,69
N 80.3	Oesteoporose má absorção pós-cirurgia fratura	15	Sim	QPM	3.125,35
S 52.0	Fratura da extremidade superior do cúbito	30	Sim	QPM	6.250,69

S 92	Fratura do calcâneo	15	Sim	QPM	2.440,75
Z 54.0	Convalescença após cirurgia	30	Sim	QPM	3.125,35
Z 98	Derivação intestinal	20	Sim	QPM	6.117,48
Total dos custos de afastamentos após perícia médica, em 2013					**327.041,29**

Fonte: dados coletados, 2015.

Contata-se, pela Tabela 7, que os maiores custos que impactam em afastamento médico são problemas com diversas formas de depressão. Também se pode constatar que houve situações diferentes antes dos anos anteriores. Houveram problemas cirúrgicos em decorrência a diversas situações mais difíceis de prevenir. Novamente percebe-se que houveram maiores afastamentos dos profissionais que pertencem ao Quadro Próprio do Magistério-QPM.

Tabela 8 – Custos dos substitutos em 2014

Nº dias afastados	Salário PSS 40h	Qtid. Substitutos	Montante R$
1.795	3.304,89	45 pessoas	148.720,05
Total de salários pagos substitutos			

Fonte: dados coletados, 2015.

Pela Tabela 8, pode-se verificar que houve a necessidade de afastamentos anuais de 1.795 dias. Assim, ocorreu a necessidade da contratação de 45 professores substitutos temporários, de 40 horas. Perfazendo um montante de R$ 148.720,05.

Tabela 9 – Total custos diretos e indiretos dos afastamentos médicos em 2014

Totais	R$ (anual)
Custos professores afastados	327.041,29
Custos professores substitutos	148.720,05
Custos totais de doenças periciadas com efetiva substituição	**654.082,58**

Fonte: dados coletados, 2015.

Ao consolidar os custos totais anuais dos afastamentos. Constatou-se que os custos com os professores afastados foram desembolsados o valor de R$ 327.041,29 e para o pagamento dos professores substitutos houve o desembolso financeiro de R$ 148.720,05. Perfazendo um custo total anual de R$ 654.082,58.

Ao analisar os totais de atestados médicos apresentados, verificou-se que 471 dias de atestados médicos e/ou declarações médicas. Trata-se de atestados médicos de até três dias de afastamento. Em sua maior parte, referem-se de atestados médicos de um dia. Percebeu-se que se trata de consultas médicas, exames e acompanhamento de familiares (pais idosos e filhos menores) a consultas médicas. Ao analisarem-se os CID´s apresentados pelos médicos, identifica-se a situação de stress agudo, dores de cabeça crônicas, problemas musculares, gastrite, coluna cervical. Têm-se indícios de processos de síndrome de Burnout, ainda possíveis de serem prevenidos. Evita-se assim a progressão para doenças mais

graves.

Assim, os totais de ausências médicas, legalmente atestadas, foram de 2.266 dias de trabalho. Verificou-se que apenas dois docentes foram afastados de função, realizando atividades administrativas, durante o período de 180 dias cada.

4.4. CUSTOS DE PREVENÇÃO ATRAVÉS DA VISÃO BIOPSICOSSOCIAL-OMS

Tabela 10 - Custos totais de prevenção anual

Área Profissional a ser contratado	Qtid.	Salário Mensal R$	Carga horária semanal	Total Mensal R$
Psicólogo	06	3.395,00	40	20.370,00
Fonoaudiólogo	06	3.395,00	40	20.370,00
Médico psiquiatra	03	10.991,19	20	32.973,57
Educador físico	03	3.395,00	20	10.185,00
Total anual	**12**			**83.898,57**

Fonte: conselho de classe profissional, 2015.

A Organização Mundial de Saúde-OMS, propõe aos serviços médicos que sejam abordados através da visão biopsicossocial. Assim, não se atenderia apenas a sintomatologia da doença, mas uma avaliação psicológica e os aspectos sociais do paciente. Diante desta recomendação, levando-se em consideração as características da profissão dos envolvidos pesquisados.

Para isso, sugere-se para modelo de prevenção mais adequado a característica profissional a prevenção das cordas vocais dos docentes, através de fonoaudiólogos, a saúde mental através da contratação e acompanhamento psicológico de forma contínua, e havendo a necessidade, o acompanhamento médico psiquiátrico. Assim, o profissional necessitando tomar medicação, teria o acompanhamento necessário.

A necessidade da contratação de um educador físico, faz-se necessário para que ocorram a maior socialização do profissional e exercícios para prevenção de problemas oesteomusculares. Também conforme a própria OMS há a recomendação de que pessoas com problemas de depressão devem fazer 45 minutos de exercícios físicos por três vezes na semana. Com isso, torna-se possível a recuperação do profissional adoecido e evitando que ele ocorra em readaptação profissional.

Sugere-se para a prevenção de doenças, a contratação de seis profissionais de psicologia. Cuja atuação se daria em dois profissionais para cada turno de trabalho: manhã, tarde e noite. Igualmente a contratação de seis profissionais de fonoaudiologia, para evitar problemas nas cordas vocais dos profissionais da educação, bem como, melhorar as técnicas vocais para ministrar as aulas dos docentes.

Faz-se também necessário um médico psiquiatra, tendo em vista, que os maiores índices de afastamentos por longos períodos tratam-se de problemas no que se refere à saúde mental. Seria um profissional por turno, correspondendo a 20

horas semanais trabalhadas.

Por fim, para auxiliar a prevenção e sendo possível, acelerar a recuperação, um profissional de educação física, especificamente destinado para atender e elaborar atividades para os professores. Também, seria um por turno de atividade, dentro da escola. Sendo disponibilizado por 20 horas. Estes profissionais também poderiam reversar-se aos sábados durante o dia. Podendo assim, atingir o maior número de participantes possíveis.

Tabela 11- Custos ausências x custos de prevenção

	Custos ausências R$	Custos prevenção R$	%
Ausências totais 2012	581.932,41	83.898,57	28,76
Ausências totais 2013	654.082,58	83.898,57	12,83
Ausências totais 2014	509.782,24	83.898,57	16,46
Totais do triênio	**1.455.544,51**	**251.695,71**	
Média	**581.932,41**	**83.898,57**	**19,43**

Fonte: conselho de classe profissional, 2015.

Diante dos dados consolidados na Tabela 11, pode-se verificar que os custos financeiros envolvidos na ausência dos professores na escola pública de ensino médio técnico, no triênio 2012, 2013 e 2014 perfazem, R$ 581.932,41, R$ 654.082,58 e R$ 509.782,24 respectivamente. No triênio os custos de ausências perfizeram a média de R$ 581.932,41.

Ao analisar os custos de prevenção destas ausências, seriam R$ 83.898,57 anuais. Isso representaria um investimento da média de 19,43% dos custos totais atuais das ausências legais dos docentes em perícia médica.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sugere-se que o Estado do Paraná, passe a repensar sua atual forma de tratar os afastamentos médicos. Aprimorar e modernizar, tratando os educadores como trabalhadores dignos de serem respeitados em sua condição humana. Educadores que passaram pela perícia médica, relatam que a tratativa do processo de perícia deixa-se a desejar. Não há um tratamento respeitoso, segundo seus relatos, aos adoecidos. Cita-se o caso de um professor, que após passar por perícia médica, em estado depressivo e sendo obrigado a retornar para a sala de aula, preferiu matar-se em 2013.

Todavia, mesmo com esta ocorrência o Estado não alterou e nem humanizou seus procedimentos de atendimento pericial. Pode-se constatar que os custos de prevenção são imensamente menores que manter a atual forma de custos: através de perícia médica e afastamento.

Percebe-se ao analisar o triênio, que os professores QPM desenvolvem casos depressivos e podem levá-los a efetiva readaptação. Existe normativa da SEED/PR para que ocorra a readaptação do professor a outras funções. Todavia, o que ocorre

na prática, é a continua prorrogação de afastamentos médicos. Muitas vezes, mesmo não possuindo médico perito psiquiatra, portanto, não sendo uma profissional totalmente habilitada para esta tomada de decisão pericial. Assim, obriga-se ao docente afastado retornar a sala de aula.

Relatam os docentes entrevistados, que durante o processo de perícia médica, o médico psiquiatra que os acompanha recomenda atestados com determinado prazo e o médico perito, modifica este prazo. Por vezes, diminuído para menos de 50% o prazo solicitado pelo médico.

Ao entrevistar dois psiquiatras que também possuem professores como pacientes, eles afirmam que a tratativa de afastar, retornar para perícia - causando insegurança da recusa ou aceitação, prejudica a recuperação do paciente. Pois, próximo ao prazo de retorno à perícia, o paciente que estava recomprando-se dentro da expectativa, passa por novos quadros de involução.

Ao pensar em uma melhor gestão de custos, a prevenção tornar-se-ia um grande diferencial a qual otimizaria não apenas custos monetários. Contudo, os custos das ausências dos professores em sala de aula também aperfeiçoariam a qualidade do ensino. O docente permanecendo em sala de aula, com melhores condições de trabalho, poderá implicar e melhor aprendizagem e programas de iniciação científica com os docentes.

Sugere-se um estudo, ampliado para todo o Núcleo Regional de Cascavel e também ao nível estadual. Poderá obter-se a amplitude legal dos afastamentos periciados. Deixe-se os gestores as discussões ideológicas de governo, e preocupem-se realmente em melhorar efetivamente a educação.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Ildelberto Muniz de. Acidentes do Trabalho e a Repolitização da Agenda de Saúde do Trabalhador. In: MINAYO-GOMEZ, Carlos; MACHADO, Jorge Mesquita Huet;

BRASIL. Decreto n. 3.048 - de 06 de maio de 1999 - DOU DE 7/05/1999 - Republicado em 12/05/1999. **Regulamento da Previdência Social.** http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d3048compilado.htm. Acesso em 03.11.15.

DIAS, Elizabeth Costa. (Org). **Doenças relacionadas ao trabalho**: manual de procedimentos para os serviços de saúde. Brasília, DF: MS/OPAS, 2001. (Série A. Normas e Manuais Técnicos).

DEJOURS, C. (1992). **A loucura do trabalho:** estudo de trabalho. São Paulo: Cortez.

DEJOURS, C. (2004). Addendum da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. In S. Lancman & L. I. Szenelwar (Eds.), Christophe Dejours da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho (pp.47-104). Rio de Janeiro, Fiocruz, Brasília, Paralelo 15.

DEJOURS, C, JAYET, C. (1994). Psicopatologia do trabalho e organização real do trabalho em uma indústria de processo: metodologia aplicada a um caso. In C. Dejours, E. Abdoucheli & C. Jayet (Eds), Psicodinâmica do Trabalho (pp. 67-118). São Paulo: Atlas.

MEDEIROS, E.G. **Análise da qualidade de vida no trabalho**: um estudo de caso na área da construção civil. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2002.

RIBEIRO, Herval Pina. **A violência oculta do trabalho:** as lesões por esforços repetitivos. Rio de Janeiro: Fiocruz, 1999.

TAMAYO, M. R. (2002). ***Burnout:*** Relações com a afetividade negativa, o coping no trabalho e a percepção de suporte organizacional (Tese de Doutorado). Universidade de Brasília, Brasília.

CAPÍTULO IX

ANÁLISE DA VIABILIDADE ECONÔMICA DE GESTÃO PRÓPRIA DO REFEITÓRIO DA BRF BURITI ALEGRE NO ESTADO DE GOIÁS

ANÁLISE DA VIABILIDADE ECONÔMICA DE GESTÃO PRÓPRIA DO REFEITÓRIO DA BRF BURITI ALEGRE NO ESTADO DE GOIÁS

Thais Furtado Mendes
Professora do Curso de Administração do Centro Universitario de Goiatuba – Unicerrado
Regis Ribeiro Juvenal
Centro Universitario de Goiatuba – Unicerrado
Lucivone Maria Peres de Castelo Branco
Diretora do Curso de Administração do Centro Universitario de Goiatuba – Unicerrado

RESUMO: Este trabalho visa avaliar a viabilidade financeira da implantação de um sistema de gestão própria do refeitório da empresa BRF – Brasil Foods, Filial Buriti Alegre GO. O foco central do trabalho foi direcionado para a comparação dos custos do sistema atual de gestão terceirizada do refeitório, com os dos possíveis custos de um projeto para verticalização do refeitório, tornando-o de gestão própria para a empresa, visando propor uma alternativa que represente redução de custos para a empresa em questão, principalmente dentro de cenário atual de crise economica que o país atravessa. Através do Estudo pôde-se concluir que devido ao tamanho da unidade o refeitório não precisa ser obrigatoriamente terceirizado e conforme todas as informações levantadas neste trabalho, foi possível identificar que existe uma grande possibilidade de se obter ganhos através de uma redução de custos alterando o sistema de gestão do refeitório da BRF, passando de terceirizado para verticalizado, onde ela mesma fica responsável pela gestão de seu refeitório.
PALAVRAS-CHAVE: Viabilidade Financeira, terceirização, Verticalização.

1. INTRODUÇÃO

É cada vez mais evidente que o sucesso de qualquer organização depende principalmente de uma boa gestão de custos. E em meio a este cenário de crise econômica vivenciado pelo país é primordial que as empresas, sejam elas de pequeno, médio ou grande porte e independente do setor de atuação, busquem estratégias para reduzir custos a fim de se manterem vivas e competitivas no mercado.

Segundo avaliação do Banco Mundial divulgada em Junho/2015, o Brasil foi o país que teve o maior corte de projeções entre as principais economias mundiais. A previsão para este ano é de que a economia brasileira encolha 1,3%. Diante deste cenário, o tema redução de custos tem sido a palavra do momento dentro das organizações, e não é diferente na BRF filial de Buriti Alegre, que também busca alternativas para minimizar custos a fim de se manter ativa no mercado.

A BRF é uma empresa que atua no ramo alimentício, produtora de frango tipo Griller para exportação, distribuindo para países de religião muçulmana como Arábia

Saudita, Iêmen, Kuwait, Iraque, Emirados Árabes e Dubai. O estudo tem como foco principal propor uma alternativa que represente redução de custos para a empresa, questão muito importante neste cenário atual de crise econômica que o país atravessa.

Normalmente, quando se fala em redução de custos, o setor mais focado pelas empresas é a produção por ter mais possibilidades visíveis de se obter ganhos, mas, é importante que se olhe para todos os setores da empresa, pois nestes também há chances de se reduzir custos, como é o caso do refeitório, foco deste estudo.

No âmbito empresarial muito tem se discutido em relação ao maior desafio enfrentado pelas organizações na atualidade que se refere a buscar de alternativas para redução de custos, elevando assim sua lucratividade. Independente do ramo ou tamanho das organizações,é necessário a toda e qualquer empresa que tem como principal objetivo a permanência no mercado de forma competitiva trabalhar seus custos. Nesse contexto, o trabalho visa propor reduzir custos através de um projeto de verticalização, tema que tem sido muito discutido atualmente em virtude do cenário econômico brasileiro.

2. ESTUDOS DE VIABILIDADE ECONÔMICA

Em toda decisão de investimento é necessário que o empreendedor elabore, avalie e escolha as propostas de aplicação de capital com o objetivo de medir os resultados de caixa derivados da proposta de investimentos e avaliar sua atividade econômica de acordo com a comparação com o custo do dinheiro (ASSAF NETO, LIMA, 2009).

Uma análise de investimentos e um estudo de viabilidade econômica, segundo Veras (2001), podem ser considerados como o conjunto de técnicas que possibilitam um comparativo entre os resultados de escolha de decisões que se referem a várias alternativas de uma maneira científica e que aborda, não apenas opções entre dois ou mais investimentos a escolher, como também a análise de um único investimento com o objetivo de avaliar o interesse na implantação do mesmo.

Um estudo de investimento compreende: um investimento a ser realizado; relação de opções viáveis; análise de cada uma dessas opções; comparação destas opções e; escolha da melhor opção (DE FRANCISCO, 2006). A decisão de implementação de um projeto deve levar em conta: critérios econômicos como a rentabilidade do investimento; critérios financeiros abordando a disponibilidade de recursos e critérios considerados imponderáveis, que nada mais são do que fatores impossíveis de serem convertidos em dinheiro (CASAROTTO FILHO, KOPITTKE, 1994).

Segundo Assaf Neto (2003), o estudo da análise da viabilidade econômica está direcionado para as análises dos ativos da empresa (recursos financeiros, humanos, bens permanentes e materiais), onde se identifica o potencial do projeto em gerar lucro ou obter ganhos financeiros com redução de custos se este for o

objeto fim do projeto.

Existem técnicas variadas e diversas que podem ser utilizadas para determinar a viabilidade econômica de um projeto, desde os mais simples até aqueles mais complexos e sofisticados. O objetivo final de todos eles é apenas um: auxiliar na tomada de decisão de prosseguir adiante ou não com o projeto (FREZATTI, 2008).

Um estudo de viabilidade econômica é um documento criado com o objetivo de estruturar as principais ideias do negócio a ser criado e dele dispõe os empresários, empreendedores e até mesmo organizações e instituições para que consigam planejar um empreendimento e prever possíveis situações de risco (GEORGE, 2009).

Para realizar um estudo de viabilidade que chegue o mais próximo possível da realidade, é importante e também necessário que exista um modelo de simulação coerente com o ambiente ou cenário no qual será realizado o estudo. Desta forma, conhecer e principalmente entender os indicadores calculados no modelo e saber a forma de interpretá-los, é muito importante para a definição dos critérios de avaliação que serão utilizados no estudo de viabilidade (GEORGE, 2009).

2.1. MÉTODOS DE ANÁLISE DE VIABILIDADE ECONÔMICA

Para realizar a análise de viabilidade econômica e financeira de um projeto pode se utilizar várias metodologias que dão base em um processo decisório quanto à aceitação ou rejeição de um projeto, onde se destacam a TIR que é taxa interna de retorno que anula o valor presente líquido de um fluxo de caixa, a VPL que é representada pelo valor presente líquido e é a concentração de todos os valores de um fluxo de caixa, e também a TMA que é a taxa mínima de atratividade, a melhor taxa com baixo risco disponível para aplicação do capital em análise (SOUZA; CLEMENTE, 2008).

- **Taxa Interna de Retorno (TIR)** - pode ser definida como a taxa de desconto que iguala o valor presente das entradas de caixa ao valor que foi investido inicialmente referente a um projeto (VERAS, 2001). A taxa interna de retorno de um investimento corresponde à taxa de juros para a qual o valor presente das entradas resultadas do projeto é exatamente igual ao valor presente dos desembolsos (OLIVEIRA, 1982).
- **Valor Presente Líquido (VPL)** - tem como principal característica o desconto para o valor presente de todos os fluxos de caixa aguardados como resultado de uma decisão de investimento (FLEISCHER, 1988). Este método é utilizado normalmente em estudos de análises de investimentos isolados de curto prazo ou que possuam baixo número de períodos (CASAROTTO FILHO; KOPITTKE, 1994).

O método de Valor Presente Líquido é caracterizado por ser um método capaz de se enquadrar no conceito de equivalência, onde possui a característica de trazer

para o tempo atual, ou seja, o VPL leva em consideração o valor temporal dos recursos financeiros e esta viabilidade é indicada pelo resultado da diferença positiva entre receitas e custos atualizados (REZENDE; OLIVEIRA, 1993).

- **Taxa Mínima de Atratividade (TMA)** - a TMA de um projeto ou de um investimento também é conhecida por custo de oportunidade, custo do capital e rentabilidade mínima requerida que mede o retorno mínimo aguardado através de oportunidades existentes no mercado financeiro, como o mesmo tipo de exposição ao risco (ASSAF NETO, 2003).

A escolha ou determinação da TMA possui grande e fundamental importância em relação à decisão de alocação de recursos nos projetos de investimento. A TMA é um método com base em uma taxa que é composta por três componentes básicos que fundamentam o cenário para a tomada de decisão, sendo: o custo de oportunidade, a chance de risco do negócio e a liquidez gerada (PILAO; HUMMEL, 2003).

A taxa de desconto ou a TMA considerada mais adequada para decisões de investimento é a taxa do custo de capital (GALESNE; FENSTERSEIFER; LAMB, 1999).

O custo de capital é considerado como o retorno exigido pelos financiadores de capital para a empresa, assim, é a TMA que a empresa deveria considerar em seus projetos de investimento, desta forma, qualquer projeto de investimento só se torna interessante a partir do momento em que atender aos seus fornecedores de capital ou investidores e adicionar valor à empresa (GITMAN, 2001).

2.2. ASPECTOS POSITIVOS E NEGATIVOS DA TERCEIRIZAÇÃO

Terceirização é um assunto muito discutido no âmbito administrativo focando empresas, sejam elas industriais ou organizacionais. A decisão de terceirizar ou verticalizar é muito mais abrangente do que apenas os cálculos financeiros propriamente ditos (PORTER, 2004).

A terceirização, segundo Besanko et. All. (2004), significa que a organização ou empresa depende de uma outra empresa independente para executar a atividade, talvez sobre contrato, dessa forma ela consegue dar um maior foco e maior atenção à sua atividade principal.

Segundo Martins (2003), terceirização é a contratação de terceiros para a prestação de serviços por parte da empresa, operação essa que possui diversas denominações onde as mais comuns são: *Outsourcing*, Terceirização e Parceria. Para grande parte dos autores, terceirização é uma tática de gestão que visa obter ganho de competitividade, mediante contratação de empresas especializadas para executar as atividades meio para que a contratante possa focar na sua atividade fim (GIOSA, 2003; QUEIROZ, 2004; LEIRIA; SOUTO; SARATT, 2006).

Entre os pontos positivos da terceirização, o mais comum é a realização de economias, assim como redução de custos em áreas estratégicas como controle, compras, vendas, produção e outras. De uma maneira mais específica benefícios

como: economia de operações combinadas, economias do controle e de gestão internos, economias de informação e também economias conseguidas ao se evitar o mercado (PORTER, 2004).

Empresas líderes absolutas no ramo das atividades em que atuam, utilizam a estratégia de terceirização como suporte para se manterem competitivas no mercado em que operam (SILVA, 2002).

Melhorar o desempenho operacional, aumentar a disponibilidade e a capacidade do serviço e reduzir custos são benefícios destacados no processo de terceirização adotado pelas empresas (BALLOU, 1993).

Abordando os pontos negativos, existem alguns entendimentos errôneos em relação à terceirização que são chamadas de ilusões em decisões (PORTER, 2004). Uma delas é que a terceirização pode salvar um negócio já considerado adoentado, e esta concepção é errônea, pois se um dos elos da organização já estiver comprometido, a tendência é se espalhar dentro da organização ou empresa.

Em contrapartida, Oliveira (1994) reforça que a terceirização pode gerar outros problemas como: uso de mão-de-obra pouco habilitada para a execução da atividade e exploração de mão-de-obra pela empresa fim contratada, taxas de administração cobradas consideradas incompatíveis com as despesas operacionais e interferências da empresa contratante na gestão da atividade terceirizada.

A verticalização ou terceirização de operações internas ou externas, é considerada por muitas empresas o caminho de preferência para reduzir custos, aumentar a flexibilidade nas decisões e focar nas atividades-fim (MARTINS, 2003).

2.3. O PROCESSO DE VERTICALIZAÇÃO OU INTEGRAÇÃO VERTICAL

A verticalização ou integração vertical pode ser descrita ou interpretada como sendo a decisão da empresa em integrar uma ou várias atividades em fases conjuntas ou similares da cadeia de produção e comercialização (BARROS, 2012).

Segundo Porter (1997), integração vertical ou verticalização é uma combinação de processos produtivos, distribuição, vendas e/ou outros processos econômicos que normalmente são tecnologicamente distintos dentro das fronteiras de uma mesma empresa.

A integração vertical é um processo que se refere à propriedade de empresas com atividades que são relacionadas de maneira vertical, desta forma, quanto maior for a propriedade e controle no processo produtivo pertencente a ela, maior é seu grau de integração vertical, caracterizando assim a verticalização. Grant (2002) afirma ainda que a integração vertical é necessariamente uma solução eficiente pois evita os custos de usar o mercado, mas ao realizar as transações internas, os custos de administração são incorporados ao negócio.

Os contextos a favor da verticalização partem da ideia de que realizar o trabalho internamente pode representar melhor qualidade no resultado do produto final (RITZMAN; KRAJEWSKI, 2004).

A opção de uma empresa em escolher executar ela própria uma determinada

atividade ou compra-la de uma empresa terceira é chamada estratégia de produzir ou comprar ou verticalizar. Verticalizar significa que a própria empresa é responsável por executar a atividade, exatamente o contrário de terceirizar que ocorre quando ela depende de outra empresa independente para realizar a atividade, possivelmente via contrato firmado entre as partes (BESANKO et al., 2004).

As empresas devem considerar a questão da tecnologia no momento da tomada de decisão de verticalizar, sem perdê-la de vista ao longo do percurso dessa decisão (GARFINKEL, 2002). Grande parte destas decisões entre comprar ou fazer ainda está fundamentada em fatores exclusivamente financeiros e não deveria, pois, a escolha por se integrar verticalmente é bem mais extensa e deve ultrapassar as análises simples de custos e investimentos necessários (PORTER, 1986). A grandeza e a relevância dos benefícios e custos da integração vertical devem levar em consideração pontos estratégicos, que abrangem a questão econômica tanto em termos diretos quanto indiretos por meio de sua relevância dentro da empresa.

Tanto a verticalização quanto a terceirização trazem uma série de fatores benéficos para a organização: diminuição de custos, redução de desperdícios, melhor qualidade, sinergia entre atividades-fim, aumento de especialização, maximização do lucro, otimização de serviços, velocidade nas decisões, elevação de produtividade, ganho em competitividade, equilíbrio de custos do mercado de mão-de-obra, diminuição do quadro funcional, redução de passivos trabalhistas e aumento de cargos especializados (LEIRIA; SOUTO; SARATT, 1992; LEIRIA; SARATT, 1995; PAGNONCELLI, 1993). Cabe aos gestores averiguar qual das alternativas é a mais eficiente para o negócio.

3. PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS

Este trabalho tem como base uma pesquisa de abordagem quantitativa pois, segundo Boaventura (2003), trabalha e se expressa em números e dados estatísticos, buscando o emprego da quantificação tanto na coleta das informações quanto no tratamento destas em modelos estatísticos.

Trata-se de um estudo de caso na empresa BRF de Buriti Alegre, buscando investigar e explorar o tema referido neste através de análise documental e informações que garantam a satisfação dos interesses e objetivos firmados no estudo.

Segundo Salim (2005), os aspectos a serem considerados no método de estudo de caso são três: a natureza da experiência, enquanto acontecimento a ser investigado, o conhecimento que se pretende obter e também a possibilidade de generalização de estudos a partir do método utilizado.

Como método para a avaliação de viabilidade financeira de projetos foram utilizados a TIR - Taxa Interna de Retorno, VPL - Valor Presente Líquido e também a TMA - Taxa Mínima de Atratividade.

A pesquisa utilizou de dados secundários referentes aos custos do refeitório da empresa além de notas fiscais e orçamentos, coletados através de pesquisa

documental. Segundo Moreira (2002), a análise documental é conceituada como sendo uma estratégia de campo que combina ao mesmo tempo a participação ativa com os sujeitos, a observação intensiva em ambientes naturais, entrevistas abertas informais e análise de documentos.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A Unidade de Buriti Alegre é uma Filial da BRF – Brasil Foods, empresa que surgiu da fusão entre as marcas Sadia e Perdigão ocorrida em 2011. A empresa atua no ramo alimentício produzindo Frango tipo Griller para exportação. Atualmente a Unidade de Buriti Alegre abate 165.000 (cento e sessenta e cinco mil) frangos por dia, e toda sua produção é destinada à exportação para países de religião muçulmana como Dubai, Iêmen, Afeganistão, Kuwait, e etc. Seu quadro de funcionários conta atualmente com 640 (seiscentos e quarenta) colaboradores divididos em 4 (quatro) turnos de operação, sendo 2 (dois) turnos no abate, 1 (um) turno na higienização e 1 (um) tuno comercial para o administrativo e áreas afins.

Assim, como em todas as demais Unidades da BRF espalhadas pelo Brasil, o Refeitório da Unidade de Buriti Alegre opera com gestão terceirizada, um modelo padrão definido pela própria BRF onde cada Unidade tem a autonomia para definir a empresa terceira que irá gerir seu Refeitório, desde que esta, atenda aos requisitos de custo, qualidade e atendimento definidos pelo Corporativo da BRF. Em Buriti Alegre a empresa terceira responsável pela gestão do Refeitório é o SESI – Serviço Social da Indústria que opera na Unidade com 18 (dezoito) funcionários no total, sendo: 1 (um) gerente, 2 (duas) nutricionistas e 15 (quinze) colaboradores.

4.1. CUSTO ATUAL DE MANUTENÇÃO DO REFEITÓRIO TERCEIRIZADO

Para garantir o atendimento da demanda dos 640 (seiscentos e quarenta) funcionários o SESI fornece diariamente: café da manhã e café da tarde onde é servido pão francês com margarina, e o acompanhamento pode ser leite, suco ou café ficando a critério de escolha do próprio colaborador; o almoço e jantar são compostos por arroz, feijão, (dois) tipos de carne, salada, suco, e também sobremesa composta por pequenas porções de gelatina, doce de leite, ou uma fruta onde na maioria das vezes é maçã ou laranja. Diariamente são servidas cerca de 2.200 (duas mil e duzentas) refeições divididas em 4 (quatro) escalas: café da manhã, almoço, café da tarde e jantar, totalizando aproximadamente 46.200 (quarenta e seis mil e duzentas) refeições mensais.

No contrato de prestação do serviço terceirizado a BRF cede as dependências do Refeitório dentro da empresa ao SESI, fornece toda a proteína necessária, energia elétrica, e também fornece o vapor gasto no processo de cozimento dos alimentos, desta forma, estes custos não serão analisados ou discutidos no comparativo visto que eles já são de responsabilidade da própria BRF, independente se o refeitório for

de gestão própria ou terceirizada.

Mediante análise documental que inclui verificação dos valores das Notas Fiscais de compra de insumos (arroz, feijão, açúcar, óleo e etc.), e também do contrato firmado entre BRF e o SESI (mão-de-obra), foi possível identificar os custos de manutenção do serviço terceirizado.

Quadro 1 – Custos médios na compra de insumos para o refeitório terceirizado da BRF

Insumo	Unidade	Demanda Média Diária	Custo Unitário	Custo Diário	Custo Mensal
Açúcar	Kg	15	R$ 2,30	R$ 34,50	R$ 897,00
Arroz	Kg	70	R$ 2,75	R$ 192,50	R$ 5.005,00
Feijão	Kg	25	R$ 2,15	R$ 53,75	R$ 1.397,50
Leite	Lt	60	R$ 2,75	R$ 165,00	R$ 4.290,00
Óleo	Lt	12	R$ 3,35	R$ 40,20	R$ 1.045,20
Pão	Kg	70	R$ 10,95	R$ 766,50	R$ 19.929,00
Sal	Kg	7	R$ 1,25	R$ 8,75	R$ 227,50
Suco	Und	10	R$ 2,50	R$ 25,00	R$ 650,00
Verduras/Legumes	Kg	100	R$ 3,50	R$ 350,00	R$ 9.100,00
Copos Descartáveis	Kg	2200	R$ 0,03	R$ 55,00	R$ 1.430,00
Guardanapos	Kg	2200	R$ 0,02	R$ 44,00	R$ 1.144,00
Total:				**R$ 1.735,20**	**R$ 45.115,20**

Fonte: Elaborado pelos autores, (2015).

Quadro 2 – Custo com mão-de-obra contratada (terceirizada) para o refeitório da BRF

Custo da Mão de Obra		
Cargo	**Salário**	**Total**
Gerente	R$ 4.800,00	**R$ 4.800,00**
2 Nutricionistas	R$ 2.850,00	**R$ 5.700,00**
15 Colaboradoras	R$ 1.250,00	**R$ 18.750,00**
Encargos e Tributos		**R$ 5.265,00**
Total:		**R$ 34.515,00**

Fonte: Elaborado pelos autores, (2015).

Para se chegar ao custo real de cada refeição, soma-se o custo com insumos (R$ 45.115,20) e os custos com mão-de-obra (R$ 34.515,00) o que totaliza R$ 79.630,20 e divide-se pelas 46.200 (quarenta e seis mil e duzentas) refeições mensais, chegamos assim ao valor de R$ 1,72 que representa o custo real de cada refeição.

Ainda com base na análise documental, o contrato firmado entre BRF e SESI prevê o pagamento de R$ 2,25 por refeição servida mensalmente. Dessa forma, o custo mensal do refeitório no modelo atual de gestão terceirizada tem um custo para a BRF no valor de R$ 103.950,00, pago mensalmente ao SESI. Se o custo por refeição é de R$ 1,72 e o SESI recebe R$ 2,25, ou seja, R$ 0,53 a mais por refeição

entende-se que nesta diferença esteja embutido o lucro líquido aproximado da empresa que é de R$ 0,43 por refeição, e o restante R$ 0,10 que completa este valor de R$ 0,53 por refeição, seja para cobrir eventuais custos variáveis como, realização de horas extras, desperdícios, manutenção de equipamentos, dentre outros. Dessa forma, é possível identificar que a empresa terceira, neste caso o SESI, possui um lucro líquido aproximado de R$ 19.866,00 já descontados todos os custos que foram possíveis identificar neste trabalho.

4.2. CUSTOS DE UMA POSSÍVEL GESTÃO PRÓPRIA DO REFEITÓRIO

Entende-se que o objetivo de toda empresa, independente de seu tamanho, é o lucro, porém, em meio a este momento de crise econômica e instabilidade financeira que o país atravessa, identificar formas de reduzir custos é um dos principais fatores para as empresas conseguirem se manter competitivas e sobreviverem no mercado. Sendo assim, a possibilidade de verticalização do refeitório da BRF de Buriti Alegre com o objetivo de reduzir custos se torna uma opção valiosa a se considerar.

Mediante o cenário descrito anteriormente, foi possível identificar através da análise documental e dos números informados que a empresa reduziria custos consideráveis caso considere esta possibilidade de verticalizar o refeitório da unidade tomando para si sua gestão, mesmo que, para isso ela tenha custos iniciais neste projeto.

A implantação do projeto de verticalização do refeitório, incialmente demandaria custos para a empresa, como multa por rescisão contratual, despesas na contratação de funcionários, despesas com compras de insumos etc. Porém, todos estes custos seriam compensados na economia mensal gerada com o fim da terceirização do refeitório.

Detalhando-se estes custos, identificou-se que a empresa teria que desembolsar primeiramente R$ 103.950,00 referente a multa por rescisão contratual (valor este que corresponde a 100% do valor pago mensalmente via contrato), mais a compra de insumos para iniciar as atividades no valor aproximado de R$ 45.000,00 e, por fim, despesa de R$ 1.500,00 na contratação da mão-de-obra do refeitório que terá basicamente o mesmo quadro de funcionários. Sugere-se aqui, nesta nova estrutura (a verticalizada), que a figura do gerente seja substituída por um supervisor administrativo para se adequar a estrutura de quadros e salários definida como padrão pela BRF, assumindo assim a função de gerenciar o refeitório possuindo assim o maior salário do quadro.

Somando todas as despesas identificadas, R$ 103.950,00 da rescisão contratual, R$ 45.000,00 da compra de insumos e mais R$ 1.500,00 com despesa com contratação de mão-de-obra, chega-se a um valor final que totaliza **R$ 150.450,00** em despesas para implantação do projeto de verticalização do refeitório da unidade. Apesar de estarmos tratando este valor como uma despesa ou um custo, através do cálculo das taxas de TIR, VPL e TMA é possível comprovar que este valor

deixa de ser uma despesa para torna-se um investimento, comprovando assim a eficácia deste projeto, pois gerará retorno financeiro para a empresa em um curto espaço de tempo.

Os cálculos que comprovam a viabilidade econômica do projeto de verticalização do refeitório foram realizados através do Microsoft Excel e serão apresentados a seguir:

Quadro 3 - Cálculo do VPL (Valor Presente Líquido)

Ano	Fluxo de Caixa		Resultado	
0	R$	(150.450,00)		
1	R$	59.430,55		
2	R$	228.960,60		
3	R$	228.960,60	TMA=	20%
4	R$	228.960,60	VPL=	R$ 327.506,09
5	R$	228.960,60	**TIR =**	**92%**

Fonte: Elaborado pelos autores, (2015).

No quadro anterior identifica-se o valor de R$ 327.506,09 que é referente ao cálculo do VPL – Valor Presente Líquido. Como se trata de um valor positivo, o VPL da proposta de verticalização comprova a viabilidade do projeto. Se o valor fosse negativo indicaria a inviabilidade da implementação sugerida à empresa. Nesse sentido o valor representa o retorno de R$ 327.506,09 caso o projeto fosse implementado hoje, confirmado métrica de cálculo para se chegar ao VPL.

Para apoiar a decisão, e constatar a viabilidade do negócio, também foi utilizada a regra do cálculo da TIR (taxa interna de retorno), pois é através dela que se indica se um investimento é ou não financeiramente viável para a empresa. Neste caso para realizar este cálculo foi determinada uma TMA (taxa mínima de atratividade) de 20% e o resultado obtido da TIR foi de 92%, ou seja, como o resultado obtido indicou que a TIR (92%) é maior que a TMA (20%) isso significa que o investimento é sim viável.

De forma a facilitar o entendimento e realizando um comparativo da situação atual, que é do refeitório terceirizado, para a situação proposta de verticalização, tem-se o seguinte cenário:

Quadro 4 - Apresentação dos Cenários - Atual e Proposto

Cenário Atual			Cenário Proposto		
Custos com o Refeitório Terceirizado			**Custos com o Refeitório Verticalizado**		
Insumos	R$	45.115,00	Insumos	R$	45.115,00
Mão de Obra SESI	R$	34.515,00	Mão de Obra Própria	R$	39.754,75
Custos Variáveis	R$	4.620,00			
Lucro SESI	R$	19.700,00			
Total:	**R$**	**103.950,00**	**Total:**	**R$**	**84.869,75**
Total de Refeições	**46.200**		Total de Refeições	**46.200**	
Custo por Refeição	**R$**	**2,25**	**Custo por Refeição**	**R$**	**1,84**

Redução de custo no valor das refeções: R$ 2,25 - R$ 1,84 = R$ 0,41 por refeição

Redução de custo mensal total: 46.200 x R$ 0,41 = R$ 18.942,00 mensais

Fonte: Elaborado pelos autores, (2015).

Apesar de parecer um ganho pequeno essa redução de R$ 0,41 por refeição, multiplicando pelas 46.200 (quarenta e seis mil e duzentas) refeições que são servidas mensalmente, este valor gera um ganho mensal para a empresa no total de R$ 18.942,00 após já compensado o valor investido inicialmente para a implantação do projeto de verticalização que, conforme informado anteriormente, é de R$ 150.450,00.

Esta redução se deve principalmente ao fato de que no sistema proposto de gestão verticalizada não há o lucro obtido pela empresa terceira. Automaticamente este valor é considerado um valor positivo, ou seja, uma redução de custo bastante considerável para a BRF, sem falar ainda na possibilidade que ela terá de obter melhores preços na compra de insumos através de uma boa negociação direta com os fornecedores, podendo optar por comprar diretamente do fabricante.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

É perfeitamente compreensível a estratégia adotada pela BRF de operar com refeitório terceirizado em todas as suas unidades produtivas, com o objetivo de evitar possíveis problemas e despesas jurídicas, como enfrentamento de processos judiciais, indenizações trabalhistas, e etc. Visto que na maioria das unidades os refeitórios possuem acima de 40 (quarenta) funcionários gerando consequentemente uma grande rotatividade no seu quadro. Porém, esta situação, não se aplica a unidade de Buriti Alegre, pois por se tratar de uma unidade pequena, trabalha no refeitório com no máximo 18 (dezoito) funcionários, onde praticamente não há rotatividade devido ao fato de que na cidade e na região, as melhores opções de emprego são justamente as oferecidas pela BRF.

Apesar do tema verticalização não ser tão abordado no âmbito empresarial,

pode ser a estratégia mais eficaz quando o objetivo é reduzir custos a fim de potencializar os lucros.

Os dados coletados e apresentados neste trabalho dão base para concluir que o projeto de verticalização proposto aqui, apesar de depender de um alto valor de investimento inicial, trará em curto prazo um resultado de redução de custo bastante considerável para a unidade. Desta forma, este trabalho propõe à BRF: Implantar um sistema de verticalização no refeitório da unidade com o objetivo de reduzir custos nas refeições; Replicar este mesmo projeto às outras unidades da BRF que também contam com no máximo 20 (vinte) funcionários no quadro; Identificar e sanar os motivos que geram uma alta rotatividade no refeitório das demais unidades e assim analisar também a possibilidade de verticalizar 100% de seus refeitórios.

REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, A. **Finanças Corporativas e Valor.** São Paulo: Atlas, 2009.

BARROS, Patrícia Maria Araújo. **Determinantes da integração vertical: Uma análise de empresas Portuguesas**. 2012. 129 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade do Minho, Faculdade de Economia, Braga, 2012.

BALLOU, Ronald H. **Logística empresarial**: transportes, administração de materiais e distribuição física. São Paulo: Atlas, 1993.

BESANKO, David; DRANOVE, D.; SHANLEY, M.; SCHAEFER, S. **A economia da estratégia**. 3.ed. São Paulo: Bookman, 2004.

BOAVENTURA, Edivaldo M. **Como ordenar as ideias**. 8. ed. São Paulo: Ática, 2003. (Série Princípios, 128).

CASAROTO FILHO, N.; KOPITTKE, B. H. **Análise de investimentos**: matemática financeira, engenharia econômica, tomada de decisão e estratégia empresarial. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

DE FRANCISCO, W. **Matemática financeira**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1988. Financeiro. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

DINKELMANN, M. **Multiple fucntions of MRN in end-joining pathways during isotype class switching.** Nat Struct Mol Biol, 2009.

FREZATTI, Fábio. **Gestão da viabilidade econômico-financeira dos projetos de investimento**. São Paulo: Atlas, 2008.

GALESNE, A.; FENSTERSEIFER, J. E.; LAMB, R. **Decisões de Investimentos da Empresa**. São Paulo: Atlas. 1999

GARFINKEL, R. *Knowing and the known*. São Paulo: Saraiva, 2002.

GEORGE, C. **The Psychological Contract. Managing and Developing Professional Groups**. New York : The McGraw-Hill Companies, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1999.

GIOSA, L. A. **Terceirização:** uma abordagem estratégica. 5. ed. São Paulo: Pioneira Thomson, 2003.

GITMAN, L. J. **Princípios da Administração Financeira**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

GOLDONI, Vanessa; MAÇADA, Antonio Carlos Gastaud; OLIVEIRA, Mirian. **Forças e Fraquezas na Aplicação do Estudo de Caso na Área de Sistemas de Informação**. Revista de Gestão USP, São Paulo, n.1 jan./mar. 2009, p.33-49.

GRANT, R. M. **Comtemporary Strategy Analysis**: Concepts, Techniques, Applications. 4ª Ed. USA: Blackwell Publishers, 2002.

LEIRIA, J. S; SOUTO, C. F.; SARATT, N. D. **Terceirização passo a passo:** o caminho para a administração pública e privada. Porto Alegre: Sagra – DC Luzzatto, 1992.

LEIRIA, Jerônimo Souto, SARATT, Newton Dornelles, **Terceirização: uma alternativa de flexibilidade empresarial.** 8. ed. São Paulo: Gente, 1995.

LEIRIA, J.S., SOUTO, C.F., SARATT, N.D. **Terceirização - uma alternativa de flexibilização empresarial.** Ed. Atlas: São Paulo, *2006*.

MARTINS, E. **Contabilidade de custos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MIGUEL, P. A. C. **Estudo de caso na engenharia de produção**: estruturação e recomendações para sua condução. **Revista Produção**, v.17, n.1, p. 216-229, 2007.

MOREIRA, Daniel Augusto. **O método fenomenológico na pesquisa**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

OLIVEIRA, J. A. N. **Engenharia econômica**: uma abordagem as decisões de investimento. São Paulo: McGraw-Hill, 1982.

OLIVEIRA, M. A. **Terceirização:** estruturas e processos em xeque nas empresas. São Paulo: Nobel, 1994.

PAGNONCELLI, D. **Terceirização & parceirização**: estratégias para o sucesso empresarial. Rio de Janeiro: s.n., 1993.

PILAO, N. E.; HUMMEL, P. R. V. **Matemática Financeira e Engenharia Econômica**: A

Teoria e a Prática da Análise de Projetos de Investimentos. Cengage Learning Editores, 2003.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva***:* Técnicas para a análise de indústrias e da concorrência. 7ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva***:* Técnicas para Análise de indústrias e da Concorrência. 7. ed., Rio de Janeiro: Campus, 1986.

QUEIROZ, C. A. R. **Manual de terceirização**. 10. ed. São Paulo: STS, 2004.

REZENDE, J. L. P.; OLIVEIRA, A. D. **Análise econômica e social de projetos florestais**: matemática financeira, formulação de projetos, avaliação de projetos, localização de projetos, análise de custo-benefício. Viçosa: Ed. UFV, 1993.

RITZMAN, L. P.; KRAJEWSKI, L. J. **Administração da produção e operações**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

SILVA, R. A. **Verticalização Nas Empresas**. Revista Isto é. Quarta-feira, 06 de Novembro de 2002.

SALIM, Cesar Simões et al. **Construindo planos de negócios**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

SOUZA, A.; CLEMETE, A**. Decisões Financeiras e Análises de Investimentos.** 6. ed., São Paulo: Atlas, 2008.

VERAS, L. L. **Matemática financeira:** uso de calculadoras financeiras, aplicações ao mercado financeiro, introdução à engenharia econômica, 300 exercícios resolvidos e propostos com respostas. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

ANALYSIS OF THE ECONOMIC FEASIBILITY OF PRIVATE MANAGEMENT OF BRF BURITI ALEGRE REFECTORY IN THE STATE OF GOIÁS

ABSTRACT: This study aims to evaluate the financial viability of the implementation of an own management system BRF company cafeteria - Brazil Foods, Branch Buriti Alegre**,** GO. The central focus of the work was directed to the comparison of the costs of the current system of outsourced management of the cafeteria, with the possible costs of a project for the verticalization of the cafeteria, making it own management for the company, aiming to propose an alternative that represents reduced costs for the company in question, especially in the current scenario of economic crisis facing the country. Through the study it could be concluded that due to the size of the unit

the cafeteria need not necessarily be outsourced and according to all the information gathered in this study, it was possible to identify that there is a possibility of obtaining gains through cost reduction by changing the system of BRF cafeteria management, from outsourced to vertical, where she herself is responsible for managing their cafeteria.
KEYWORDS: Financial Viability, outsourcing, verticalization.

CAPÍTULO X

ANÁLISE DA VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA PARA A REESTRUTURAÇÃO DE UMA EMPRESA DE SERVIÇOS

Camila Chaves Frasão
Anne Isabelly Pereira das Neves
Daysan Fritzgirard Kamikase Leal Medeiros

ANÁLISE DA VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA PARA A REESTRUTURAÇÃO DE UMA EMPRESA DE SERVIÇOS

Camila Chaves Frasão (UEPB)
Campina Grande- PB
Anne Isabelly Pereira das Neves (UNIP)
Campina Grande - PB
Daysan Fritzgirard Kamikase Leal Medeiros (UEPB)
Campina Grande - PB

RESUMO: No atual contexto econômico em que o país está atravessando, é imprescindível que um novo investimento seja analisado corretamente. Para haver então, a devida prevenção de como um futuro investimento será aplicado em um novo negócio, a administração financeira possui métodos científicos que possibilitam ao investidor ou investidores, analisar o seu projeto financeiro, indicando sua viabilidade, rentabilidade, tempo de retorno e lucratividade, entre outras informações. O objetivo deste artigo é identificar a viabilidade econômica de um investimento do ramo de serviços de aluguel de espaço para eventos. A metodologia do trabalho foi classificada quanto aos meios e quanto aos fins. Quanto aos meios, porque utilizou-se da bibliografia de livros para ser construída e quanto aos fins, pois caracterizou-se como uma pesquisa de campo. Este trabalho também tem abordagem quantitativa quanto à análise dos dados. Foram utilizadas quatro ferramentas básicas para a análise de investimentos do empreendimento: fluxo de caixa, payback descontado, valor presente líquido e taxa interna de retorno. Os cálculos do fluxo de caixa foram através de uma DRE apresentando o lucro do primeiro ano do negócio. Como tratou-se de uma estimativa, os fluxos de caixa foram projetados fixamente por 5 anos. Os cálculos do payback descontado apresentaram um retorno de capital em 2,47 anos; o valor presente líquido foi positivo, no valor de R$ 3.139.509,30 e a taxa interna de retorno foi de 60,65%, acima da taxa mínima de atratividade proposta de 20%. Todos esses resultados apresentaram o investimento estimado como sendo totalmente viável para o empreendedor.
PALAVRAS-CHAVE: Finanças; Análise de Investimentos; Viabilidade Econômica.

1. INTRODUÇÃO

Diante do atual contexto econômico, exige-se um momento de cautela e pesquisa voltada para qualquer novo investimento que se pretenda realizar, evitando assim, ter um desagradável e desnecessário prejuízo. Porém, esse cuidado é primordialmente necessário em qualquer planejamento financeiro. Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE (2016), o faturamento geral, registrado em janeiro das micro e pequenas empresas de SP caíram 20,3%, comparando com janeiro de 2015. Por setores, a situação revela uma queda generalizada: 20,7% na indústria, 15,5% no comércio e 25,5% no setor de

serviços, indicaram o amargar da crise refletido nas finanças dos empresários.

Para haver então, a devida prevenção de como um futuro investimento será aplicado em um novo negócio, a administração financeira possui métodos científicos que possibilitam ao investidor ou investidores, analisar o seu projeto financeiro, indicando sua viabilidade, rentabilidade, tempo de retorno e lucratividade, entre outras informações.

Esta análise mostra um resultado que os investidores sempre desejam: maximizar suas riquezas. Por isso, fica a critério e responsabilidade do administrador financeiro, o dever de se envolver significativamente nos negócios da organização, porque é através de suas atividades decisivas, voltadas para o desenvolvimento de alternativas de investimento e decisões de financiamentos à longo prazo, além de operações executadas em curto prazo, como gerir corretamente o caixa, negociar com bancos, efetuar a concessão de crédito aos clientes, entre outras tarefas, que o torna responsável pela criação de valor nesse departamento (LEMES JÚNIOR, RIGO e CHEROBIM, 2005). A importância do administrador financeiro e dos seus conhecimentos adquiridos para gerir esse setor, é de grande relevância para a obtenção do controle e sucesso financeiro da empresa.

Para isso, a análise de investimentos é utilizada para tal finalidade. Esta metodologia é plausível para o capital investido, principalmente quando este é de grande magnitude, e essa ação torna-se um dos passos que levam ao possível sucesso do retorno desse capital. Tal análise, contida no orçamento de capital, é de grande relevância para o investidor que tem o objetivo de avaliar as várias alternativas de investimento existentes, pois isso lhe trará informações que o possibilitam tomar uma perfeita decisão de escolha diante das opções apresentadas, levando então à saber, qual alternativa o conduzirá ao melhor resultado apresentado.

O objetivo deste é identificar a viabilidade econômica de um investimento do ramo de serviços de aluguel de espaço para eventos, surge então a problemática do trabalho: será que na atual conjuntura econômica que o país está atravessando, existe a possibilidade de haver uma viabilidade econômica no investimento proposto?

Este trabalho está disposto nos seguintes tópicos: introdução; revisão da literatura, onde apresenta os subtópicos dissertando sobre cada ferramenta básica utilizada na análise; metodologia utilizada no trabalho; análise dos dados; considerações finais e referências bibliográficas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. FINANÇAS E ANÁLISE DE INVESTIMENTOS

Finanças é um termo que remete rapidamente à estrutura que envolve o capital de uma empresa. Este, abrange não só o seu setor, mas todos os demais

setores que constituem uma organização, orbitam em finanças. Ela é constituída por uma ordem que reúne princípios financeiros e econômicos utilizado com o objetivo principal e esperado por todos os acionistas: de maximizar as riquezas da organização, usando então o VPL para aferir a viabilidade. Tal empresa apenas consegue maximizar sua riqueza ao investir em projetos que acarretem em um lucro elevado e que haja nele o mínimo de risco. Porém, vários fatores externos e internos podem não cumprir com o plano proposto, levando a crer que essa perspectiva torna-se um pouco incerta (GROPPELLI e NIKBAKHT, 2007). Toda operação financeira envolve esse risco, pois é preciso que o administrador financeiro trabalhe sob essa ótica, pois alguns dos fatores que influenciam a esse cuidado são as taxas de inflação e a constante oscilação de preços no mercado.

O segmento de mercado financeiro tem a função de estudar os comportamentos de mercado, sua variação de títulos e valores referentes à mobiliária. As finanças corporativas estudam tão somente o processo de tomada de decisões das organizações e as finanças pessoais, surgiram recentemente e atuam no setor que remete à administração financeira familiar e pessoal de cada indivíduo.

Dentro do orçamento de capital, existem ferramentas que possibilitam fazer uma avaliação de qual projeto de investimento é mais viável para a empresa. A análise financeira trás essas ferramentas que calculam a viabilidade dos investimentos propostos. As técnicas fundamentais que podem efetuar esses cálculos, segundo Gitman (2008) são: períodos de payback, valor presente líquido e taxa interna de retorno. Estas serão especificadas nos tópicos que seguem a fundamentação teórica desse artigo. Mas, para uma melhor complementação nessa análise, necessita-se também utilizar-se do payback simples e descontado, entender o significado da TMA e o risco que o projeto possuirá.

2.2. FERRAMENTAS BÁSICAS UTILIZADAS NA ANÁLISE DE INVESTIMENTOS

2.2.1. Fluxo de Caixa

Utilizar o fluxo de caixa apenas quando a situação da empresa está negativa, não é uma boa alternativa para recuperá-la de uma possível falência. No entanto, nas crises ou na fase terminal, o resultado financeiro exposto pelo caixa disponível ou a ser disponível torna-se importante para a organização. Em algumas empresas, o fluxo de caixa é observado como um instrumento tático. Em outras, ele ganha poder de ser utilizado como uma ferramenta estratégica nos negócios (FREZATTI, 2007). A importância de utilizá-lo também como diferencial competitivo é um ponto a ser considerado pelas grandes empresas que querem estar à frente dos concorrentes, tendo em total poder e controle o seu capital.

O fluxo de caixa é definido por Assaf Neto (2012), como o representante de pagamentos e recebimentos que são observados num estimado tempo. Torna-se comum as operações financeiras envolverem o fluxo de caixa em suas operações,

como por exemplo, os empréstimos e financiamentos de diversos tipos. O fluxo de caixa pode ser classificado de diferentes formas: períodos de ocorrência, (que são os *postecipados, antecipados* ou *diferidos*), de periodicidade (os que possuem períodos iguais ou diferentes entre si), de duração (que podem ser chamados de limitados ou indeferidos) e os de valores (que possuem valores variáveis ou constantes).

Percebe-se então, que o fluxo de caixa tem papel primordial numa análise financeira, sendo responsável pelo controle de entrada e saída do capital, suas aplicações e tempo em que foi movimentado, classificando-se como uma relevante variável a ser utilizada em um projeto financeiro.

2.2.2. Períodos de Payback e Payback Descontado

O período de payback trata-se de outro método utilizado, sendo responsável por determinar o tempo que o investimento inicial levará para ser recuperado. Brito (2012, pág 51) disserta que o período de payback "é o período de tempo em que ocorre o retorno do investimento. Calculado no fluxo de caixa de vida útil de dez anos, o *payback* apresenta-se de várias maneiras para cada tipo de empresa". Este foi o primeiro método formal utilizado para a avaliação de projetos e atualmente, tornou-se uma variável usada para aferir o tempo de retorno do investimento. O tempo é definido de acordo com a perspectiva que a empresa determina o retorno do seu capital.

Existem dois tipos comuns de payback: o payback simples e o descontado. Assaf Neto (2008), refere-se à esses dois tipos de payback com nomenclaturas diferentes, mas que expressam o mesmo significado: payback **médio** e **efetivo**. O primeiro tipo, é calculado efetuando a soma dos fluxos de caixa e dividindo por seu período de tempo, extraindo então a média, onde é aplicada na divisão do valor de investimento pelos valores médios dos fluxos de caixa esperados. Já o segundo modo, considera os fluxos de caixa em seus respectivos períodos de ocorrência. O payback descontado ou efetivo é a ferramenta mais confiável para ser utilizada na análise da viabilidade de um projeto.

O período de payback, tem em sua classificação, o que revela se o projeto possui ou não viabilidade para ser executado. Gitman (2008), determina essa classificação da seguinte forma:

- Período de payback menor que a recuperação, o projeto é **viável**
- Período de payback maior que a recuperação, o projeto é **inviável**

Apesar dessa ferramenta ser prática, ela não pode ser utilizada isoladamente para medir os parâmetros de viabilidade dos projetos propostos, por isso, é preciso que ela seja complementada pelo VPL, TMA e TIR, ferramentas que serão abordadas nos tópicos seguintes.

2.2.3. Valor Presente Líquido (VPL)

O Valor Presente Líquido (VPL) ou New Present Value (NPV) é uma variável que tem a função de apresentar a soma do valor presente das saídas e o valor presente das entradas de caixa. Essa variável impetra uma técnica proporcionalmente aceitável, pois considera o valor do dinheiro no tempo (Braga 2011).

Esse método calcula, em termos de valor presente, o impacto que será causado pelas alternativas de investimento. Ele mede o valor presente dos fluxos de caixa que foram obtidos no projeto ao longo de sua vida útil, levando então a melhor escolha do capital, pois este eleva o valor da empresa (SAMANEZ, 2013). O autor apresenta a fórmula (pág 188), que define o cálculo do VPL:

$$\mathrm{VPL} = -\mathrm{I} + \sum_{t=1}^{n} \frac{FC_t}{(1+K)^t}$$

Figura 1 – Cálculo do VPL

Explicando a fórmula: FC_t significa o fluxo de caixa no t- período; I representa o investimento inicial; K representa o custo de capital implantado. A somatória indica que é necessário realizar a soma da data 1 até a data n dos fluxos de caixa que foram descontados inicialmente.

Assim como no payback, o VPL também tem os seus critérios que levam à aceitação ou reprovação de um projeto. Esses critérios decisivos e importantes na tomada de decisão, são considerados quando:

- O VPL > 0, o projeto é viável e portanto, aceito
- O VPL < 0, o projeto é inviável, portanto, rejeitado
- O VPL = 0, o projeto não terá lucro ou prejuízo, portanto, será neutro

Existe uma justificativa para a utilização do método VPL num projeto. Um VPL zero significa que os fluxos de caixa trazem apenas o suficiente para repor o capital investido, provendo juntamente a taxa de retorno que o capital exige. Quando o VPL é positivo, este estará gerando mais caixa do que o previsto para suprir a liquidação de dívidas e irá proporcionar o retorno exigido pelos acionistas (Weston e Brigham, 2004).

2.2.4. TIR (Taxa Interna de Retorno)

A técnica denominada TIR – Taxa Interna de Retorno (ou IRR – Internal Rate of Return), é considerada uma das técnicas mais complexas e sofisticadas, utilizada na análise de investimentos. Casarotto Filho e Kopittke (2010), apresentam essa taxa "[...] para a qual o Valor Presente Líquido do fluxo é nulo". Ela possui um nível de dificuldade um pouco elevado, isso em relação ao cálculo do VPL, sendo mais

confiável calculá-la através de uma calculadora financeira. Porém, o seu cálculo efetuado manualmente não é impossível, sendo praticado pelo método "tentativa – erro". Esta taxa de desconto, segundo Gitman e Madura (2006, pág 294), "[...] iguala a $0 o NPV de uma oportunidade de investimento. É a taxa de retorno anual composta que a empresa obterá se investir o projeto e receber as entradas de caixa dadas". Tal técnica é utilizada como critério decisivo de aceitação ou rejeição de um projeto e possui os seguintes critérios:

- Quando a TIR > projeto, este deverá ser aceito.
- Quando a TIR < projeto, este deverá ser rejeitado.

Brigham e Ehrhardt (2007, pág 510), apresentam a seguinte fórmula da TIR:

$$\mathrm{CF} + \frac{\mathrm{CF_1}}{(1+\mathrm{IRR})^1} + \frac{\mathrm{CF_2}}{(1+\mathrm{IRR})^2} + \cdots + \frac{\mathrm{CF_n}}{(1+\mathrm{IRR})^n} = 0$$

$$\mathrm{NPV} = \sum_{t=0}^{n} \frac{\mathrm{CF_t}}{(1+\mathrm{IRR})^t} = 0$$

Figura 2 – Fórmula da TIR.

Esse método possui uma razão lógica para ser utilizado. A TIR de um projeto é a taxa de retorno que se espera. Caso essa taxa exceda o custo utilizado para finalizar o projeto permanecerá um superávit após o pagamento do capital que foi investido e isso será pago aos acionistas. Por essa ótica, percebe-se então, que executar um projeto que possua a TIR maior que o custo de capital, aumentará a riqueza dos acionistas. Porém, se houver o contrário e a taxa se apresentar menor que o custo de capital, a execução do projeto causará desembolso extra de capital por parte dos acionistas (BRIGHAM E EHRHARDT (2007). Por esses motivos, nota-se a relevância de utilizar essa técnica, pois ela apresenta uma característica de ponto de equilíbrio entre o capital investido e o seu retorno interno.

2.2.5. TMA (Taxa Mínima de Atratividade), Risco e Retorno

Quando um investimento é efetuado, predetermina-se de forma percentual o retorno esperado do projeto, para que assim, este possa recuperar o que foi investido. Segundo Megliorini e Vallim (2011, pág 126) "A TMA (Taxa Mínima de Atratividade) consiste na taxa mínima de retorno que cada projeto deve proporcionar para remunerar o capital investido nele". Quando a TMA é determinada pelas empresas, essa atividade torna-se mais complexa e ela fica dependente da prefixação do prazo de retorno ou das alternativas que demandem estratégias relevantes (Casarotto e Kopittke 2010).

Essa taxa se associa a um baixo risco que deve trazer no mínimo a taxa de juros que é equivalente à rentabilidade das aplicações feitas no momento. Isso leva à uma concepção de que um novo investimento aconselhavelmente só poderá ser

considerado quando a taxa de retorno examinada for superior à TMA.

Por causa dessa perspectiva, todo investimento possui duas alternativas: a do retorno e a do risco. Basear-se apenas na informação de que o capital será confirmadamente recuperado, não é sensato. O risco, assim como o retorno existem, e ambos andam juntos no momento em que o investimento é aplicado. Os autores Gitman e Madura (2006, pág 128), dissertam que o retorno "é o ganho ou perda total obtida sobre um investimento em dado período". O retorno então, pode ser tanto o lucro estimado que voltará para o investidor no fim do período proposto, quanto todo o prejuízo gerado pelo fracasso do investimento.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para que houvesse a realização dessa pesquisa, o presente artigo utilizou-se da metodologia apresentada por Vergara (1998), que classifica-as nas seguintes denominações: quantos aos meios e quantos aos fins.

Quanto aos meios, a pesquisa é caracterizada como bibliográfica, que segundo Lakatos e Marconi (2003), a pesquisa bibliográfica é captada por fontes secundárias, e abarca toda a bibliografia que é relacionada com o objeto de estudo e exposta publicamente, tanto em publicações, teses, livros, jornais, revistas, monografias etc. Para isso, os dados secundários foram adquiridos através da revisão da literatura utilizando livros de vários autores que abordaram sobre os assuntos discorridos anteriormente.

Quanto aos fins, a pesquisa é classificada como um estudo de caso, onde na visão de Gil (2008, pág 57 e 58) "é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado [...]". Por esse motivo, o artigo se constitui estudando o melhor orçamento que será aplicado na reforma do espaço atualmente desativado.

Esta pesquisa também caracteriza-se como quantitativa, pois "considera o que pode ser quantificável, o que significa traduzir em números, opiniões e informações para classifica-las e analisa-las" (KAUARN, MANHÃES E MEDEIROS, 2013. pág 26 e 27). Nesse caso, o que pode ser traduzido como quantificável, foram as fórmulas e resultados numéricos explanados pela análise. Para a ocorrência desse fato, foram analisados os orçamentos propostos por cada construtora em relação aos investimentos que a empresa deseja desembolsar na reforma do espaço para assim, optar pelo menor orçamento, onde pôde-se avaliar o seu Demonstrativo do Resultado do Exercício, posteriormente sendo calculado as variações dos fluxos de caixa, seguido do payback médio e descontado, Valor Presente Líquido e da Taxa Interna de Retorno.

A DRE de cada ano foi construída com a ajuda do software Microsoft Word 2010. Para o cálculo da variação do fluxo de caixa, do VPL e da TIR, foi utilizada a calculadora HP-12C. Tosi (2009) ensina as sequências e funções do fluxo de caixa na calculadora:

Sequência	Função
g + PV	CFo – Fluxo de caixa inicial (na data zero)
g + PMT	CFj – Fluxo líquido de caixa nas datas futuras (após a data zero)
g + FV	Nj – Função da repetição do último fluxo de caixa registrado
f + PV	NPV – *Net Present Value*, ou seja, Valor Presente Líquido
f + FV	IRR – *Internal Rate Return*, ou seja, Taxa Interna de Retorno

Fonte: TOSI, 2009. pág 185

Quadro 1 – Funções de fluxo de caixa, VPL e TIR da HP-12C

Para calcular o VPL, o autor também apresenta uma sequência, onde utiliza-se a função NPV, aciona ao pressionar as teclas *f + PV* , que por meio desta é possível calcular o valor atual de entradas e saídas de caixa, onde estas tem o desconto da determinada taxa de juros compostos. Por fim, a TIR é calculada por meio da função *IRR* contida na HP-12C, que é concluída ao pressionar as teclas *f + FV*. Observa-se que as teclas onde contêm as funções para calcular o VPL e a TIR estão expressas em sua nomenclatura em inglês, por isso que são definidas como NPV e IRR. Os tópicos seguintes trazem então, as análises dos dados dos projetos propostos e os seus devidos cálculos. Todos os dados, tabelas e resolução das fórmulas foram tabuladas com o auxílio do *software* Microsoft Word 2010.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1. ESTIMATIVA DOS ORÇAMENTOS PROPOSTOS PELAS CONSTRUTORAS

Após as análises feitas no local pelas construtoras, foram feitas três estimativas de orçamentos correspondentes ao dispêndio total direcionado à reforma. Estes encontram-se dispostos no quadro abaixo:

Orçamentos Propostos pelas Construtoras		
Orçamento A	Orçamento B	Orçamento C
R$ 1.200.000,00	R$ 1.000.000,00	R$ 1.400.000,00

Fonte: Autoria Própria, 2016

Quadro 2– Orçamentos Propostos

Diante desses valores, procurou-se optar pelo orçamento B, pois ele apresenta-se como o mais econômico para a aplicação no projeto de reforma, tanto por ser o menor valor, quanto por ter teoricamente o tempo de retorno mais rápido. Também optou-se por esse orçamento, pelo fato desse projeto ser financiado apenas com capital próprio. O investidor estima uma TMA de 20% do capital investido.

4.2. DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO (DRE)

Abaixo, estão expressas todas as Demonstrações do Resultado do Exercício

construídas desde o ano 0 até o ano 5 e descritas da seguinte forma: **Receita Sobre Serviços (aluguel do imóvel)**, onde define-se sendo o desembolso inicial de caixa; as **Despesas Operacionais**, descritas em: salários (mão de obra), água, luz, telefone, segurança terceirizada, material de expediente e a depreciação do imóvel (4%); após esse passo, o **Resultado Operacional Antes do IR**, que é a diferença entre a Receita Sobre Serviços e as Despesas Operacionais, descontando em cima desse resultado, a **Provisão para IR de 15%** e por fim o resultado do **Lucro Líquido** obtido no ano 0.

4.2.1. Análises das Demonstrações do Resultado do Exercício: Ano 0 à Ano 5

Abaixo, estão os Demonstrativos do Resultado do Exercício, construídos em base do orçamento proposto pela construtora B, iniciando pelo ano 0 (ano do investimento) e seguindo até o ano 5 (prazo determinado pelo investidor para a reforma do espaço, além de ser caracterizado como longo prazo).

Analisando o quadro acima, trata-se então da DRE estimada pelo investidor, baseando-se no orçamento cedido pela construtora. Essa DRE foi montada e adaptada pelo modelo apresentado por Assaf Neto (2014). No ano 0, que é o ano onde o investimento é aplicado, a receita sobre serviços foi de R$ 1.000.000,00. As despesas operacionais foram a soma de: salários (mão de obra) de R$ 163.800,00 (composta pelo total de 6 funcionários que reformaram o local, sendo 4 pedreiros remunerados com R$ 1.000,00 cada e 2 serventes de pedreiro, remunerados com R$ 880,00 cada); utilização hídrica que custou R$ 6.000,00; utilização elétrica de R$ 4.800,00; contratação de seguranças por uma empresa terceirizada que custou R$ 36.000,00; serviços telefônicos com total de R$ 4.800,00; material de expediente que custou R$ 3.000,00 e a depreciação do imóvel de 4% da receita sobre serviços, que contabilizou R$ 40.000,00. Após essa descrição, foi buscado o resultado operacional antes do IR, que é a diferença entre a receita sobre serviços e as despesas operacionais, onde resultou em R$ 999.836,20. Após, descontou-se 15% do IR em cima do resultado anterior, onde o valor desse desconto foi de R$ 149.975,43 e por fim, o lucro líquido obtido no ano 0, que foi de R$ 849.860,77.

DRE ANO 0 R$		ANO 1 R$	ANO 2 R$	ANO 3 R$	ANO 4 R$	ANO 5 R$
RECEITA SERVIÇOS	1.000.000,00	1.500.000,00	2.265.000,00	3.442.800,00	4.475.640,00	5.370.768,00
(-) DESPESAS	163.800,00	169.670,40	202.462,80	226.352,64	267.666,24	303.471,36
Mão de obra	69.200,00	70.502,40	71.912,40	73.350,60	73.350,60	73.350,60
Água	6.000,00	3.672,00	3.745,44	3.820,32	3.820,32	3.820,32
Luz	4.800,00	3.672,00	3.745,44	3.820,32	3.820,32	3.820,32
Telefone	4.800,00	4.896,00	4.993,92	5.093,76	5.093,76	5.093,76
Segurança Terceirizada	36.000,00	24.480,00	24.960,00	25.468.92	25.468.92	25.468.92
Material de Expediente	3.000,00	2.448,00	2.505,60	2.555,64	2.555,64	2.555,64

Depreciação (4%)	40.000,00	60.000,00	90.600,00	137.712,00	179.025,60	214.830,72
= ROL ANTES DO IR	999.836,20	1.330.329,60	2.062.537,20	3.216.447,36	4.207.973,76	5.067.296,64
(-) Provisão para IR (15%)	149.975,43	199.549,44	309.380,58	482.467,10	631.196.06	760.094,49
= LL	849.860,77	1.130.780,16	1.753.156,62	2.733.980,25	3.576.777,69	4.307.202,14

Fonte: Autoria Própria, 2016
Quadro 3 – DRE Estimada

A DRE acima apresenta o resultado estimado, obtido após um ano do investimento. A receita sobre serviços teve um aumento de 50%, elevando-se para R$ 1.500.000,00. As despesas operacionais tiveram um aumento nos salários, uma diminuição na despesa hídrica e na despesa elétrica, aumento na despesa telefônica, redução na despesa de segurança e redução com despesas destinadas ao material de expediente. A depreciação, por ser uma taxa fixa, é inalterada. As despesas operacionais foram de R$ 169.670,40 que, descontadas da receita sobre serviços, apresentou um total de R$ 1.330.329,60 como resultado operacional antes do IR, onde foi descontada a taxa de IR de 15%, que também é uma taxa fixa, trazendo ao final um lucro líquido de R$ 1.130.780,16 que expresso de forma percentual, revela um aumento de aproximadamente 75,15% entre o lucro líquido do ano 0 e o lucro líquido do ano 1.

O Demonstrativo do Resultado do Exercício do ano 2 obteve um aumento percentual de 51% em sua receita sobre serviços referente ao ano 1, totalizando R$ 2.265.000,00. Nas despesas operacionais, houve um aumento em todos os componentes, menos na taxa de depreciação. O resultado operacional antes do IR totalizou R$ 2.062.537,20 que descontado os 15% do IR, demonstrou um lucro líquido de R$ 1.753.156,62 que em percentuais, mostra um crescimento do lucro líquido do ano 1 para o ano 2.

No ano 3, a receita sobre serviços obteve um aumento de 52% em relação à receita sobre serviços expressa no ano 1, trazendo um montante de R$ 3.442.800,00. As despesas operacionais mantiveram o seu crescimento distribuído entre o salário (mão de obra), água, luz, telefone, segurança terceirizada e material de expediente. Somando todos esses valores com os 4% da depreciação em cima da receita sobre serviços, houve um total de R$226.352,64. Diminuindo esse valor com o total da receita sobre serviços, obteve-se o resultado operacional antes do IR de R$ 3.295.579,60. Descontando então a provisão de 15% do IR, o seu lucro líquido obtido no ano 3 foi de R$ 3.216.447,36.

O Demonstrativo do Resultado do Exercício do ano 4 apresenta uma receita sobre serviços 30% maior que a do ano 3. As despesas operacionais também aumentaram. O resultado operacional antes do IR foi de R$ 4.207.973,76, onde a provisão para IR de 15% do mesmo, apresentou um lucro líquido de R$ 3.576.777,69.

Por fim, a DRE do ano 5 apresentou sua receita sobre serviços de R$ 5.370.768,00 que em termos percentuais, foi 20% maior que a receita apresentada

no ano 4. As despesas operacionais também aumentaram. O resultado operacional antes do IR foi de R$ 5.067.296,64; a sua provisão para o IR de 15% totalizou R$ 4.307.202,14 de lucro líquido.

4.3. APLICAÇÕES DOS CÁLCULOS

4.3.1. Variação do Fluxo de Caixa

Os cálculos apresentam as variações dos fluxos de caixa de um ano para outro. Para obter as variações, foram subtraídos os valores do ano seguinte com o ano anterior. Para melhor interpretação, abaixo a explicação da fórmula e dos valores que compõem as variações:

- **ΔLOP_B**: variação do lucro operacional bruto do ano 1 – ano 0 (exemplo)
- **IR**: taxa de 15% descontada da variação do lucro operacional bruto
- **ΔDND**: variação das despesas não desembolsáveis; depreciação do ano 1 – ano 0 (exemplo)

Abaixo, uma figura que expressa melhor os resultados dos fluxos de caixa dos demonstrativos do resultado do exercício.

Fonte: Autoria Própria, 2016
Figura 3 – Variação do Fluxo de Caixa do Investimento.

A figura acima representa o desembolso inicial do investimento, que foi de R$ 1.000.000,00 expresso como a saída de caixa e portanto, como trata-se de um investimento, este encontra-se no ano 0. No ano 1, percebe-se que a variação do fluxo de caixa foi de R$ R$340.918,99; no ano 2, essa variação sobe para R$712.976,46. O ano 3 apresenta o maior fluxo de caixa, totalizando R$1.118.535,64. O quarto ano apresenta um fluxo de caixa de R$1.021.823,04 e o

fluxo de caixa do ano 5 trás o valor de R$945.255,17. O gráfico mostrou-se com ápice no ano 3 e queda nos anos subsequentes. Porém, mesmo decrescente, apresenta-se com valores maiores que nos anos 1 e 2.

4.3.2. Payback Médio e Descontado

4.3.2.1. Payback Médio

$$\textbf{Média:}\ \frac{\text{Soma dos fluxos de caixa}}{\text{Quantidade de fluxos de caixa}} \qquad \frac{\text{Investimento}}{\text{Média dos fluxos de caixa}}$$

$$\frac{340.918,99+712.976,46+1.118.535\ldots823,04+945.255,17}{5} = 827.901,86$$

$$\frac{1.000.000,00}{827.901,86} = 1,20 \text{ anos}$$

4.3.2.2. Payback Descontado

Ano 1 + Ano 2

$$(340.918,99) + \left(\frac{340.918,99}{712.976,46}\right) = 2,47 \text{ anos}$$

Analisando os dois tipos de payback, percebe-se que os resultados foram um pouco diferentes. Isso porque o payback descontado é mais preciso e confiável. O resultado pelo payback médio foi de 1,20 anos, ou seja, o retorno do investimento é recuperado em menos de dois anos. Já o payback descontado apresentou um retorno do investimento de 2,47 anos, que traduzindo, significa que o reembolso do investimento acontece em quase 3 anos.

4.3.3. VPL e TIR (Cálculo na HP-12C)

Sequência de teclas para calcular o VPL na HP-12C
1.000.000,00 + CHS + g + PV (CFo)
340.918,99 + g + PMT (CFj)
712.976,46 + g + PMT (CFj)
1.118.535,64 + g + PMT (CFj)
1.021.823,04 + g + PMT (CFj)
945.255,17 + g + PMT (CFj)
f + PV (VPL ou NPV) = R$ 3.139.509,30
f + FV (TIR ou IRR) = 60,65%

Fonte: Autoria Própria, 2016

Quadro 4 – lançamentos do fluxo de caixa e cálculos do VPL e TIR

O quadro acima apresenta o cálculo do VPL e da TIR utilizando a calculadora financeira HP-12C. Nesse processo, são lançados os valores descritos a seguir: investimento de R$ 1.000.000,00 entra com o valor negativo, pois representa a saída de caixa; por isso a tecla CHS é acionada, para negativar o valor. Após isso, ele é lançado como fluxo de caixa 0. Em seguida, os fluxos de caixa são lançados e registrados na calculadora, apertando a função *g* + PMT, que é a tecla onde representa as entradas de caixa. Após todos os lançamentos, ao pressionar as teclas *f* + PV, automaticamente o VPL é calculado, apresentando um valor presente líquido positivo de R$ 3.139.509,30 e por fim, a TIR é calculada em cima do resultado do VPL, ativando as funções expressas nas teclas *f* + FV, onde mostra a TIR na forma percentual positiva de 60,65%, ou seja, o projeto tem um retorno interno maior que o esperado.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após os orçamentos propostos pelas construtoras, procurou-se optar pelo orçamento mais baixo, pois este seria viável para o investidor, já que esteve utilizando um capital próprio e com a expectativa do retorno ser mais rápido. Os resultados coletados e expressos através das análises de cada Demonstrativo do Resultado do Exercício do ano 0 ao ano 5, assim como os cálculos dos fluxos de caixa, dos períodos de payback e dos cálculos do valor presente líquido e taxa interna de retorno, mostraram que o investimento será totalmente viável.

No que diz respeito à análise dos demonstrativos dos resultados do exercício, baseados pelo modelo apresentado por Assaf Neto (2014) e adaptados à estimativa proposta, observou-se que do ano 1 ao ano 3, a receita operacional cresceu consideravelmente, registrando uma queda nos anos 4 e 5. Também houve variações entre o ano 0 e o ano 1 no que diz respeito às despesas operacionais, com aumento na despesa com salários; queda na despesa hídrica e na despesa de energia elétrica, queda na despesa com segurança terceirizada e queda na despesa com material de expediente. Na passagem do ano 1 para o ano 2, houve um crescimento em todas as despesas operacionais, menos na depreciação, pois esta é uma taxa fixa. Correspondente aos anos 3, 4 e 5, as despesas operacionais se estabilizam.

O lucro líquido de um ano para outro mostrou-se sempre positivo, apesar de ter acontecido um decréscimo do ano 4 para o ano 5, isso não trouxe impacto negativo.

No que diz respeito aos cálculos de fluxos de caixa, houve fluxos de caixa positivos e com aumento percentual do ano 1 ao ano 3, sendo o ano 3 o de maior fluxo de caixa registrado no período de longo prazo. Os anos restantes registram valores decrescentes no fluxo de caixa, porém, monetariamente maiores, se comparados aos anos 1 e 2. Quanto aos cálculos dos períodos de payback, o payback médio e o descontado apresentaram resultado com pouca diferença. Pelo payback médio, o retorno do investimento se dá em pouco mais de um ano e pelo payback

descontado, que é a ferramenta onde o resultado é mais confiável, registra um retorno de investimento de quase três anos. Quanto aos resultados do valor presente líquido e da taxa interna de retorno, ambos apresentaram-se positivos.

Conclui-se então, que essa estimativa de investimento é viável para o investidor, cumprindo com o objetivo do trabalho, acompanhado da promessa de retorno de capital antes do tempo exigido e com uma taxa de retorno acima da esperada. Esse trabalho tratado nesse artigo abre possibilidades para que sejam desenvolvidos outros artigos que se aprofundem em técnicas mais específicas contidas no orçamento de capital para analisar um investimento específico.

REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças Corporativas e Valor.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Matemática financeira e suas aplicações.** 12º edição. São Paulo: Atlas, 2012.

ASSAF NETO, Alexandre; LIMA, Fabiano Guasti. **Curso de Administração Financeira.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira.** 1. ed. – 20. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2011.

BRITO, Paulo. **Análise e viabilidade de projetos de investimentos.** 2. ed. – 5 reimpr. – São Paulo: Atlas, 2012.

CASAROTTO FILHO, Nelson; KOPITTKE, Bruno Hartmut. **Análise de Investimentos: matemática financeira, engenharia econômica, tomada de decisão, estratégia empresarial.** 11. ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

DUTRA, José Vieira Sobrinho. **Matemática Financeira.** 7. ed. – 14 reimpr. – São Paulo: Atlas, 2013.

FREZATTI, Fábio. **Gestão do fluxo de caixa diário: como dispor de um instrumento fundamental para o gerenciamento do negócio.** 1. ed. 8 reimpr. – São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GITMAN, Lawrence Jeffrey. **Princípios da Administração Financeira.** 10º edição. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2008.

GITMAN, Lawrence Jeffrey; MADURA, Jeff. **Administração Financeira: Uma Abordagem Gerencial.** 2º reimp. – São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2006.

GROPPELLI, A.A; NIKBAKHT, Ehsan. **Administração Financeira.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

Instrução Normativa da Receita Federal nº 162 de 1998. Acesso em 30/04/2016. Disponível em http://www.leasingabel.org.br/site/Adm/userfiles/IN_SRF_162.pdf

KASSAI, José Roberto. et al. **Retorno de Investimento: abordagens matemática e contábil do lucro empresarial.** 3. ed. – 2. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2007.

KAUARN, Fabiana; MANHÃES, Fernanda Castro; MEDEIROS, Carlos Henrique. **Metodologia da pesquisa: guia prático.** Itabuna: Via Litterarum, 2010.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** / Marina de Andrade Marconi, Eva Maria Lakatos. – 5. ed. – São Paulo: Atlas, 2003.

LEMES JÚNIOR, Antônio Barbosa; RIGO, Cláudio Miessa; CHEROBIM, Ana Paula Mussi Szabo. **Administração Financeira: Princípios, Fundamentos e Práticas Brasileiras.** 2. ed. – Rio de Janeiro. Elsevier, 2005 – 6ª reimpressão.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JAFFE, Jeffrey F. **Administração Financeira: Corporate Finance.** Tradução Antônio Zoratto Sanvicente. – 2. ed. – 7. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2007.

SEBRAE. **Faturamento das micro e pequenas empresas em janeiro é o pior para o mês desde 1998**. Disponível em <http://www.sebraesp.com.br/index.php/45-noticias/financas/18243-faturamento-das-micro-e-pequenas-empresas-em-janeiro-e-o-pior-para-o-mes-desde-1998> Acesso em 26/04/2016.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** São Paulo: Editora Atlas S.A, 1998.

WESTON, J. Fred; BRIGHAM, Eugene F. **Fundamentos da Administração Financeira.** 10º Edição. São Paulo, Pearson Makron Books, 2004.

ABSTRACT: In the current economic context in which the country is going through, it is essential that a new investment is analyzed correctly. To be then due prevention as a future investment will be invested in a new business, financial management has scientific methods that allow the investor or investors, analyze your financial project, indicating its viability, profitability, return time and profitability, among other information. The purpose of this article is to identify the economic viability of a branch of the investment space rental services for events. The methodology of the study was classified as to means and as to ends. As for the means, because we used the books of literature to be built and about the purposes, as was characterized as a field research. This work also has a quantitative approach to data analysis. We used four basic tools for the analysis of venture investments: cash flow, discounted payback period, net present value and internal rate of return. The calculation of cash flows

have been through a DRE presenting profit the first year of business. As treated is an estimate, the cash flows were projected steadily for five years. The payback calculations discounted showed a return of 2.47 years; the net present value was positive in the amount of R $ 3,139,509.30 and the internal rate of return was 60.65%, above the minimum rate of attractiveness proposal of 20%. All these results show the estimated investment to be entirely feasible for the entrepreneur.
KEYWORDS: Finance; Investment analysis; Economic viability.

CAPÍTULO XI

UMA ANÁLISE DOS EFEITOS NA QUALIDADE DO ENSINO APÓS A MUNICIPALIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO NA CIDADE DE SOBRAL

Ana Laís Carvalho de Sousa
Antônio Célio Lopes Bezerra Filho
Dynasandy Gomes do Nascimento
Tatianny Keile Muniz Dias
Fiama Cecília Silvino Sampaio

UMA ANÁLISE DOS EFEITOS NA QUALIDADE DO ENSINO APÓS A MUNICIPALIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO NA CIDADE DE SOBRAL

Ana Laís Carvalho de Sousa
Universidade Estadual Vale do Acaraú, Sobral – Ceará
Antônio Célio Lopes Bezerra Filho
Universidade Estadual Vale do Acaraú, Sobral – Ceará
Dynasandy Gomes do Nascimento
Universidade Estadual Vale do Acaraú, Sobral – Ceará
Tatianny Keile Muniz Dias
Universidade Estadual Vale do Acaraú, Sobral – Ceará
Fiama Cecília Silvino Sampaio
Universidade Estadual Vale do Acaraú, Sobral – Ceará

RESUMO: Mediante a realidade da educação pública no Brasil, denota-se a necessidade de melhorias contínuas. Após a Constituição Federal de 1988, introduziu-se a municipalização no âmbito da educação como forma de proporcionar melhorias na qualidade de ensino. A partir de então, os munícipios tornaram-se responsáveis pela educação básica e regular. Surgindo assim alguns questionamentos capazes de instigar a uma análise acerca dos reais efeitos ocasionados na educação após a municipalização. O presente artigo trata-se de uma pesquisa com abordagem qualitativa e utiliza como objeto de estudo a rede pública municipal de ensino da cidade de Sobral, localizada na Região Norte do estado do Ceará. O objetivo do artigo é analisar os impactos na qualidade do ensino, durante o século XXI, após o ato de municipalizar a educação. Logo, foram utilizados os seguintes procedimentos metodológicos: Avaliação educacional segundo pesquisas do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB); Exposição do Plano Plurianual (PPA) coletados na Prefeitura Municipal de Sobral; Realização de entrevistas semiestruturadas com professores escolhidos de forma aleatória de diferentes escolas e categorias de ensino, além do método de observação. Os resultados analisados de forma imparcial, conclui que a municipalização no âmbito da educação trouxe benefícios para a cidade de Sobral, destacando a criação do Programa de Alfabetização na Idade Certa (PAIC). Em contrapartida, a infraestrutura das escolas municipais em Sobral encontra-se defasada levantando dúvidas em relação à aplicação dos recursos financeiros destinados para a educação.
PALAVRAS-CHAVE: Educação Pública, Ensino, Municipalização, Plano Plurianual

1. INTRODUÇÃO

O processo de municipalização foi introduzido no Brasil com intuito de conceder autonomia política-administrativa aos munícipios para que os mesmos elaborassem suas devidas normas e procedimentos. A Constituição Federal Brasileira de 1988 reconheceu o Município como instância administrativa. A

municipalização é a descentralização das ações políticas e administrativas com distribuição de poderes políticos e financeiros. De acordo com a Constituição Federal de 1988, a municipalização é desburocratizante, participativa, não autoritária, democrática e desconcentrada.

No contexto histórico da Educação Municipal Brasileira observam-se as diversas reformas pelas quais o Brasil tem passado. Tais reformas representam um tema polêmico no âmbito da história da política educacional no Brasil. Antes mesmo de configurar-se um sistema nacional de educação já circulavam propostas no sentido de proceder à reforma das organizações de ensino então existentes. Podemos citar os pensamentos de Anísio Teixeira, o qual ele afirmava que a municipalização do ensino era a resposta a uma situação a ser modificada, afim de que o ensino primário reunisse condições de melhoria de padrão que, de outro modo, não parecia viável. Seria então inspirado na educação norte-americana, de tradições fortemente locais. Desde o passado a insatisfação com a educação gerou movimentos no sentido de sua reestruturação. Em tais contextos as reformas atendiam as expectativas de mudanças expressas na legislação educacional concebida pelo poder central. Usando termos do presente, isto significa dizer que o governo federal (União) sempre exerceu papel decisivo na definição dos rumos perseguidos para a educação. Entretanto, tais movimentos nem sempre tiveram/têm sua origem no âmbito do próprio governo. Ao contrário, muitas reformas nasceram/nascem de demandas e de propostas encaminhadas pela sociedade civil (VIEIRA, 2008). Segundo Martins (ibidem, p. 234), havia "falta de experiência política, burocrática e administrativa" para gerir a realidade instituída pela municipalização da educação, pois esta aumentou os encargos "administrativos, pedagógicos e financeiros para os municípios".

Diante do exposto, pergunta-se: A municipalização trouxe maior qualidade para a rede pública de ensino? Com base nesse questionamento foi realizada uma pesquisa de natureza qualitativa. Foi utilizado como objeto de estudo a rede pública de educação básica do município de Sobral, localizado na Região Norte do Estado do Ceará. A presente pesquisa trouxe como objetivo geral levantar as consequências da municipalização no âmbito da educação básica e procurar avaliar os resultados da educação mediante o processo de municipalização da educação.

2. ASPECTOS LEGAIS DA MUNICIPALIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO

Após a Constituição Federal de 1988, conhecida como Constituição Cidadã e em vigor, surgiu o propósito de tornar a educação mais democrática e descentralizada. Implantar-se-ia então, a municipalização como forma de transferir as atribuições de responsabilidade, que antes era só da União. Os municípios, por sua vez, descentralizariam o serviço da educação deixando de fazer parte da esfera estadual para esfera municipal.

Segundo a Constituição Federal de 1988, (art. 211), dita que:

> A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios organizarão em regime de colaboração seus sistemas de ensino. (EC nº 14/96 e EC nº 53/2006 e EC nº 59/2009). No § 2º Os Municípios atuarão prioritariamente no ensino fundamental e na educação infantil. No § 5º A educação básica pública atenderá prioritariamente ao ensino regular.

Dessa forma, cabe aos municípios atuar na educação básica e atentar-se prioritariamente ao ensino regular, sem que o corpo discente implique em retroceder sua vida estudantil durante a educação básica. No caso de Sobral, o Programa de Alfabetização na Idade Certa (PAIC) teve em sua implantação o intuito de atender ao ensino regular. No inciso segundo fala que prioritariamente os munícipios deverão atender o ensino infantil e fundamental. No município de Sobral é atendido, em consonância ao inciso segundo do artigo 211, o ensino infantil e fundamental.

3. PRECEITOS CONSTITUCIONAIS E A EDUCAÇÃO

Antes de discorrer sobre a municipalização educacional e seus impactos, influências e mudanças, faz-se necessário atentar-se ao Parágrafo único do Artigo 1º: "Todo o poder emana do povo, que o exerce por meio de representantes eleitos ou diretamente, nos termos desta Constituição". Dessa forma, consagra-se uma ordem jurídica e política que se sustenta em duas bases: a democracia representativa (indireta) e democracia participativa (direta). A participação social e popular é um princípio vinculado à democracia. No artigo 205 é determinado que:

> A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

Entende-se assim, que a educação não se restringe ao caráter político, pois passa a envolver obrigatoriamente todos os "*stakeholders*". Logo, a comunidade em geral: os níveis hierárquicos da gestão escolar, a família do aluno e o próprio aluno, devem estar comprometidos em executar com qualidade, incentivar a educação e zelar pela educação concedida, de forma respectiva. A gestão escolar deve ocorrer de forma democrática, onde os professores possam utilizar suas metodologias de ensino de acordo com a realidade da sala de aula. Sendo assim, surge a gestão escolar democrática, em que não só os educadores, mas os educados e os responsáveis pelos educados devem atuar de modo participativo com um objetivo maior: criar uma educação de qualidade. Isso, só se torna possível mediante a concessão de recursos financeiros e de infraestrutura nas escolas de ensino básico. Com a Constituição Federal de 1998, surge a municipalização da educação. Inicialmente pôde ser compreendida como autogerenciamento do Ensino Básico, abrangendo total responsabilidade para o município, mas antes da C.F 88, idealistas já propuseram a municipalização do ensino como ferramenta para a formação de cidadãos humanístico-profissional. Subtende-se que a municipalização da educação

não é característica da contemporaneidade. A partir da legalidade, a participação dos munícipios foi avançando aos poucos, a princípio muito mais conforme a lei do que na prática.

4. EMBASAMENTO TEÓRICO

Os efeitos da municipalização no âmbito da educação podem ser de cunho negativo ou positivo. Isso dependerá diretamente da atuação das políticas públicas municipais na concessão do ensino básico. Existem várias vertentes a serem analisadas acerca dos impactos ao municipalizar, no entanto podemos destacar algumas mais relevantes.

4.1. MUNICIPALIZAR: AUTONOMIA MUNICIPAL *VERSUS* RESTRIÇÃO ORÇAMENTÁRIA E VANTAGENS FINANCEIRAS

Mesmo antes da Constituição Federativa do Brasil de 1988 consagrar a municipalização da educação, Anísio Teixeira (1957) visava à municipalização do ensino como melhoria na educação e assim, apresentou suas ideias em um Congresso Nacional de Municipalidades. Dessa forma pode-se perceber que há várias décadas havia a necessidade de melhorar a educação, uma das formas seria municipalizando o ensino. No entanto, pode-se ressaltar as consequências negativas que a municipalização trouxe, como é afirmado:

> As discussões sobre municipalização têm revelado, principalmente quando se exacerbam os antagonismos político-partidários, que, ao invés de ser cultivado um espírito de colaboração entre os responsáveis pela educação pública, se fomenta um conflito para se tirar vantagens de toda ordem, inclusive financeira. (Monlevade, 1997, p.45)

Subtende-se que o caráter de intolerância retirou a possibilidade de colaboração que deveria ser a base para a construção de uma educação de qualidade norteada pelos princípios da municipalização. A intolerância entre os responsáveis, muitas vezes, são oriundas de divergências partidárias favorecendo um conflito para retirada de vantagens particulares, desconsiderando a melhoria na educação. Nesse caso a municipalização no âmbito educacional deixa de exercer o papel de facilitadora de benefícios de acordo com a realidade local. A autonomia municipal se não estiver em espirito de colaboração, pode somente contribuir para o retrocesso da educação. Caso haja espírito de colaboração, se torna mais fácil tomar decisões e assim o município tem autonomia municipal para melhor gerenciar os repasses financeiros. O espírito de colaboração envolve a democratização para que todos, independente de antagonismo possam ser democráticos. Fonseca (1997) destacava a democratização como pressuposto da municipalização do ensino, pois promovia maior aproximação entre governantes e governados além de condições

para a maior participação, cobrança, fiscalização e controle social das ações de governo. É importante salientar que a municipalização do ensino passa a ter condições de indução, como é indicado na citação:

> Constata-se que essa legislação induz claramente à municipalização. A criação do fundo trouxe como consequência a possibilidade do Município "ganhar" ou "perder" parte de seu próprio orçamento. Assim, premiado pela escassez de recursos, provocada pela recessão e agravada pelo FEF – Fundo de Estabilidade Fiscal e pela Lei Kandir, a possibilidade de não perder recursos torna-se algo desejável. Cresceram também os artifícios de não burlar a lei, pela criação de alunos e funcionários "fantasmas", a fim de ter acesso a recursos do Fundo, tal qual denúncias divulgadas pela imprensa (Oliveira, 1999, p.32).

O município ao "ganhar" recursos, provenientes do Estado e da União proporcionam autonomia para a ocorrência da corrupção tanto no autobenefício monetário quanto na prática do nepotismo. O mesmo percebe-se com frequência não só âmbito educacional. Quando denunciados pela imprensa, os envolvidos acabam tendo por responder por tais delitos. A não realização de benefícios, obras, programas na educação do município, pode induzir que esteja ocorrendo corrupção. Caso o município perca recursos, oriundos do Estado e União, impede o investimento na criação de programas municipais para educação, entre outros benefícios que poderiam ser criados para melhorar a qualidade educacional.

4.2. DECISÕES PEDAGÓGICAS: OPORTUNIDADES E ENTRAVES

A municipalização no âmbito educacional trouxe como consequência segundo afirma Peixoto (1999) a ideia de descentralização do ensino que foi sempre apresentada como portadora de vantagens, como exemplo: propicia uma ação política menos burocratizada; permite maior flexibilidade nos currículos; possibilita uma gestão mais democrática nas escolas; permite maior proximidade da população em relação ao poder público municipal em comparação com o estadual e o federal. No entanto, se essa aproximação pode significar por um lado, gestão democrática, por outro, pode configurar-se em gestão subordinada ás oligarquias locais. Como afirma Paro (2001) que diante do caráter hierárquico da distribuição da autoridade, visa estabelecer relações verticais, de mando e submissão, em prejuízo de relações horizontais, favoráveis ao envolvimento democrático e participativo. Além disso, o diretor aparece, diante do Estado, como responsável último pelo funcionamento da escola, diante dos usuários e do pessoal escolar, como autoridade máxima. Assim, tendo de fato que prestar contas apenas ao Estado ou município, acaba, independentemente de sua vontade, servindo de preposto deste diante da escola e da comunidade. Por sua vez, a existência de mecanismos de ação coletiva como a Associação de Pais e Mestres e o Conselho de Escola, que deveriam propiciar a participação mais efetiva da população nas atividades da escola, parece não estar servindo satisfatoriamente a essa função, em parte devido a seu caráter formalista

e burocratizado.

Toda escola pública pode elaborar e efetuar um projeto pedagógico, em consenso com a administração central da educação (secretarias e delegacias da educação, entre outros) e observar as suas necessidades, a fim de obter êxito nos recursos humanos da gestão escolar. A mesma atuaria de forma participativa, onde servidores e professores, exerceriam suas funções com autonomia. Assim, a aplicação de recursos financeiros seriam mais bem destinados, adaptando-se a realidade da escola em questão. É preciso ressaltar que a determinação sobre os recursos humanos e financeiros é uma condição imprescindível para a consecução do projeto pedagógico. Projeto este compreendido como tomada de consciência dos principais problemas da escola, das possibilidades de solução e definição das responsabilidades coletivas e pessoais para eliminar ou atenuar as falhas detectadas, segundo afirma Sposito (1990).

5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa qualitativa foi realizada durante o mês de janeiro de 2016, na cidade de Sobral localizada na Região Norte do Ceará. O objetivo do artigo é buscar analisar de forma imparcial os efeitos da municipalização no âmbito da educacional, durante o século XXI (2001-2016). A metodologia da pesquisa é composta de três etapas: (a) Avaliação educacional segundo pesquisas do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB); (b) Exposição do Plano Plurianual (PPA) coletados na Prefeitura Municipal de Sobral; (c) Realização de entrevistas semiestruturadas com professores escolhidos de forma aleatória de diferentes escolas e categorias de ensino, além do método de observação. As três etapas consistem em analisar os seguintes questionamentos: Como a qualidade educacional da cidade é repercutida nacionalmente? Quais os fundos monetários recebidos pelo Estado e pela União? Com é a percepção dos docentes em relação a qualidade de sua escola?. Utilizando o objeto de estudo da pesquisa, a rede pública municipal de ensino da cidade de Sobral, trouxe evidências acerca da atuação da municipalização como um método eficaz para a melhoria qualidade da educação e ainda quais os meios que precisam ser utilizados para que a educação básica e regular atue da melhor maneira. A rede municipal da cidade de Sobral não conta com ensino médio. Por esse motivo, na terceira etapa da metodologia as categorias de ensino utilizadas para as entrevistas com os docentes foram: ensino infantil, ensino fundamental I (1ª ao 5ª ano); ensino fundamental II (6ª ao 9ª ano) e educação de jovens e adultos (EJA). As entrevistas semiestruturadas foram realizadas em diferentes escolas do munícipio. A cidade de Sobral conta com um número de 53 escolas municipais, segundo fontes coletadas na Prefeitura Municipal. Envolveu um embasamento teórico, de relevantes autores no âmbito educacional da municipalização. Após a municipalização é importante mencionar autores como Sposito (1990), Montevade (1997), Fonseca (1997), Oliveira (1999) e Paro (2001), os mesmos viabilizaram em suas obras temas capazes de nos fazer refletir sobre as

consequências positivas ou negativas que possam ser trazidas pela municipalização da educação.

6. RESULTADOS E DISCUSSÕES

6.1. EDUCAÇÃO EM SOBRAL SEGUNDO PESQUISAS DO ÍNDICE DE DESENVOLVIMENTO DE EDUCAÇÃO BÁSICA (2001 Á 2011)

Cabe ao munícipio, segundo a Constituição Federal de 1988, conceder educação básica prioritariamente ao ensino regular que ocorre quando o ensino infantil, fundamental e o ensino médio ocorra sem interrupção. Como o ensino regular não acontece, foi criado o Ensino de Jovens e Adultos (EJA) com o intuito de conceder a educação básica aos que paralisaram seus estudos e/ou nem mesmo foram alfabetizados. No Brasil sabe-se, embora venha se reduzindo contemporaneamente, ainda é alta a taxa de analfabetismo. Com o intuito de amenizar o analfabetismo nas escolas, entre 2001 e 2004, a Secretária de Desenvolvimento da Educação do Município de Sobral, no estado do Ceará, protagonizou uma significativa experiência da gestão de uma Política de Alfabetização na Idade Certa – PAIC. Esse programa foi oficializado em 2004 e foi possível, mediante a municipalização da educação permitindo em âmbito municipal, obter destaque na melhoria e qualidade do ensino básico. A municipalização do ensino na cidade de Sobral desenvolveu e expandiu a visão para uma melhor qualidade do ensino básico nas escolas, pois segundo pesquisas o IDEB do estado para o 4º e 5º ano pulou de 3,2, em 2005, para 4,9 em 2011 (o esperado era 4,0). Se em 2007 apenas 15 municípios, de um universo de 184, tinham nível considerado desejável de alfabetização (um deles era Sobral). Segundo a Secretária de Desenvolvimento da Educação do Munícipio de Sobral, esses resultados são impactos do processo de municipalização da cidade de Sobral. Segundo os sites locais, estaduais e nacionais, tais como: Folha de São Paulo, UOL, O Globo, a cidade de Sobral é tida como referência em ensino fundamental, pois sempre estão classificadas em avaliações feitas pelo Índice de Desenvolvimento de Educação Básica (IDEB). A Rede Municipal de Ensino de Sobral obteve nota de 7,3 no ano de 2011, que avaliou alunos do 5° ano do Ensino Fundamental, em todo o Brasil. O resultado foi divulgado pelo Ministério da Educação (MEC). O desempenho das escolas de Sobral ficou acima da média do Ceará, que foi de 4,9, e, também, acima da média nacional, de 5,0.

6.2. O PLANO PLURIANUAL DE SOBRAL (2014 - 2017)

Antes de começarmos a discorrer sobre o Plano Plurianual (PPA) de Sobral

pós- municipalização da educação é importante ressalvar que PPA é um plano de médio prazo, que constitui as Diretrizes, Objetivos e Metas a serem seguidos pelo Governo Federal, Estadual ou Municipal. O planejamento do Plano Plurianual (PPA) deve ser referente há quatro anos, ele é previsto no Artigo 165 da Constituição Federal de 1988, e regulamentado pelo Decreto 2.829 de 29 de outubro de 1998. Com isso consolida-se imprescindível que o governante com suas secretarias planejem todas as suas ações (projetos e programas) incluindo seu orçamento de maneira que não entre em contradição com as diretrizes nele expressas, contendo o prazo de conclusão e fontes de financiamento do mesmo. Porém é importante evidenciar que esse planejamento é dinâmico e precisa ser adaptado de acordo com as necessidades e as capacidades.

O Plano Plurianual se mostra como principal instrumento de planejamento estratégico, justamente pelo fato de que nele são definidas as diretrizes, as estratégias e os objetivos da administração municipal. Dessa forma, serve de base para as ações dos gestores de políticas públicas durante o mandato do prefeito e sendo importante também porque podem ajudar os responsáveis pela efetivação do ensino do município e mesmo para os cidadãos a obterem as respostas de perguntas básicas bem como: o que fazer e aonde fazer, quando fazer, a quem cabe à responsabilidade, quanto custarão e finalmente como fiscalizar. Com o Plano Purianual é possível ter uma melhor transparência quanto à aplicação dos recursos públicos. Sabendo que é característica do Plano Plurianual expor todos os programas e demais informações. É obtido maior controle do orçamento, tanto por parte da prefeitura como da sociedade e melhor integração além de compatibilização dos instrumentos básicos de planejamento ao orçamento.

> O Plano Plurianual de Sobral 2014-2017 engloba recursos da ordem de R$ 2.660.229.183,87, provenientes de diversas origens, com destaque para as receitas próprias com R$ 1.067.810.394,79, as do Sistema Único de Saúde com R$ 580.788.471,21, e as receitas do FUNDEB e FNDE com R$ 498.057.847,53 (III - Concepção do Plano, 6. Financiamento do Plano).

É possível através dessa citação, observar a força do município que detém mais 40% dos recursos para o financiamento do Plano Plurianual (PPA) e ainda vemos o quão importante o apoio financeiro do FUNDEB aos municípios que no caso apresentou uma participação financeira em relação ao total de recursos para o financiamento do plano de quase 19%, mas o FUNDEB como foi visto anteriormente é um fundo exclusivo para educação, sendo assim será necessário fazer uma análise mais especifica no PPA de Sobral.

Figura 1: Aplicação dos Recursos na Manutenção e no Desenvolvimento do Ensino – 2014 a 2017 (Constituição Federal – Artigo 212 / Emenda Constitucional nº 14 de 12/09/1996)

R$ 1,00

DISCRIMINAÇÃO				
RECEITA	2014	2015	2016	2017
IMPOSTOS PRÓPRIOS (A)	39.094.571	42.125.425	45.478.411	49.279.266
IPTU	5.124.036	5.523.702	5.963.328	6.456.916
IRRF	7.860.276	8.344.077	8.866.416	9.440.073
ITBI	2.993.257	3.128.552	3.269.962	3.417.765
ISS	21.036.897	22.923.144	25.039.294	27.483.567
Receita da Divida Ativa, Multas e Juros de Mora Sobre Tributos	2.080.105	2.205.951	2.339.411	2.480.945
TRANSFERENCIAS DO ESTADO (B)	119.583.372	133.793.165	141.464.317	160.524.511
IPI-EX (Art.159, CF/1998)	832.145	931.027	1.046.595	1.187.608
IPVA (Art. 158, CF/1998)	9.244.705	10.343.230	11.627.135	13.193.717
ICMS (Art. 158, CF/1998)	109.506.522	122.518.908	128.790.586	146.143.186
TRANSFERÊNCIAS DA UNIÃO (C)	90.553.875	98.871.804	107.954.825	119.228.947
Transferência Financeira LC nº 87/96	359.697	380.257	402.586	427.482
FPM (Art. 159, CF/1998)	90.170.599	98.466.294	107.525.193	118.772.329
ITR (Art. 158, CF/1998)	23.579	25.253	27.046	29.136
VALOR MÍNIMO DA RECEITA DE IMPOSTOS E TRANSFERÊNCIAS (D) = 25% x (A+B+C)	62.307.954	68.697.599	73.724.388	82.258.181
TRANSFERENCIA FUNDEF, inclusive a Complementação do FUNDEB (E)	95.856.904	107.021.993	119.544.222	134.312.727
DEDUÇÕES PARA CONSTITUIÇÃO DO FUNDEF (F)	(42.027.449)	(46.532.994)	(49.883.828)	(55.950.692)
FPM – Dedução para o FUNDEF	(18.034.120)	(19.693.259)	(21.505.039)	(23.754.466)
IPI-EX – Dedução para o FUNDEF	(166.429)	(186.205)	(209.319)	(237.522)
ITR – Dedução para o FUNDEF	(4.716)	(5.051)	(5.409)	(5.827)
Dedução LC 87/96 para o FUNDEF	(71.939)	(76.051)	(80.517)	(85.496)
ICMS – Dedução para o FUNDEF	(21.901.304)	(24.503.782)	(25.758.117)	(29.228.637)
TOTAL MÍNIMO OBRIGATÓRIO (D) + (E) + (F)	116.137.409	129.186.598	143.384.782	160.620.216

Fonte: Prefeitura Municipal de Sobral.

Fazendo uma análise sobre o quadro a cima o que fica mais fácil perceber é que no caso de Sobral tanto o Município, o Estado quanto a União fazem uma contribuição para a educação de Sobral de 25% das receitas previsto para todo o plano, valendo lembrar que é uma perspectiva de contribuição mínima, ou seja, essa contribuição pode acabar sendo maior, porém tem quem ser analisado o PPA. Para finalizar essa última análise é importante evidenciar que o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica (FUNDEB) retira suas deduções (demonstradas no quadro entre parêntese) que posteriormente serão empregadas na educação básica, e mostra também o quão importante se faz para a educação e para fortalecer o município na parte da educação que lhe cabe, pois no quadro vemos que o FUNDEB tem mais de 68% do montante da receita que se estima que seja aplicado na educação.

6.3. ENTREVISTAS SEMI-ESTRUTURADAS E MÉTODOS DE OBSERVAÇÃO

As entrevistas com os docentes da rede pública municipal de Sobral foram feitas através de um questionário que trouxeram temas capazes de identificar aos efeitos da municipalização no âmbito da educação e sua interligação com a qualidade do ensino. A realização da pesquisa ocorreu de forma imparcial buscando fazer uma ligação com os teóricos postos no presente artigo. Através de entrevistas semiestruturadas, realizadas no mês de janeiro de 2016, foram traçados os perfis dos docentes e atribuídos nomes fictícios com o intuito de coletar informações de toda e qualquer natureza para maior precisão na pesquisa. As quatro entrevistas foram realizadas em diferentes escolas e em diferentes bairros, todas em locais reservados das escolas. Contou com a participação, já predeterminada, de duas pessoas do gênero feminino e duas pessoas do gênero masculino, todas de diferentes categorias de ensino. No quadro 2, foi analisado o perfil socioeconômico dos entrevistados objetivando saber o intervalo de idade dos professores, que é compreendida entre 25 e 48 anos e saber o nível de instrução dos professores, 3 possuem graduação completa e 1 possui graduação incompleta (o mesmo ensina na Educação de Jovens e Adultos).

Quadro 1: Informações socioeconômicas dos entrevistados

PERFIL	PROFESSOR 1	PROFESSOR 2	PROFESSOR 3	PROFESSOR 4
GÊNERO	Feminino	Feminino	Masculino	Masculino
IDADE	33 anos	48 anos	32 anos	25 anos
NOME FICTÍCIO	Paula	Fabiana	João	Cláudio
NÍVEL DE INSTRUÇÃO	Graduada em pedagogia	Graduada letras e pedagogia	Graduado em história	Cursando pedagogia
CATEGORIA DE ENSINO	Ensino infantil	Ensino fundamental I (1ª ao 5º ano)	Ensino fundamental II (6ª ao 9ª ano)	Educação de jovens e adultos

Fonte: Elaborados pelos autores com dados coletados na pesquisa de campo (2016)

Através do método de observação torou-se possível coletar informações que se tornaram nítidas e com grande relevância para a pesquisa. Pode-se ressaltar que:

- Foram procuradas sete escolas, das quais três se recusaram a ceder professores para serem entrevistados logo após ser dito o tema do artigo, mesmo ressaltado que ocorreria de forma imparcial;
- Das sete escolas procuradas, uma delas (no qual não tivemos acesso para entrevista) se situava no centro da cidade e possuía a melhor infraestrutura;
- A educação básica compreende ensino infantil, fundamental e médio. No entanto, segundo a Constituição de 1988, deve atender prioritariamente o ensino infantil e fundamental. No caso da cidade de Sobral não existe escola de ensino médio da rede pública municipal;
- Todas as escolas visitadas possuem um espaço físico deteriorado,

biblioteca com poucos livros, duas escolas sem quadras esportivas, uma escola com quadra esportiva descoberta e outra escola que utiliza a quadra de uma pracinha pública;

- As escolas da educação de jovens e adultos (EJA) não se situam na cidade, apenas em distritos do município;
- Os professores entrevistados demonstraram que gostam da profissão e tem interesse que seus alunos apresentem bons resultados na aprendizagem, tanto que facilmente souberam identificar os fatores que dificultam o processo de ensino e de aprendizagem.
- O acesso ás informações do Plano Plurianual se deu mediante uma declaração atestando os devidos fins da coleta de dados.

Quadro 2: Informações para análise de conteúdo

ENTREVISTADOS (NOMES FICTÍCIOS)	TEMA ABORDADO	RESPOSTAS E POSICONAMENTOS
PAULA	A OPORTUNIDADE DE ATUAÇÃO COMO PROFESSOR NESSA ESCOLA	" A responsável pela escola já me conhecia, sabia do meu trabalho em outro colégio e estou ensinando aqui desde 2004".
FABIANA		"Através de concurso público. Sim. Sou professora aqui há 7 anos".
JOÃO		" Através de concurso público. Ensino apenas pela manhã, sou professor em outra escola de ensino médio".
CLÁUDIO		" Sou professor na escola faz cinco anos. Tenho proximidade com a escola e seus coordenadores. Daí fui chamado para dá aula aqui".
PAULA	O PROCESSO NAS DECISÕES PEDAGÓGICAS NA ESCOLA	"Temos um planejamento uma vez ao mês, onde debatemos o que precisa ser trabalhado. E se não deu certo na sala de aula, buscamos outra estratégia para trabalhar.(..) Tenho sim autonomia para realizar as atividades em sala de aula"
FABIANA		"Cada professora ou professor tem a sua metodologia de trabalhar (...) As reuniões são somente a diretora, secretaria e professores. As pautas sempre são baseadas corrigir possíveis falhas que venha ocorrendo na gestão da secretaria ou em sala de aula por parte de alunos ou professores".
JOÃO		"Nem sempre o professor pode intervir nas decisões da escola, em algumas reuniões isso fica claro. Mas dentro dentro da sala de aula, o professor tem liberdade para aplicar o método que ele julga ser melhor para a aprendizagem dos alunos".
CLÁUDIO		" Nas reuniões cada professor é ouvido livremente e na sala de aula pode usar a metologia que melhor se adequar a realidade".
PAULA	PERCEPÇÃO DE QUALIDADE DA EDUCAÇÃO NA	"Considero como ótimo o resultado de aprendizagem da maioria dos alunos".
FABIANA		a novas metodologias de ensino".

JOÃO	SUA ESCOLA	" Considero bom o nível de desempenho dos alunos. A infraestrutura da escola é uma das melhores em relação as demais escolas municipais, mas deixa muito a desejar".
CLÁUDIO		" Considero razoável o nível de qualidade na escola. Aqui, existem todas as categorias de ensino. Eu estudei aqui. Os professores são ótimos, mas devido ser em um distrito ainda é mais carente em estrutura do que na cidade."
PAULA	O PROGRAMA DE ALFABETIZAÇÃO NA IDADE CERTA (PAIC) DE 2004 ATÉ OS DIAS ATUAIS	"O PAIC existe. Aqui na escola pode ver a maioria aprendendo na idade certa. Mas existem alguns casos de alunos que teêm dificuldade, geralmente os que não são acompanhados em casa."
FABIANA		"O programa ainda existe. Todas as professoras e professores do ensino básico e fundamental trabalham muito em cima da alfabetização das crianças na idade certa".
JOÃO		"O programa existe. A maioria dos alunos conseguem sim aprender a ler na idade certa, pois cada escola tenta impor isso. Mas existem também muitos alunos que chegam no 9° ano sem saber interpretar um texto".
CLÁUDIO		" Desde de 2004, que foi uma iniciativa que acredito ter nascido dos professores, a preocupação em alfabetizar a criança na idade certa se tornou quase uma obrigação. O EJA, sempre existiu e existe prinicpalmente para alunos adultos que não tiveram oportunidade devido as situações socioeconômicas".
PAULA	A PERCEPÇÃO DA MUNICIPALIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO E SUA INTERLIGAÇÃO COM A QUALIDADE	" Com certeza existe sim corrupação, desvio de verbas que poderia estar sendo implantado na educação. A municipalização poderia atuar melhor na infraestrutura da escola ".
FABIANA		"Com a municipalização o governante pode também pode maquiar a verba repassada para o município, aplicando em outros meios, sabendo da grande corrupção que já presenciamos (...) Mas o Município de Sobral também tem sempre investido fortemente na educação básica e fundamental".
JOÃO		" O maior sucesso da municipalização da educação em Sobral foi o PAIC, no qual o município interviu fortemente. Porém para uma qualidade boa ou ótima deveria ser investido no espaço físico das escolas, especialmente em bibliotecas e quadras esportivas."
CLÁUDIO		"A municipalização da educação existe desde 1988, o programa inovador de alfabetizar as crianças na idade certa surgiu em 2004, ou seja, não está ligado ao fato de ter municipalizado a educação, talvez por interesse maior dos professores. Já que é comum ver escolas deterioradas e dentro delas professores capacitados".
PAULA	ENTRAVES PARA	" A parceira entre a escola e a família. Muitos pais não ajudam (...) O espaço é pequeno,

	MELHORIAS NA ESCOLA	por exemplo a tarde poderia ser feito uma aula diferente, mas não podemos porque a quadra não é coberta".
FABIANA		"As reuniões escolares são somente a diretora, secretaria e professores. Não há uma gestão democrática participativa, pois existem muitos pais não participativos".
JOÃO		" A não participação dos pais e também um espaço físico pequeno para os alunos".
CLÁUDIO		" Maior investimento do município na escola. Aqui é uma escola esquecida por ser em distrito, como se pode ver é muito deteriorada."

Fonte: Elaborados pelos autores com dados coletados na pesquisa de campo (2016)

No quadro 2, foram colocados os temas no qual os docentes se sentiram mais livre em comentar. Um tema que três entrevistados (Paula, João e Cláudio) se mostraram neutros em comentar foi no que diz respeito a conhecimento da existência da criação de funcionários, alunos e professores "fantasmas". Segundo Oliveira (1999), a municipalização fez crescer artifícios para não burlar a lei, objetivaríamos investigar de fato isso ocorreu. Uma entrevistada, a Fabiana, afirmou que se existia ou não, era um fato que não podia dizer. Portanto temas como esse, não foram postos na quadro para análise. Para investigar, se existe retirada de vantagens de toda ordem (como o nepotismo) através da municipalização, como afirma Monlevade (1997) foi indagado como se deu a oportunidade dos professores de atuarem nas escolas. Os professores do ensino fundamental I e II prestaram concurso público. Já os professores da educação infantil e educação de jovens e adultos, conseguiram o cargo através de contatos com os superiores da escola. Quando perguntado como se dá o processo das decisões pedagógicas na escola todos os professores afirmaram ter autonomia em utilizar seus métodos de ensino em sala de aula. Três professores deixaram subtendido que a escola atua em conjunto nas decisões pedagógicas, porém um entrevistado disse que nem sempre o professor pode intervir nas decisões. Segundo Peixoto (1999) a municipalização possibilita uma gestão mais democrática nas escolas, mas evidenciou-se na pesquisa que nem sempre isso acontece. Em relação a percepção da qualidade da educação na escola, Paula levou em consideração a aprendizagem dos alunos que em sua maioria é vista como ótima. Fabiana considerou bom o nível de qualidade e ressaltou a boa direção da escola devido a autonomia proporcionada na utilização de novas metodologias para a aprendizagem dos alunos. João considerou bom o desempenho dos alunos, mas evidenciou ao longo da entrevista uma infraestrutura regular que compromete a qualidade do ensino. Cláudio considera razoável o nível de qualidade da escola, ressalta que contém ótimos professores, mas a infraestrutura, principalmente por ser um distrito impede a qualidade do ensino. Dessa forma, pode-se induzir tal como afirma Monlevade (1997), a retirada de vantagens financeiras. Foi indagado se o Programa de Alfabetização na Idade Certa (PAIC) funciona até os dias atuais e todos os professores disseram que sim. O

professor da educação de jovens e adultos (EJA) salientou, em alguns trechos da entrevista, a boa iniciativa do programa e que se o mesmo existisse há mais tempo seus alunos não estariam passando por essa modalidade de ensino. Cláudio, professor do EJA, relatou que seus alunos trabalham o dia todo e que alguns já tem certa idade e isso acarreta em um aprendizado árduo e demorado, em especial aqueles que estão se alfabetizando. Logo depois foi abordada a questão da municipalização da educação e sua interligação com a qualidade. A professora Paula afirmou a existência da corrupção pelo fato de haver a falta de infraestrutura nas escolas. Já Fabiana ressaltou a possibilidade da retirada de verbas para outros fins que seriam para a educação e enfatiza a grande ocorrência da corrupção. O professor João afirma que o maior sucesso da municipalização da educação foi a criação do PAIC, e diz ainda que falta investimento no espaço físico (bibliotecas e quadras esportivas principalmente). Cláudio acredita que o PAIC não está ligado ao fato da municipalização da educação, pois o programa foi criado em 2004 e a municipalização em 1988. Claudio ainda relata que o PAIC deve-se a existência de professores capacitados, mesmo dentro de escolas precárias. Com o PAIC pode-se constatar que a municipalização da educação traz, tal como afirma Sposito (1990), a tomada de consciência dos principais problemas da escola (alunos fora de um ensino regular) e as possibilidades de solução (criação de um programa). No que diz respeito aos entraves para a melhoria na qualidade de ensino na escola, foram apontadas por Paula, professora do ensino infantil, a falta de parceira entre escola e pais no processo de aprendizagem, assim como a cobertura da quadra que possibilitaria uma aula diferente para seus alunos. Fabiana ressalta que não existe uma gestão democrática participativa onde escola, pais e alunos interveem para melhorar a aprendizagem. João também evidencia a não participação dos pais na aprendizagem e a ausência de um espaço físico mais amplo. Cláudio menciona que a localização da escola (distrito) contribuir para a desvalorização e esquecimento da prefeitura municipal.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A qualidade de ensino e aprendizagem dos alunos estão diretamente relacionadas a atuação de políticas municipais voltadas para a educação, a gestão democrática participativa escolar, as estratégias de melhoramento de ensino e ao incentivo para os alunos manterem interesse no processo de aprendizagem. Sabe-se que é um grande desafio concretizar tais ações, visto que o público interessado (gestores municipais, gestores escolares, professores, pais e alunos) muitas vezes não corrobora para uma educação de qualidade no município.

Na rede pública municipal de Sobral, tornou-se evidente a iniciativa inovadora de criar um Programa de Alfabetização na Idade Certa (PAIC), o mesmo serviu de modelo para as escolas da rede municipal em todo o país. Comprova-se assim, que a municipalização da educação soluciona problemas de acordo com a realidade local. Na realização das entrevistas semiestruturadas foi perceptível que os

professores são induzidos a atentar-se em alfabetizar os alunos mediante o ensino regular, como é consagrado na Constituição Federal de 1988. Foi evidenciado por meio de relatos dos professores, que existem casos isolados de alunos que não aprendem a ler na idade certa e isso, segundo uma professora entrevista, deve-se ao mau acompanhamento dos pais no processo de aprendizagem de seus filhos.

Através do método de observação, pôde-se concluir que as políticas públicas municipais de Sobral devem proporcionar recursos financeiros para uma melhor infraestrutura nas escolas. Conforme apresentado através do Plano Plurianual, os recursos provenientes do Estado e da União supririam tais necessidades. Segundo Fonseca (1997), a municipalização do ensino proporcionaria democratização para que o povo cobrasse, fiscalizasse e controlasse as ações do governo municipal. No entanto, foi constatado que a gestão escolar se mostra indiferente em relação ao ambiente de deterioração que trabalham diariamente. Torna-se nítido os desafios para a qualidade de ensino, mesmo buscando meios como a municipalização da educação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 1988.

FOLHA DE SÃO PAULO. **Semiárido cearense tem escolas públicas com níveis de países ricos.** Disponível em <http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2015/11/1704915> Acesso em: 12/11/2015

FONSECA, João Pedro da. **Municipalização do ensino: entre medos e esperanças ás vésperas do terceiro milênio.** Revista Brasileira de Política e Administração da Educação. Brasília: ANPAE. v.13, n.2, jul./dez. 1997

MARTINS, Angela Maria. **A descentralização como eixo das reformas do ensino: uma discussão da literatura.** Educação e Sociedade. Campinas, 2001

MEC, Ministério da Educação. **Cidade cearense surpreende com altos índices obtidos no Ideb** Disponível em <http://portal.mec.gov.br/component/content> Acesso em: 17/07/ 2013

MONLEVADE, João, 1997. **Educação Pública no Brasil: Contos & Descontos.** Brasília, DF: Ideia Editora.

O GLOBO. **Secretário de Sobral, no Ceará, comenta sucesso do município nas outras edições do Ideb.** Disponível em <http://oglobo.globo.com/sociedade/educacao/educacao-360> Acesso em: 08/09/2014

OLIVEIRA, Cleiton de. **A municipalização do ensino brasileiro**. In: Municipalização do

ensino no Brasil. Belo Horizonte: Autêntica, 1999.

PARO, V. H. **Escritos sobre Educação**. São Paulo: Xamã, 2001.

PEIXOTO, Maria do Carmo Lacerda. **Descentralização da educação no Brasil: uma abordagem preliminar**. In: OLIVEIRA, Dalila Andrade e DUARTE, Marisa R. T. (orgs) Política e trabalho na escola: administração dos sistemas públicos de educação básica, Belo Horizonte: Autêntica, 1999.

SPOSITO, Marília Pontes. Educação, **Gestão Democrática e Participação Popular**. Educação e Realidade, Porto Alegre, v. 15, nº 1. Jan./jun. 1990.

TEIXEIRA, A. **"A municipalização do ensino primário"** in Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos, vol. XXVII, abril-junho, 1957, nº 66.

VIEIRA, Sofia Lerche. **Leis de reforma da educação no Brasil**. Coleção Documentos da Educação Brasileira. 2cd-roms e 1 livreto. Brasília: INEP, 2008b

ABSTRACT: According to the reality of public education in Brazil, it denotes the need for continuous improvement. After the Federal Constitution of 1988, the municipalization was introduced in education as a way to provide improvements in the quality of teaching. Since then, the municipalities became responsible for basic and regular education. Resulting in some questions capable of instigating an analysis about the actual effects caused in education after the municipalization. This article deals with a qualitative research and it uses as study object the public schools city of Sobral, located in the northern region of the state of Ceará. Its aim is to analyze the impacts on the quality of education, during the XXI century, after the act to municipalize education. So, the following methodological procedures were used: Educational evaluation according to surveys of the Basic Education Development Index (IDEB); Exposure of Multi-Year Plan (PPA) collected at the town hall of Sobral; carrying out of semi- structured interviews with teachers chosen randomly from different schools and educational categories, in addition to the observation method. The results were analyzed impartially, it concludes that teaching municipalization has brought benefits to the city of Sobral, highlighting the creation of the Literacy Program in Certain Age (PAIC). In contrast, the infrastructure of public schools in Sobral are outdated, raising questions about the application of financial resources earmarked for education.
KEYWORDS: Public Education, Teaching, Municipalization, Multi-Year plan.

CAPÍTULO XII

PLANO DIRETOR: UM ESTUDO NO MUNICÍPIO DE SÃO JOSÉ DO EGITO – PE

Felipe Henrique Machado da Silva
Francisco Jean Carlos de Souza Sampaio
Sandra de Souza Paiva Holanda
Sidnéia Maia de Oliveira Rego
Alexandre Wallace Ramos Pereira

PLANO DIRETOR: UM ESTUDO NO MUNICÍPIO DE SÃO JOSÉ DO EGITO – PE

Felipe Henrique Machado da Silva,
Universidade Federal de Campina Grande, São José do Egito – PE.
Francisco Jean Carlos de Souza Sampaio,
Universidade Federal de Campina Grande e Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, Pau dos Ferros – RN.
Sandra de Souza Paiva Holanda,
Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, Pau dos Ferros – RN.
Sidnéia Maia de Oliveira Rego,
Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, Pau dos Ferros – RN.
Alexandre Wallace Ramos Pereira,
Universidade Federal de Campina Grande e Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, Pau dos Ferros – RN.

RESUMO: Este trabalho almeja analisar o nível de observância por parte dos candidatos ao governo da cidade de São José do Egito - PE do Plano Diretor municipal no momento de elaborar suas cartas programas para a gestão municipal de 2013 a 2016. A metodologia trabalhada apresenta a pesquisa: aplicada quanto à natureza, qualitativa quanto à abordagem do problema, exploratória e descritiva quanto aos objetivos e documental e de campo quanto aos procedimentos técnicos utilizados. As áreas de atendimento à população egipciense contempladas nas cartas programas dos candidatos ao governo de São José do Egito foram: Agricultura, Assistência Social, Esporte e Lazer, Industria, Comércio e Serviço, Infraestrutura, Orçamento Participativo, Saúde, Saneamento, Trânsito e Transporte, Planos de Cargos e Carreiras, Investimentos Hídricos, Fianças Públicas e Segurança Pública. Conforme o Plano Diretor do município, as áreas prioritárias de atendimento são: Agricultura; Assistência Social; Educação; Esporte e Lazer; Expansão e Desenvolvimento; Função Social da Propriedade; Gestão Participativa; Habitação/Moradia; Impactos a Vizinhança; Infraestrutura; Ocupação do Solo; Patrimônio Histórico Cultural; Planejamento de Investimentos; Preservação Ambiental; Saneamento; Saúde; Sistemas Viários e Urbanismo. O percentual de atendimento das cartas programas de governo ao Plano Diretor do município de São José do Egito corresponde a 50,90% para a coligação Reconstrua São José, 38,90% para a coligação Frente Popular e 27,80% para a coligação Coragem, compromisso e lealdade. A carta programa que possa atender às necessidades da população deve contemplar as áreas dispostas no Plano Diretor de São José do Egito.
PALAVRAS-CHAVE: Gestão Municipal, Plano Diretor, Carta Programa.

1. INTRODUÇÃO

Com o crescimento desordenado das cidades é notória a preocupação em encontrar caminhos que possibilitem um desenvolvimento social e ambiental

equilibrado. Diante desse contexto os gestores procuram traçar estratégias e definir ações que possam ser desenvolvidas visando atingir todas as necessidades e anseios da população. Devido toda essa globalização e evolução da gestão pública passou a ser necessário um instrumento que rege-se todo esse processo, foi daí que surgiu o Estatuto da Cidade através da Lei Federal nº 10.257/01, no qual propôs uma forma de governo democrática através da utilização dos tradicionais instrumentos orçamentários como: Plano Plurianual, Lei de Diretrizes Orçamentárias e Lei Orçamentária Anual, todas essas em consonância com o Plano Diretor. Este mais novo instrumento de ação governamental passou a ser obrigatório para as cidades com mais de 20.000 mil habitantes no intuito de efetivar os princípios constitucionais de participação popular e da garantia da função de propriedade, aonde todas as ações devem ser realizados no intuito de atingir o bem estar social.

Nesta conjuntura a pesquisa objetiva analisar as Cartas Programas dos Candidatos a Prefeito no município de São José do Egito – PE para a gestão 2013 a 2016 e do Plano Diretor deste município, a fim de estabelecer um padrão de conformidade entre esses instrumentos de planejamento de governo e crescimento, buscando: identificar as áreas de atendimento à população egipciense contempladas nas cartas programas dos candidatos ao governo municipal de São José do Egito – PE; demonstrar, conforme o Plano Diretor do Município de São José do Egito, as áreas prioritárias de atendimento ao município em estudo; verificar o percentual de atendimento das cartas programas de governo municipal ao Plano Diretor do Município de São José do Egito; e elaborar uma carta programa que possa atender às necessidades da população, de acordo com o plano diretor do Município de São José do Egito. Estas etapas da pesquisa foram realizadas com a intenção de responder a seguinte problemática: Qual o percentual de atendimento das cartas programas dos candidatos ao governo municipal de São José do Egito - PE, para a gestão de 2013 a 2016, ao Plano Diretor deste município?

A pesquisa se justifica no sentido de buscar prestar uma informação à população a cerca da observância do plano diretor pelos gestores no momento da elaboração de suas cartas propostas, visando o desenvolvimento coordenado e adequado para o munícipio de São José do Egito – PE. Esta informação na maioria das vezes não é disponibilizada em meios de acesso que possibilitem a população em geral ter conhecimento e exercer sua participação, o que nos traz a certeza de que maior parte dos cidadãos egipcienses desconhece como também não sabe a importância desse instrumento para uma gestão equilibrada e que vise o desenvolvimento igualitário de todo município.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Administrar é a prática da gestão de determinada entidade, órgão ou empresa

através da prestação e execução de serviços objetivando um resultado satisfatório. Kohama (2013, p. 09) retrata que "existe uma sintonia entre a Administração Pública e o Serviço Público, onde a execução de um é feita privativamente pelo outro, quer diretamente, quer por delegação". Para Zucatto *et al.* (2009, p. 04), "por administração pública entende-se que é a gestão de bens e interesses qualificados da comunidade, no âmbito Federal, Estadual ou Municipal, segundo os preceitos do direito e da moral, em busca do bem comum".

Para haver uma boa administração é indispensável a elaboração de um planejamento estratégico, que é definido por Rezende e Castor (2006) como um processo dinâmico e interativo para determinação dos objetivos, estratégias e ações do município. É elaborado por meio de técnicas administrativas diferentes e complementares envolvendo de forma ativa os diversos atores sociais do espaço trabalhado. É formalizado para articular políticas federais, estaduais e municipais para produzir resultados no município e gerar qualidade de vida adequada aos seus munícipes. É um projeto urbano global que considera as múltiplas temáticas municipais e valoriza a forma participativa e contínua de pensar o município no presente e no futuro.

A prática do planejamento nos municípios visa corrigir distorções administrativas, facilitar a gestão municipal, alterar condições indesejáveis para a comunidade local, remover empecilhos institucionais e assegurar a viabilização de propostas estratégicas, objetivos a serem atingidos e ações a serem trabalhadas. O planejamento é, de fato, uma das funções clássicas da administração científica indispensável ao gestor municipal. Planejar a cidade é essencial, é o ponto de partida para uma gestão municipal efetiva diante da máquina pública, onde a qualidade do planejamento ditará os rumos para uma boa ou má gestão, com reflexos diretos no bem-estar dos munícipes (ANDRADE et al., 2005).

2.2. PLANO DIRETOR

A Constituição Federal de 1988 em seu art. 41 já estabelecia a obrigatoriedade da elaboração do plano diretor por toda cidade que possua uma população superior a 20.000 habitantes, sendo só regulamentado através do Estatuto das Cidades Lei nº 10.257/01 que prevê vários instrumentos de política urbana, dentre eles, o plano diretor que tem como objetivo estabelecer o desenvolvimento uniforme de todo território municipal.

Segundo o Estatuto da Cidade, Lei nº 10.257/01 em seu Capítulo III, art. 40, define plano diretor como "instrumento básico da política de desenvolvimento e de expansão urbana." No §1º, desta mesma lei, estabelece que este plano seja integrante dos instrumentos de planejamento municipal, devendo o PPA, LDO e LOA seguirem suas diretrizes e prioridades. Nos seus parágrafos §2º e §3º fica claro que o prazo para sua revisão seja pelo menos de dez em dez anos, podendo mudar essa data de acordo com a legislação de cada município. Mediante o exposto, pode-se levar em consideração o que os candidatos propõem em suas cartas programas que

deverão ser levados para o PPA, LDO e LOA, caso sejam eleitos, e que estes deverão estar em consonância com o Plano Diretor municipal, e neste sentido, pode-se concluir que as cartas programas deveriam estar de acordo com o Plano Diretor.

De acordo com Silva (2000), o Plano Diretor apresenta vários aspectos: físico, social e administrativo-institucional. O aspecto físico diz respeito à ordenação do espaço municipal, traçando as localidades e zonas para diferentes usos. O aspecto social do plano diretor está relacionado à busca pela melhoria da qualidade da comunidade, mediante o planejamento dos espaços habitáveis. Por último, o aspecto administrativo institucional se refere ao meio de atuação urbanístico do Poder Público. Nesse sentido, o plano inclusive deve ser incluído na perspectiva mais ampla do planejamento municipal, "devendo o plano plurianual, as diretrizes orçamentárias e o orçamento anual incorporar as diretrizes e as prioridades nele contidas" (Art. 40, 1º da Lei 10.257/2001).

No processo de elaboração e fiscalização da sua implementação, os poderes Executivos e Legislativos municipais deverão, de acordo com o disposto no §4º da Lei nº 10.257/01, promover audiências públicas e tornar público todos os documentos elaborados como também o acesso destes a qualquer interessado.

2.3. PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO PÚBLICO

O orçamento na Administração Pública representa um dos mais antigos instrumentos de planejamento e execução das finanças públicas. Mesmo que de forma rudimentar, o planejamento sempre se fez presente na história da humanidade a partir do momento em que o homem passou a viver em sociedade (CARVALHO, 2010).

De acordo com a Constituição Federal de 1988 é de suma importância a elaboração de um planejamento para a realização de um orçamento. Pois no orçamento serão previstas as receitas e fixadas às despesas, o que irá nortear inicialmente a gestão municipal. Nesse sentido, a legislação brasileira criou um arcabouço jurídico amplo, exigindo que o gestor público planeje com responsabilidade e atenda os ditames da Lei.

No capitulo II da Lei de Responsabilidade Fiscal foi estabelecido o ordenamento dos instrumentos de planejamento, de forma que atinge as exigências estabelecidas no art. 165 da constituição federal de 1988. Estes se dividem em três:

- Plano Plurianual (PPA): Este instrumento equivale a um mandato do chefe do poder executivo (três anos do gestor atual com um do seu sucessor). Aqui estão contidas todas as propostas referentes às metas, diretrizes e objetivos do programa do governo. Portanto, tal documento é de suma importância para elaboração dos demais instrumentos, os quais irão refletir os objetivos e metas aqui fixados a fim de atender as necessidades de população;
- Lei de diretrizes Orçamentárias (LDO): Nesta é incluída todas as metas e

objetivos do governo em curto prazo para o mandato subsequente, condizentes com as fixadas no PPA, servindo de base para elaboração da Lei Orçamentária anual, o que a torna um elo entro o PPA e a LOA. Nela também deverá conter os anexos de Metas e Riscos Fiscais;

- Lei Orçamentária Anual (LOA): Aqui são realizadas as previsões das receitas e a fixação da despesa corrente e de capital do exercício subsequente, estando sempre em conformidade com as metas e objetivos estabelecidos no PPA e LDO. Após aprovação e promulgação do texto da LRF nº 101/00, este instrumento de planejamento passou a ser de suma importância no equilíbrio das receitas e despesas públicas.

3. METODOLOGIA

De acordo com Silva (2005) a pesquisa pode ser classificada de diferentes formas: quanto a sua natureza, a forma de abordagem do problema, o ponto de vista dos objetivos e seus procedimentos técnicos.

Quanto à natureza, esta pesquisa se classifica como aplicada. Silva (2005) diz que, a pesquisa aplicada objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática e dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais. Conforme exposto, esta pesquisa procurou investigar a realidade local, no que se refere ao grau de proximidade das cartas propostas dos candidatos a prefeito de São José do Egito – PE, das eleições ocorridas em outubro de 2012, às exigibilidades impostas no plano diretor deste município.

Em relação à forma de abordagem do problema, a pesquisa se apresenta como qualitativa, porque buscou compreender os conteúdos que estão contidos nos documentos, nesse sentido foram estruturados quadros, narrativas e analises do percentual das cartas programas ao Plano Diretor do município para o andamento da investigação.

Do ponto de vista dos objetivos, a pesquisa classifica-se em exploratória e descritiva. Nesse sentido, o referido trabalho é de caráter exploratório, porque buscou se aprofundar no conhecimento dos programas de governo dos candidatos a eleição municipal de 2012 para a gestão 2013 a 2016 da cidade de São José do Egito - PE se estão em convergência com os instrumentos de planejamento exigidos pela legislação. De acordo com Gil (1991 Apud SILVA, 2005, p. 21) a pesquisa exploratória visou proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Ela também se classificou como descritiva, pois procurou estabelecer um comparativo entre variáveis, onde foram confrontadas as cartas programas dos candidatos ao pleito com o Plano Diretor Municipal. Ainda segundo Gil (2010, p. 42), a pesquisa descritiva pode ser caracterizada com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis, um dos aspectos deste tipo de pesquisa, é que se propõe a estudar as características de grupos como, por exemplo, o nível de atendimento dos órgãos públicos de uma comunidade, dentre outras relações que foram feitas a partir deste procedimento.

Enquanto aos procedimentos técnicos esta pesquisa se caracteriza como documental e de campo. Segundo Gil (2010) esta pesquisa se caracteriza como documental, pois tais documentos que foram utilizados como fonte de pesquisa ainda não receberam nenhum tratamento analítico. Foram analisados, portanto, o Plano Diretor municipal, as Cartas Programas dos candidatos de São José do Egito – PE para a gestão 2013 a 2016 em vigor, no intuito de fornecer dados e responder aos objetivos da pesquisa. Também é caracterizada como uma pesquisa de campo, porque o pesquisador foi a campo aonde há os acontecimentos para investigar e coletar dados para explicar os fatos.

Os dados analisados foram extraídos dos documentos citados no quadro a seguir.

Documentação	Local da coleta	Período de coleta
Carta Programa Reconstrua São José	Portal TSE	10/03/2016
Carta Programa Frente Popular	Portal TSE	10/03/2016
Carta Programa: Coragem, Compromisso e Lealdade	Portal TSE	10/03/2016
Plano Diretor	Prefeitura Municipal de São José do Egito	21/03/2016

Fonte: elaborado pelo autor (2016)
Quadro 1: Coleta de Dados

4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

4.1. RELAÇÃO DO PLANO DIRETOR DO MUNICÍPIO DE SÃO JOSÉ DO EGITO COM AS CARTAS PROPOSTAS PELAS COLIGAÇÕES.

Ao comparar o Plano Diretor de São José do Egito com as cartas propostas dos candidatos percebeu-se que o plano aborda sobre: Agricultura; Assistência Social; Educação; Esporte e Lazer; Expansão e Desenvolvimento; Função Social da Propriedade; Gestão Participativa; Habitação/Moradia; Impactos a Vizinhança; Infraestrutura; Ocupação do Solo; Patrimônio Histórico Cultural; Planejamento de Investimentos; Preservação Ambiental; Saneamento; Saúde; Sistemas Viários e Urbanismo, sendo um total de 18 áreas.

A coligação "Reconstrua São José" em sua carta programa estabeleceu 11 áreas a serem exploradas neste munícipio caso vença o pleito, que são: Cultura, Lazer e Turismo; Agricultura; Assistência Social; Educação; Esporte; Inclusão Social; Indústria, Comércio e Serviços; Infraestrutura; Orçamento Participativo; Saúde; Plano de Cargos e Carreiras dos Servidores Públicos, tendo 9 dessas áreas relação direta com os tópicos abordados no Plano Diretor.

Já a Coligação "Frente Popular" expos em sua carta programa 11 áreas que poderão ser trabalhadas em sua gestão caso ganhem as eleições municipais:

Administração; Agricultura; Assistência Social; Cultura e Turismo; Educação; Esporte; Finanças Públicas; Inclusão Social; Infraestrutura; Saúde; Trânsito e Transporte, tendo 7 dessas áreas relação direta com os tópicos abordados no Plano Diretor.

No entanto, a coligação "Coragem, Compromisso e Lealdade" evidenciou 8 áreas a serem trabalhadas na sua gestão caso ganhe as eleições municipais, são elas: Administração; Agricultura; Educação; Esporte e Lazer; Investimentos Hídricos; Saneamento Básico; Saúde e Segurança Pública, tendo 5 dessas áreas relação direta com os tópicos abordados no Plano Diretor.

4.2. RELAÇÃO DAS ÁREAS PROPOSTAS NAS CARTAS PROGRAMAS DAS COLIGAÇÕES COM AS DESCRIMINADAS NO PLANO DIRETOR DO MUNÍCIPIO DE SÃO JOSÉ DO EGITO.

No que tange a questão do setor agrícola vimos que as três coligações programaram em suas cartas programas propostas a serem desenvolvidas visando melhorar as condições para essas pessoas que vivem no campo como, melhoramento das vias de acesso, criação e restauração dos grupos escolares, instalação de unidades de saúde nas comunidades, instalação de uma rede de tratamento de água e esgoto nos distritos municipais, entre outras providências.

Trazendo em questão o setor de Assistência Social, apenas as coligações "Reconstrua São José" e "Frente Popular" mostraram preocupação com os investimentos realizados neste setor, procurando destinar recursos e esforços que pudessem melhorar as condições econômicas, sociais e humanas de certa camada da sociedade que se encontra ainda em estágio de pobreza e miséria.

A Educação é um ponto indagado nas três cartas propostas, visto que este é um setor, não só neste município, que requer bastantes esforços e dedicação dos governantes e demais profissionais da educação no intuito de promover uma aprendizagem digna e continuada a nossos munícipes. No objetivo de torna-los pessoas capazes de atuar no mercado profissional e exercer seu papel de cidadão com veemência.

Em relação ao setor de Esporte e Lazer, os candidatos dispõem em suas cartas programas alguns planos para incentivar a prática de atividade física dos cidadãos e jovens, que além de despertar o cuidado com a saúde procura integrar e ajudar pessoas que tenham problemas de socialização, com drogas, entre outros. Isto se dá através de recuperação e construção de alguns ginásios, ampliação de campos na zona rural, melhoramento da estrutura física e organizacional do campeonato aberto municipal, os quais irão possibilitar que boa parte da população possa ir junto com seus familiares prestigiar de forma segura e confortável esses eventos.

No que concerne a área de Expansão e Desenvolvimento proposta pelo plano diretor, aonde irá analisar quais ações e recursos serão destinados para promover um desenvolvimento social, econômico, sustentável de forma ordenada e equilibrada dentro da gestão, foi tratada só pela carta programa da coligação

“Reconstrua São José”.

A Função Social da Propriedade por sua vez não foi proposta por nenhuma das cartas programas. Neste item, os candidatos deveriam demonstrar como pretendiam utilizar-se do poder público no intuito de desenvolver projetos que visassem atender a necessidade de toda população, tentando proporcionar um bem comum aos habitantes.

A carta programa “Reconstrua São José” se preocupou de estabelecer no seu plano de governo a Gestão Participativa, fato que traz bastantes exemplos de sucesso no setor privado e que passou ter relevância na gestão pública, aonde deixa de existir aquele governo pautado em atender suas próprias necessidades e passa dar lugar a voz do povo que são peças fundamentais e decisivas no desenvolvimento de um município, estado ou federação. Através deste compartilhamento da gestão o executivo passa a ter mais confiança em elaborar seu plano de trabalho, no que se refere à locação de recursos para os setores da saúde, educação, segurança pública, lazer e moradia que são direitos básicos estabelecidos na nossa Constituição Federal.

Em relação ao processo de Infraestrutura, foi algo abordado nos três programas de governo, aonde os candidatos deixaram explicitas sua preocupação em desenvolver atividades que melhorassem os setores de saneamento, calçamento, limpeza urbana, procurando torna o ambiente mais limpo e organizado para o bem estar de todos.

A questão de Saneamento foi tratada em uma das cartas programas, aonde constatamos ações a serem desenvolvidas por os gestores a fim de conter a falta de uma rede de tratamento de esgoto adequada, criação de um aterro sanitário na cidade, entre outras providências.

O que se refere à Saúde, os três gestores definiram em suas estratégias de governo que poderiam melhorar este setor como: criação de novos postos de saúde na zona rural e urbana, destinação de 20% da receita do município para investir nesse setor, implementar alguns programas federais (SAMU, NASF, CAPS, PID, PAD), entre outras ações. Visando sempre o atendimento das necessidades dos munícipes.

Já alguns tópicos não foram abordados pormenorizadamente nas cartas programas, são eles: Habitação/Moradia; Impactos a Vizinhança; Ocupação do Solo; Patrimônio Histórico Cultural; Planejamento de Investimentos; Preservação Ambiental; Sistemas Viários e Urbanismos. Essas ações por sua vez são fundamentais para um desenvolvimento coerente e coeso, pois procura definir questões de convivência, construção, preservação cultural e ambiental, dentre diferentes formas que podem influenciar no bem estar da sociedade.

Concluísse que através da análise dos 18 pontos elencados no Plano Diretor do Município de São José do Egito – PE em comparação com as cartas programas dos candidatos ao pleito 2013 a 2016 encontramos o seguinte resultado:

Documentação	Porcentagem
Plano Diretor - São José do Egito/PE	100%
Carta Programa - Reconstrua São José	50,90%
Carta Programa - Frente popular	38,90%
Carta Programa - Coragem, Compromisso e Lealdade.	27,80%

Fonte: elaborado pelo autor (2016)

Quadro 2: Percentual de observância em relação ao Plano Diretor

Levando em consideração o quadro acima, podemos observar que a carta programa da coligação "Reconstrua São José" foi a que obteve mais êxito em elaborar sua proposta de governo, já a coligação "Frente Popular" ficou com a segunda colocação e a coligação "Coragem, Compromisso e Lealdade" ocupou a terceira colocação. Tal ranking foi elaborado levando em consideração os pontos abordados nas referidas cartas programas em consonância com o plano diretor do município estudado.

No entanto, os candidatos a governo deste munícipio devem atentar ao elaborar suas propostas a todos os pontos que constam no Plano Diretor, qual recursos a serem destinados, o que se pretende alcançar no final do mandato e o que isso trará de beneficio a sociedade, sendo este o principal objetivo de uma gestão pautada para o desenvolvimento igualitário e equilibrado de um município.

4.3. PROPOSIÇÃO DE CARTA PROGRAMA QUE POSSA ATENDER ÀS NECESSIDADES DA POPULAÇÃO, DE ACORDO COM O PLANO DIRETOR DO MUNICÍPIO DE SÃO JOSÉ DO EGITO – PE.

Tomando por base o plano diretor do munícipio em estudo propõe-se uma carta programa que possa viabilizar e possibilitar o crescimento e desenvolvimento ordenado e sustentável de toda comunidade, de uma maneira que possa atingir algo comum e que venha beneficiar toda sociedade.

Portanto tal carta programa deveria ter como proposta o atendimento de todas as áreas elencadas no plano diretor, que são: Agricultura; Assistência Social; Educação; Esporte e Lazer; Expansão e Desenvolvimento; Função Social da Propriedade; Gestão Participativa; Habitação/Moradia; Impactos a Vizinhança; Infraestrutura; Ocupação do Solo; Patrimônio Histórico Cultural; Planejamento de Investimentos; Preservação Ambiental; Saneamento; Saúde; Sistemas Viários e Urbanismo, de maneira a destinar recursos de forma adequada e programar atividades que pudessem viabilizar a concretização desses objetivos.

O que tange a Agricultura, o plano diretor direciona esforços que possam auxiliar o produtor na sua produção através de uma companhia técnica preparada que possa capacitá-lo e torná-lo apto para produzir alimentos de qualidade e sem degradar o meio ambiente, possibilitando uma nova fonte de geração de renda, como também manter as famílias na zona rural com objetivo diminuir o inchaço das cidades.

Enquanto a Assistência Social, promover as condições mínimas de subsistência, incentivar a inclusão social e desenvolver projetos que priorizem a segurança dos cidadãos. Isto para ser planejado e executado de forma correta é de extrema importância à participação da sociedade em geral para identificar e fiscalizar a destinação de recursos e ações para atingir tais objetivos.

No que concerne a Educação a gestão municipal deve promover a educação fundamental básica de forma que possa instruir futuros cidadãos de seus direitos e deveres diante a sociedade. Para que isso seja efetivado é necessário investimentos contínuos na infraestrutura das escolas, creches municipais, como também qualificação e valorização do corpo docente do munícipio.

A área do Esporte e Lazer é uma forma da gestão procurar incentivar as crianças, jovens, adultos e a terceira idade praticar exercícios possibilitando de uma forma saudável a inclusão social, como também incentivar a pratica de atividade física dos munícipes de forma que pudesse promover a diminuição de algumas doenças relacionadas ao sedentarismo.

A Expansão e Desenvolvimento se da pelo incentivo de instalação de algumas empresas na cidade, gerando oportunidade de emprego e renda para a população.

A Função Sociedade da propriedade pode ser observada e executada no momento em que a gestão desempenhe esforços orçamentários e de pessoal para que possa atender ou promover o bem comum a toda sociedade, sem exclusão de nenhuma das partes.

A Gestão Participativa é algo que vem sendo discutindo através desse instrumento de gestão, aonde deixa explicito a necessidade de audiências públicas no intuito de ouvir os populares, suas reinvindicações, sugestões de forma que possam agir de forma mais objetiva para sanar todas as necessidades encontradas.

De acordo com a Constituição Federal um dos direitos básicos do cidadão é o direito de Habitação e Moradia, sendo assim o município deve atuar visando erradicar essa falta de residências no munícipio, propiciando uma moradia digna e justa aos munícipes.

Os impactos a vizinhança deve ser um item sempre de atenção aos administradores, para que antes de desenvolver alguma obra ou instalar algum empreendimento na cidade veja o que este poderá trazer de benefício e malefícios para a população local.

A infraestrutura é algo fundamental para que uma cidade funcione de maneira adequada, sendo sempre necessária manter investimentos neste setor para manter os serviços disponíveis e um espaço adequado que possibilite a convivência em harmonia das pessoas.

Ocupação do Solo e Urbanismos são dois fatores que andam juntos, pois através de um bom projeto de ocupação de solo, o urbanismo é ordenado e possibilita o crescimento equilibrado de todos os bairros de maneira que não sejam ocasionados danos futuros a sociedade através de ações naturais como, fortes chuvas que possam alagar alguns pontos da cidade, provocar deslizamentos de terra, entre outras.

O Planejamento é algo fundamental para uma gestão eficaz, portanto para

ser eficiente devem ser destinados recursos e atividades para que possam torna-lo um instrumento de sucesso. Um ponto que deve ser pensado e traçado uma forma de melhoramento são as vias de acesso ao nosso município, tanto das zonas rurais, quanto para as cidades vizinhas o que dificulta o trajeto de pessoas e consequentemente afetem o comércio da cidade que é ponto primordial da economia.

A Saúde e Saneamento são pontos que requerem atenção, tendo como dever da gestão possibilitar acesso à rede de água e esgoto tratado, um adequado aterro sanitário, entre outros pontos que influenciam diretamente no combate a doenças. No que tange a saúde é proposto mais investimentos em instalações, equipamentos, quadro de funcionários, viaturas de atendimento, entre outras ações que possibilitem o devido funcionamento e possibilite a utilização dos serviços. Portanto estes serão ainda por muitos anos um carma de muitos municípios, até que possam programar um controle efetivo e serviço adequado a este setor.

A preservação da História e do ambiente de nosso munícipio é de extrema importância, para que possamos manter vivas nossas raízes e valores, como também manter um ambiente saudável e que possibilite o crescimento e diversificação da fauna e flora que são características de nossa região. Para isso deve ser desenvolvidas medidas de conservação de patrimônio histórico cultural como ambiental em nosso município.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do contexto da Globalização, as cidades foram crescendo rapidamente e os gastos públicos também acompanharam a mesma proporção. Com isso passou-se a analisar a importância da elaboração de um planejamento para que se desenvolvam ações e apliquem recursos sem que ocorram desperdícios e atenda as necessidades da sociedade.

Haja vista à situação, procuramos abordar sobre alguns instrumentos utilizados para planejar os recursos, ocupar adequadamente o solo, bem como ajudar a avaliar a desenvoltura do governo atuante, identificando seus pontos fortes e fracos no intuito de aperfeiçoa-los obtendo um melhor resultado.

Dentre estes tipos de instrumento de governo podemos destacar o Plano Plurianual, no qual estarão contidas todas as atividades e recursos a serem aplicados durante o mandato letivo, Lei de Diretrizes Orçamentárias, nesta estão incluídas todas as atividades e os objetivos em curto prazo a ser desenvolvida pelo governo, Lei Orçamentária Anual, como o próprio nome já sugere, nesta é fixada a receita e despesa corrente como a de capital a ser utilizada no exercício seguinte, e por fim o Plano Diretor, que é o objeto de nosso estudo, o qual propõe que todo município tenha um projeto traçado visando atingir um desenvolvimento equilibrado e ordenado.

Como o objetivo deste trabalho foi de analisar as cartas programas dos candidatos a prefeito no município de São José do Egito – PE para a gestão 2013 a

2016 e do Plano Diretor deste município, a fim de estabelecer um padrão de conformidade entre esses instrumentos de planejamento de governo e crescimento, considerando suas potencialidades e fraquezas. Notamos que não é fácil desenvolver uma gestão participativa e ordenada para atingir um bem comum. Portanto, este plano pode se tornar um instrumento de suma importância num processo de gestão da cidade.

A pesquisa concluiu que as áreas de atendimento à população egipciense contempladas nas cartas programas dos candidatos ao governo municipal de São José do Egito – PE foram: Agricultura, Assistência Social, Esporte e Lazer, Indústria, Comércio e Serviço, Infraestrutura, Orçamento Participativo, Saúde, Saneamento, Trânsito e Transporte, Planos de Cargos e Carreiras, Investimentos Hídricos, Fianças Públicas e Segurança Pública. Demonstrou que, conforme o Plano Diretor do Município de São José do Egito - PE, as áreas prioritárias de atendimento ao município em estudo são: Cultura, Lazer e Turismo, Agricultura, Assistência Social, Educação, Esporte, Inclusão Social, Indústria, Comércio e Serviços, Infraestrutura, Orçamento Participativo, Saúde, pontos propostos pela coligação "Reconstrua São José"; Agricultura, Assistência Social, Cultura e Turismo, Educação, Esporte, Saúde e Infraestrutura, colocados como pontos da carta programa da coligação "Frente Popular; Agricultura, Educação, Esporte e Lazer, Saneamento Básico e Saúde, elencados na carta programa da coligação "Coragem, Compromisso e Lealdade". O percentual de atendimento das cartas programas de governo municipal ao Plano Diretor do Município de São José do Egito corresponde a 50,90% para a coligação Reconstrua São José, 38,90% para a coligação Frente Popular e 27,80% para a coligação Coragem, compromisso e lealdade, confirmando a coligação Reconstrua São José como a vitoriosa nas urnas.

A carta programa que possa atender às necessidades da população, de acordo com o plano diretor do Município de São José do Egito deve contemplar os seguintes pontos: Agricultura; Assistência Social; Educação; Esporte e Lazer; Expansão e Desenvolvimento; Função Social da Propriedade; Gestão Participativa; Habitação/Moradia; Impactos a Vizinhança; Infraestrutura; Ocupação do Solo; Patrimônio Histórico Cultural; Planejamento de Investimentos; Preservação Ambiental; Saneamento; Saúde; Sistemas Viários e Urbanismo, de maneira a destinar recursos de forma adequada e desenvolver atividades que pudessem viabilizar a concretização desses objetivos.

Em relação a contribuição pretendida por este trabalho, estão direcionadas a prestar uma informação a sociedade egipiciense diante da observância dos candidatos a prefeito do município na elaboração de seus programas de governo, como demonstrar a extrema relevância que se tem em projetar um governo ponderado e sustentável.

A discussão também pode facilitar pesquisas aplicadas em outras cidades para entender e sugerir alternativas para os seus desafios emergentes de planejamento e de gestão que envolve seus munícipes, gestores locais e demais interessados na cidade. Para as cidades, esta discussão pode contribuir com a integração e as relações entre os demais instrumentos de gestão permitindo um

melhor entendimento.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, N. A. et al. **Planejamento governamental para municípios**: plano plurianual, lei de diretrizes orçamentárias e lei orçamentária anual. São Paulo: Atlas, 2005.

BRASIL. **Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil.** Disponível em: http://www.senado.leg.br/legislacao/const/con1988/CON1988_05.10.1988/CON1988.pdf. Acessado em: 25/10/2015.

BRASIL. **Lei nº 101, de 04 de maio de 2000**. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp101.htm. Acessado em: 26/10/2015.

BRASIL. **Lei nº10.257, de 10 de Julho de 2001. Estabelece diretrizes gerais da política urbana e da outras providências.** Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LEIS_2001/L10257.htm. Acessado em: 04/04/2016.

CARVALHO, Deusvaldo.**Orçamento e contabilidade pública: teoria, prática e mais de 800 exercícios** - 5.ed. - Rio de Janeiro :Elsevier, 2010.

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

KOHAMA, Heilio. **Contabilidade pública: teoria e prática**. 13 ed. São Paulo: Atlas 2013.

REZENDE,D. A.; CASTOR, B.V.J. **Planejamento estratégico municipal: empreendedorismo participativo nas cidades, prefeituras e organizações públicas**. 2.ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2006.

SILVA, Edna Lúcia da. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**, 4 ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

SILVA, José Afonso da. **Direito urbanístico brasileiro**. São Paulo: Malheiros, 2000.

ZUCATTO, Luis Carlos; SARTOR, Ulliana M.; BEBER, Sedinei; WEBER, Rudi. **Proposição de indicadores de desempenho na gestão pública.** In: Anais... XV Congresso Brasileiro de Custos – 2008. Curitiba-PR. v. 9, n. 16, 2º semestre de 2009, Porto Alegre.

ABSTRACT: This work aims to analyze the level of compliance by the applicant to the government of the city of St. Joseph of Egypt - EP Plan Municipal Director in drawing up their cards programs for municipal management from 2013 to 2016. The methodology worked presents the research: applied as to the nature, qualitative as to approach the problem, exploratory and descriptive about the objectives and documentary and field on the technical procedures used. The service areas to egipciense population contemplated in the letters programs of candidates for the government of St. Joseph of Egypt were: Agriculture, Social Care, Sport and Leisure, Industry, Commerce and Services, Infrastructure, Participatory Budget, Health, Sanitation, Traffic and Transportation, plans Jobs and Careers, Water Investment, Guarantees Public and Public Safety. As the Master Plan of the city, the priority areas of service are: Agriculture; Social assistance; Education; Sports and leisure; Expansion and Development; Social Function of the Property; Participative management; Housing / Housing; Impact the neighborhood; Infrastructure; Soil occupation; Heritage Cultural History; Investment Planning; Environmental Protection; Sanitation; Cheers; Viários and Urban Systems. The percentage of attendance of letters from government programs to the Master Plan of the city of St. Joseph of Egypt corresponds to 50.90% for the coalition Reconstruct St. Joseph, 38.90% for the Popular Front coalition and 27.80% for the coalition Courage , commitment and loyalty. The letter program that can meet the needs of the population should cover the areas set forth in the Master Plan of St. Joseph of Egypt.
KEYWORDS:: Municipal Management, Master Plan, Charter Program.

CAPÍTULO XIII

A INOVAÇÃO E O EMPREENDEDORISMO COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO

Haroldo Lacerda de Brito
Gardênia Staell Andrade

A INOVAÇÃO E O EMPREENDEDORISMO COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO

Haroldo Lacerda de Brito
Instituto Federal de Minas Gerais
Ouro Branco – Minas Gerais
Gardênia Staell Andrade
Rede de Ensino Doctum, Instituto Ensinar Brasil
João Monlevade – Minas Gerais

RESUMO: Empreendedorismo, tema de grande importância para o desenvolvimento da economia de um país, principalmente em períodos de crise econômica. Nesses períodos, a criatividade, característica do empreendedor, assume importante papel pela capacidade de transformar um ambiente desfavorável em ambiente de oportunidades. Este artigo teve como objetivo demonstrar a relevância e a influência do empreendedorismo e da inovação nas relações de crescimento e desenvolvimento das organizações contemporâneas, que buscam atender, da melhor forma, as exigências tanto dos consumidores, quanto das diretrizes impostas pelo mercado. Nesta perspectiva, foi demonstrado ao longo da pesquisa como a inovação e criatividade, associada a gestão ambiental, reforçam o processo de mudança nas organizações. A metodologia utilizada, quanto aos fins, foi uma pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa e quanto aos meios trata-se de uma pesquisa bibliográfica e estudo de caso. Para análise dos dados foram descritos exemplos de empresas que utilizaram técnicas inovadoras no descarte dos resíduos, fomentando o empreendedorismo. Os resultados mostraram ganhos importantes para a empresa, criando possibilidades de redução no custo do processo produtivo e melhoria da imagem organizacional.
PALAVRAS-CHAVE: Empreendedorismo; inovação; Criatividade.

1. INTRODUÇÃO

Várias foram as transformações surgidas ao longo do tempo como a revolução agrícola, a revolução industrial e hoje vivencia-se a revolução da informação. Atualmente, a informação permeia toda a atividade humana e ganha força e velocidade jamais visto. Nessa transformação, um aspecto que concentra grandes esforços e atenção das organizações é o processo da inovação. O que se coloca em debate é a capacidade das organizações de promoverem empreendimentos inovadores. Dessa maneira, a inovação tornou-se o principal diferencial em um mercado altamente competitivo. No período do Taylorismo e Fordismo, a gestão do negócio dependia da ação racional, hoje devido a complexidade das decisões, depende também da inovação. Portanto, as organizações buscam profissionais inovadores e com capacidade de trabalhar em equipe, que são os temas mais abordados nesse milênio.

Diante desse novo cenário, empresas mudam o foco, deixam a valorização da

tecnologia como lista de prioridades e passam a valorizar pessoas. A capacidade de inovar está totalmente voltada para pessoas. Nesse mesmo cenário surge a figura do intra-empreendedor com características fundamentais nesse novo processo. As organizações trabalham visando motivar o surgimento do intra-empreendedor, visto que há uma demanda crescente por indivíduos e organizações criativas e inovadoras. Em um mundo onde a proliferação das ideias cresce rapidamente, as melhores recompensas são reservadas aos inovadores, aos que buscam sempre fazer as coisas de modo diferente como novos produtos, novas formas de lançamento no mercado e até novas maneiras e plataformas de inovar.

Um dos pilares da Inovação é a informação e o aprendizado. A importância da informação e do conhecimento, na atualidade, não se restringe somente ao desenvolvimento de tecnologia de informação e comunicação que, nas últimas décadas, transformaram as formas de produzir e distribuir bens materiais. Todo o grande saldo na história associa-se a inovação tecnológica ou inovação radical. Importante associar o processo da inovação com o aprendizado, visto que não existe inovação sem aprendizado e não existe aprendizado sem pesquisa. Nesse processo, avaliar a capacidade e a motivação das organizações para gerar conhecimento torna-se fundamental.

Para inovar, não necessariamente, a empresa terá que lançar um produto novo no mercado, existem plataformas interessantes de inovação que sem dúvida representam possibilidades de ganhos. A questão ambiental é uma plataforma importante e ganha força a cada dia, existe espaço aberto para esse segmento. Um bom exemplo seria inovar junto aos resíduos gerados, o que pode representar uma forma de ganho e oportunidade de mercado. As empresas podem inovar em processo ou produto, junto ao cliente ou junto ao fornecedor. Com a globalização não tem como a empresa inovar somente internamente, faz-se necessário inovar no ambiente externo.

Neste contexto, verifica-se no debate atual das organizações, uma relativa convergência. Muitas empresas colocam a inovação como prioridade, mas a maioria não alinha a inovação com o seu planejamento estratégico. Falar em inovação tem se tornado uma constante, porém o aprendizado nem sempre está associado ao discurso.

Uma das grandes barreiras à inovação se resume na pressão dos *stakeholders* por resultados imediatos e garantidos, tendência natural a gravitar em torno de caminhos conhecidos, dificuldade para administrar a carga de riscos que as mudanças embutem. Não é fácil inovar num cenário como esse, onde tudo parece favorecer para que se faça mais do mesmo, mas que, simultaneamente, impõe a inovação como questão de sobrevivência das organizações. Devido a esses fatores pode-se constatar que as empresas enfrentam mais que um desafio técnico e sim um desafio gerencial na implantação desse processo.

A partir de tais considerações, levanta-se a questão norteadora da pesquisa: sendo a criatividade o primeiro passo para a inovação, o que as empresas e profissionais estão fazendo para inovar no descarte dos resíduos gerados no processo produtivo?

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. O QUE É SER EMPREENDEDOR?

O empreendedorismo é o motor da economia moderna e deve ser abastecido com diversas fontes de energia. É ele que promoverá as alterações no mercado de forma inovadora. Schumpeter define esse processo como "destruição criativa". A destruição criativa impulsiona e mantém a chama acesa mudança, ou seja, a substituição do velho pelo novo através de um processo de inovação. Para Filion (1991), os indivíduos, além de inovadores, são pessoas criativas, e mantêm um alto nível de consciência do ambiente em que vivem para identificar e agarrar oportunidades de negócios lucrativos.

O economista moderno Joseph Schumpeter destaca que "Empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente através da introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização, ou pela exploração de novos recursos materiais" (SCHUMPETER, 1949, apud DORNELAS, 2001). A pesquisa de Dornelas (2001) faz a seguinte afirmativa que o empreendedor é o que antecipa aos fatos, sendo proativo em função do planejamento estratégico da organização. Ainda Dornelas apresenta os 10 mandamentos do empreendedor conforme abaixo:

a) Planejamento das atividades empresariais
b) Envolvimento dos funcionários com a empresa
c) Conhecimento dos números da empresa
d) O comportamento do mercado
e) O cliente em primeiro lugar
f) Distinção entre o caixa da empresa e o do proprietário
g) Competência acima de tudo
h) Treinamento é investimento
i) Fixação de objetivos
j) A modernidade é uma vantagem

2.2. EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO

A palavra "inovar" deriva do Latim in+novar, que significa "fazer novo", renovar ou alterar. O conceito econômico de inovação foi introduzido por Joseph Schumpeter em 1939 onde relata que o empreendedor é quem aplica uma inovação no contexto dos negócios, podendo tomar formas de introdução de um novo produto, introdução de um novo método de produção, abertura de um novo mercado, aquisição de uma nova fonte de oferta de materiais ou criação de uma nova empresa. Esta definição histórica para o termo inovação tem atualmente o significado de empreendedorismo.

A forma da inovação como é mostrada no livro da estratégia do oceano azul,

os autores W.Chan Kim e Renée Mauborgne, procuram mostrar como uma empresa pode navegar no oceano azul, criando novas oportunidades como por exemplo novos mercados, ou seja, inovando em diversos segmentos. Através dessa estratégia de inovação cria-se a possibilidade de vencer a concorrência através de seu enfraquecimento. As oportunidades, como descritas no Livro Oceano Azul, estão aí para quem chegar primeiro. É importante destacar que chegar primeiro nem sempre garantirá o sucesso em determinado segmento, o sucesso será garantido se a liderança do processo como um todo estiver nas mãos de um intra-empreendedor. É melhor ter uma idéia simples na mão de um empreendedor excelente do que ter uma ideia excelente nas mãos de um simples empreendedor.

A partir dos estudos realizados por Terra (2007), o combustível inicial da inovação são as boas ideias, ou seja, a criatividade, mas isso é apenas o ponto de partida. A criatividade é apenas o primeiro passo para inovar. Além de boas idéias, deve-se reconhecer oportunidades para poder aplicá-las, solucionar problemas e obter demanda no mercado. As inovações devem ter como meta a economia de fatores como trabalho, energia, materiais e outros insumos. Destaca-se nesse período a velocidade na alteração da tecnologia e a rápida adoção dos produtos nos últimos anos. A figura 1 ilustra quando a invenção foi lançada e quantos anos as seguintes invenções levaram para ser utilizadas por mais de 50 milhões de pessoas.

Figura 1: Alteração na tecnologia de produtos
Fonte: José Carlos Assis Dornelas

A chave para o processo de inovação é que aplicada aos produtos ou processos deverá gerar resultados. Pode-se descrever o empreendedor como a pessoa que persegue a possibilidade de melhoria; trabalha individual e coletivamente e pode ser definido como indivíduo que inova; identifica e cria oportunidades de negócios. A ideia de que existe forte ligação entre inovação e empreendedorismo é defendida por Peter Drucker quando diz:

> Inovação é a ferramenta específica dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio ou serviço diferente. Pode ser apresentada como uma disciplina, pode ser aprendida, pode ser praticada. Os empreendedores precisam procurar, decididamente, as fontes da inovação, as mudanças e seus sintomas, que indicam oportunidades para inovações com sucesso. E eles precisam

conhecer e aplicar os princípios da inovação de sucesso. (DRUCKER, 1986, p. 25.)

Com base nos estudos de Peter Drucker pode-se dizer que inovação não é só para grandes empresas. A prática da inovação abre caminhos para as pequenas empresas ganharem mercado, competência, eficiência e qualidade. Terra (2008), afirma que esse caminho não é isento de perigos. Pelo contrário, as surpresas e riscos são grandes e ao abraçar a Inovação abraça-se também a gestão de riscos, porém, não inovar representa um risco maior ainda.

Estudos realizados pr Terra (2008, p.78.), mostraram que: "a transformação de uma organização em uma organização inovadora exige a adoção de um conjunto de ações e questionamentos sobre a forma como aprendemos, criamos e geramos valor". A figura 2 ilustra as formas de estimular a inovação. É importante destacar que a criatividade individual e coletiva não são despertada por acaso. Ela precisa ser incentivada e alimentada, os profissionais que trabalham com a criatividade sabem que quanto mais criatividade se tem, mais se quer alcançar.

Figura 2: Estimulando a Inovação
Fonte: José Cláudio Cyrineu Terra

O IBIE - Instituto Brasileiro de Intra-Empreendedorismo – conceitua intra-empreendedor como funcionários e/ou colaboradores que se comportam como empreendedores dentro de uma corporação. Gifford Pinchot III (2008) em sua obra, Intra-empreendedorismo na Prática, destaca que: "ter boas idéias não é o ponto mais difícil no processo de inovação. O verdadeiro desafio é transformar essas idéias em realidades rentáveis, tarefas que exigem que empregados se comportem como empreendedores."

Avaliando o processo de gestão das empresas percebe-se a rápida mudança nos focos e abordagens. Na década de 70, durante o desenvolvimento industrial o destaque estava voltado para o custo, ou seja, competitividade com foco no custo de

produção, onde a finalidade era obter vantagem competitiva sobre a concorrência. Na década de 80, percebe-se uma concorrência de mercado mais forte, onde o cliente passa a ter mais opções de escolha na hora da compra. Devido a pouca variação de preço surge a necessidade de um novo objetivo de desempenho; qualidade do produto ou serviço. Surge então a vez da qualidade. Na década de 90 destaca-se ainda a qualidade com foco no objetivo de desempenho rapidez. Diferencia-se quem produz de forma rápida na qualidade desejada. Nos anos 2000, década dos serviços, o fácil acesso à tecnologia significa vantagem de tempo, que ganha força com o advento da Internet. Grandes organizações aprendem a atender as necessidades específicas de seus clientes através da prestação de serviços especializados. Esta é a década da flexibilidade, da capacidade de adequar a organização à realidade mutável e dinâmica do comércio.

O IBIE - Instituto Brasileiro de Intra-Empreendedorismo destaca que a próxima década não terá ênfase em tecnologia. Destaca ainda que a tecnologia, cada vez menos, diferenciará as organizações. Será competitiva a empresa que se antecipar às necessidades do mercado ou que criar as necessidades futuras de seus consumidores. Esta será a década da Inovação, que compreende a capacidade de criar, encontrar e explorar nichos de oportunidade, desenvolver o Capital Humano, que ganha uma importância cada vez maior. A organização que aprender a se reinventar como um sistema orgânico será competitiva no mundo da inovação.

Figura 3: Modelo de Vantagem Competitiva baseado em objetivos de desempenho
Fonte: Nigel Slack (2007)

Com a crescente necessidade de inovação das organizações, cresce a necessidade do aprendizado, pois sem aprendizado não há inovação. O processo de inovação exige passar por caminhos nunca vistos e, sem o conhecimento, que levará a aprendizagem, isso não será possível. Thomas Stewart em seu livro A Nova Riqueza das Organizações destaca que o conhecimento funciona como principal ingrediente do que fazemos, compramos e vendemos, como resultado, a sua administração identificando e desenvolvendo capital intelectual, estocando-o, vendendo-o e partilhando-o. É a mais importante tarefa econômica dos indivíduos, empresas e nações.

A Organização Intra-empreendedora / Empresa Horizontal / Learning

Organization é uma tendência atual que antecipa a realidade futura que nenhuma empresa competitiva poderá ignorar: inovar = sobreviver

Pode-se destacar que entre o modelo mecanicista e o modelo orgânico, o modelo orgânico é o que representa a base da organização intra-empreendedora. Os modelos de gestão mecanicistas não dão conta da complexidade da gestão contemporânea. O grande desafio das organizações é transpor a gestão mecanicista, caracterizado por um sistema rígido e inflexível, para o modelo orgânico. Gareth Morgan (1996) descreve o modelo orgânico como:

- Modelos possuidores de ênfase nos relacionamentos entre e dentro dos grupos de trabalho;
- Confiança e crença recíproca;
- Responsabilidades compartilhadas e eletivas;
- Participação e responsabilidades pulverizadas "enpowerment";
- Tomada de decisões descentralizada;
- Amplo compartilhamento da responsabilidade pelos controles;
- Solução de conflitos através de negociação ou solução de problemas;
- O empreendedorismo e a inovação são atribuições de todos.

No processo de inovação, onde o intra-empreendedor passa a assumir riscos calculados, o apoio da empresa é de fundamental importância. Nesse mesmo sentido, a tolerância aos erros, riscos e fracassos não devem sobrepor ao apoio, garantindo sempre que os riscos estejam alinhados com a estratégia da organização. Torna-se importante refletir que se vive em uma era em que tudo muda rapidamente e esta mudança pode ser em termos políticos, econômicos e sociais. Importante, porém, é destacar que o gosto do consumidor também se transforma. A era da internet trouxe esse sentido de urgência pela inovação e as organizações precisam responder e adaptar a esse novo cenário. Nesse contexto ganha importância a figura do intra-empreendedor, que pode transformar uma ideia de classe C em resultados classe A.

3. ESTUDO DE CASO

A gestão da inovação ganha força e atenção das empresas de diversos setores. A 6ª edição da Feira de Inovação Tecnológica (Inovatec 2010) demonstrou a aplicabilidade prática da inovação na indústria siderúrgica. A Vila do Aço, um espaço importante para o empreendedor, criada pelo Instituto Aço Brasil, foi um projeto que teve como objetivo demonstrar a utilização do aço pela indústria da construção civil. Foram apresentadas as formas inovadoras de utilização do aço em casas, prédios e outras opções arquitetônicas em geral.

Outra linha que ganha destaque nesse processo de inovação na área de siderurgia, é a utilização do resíduo da fabricação do aço como forma de receita e redução dos impactos ambientais. Na busca pelo reaproveitamento dos resíduos, as

siderúrgicas, com o apoio dos intra-empreendedores, investem em pesquisa, normalmente em parceria com universidades e outras instituições. A receita com a comercialização dos resíduos pode chegar à ordem de R$ 107 milhões com a comercialização de 1,92 milhão de toneladas de resíduos, conforme publicado pelo Brasil Econômico (2010). Desse total, a maior parte refere-se à trabalhos voltados para utilização de escórias de alto-forno e aciaria.

As indústrias de cerâmicas utilizam a escória de aciaria na fabricação de tijolos. A escória é misturada juntamente com a argila no processo de produção. Essa mesma escória, que é resíduo na aciaria (empresas siderúrgicas, como a Usiminas), também é utilizada pelas fábricas de cimento, sendo moída e secada para a redução de sua granulometria e posterior adição ao produto final a ser comercializado, no limite máximo permitido pela ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas, aumentando, sobremaneira, a produtividade das fábricas, que conseguem, principalmente, uma significativa redução no custo final de cada tonelada produzida de cimento. A importância desta evolução e inovação na engenharia química e de produção da indústria cimenteira está diretamente ligada não só aos ganhos econômicos e financeiros, mas acima de tudo, à minimização da agressão ao meio ambiente, em decorrência da transformação do que seria resíduo, com grande dificuldade para a definição da sua destinação e expurgo, em valor agregado de um dos mais importantes setores da economia do país, que é a construção civil e fomenta a atividade para pequenas empresas, fotalecendo a economia.

Outro exemplo de inovação bem conduzida foi o trabalho realizado pelo CEFET-MG, Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais, com o título de Construção Sustentável para o tema habitação. A inovação tecnológica nesse segmento teve como foco o estado do Espírito Santo devido a sua economia ser fortemente influenciada pelos grandes centros industriais com destaques para as usinas siderúrgicas.

A inovação tecnológica social disponibilizada foi no município Serra (ES), como região exemplo para implantação. Essa inovação tecnologia apresentou a vantagem de utilização da escória na fabricação de tijolos de concreto como forma de destinação ambientalmente correta de um resíduo gerado. Além de fornecer um custo de produção bem reduzido, visto que uma tonelada de escória tem custo inferior quando comparado ao da matéria prima natural, utilizada na produção de tijolos. Vale destacar que a aplicação dos blocos produzidos com escória utilizam processos de conhecimento geral e domínio público, o que facilita sua utilização em pequenas empresas. Relevante informar que as construções produzidas com os tijolos de escória proveniente da fabricação do aço apresentam desempenho idêntico às construções pelo método convencional e não compromete em nenhum momento a segurança do processo.

Como vantagem na utilização dessa inovação pode-se destacar que grandes volumes de materiais naturais não serão retirados dos mananciais e pedreiras, em função da integral substituição dos recursos naturais por escória de aciaria. A inovação consiste em produzir um bloco de concreto totalmente reciclado e ambientalmente correto, fornecendo condições melhores de habitação à

comunidade de baixa renda. Mais um bom exemplo da inovação aplicada a partir do setor siderúrgico com grandes ganhos ambientais e sociais.

A figura 4 refere-se ao processo de transformação da escória. Os tijolos são blocos produzidos com a escória da aciaria – um subproduto do aço - e apresenta um sistema de encaixe dos blocos que dispensa o uso da argamassa no assentamento. Esse sistema torna desnecessária a quebra de paredes para a instalação elétrica e hidráulica, assim diminui a geração de resíduos na obra. A casa está localizada em Americana – SP.

Figura 4: Construção de casa com tijolos fabricados a partir da escória de aciaria
Fonte: Energias - Eficiência Energética (2009)

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante dos fundamentos teóricos aqui apresentados, levando em consideração os exemplos de inovação como a versatilidade da utilização do aço atualmente, apresentado na Inovatec 2010, bem como o aproveitamento de resíduos dos processos de aciaria por empresas de outros ramos de atividades, que conciliam o custo-benefício com preservação do meio ambiente.

Neste âmbito, constatam-se alguns importantes resultados de atitudes empreendedoras e inovadoras por parte das empresas usuárias dessas inovações, tais como retornos financeiros e sociais para essas próprias empresas e também para seus mercados de atuações.

O momento atual que as empresas propensas às inovações atravessam, levam a arriscar uma comparação: elas estão decidindo agora as organizações e o país que querem nos próximos dez anos pelo menos, pois precisarão continuar investindo em processos e pessoas, o que requer holofotes voltados para as competências organizacionais, gerenciais e individuais no sentido de promoverem e fomentarem a inovação constantemente, sendo necessário, para tal êxito, maior ênfase na gestão de pessoas para melhor se preparar e organizar para enfrentar os desafios que estão postos e os que ainda virão.

Em 2016 haverá uma Olimpíada no Brasil, sendo evento que exigirá

reavaliação das estratégias empresariais, das oportunidades para o desenvolvimento dos seus negócios, das competências que já têm e das que ainda precisam desenvolver, ainda mais pela dificuldade de pensar em empresas e negócios sustentáveis, em um cenário de valores tão fragilizados socialmente, evidenciados neste importante momento político de transição que vive o país.

Diante disso, cidadãos e empresas inovadoras, que falam em atitudes portadoras de futuro, precisam realmente manter seus negócios em prosperidade, visando sempre à sustentabilidade e inovação.

REFERÊNCIAS

BRASIL ECONÔMICO. Disponível em http://www.brasileconomico.com.br. Acesso em 12 de outubro 2010.

Diário do Comércio. Disponível em http://www.diariodocomercio.com.br. Acesso 08 de outubro 2010.

DORNELAS, José Carlos Assis. Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor: Prática e Princípios**. São Paulo: Pioneira, 1986.

FILION, L. J. (1991) - **O Planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial**. RAE – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, p. 63-71.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. Editora Atlas. São Paulo, 1996

IBIE - **Instituto Brasileiro de Inovação e Empreendedorismo**. Disponível em http://www.ibie.com.br. Acesso em 12 de outubro 2010.

TERRA, J.C. Inovação – **Quebrando Paradigmas para Vencer**. São Paulo: Saraiva, 2007.

KIM, W. CHAN, MAUBORGNE, RENNÉ – **A Estratégia do Oceano Azul** – Como Criar Novos Mercados e Tornar a Concorrência Irrelevante, 10ª edição, Rio de Janeiro, Elsevier, 2005.

ABSTRACT: Entrepreneurship major issue for the development of the economy of a country, especially in times of economic crisis. In these periods, creativity, entrepreneurial characteristic, plays an important role for the ability to turn an unfavorable environment into opportunities Environment This article aims to demonstrate the relevance and influence of entrepreneurship and innovation in the growth of relations and development of contemporary organizations, seeking to meet

in the best way, the demands of both consumers, as the guidelines imposed by the government and the market itself. In this perspective, it was reported during the research as innovation, creativity and environmental management reinforce the process of change in organizations. The methodology used, as to the purposes, was a descriptive research with a qualitative approach and about the ways it is a bibliographic research and case study. For analysis examples of data were described companies that have used innovative techniques, fostering entrepreneurship. The results showed important gains for the company, creating possibilities for reducing the cost of the production process and improve organizational image.
KEYWORDS:: Entrepreneurship; Innovation; Creativity.

CAPÍTULO XIV

A PERCEPÇÃO DOS DISCENTES DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA AESGA SOBRE O ENSINO DE CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO

Gustavo de Lira Santos
Amanda Morais da Silva
Guilherme Henrique Santos
Jéssica Martins Gama
Tulio Rodrigues Valença

A PERCEPÇÃO DOS DISCENTES DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA AESGA SOBRE O ENSINO DE CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO

Gustavo de Lira Santos
FAGA / ADM EM FLOW
gugapessoas@gmail.com
Amanda Morais da Silva
FAGA / ADM EM FLOW
mandismorais@hotmail.com
Guilherme Henrique Santos
FAGA / ADM EM FLOW
guio95@gmail.com
Jéssica Martins Gama
FAGA / ADM EM FLOW
jessycamartins93@gmail.com
Tulio Rodrigues Valença
FAGA / ADM EM FLOW
tuliorva@gmail.com

RESUMO: Com o grande avanço da tecnologia que nos permite uma enorme quantidade de informações em tempo real, com o relacionamento facilitado entre as pessoas e empresas, inclusive de outros países, e com o crescimento dos negócios em geral, temos a impressão de que o mundo ficou menor. As pequenas e médias empresas querem cada vez crescer mais, sem mencionar nas grandes empresas e o serviço público que tenta uma maior eficiência, enfim são vários os campos que hoje possibilitam a atuação dos Administradores. Há também um grande perfil do brasileiro para o Empreendedorismo e com uma formação adequada poderá levar a frente um novo empreendimento. Assim é que o Administrador assume um papel diferenciado em relação a qualquer outra profissão, com a responsabilidade de buscar novas soluções que visem impulsionar as Empresas. Depende muito a criatividade de todos os administradores mostrar a capacitação e todo profissionalismo existente. Sabendo disso surgiu essa investigação com o intuito de averiguar se os alunos do curso de Administração da AESGA, sentem que uma disciplina com eixo temático sobre Criatividade e Inovação, agrega valor à sua formação, ajudando a construir as competências do administrador e desenvolver as habilidades empreendedoras. Conseguimos através de pesquisa quantitativa constatar que eles sentem faltam de abordarem de forma específica esse conteúdo que poderiam ser um diferencial na sua formação pessoal e profissional.
PALAVRAS-CHAVE: Ensino de Administração, Criatividade, Competências do Administrador, Habilidades Empreendedoras.

1. INTRODUÇÃO

De maneira geral, a Criatividade pode ser definida como o processo mental

de geração de novas ideias, enquanto a Inovação é a forma como essas novas ideias são implementadas. Em outras palavras, ser criativo é pensar coisas novas, ao passo que inovar é fazer coisas novas e valiosas a partir da combinação criativa de ideias e conceitos pré-existentes.

Os desafios do cenário atual são constantes e ditam um novo ritmo ao mercado contemporâneo. O profissional de hoje se sobressai quando consegue responder criativamente às necessidades cotidianas e explorar oportunidades sob diversas óticas e pontos de vista. A Criatividade no meio empresarial é, portanto, um potencial ativo das empresas competitivas para captar ou até mesmo reinventar oportunidades.

Tendo em vista um mundo cada vez mais moderno e robotizado, num futuro próximo o maior diferencial de um profissional será a criatividade e o poder de usa-la para resolver problemas não lineares, que as máquinas não conseguem resolver. A Autarquia do Ensino Superior de Garanhuns (doravante AESGA), oferece a 40 anos, o curso de Administração, com linha de formação Empreendedora, isso quer dizer que o egresso deve sair com bases fundamentais para abrir seu negócio ou, no mínimo, ser um funcionário empreendedor na empresa onde irá atuar.

A proposta dessa pesquisa é averiguar se os alunos do curso citado têm a visão de que na disciplina que eles vivenciam o conteúdo sobre Criatividade e Inovação, agrega valor à sua formação e pode ajuda-los a se tornarem um profissional com um diferencial no mercado de trabalho ou no desenvolvimento do seu empreendimento. Vamos traçar um paralelo do conteúdo trabalhado na disciplina Jogos de Negócios, onde se aborda sobre Criatividade e Inovação e as competências do administrador na atualidade, além das características de um empreendedor. Com isso pretendemos comprovar a necessidade da disciplina de Criatividade e Inovação no curso de Graduação em Administração.

2. CRIATIVIDADE

A palavra criatividade vem do latim *creatus*, que significa criar, do verbo infinitivo *creare*. De acordo com o dicionário, criatividade é: "inventividade, inteligência e talento, natos ou adquiridos, para criar, inventar, inovar, quer no campo artístico, quer no científico, esportivo etc.". Mas sabemos que criatividade vai muito mais além do que essa simples conceituação.

Criatividade é um tema tão complexo, tão abrangente e tão misterioso que se acredita que ninguém será capaz de possuir todos os conhecimentos a respeito. Mas ao mesmo tempo, é algo extremamente essencial para a vida de todos, que deve ser estimulado. Henrique Szklo (1962), acredita que a criatividade seja como Deus: existindo ou não, não há como defini-la objetivamente. E sempre haverá uma nova faceta a ser desvendada, sempre haverá uma surpresa à espreita, sempre haverá uma zona escura, envolta em insondáveis mistérios, sempre haverá o prazer das pequenas descobertas diárias. E por esse motivo ele ama a Criatividade. E acredita que jamais será capaz de dominá-la, ao contrário, ele é seu servo complacente, seu

pupilo eternamente interessado.

Todos nós temos pensamentos criativos, mas não nos damos conta disso e acabamos desperdiçando ideias criativas o tempo todo por não acreditar que ela é boa o suficiente e acabamos esperando demais de nós mesmos. Para que isso não aconteça precisamos ter nosso pensamento criativo estimulado, SZKLO (1962) fez algumas descobertas sobre a criatividade:

> Descobri na minha rotina de professor de Criatividade que inadvertidamente eu estava tocando as pessoas em outros pontos de suas vidas além de seu desenvolvimento criativo. Fui surpreendido com comentários de alunos relatando a melhora de sua autoestima, a ampliação de seus horizontes pessoais e profissionais, a consciência de que seu potencial era maior do que imaginava, o descobrimento de que era possível (e bem mais interessante) pensar com a própria cabeça. Descobri, então, que as ferramentas que uso para desbloqueio criativo atingem outros departamentos de nosso cérebro. Departamentos que são estratégicos e fundamentais para a nossa vida. Descobri que desenvolvendo a capacidade criativa, o ser humano cresce em muitas outras frentes. (pág. 16).

Criatividade é uma ótima ferramenta de trabalho, através dela é possível flertar com o comportamento humano e adaptar mudanças fazendo da criatividade uma ferramenta de transformação pessoal. Que funciona de forma surpreendente e muito satisfatória. A fórmula da criatividade? Ela não existe. A criatividade, na verdade, é um mecanismo extremamente dinâmico e impalpável que todos temos em nossa cabeça, mas que muito poucos ousam utilizá-lo. Criatividade não é dom. E muito menos coisa de artista. É coisa de quem quer uma vida melhor, com mais escolhas, com mais possibilidades, mais perspectivas.

Augusto (2016) fala que: “A Criatividade é o resultado de como você pensa. Praticando os hábitos de pensamento criativo permite que você quebre a barreira do que é possível” e assim melhorando as habilidades e a capacidade de superar situações difíceis, são umas das vantagens de ser ter um pensamento criativo. Ele acredita que há sete hábitos para uma mente criativa:

- aprender algo novo todos os dias, a criatividade acontece quando há esforço para aprender ou tentar algo novo todos os dias;
- ligar os pontos, pensadores criativos produzem ideias por encontrar uma relação entre os fatos;
- ver o potencial fazer uma lista, pensadores criativos utilizam listas como roteiros mentais, como um lugar para ver todas as suas ideias antes da invasão de outra onda de pensamento criativo;
- não fechar a porta da criatividade, quando se for escrever, não se deve parar para editar, assim não se perde todos os bons pensamentos que levaram a abrir um documento em branco;
- manter uma perspectiva ampla, mentes criativas são curiosas sobre como o mundo funciona, eles encontram vários temas fascinantes;
- diga não muito mais do que você pensa, ficando sobrecarregado por um trabalho extra irá reduzir a qualidade do trabalho que você já tem;
- compartilhe momentos, duas mentes pensam melhor que uma. A

> colaboração é a chave para o desenvolvimento de ideias, levá-las aos lugares que você não tinha pensado antes.

Todo mundo é criativo. Todo mundo pode e deve ser mais criativo. Foi a Criatividade quem impulsionou a evolução humana. Quem trabalha a própria Criatividade amplia horizontes, melhora a autoestima e descobre um potencial que não imaginava possuir. O problema que ao longo de nossas vidas vamos sendo desistimulados a usar a nossa criatividade e acabamos nos acomodando com esta situação.

3. AS COMPETÊNCIAS DO ADMINISTRADOR CONTEMPORÂNEO

As mudanças em nosso atual mercado vêm trazendo transformações para todos os setores, fazendo com que novos desafios surgem num espaço onde a competitividade tem se acirrado na medida em que cresce a valorização do conhecimento e informação, incentivados pela sociedade e presente nas organizações modernas . Dutra (2001, p. 45) nos coloca que:

> As organizações estão cada vez mais pressionadas, tanto pelo ambiente externo quanto pelo interno, a investir no desenvolvimento humano. Elas mesmas percebem a necessidade de estimular o apoio contínuo para o desenvolvimento das pessoas como forma de conquistar vantagens e de continuar competitivas no mercado. Ao mesmo tempo, os indivíduos hoje se dão conta de que aperfeiçoar-se é condição *sine qua non* para sua inserção ou manutenção no mercado de trabalho.

Competência pode ser definida como a qualidade de quem é capaz de analisar uma situação, apresentar soluções e resolver assuntos ou problemas (CHIAVENATO, 2003). Para Chiavenato, uma pessoa para ser completamente capaz de administrar uma organização ela deve ter algumas competências que são essenciais:

Executar as tarefas que são de sua propriedade e considerar a dependência mútua de outras funções, Segundo Stoner (1999, p.4): "A Administração é o processo de planejar, organizar, liderar e controlar os esforços realizados pelos membros da organização e o uso de todos os outros recursos organizacionais para alcançar os objetivos estabelecidos."

Antes de qualquer execução de tarefa, o planejamento é o primeiro passo, pensar antes de agir, preparar as melhores maneiras para se adequar a ação querida. Isso envolve a empatia do mercado, a missão da organização e sua cultura. O planejamento é a função administrativa que determina antecipadamente os objetivos que devem ser atingidos e como se deve fazer para alcança-los.(CHIAVENATO, 2004). Após ser pensado todo trabalho, deve-se colocar em prática, visando a equipe e sempre buscando e fornecendo informações necessárias para que tudo ocorra como previsto. Nesse ponto, o administrador tem que manter

a liderança, imprevistos sempre acontece, e todos os membros da equipe deve está preparados para as diversas situações.Devido às rápidas mudanças no mundo corporativo, as competências terão que ter um caráter durável e bem mais formuladas, para ser bem sucedido profissionalmente, precisar-se desenvolver três competências essências e duráveis, são eles: O conhecimento, as habilidades e a atitude.

Conhecimento: são os conhecimentos adquiridos no decorrer da vida, nas escolas, universidades, cursos, grupos de estudos, livros, entre outros. Cada trabalho se exige conhecimentos específicos e essências para sua execução. Decisões, planejamentos, controles de equipes e resultados, comunicações, negociações, administração de conflitos, são exemplos de fatores onde o conhecimento interfere diretamente na qualidade de execução de ambos. Ele é um indicador de competência, quanto mais adquirimos mais o capital intelectual aumenta, deixando-nos fortes e flexíveis para enfrentar qualquer situação repentina que pode haver em um dia de trabalho.

Habilidade: é a capacidade de realizar uma determinada tarefa, ou seja, saber usar o conhecimento de forma adequada. É a ação da aprendizagem que você adquiriu, é por em pratica o seu potencial. A habilidade é demostrada na pratica do seu trabalho diário.

Já a atitude: são os comportamentos que temos diante das tarefas que desenvolvemos no nosso dia-a-dia. Ou seja, tomar a frente, correr atrás. De acordo com Rabaglio (2004, p.7),

> Competência é composta pelo CHA (conhecimento, habilidade e atitude) que devem estar agregado às competências técnicas e comportamentais de cada indivíduo, sendo a primeira referente a conhecimento e desenvoltura em técnicas ou desempenhos específicos e a segunda em maneiras e condutas compatíveis com as atribuições das tarefas a serem executadas. As principais competências observadas nos indivíduos são: adaptabilidade comas mudanças e situações duvidosas, capacidade de pensar taticamente, tomar decisões ajustadas diante de pressão, disposição para trabalhar aprendendo com os colegas de trabalho, tomar decisões com exatidão, saber trabalhar em equipe, saber negociar quando houver problema, sobressair de situações difíceis, diferenciar trabalho da vida pessoal, ter bom humor e ser flexível.

Os conhecimentos, habilidade e atitudes, devem andar sempre juntos para uma eficácia na tarefa desejada. Um depende do outro, do que adianta ter muita informação, ter um grande capital intelectual se não coloca em pratica? Ou, do que adianta conhecer, saber fazer e não ter coragem de executar? O mercado de trabalho é para aqueles que correm atrás, ficar parado só vai prejudicar a si mesmo.

4. AS HABILIDADES EMPREENDEDORAS

Há muitas definições para a palavra “empreendedor”, essas definições vem mudando de acordo com as mudanças que a sociedade sem sofrendo a cada dia.

podemos entender como empreendedor aquele que inicia algo novo, aquele que realiza antes, aquele que sai da área do sonho, e parte para a ação. Chiavenato (2004, p.3) "o empreendedor é a pessoa que inicia ou opera um negócio para realizar uma ideia ou projeto pessoal assumindo riscos e responsabilidades e inovando continuamente". O empreendedor tem que conhecer o mercado que quer se envolver e se arriscar, deve-se está sempre atualizado no mercado para assim o empreendimento seja um sucesso e consequentemente cresça. Vejamos algumas características:

Iniciativa, os empreendedores são visionários, coloca em pratica a ideia do negócio, mesmo quando há pessoas que tentam convencer que p que ele está fazendo seja difícil de obter algum beneficio. Ou muitos até enxergam a oportunidade, mas não tomam a iniciativa de começar e fazer a diferença. Conhecimento, os empreendedores precisam saber o quanto eles precisam vender para dá lucro. Precisam ter a capacidade de planejar para organizar seu empreendimento e suas metas para assim saber a melhor estratégia de se manter no mercado de trabalho. Autoconfiança, os empreendedores são corajosos, pois confiam em suas próprias opiniões e isso é transmitido para sua equipe. Sua equipe acaba lhe vendo como um exemplo. A transmissão de confiança é um comportamento essencial para quem vai liderar uma empresa ou uma equipe. Liderança, os empreendedores devem ser lideres na empresa, deve ser um bom ouvinte e deve saber estimular, motivar a equipe. O Líder, nada mais é que um gestor de pessoas. Perseverança, os empreendedores são pessoas que como vimos acima corajosas. A palavra "desistir" não faz parte de seu vocabulário. Se não deu certo na primeira vez, procura o porquê do erro e tenta novamente. O empreendedor corre atrás de seus sonhos, suas metas, seus desejos. "O empreendedor é alguém que sonha e busca transformar seu sonho em realidade" (Dolabela, 2008, p. 23).

Todas essas carcteristicas podem ser desenvolvidas ao estimular o aluno a usar e ampliar seu lado criativo, uma vez que o curso de graduação em Administração, tem a linha de formação em empreendedorismo, se faz necessário permitir que o discente descubra esse seu potencial durante os anos de faculdade para que possa por em prática em totalidade.

5. O INTRA EMPREENDEDOR

O termo intrapreneurship ou intraempreendedorismo surgiu no ano de 1985 pelo consultor em administração Gifford Pinchot III, através do seu livro Intrapreneuring com o objetivo de abreviar empreendedorismo intracorporativo. Sua obra foi publicada no Brasil no ano de 1989 através da editora Harbra. De acordo com Pinchot (1989), "os intraempreendedores são homens e mulheres que a partir de uma idéia, e recebendo a liberdade, incentivo e recursos da empresa em que trabalham, dedicam-se entusiasticamente para transformá-la em um produto bem sucedido". Trazendo então uma nova perspectiva de multifuncionalidade no âmbito organizacional com envolvimento direto nos aspectos de sua estrutura, agindo com

autonomia na busca pela melhoria do seu planejamento e execução.

Para Hisrich e Peters (2004, p.35) "Na atual era da hipercompetição, a necessidade de novos produtos e espirito intraempreendedor tornam-se tão grande que cada vez mais empresas estão desenvolvendo um ambiente intraempreendedor, frequentemente na forma de unidades estratégicas de negócios". Com o desenfreado aumento na abertura de novas empresas e a chegada de novos produtos e serviços no mercado, tornou-se necessário criar um ambiente competitivo nas organizações que pudesse trazer competências em busca de novas soluções e inovações gerando a criação de novos negócios.

Com um perfil proativo o intraempreendedor analisa oportunidades, ameaças, forças e fraquezas e programa estratégias com soluções, inovações e melhorias para a empresa. De acordo com Dornellas (2003, p. 59) os "empreendedores são pessoas ou equipes de pessoas com características especiais, que são visionárias, que questionam que ousam que querem algo diferente, que fazem acontecer, ou seja, que empreendem." Contribuindo com seu conhecimento, habilidades e atitudes, dedicando inteiramente ao negocio.

O intraempreendedor tem uma visão amplificada da organização identificando os pontos positivos e negativos em busca de uma reestruturação e melhoria da corporação, promovendo mudanças no gerenciamento de novas atribuições e desenvolvendo ações que contribuem na criação de novos produtos e serviços que possam alavancar o sucesso da empresa. "O intraempreendedorismo ganha força nesse cenário, uma vez que, essencialmente, a empresa valoriza o espírito empreendedor, estimulando as pessoas a concretizarem suas ideias, através do patrocínio e liberdade de ação para agir. Trata-se de um método eficiente, porque libera o gênio criativo dos empregados, que são justamente as pessoas que melhor conhecem a organização". (DANTAS, 2016, p.17)

Para Dornelas (2003, p.18) "o (intra) empreendedor vai além das tarefas normalmente relacionadas aos administradores, tem uma visão mais abrangente e não se contenta em apenas fazer o que deve ser feito. Ele quer mais e busca fazer mais". Com uma personalidade visionaria o intraempreendedor sente a necessidade de instigar a criatividade e a inovação libertando-se de conceitos operacionais estáticos e culturais.

Incentivar o desenvolvimento profissional dos alunos levam as universidades à necessidade de melhorar os métodos de ensino, e aplica-los de acordo com a abertura favorável de ideias, valorizando a dinâmica de conteúdo que os encorajem a atitudes visionarias, de inovação, criatividade, iniciativa, liderança e a vivencia de práticas organizacionais.

6. CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO COMO DISCIPLINA DA GRADUAÇÃO

A diferença entre criatividade e inovação é que criatividade é o processo mental de geração de novas ideias, enquanto a inovação é a forma como essas novas ideias são implementadas. Em outras palavras, ser criativo é pensar coisas

novas, ao passo que inovar é fazer coisas novas e valiosas a partir da combinação criativa de ideias e conceitos pré-existentes.

> Todos nós nascemos criativos e desaprendemos a ser criativos. Nós costumávamos imaginar coisas diferentes. Inventar coisas novas. Falar coisas surpreendentes, mas ai começaram a nos dizer que era pra gente parar com isso. "Deixa de inventar moda menino" de apenas focar em acertar o gabarito das provas da escola. Nós costumávamos fazer perguntas. Muitas perguntas. Sobre tudo. Tudo mesmo. Uma curiosidade meio obsessiva. Mas ai nos disseram que era para a gente calar a boca e não encher o saco. "Deixa de fazer pergunta menino" e apenas focar em acertar as perguntas que o professor faz. Nós costumávamos correr riscos. Alguns riscos graves relacionados a varandas, eletricidade, lança perfumes, racha e herpes. E outras não letais como escolher uma profissão para qual não há vestibular, mas ai nos disseram para eliminar TODOS os riscos. "Vai no garantido, meu filho" e deixar de lado nossos sonhos para "cair na real". Agora somos grandes. Temos liberdade. Somos donos do nosso próprio bico. Temos carro, crachá e amantes. Temos faculdade, curso de inglês e dominamos o Excel. Mas desaprendemos a ser criativos! E agora querem que a gente imagine coisas diferentes, invente coisas novas, fale coisas surpreendentes. "Usa sua criatividade, rapaz!". (GUN, 2016)

O mundo está em constantes e rápidas transformações; o mercado para qual houve uma preparação é diferente do mercado que realmente será encarado, por esse motivo a criatividade se apresenta como ferramenta fundamento para o futuro profissional. Com a criatividade é possível contribuir socialmente na criação de novos produtos, serviços e na geração de empregos. Abrangendo atividades conceituais e práticas na busca pela inovação, o curso de Administração com ênfase em empreendedorismo na AESGA busca desenvolver habilidade e competências criativas a partir de técnicas na solução de problemas e da melhoria da qualidade e da produtividade. A proposta visa ampliar as qualidades competitivas, a gestão de ideias e o aproveitamento de oportunidades.

Nossa proposta não é sugerir mudanças na metodologia dos docentes e nem que eles usem a criatividade para trabalhar o conteúdo de forma diferente ou que ela seja usada de modo transversal, mas que o curso tenha uma disciplina que seja dedica ao ensino dos conteúdos sobre criatividade e inovação. A ementa é: o conceito de criatividade. Abordagens teóricas sobre criatividade. Ferramentas de geração de idéias e desenvolvimento da criatividade. Fundamentos e processo da inovação em organizações. Anatomia do processo criativo, individual e no ambiente das organizações. O Objetivo geral é capacitar os alunos a compreensão do mecanismo criativo, com vistas a instrumentalizá-lo para a atividade empresarial, desenvolvendo sua capacidade crítica, para julgamento, e poder de síntese, para solução, a partir dos atuais cenários competitivos, baseado no seguinte conteúdo programatico:

1. O que é criatividade / 2. O que é inovação / 3. Definição e importância de criatividade e inovação organizacional / 4. Histórico do estudo da criatividad / 5. A utilização da criatividade na sociedade / 6. A criatividade e a postura profissional / 7. A criatividade e o mercado de trabalho / 8. A criatividade e o contato humano:

introversão x extroversão / 9. A criatividade e o comportamento humano nas organizações / 10. O ser humano enquanto gerador da criatividade nas organizações / 11. A criatividade na resolução de problemas e tomada de decisões / 12. A criatividade e a liderança / 13. A criatividade e a comunicação nas organizações / 14. A criatividade na mudança organizacional.

Em um mundo em constantes e rápidas transformações a criatividade se apresenta como uma ferramenta essencial para o futuro profissional. A criatividade irá contribuir socialmente na criação de novos produtos, serviços e na geração de empregos. As empresas devem buscar não somente a sobrevivência, mas também sua expansão. Sendo, assim, a criatividade é fundamental, e para tal o ambiente de trabalho e a liderança deverão ser favoráveis à criação. Se tornando ainda mais importante para o administrador e/ou empreendedor que precisará tomar decisões mais rápidas e inovadores para enfrentar antigos e novos problemas que irão surgir para este lider solucionar.

7. O CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA FAGA

O curso superior de Administração da AESGA é fornecido em grau de Bacharelado, com duração de 04 anos, aulas noturnas e matérias ecléticas, onde se é estudado desde administração pública à gestão ambiental, e algumas específicas como, gestão empreendedora I e gestão empreendedora II, dando assim, ênfase ao norteamento que desejam fixar aos seus alunos, o empreendedorismo. Exige-se do aluno ao final do curso, ter contabilizado 300h em atividades complementares, 300h de estágio obrigatório e monografia com tema escolhido pelo aluno, esta última pode ser substituída por um plano de negócio.

A grade curricular de modo geral é semelhante a outros cursos de Administração no Brasil, procura formar administradores com capacidade de compreender os conceitos empresariais, administrar e gerir organizações, pessoas, recursos e processos, de forma ética e socialmente responsável, mas, existe um diferencial: O curso visa formar profissionais com uma generalista da Administração, ao mesmo tempo em que o direciona para a prática da educação e cultura empreendedora, através de um grupo de conteúdos específicos que lhes são oferecidos. O visa suscitar no aluno o desenvolvimento do espírito empreendedor e criativo tão importante no mundo contemporâneo.

O curso de Administração no Brasil de modo geral, já é condicionado a envolver o aluno a um ambiente empreendedor, pois, propicia conhecimento em planejamento, adaptação a mudanças, gestão de conflitos, mas, a AESGA, estabelece a primazia ao modelo educacional voltado para empreendedorismo, e essa decisão é um ganho para Garanhuns e região. Segundo Franco (2007) *apud* Silva (2016):

> A cada dia que passa, mais e mais pessoas se convencem de que o capital humano é um dos principais fatores do desenvolvimento, e que um dos

> principais elementos do capital humano é a capacidade das pessoas fazerem coisas novas, exercitando a sua imaginação criadora – o seu desejo, sonho e visão – e se mobilizando para adquirir os conhecimentos necessários, capazes de permitir a materialização do desejo, a realização do sonho e a viabilização da visão. Isso tem um nome: chama-se "empreendedorismo". Empreendedorismo está sempre ligado à inovação e depende da liberdade das pessoas para criar e da sua ousadia de inventar.

O desenvolvimento regional está diretamente ligado aos empreendedores. Considerar a possibilidade de formação da personalidade empreendedora por meio da educação é fundamental para o fomento da educação em empreendedorismo e, em consequência, para o desenvolvimento social (DANTAS, 2016). o papel de agente para o desenvolvimento econômico de uma região, faz da FAGA uma propulsora de capital humano. Segundo Dolabela (2010), "ainda não existe resposta científica sobre se é possível ensinar alguém a ser empreendedor, mas sabe-se que é possível aprender a sê-lo, e para isso é fundamental a criação de um ambiente que propicie esse aprendizado".

O curso visa formar não apenas administradores para as empresas da região, mas, especialmente empreendedores que coloquem em prática suas ideias de negócio e colaborem com o desenvolvimento local, promovendo inovação no mercado local e gerando emprego e renda para a população.

7.1. OBJETIVO DO CURSO

7.1.1. Geral

- Possibilitar aos alunos desenvolverem habilidades e competências através da utilização de recursos técnico-científicos proporcionando um processo de aprendizagem continuada, com visão empreendedora e humanística, além de contribuir para a utilização adequada dos conhecimentos exigidos pelo mercado.

7.1.2. Específicos

- Oferecer aos alunos uma formação acadêmica sólida, contendo os padrões, princípios, teorias e práticas da Administração, dentro de uma visão empreendedora;
- Promover a qualificação de profissionais para atuação em programas e empreendimentos administrativos que contemplem uma perspectiva integrada de desenvolvimento compatível às peculiaridades e demandas regionais;

- Difundir a perspectiva de desenvolvimento sustentável como premissa de uma proposta Administrativa voltada para atender as necessidades regionais e nacionais;

7.2. HABILIDADES E COMPETÊNCIAS

- Desenvolver expressão e comunicação facilitando as relações interpessoais,baseadas na seleção de informações, possibilitando a negociação e tomada de decisão;
- Estimular o raciocínio lógico-matemático, a criatividade e inovação para elaboração e implementação de projetos empreendedores;
- Capacitar profissionais para realizar consultoria e auditoria, do nível operacional ao estratégico, em gestão e administração nas organizações;
- Desenvolver a consciência crítica e o comportamento ético na prática empreendedora;
- Ser capaz de apreender significados, partindo da generalização à contextualização do conhecimento em construção, necessários a atuação no mercado de trabalho.

7.3. PERFIL DO PROFISSIONAL PRETENDIDO

- Capacidade de empreender negócios no setor administrativo;
- Capacidade de compreender e analisar os aspectos sócio-econômicos e administrativos dos empreendimentos existentes na região;
- Capacidade de assessorar empresários na organização e administração de organizações e empreendimentos;
- Formação holística na capacitação para o exercício gerencial;
- Capacidade para tomar decisões que consistem na busca e na seleção de alternativas de ação na área da administração;
- Capacidade para liderar e motivar pessoas, através de técnicas e habilidades de liderança e do uso de sistemas adequados de motivações;
- Flexibilidade e boa capacidade de percepção ambiental que possibilite ao profissional implementar as mudanças necessárias em seu ambiente;
- Capacidade de articulação política e negociação para permitir ao profissional atuar de forma a minimizar os níveis de conflito e atritos entre os integrantes das organizações e empreendimentos com os seus ambientes externo e interno;
- Criatividade para possibilitar ao profissional o uso das inovações, como fator de mudanças, levando o empreendimento a ter uma ação proativa;
- Visão de mundo ampla e atualizada que permita ao profissional

compreender as variáveis políticas, sociais, econômicas, legais, culturais, tecnológicas e ecológicas do macroambiente, buscando implementar estratégias globais compatíveis com a realidade ambiental, numa perspectiva de adequação constante.

8. METODOLOGIA

A investigação começou com a pesquisa bibliográfica, que é o levantamento de um determinado tema, processado em bases de dados nacionais e internacionais que contêm artigos de revistas, livros, teses e outros documentos. Como resultado obtém-se uma lista com as referências e resumos dos documentos que foram localizados nas bases de dados.

Tendo como pano de fundo as inquietações referidas, propusemo-nos avaliar como os alunos da Graduação em Administração da AESGA, encaram a criatividade. Em primeiro lugar, para compreender se eles consideram uma habilidade importante no seu futuro profissional e em segundo, para averiguar se eles gostariam de ter uma disciplina abordando o tema Criatividade e Inovação.

Este estudo é exploratório, na medida em que constitui uma primeira abordagem à investigação sobre a percepção que os estudantes universitários têm acerca da Criatividade. A escassez de sujeitos avaliados não nos permite retirar conclusões sólidas, embora nos permita apontar algumas pistas para a investigação futura de um tema que se revela pertinente para o ensino da Administração.

Na pesquisa quantitativa os resultados podem ser quantificados. Como as amostras geralmente são grandes e consideradas representativas da população, os resultados são tomados como se constituíssem um retrato real de toda a população alvo da pesquisa. A pesquisa quantitativa se centra na objetividade. Influenciada pelo positivismo, considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros. A pesquisa quantitativa tem suas raízes no pensamento positivista lógico, tende a enfatizar o raciocínio dedutivo, as regras da lógica e os atributos mensuráveis da experiência humana. Por outro lado, a pesquisa qualitativa tende a salientar os aspectos dinâmicos, holísticos e individuais da experiência humana, para apreendera totalidade no contexto daqueles que estão vivenciando o fenômeno.

> O levantamento de dados para pesquisa quantitativa por meio de questionários requer cuidado especial. Deve-se considerar que não basta apenas coletar respostas sobre questões de interesse, mas sim saber como analisá-las estatisticamente para validação dos resultados. O assessoramento estatístico numa pesquisa quantitativa auxilia o pesquisador que desconhece requisitos básicos a serem obedecidos em pesquisas de campo. (MONZATO, 2012).

O levantamento de dados para pesquisa quantitativa por meio de questionários requer cuidado especial. Deve-se considerar que não basta apenas

coletar respostas sobre questões de interesse, mas sim saber como analisá-las estatisticamente para validação dos resultados. O assessoramento estatístico numa pesquisa quantitativa auxilia o pesquisador que desconhece requisitos básicos a serem obedecidos em pesquisas de campo

Para a coleta dos dados, utilizou-se um questionário, sem necessidade de informações pessoais dos entrevistados e sete questões fechadas de múltipla escolha, que ficou disponivel no endereço https://docs.google.com/forms/u/0/d/1vslfQu9ut9da4-8aP_norDLU3JZXgexrfiws0s3XBuk/edit#responses por 48 horas, inicialmente, mas devido a baixa participação, reabrimos por mais 72 horas, posteriormente, e foi amplamente divulgado com as turmas do 2º ao 8º período do curso em questão. Para evitar que pessoas que não eram nosso público alvo respondessem ao questionário, colocamos explicação do que se tratava e quem deveria responder as questões, além disso, era solicitado seu cadastro com o número da matrícula e cada um só podia responder uma vez . Dos 317 estudantes matriculados no curso de Administração da AESGA, 103 responderam nossa pesquisa, ou aproximadamente 33% do universo total.

9. A PERCEPÇÃO DOS DISCENTES SOBRE O ENSINO DE CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO

Aprendemos que todos são criativos, mas que algumas pessoas preferem permanecer na zona de conforto, não querem pensar diferente e seguem fazendo tudo sempre igual, na nossa pesquisa: 8% disseram que não são criativos e 25% que raramente são. No senso comum é entendido que é possível separar os momentos que seremos criativos, como se fosse um botão de liga e desliga, agora serei, agora não quero, isso se comprova quando analisamos que 7% disseram serem criativos, mas só na vida pessoal e 5% apenas na vida profissional. Apenas 6% se disseram altamente criativos, e 49% se consideram criativos sim.

Com relação a relação entre o ensino da Criatividade e o administrador ou com o empreendedor tivemos que: 8% não acreditam que a criatividade seja uma habilidade fundamental para o administrador, mas 99% concordam que para o Empreendedor sim. 94% acreditam que se a faculdade tivesse uma disciplina de Criatividade teriam mais facilidade para desenvolver as competências do Administrador e 96% que poderia, inclusive, poderia aflorar o espirito empreendedor e faze-los implantar negócios inovadores para a região e com mais chance de sucesso.

Dos que responderam o questionário, 92% disseram que Criatividade e inovação deveriam ser ensinados, como disciplina específica, na graduação como forma de enriquecer o curriculum e ajuda-los na formação pessoal e profissional. E o dado que fica para reflexão da IES, é por ela oferecer uma disciplina de 60 horas, no primeiro período, intitulada: Jogos de Negócios: criatividade, oportunidade e inovação, e os dois primeiros conteúdos trabalhados nela são justamente criatividade e inovação, apenas 60% terem a certeza que tinha estudado esse

conteúdo na Graduação e 30% ter certeza que nenhuma professor o fez, os outros 10% não tinham certeza.

10.CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Abraham Maslow, falou a seguinte frase: "O homem criativo não é um homem ao qual se acrescentou algo. Criativo é o homem comum do qual nada se tirou". Então, nós nascemos criativos e desaprendemos, ao longo da vida, a sermos criativos. Gabriel (2009) classificou os 4 Ps que matam a nossa criatividade: Pai, Padre, Professores e Patrões. Uma metáfora para se referir a família, religião, escola e emprego,

Em era global, onde a competitividade em todos os segmentos de mercado, torna-se mais sofisticados, exigentes, e conseqüentemente consumidores mais volátil e imprevisível, cabe às instituições de ensino superior estar alem de todas as exigências, para assim, e em tempo hábil atender a essas exigências, colocando no mercado profissionais capazes de atender a todas as expectativas, demonstrando assim uma capacidade de reação.

Esse novo modelo de gestão vem trazendo modificações em torno da dinâmica do ensino nos cursos superiores respectivos a área administrativa que precisam trazer conhecimentos com o intuito de estimular o processo criativo e inovador de seus discentes e os aperfeiçoando para a prática no âmbito profissional.

O espírito empreendedor é a marca fundamental do Curso de Administração da AESGA; contudo, do ponto de vista de seu projeto, o empreendedorismo não está limitado à geração de negócios lucrativos, mas principalmente ao desenvolvimento de uma habilidade profissional que capacite o discente a atuar em processos contraditórios em ambientes de incerteza, visando à dimensão positiva dos processos organizacionais, ou seja, o equilíbrio entre organização e sociedade orientados pela busca permanente da qualidade de vida social. Esta visão de empreendedor carece de um processo próprio no desenvolvimento de competências que orientem a tomada de decisão, rompendo com a lineariedade da eficácia administrativa, mas incorporando à capacidade de gestão a dimensão simbólica, intuitiva e sensível.

Por isso é preciso repensar se a disciplina de Jogos de Negócios, ofertada no primeiro período, é fundamental para a formação do egresso, ou a AESGA poderia colocar um profissional mais bem preparado e atendendo as necessidades da atualidade se fizesse a troca dela pela disciplina de Criatividade e Inovação? Atendendo, inclusive os anseios dos seus alunos ao ofertar esses conteúdos de maneira mais aprofundada.

REFERÊNCIAS

AESGA, **Revisão do Projeto Político Pedagógico do Curso de Graduação em**

Administração oferecido pela Faculdade de Ciências da Administração de Garanhuns. Garanhuns – FAGA, 2011.

AUGUSTO, Luciano. **7 Hábitos para uma mente criativa**. Disponível em: http://www.lucianoaugusto.com.br/blog/7-habitos-para-uma-mente-criativa/ Acesso em: 28/05/16.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. São Paulo, 6a. ed. - Editora Campus, Rio de Janeiro *2003*.

DANTAS, Edmundo Brandão. **Empreendedorismo e intraempreendedorismo: é preciso aprender a voar com os pés no chão.** Disponível em: http://www.bocc.ubi.pt/pag/dantas-edmundo-empreendedorismo.pdf. Acesso em: 18 Maio de 2016.

DOLABELA, Fernando (2010). **A corda e o sonho**. In Revista HSM Management, 80, pp. 128-132.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa**. 2008, São Paulo, Sextante.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo Corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão por Competências**: Um modelo Avançado para o gerenciamento de Pessoa, Editora Gente. 2001

GABRIEL, Martha. **Inovação e Criatividade.** Disponível em http://www.martha.com.br/inovacao-e-criatividade/ Acessado em 28/05/16

GUN, Murilo. **REAPRENDIZAGEM CRIATIVA**. Disponível em: http://reaprendizagemcriativa.com.br/home/ Acesso em: 24/05/16.

HISRICH, R. D. E PETERS, M. P. **Empreendedorismo.** Porto Alegre: Bookman, 2004.

MONZATO, Antonio José; SANTOS, Adriana Barbosa. A Elaboração de Questionários na Pesquisa Quantitativa. Disponível em: http://www.inf.ufsc.br/~verav/Ensino_2012_1/ELABORACAO_QUESTIONARIOS_PESQUISA_QUANTITATIVA.pdf. Acesso em: 28mai2016.

PINCHOT III, G. **Intrapreneuring: Por que você não precisa deixar a empresa torna-se um empreendedor.** São Paulo: Harbra, 1989.

RABAGLIO, Maria Odete. **Seleção por competências.** 4ª Edição, 2004. São Paulo: Editora Educator.

SILVA, Paulo Cezar Ribeiro da Silva. **A ação do empreendedorismo como mola propulsora da economia no início do seculo XXI.** Disponivel em http://www.craes.org.br/arquivo/artigoTecnico/Artigo%20de%20Paulo%20Cezar%20Ribeiro%20da%20Silva_25.pdf Acessado em 25/05/16

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1999.

SZKLO, Henrique, 1962. **VOCÊ É CRIATIVO, SIM SENHOR!** São Paulo: Editora Jaboticaba, 2013.

ABSTRACT: With breakthrough technology that allows us a tremendous amount of information in real time with the relationship easier between people and companies, including from other countries, and with the growth of business in general, we have the impression that the world was smaller. Small and medium-sized enterprises increasingly want to grow, not to mention the large companies and the public service that tries to greater efficiency, finally there are several fields that today enable the performance of the Directors. There are also a profile of the Brazilian for Entrepreneurship and proper training can lead to front a new venture. Thus the Administrator assumes a different role in relation to any other profession, the responsibility to seek new solutions aimed at boosting companies. A lot depends on the creativity of all managers show the training and all existing professionalism. Knowing that did this research in order to ascertain whether the students of Management AESGA feel that a discipline with main theme of Creativity and Innovation, adds value to their training. We managed through quantitative research finds that they feel are lacking to address specifically this content that could be a difference in your personal and professional training.
KEYWORDS: Administration Education, Creativity, Innovation, AESGA.

CAPÍTULO XV

ANÁLISE COMPARATIVA DOS OBJETIVOS DE ARTIGOS QUE TRATAM CONJUNTAMENTE DE TECNOLOGIA E AGRONEGÓCIO PUBLICADOS NOS EVENTOS DA ANPAD DE 2005 A 2015

Ana Clara Cavalcanti de Miranda
Alessandra Carla Ceolin
Victor Monfort Pereira Câmara
José Eduardo de Melo Barros
Alexandre de Melo Abicht

ANÁLISE COMPARATIVA DOS OBJETIVOS DE ARTIGOS QUE TRATAM CONJUNTAMENTE DE TECNOLOGIA E AGRONEGÓCIO PUBLICADOS NOS EVENTOS DA ANPAD DE 2005 A 2015

Ana Clara Cavalcanti de Miranda
Universidade Federal Rural de Pernambuco
Recife – PE
Alessandra Carla Ceolin
Universidade Federal Rural de Pernambuco
Recife – PE
Victor Monfort Pereira Câmara
Universidade Federal Rural de Pernambuco
Recife – PE
José Eduardo de Melo Barros
Universidade Federal Rural de Pernambuco
Recife – PE
Alexandre de Melo Abicht
Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Porto Alegre-RS

RESUMO: Nessa pesquisa foi realizada uma análise comparativa dos objetivos dos artigos sobre o uso da tecnologia no agronegócio, verificando com que frequência são publicados artigos que relacionam esses dois temas nos eventos realizados pela Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), no período dos 10 últimos anos (2005 a 2015). Além disso, buscou-se também observar as relações entre as variáveis nesses objetivos que são comuns aos mesmos. Na metodologia proposta foram selecionados 26 artigos constantes nos eventos promovidos pela ANPAD. Constatou-se que o sistema de informação possui um enfoque diferenciado na utilização das tecnologias mais atuais, tendo aumentado as pesquisas sobre o tema, inclusive no ramo do agronegócio. As últimas pesquisas deste trabalho foram de 2014 e 2015, onde apresentam um enfoque voltado para como melhor gerenciar esse Sistema de Informação, estando diretamente ligado como as tecnologias da informação tem influenciado nas decisões do cotidiano e na percepção dos gestores de agronegócio.
PALAVRAS-CHAVE: Sistema de Informação, Competitividade Tecnológica, Produção Científica, Agronegócio.

1. INTRODUÇÃO

Apresenta-se neste artigo científico uma apropriação sobre o que se vem pesquisando com o tema gerador agronegócio e tecnologia. Para centrar mais o tema, buscou-se então concentrar as pesquisas nos eventos da Associação Nacional

de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), com o objetivo de realizar uma análise comparativa dos objetivos sobre o uso da tecnologia no agronegócio, verificando com que frequência são publicados artigos que relacionam com esses dois temas nos eventos realizados pela (ANPAD) no período dos 10 últimos anos (2005 a 2015).

Contudo, antes mesmo de iniciar a análise nos artigos publicados nos eventos da ANPAD, este artigo apresenta uma breve relação de agronegócio e tecnologia, instigando que a sua relação ocorre a muito tempo e em todo o processo dentro do processamento de produtos.

Foram encontrados 26 artigos que relacionam agronegócio e tecnologia em 4 dos 9 eventos da ANPAD, e com eles foram realizadas análises de seus objetivos, no intuito de agregar os mais comuns e qual a intenção de aparecer na pesquisa dessas temáticas.

O impacto da tecnologia, o uso de sistemas de informação e inovação foram uma das questões mais levantadas na pesquisa, com o enfoque de melhor qualidade nos desenvolvimentos dos processos, com o olhar voltado a competitividade.

2. COMO ATUALMENTE SE RELACIONAM A TECNOLOGIA E O AGRONEGÓCIO

O termo tecnologia vem do grego "*tecno*" sendo "técnica, arte, ofício" e "*logia*" como "estudo", sendo o uso do conhecimento técnico para melhorar a utilização de um processo ou material, a fim de tornar o serviço ou a ferramenta mais eficaz no seu manuseio, utilizando o conhecimento para o aprimoramento ou a sofisticação de uma ação. Lalande (1993) afirma que a tecnologia é o estudo dos procedimentos técnicos, naquilo que eles têm de geral e nas suas relações com o desenvolvimento da civilização. A tecnologia é universal e aplicável em qualquer projeto. A tecnologia é altamente transformável e variável, podendo se adaptar ao local que está sendo utilizada. Com isso, a tecnologia é um processo que vem evoluindo desde os princípios da história humana.

A agricultura comunga de muitos conceitos que pertencem à tecnologia. Primeiramente, assim como o técnico, esteve presente desde os tenros tempos da história humana, e ao longo da evolução vem se adaptando de acordo com a necessidade e sabedoria do homem. Como afirma Mazoyer (1993), os primeiros sistemas de cultivo e de criação apareceram no período neolítico, pelos 10 mil anos, em algumas regiões pouco numerosas e relativamente pouco extensas do planeta.

O agronegócio por sua vez é a comercialização de serviços (produção e distribuição) da agricultura e pecuária. Só em 1955 que esse termo foi assim constituído na Universidade de Harvard, pelos pesquisadores John Davis e Ray Goldberg. Deixando de ter apenas o conceito de agricultura e seus trabalhos de preparar solo, arar, adubação, alimentar animais e outros, para agregar a isso os setores de produção, industrial e serviço. Tendo com o conceito de *agribusiness* uma visão ampliada de todo o processo, a fim de que uma etapa possa colaborar com a execução e melhoramento da outra. Como diz Barriga (1995), no processo de

desenvolvimento a agricultura adquire nova dimensão que transcende o representado pela exploração agrícola para se converter no centro e motor de um sistema de grande envergadura, conceitualmente conhecido como o Sistema de Agronegócios. Como é possível observar na figura 1, as engrenagens que representam este Sistema de Agronegócio, criam dependência de vários setores para poder funcionar corretamente.

Figura 1 – Sistema de Agronegócios
Fonte: Barriga (1995)

Apesar de ser recentemente utilizado na literatura e na economia, principalmente tratando-se de Brasil que repercutiu em 1980, o agronegócio é um grande responsável pelo equilíbrio da economia brasileira (Rural Centro, 2015). Por envolver setores diferenciados que estimulam o crescimento, sendo alimentandos pela boa utilização do financiamento público ou privado e uso adequado da tecnologia.

Segundo Redivo et al (2015):

> No final do século XX, iniciou-se uma "revolução" no agronegócio com a utilização de novas tecnologias aplicadas à produção rural. Essa nova agricultura há muito conta com recursos de biotecnologia, adubação corretiva, defensivos agrícolas, técnicas de manejo, geoposicionamento por satélite (GPS), máquinas agrícolas cada vez mais modernas e com tecnologias de ponta (REDIVO et al, 2015).

É perceptível que a tecnologia promove uma facilidade para que o agronegócio engrene de maneira que facilite o seu desenvolvimento, melhore a comunicação e a informação, permitindo que dentro deste conceito de Sistema de Agronegócio o gestor possa bem utilizar a tecnologia da Gestão de Informação para facilitar suas decisões.

Camargo et al (2005) afirmam que é necessário que os produtores abram a "porteira da fazenda" ou da propriedade para novos conceitos. Uns desses novos

conceitos se apresentam como a gerência dos produtos, antes de produzi-los e depois da produção. E a percepção que a tecnologia está inserida em todo o processo da cadeia produtiva.

Diante desses conceitos, essa pesquisa se propôs a verificar com que frequência são publicados artigos que relacionam tecnologia e agronegócio nos eventos realizados pela ANPAD, como também observar as relações entre as variáveis. Entendendo agronegócio dentro dessa cadeia produtiva e a tecnologia como um agente de melhoria que pode participar de quaisquer das etapas.

3. MATERIAL E MÉTODOS

Esta pesquisa é de cunho qualitativo e se enquadra enquanto pesquisa exploratório-descritiva, utilizando como método de coleta de dados a pesquisa bibliográfica.

Gil (2008) conceitua a pesquisa exploratória como aquela cuja principal finalidade é desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores; habitualmente, este tipo de pesquisa envolve levantamento bibliográfico e documental.

Uma pesquisa descritiva desenvolve um determinado estudo através da observação, do registro, da análise e da correlação dos fatos e fenômenos (variáveis) sem manipulá-los (CERVO; BERVIAN, 2002). A pesquisa descritiva busca explicar a relação entre variáveis e, segundo Gil (2008), tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento entre variáveis.

A pesquisa bibliográfica é empregada nas pesquisas descritivas e experimentais com o objetivo de obter informações ou conhecimentos prévios referentes ao problema de pesquisa ou de uma determinada hipótese (CERVO; BERVIAN, 2002).

O universo de estudo deste trabalho compreende todas as produções científicas publicadas nos eventos da ANPAD. Trata-se do site da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em administração, que promove encontros, congressos e simpósios voltados às várias áreas da administração.

Atualmente, a ANPAD está ofertando 9 eventos como é observável em seu site, sendo esses: Encontro da ANPAD – EnANPAD, Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD – EnEO, ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA/3 Es, Encontro de Marketing da ANPAD – EMA, Encontro de Administração Pública da ANPAD – EnAPG, Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica 2016, Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade – EnEPQ, Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho – EnGPR e Encontro de Administração da Informação - EnADI. (ANPAD, 2015).

Destes 9 eventos no período de 2005 a 2015, foi possível encontrar 26 artigos que relacionam tecnologia e agronegócio em 4 desses 9 eventos como

observa-se na tabela 1.

Observa-se também que a maioria dos artigos estão concentrados em 2 desses 4 eventos, sendo 11 no ENCONTRO DA ANPAD e 11 no SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA. Para o primeiro, essa quantidade pode ser justificada por ser um evento que é ofertado anualmente, já o segundo justifica-se por ser um evento que está voltado diretamente a uma linha de pesquisa proposta neste artigo, no caso a tecnologia.

Buscou-se dentro desses eventos artigos científicos que correlacionassem o uso da tecnologia e agronegócio. Sendo possível encontrar 26 artigos relativos ao tema, divididos entre os seguintes eventos apresentados na Tabela 1.

Tabela 1 – Quantidade de artigos por eventos da ANPAD de 2005 a 2015

EVENTOS DA ANPAD UTILIZADOS	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2013	2014	2015	TOTAL	%
Encontro da ANPAD	1	1	2	1	2		1	3		11	42,3
Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica		4		5		1		1		11	42,3
Encontro De Administração Da Informação			1		1				1	3	11,5
Encontro De Marketing Da Anpad						1				1	3,85
TOTAL	***1***	***5***	***3***	***6***	***3***	***2***	***1***	***4***	***1***	***26***	***100***

Fonte: Elaborado pelos autores

O objetivo principal deste artigo foi realizar uma análise comparativa dos objetivos sobre o uso da tecnologia no agronegócio, verificando com que frequência são publicados artigos que relacionam com esses dois temas nos eventos realizados pela Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD) no período dos 10 últimos anos (2005 a 2015). A análise dos dados coletados foi realizada mediante a utilização do software Microsoft Office Excel.

4. ANÁLISE E RESULTADOS DA PESQUISA

Este trabalho buscou analisar os artigos que relacionam tecnologia e agronegócio, publicados no site da ANPAD entre os anos de 2005 e 2015. O total de artigos publicados nesse período foi de 26 artigos acerca do tema, cuja distribuição está contida na tabela 2.

Tabela 2 – Evolução do número de publicações sobre tecnologia e agronegócio (2005 e 2015)

Ano	Total	%
2005	1	3,85
2006	5	19,23
2007	3	11,54

2008	6	23,08
2009	3	11,54
2010	2	7,69
2011	0	0
2012	0	0
2013	1	3,85
2014	4	15,38
2015	1	3,85
Total	***26***	***100***

Fonte: Elaborado pelos autores

Pode-se observar que o número de publicações sobre tecnologia e agronegócio diminuiu depois do ano de 2010, tendo sido publicado em 2008 o maior número de artigos sobre esse assunto (06), que representam 23% dos artigos publicados nesse período.

Logo após, ocorreu uma diminuição gradativa a ponto de zerar a produção com este tema em dois anos seguidos, voltando apenas a retomar no início de 2014. Como ocorreu um crescimento gradativo das produções nos eventos da ANPAD até 2008, pode-se dizer que houve uma saturação nas discussões deste tema, fazendo com que nos anos seguintes ocorresse essa retração.

Contudo, como o campo tecnológico está em constante mudanças encontra-se a necessidade de estar atualizando as pesquisas, e a volta de publicações sobre o tema em 2014 pode ter ocorrido por este movimento.

Inicialmente, é apresentado um breve histórico no qual se levanta os principais temas abordados nos artigos publicados entre 2005 e 2015 sobre Tecnologia e Agronegócio (Quadro 2).

	Título e autor	Objetivo do artigo
1	Zuccolotto e Nossa (2005), Combinação tecnológica e modelo de definição de área mínima para sustentabilidade das propriedades agrícolas de base familiar.	Determinar, com as tecnologias disponíveis para a cultura do café Conilon, a área mínima necessária para que as propriedades agrícolas de base familiar do estado do espírito santo tenham sustentabilidade e satisfaçam as necessidades de seus proprietários e familiares. Como também auxiliar os organismos de apoio à agricultura deste estado nas políticas de financiamento dessas propriedades.
2	Politi, Azevedo e Zambaldi (2006), Inovação tecnológica e o sistema agroindustrial do leite: um estudo comparativo entre os padrões de concorrência dos mercados de produto longa vida e pasteurizado.	Identificar padrões de conduta de precificação, o que, por sua vez, releva as condições de concorrência em cada um dos mercados.
3	Hoff, Rathmann e Padula (2006), Difusão tecnológica no agronegócio: *technology push* orientando a difusão de softwares de gerenciamento em granjas de suínos.	Identificar as características do processo de difusão do uso de softwares de gerenciamento em granjas suinícolas em Santa Catarina; identificar fatores limitantes

		e facilitadores do processo e tentar caracterizar o processo como uma difusão do tipo *technology push*.
4	Vicente e Martins (2006), Eficiência na geração e transferência de tecnologia: uma análise de institutos de pesquisa agropecuária do estado de São Paulo.	Comparar os níveis de eficiência dessas instituições em 2005, utilizando análise de encapsulamento de dados (DEA), um método não-paramétrico de construção de fronteiras de eficiência.
5	Neto e Castro (2006), Estratégias de inovação: um estudo na indústria brasileira de máquinas e implementos agrícolas.	Identificar até que ponto as estratégias empresariais no setor de máquinas e implementos agrícolas estariam focadas na inovação tecnológica. Explorar as estratégias de inovação tecnológica adotadas neste setor, tendo sido utilizadas as definições de estratégias de inovação propostas por Christopher Freeman e Luc Soete (*'the economics of industrial innovation', 1997)*
6	Oliveira, Silveira e Soffner (2006), Desafios e oportunidades do agronegócio sob o enfoque da gestão do conhecimento e da inovação.	Explorar os principais desafios e oportunidades do agronegócio sob o enfoque da gestão do conhecimento e da inovação, por meio de estudo de casos bem-sucedidos, mostrando de que forma organizações de sucesso do setor tem conseguido superar a crise atual, contornando os gargalos econômicos, gerenciais e tecnológicos das cadeias produtivas, agregando valor e incrementando a competitividade dos produtos do agronegócio brasileiro.
7	Busanelo, Vieira, Lopes e Periotto (2007), Institucionalizando o alinhamento estratégico de negócios e tecnologia da informação nas organizações: o caso de uma cooperativa agrícola do MS.	Analisar como se desenvolveu a institucionalização do processo de alinhamento entre as estratégias de negócio e de ti do caso em evidência.
8	Silva, Abreu e Anjos (2007), Um modelo de percepções de análise de sistemas de informação de inteligência organizacional aplicada na gestão pública de pesquisa agropecuária.	Proposta em estudo dispõe-se aos conceitos da percepção da estrutura, considerando que uma arquitetura organizacional trabalha com os recursos humanos e os procedimentos requeridos nos objetivos e visão de negócio.
9	Büttenbender, Zamberlan, Sparemberger e Wagner (2007), Gestão da inovação, performance e agregação de valor: um estudo de caso na cadeia do agronegócio.	Examinar as implicações dos processos de aprendizagem, a acumulação de competências para o aprimoramento da performance tecnológica no período de 2000 a 2006.
10	Castro (2008), Influência da estruturação de departamentos de P&D na inovação: um estudo na Indústria de máquinas e implementos agrícolas no Brasil.	Discutir se a existência de uma estrutura exclusivamente dedicada a pesquisa e desenvolvimento (P&D) influencia a propensão a inovar e o desempenho inovador de empresas do setor de máquinas e implementos agrícolas Brasileiro.
11	Mazzoleni e Oliveira (2008), Inovação tecnológica na Agricultura orgânica	Reunir várias fontes de informações é para realizar o processo denominado de triangulação, para desenvolver linhas convergentes de investigação e alcançar uma maior confiabilidade do estudo de caso.

12	Tonelli, Zambalde e Brito (2008), Trajetória e especificidades de processos de inovação em agrotecnologias: um estudo de casos.	Compreender como ocorreram estes processos, particularizando as necessidades imediatas e os aspectos institucionais relacionadas às suas Trajetórias.
13	Sluzzs, Padilha e Mattos (2008), Inovações em organizações do agronegócio: análise em uma organização produtora de Chá orgânico.	Analisar os tipos de inovações Implementadas pela empresa de chás orgânicos namastê e suas implicações, apresentando a Repercussão destes aspectos na competitividade da empresa.
14	Mendes e Albuquerque (2008), construindo o futuro: perspectivas de um sistema de inovação agrícola no Brasil.	Adotada uma abordagem diferente e mais direcionada para superar fatores críticos da estrutura e do modelo de gestão atuais
15	Souza, Souza, Filho, Muller e Riva (2008), Processo de inovação nas microempresas do arranjo produtivo local do agronegócio leite Em Jaru – estado de Rondônia.	Analisar o processo de inovação das microempresas do arranjo produtivo Local do agronegócio leite no município de Jaru, região central do estado de Rondônia
16	Lima, Abrantes, Correia e Brunozi Júnior (2009), Políticas públicas de inovação tecnológica na cadeia agroindustrial do leite: o efeito da instrução normativa n° 51 nos produtores rurais da microrregião de Viçosa, MG.	Analisar o impacto da in 51 nas propriedades produtoras de leite, localizadas na microrregião de viçosa, minas gerais, observando as ações que os produtores têm desenvolvido para atender às exigências da instrução.
17	Senger, Cassandre e Senger (2009), Modelo de análise de sistemas de informação e tecnologia da Informação: um estudo aplicado em uma organização Agroindustrial do noroeste do estado do Rio Grande do Sul.	Analisar a configuração dos sistemas de informação de uma Organização agroindustrial tendo como referência um modelo integrado de análise de sistemas de informação e tecnologia de informação.
18	Callado, Mendes, Callado e Ceolin (2009), Sistema de informação gerencial e estratégia em organizações agroindustriais: Um modelo de percepções de análise de sistemas de informação de inteligência organizacional aplicada na gestão pública de pesquisa agropecuária.	Investigar as relações entre os principais aspectos do sistema de Informações dentro do processo de visão e gestão estratégica em organizações agroindustriais do setor avícola do estado de Pernambuco.
19	Ribeiro, Korelo e Silva (2010), Inovatividade organizacional e seus antecedentes: um estudo aplicado às tecnologias para pecuária.	Quanto maior a percepção da clareza da direção, maior será a inovatividade organizacional.
20	Freitas, Maçaneiro, Kuhl, Lima, Doliveira e Segatto (2010), Transferência tecnológica e inovação por meio da sustentabilidade: estudo de caso sobre tecnologias sustentáveis para a agricultura familiar no centro-sul do Paraná.	Analisar o processo de transferência de tecnologia de universidade para a Sociedade, com base em fatores de sustentabilidade, verificando de que forma a sociedade local incorpora esses conhecimentos e se é possível identificar processos inovadores de desenvolvimento local sustentável.
21	Machado e Cirani (2013), Incentivos à inovação de empresas de base tecnológica no sistema agroindustrial Sucroenergético brasileiro: uma análise exploratória.	Identificar patentes, instituições públicas e programas diretamente envolvidos no fomento à inovação de empresas de base tecnológica no SAG sucroenergético no Brasil.
22	Ramos e Cabral (2014), usando as lentes da estratégia para compreender os determinantes do desempenho em projetos de pesquisa e inovação agropecuária.	Identificar os fatores que afetam o desempenho de projetos de Pesquisa e inovação agropecuária numa instituição pública de pesquisa.
23	Vasconcelos Neto, Oliveira e Malachias (2014), Criação e apropriação de valor através da inovação: estudo de caso múltiplo em empresas	Avaliar a criação e apropriação de valor através da inovação e Desenvolvimento de novas competências

	de base tecnológica agropecuária.	
24	Cunico, Cirani e Jabbour (2014), Cooperação tecnológica e ecoinovação na agroindústria de Fecularias no Brasil.	Investigar se as empresas processadoras de mandioca geram ecoinovações por Meio da cooperação tecnológica, e o grau de participação dos agentes nessas interações.
25	Vasconcelos Neto, Oliveira, Malachias (2015), Criação e apropriação de valor através da inovação: estudo de caso múltiplo em Empresas de base tecnológica agropecuária.	Avaliar a criação e apropriação de valor através da inovação e Desenvolvimento de novas competências.
26	Santos, Freitas, Behr (2015), Decisão gerencial em contexto de tecnologias móveis: um estudo com gestores do agronegócio.	Analisar como as Tecnologias móveis têm influenciado as decisões do cotidiano na percepção dos gestores do Agronegócio.

Quadro 1 – Histórico de publicações na ANPAD (2005 a 2015)
Fonte: Elaborado pelos autores

O que se pode observar a partir dos objetivos dos artigos analisados é que em alguns destes buscam compreender o impacto da tecnologia em um processo dentro da estrutura do agronegócio quando, por exemplo, são apresentados da seguinte forma: "analisar os tipos de inovações implementadas pela empresa de chás orgânicos namastê e suas implicações" ou "analisar o impacto da nº 51 nas propriedades produtoras de leite", buscando através das pesquisas compreender a importância da implementação tecnológica dentro do contexto do agronegócio, focando cada qual em sua área específica ou região delimitada.

Atualmente, o sistema de informação possui um enfoque diferenciado na utilização das tecnologias mais atuais e, por esse motivo, mais pesquisas no ramo do agronegócio vem buscando essa atualização tecnológica. Nos artigos pesquisados não se torna diferente, quando é possível constatar que 3 artigos tratam deste tema: Modelo de análise de sistemas de informação e tecnologia da Informação ou Sistema de informação gerencial e estratégia em organizações agroindustriais ou Um modelo de percepções de análise de sistemas de informação de inteligência organizacional, estes artigos são dos anos de 2007 e 2009 e nos mostram que um dos grandes desafios das indústrias de agronegócio no século atual é fazer com que a Tecnologia da Informação, seja parte integrante nos Sistemas de Informação para um bom gerenciamento, organização e operação das indústrias.

As últimas pesquisas deste trabalho foram de 2014 e 2015, onde apresentam um enfoque voltado para como melhor gerenciar esse Sistema de Informação, apresentando alguns temas relevantes como o desenvolvimento de competências necessárias para utilizar deste sistema, o grau de participação dentro da indústria dos agentes que estão diretamente ligados para a melhor execução do mesmo e o desenvolvimento das novas competências necessárias para lhe dar com essa nova tecnologia. Sendo diretamente ligado como as tecnologias da informação, principalmente os sistemas de informação que tem influenciado nas decisões do cotidiano e na percepção dos gestores de agronegócio.

Sabe-se que implementar tecnologia em qualquer área não é algo tão fácil, normalmente precisa dispender de tempo e honorários para que isto ocorra. Como afirma El-Manaki (1990) o tempo é uma das barreiras que existe e que dificulta a

implantação de tecnologias no seu administrativo e gerenciamento, como é observado no artigo 1 e 6 desta pesquisa.

Outra característica observável nos objetivos dos artigos apresentados é essa necessidade das empresas de agronegócio apresentarem fatores de inovação, com características de saírem a frente do mercado e não ficarem para traz no ramo da competitividade do setor, essa característica de inovação dentre os objetivos deste trabalho foi encontrado em 15 dos 26 apresentados, percebendo-se assim que num período de 15 anos sempre foi um tema de referência para as pesquisas e ações dentro da agroindústrias.

> A necessidade de uma atualização nas empresas rurais é hoje uma realidade fundamental para alcançar resultados de produtividade que garantam o sucesso do empreendimento. Para tanto, é necessário que se tomem decisões do empreendimento agropecuário de forma rápida, adequando-se assim às mudanças da política e à economia do país (URICHL, 2009).

Já, em 9 desses artigos foi dado mais relevância na pesquisa o sistema de informação, o que se evidencia que o agronegócio está voltado a inovação não só para agilizar o seu processo de produção de maneira direta, mas também de gerenciar as informações que se encontram antes, dentro e depois da porteira. Gerenciar informações implantando tecnologias para isso se tornou imprescindível principalmente para empresas de grande e médio porte. E um desses avanços na questão gerencial do agronegócio se dá através das informações estarem cada vez mais próxima e a serviço dos gestores como se pode observar no artigo 26, que apresenta como objetivo "Analisar como as tecnologias móveis tem influenciado as decisões do cotidiano na percepção dos gestores do Agronegócio". Sendo a tecnologia móvel hoje uma das responsáveis pelo acompanhamento sistêmico das ações que acontecem dentro das agroindústrias.

Os artigos apresentados também mostram interesses em pesquisas voltadas a temas que se apresentam muito na atualidade como movedora de qualquer sistema econômico, como a questão da sustentabilidade, observável nos artigos 1, 20 e 24. E também o tema sobre políticas públicas para o bom desenvolvimento das agroindústrias apresentado nos artigos 1 e 16.

O que leva a destacar com essa comparação dos objetivos das pesquisas é que o agronegócio é um ramo adaptável ao novo e, por sua vez, a tecnologia é facilmente assimilada a qualquer área que se deseje aplicar. Essa junção de adaptações permite ao agronegócio constante atualização e adequação ao mercado a que pertence, favorecendo a contribuição com o PIB nacional e o desenvolvimento de mais pesquisas para que possam contribuir para sua melhor estruturação.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Percebe-se que desde 2005 houve um esforço de se pesquisar sobre a

tecnologia associada ao desenvolvimento da parte produtiva e da gestão do sistema de agronegócio, apesar que em alguns anos que não foram encontrados artigos publicados nessa área nos eventos da ANPAD. Contudo, deve-se ser levado em consideração que a base que se buscou para fazer este levantamento é uma associação voltada a pesquisa em Administração. Analisando por este lado, ter 26 artigos num período de 10 anos que correlacionassem tecnologia e agronegócio comprova uma boa abertura desses temas dentro de eventos da área administrativa.

Esta relação entre administração, tecnologia e agronegócio se dá principalmente quando envolve sistema de informação, pois trata diretamente de ações que as agroindústrias necessitam para melhorar gerenciar e tomar decisões corretamente. Como também o olhar que a inovação tecnológica, outro termo muito usado nos objetivos, proporciona uma alavanque na qualidade da produção, contribuindo diretamente na concorrência das agroindústrias. E muitos desses artigos apresentados buscaram acompanhar a implantação desses avanços e fazer a comparação do antes e depois de suas utilizações.

A utilização de softwares é algo também visado pelas pesquisas apresentadas neste período na ANPAD para o setor de agronegócio, pois visa um melhor gerenciamento do antes, durante e de pois da porteira. Dá uma visão geral do processo e como ele pode ser melhor trabalhado, evitando assim desperdícios e ações futuras de qualificação para que nenhuma de suas fases dentro da agroindústria seja desagregada.

Consolida-se então que as pesquisas avaliadas no período dez anos apresentadas nos eventos da ANPAD, buscam fins gerenciais e de competitividade empresarial, com foco na inovação e melhor adequação das tecnologias dentro do setor do agronegócio.

REFERÊNCIAS

BARRIGA, C. **Tecnologia e Competitividade no Agronegócio**. Revista de Administração, São Paulo V.30. n. 4, p. 83-89, outubro/dezembro 1995.

BUSANELO, E. C.; VIEIRA, S. F. A.; LOPES, A. C. V.; PERIOTTO, A. J. **Institucionalizando o Alinhamento Estratégico de Negócios e Tecnologia da Informação nas Organizações: O Caso de uma Cooperativa Agrícola do MS. In:** Encontro de Administração da Informação, 1., 2007 Florianópolis/SC.

BÜTTENBENDER, P. L.; ZAMBERLAN, L.; SPAREMBERGER, A.; WAGNER, A. **Gestão da Inovação, Performance e Agregação de Valor: Um Estudo de Caso na Cadeia do Agronegócio. In:** Encontro da ANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro/RJ.

CALLADO, A. A. C.; MENDES, E.; CALLADO, A. L. C.; CEOLIN, A. C. **Sistema de Informação Gerencial e Estratégia em Organizações Agroindustriais. In:** Encontro de Administração da Informação, 2., 2009, Recife/PE.

CAMARGO, S. H. C. R. V.; LEITE, A. S.; MAUAD, T. M.; MARTINELLI, D. P. **Agronegócio e Desenvolvimento Local: um estudo de caso em São José do Rio Preto. In:** XLIII Congresso da Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural, 2005, Ribeirão Preto – SP. Disponível em <http://www.sober.org.br/palestra/2/131.pdf>.

CASTRO, B. H. R. **Influência da Estruturação de Departamentos de P&D na Inovação: Um Estudo na Indústria de Máquinas e Implementos Agrícolas no Brasil. In:** Encontro da ANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro/RJ.

CERVO, A. L., BERVIAN, P. A. **Metodologia científica.** 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CUNICO, E.; CIRANI, C. B. S.; JABBOUR, C. S. C. **COOPERAÇÃO TECNOLÓGICA E ECOINOVAÇÃO NA AGROINDÚSTRIA DE FECULARIAS NO BRASIL. In:** Encontro da ANPAD, 38., 2014, Rio de Janeiro/RJ.

EL-NAMAKI, M. S. S. **Small Business: the myths and the reality**. Long Range Planning, v.23, n.4, p.78-87,1990.

FEIX, R. D.; LEUSIN, S. **Painel do agronegócio no Rio Grande do Sul**, 2015. Porto Alegre: FEE, 2015.

FREITAS, C. C. G.; MAÇANEIRO, M. B.; KUHL, M. R.; LIMA, L. F.; DOLIVEIRA, L. S. D.; SEGATTO, A. P. **Transferência Tecnológica e Inovação por meio da Sustentabilidade: Estudo de Caso sobre Tecnologias Sustentáveis para a Agricultura Familiar no Centro-Sul do Paraná. In:** Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, 26., 2010, Vitória/ES.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HOFF, D. N.; RATHMANN, R.; PADULA, A. D. **Difusão Tecnológica no Agronegócio: *Technology Push.* Orientando a difusão de softwares de gerenciamento em granjas de suínos. In.** Simposio de Gestão, 26, 2006, Gramado/ RS.

LALANDE, A. **Vocabulário Técnico e Crítico da Filosofia**. 3ª ed. São Paulo, Martins Fontes, 1999.

LIMA, F. M. S.; ABRANTES, L. A.; CORREIA, L. F. M.; BRUZONI JÚNIOR, A. C. **Políticas Públicas de Inovação Tecnológica na Cadeia Agroindustrial do Leite: O Efeito. In.** Encontro da ANPAD, 23, 2009, São Paulo/ SP.

MACHADO, L. H. M.; CIRANI, C. B. S. **Incentivos à Inovação de Empresas de Base Tecnológica no Sistema Agroindustrial Sucroenergético Brasileiro: Uma Análise Exploratória. In:** Encontro da ANPAD, 37., 2013, Rio de Janeiro/RJ.

MAZOYER, M. **História das agriculturas no mundo: do neolítico à crise contemporânea**. São Paulo: Editora UNESP; Brasília, DF: NEAD, 2010.

MAZZOLENI, E. M.; OLIVEIRA, L. G. **Inovação tecnológica na agricultura orgânica. In:** Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, 15., 2008, Brasília/DF.

MENDES, P. J. V.; ALBUQUERQUE, R. **Construindo o Futuro: Perspectivas de um Sistema de Inovação Agrícola no Brasil. In:** Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, 15., 2008, Brasília/DF.

OLIVEIRA, L. H.; SILVEIRA, M. A.; SOFFNER, R. **Desafios e Oportunidades do Agronegócio sob o Enfoque da Gestão do Conhecimento e da Inovação. In:** Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, 24., 2006, Gramado/RS.

POLITI, R. B.; AZEVEDO, P. F.; ZAMBALDI, F. **Inovação Tecnológica e o Sistema Agroindustrial do Leite: um Estudo Comparativo entre os Padrões de Concorrência dos Mercados de Produto Longa Vida e Pasteurizado. In:** Encontro da ANPAD, 30., 2006, Salvador/BA.

RAMOS, P. C. B.; CABRAL, S. **Usando as Lentes da Estratégia para Compreender os Determinantes do Desempenho em Projetos de Pesquisa e Inovação Agropecuária. In:** Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, 28., 2014, Belo Horizonte/MG.

REDIVO, A. R.; REDIVO, A. TRÊS, C. D.; FERREIRA, G. A. **A tecnologia da informação aplicada ao agronegócio**. Disponível em: <http://www.contabilidadeamazonia.com.br/artigos/artigo_17tec_de_inf_agroneg.pdf>. Acesso em: 24 mar. 2016.

RIBEIRO, E. B. S.; KORELO, J. C.; SILVA, D. M. L. **Inovatividade Organizacional e seus Antecedentes: Um Estudo Aplicado às Tecnologias para Pecuária. In:** Encontro de Marketing da ANPAD, 4., 2010, Florianópolis/SC.

SANTOS, L. G.; FREITAS, H. M. R.; BEHR, A.; MARTENS, C. D. P. **Decisão Gerencial em Contexto de Tecnologias Móveis: Um Estudo com Gestores do Agronegócio. In:** Encontro de Administração da Informação, 5., 2015, Brasília/DF.

SENGER, C. M.; CASSANDRE, M. P.; SENGER, I. **Modelo de análise de sistemas de informação e tecnologia da informação: um estudo aplicado em uma organização agroindustrial do noroeste do estado do Rio Grande do Sul. In:** Encontro da ANPAD, 33., 2009, São Paulo/SP.

SILVA, O. F. P.; ABREU, A. F.; ANJOS, S. J. G. **Um modelo de Percepções de Análise de Sistemas de Informação de Inteligência Organizacional aplicada na Gestão Pública de Pesquisa Agropecuária. In:** Encontro da ANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro/RJ.

SLUZZS, T.; PADILHA, A. C. M.; MATTOS, P. **Inovações em Organizações do Agronegócio: Análise em uma Organização Produtora de Chá Orgânico. In:** Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, 15., 2008, Brasília/DF.

SOUZA, M. P.; SOUZA, D. B.; SOUZA FILHO, T. A.; MULLER, C. A. S.; RIVA, F. R. **Processo de Inovação nas Microempresas do Arranjo Produtivo Local do Agronegócio Leite em**

Jaru – Estado de Rondônia. In: Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, 15., 2008, Brasília/DF.

TONELLI, D. F.; ZAMBALDE, A. L.; BRITO, M. J. **Trajetória e Especificidades de Processos de Inovação em Agrotecnologias: Um estudo de casos. In:** Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, 15., 2008, Brasília/DF.

Urich, E. R. **Contabilidade Rural e Perspectivas da Gestão do Agronegócio**. Revista de administração e ciência do IDEAU, Vol. 4. N. 9. 2009

VASCONCELOS NETO, A. G.; OLIVEIRA, J. S. O.; MALACHIAS, C. S. **Criação e Apropriação de Valor Através da Inovação: Estudo de Caso Múltiplo em Empresas de Base Tecnológica Agropecuária. In:** Encontro da ANPAD, 38., 2014, Rio de Janeiro/RJ.

VICENTE, J. R.; MARTINS, R. **Eficiência na Geração e Transferência de Tecnologia: uma Análise de Institutos de Pesquisa Agropecuária do Estado de São Paulo. In:** Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, 24., 2006, Gramado/RS.

ZUCCOLOTTO, R.; NOSSA V. **Combinação Tecnológica e Modelo de Definição de Área Mínima para Sustentabilidade das Propriedades Agrícolas de Base Familiar. In:** Encontro da ANPAD, 29., 2005, Brasília/DF.

ABSTRACT: This research was conducted a comparative analysis of the objectives of articles on the use of technology in agribusiness, checking how often are published articles that relate these two issues in events organized by the National Association of Postgraduation and Research in Administration (ANPAD) during the last 10 years (2005-2015). It was noted that the information system has a different approach in the use of current technologies and increased research on the subject, including in the agribusiness sector. The latest surveys of this study were 2014 and 2015, which have a focused approach to how to best manage this information system, being directly linked to the information technology has influenced the decisions of daily life and the perception of agribusiness managers.
KEYWORDS: Information System, Technological Competitiveness, Scientific Production, Agribusiness.

CAPÍTULO XVI

CAPACIDADE DINÂMICA TECNOLÓGICA DE UMA UNIVERSIDADE COMO FONTE DE DESEMPENHO ACADÊMICO

Elvis Silveira-Martins
Deosir Flávio Lobo de Castro Júnior
Márcio Nakayama Miura
Marcelo Augusto Deluca
Maurício Fernandes Pereira

CAPACIDADE DINÂMICA TECNOLÓGICA DE UMA UNIVERSIDADE COMO FONTE DE DESEMPENHO ACADÊMICO

Elvis Silveira-Martins, Dr.
UFSC - Universidade Federal Pelotas
Pelotas – Rio Grande do Sul
Deosir Flávio Lobo de Castro Júnior, Dr.
IFSC - Instituto Federal de Santa Catarina
Florianópolis – Santa Catarinamailto:deosir@ifsc.edu.br
Márcio Nakayama Miura, Dr.
UNIOESTE - Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Cascavel - Paraná
Marcelo Augusto Deluca, Dr.
UNIVALI - Universidade do Vale do Itajaí
Biguaçu – Santa Catarinamailto:deosir@ifsc.edu.br
Maurício Fernandes Pereira, Dr.
UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina
Florianópolis – Santa Catarinamailto:deosir@ifsc.edu.br

RESUMO: Pesquisadores interessados no processo de desenvolvimento de estratégias motivam-se a pesquisar as capacidades dinâmicas por assumirem que as mesmas são fonte de resultados organizacionais. Neste sentido, as capacidades dinâmicas tecnológicas priorizam o conhecimento tecnológico como diferencial competitivo e gerador de resultado superior aos concorrentes. Nas Universidades, o desempenho organizacional está intrinsecamente relacionado diversos indicadores de desempenho acadêmico. Neste artigo o objetivo foi analisar a associação entre a capacidade dinâmica tecnológica e o desempenho, pela percepção dos acadêmicos, de uma Universidade Federal do Brasil. A metodologia apropriou-se da pesquisa quali-quanti, sendo que a amostra foi composta por 122 respondentes. Para análise dos dados realizou-se técnicas multivariadas. Conclui-se que a capacidade dinâmica tecnológica possui relação positiva com o desempenho. Estes resultados confirmam a teoria que afirma que este tipo de capacidade é fonte de desempenho. Como sugestão, novas pesquisas poderiam testar a possibilidade de mediação ou moderação do modelo.
PALAVRAS-CHAVE: Capacidade dinâmica tecnológica, desempenho acadêmico, universidade.

1. INTRODUÇÃO

Pesquisadores e gestores organizacionais reconhecem que as tomadas de decisões aliadas ao uso de tecnologias é essencial e, muitas vezes, vital para o processo de gestão das empresas. Neste sentido, as capacidades tecnológicas

consolidam-se, como uma vertente das capacidades dinâmicas, que impactam diretamente nos resultados organizacionais de empresas de diferentes segmentos e tamanhos. Em complemento Tometich, Fracasso e Zen (2014) destaca que há uma abundância de abordagens relacionadas às capacidades dinâmicas, ligando-as com o processo de gestão. Assim, observa-se que o vocábulo 'capacidades' é entendido como habilidade humana (BECKER, 1962; BARNEY, 1991), um conjunto de habilidades, experiências e conhecimentos encontrado em uma organização.

Diante do contexto organizacional vivenciado pelas organizações, conforme é destacado por Picoli e Takahashi (2016), acredita-se que as capacidades tecnológicas emergem como uma ferramenta de apoio às tomadas de decisões. Desta maneira, segundo os autores, as organizações estão inseridas em um ambiente dinâmico, onde as firmas agem em permanente estado de necessidade em amoldar-se, e fortalecer seus processos, concedendo-lhes a sobrevivência e evolução.

Diante deste contexto, objetiva-se com a presente pesquisa correlacionar a capacidade dinâmica tecnológica de uma Universidade com o desempenho acadêmico. De acordo com Shan e Jolly (2012) o papel de diferentes estratégias das organizações com foco na vantagem competitiva tem recebido atenção por acadêmicos e gestores, no entanto, os estudos baseiam-se casos, histórias e relatórios internos com pouca solidez empírica. Logo justifica-se a escolha desta temática em função da necessidade de estudos focados nestas temáticas. Quanto ao objeto a Universidade, por conta das características, é naturalmente fonte de inovação e tecnologia, logo, possui forte aderência à proposta.

Outro aspecto que ampara e justifica a presente pesquisa é abordado por Costa, Machado e Neto (2014). De acordo com os autores, o aperfeiçoamento do desempenho profissional, do ainda acadêmico, é uma meta central do processo de formação, por parte das IES. Desta forma, ainda durante o processo de formação, que sejam avaliados os impactos dos conhecimentos e do ensino, no desempenho do estudante antes de seu encaminhamento definitivo para o mercado profissional, ou seja, ainda durante o decorrer dos cursos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. CAPACIDADE DINÂMICA TECNOLÓGICA

Segundo Teece e Pisano (1994) as capacidades dinâmicas estão relacionadas com as tomadas de decisões que possuem competência de resposta oportuna e célere, além de desenvolvimento de produtos inovadores e flexíveis, em consonância com a aptidão da gestão de coordenar de forma eficaz e reimplantar competências internas e externas a organização. Segundo, Silveira-Martins e Vaz (2016) as capacidades dinâmicas refletem a natureza diversificada da gestão estratégica e podem ser diretamente ligadas à teoria organizacional.

De acordo com Miranda e Figueiredo (2010) as organizações, objetivando a vantagem competitiva e se manterem atualizadas no quesito tecnologia, devem dedicar-se aos processos de aprendizagem que possibilitem a construção de suas próprias capacidades, de forma a proporcionar a condução de atividades inovadoras de maneira independente. Corroborando este pensamento Shan e Jolly (2012) destacam que o objetivo da estratégia com foco na capacidade tecnológica é orientar a empresa na aquisição, desenvolvimento e aplicação da tecnologia com o foco na obtenção da vantagem competitiva.

Enquanto os mercados mudam constantemente em termos de tecnologia, as organizações têm de desenvolver competências para responder a esta mudança. Neste sentido, as empresas têm de realizar aprendizagem tecnológica para acumular capacidade tecnológica, sendo assim capazes de manter a sua competitividade (ACOSTA; NABI; DORNBERGER, 2012). Já para Sears e Hoetker (2014) a capacidade tecnológica está atrelada a habilidade organizacional da empresa realmente criar inovações impactantes.

Contribuindo para a discussão teórica, Lin (2014) destaca que as capacidades de inovação tecnológica, definida como a capacidade da empresa para desenvolver novos produtos, inovação tecnológica lidar, e ajustar os recursos de acordo com a demanda de forma eficaz, podem melhorar o desempenho do cumprimento das exigências dos parceiros da cadeia de fornecimento rapidamente. Segundo o autor, as empresas que adotam as capacidades de inovação tecnológica são diferenciadas em relação às empresas que não as adotam como prática.

Para Reichert e Zawilask (2014) é a partir da associação entre conhecimento e desenvolvimento, que assume-se que há é uma relação positiva entre a capacidade tecnológica e o desempenho. Portanto, se for considerado que, para o resultado, uma organização precisa da capacidade de inovar, muito provavelmente quanto mais a empresa investir em sua capacitação tecnológica, maior será o seu desempenho. Não obstante, verifica-se que cada organização possui alguma(s) capacidade(s) que predomina(m) em suas atividades e que é(são) fonte de vantagem competitiva (REICHERT; CAMBOIM; ZAWISLAK, 2015).

Costa e Porto (2015), ao pesquisaram capacidade dinâmica de cooperação nas multinacionais brasileiras e seus fatores gerenciais determinantes, descreveram a operacionalização de diferentes variáveis dos fatores gerenciais. Dentre estas variáveis observa-se as estratégias de capacitação tecnológica adotadas. Tal informação pode ser visualizada no Quadro 1.

Quadro 1 – Fatores Gerencias – Variáveis de capacitação tecnológica adotadas

DESCRIÇÃO OPERACIONAL	BASE TEÓRICA
Investimento em empresas com tecnologias promissoras ou com potencial de gerá-las; Intercâmbio tecnológico de know-how sem licenciamento de tecnologias inéditas (patentes), onde duas ou mais empresas trocam entre si tecnologias próprias, a fim de atingir objetivos estratégicos, sem necessariamente haver um acordo de licenciamento do tipo cross-licencing; Licenciamento de patentes e da propriedade intelectual para outras empresas; Criação de uma nova empresa, seja um spin-off ou uma joint venture,	Eisenhardt e Martin (2000), Winter (2003), Helfat et

para compartilhar competências; Benchmarking tecnológico de concorrentes / fornecedores; Aquisições de empresas para a otimização dos esforços em P&D e inovação, notadamente start-ups; Compra de tecnologias externas (patenteadas ou não); Fusões entre empresas para a otimização dos esforços em P&D e inovação; Financiamento de centros de pesquisa para ganhar agilidade em P&D e agregar ideias externas e esforços às atividades de pesquisa; Criação na matriz de uma área ou unidade voltada ao desenvolvimento de P&D e demais atividades inovadoras; Treinamento e capacitação contínua da equipe de P&D; Contratação de consultorias especializadas em P&D e inovação; Desenvolvimento de um projeto piloto de inovação aberta para definir e, posteriormente, nivelar procedimentos e rotinas administrativas; Estabelecimento de parcerias contínuas com ICT nacionais; Criação nas subsidiárias estrangeiras de uma área ou unidade voltada ao desenvolvimento de P&D e demais atividades inovadoras; Estabelecimento de parcerias contínuas com ICT internacionais; Realização de projetos cooperativos com escopo definido, focadas nas atividades de pesquisa que antecedem as fases de criação e desenvolvimento propriamente dito de novos produtos e tecnologias; Realização de projetos cooperativos de curto prazo focados no desenvolvimento de uma tecnologia, de um produto ou de uma linha de produtos específicos já existentes; Realização de projetos cooperativos com escopo aberto, podendo configurar uma rede, com o objetivo de investigar um problema ou desafio tecnológico comum e gerar resultados que possam servir como base para apoiar futuros pesquisa e desenvolvimentos tecnológicos.	al (2007), Chesbrough et al (2008), Chiaroni et al (2010) e Ferro (2010)

Fonte: Costa e Porto (2015)

2.2. DESEMPENHO ACADÊMICO

No entender de Cornachione Júnior, Cunha, Luca e Ott (2010) todos os *players* envolvidos com o desempenho acadêmico (instituições, gestores, professores e alunos) desenvolvem suas práticas e experiências do processo de aprendizagem alicerçados no melhor entendimento e consciência dos aspectos que objetivam determinados resultados ambiente acadêmico, considerado pelos autores como complexo.

Ao analisar os efeitos dos fatores demográficos, institucionais, econômicos e acadêmicos sobre o desempenho dos alunos, Ballester (2012), descobriu que a nota de acesso a universidade, o curso que o aluno está matriculado, o gênero, as disciplinas anteriormente frequentadas, a permanência do professor na universidade e a faixa horária em que o acadêmico frequenta as aulas influenciam seu desempenho acadêmico.

Por outra ótica, na pesquisa desenvolvida sobre racionalidade e desempenho acadêmico, Soares e Barbedo (2013) identificaram que os discentes com desempenho superior realizaram escolhas mais racionais do que aqueles com desempenho inferior, logo, menos vulneráveis a influencia dos vieses cognitivos. Não obstante, Costa, Machado e Neto (2014), ao analisar as o desempenho dos alunos de administração e ciências contábeis, em específico nas disciplinas de matemática e estatística, concluíram que a variável dedicação foi a mais importante na explicação do desempenho acadêmico, além de existirem diferenças de desempenho em função do gênero do discente.

A diferença no desempenho entre os gêneros dos discentes também foi alvo da pesquisa de Ribeiro, Avelino, Colato e Nova (2014), no entanto, os resultados não puderam ser confirmados. Em contrapartida os autores verificaram que o comportamento procrastinador dos alunos tem influência direta no desempenho acadêmico.

Em verdade, diferentes métodos e variáveis tem sido desenvolvidas e relacionadas com o desempenho acadêmico procurando identificar suas conexões e com isto aproximar a teoria da prática cotidiana ajustando-a para a obtenção de melhores resultados. A exemplo destes apontamentos verifica-se a pesquisa de Mamede, Marques, Rogers e Miranda (2015) junto a discentes de ciências contábeis.

2.3. RELACIONAMENTO ENTRE OS CONSTRUTOS

De acordo com Reichert e Zawislak (2014) o desempenho organizacional evolui concomitantemente com as capacidades tecnológicas da empresa, bem como com o desenvolvimento da sociedade. Neste contexto verifica-se que a simplicidade da sociedade, de outrora, associava-se com a redução dos custos e maior lucro organizacional. No entanto, com o atual cenário de uma sociedade complexa, as organizações tem nas capacidades tecnológicas uma forma de manterem-se em funcionamento, ao mesmo tempo em que evoluem.

Ademais, uma organização poderá ser qualificada como inovadora não apenas pelo desempenho da capacidade tecnológica, mas também a partir de vantagens que tenha em suas operações, em sua estrutura de gestão ou, em suas estratégias de mercado (REICHERT; CAMBOIM; ZAWISLAK, 2015). As capacidades dinâmicas são um conjunto de habilidades e características capazes de conferir uma habilidade única às empresas, garantindo diferenciação da forma de ação frente ao mercado (VAZ; SILVEIRA-MARTINS, 2015), por sua a capacidade tecnológica como uma vertente das capacidades dinâmicas também deve possuir características semelhantes. Diante deste contexto emerge a seguinte hipótese a ser testada: **H_u:** Existe correlação entre a capacidade tecnológica da universidade e o desempenho acadêmico.

Na sequencia serão expostos os procedimentos metodológicos que serão utilizados para o pleno desenvolvimento da pesquisa.

3. METODOLOGIA

A abordagem qualitativa-quantitativa é a que caracteriza a presente investigação. O procedimento qualitativo exploratório ocorreu, por meio de entrevistas semiestruturadas com dois avaliadores *ad hoc* do Ministério da Educação (Brasil), vinculados ao Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. As entrevistas foram gravadas e realizadas

individualmente, no gabinete de trabalho dos entrevistados e teve a duração aproximada de três horas cada uma.

A abordagem quantitativa foi procedida após a estruturação dos indicadores identificados na pesquisa qualitativa. Assim, a abordagem quantitativa se deu por meio da técnica de pesquisa *survey*, eleita por conta de suas características e em função do objetivo determinado para a presente pesquisa. **Considerando os ensinamentos de Hair *et al.* (2009) sobre amostragens por conveniência, a presente pesquisa amparou-se nas respostas de 122 acadêmicos dos diferentes cursos da área de gestão de uma Universidade Publica do Brasil.** A coleta dos dados foi realizada *in loco*, precedida de uma apresentação do objetivo da pesquisa.

O instrumento para a coleta dos dados, referente ao construto capacidade tecnológica, foi elaborado a partir do estudo de Ribeiro (2010), composto de seis questões, nos quais os respondentes deveriam assinalar em uma escala de 1 (total discordância) a 6 (total concordância) qual o grau que melhor representava as práticas da Universidade segundo sua percepção. As afirmativas apresentadas aos respondentes podem ser observadas no Quadro 2.

Quadro 2 – Variáveis construto capacidade tecnológica

CAPACIDADE TECNOLÓGICA	CT1 A universidade tem capacidade de desenvolvimento de novos produtos/serviços
	CT2 A universidade tem capacidade de acompanhar o lançamento de novos produtos/serviços
	CT3 A universidade tem habilidade de prever mudanças tecnológicas no setor
	CT4 A universidade tem capacidade de cumprimento de prazo (de entrega)
	CT5 A universidade tem competência para entregar o produto/serviços em perfeitas condições
	CT6 A universidade tem habilidade para prestar atendimento com qualidade

Fonte: Adaptado de Ribeiro (2010)

Por outra ótica, no que se refere ao construto desempenho acadêmico, o instrumento como já destacado foi elaborado com base nas entrevistas realizadas com profissionais *expertise* na área. Desta maneira, foi elaborado um questionário contendo seis perguntas nos quais os respondentes deveriam assinalar em uma escala de 1 (total discordância) a 6 (total concordância) qual o grau que melhor representava a sua percepção sobre a importância ($1Des^{I}$) de cada uma das variáveis e, em um segundo momento, qual a satisfação ($1Des^{S}$) de cada uma das variáveis. Para o reconhecimento do desempenho acadêmico realizou-se a multiplicação das respostas de importância e satisfação ($Des^{T} = 1Des^{I} \times 1Des^{S}$). As variáveis utilizadas podem ser observadas no Quadro 3.

Quadro 3 – Variáveis construto desempenho acadêmico

DESEMPENHO ACADÊMICO	**Des1** Provas ENADE
	Des2 Conceitos do curso (Avaliação MEC)
	Des3 Perfil do corpo docente
	Des4 Empregabilidade dos egressos
	Des5 Apoio para a execução do PPC (projeto pedagógico do curso)
	Des6 Notas

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Para a análise dos dados foram utilizados diferentes processos estatísticos, com a intenção de asseverar o rigor científico da análise dos dados coletados. Desta maneira, na primeira fase da análise foi realizado o cálculo de normalidade, por meio do teste de Kolmogorov-Smirnov.

Na sequência realizou-se a análise fatorial exploratória, visando investigar os padrões associados a cada um dos construtos e, assim, zelar pela adequação das variáveis aos mesmos. Para o desenvolvimento destas análises utilizou-se o pacote estatístico PASW Statistics 18. Nesta etapa foram empreendidos a medida de adequação da amostra (MSA) e o critério de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), além da analise da carga fatorial das variáveis, correlação inter-itens, análise da comunalidade, correlação intem-total, alfa de cronbach e teste de esfericidade de Bartlett. Os valores mínimos admitidos em cada um destes testes podem ser observados no Quadro 4.

Quadro 4 – Testes vs. valores esperados

MEDIDA	VALOR ESPERADO
Medida de adequação da amostra – MSA	> 0,50
Medida de adequação da amostra - KMO	> 0,60
Carga fatorial (n=122)	≥ 0,45
Correlação inter-itens	≥ 0,30
Comunalidades	> 0,50
Correlação item-total	≥ 0,30
Alfa de Cronbach	0,70
Teste de esfericidade de Bartlett	p < 0,05

Fonte: Adaptado de Hair et al. (2009)

Outra etapa realizada refere-se a análise fatorial confirmatória e posterior modelagem de equação estrutural. Nesta fase da pesquisa foram utilizados como indicadores de ajuste e seus valores mínimos admitidos: i) X^2; ii) X^2/df (<3); iii) p (> 0,05); iv) índice de ajuste comparativo – CFI (> 0,900); v) índice de Tucker-Lewis – TLI (> 0,900); e; vi) raiz do erro quadrático médio – RMSEA (< 0,100). Este procedimento é coerente com os ensinamentos de Hair *et al.* (2009). Para realização destes procedimentos estatísticos e da modelagem de equação estrutural optou-se pelo software MPlus 7, via estimativas dos parâmetros dos quadrados mínimos ponderadas com erros padrões convencionais e teste estatístico do qui-quadrado usando uma matriz completa (WLS).

4. ANÁLISE DOS DADOS

A primeira etapa da análise procurou verificar a normalidade da distribuição dos dados coletados. Observar-se no Quadro 5 as variáveis apresentaram *p-value* < 0,05 no teste de Kolmogorov-Smirnov com correção de Lilliefors. Rejeita-se H_0, concluindo que a amostra não apresenta uma distribuição normal.

Quadro 5 – Teste de nornalidade

VARIÁVEL	KOLMOGOROV-SMIRNOV[a]		
	Estatística	GL	Significância
CT1	0,174	118	0,000
CT2	0,218	118	0,000
CT3	0,217	118	0,000
CT4	0,176	118	0,000
CT5	0,170	118	0,000
CT6	0,169	118	0,000
Des1	0,094	118	0,012
Des2	0,101	118	0,005
Des3	0,088	118	0,025
Des4	0,111	118	0,001
Des5	0,102	118	0,004
Des6	0,116	118	0,001

[a] Correção de Lilliefors
Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Prosseguindo a análise dos dados foi realizada a análise da adequação da amostra das variáveis. Foi possível verificar que todas as variáveis atendem ao critério estabelecido na literatura, ou seja, valores superiores a 0,05, conforme é possível observar no Quadro 6.

Quadro 6 – Medida de Adequação da Amostra

CT1	CT2	CT3	CT4	CT5	CT6	Des1	Des2	Des3	Des4	Des5	Des6
0,664	0,643	0,827	0,787	0,719	0,712	0,848	0,859	0,883	0,910	0,878	0,917

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

O teste de Kaiser-Meyer-Olklin (KMO) referente ao construto capacidade tecnológica apresentou o valor de 0,673 (>0,60), enquanto o desempenho acadêmico apresentou 0,882 (>0,60), portanto, adequados para a continuidade da análise dos dados. Com relação a carga fatorial de cada uma das variáveis versus fatores rotacionados pelo método varimax, identificou-se, conforme pode-se observar no Quadro 7, que as variáveis CT1 (F1=0,126 e F2=0,849), CT2 (F1=0,131 e F2=0,913) e CT3 (F1=0,326 e F2=0,673) apresentaram no fator 1 valores que não atendem a expectativa (≥ 0,45), desta forma optou-se pela exclusão dos mesmos e continuidade dos cálculos

Quadro 7 – Matriz de Componentes Rotacionada

VARIÁVEL	FATORES	
	F1	F2
⇨CT1	0,126	0,849
⇨CT2	0,131	0,913
⇨CT3	0,326	0,673
CT4	0,749	0,310
CT5	0,872	0,180
CT6	0,842	0,087
Des1	0,757	-
Des2	0,865	-
Des3	0,840	-
Des4	0,792	-
Des5	0,852	-
Des6	0,813	-

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Após a exclusão verificou-se que as variáveis CT4, CT5 e CT6 apresentaram 0,721, 0,624 e 0,695, respectivamente, como valores de adequação da amostra. Por outra ótica o valor de KMO permaneceu inalterado. A carga fatorial passou a ser: CT4 – F1=0,814; CT5 – F1=0,896; e; CT6 – F1=0,828.

Na sequencia realizou-se a análise da correlação inter-itens. Neste sentido, conforme pode ser visualizado no Quadro 8, observou-se que todas as variáveis apresentaram coeficientes que atendem ao valor mínimo preconizado na literatura (≥ 0,30), logo, este teste habilita o prosseguimento dos cálculos.

Quadro 8 – Matriz de Correlação Inter-itens

	CT4	CT5	CT6	Des1	Des2	Des3	Des4	Des5	Des6
CT4	1,000	0,615	0,466	-	-	-	-	-	-
CT5	0,615	1,000	0,641	-	-	-	-	-	-
CT6	0,466	0,641	1,000	-	-	-	-	-	-
Des1	-	-	-	1,000	0,693	0,517	0,451	0,519	0,577
Des2	-	-	-	0,693	1,000	0,673	0,617	0,650	0,614
Des3	-	-	-	0,517	0,673	1,000	0,604	0,731	0,591
Des4	-	-	-	0,451	0,617	0,604	1,000	0,641	0,593
Des5	-	-	-	0,519	0,650	0,731	0,641	1,000	0,631
Des6	-	-	-	0,577	0,614	0,591	0,593	0,631	1,000

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Ao realizar a análise das comunalidades das variáveis verificou-se que o menor valor é atribuído a variável Des3. O coeficiente identificado nesta variável é de 0,559, superior ao valor mínimo esperado para ser justificado o prosseguimento das análises. Os demais valores podem ser analisados no Quadro 9.

Quadro 9 – Comunalidades

CT4	CT5	CT6	Des1	Des2	Des3	Des4	Des5	Des6
0,662	0,803	0,686	0,737	0,851	0,559	0,657	0,793	0,717

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Prosseguindo a análise dos dados, realizou-se o exame da correlação item-total e alfa de Cronbach, considerando a exclusão da variável. Foi possível observar que a menor correlação foi 0,593 no construto capacidade tecnológica (CT4) e 0,657 no construto desempenho (Des1), sendo superior ao mínimo esperado de 0,30. Este apontamento pode-se ser verificado no Quadro 10.

Quando analisado o potencial de exclusão dos indicadores em função do alfa de cronbach, verificou-se que nenhuma eliminação adicionaria melhores resultados. De acordo com Hair *et al.* (2009) o limite inferior aceito para o alfa de Cronbach é 0,70, conforme Quadro 10, identificou-se o valor de 0,802 para capacidade tecnológica e 0,903 para desempenho, logo em consonância com o recomendado pela literatura.

Quadro 10 – Testes Alfa de Cronbach, Split-Half e Speraman-Brown

VARIÁVEL	CORRELAÇÃO ITEM-TOTAL	ALFA DE CRONBACH EXCLUINDO O ITEM	ALFA DE CRONBACH	ALFA DE CRONBACH BASEADO EM ITENS PADRONIZADOS
CT4	0,593	0,779	0,799	0,802
CT5	0,734	0,636		
CT6	0,612	0,760		
Des1	0,657	0,897	0,901	0,903
Des2	0,798	0,873		
Des3	0,755	0,880		
Des4	0,694	0,889		
Des5	0,769	0,878		
Des6	0,725	0,885		

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

No Quadro 11 pode-se observar o resultado do teste de esfericidade de Bartlet. O resultado encontrado ($p<0,05$), para ambos os construtos, indica que existem, na matriz de correlações, associações significantes entre pelo menos algumas das variáveis de cada um dos construtos.

Quadro 11 – Teste de Bartletts

CONSTRUTO	QUI-QUADRADO APROXIMADO	GL	SIG.
Capacidade Tecnológica	117,299	3	0,000
Desempenho	422,959	15	0,000

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Tendo em vista que as variáveis CT4 a CT6, representando o construto capacidade tecnológica, e Des1, a Des6 retratando o construto desempenho foram

validadas na análise fatorial exploratória, procedeu-se a análise fatorial confirmatória. Neste sentido, após a realização dos cálculos verificou-se que o índice de ajuste CFI e TLI apresentaram valores de 1,000, superiores ao mínimo esperado (>0,900). Por outra ótica o RMSEA retornou o valor de 0,000, inferior ao valor máximo almejado para este indicador (<1,00). O X^2 e, por conseguinte seus indicadores relacionados (X^2/df e *p-value*), apresentou valor zerado. Acredita-se que em função do estimador utilizado para a realização dos cálculos (WLS). Tais valores podem ser observados no Quadro 12.

Quadro 12 – Índices Ajuste AFC Capacidade Tecnológica

ÍNDICE	VALORES DETECTADOS	VALORES ALMEJADO	ESTIMADOR UTILIZADO
X^2	0,000 (df=0)		WLS
X^2 / df	0,000	< 3	
P	0,000	> 0,05	
CFI	1,000	> 0,900	
TLI	1,000	> 0,900	
RMSEA	0,000	< 0,100	

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Em função destes resultados suscitaram dúvidas em relação ao ajustes do modelo, procedeu-se a inspeção visual das variáveis e suas cargas estimadas. Assim verificou-se que todas as variáveis apresentaram valores superiores a 0,450. Este valor é considerado por Hair *et al.* (2009) como o mínimo aceitável durante esta etapa, logo, considera-se que o modelo apresenta ajustes para continuar as análises.

Na sequencia procedeu-se os cálculos dos índices de ajuste referentes ao construto desempenho. Como pode-se observar no Quadro 13, o X^2 apresentou o valor de 18,663, com 9 graus de liberdade, logo o índice X^2/df resultou em 2,073, abaixo do máximo almejado (<3) e significante (*p-value* = 0,028 < 0,05). Já o CFI (0,873) e TLI (0,788) apresentaram valores abaixo do mínimo recomendado (>0,900). Foi detectado o valor de 0,095 relacionado ao RMSEA adequado ao valor esperado (<0,100).

Quadro 13 – Índices Ajuste AFC Desempenho

ÍNDICE	VALORES DETECTADOS MODELO 1	VALORES DETECTADOS MODELO 2	VALORES ALMEJADO	ESTIMADOR UTILIZADO
X^2	18,663 (df=9)	4,944 (df=8)		WLS
X^2 / df	2,073	0,618	< 3	
P	0,028	0,763	> 0,05	
CFI	0,873	1,000	> 0,900	
TLI	0,788	1,000	> 0,900	
RMSEA	0,095	0,000	< 0,100	

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Em função da falta de ajuste dos indicadores CFI e TLI realizou-se, conforme apontamento do sistema estatístico, a covariância compartilhada entre as variáveis Des1 e Des2, gerando assim um modelo alternativo (modelo 2) e na sequência, procedeu-se novamente os cálculos dos indicadores. Assim, verificou-se que o X^2 apresentou o valor de 4,944, sendo 8 graus de liberdade, por conseguinte o X^2/df resultou no valor de 0,618 (<3). Por outra ótica não significante tendo em vista o valor de *p-value* (0,763>0,05). O CFI e TLI resultaram em 1,000, superiores a 0,900 (valor mínimo esperado). Ainda, verificou-se que o valor de RMSEA resultou em 0,000, inferior a 0,100. Tais valores podem ser observados no Quadro 11.

De acordo com Hair *et al.* (2009) em alguns modelos o X^2 poderá não demonstrar o ajuste. Assim, tendo em vista que os valores deste indicador não apresentaram significância, realizou-se a inspeção visual no modelo de mensuração com o intuito de verificar as cargas das variáveis e adequação das mesmas ao que preconiza a literatura. Verificou-se que todas as variáveis apresentam carga superior 0,450, conforme ensina Hair *et al.* (2009). Sendo assim, assume-se o modelo 2 como o modelo válido para a continuidade da análise.

Com base nos modelos particularizados por construto, confirmados pelas análises anteriormente realizadas, procedeu-se a identificação dos índices do modelo de equação estrutural (modelo completo). Desta forma, como pode ser observado no Quadro 14, o valor do X^2 resultou em 47,705 com 26 graus de liberdade, derivando em um X^2/df de 1,834 inferior a 3 como esperado, no entanto, não significante (0,005<0,05). Por sua vez o CFI (0,962) e o TLI (0,948) retornaram valores superiores a expectativa mínima (0,900). Ademais o RMSEA (0,072) também demonstrou ajuste ao valor máximo esperado (<0,100).

Quadro 14 – Índices Ajuste AFC Capacidade Tecnológica

ÍNDICE	VALORES DETECTADOS	VALORES ALMEJADO	ESTIMADOR UTILIZADO
X^2	47,705 (df=26)		WLS
X^2 / df	1,834	< 3	
P	0,005	> 0,05	

ÍNDICE	VALORES DETECTADOS	VALORES ALMEJADO	ESTIMADOR UTILIZADO
CFI	0,962	> 0,900	
TLI	0,948	> 0,900	
RMSEA	0,072	< 0,100	

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Embora Hair *et al.* (2009) ensine que o X^2, em alguns casos, poderá não representar o ajuste do modelo e, tendo em vista a necessidade do endosso do rigor científico e estatístico da análise, procedeu-se a análise dos coeficientes de cada variável antes da confirmação do modelo. Ademais, verificou-se que todas as variáveis apresentam coeficientes com cargas acima de 0,500 e significantes a 0,05. Neste contexto entende-se que o modelo elaborado está habilitado para as demais análises e posteriores interpretações.

Com base no modelo final de estimativas (Figura 3), verifica-se que o construto capacidade tecnológica possui associação (0,374) com o desempenho acadêmico. Estes valores apresentam-se com significância estatística (*p-value* 0,00 < α 0,05). Desta maneira a H_u, cujo enunciado afirma que existe correlação entre a capacidade tecnológica da universidade e o desempenho acadêmico, foi confirmada. Ademais a relação entre os construtos é positiva, logo, a capacidade tecnológica fomenta o desempenho acadêmico de maneira proporcional ao investimento realizado na mesma.

Do ponto de vista teórico estes resultados apresentam harmonia com o pensamento de Teece e Pisano (1994), visto que a capacidade tecnológica demonstrou-se associada com decisões competentes, neste caso analisadas sob o espectro do desempenho acadêmico. Ao analisar a especificidade da capacidade tecnológica, como vertente da dinâmica, visualiza-se que os resultados demonstram que a Universidade, objeto de análise, demonstra competência no trabalho direcionado a tecnologia, em consonância com os ensinamentos de Graziadio (1998). Em verdade, do ponto de vista gerencial estes resultados eram, de alguma forma, parcialmente esperados, pois uma universidade com envergadura histórica tem, por dedução e contexto, aderência a temática tecnologia, no entanto, a sua associação com os resultados acadêmicos percebidos pelos discentes apresenta-se como mais uma vocação desta ferramenta gerencial.

É possível observar que a Universidade investe continuamente nos sistemas de suporte a atividade fim, por meio de plataformas virtuais, bancos de dados, acessos e conexões a redes de informações, entre outros, e isto, pode ser associado - seguindo a lógica de Miranda e Figueiredo (2010) e Sears e Hoetker (2014), de que as capacidades tecnológicas são reflexo da condução de atividades inovadoras de maneira independente - com o potencial das capacidades tecnológicas sobre o desempenho acadêmico.

Embora o indicador do Ministério da Educação intitulado índice geral de cursos (ICG) não seja uma ferramenta de análise mercadológica, este pode sinalizar

a o posicionamento de uma Instituição perante as suas co-irmãs. Diante deste contexto, observa-se que a Universidade objeto de análise possui um indicador 4, quando o valor máximo é 5, projetando-se a frente de inúmeras outras instituições. Seguindo esta lógica, acredita-se que as capacidades tecnológicas, como instrumento estratégico, sejam, conforme Shan e Jolly (2012), estejam apoiando o alcance destes indicadores e fomentando a vantagem competitiva da Instituição. Ademais, este pensamento é congruente com os ensinamentos de Acosta, Nabi e Dornberger (2012) e Teece, Al-Aali (2013).

5. CONCLUSÕES

Por meio da presente pesquisa objetivou-se correlacionar a capacidade dinâmica tecnológica de uma Universidade com o desempenho acadêmico, é possível concluir que existe relação entre o investimento realizado pela Instituição na sua capacidade tecnológica, inovando e re-inventando os processos existentes e o desempenho acadêmico percebido pelos discentes.

Estes resultados possuem implicações importantes sobre o direcionamento das estratégias das Instituições de Ensino Superior, pois conseguiu-se verificar que as tomadas de decisões, embora em um primeiro momento concebidas como organizacionais e/ou de mercado, possuem implicações sobre resultados com características pedagógicas e que por sua vez afetam diretamente a Instituição. Logo, as tomadas de decisões gerenciais estão infimamente ligadas com as pedagógicas e vice-versa. Desta maneira, os projetos de desenvolvimento das instituições, com desdobramentos diretos no projeto pedagógico institucional e projetos pedagógicos de curso, devem considerar a projeção de 5 anos para o investimento nas capacidades tecnológicas das instituições, priorizando estas estratégias da mesma maneira que as demais temáticas, tradicionalmente associadas a estes documentos.

Sob a ótica teórica esta pesquisa conclui que os resultados apresentaram coerência com as principais referências teóricas quando provocam que a associação entre as capacidades tecnológicas com o desempenho. Ademais, contribui-se, aqui, com a reflexão sobre a dimensão desempenho, fortemente associada a resultados financeiros, que pode ser abordada sob o prisma da percepção dos acadêmicos em função de suas experiências e percepções do andamento dos cursos de graduação/instituição.

Por outro prisma inquietações florescem dos resultados aqui identificados, servindo de fonte para novas pesquisas. Assim, recomenda-se que mais experimentos como este sejam realizados considerando acadêmicos de outros cursos da Universidade objeto da pesquisa, além da multiplicação em instituições coirmãs (publicas e privadas) para verificar se os resultados se assemelham ou não. Ainda, a realização a replicação desta pesquisa considerando as variáveis ambientais é de suma importância para verificar se estas influenciam as tomadas decisões e percepção dos respondentes. Como sugestão, novas pesquisas poderiam

testar a possibilidade de mediação ou moderação do modelo.

REFERÊNCIAS

BALLESTER, C. O. M. Análisis de los factores que influyen en el desempeño acadêmico de los alumnos de contabilidad financiera a través de modelos de elección binaria. **Revista Brasileira de Gestão e Negócios.** v. 14, n. 45, 379-399, 2012.

BARNEY, J. Firm resource and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, n 17, v. 1, p. 99-120, 1991.

BECKER. G. Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis. **Journal of Political Economy**, n. 70, v. 5, p 9-49, 1962.

CORNACHIONE JÚNIOR, E. B; CUNHA, J. V. A.; LUCA, M. M. M.; OTT, E. O bom é meu, o ruim é seu: perspectivas da teoria da atribuição sobre o desempenho acadêmico de alunos da graduação em ciências contábeis. **Revista Contabilidade & Finanças**. v. 21, n. 53, 1-24, 2010.

COSTA, F. J.; MACHADO, M. A. V.; NETO, E. A. L. Métodos quantitativos e desempenho acadêmico: uma análise com estudantes de administração e contabilidade. **Teoria e Prática em Administração**. v. 4, n.2, 28-48, 2014.

COSTA, P. R.; PORTO, G. S. Capacidade dinâmica de cooperação nas multinacionais Brasileiras e seus fatores gerenciais determinantes. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais – ESPM**, v.10, n. 1, p. 57-69, 2015.

GRAZIADIO, T. **Diagnóstico da capacidade tecnológica de PMES de setores tradicionais – relato de três casos da indústria de autopeças no Rio Grande do Sul.** 1998. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grane do Sul, 1998.

HAIR, F. J.; BLACK, W. C.; BABIN, B.; ANDERSON, R. E.; TATHAN, R. L. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

LIN, H-F. The impact of socialization mechanisms and technological innovation capabilities on partnerships quality and supply chain integration. **Information Systems & e-Business Management**. v. 12, 285-306, 2014.

MAMEDE, S. P. N.; MARQUES, A. V. C.; ROGERS, P.; MIRANDA, G. J. Determinantes psicológicos do desempenho acadêmico em ciências contábeis: evidências do Brasil. **Brazilian Business Review**. Special, 54-75, 2015.

MIRANDA, C. E.; FIGUEIREDO, P. N. Dinâmica da acumulação de capacidades inovadoras: evidências de empresas de software no Rio de Janeiro e em São Paulo. **Revista de Administração de Empresas**. v. 50, n. 1, 75-93, 2010.

PICOLI, F. R.; TAKAHASHI, A. Capacidade de Absorção, Aprendizagem Organizacional. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 1, art. 1, pp. 1-20, 2016.

REICHERT, F. M.; CAMBOIM, G. F.; ZAWISLAK, P. A. Capacidades e trajetórias de inovação de empresas brasileiras. **Revista de Administração Mackenzie**. v. 16, n.5, 161-194, 2015.

REICHERT, F. M.; ZAWISLAK, P. A. Technological capability and firm perfomance. **Journal of Technology Management & Innovation**. v. 9, n. 4, 20-35, 2014.

RIBEIRO, F.; AVELINO, B. C.; COLAUTO, R. D.; NOVA, S. P. C. C. Comportamento procrastinador e desempenho acadêmico de estudantes do curso de ciências contábeis. **Advances in Scientific and Applied Accounting**. v. 7, n. 3, 386-406, 2014.

RIBEIRO, R. **Comportamento estratégico da empresa e a visão baseada em recursos: um estudo no setor varejista de material de construção**. 2010. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade do Vale do Itajaí, 2010.

SHAN, J.; JOLLY, D. R. Accumulation of technological innovation capability and competitive performance: a quantitative study in Chinese electronic information industry. **International Journal of Innovation and Technology Management**. v. 9, n.5, 1-18, 2012.

SILVEIRA-MARTINS, E.; VAZ, C. S. Orientação empreendedora e sua associação com as capacidades dinâmicas: um estudo em agroindústrias gaúchas. **Revista em Agronegócios e Meio Ambiente**. no prelo, 2016.

SOARES, H. F. G.; BARBEDO, C. H. S. Desempenho acadêmico e a teoria do prospecto: estudo empírico sobre o comportamento decisório. **Revista de Administração Contemporânea**. v.17, n. 1, 64-82, 2013.

TAKAHASHI, V. P. **Capacidades tecnológicas e transferência de tecnologia: estudo de múltiplos casos da indústria farmacêutica no Brasil e no Canadá.** 2002. Tese. Escola de Engenharia de São Carlos, 2002.

TEECE, D. J.; PISANO, G. The dynamic capabilities of firms: an introduction. **Industrial and Corporate Change.** v. 3, n.3,537-556, 1994.

TEECE, D.; AL-ALI, A. Y. Knowledge, entrepreneurship, and capabilities: revising the theory of the MNE. **Universia Business Review**. v. 40, 18-32, 2013.

TOMETICH, P.; FRACASSO, E. M.; ZEN, A. C. Reconfiguring the firm´s capabilities for innovation. **In: IAMOT**, 2014, Washington. 23rd International Management of Technology Anual Conference - Science, Technology and Innovation in the age of Economic, Political and Security Challenges. Miami: **IAMOT, 2014.**

VAZ, C. S.; SILVEIRA-MARTINS, E. Capacidades dinâmicas associadas ao desempenho: um estudo realizado em agroindústrias gaúchas. **In: ADM, 2015**,

Paraná. Congresso Internacional de Administração. Ponta Grossa: ADMPG, 2015.

ZOU, S.; FANG, E.; ZHAO, S. The effect of export marketing capabilities on export performance: an investigation of Chinese exporters, **Journal of International Marketing**, v. 11, n. 4, p. 32-55, 2003.

AGRADECIMENTO:

Nós autores deste artigo, queremos agradecer a autorização recebida, da respeitável Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL, por meio da sua equipe editorial, que cedeu o nosso artigo para ser publicado no formato E-BOOK, pela editora Atena. Nossos sinceros, agradecimentos. Obrigado!

ABSTRACT: Researchers interested in the strategy development process to motivate yourself to research the dynamic capabilities for assuming that they are a source of organizational results. In this sense, technological dynamic capabilities prioritize technological knowledge as a competitive advantage and superior result generator to competitors. In Universities, organizational performance is intrinsically linked several indicators of academic performance. In this article the aim was to analyze the association between technological capacity and dynamic performance, the perception of academics, a Federal University of Brazil. The methodology appropriated the qualitative and quantitative research, and the sample consisted of 122 respondents. Data analysis was performed multivariate techniques. It concludes that the technological dynamic capability has positive relationship with performance. These results confirm the theory that this kind of capacity is performance source. As a suggestion, new research could test the possibility of mediation or moderation model.
KEYWORDS:: Dynamic technological capacity; academic performance; university.

CAPÍTULO XVII

INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: A IMPORTÂNCIA E A OFERTA DE CAPACITAÇÃO DOS GESTORES EM ÁREAS QUE PROMOVAM A ATIVIDADE INOVADORA

Sylvia Bitencourt Valle Marques
Vanessa Ishikawa Rasoto
Leslie de Oliveira Bocchino

INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: A IMPORTÂNCIA E A OFERTA DE CAPACITAÇÃO DOS GESTORES EM ÁREAS QUE PROMOVAM A ATIVIDADE INOVADORA

Sylvia Bitencourt Valle Marques
(UTFPR) Curitiba - PR
Vanessa Ishikawa Rasoto
(UTFPR) Curitiba - PR
Leslie de Oliveira Bocchino
(UTFPR) Curitiba - PR

RESUMO: O artigo pretende aferir a importância que os gestores de uma instituição pública de ensino superior dão à capacitação em áreas que promovam a atividade inovadora e em que mediada ela ocorre no órgão em que atuam. A fundamentação teórica aborda como temas a inovação, o empreendedorismo público e a inovação como capacidade aprendida. O estudo de caso se dá no âmbito da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR, por meio de aplicação de questionário aos gestores da Reitoria da instituição, com a finalidade de verificar se é oferecida capacitação aos gestores públicos na área que tange à inovação e o quão importante os pesquisados consideram a qualificação neste âmbito. Nas considerações finais, os resultados demonstrados na pesquisa.
PALAVRAS-CHAVE: Inovação, Empreendedorismo público, Qualificação dos gestores.

1. INTRODUÇÃO

O empreendedorismo no setor público ainda permanece pouco explorado como estudo, apesar de ter um papel fundamental na sociedade. Assim, as discussões sobre o empreendedorismo e a inovação no setor público assumem relevância.

Note-se que "o empreendedorismo no setor público pode ser tido como um meio para que a Administração Pública atinja sua finalidade que é o interesse público de uma maneira legal, porém, com mais eficiência." (MACEDO, 2013). Do princípio da eficiência da Administração Pública, no entender de França (2011, p. 231), "não se espera uma atuação perfeita desta, mas sim, uma contínua busca de excelência em suas atividades." Neste sentido, Marques (2012), para quem "a importância da gestão eficiente na Administração Pública é tema corriqueiro e sempre atual no país em que vivemos."

Segundo Klein et al (2010), a recente crise financeira e a subsequente crise econômica têm levantado uma série de novas questões sobre a relação entre os setores público e privado. Os órgãos públicos estão se tornando mais ativos na criação de inovação para atender tanto objetivos nacionais, como internacionais, porém, há pouca investigação dos princípios em problemas de gestão em empreendedorismo público.

Assim, uso de inovações organizacionais pode ser ferramenta para que o gestor público atinja seus objetivos com maior eficiência.

Diante deste contexto, a pergunta do artigo é: Os gestores públicos consideram importante e recebem capacitação em áreas que promovam a atividade inovadora?

Quanto aos aspectos metodológicos, a pesquisa será estudo de caso aplicado em uma instituição pública de ensino superior com característica multicampus. A instituição objeto da pesquisa é a Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR, instituição pública federal de ensino superior, vinculada ao Ministério da Educação. A instituição possui, além da Reitoria, 13 *campi* no Estado do Paraná. Como instrumentos, foram utilizadas fontes bibliográficas e aplicações de questionários com questões predominantemente fechadas.

Uma vez que as Universidades são apontadas como as instituições com papel fundamental no processo de ensinar e difundir o empreendedorismo, o que pode levar não só a um maior desenvolvimento para o país, mas também gerar conhecimento relevante para os gestores do setor público, na medida em que podem contribuir o processo de formação de uma cultura empreendedora, mostra-se relevante o presente estudo.

Ressalte-se, aqui, que não faz sentido estabelecer hipóteses, *a priori*, uma vez que estudo de caso foi o método escolhido.

No que tange ao tratamento de dados, as respostas do questionário foram tabuladas e tratadas de forma quantitativa.

Para a consecução da pesquisa foi elaborada uma listagem dos gestores vinculados à Reitoria, num total de 31 pesquisados, dos quais 25 responderam a pesquisa. A coleta de dados se deu por meio do envio de questionários por mensagem eletrônica a cada um dos pesquisados.

Observe-se que para este trabalho adotou-se o conceito de Gestor Público constante do glossário da Câmara dos Deputados (Congresso Nacional Brasileiro), qual seja o "funcionário público, ocupante do cargo de carreira, ou agente de empresa estatal que pratica atos de gestão, administra negócios, bens ou serviços" (disponível em www2.camara.leg. br/glossario/g.html).

Os capítulos seguintes tratarão de questões que se compõem no fundamento teórico, a saber: inovação, empreendedorismo público e a inovação como capacidade aprendida, seguidos de capítulos sobre o estudo de caso e considerações finais, onde pretense-se responder a pergunta do artigo.

2. INOVAÇÃO

Há forte correlação entre empreendedorismo e inovação. Tanto é assim, que Landes, Mokyr e Baumol (2010, p. 499), ao falarem sobre o renascimento do empreendedorismo na década de 70, observam que "não é fácil determinar se a abertura do sistema de inovação promoveu o empreendedorismo, ou se uma erupção de energia empreendedora abriu o sistema de inovação."

Inovação é "um fenômeno complexo, multifacetado e que se faz presente em vários aspectos da organização" (SOUSA, 2006, p. 106). Lembra Sousa (2006) que a inovação esteve presente em todas as fases da civilização e marcou a evolução em todas as áreas da atividade humana.

O Manual de Oslo (2005) conceitua inovação de forma abrangente:

> Uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas. (MANUAL DE OSLO, 2005, p.55)

Necessário se faz diferenciar a inovação organizacional (que busca aperfeiçoar a questão organizacional da empresa), da inovação tecnológica (que se refere ao trabalho de seleção, busca e desenvolvimento tecnológico), bem como distinguir os tipos e dimensões da inovação. (TÁLAMO, 2001)

No entender de Tálamo (2001), as duas dimensões referem-se ao que mudou (produto ou processo) e o grau da mudança (radical ou incremental). No que tange aos tipos de inovação, três são listados:

> A inovação incremental: Ocorre no cotidiano de qualquer atividade industrial ou de serviços, com velocidade variando em função do pais e da empresa.
> A inovação radical: é descontinuada, e resulta em P&D em empresas, universidades e laboratórios.
> A inovação de sistemas tecnológicos: é na verdade um conjunto de inovações inter-relacionadas técnicas e economicamente. (TÁLAMO, 2001, p. 19)

Também para Conceição, Bocchino e Gauthier (2010), existem dois tipos de inovação: a radical, a qual se relaciona com o desenvolvimento de novos produtos ou processos e a incremental que acontece nas melhorias de tais produtos ou processos. Na inovação radical ocorre mudança de técnica, com ruptura do padrão tecnológico antes usado.

O Manual de Oslo (2005) diferencia quatro tipos de inovação:

> Uma inovação de produto é a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas características ou usos previstos. Incluem-se melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes e materiais, softwares incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais.
> [...]
> Uma inovação de processo é a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou softwares.
> [...]
> Uma inovação de marketing é a implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços.
> [...]
> Uma inovação organizacional é a implementação de um novo método

> organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas. (MANUAL DE OSLO, 2005, p. 57-61)

Quando se trata de inovação na esfera organizacional, seu papel é fundamental, pois são os inovadores, pessoas dotadas da capacidade de desenvolver soluções para os desafios, que realizam ideias novas que promovem o progresso das organizações. A inovação só é introduzida quando transplantada para a órbita social, lugar em que será confrontada, aprimorada e assimilada. Assim, pode-se compreender o fenômeno da inovação por duas dimensões, quais sejam "pessoas" e "sociedade". Na primeira, ela se relaciona à capacidade cognitiva do indivíduo (geração e aceitação de novas ideias); na segunda, pela aceitação e a implementação dessas ideias, tanto quanto o reconhecimento de sua utilidade por parte da sociedade. (SOUSA, 2006, p. 106-107)

Outro aspecto a ser considerado é que invenção não quer dizer inovação, segundo Pinchot III (1989). Nas palavras de Schumpeter (1985, p. 62), "enquanto não forem levadas à prática, as invenções são economicamente irrelevantes."

Para Tálamo (2001, p. 16), "inovação é algo abrangente, que vai além da simples novidade ou invenção. Entre invenção e inovação existe toda uma sequencia de atividades complexas." O autor complementa o conceito de inovação, dizendo que ela "compreende a disponibilização de uma invenção ao consumo em larga escala." (TÁLAMO, 2001, p. 16-17).

Sousa (2006) esclarece que invenção não é igual a inovação, nem que criatividade é um fator necessário à inovação, mas que por si só não é suficiente para caracterizá-la. No que tange à diferença entre criatividade e inovação, Carvalho, Reis e Cavalcante (2011, p. 13) propõem que "a criatividade é o processo de geração de ideias, ao passo que a inovação é o que as coloca em ação."

Inovação e criatividade estão associadas às possíveis motivações que levam à adoção de intraempreendedorismo nas empresas. Inovações incrementais são mais aplicáveis àquelas organizações que incorporaram o empreendedorismo na sua estratégia empresarial e que busca de forma persistente a inovação como uma fonte de vantagem competitiva, ou seja, as incrementais. (CHIEH; ANDREASSI, 2007).

Segundo Carvalho, Reis e Cavalcante (2011), inovação é o resultado da soma de ideia, implementação de ações e resultado. De acordo com os autores, "a inovação está associada à introdução, com êxito, de um produto (ou serviço) no mercado ou de um processo, método ou sistema na organização." (CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011, p. 25)

Para eles, "para ser considerada inovação, é preciso sua implementação e obtenção de vantagem em relação aos demais competidores do mercado." (CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011, p. 25)

Também no Manual de Oslo (2005) consta que a implementação é um dos aspectos da inovação, isto é, há a necessidade de que o produto novo ou melhorado seja introduzido no mercado.

Neste aspecto, Tidd, Bessant e Pavitt (2008) alertam que a inovação é,

normalmente, confundida com invenção, mas esta última é apenas o primeiro passo de um longo processo para difundir e disponibilizar uma boa ideia.

3. EMPREENDEDORISMO PÚBLICO

Brazeal e Herbert (1999) explicam que o empreendedorismo ocorre dentro e fora de uma organização estabelecida. Enquanto existem muitas semelhanças entre essas duas maneiras de ocorrência, o autor explicitamente distingue entre empreendedorismo individual e empreendedorismo corporativo. A concepção clássica de empreendedorismo é o do empreendedor individual e independente que assume riscos financeiros e outros riscos, a fim de explorar uma nova ideia ou possibilidade de produto; ele pode ser apoiado por outro, talvez um capitalista de risco ou por um membro da família, mas os riscos de falhas são exclusivamente exercidos pelo empreendedor. O empreendedorismo corporativo é promovido dentro de um ambiente organizacional pré-existente, que fornece suporte para o desenvolvimento e exploração de uma ou mais inovações consideradas estratégicas e financeiramente consistentes com a missão da organização.

Afirma Tinoco (2012, p. 27-28) que "a adoção dos conceitos de empreendedorismo e empreendedorismo corporativo nas organizações públicas suscitou uma reação por parte de pesquisadores que questionam suas implicações para a ética e para a política." Isto porque o empreendedorismo aplicado no setor público pode levar a práticas próprias do mundo privado, com o resultado de que o "cidadão seria visto como cliente." Porém, ressalta o autor, "o empreendedorismo público tem sido essencial para que as organizações públicas possam atingir os níveis de qualidade desejados pela sociedade." No entender do autor:

> O administrador deve criar um ambiente organizacional que favoreça o surgimento de uma orientação empreendedora. O termo empreendedorismo público justifica-se, diferenciando-se do empreendedorismo corporativo das organizações privadas, para as quais existem menos restrições legais para a atuação dos seus administradores. (TINOCO, 2012, p. 28)

Macedo (2013), para quem as ideias empreendedoras podem e devem ser utilizadas também no serviço público, assim compreende a questão:

> O empreendedorismo público, visto como sendo um fenômeno gerencial, está relacionado a instituições e gestões públicas. Difere do empreendedor capitalista, que objetiva a obtenção de lucro. No setor público, com foco nos princípios da Administração Pública constantes do art. 37 da Constituição Federal, o empreendedorismo existe na tentativa de agregar valor aos serviços que presta para a comunidade. [...] O empreendedorismo no setor público pode ser tido como um meio para que a Administração Pública atinja sua finalidade que é o interesse público de uma maneira legal, porém, com mais eficiência. (MACEDO, 2013)

Ressalta Mierlo (1995), ainda, que o empreendedorismo público pode ser

estabelecido tanto na gestão interna das organizações públicas, como na sua gestão externa, isto é, nos contatos que mantêm com os cidadãos e suas organizações privadas e grupos de interesse.

4. A INOVAÇÃO COMO CAPACIDADE APRENDIDA

Sousa (2006), sobre o gerenciamento de inovações, argumenta que "a habilidade em gerenciar a inovação configura-se como uma das mais requeridas atribuições dos administradores nas organizações contemporâneas." (SOUSA, 2006, p. 106).

Para estes autores, a gestão da inovação é uma capacidade aprendida. Mais do que conceber uma nova ideia, inovação é o processo de desenvolver seu uso prático. Embora as definições de inovação possam variar, é sempre enfatizada a necessidade de contemplar os aspectos do desenvolvimento e da exploração do novo conhecimento, não apenas a invenção. Ser um bom inventor não é garantia de sucesso comercial; há que se ter preocupação com o projeto gerencial, desenvolvimento mercadológico e financeiro. (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Sousa ressalta que a "inovação é um processo, não um simples evento, e precisa ser gerida como tal." E também que "a inovação pode ser vislumbrada, ainda, como um processo que envolve aprendizagem organizacional." (SOUSA, 2006, p. 107-08)

No entender de Hashimoto (2009, p. 70) "a inovação não requer uma revolução interna nas empresas". Isto porque as inovações, dentro da organização, acontecem em escalas reduzidas, entre processos.

Hashimoto (2009) não considera a criatividade na organização o principal fator no processo de inovação. Para tal autor, o ponto crítico é escolher as ideias certas e estruturar sua implementação.

A gestão do processo de inovação dentro da organização, segundo Hashimoto (2009), deve partir da alta administração. "Uma orientação clara a partir do comando executivo deve fluir ao longo de todos os níveis hierárquicos para motivar, sustentar e recompensar as atividades voltadas para a inovação." (HASHIMOTO, 2009, p. 71)

Por fim ressalta o autor a importância das pessoas no processo de gestão da inovação, pois são elas que "carregam em si suas prórias ferramentas, habilidades, pontos de vista e conhecimentos específicos que, em uma combinação entre energia e inteligência, podem gerar uma força criativa altamente poderosa." (HASHIOMOTO, 2009).

Na percepção de Costa, Barbosa e Silva (2011, p. 3), as inovações têm sua geração de maneira cada vez mais rápida, abrangendo todas as atividades econômicas e em todo o planeta. O fator ao qual as inovações estão intimamente ligadas é a educação. Isto porque o principal insumo da inovação é o conhecimento, e este está atrelado, principalmente, às instituições de ensino superior. "São as universidades que preparam os indivíduos para um pensamento empreendedor e inovador." Complementam os autores:

> Existem vários caminhos para se alcançar a inovação, e o principal deles é por intermédio da Educação, que tem sua importância desde a educação básica, em que os indivíduos são transformados em cidadãos, até a educação superior, que produzirá o principal insumo para se atender as demandas dos países, que é o capital intelectual.
> [...]
> Empreendedorismo e Inovação não existem sem conhecimento, que por sua vez, nasce dos investimentos em educação. Consequentemente, as universidades assumem um papel fundamental neste processo. Estes três fatores se tornam um tripé indissociável, em que um simplesmente não existe sem o outro. (COSTA; BARBOSA; SILVA, 2011, p. 2-3)

A despeito de que as empresas privadas no setor de pesquisa, desenvolvimento e inovação também tem efetivado o papel de fomentar o pensamento e a atividade inovadores, é importante salientar o que fala Maculan (2005) sobre a importância que a educação tem sobre o empreendedorismo e a formação de indivíduos empreendedores:

> Cursos de empreendedorismo começam a serem oferecidos em universidades brasileiras com a expectativa que a cultura empreendedora possa se difundir nos estudantes e que estes sejam incentivados a se tornarem empreendedores, criando suas empresas como alternativa ao desemprego. (MACULAN, 2005)

Para Schmidt e Bohnenberger (2009, p. 456), a importância de estudos na área do empreendedorismo relaciona-se ao fato de que o desempenho das organizações está ligado ao perfil empreendedor. Apontam que promover tais estudos de forma consistente é um esforço válido, já que "determinadas características empreendedoras estão associadas ao desempenho das organizações."

Da Costa, Barros e Carvalho (2011, p. 182), ao mesmo tempo em que apontam para o fato de que "o conceito de empreendedorismo [...] vem sendo valorizado por governos, entidades de classe e organizações como a principal base para o crescimento econômico e para a geração de emprego e renda na atualidade", alertam que este movimento "não vem acompanhado por um proporcional aumento nas pesquisas acadêmicas acerca do tema."

No mesmo sentido, a opinião de Fontenele (2010), segundo o qual "a relação entre empreendedorismo e crescimento econômico, por exemplo, parece clara, principalmente quando a discussão está centrada nas diferenças de impacto dessa relação entre os países." (FONTENELE, 2010, p. 1096)

O desafio atual para o setor público parece ser o de desenvolver uma cultura de inovação, de forma que possa para oferecer um ambiente favorável ao desenvolvimento do empreendedorismo dentro das organizações públicas, o que pode ser favorecido por meio da capacitação de seus gestores em áreas que promovam a atividade inovadora.

5. ESTUDO DE CASO

A pesquisa foi aplicada a um estudo de caso na Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR. A instituição possui 13 *campi* no Estado do Paraná. Foram pesquisados os gestores de sua estrutura central, a Reitoria, responsável pela gestão da Universidade como um todo.

Utilizou-se uma abordagem fundamentada em questionário. O questionário foi enviado para todas as áreas da Reitoria da Universidade. Todas as áreas enviaram respostas, sendo que o questionário foi respondido por 25 gestores, do total de 31 questionários enviados.

A primeira pergunta importante para esta pesquisa indagou se existe processo de qualificação do gestor, na instituição em que atuam. As respostas estão representadas na Tabela 1:

Opção de resposta	*Percental*
Não concordo	0
Raramente	44
Às vezes	28
Com frequência	24
Sistematicamente	4

Fonte: Elaborado pelos autores

Tabela 1 – Existência de processo de qualificação do gestor

Nenhum pesquisado respondeu que não concorda que haja qualificação para os gestores na instituição, mas 44% entendem que ocorre raramente e 28% que às vezes. Apenas para 24% há entendimento que a qualificação é frequente e 4% que é sistemática.

O questionário também abordou questão sobre o grau de contribuição que pode vir a ter a participação dos gestores em programas de qualificação que favoreçam a atividade inovadora, indagando qual poderia ser o potencial de contribuição para a melhoria de sua gestão. A Tabela 2 apresenta os resultados:

Opção de resposta	*Percental*
Potencial alto	48
Grande potencial	20
Potencial razoável	20
Baixo potencial	8
Nenhum potencial	4

Fonte: Elaborado pelos autores

Tabela 2 – Potencial de contribuição da qualificação para a atividade inovadora

Apenas 4% entendem que não há potencial algum nisso e 8% que esse potencial é baixo. 48% dos pesquisados entendem que o potencial é alto, 20% que é grande e 20% que é razoável.

Observa-se, então, que para os pesquisados, pode ter uma contribuição positiva em sua gestão qualificar-se em áreas que promovam a atividade inovadora.

Não obstante esta resposta, sobre os mecanismos de capacitação atuais para os gestores, os pesquisados apontaram, conforme se pode observar na Tabela 3, que são estas as áreas em que mais se capacitam:

Área de capacitação	*Percental*
Procedimentos administrativos	18
Conhecimentos técnicos	18
Legislação	12
Comunicação	11
Propriedade intelectual	11
Liderança	8
Transferência de tecnologia	8
Inovação	7
Empreendedorismo	7

Fonte: Elaborado pelos autores

Tabela 3 – Áreas em que os gestores mais se capacitam

Percebe-se que os itens empreendedorismo e inovação estão em últimos lugares, apesar de 68% dos pesquisados considerarem que a participação dos gestores em programas de qualificação para a atividade inovadora tem grande ou alto potencial de contribuição para a melhoria da gestão.

Cabe ressaltar que cursos nas áreas amplamente oferecidas como procedimentos administrativos e conhecimentos técnicos são fundamentais para que o gestor bem exerça suas funções. O que a pesquisa demonstra, no entanto, é que na área de inovação e empreendedorismo tais capacitações não são oferecidas na mesma escala.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente as organizações sofrem uma demanda por inovação e capacidade empreendedora para sobreviver. Isto tem acarretado maior necessidade de se estudar o assunto em suas diversas facetas.

A inovação acontece pela figura do empreendedor, seja um indivíduo ou uma organização que desenvolve o empreendedorismo, que leva a cabo a tarefa de viabilizar economicamente uma invenção ou um novo processo. Porém, não se pode falar em organização empreendedora se esta não estiver capacitada para gerenciar a inovação, uma vez que esta não é um evento, mas um processo.

O empreendedorismo público é um fenômeno gerencial e está relacionado a instituições e gestões públicas. Diferentemente do empreendedor capitalista, para quem o empreendimento objetiva a obtenção de riqueza, no setor público o empreendedorismo busca agregar valor aos serviços que presta para a população, e pode ser poderoso instrumento para que a Administração Pública atinja sua finalidade, que é o bem comum, de forma mais eficiente.

O presente estudo discorreu sobre os conceitos e aspectos relacionados à

inovação, ao empreendedorismo público e à inovação como capacidade aprendida, abordando um dos temas mais relevantes da atualidade, não só para as organizações que necessitam se tornar empreendedoras para sobreviver às contínuas mudanças da sociedade, mas para o próprio Estado, que pode concretizar seu desenvolvimento econômico, e consequentemente a equidade social e a democracia, por meio de uma gestão empreendedora.

Também apresentou os resultados da pesquisa sobre a importância e o oferecimento de capacitação aos gestores, em áreas que promovam a atividade inovadora.

Sobre a presença de processo de qualificação do gestor, há baixa porcentagem de respostas para as opções de que "ocorrem com frequência" ou "sistematicamente" no âmbito da instituição em que atuam.

Quanto ao potencial de contribuição que a participação dos gestores em programas de qualificação para a atividade inovadora pode ter em suas gestões, os gestores consideram que desenvolver habilidades na área de atividade inovadora tem grande ou alto potencial de contribuição para sua gestão.

A despeito da importância dada pelos gestores em participar de programa de qualificação que favoreça a atividade inovadora, é possível perceber, pelas respostas obtidas na questão sobre os mecanismos de capacitação oferecidos pela instituição, que a qualificação em inovação e empreendedorismo é a menos propiciada dentre as alternativas oferecidas.

Ressalte-se que a capacitação nas demais áreas é também fundamental para o bom desempenho dos gestores. Mas, considerando que a inovação é um processo gerido por administradores que devem ter habilidades para fazê-lo e que a capacidade para a gestão do processo de inovação pode ser aprendida, conclui-se que uma maior capacitação dos gestores em empreendedorismo e inovação pode ser capaz de maximizar suas atuações dentro da instituição, no desempenho de suas funções.

Pelo apresentado, é possível concluir que os gestores respondentes consideram importante na gestão pública os atributos relacionados à inovação na gestão administrativa da instituição em que atuam. A qualificação dos gestores para a atividade inovadora, de uma maneira mais consistente, pode ser uma alternativa para fortalecer a presença das características empreendedoras na gestão da instituição onde atuam os pesquisados.

Nesse aspecto é relevante citar Feger, Fischer e Nodari (2009), sobre a possibilidade de se ensinar o empreendedorismo. Segundo os autores, apesar de não haver conclusão definitiva sobre o assunto, aumentam os indícios de que isso é possível, uma vez que os indivíduos tendem a sofrer influência do meio social onde vivem, inclusive quando se trata do desenvolvimento de comportamentos empreendedores.

Além de outras que possam surgir a partir do presente estudo, propõe-se como possibilidade de pesquisas futuras, estudo da mensuração do desempenho empreendedor nas instituições públicas, responder com mais profundidade se programas de capacitação voltados à atividade inovadora podem contribuir de forma

efetiva para uma gestão pública empreendedora. E, no caso de uma resposta afirmativa para esta segunda proposta, se esta gestão empreendedora pode levar a uma maior eficiência da Administração Pública no cumprimento de sua finalidade.

Por fim, considera-se que os objetivos da pesquisa foram alcançados; respondeu-se a pergunta inicial que indaga se os gestores públicos da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR consideram importante e recebem capacitação em áreas que promovam a atividade inovadora inicial, bem como abordou-se marco teórico como os temas relativos à inovação, ao empreendedorismo público e à inovação como capacidade aprendida.

REFERÊNCIAS

BRAZEAL, D. V.; HERBERT, T. T. **The Genesis of Entrepreneurship**. Entrepreneurship: Theory & Practice, v. 23, n.3, p. 29-45, 1999.

CARVALHO, H. G.; REIS, D. R.; CAVALCANTE, M. B. **Gestão da inovação**. Curitiba: Aymará, 2011.

CHIEH, N.; ANDRASSE, T. **Intra-empreendedorismo: um estudo de caso sobre o entendimento e a aplicação dos fundamentos organizacionais associados ao termo**. XXXI Encontro ENANPAD, Rio de janeiro, 22 a 26 set. 2007.

CONCEIÇÃO, Z.; BOCCHINO, L. O.; GAUTHIER, F. A. O. **Propriedade Intelectual: no âmbito da cooperação**. Curitiba: Ed. UTFPR, 2010.

COSTA, D. M.; BARBOSA, F.V.; SILVA, C.H.P. **Empreendedorismo e inovação: o papel da educação superior nas economias mundiais.** *In:* XI Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul. Florianópolis: IGLU, 2011. Disponível em: https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstre am/handle/123456789/32854/8.3pdf?sequence=1. Acesso em 25.06.2013.

DA COSTA, A. M.; BARROS, D. F.; CARVALHO, J. L. F. **RAC**, Curitiba, v. 15, n. 2, art. 1, p. 179-197, mar./abr. 2011.

FEGER, J. E.; FISCHER, A.; NODARI, T. M. Características empreendedoras de gestores públicos municipais: uma análise comparativa entre secretários e servidores**. RACE**, Unoesc, v. 8, n. 2, p. 215-238, jul./dez. 2009.

FONTENELE, R. E. S. Empreendedorismo, Competitividade e Crescimento Econômico: evidências Empíricas. **RAC**, Curitiba, v. 14, n. 6, art. 6, pp. 1094-1112, nov.dez. 2010. Disponível em: www.carangola.br/site/downloads/baixar.

php?id=187 . Acesso em 25.06.2013.

FRANÇA, P.G. **O controle da Administração Pública: discricionariedade, tutela jurisdicional, regulação econômica e desenvolvimento**. 3ª Ed. rev., atual. e ampl. São

Paulo: editora Revista dos Tribunais, 2011.

HASHIMOTO, M. **Organizações intraempreendedoras: construindo a ponte entre clima interno e desempenho superior**. Tese de Doutorado – Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Departamento de Administração. Orientador Prof. Doutor Tales Andreassi. Jun. 2009.

KLEIN, P.G. et al. Towards theory of public entrepreneurship. **European Management Review**, 7, p.1-15, 2010.

LANDES, D. S.; MOKYR, J.; BAUMOL, W. J. **A origem das corporações: uma visão histórica do empreendedorismo da Mesopotâmia aos dias atuais**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2010.

MACEDO, R. B. **Estudo sobre o empreendedorismo na esfera pública.** Artigo enviado e aceito para apresentação no XV Congresso de Gestão de Tecnologia Latino-Iberoamericano - ALTEC 2013 ALTEC 2013. Cidade do Porto, 2013.

MACULAN, A. M. Analisando o empreendedorismo. *In:* **EGEPE – Encontro de estudos sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas**. 4. 2005, Curitiba, Anais... Curitiba, 2005, p. 497-507. Disponível em: http://www.anegepe.org.br/edicoesanteriores/curitiba/[45].pdf. Acesso em 25.06.2013.

MARQUES, S. B. V.; RASOTO, V. I. O poder discricionário e a capacitação do gestor público segundo princípios que regem a Administração Pública: Um estudo de caso na Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR. **ADM,** set., 2012.

MIERLO, J.G.A.V. **Public Entrepreneurship as Innovative Management Strategy in the Public Sector**. A Public Choice-Approach. 65Th Annual Conference of the Southern Economic Association Fairmont Hotel, New Orleans, Louisiana, United States of America. November 18-20, 1995.

ORGANIZAÇÃO para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Manual de Oslo**: Diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3ª ed. Paris: OCDE, 2005.

PINCHOT III, G. **Intrapreneuring: por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor**. São Paulo: Harbra, 1989.

SCHMIDT, S.; BOHNENBERGER, M. C. Perfil Empreendedor e Desempenho Organizacional Perfil Empreendedor e Desempenho Organizacional. **RAC**, Curitiba, v. 13, n. 3, art. 6, p. 450-467, Jul./Ago. 2009 .

SCHUMPETER. J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. 2ª. edição. São Paulo: Nova Cultural, 1985. cap. 2 e 6.

SOUSA, J.C. Processo de Inovação em Abordagem Multidisciplinar. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**. Vol 4, n. 2, mai./ago, 2006.

TÁLAMO, J. R. **O Processo de inovação nas Indústrias de Pequeno e Médio Porte do Estado de São Paulo.** Setores de Eletrônica e Telecomunicações. Dissertação. Departamento de Engenharia de Produção. USP, 2001.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da Inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2008, cap.2.

TINOCO, J. P. V. **Empresas públicas de TIC: proposta de um modelo analítico para auxiliar a sua gestão com empreendedorismo público e alianças estratégicas**. Tese de doutorado – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração. Orientadora: T. Diana L. V. A. de Macedo-Soares. 2012.

ABSTRACT: The paper aims to assess the importance that managers of a public institution of higher education to provide training in areas that promote innovative activity and in which mediated it occurs in the organ in which they operate. The theoretical approaches to themes innovation, public entrepreneurship and innovation as a learned ability. The case study is done within the Federal Technological University of Paraná - UTFPR through questionnaire to the Rectory of management of the institution, in order to verify whether it is offered training to public officials in the area with respect to innovation and how important respondents consider the qualifications in this field. In the conclusion, the results presented in the study.
KEYWORDS:: Innovation, public Entrepreneurship, qualification of managers.

CAPÍTULO XVIII

O MUNDO ORGANIZACIONAL VISITA A SALA DE AULA: O USO DE TECNOLOGIAS NO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Luana Vitória Carvalho Pereira
Antônio Oscar Santos Góes
Alfredo Dib Abdul Nour
Expedito dos Santos Santana

O MUNDO ORGANIZACIONAL VISITA A SALA DE AULA: O USO DE TECNOLOGIAS NO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Luana Vitória Carvalho Pereira
Universidade Estadual de Santa Cruz (UESC)
Ilhéus – Bahia
Antônio Oscar Santos Góes
Universidade Estadual de Santa Cruz (UESC)
Ilhéus – Bahia
Alfredo Dib Abdul Nour
Universidade Estadual de Santa Cruz (UESC)
Ilhéus – Bahia
Expedito dos Santos Santana
Universidade Estadual de Santa Cruz (UESC)
Ilhéus – Bahia

RESUMO: A educação superior passa por constantes mutações, incluindo, o processo de dinamização em sala de aula, através de ferramentas de ensino-aprendizagem. O espaço de ensino incorporou à aula expositiva os laboratórios vivenciais. O uso de tecnologias educacionais tal como a internet, que proporciona o acesso, por exemplo, a bibliotecas do mundo todo, torna-se um método que busca aprimorar e suprir as necessidades que os alunos tanto sentem no curso de Administração, trazendo à sala a aplicabilidade das teorias no cotidiano. Diante desse contexto, o presente artigo tem como objetivo geral apresentar os usos de metodologias como meios de transferir o mundo organizacional à sala de aula. Foram escolhidos três métodos de estudo: filmes com enfoque nas organizações, resolução de cases e participação de jogos de simulação. A metodologia é básica, exploratória, qualitativa e bibliográfica. A teoria utilizada como fundamento abordou o método de Estudo de Caso. O uso de filmes na educação superior – com enfoque no curso de Administração - foi argumentado. Também, explicou-se o uso de jogos de simulação. O campo de pesquisa foi baseado em uma oficina realizada com alunos do curso de Administração de uma universidade, do nordeste brasileiro. Um relatório final descreveu as etapas das atividades desenvolvidas. Os resultados evidenciaram que os discentes se interessaram mais pelo uso de cases e pela técnica de jogos. Tais verificações demonstraram a legítima necessidade que os discentes do curso sentem em querer que as aulas se aproximem mais da realidade empresarial.
PALAVRAS-CHAVE: Práticas de Ensino. Educação de Adulto. Empreendedorismo.

1. INTRODUÇÃO

Este estudo faz parte do Projeto de Ensino "Os desafios do ensino-aprendizagem: A sala de aula como laboratório de inovações" que tem como objetivo apresentar ferramentas que auxiliam o processo de ensino-aprendizagem no curso

de Administração, como forma de dinamizar as aulas expositivas.

Para este projeto foram escolhidos, de início, o uso de filmes/documentários e jogos de simulação de empresas, disponíveis em sites, como por exemplo, o do SEBRAE (Desafio Universitário Empreendedor). No entanto, constatou-se que seria mais produtivo acrescentar outra ferramenta de ensino, para enriquecer o projeto, dessa forma, adicionou-se o uso de cases, para auxiliar no desenvolvimento de habilidades dos alunos de Administração. Nessa perspectiva, compete definir cada metodologia escolhida, a fim de contextualizar com o tema do projeto.

Sob essa perspectiva, o objetivo deste trabalho apresentou o uso de metodologias como meio de transferir o mundo organizacional à sala de aula. Para o alcance desse objetivo maior, três outros específicos foram trabalhados: a) identificar as três ferramentas de ensino; b) demonstrar o que é estudo de caso (case); c) avaliar o que acontece com o uso de metodologias diferenciadas em sala de aula.

A trilha metodológica foi básica, exploratória, qualitativa e bibliográfica. A teoria utilizada como fundamento abordou o Estudo de Caso. Debateu-se, ainda, a importância do uso de filmes na educação superior – com enfoque no curso de Administração. Também, explicaramse os jogos de simulação de empresas que dinamizam o ensino. O campo de pesquisa foi baseado em uma oficina realizada com alunos do curso de Administração de uma IES, no nordeste brasileiro. As informações catalogadas descreveram as etapas das atividades desenvolvidas, além de gerar um relatório descrito de todo o processo.

Os resultados evidenciaram que os discentes se interessaram mais pelo uso de cases e pela técnica de jogos. Tais verificações demonstraram a legítima necessidade que os discentes do curso sentem em querer que as aulas se aproximem mais da realidade empresarial.

Cabe ressaltar que o artigo está dividido em três partes. Na primeira, introdução do tema trabalhado e um questionamento, juntamente com objetivos e sinais metodológicos. Na segunda parte, o referencial teórico e suas discussões: apresenta-se o que é Estudo de Caso, além dos benefícios do uso dos filmes como ferramenta pedagógica no curso de Administração e sugestões de filmes para uso em sala de aula. Ainda, são discutidas as benfeitorias da técnica de jogos de simulação de empresas. Na última parte, são expostos os resultados obtidos durante a atividade da oficina, seguindo-se com as reflexões e as considerações finais.

Para início de trajetória do trabalho, questiona-se: as metodologias diferenciadas promovem uma dinâmica estimuladora para os discentes? Ou ainda, será que essas metodologias permitiriam um aluno ativo participativo contradizendo a passividade discente que o método bancário apregoa?

2. PANORAMA DA EDUCAÇÃO SUPERIOR NO BRASIL, COM ÊNFASE NO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

A educação superior no Brasil passa por transformações, e isso é perceptível

através da incorporação de novos instrumentos nas salas de aula, como uso das tecnologias através do uso de softwares, Datashow, aplicativos, entre outros. Além dessas inclusões, o espaço de ensino também sofreu modificações em seu ambiente, deixando de ser apenas um lugar de aulas meramente expositivas, para laboratórios vivenciais. Como o objetivo deste estudo é apresentar metodologias que possibilitem um aprendizado mais dinâmico no curso de Administração, faz-se necessário destacar o panorama dos cursos de Administração no Brasil.

Segundo Silva (2012, p.61), "observou-se, por meio das pesquisas realizadas, que a oferta de cursos de Administração cresceu exponencialmente, mas a qualidade dos mesmos parece não ter seguido o mesmo caminho". E, de acordo com os dados do Censo da Educação Superior – INEP/MEC de 2011, reunidos pelo CFA, o curso de Bacharelado em Administração no Brasil, apresentava um total de 13% de alunos matriculados em Instituições de Ensino Superior, tornando o curso de Bacharelado em Administração com o maior número percentual de matrículas. Portanto, há "[...] a necessidade de se repensar o processo de escolarização do administrador, buscando uma ressignificação do ensino [...]" (SILVA, 2012, p.61). E, também de se libertar do ensino baseado no estilo bancário, em que "Educador e educandos se arquivam na medida em que, nesta distorcida visão da educação, não há criatividade, não há transformação, não há saber"(FREIRE, 2005, p.66-67).

É necessário que a educação brasileira, faça uso da educação problematizadora, a qual FREIRE (2005, p.80) define como, "[...] de caráter autenticamente reflexivo, implica um constante ato de desvelamento da realidade. " Consequentemente, " Quanto mais se problematizam os educandos, como seres no mundo e com o mundo, tanto mais se sentirão desafiados. Tão mais desafiados, quanto mais obrigados a responder ao desafio. " (FREIRE, 2005, p.80).

3. ESTUDO DE CASO VERSUS CASOS DE ENSINO, ESTRATÉGIAS DE ENSINO

Estudo de Caso e Casos de Ensino geram inúmeras dúvidas quanto a sua diferenciação. Para esclarecimento, estudo de caso também é chamado de cases ou método do caso. Já os casos de ensino podem ser considerados como ações em sala de aula como proposta de metodologias diferenciadas do acerto ou erro do professor. Enquanto, o primeiro é um método de pesquisa, o segundo é um artifício utilizado no ensino. Segundo Cesar (2010), o Método do Estudo de Caso é uma das maneiras mais comuns de estudos qualitativos na área das Ciências Sociais aplicadas, a autora acrescenta, ainda:

> O Método do Estudo de Caso enquadra-se como uma abordagem qualitativa e é frequentemente utilizado para coleta de dados na área de estudos organizacionais, apesar das críticas que ao mesmo se faz, considerando-se que não tenha objetividade e rigor suficientes para se configurar enquanto um método de investigação científica [...] (CESAR, 2010, p.3)

Quanto à sua origem, "o método do caso no ensino de administração originou-se há cerca de 80 anos na universidade de Harvard, e seu uso está consolidado em várias universidades na América do Norte e Europa" (ROESCH, 2009, p. 203). E, "hoje, considerada a maior produtora de „cases" e a geradora de crescente coleção de materiais de treinamento para o uso do método em sala de aula". (SILVA; BENEGAS, 2014, p.14)

Conforme Iizuka (2008, p.3) "O método do caso [case] expõe os alunos aos processos decisórios e aos dilemas que os executivos vivem diariamente"

> [...] um caso complexo pode ser construído de modo a apresentar situações reais que possibilitem que os alunos desenvolvam análise, discussões e que tomem decisões finais quanto ao tipo de ações que deveriam ser desenvolvidas se estivessem atuando sobre a situação; mas, por outro lado, podem romper o rigor metodológico do Método do Estudo de Caso, vez que a inclusão de opiniões não faz parte de um método científico (a não ser que as mesmas sejam o próprio objeto de estudo...). No método do caso isto é permitido porque aproxima o aluno da realidade, obrigando-o a separar os dados do problema das informações irrelevantes frequentemente presentes no ambiente profissional. (CESAR, 2010, p.11)

Ikeda et al. (2004, p.6) afirma que "[...] o uso do caso como estratégia educacional está relacionada, sobretudo, ao estímulo à motivação, à participação ativa, ao feedback e à transferência de aprendizagem." Para consolidar esse debate, o mesmo autor diz:

> Esse é um método de ensino diferente do tradicional, pois ao invés dos estudantes receberem passivamente os fatos e as teorias, [eles] exercitam suas habilidades e liderança perante um grupo de trabalho quem tem a tarefa de solucionar os desafios propostos no caso. (IIZUKA, 2008, p.3)

O método do caso faz com que os alunos pratiquem o ato de tomar decisões e vivenciem os dilemas organizacionais (IIZUKA, 2008). No curso de administração, segundo Roselle (1996, p. 30) citado por Ikeda et al. (2004, p.3):

> O método do caso comumente descreve uma situação gerencial que pode ser um problema particular ou um incidente baseado em uma situação real. Casos para ensino, em administração, empenham-se em descrever situações de negócios reais, detalhando o que se supõe ser alguns dos aspectos mais críticos da vida organizacional.

Esse método atende, de certa maneira, às necessidades das empresas, no curto prazo, visto que no médio e longo prazo os profissionais são formados com uma capacidade de análise limitada e com poucas habilidades de tomada de decisão e competências gerenciais em um contexto tão mutável como o organizacional (IIZUKA, 2008), e isso acontece, porque, na maioria das vezes, a metodologia utilizada em sala de aula, baseia-se no estilo bancário, o qual Freire (2005, p.80) expõe que "implica uma espécie de anestesia, inibindo o poder criador dos educandos [...]". Como Iizuka (2008, p.12) afirma:

> A curiosidade dos alunos estava adormecida por um ensino que estimulou a memorização ao invés do prazer da descoberta, a busca pela resposta correta ao invés de ajudá-lo a fazer perguntas, a intolerância ao erro ao invés de aprender com eles, enfim, querer que os alunos tenham uma postura proativa de início é semelhante a soltar um passarinho que ficou preso durante toda a sua vida numa gaiola e achar que ele voará pelo simples fato de permitir que ele tenha acesso ao mundo. Ser facilitador, no contexto brasileiro, requer do professor muito mais do que simplesmente falar sobre o método do caso e as suas particularidades.

Então, conforme Ikeda et al., (2004, p.9) é perceptível que " O método do caso permite aos estudantes participarem de forma ativa do processo de aprendizagem, onde é necessário haver envolvimento. " Talvez se possa dizer que a principal diferença entre o Método do Estudo de Caso, enquanto escolha metodológica, e o desenvolvimento de casos no Método do Caso, enquanto escolha pedagógica, esteja na análise dos dados coletados, pois no Método do Caso, enquanto instrumento didático, não se pretende chegar a conclusões teóricas que representem avanço científico, mas sim desenvolver questões que levem o aluno a tomar decisões de ação considerando o cenário proposto no caso. (CESAR, 2010, p.9)

Conforme Roesch (2009, p. 202-203), os Estudos de Caso são usados no curso de Administração de Empresas com diversas finalidades, como por exemplo, para o ensino; expor a realidade das práticas empresariais; e também, para fornecer um maior conhecimento acerca da área administrativa. E, segundo Graham (2010), a metodologia do estudo de caso, a atenção não é centralizada na figura do professor, pois serão os alunos que terão as atenções voltadas para eles. O professor terá a função de facilitador do processo de aprendizagem controle. O objetivo, basicamente, é o mesmo do método do caso, que é "[...] desenvolver a competência e a confiança do aluno no pensamento crítico e analítico e nas habilidades de argumentação e persuasão" (GRAHAM, 2010, p.40). Ou seja, esta metodologia de ensino proporcionará que o discente amplie seu conhecimento, aumentando seu leque de informações sobre o processo administrativo, e assim torne-se mais apto e com um diferencial a mais para o mercado de trabalho. Feaginet al., (1991) citados por Graham (2010, p.37) faz esse destaque acerca deste método, em que "a metodologia de estudos de caso é uma excelente maneira de trazer uma abordagem holística e interativa para o ensino e a aprendizagem".

Talvez, por na maioria dos casos não existir respostas corretas, alguns alunos se sintam desconfortáveis com os estudos de caso (GRAHAM, 2010), visto que "o professor se torna o guia do processo e não a fonte da solução" (GRAHAM, 2010, p.39). Segundo Roesch (2009) "a estratégia do caso tem sido amplamente utilizada na pesquisa acadêmica, embora nem sempre seja bem compreendida ou avaliada". No entanto como Cesar (2010, p.13) enfatiza "ainda, deve-se considerar que na maior parte das universidades brasileiras o Método do Caso não é a maneira usual de ensino; [...]" E, "o reconhecimento dos limites existentes nas IES brasileiras é, talvez, o primeiro passo para a aplicação dessa metodologia de ensino" (IIZUKA, 2008, p.13). Pois, também conforme Ikeda et al., (2004, p.14) há:

> Pouca valorização da produção de casos. A maioria das universidades brasileiras não conta com a produção de casos como atividade acadêmica e somente recentemente congressos e conferências têm começado a aceitar casos em seus encontros.

A respeito das etapas para a análise de um caso, Cesar (2010, p.11) destaca que:

> O material de casos complexos deve permitir que o mesmo seja estudado individualmente, debatido em pequenos grupos e depois, em plenário, de modo que o aluno possa desenvolver suas habilidades de análise e síntese, de negociação de suas ideias e de suas decisões, dentre tantas outras habilidades que o método do caso proporciona. O aluno não pode perder o interesse na primeira leitura do caso.

Sobre a disponibilidade de casos na internet, a quantidade ofertada para o acesso de estudantes e professores, Ilzuka expõe que (2008, p.6): [...] com raras exceções, tais como a Central de Casos da ESPM/EXAME de SãoPaulo, que disponibiliza seus casos para download, e o SEBRAE, que também dá acesso aos casos por meio do seu site, poucas publicações estão disponíveis para professores e alunos de administração.

E, quanto a produção dos casos, segundo Roesch (2009, p.203):

> [...] é focalizado numa situação-problema e elaborado com permissão da organização; a narrativa geralmente reflete o ponto de vista do gerente, entre outras características, e não inclui opinião do autor do caso ou interpretação teórica. Entretanto, todo o caso para o ensino parte de um objetivo educacional e a situação relatada representa conceitos teóricos ou modelos.

4. O USO DE FILMES NO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Salienta-se que "[...] os filmes são uma poderosa ferramenta não apenas para ilustrar tópicos e conceitos relacionados à administração, [...] sem contar que podem ser usados para propiciar a discussão sobre abordagens, procedimentos e técnicas de pesquisa." (MENDONÇA; GUIMARÃES, 2008, s.p.). Conforme Wood Jr (2008, p.23), "Bons filmes, como boas músicas e bons livros estimulam a reflexão sobre a natureza e a experiência humana." Com base nesse contexto, segundo Alvarães (2009, p. 2-3) apud Alvarães, Rocha e Barreto (2010, p.2):

> [...] torna-se crescente a preocupação de educadores e pesquisadores em desenvolver currículos que possa privilegiar a aplicação de práticas pedagógicas que contribuam para o processo de aprendizagem tanto técnico quanto social atendendo, assim, às [...] exigências da sociedade que cada vez mais se acentuam sobre o profissional de Administração de Empresas.

A utilização do cinema, ou seja, filmes, como instrumento de ensino, pode expandir de maneira significativa a capacidade analítica dos estudantes do ensino

superior, podendo ter como resultado, o desenvolvimento do conhecimento crítico da realidade os quais vivem. (ANACLETO, 2007). Ainda, com base nas reflexões de Anacleto (2007, p.2), é de suma importância destacar que:

> O cinema pode refletir o que podemos e o que queremos ser, o cinema pode encantar aos sonhos, o cinema pode nos levar a lugares que jamais iríamos e que desconhecemos a existência, através de exemplos ou do relato da história, o cinema pode nos trazer o conhecimento.

Vários são os argumentos que apontam essa tecnologia educacional como uma prática bastantepertinente para o ensino, principalmente no curso de Administração, que é o enfoque deste estudo. De acordo com Wood Jr (2008, p.25) é notório observar que:

> Obras de ficção não oferecem modelos abstratos e teorias gerais de aplicação a questões de gestão, mas constituem "fonte de sentido": elas podem ajudar a desenvolver a capacidade de identificar e compreender os mecanismos externos e internos que condicionam os fenômenos organizacionais em seus diversos níveis. Processos de tomada de decisão em organizações, por exemplo, constituem comumente o resultado de múltiplos fatores externos e internos.

Ainda, com base nas reflexões de Wood Jr (2008) é importante ressaltar que, a utilização de meios visuais facilita a absorção de novos conceitos, que por sua vez, também auxilia na lembrança futura. Os filmes proporcionam que os estudantes possam ter acesso a diferentes realidades. E este detalhe é de extrema relevância para os estudantes, em especial, de Administração, pois na maioria das vezes, não têm a oportunidade de estarem vivenciando com veracidade o que se acontece dento de uma organização. Então, os filmes, com uma abordagem empresarial, proporcionam aos discentes, uma visão de como uma empresa funciona, fugindo um pouco do romantismo que os livros de teoria abordam os assuntos relacionados ao dia a dia organizacional. Relacionado a este aspecto, Wood Jr (2008, p.33) faz a seguinte menção:

> De fato, os manuais de gestão ou livros textos de teoria organizacional costumam ser "assépticos" e neutros a ponto de fornecer uma imagem idealizada e distante da realidade. Em tais fontes, é incomum, por exemplo, encontrar menções ou análises sobre o lado mais denso e escuro das organizações: os jogos de poder, a violência, as práticas de descriminação e assédio, as crises e os escândalos.

Além disso, "[...] acredita-se ser possível ultrapassar o universo de informações tradicionalmente circunscrito ao "quadro negro" e levar os alunos a observarem e experimentarem um novo quadro muito mais rico em possibilidades" (MENDONÇA; GUIMARÃES, 2008, s.p.) No entanto, vale salientar que, é importante nortear os discentes sobre o que devem observar e como devem fazer isto, e também, como irão interpretar as cenas do filme. (WOOD JR, 2008).

O Jornal do Belvedere, em 26 de julho de 2013, publicou um artigo titulado

“Quando os filmes nos ensinam administração”, trazendo uma série de dicas de filmes e programas que podem servir de auxílio no processo de aprendizado. No filme “Despachado para a Índia”, pode-se observar a terceirização no contexto da globalização, juntamente com a meritocracia. (VISACRO, 2013). “Um dia de cão” ressalta o poder da negociação. (VISACRO, 2013). “Ferrari – A paixão de um homem” aborda o Planejamento Estratégico e Marketing. (VISACRO, 2013). Além dos programas Mundo S.A. (Globo News) e o Show Business (VISACRO, 2013).

O site Administradores também disponibilizou para os seus internautas dicas de filmes que todo administrador deve assistir e suas respectivas sinopses e comentários feitos pelo presidente do Conselho Federal de Administração, Sebastião Mello.

Quadro 1: Filmes que todo administrador deve assistir

Filmes que todo administrador deve assistir
Invictus - O filme conta a história a partir da eleição de Nelson Mandela (Morgan Freeman) para presidente da África do Sul, quando o país ainda mantinha resquícios do apartheid. Para contornar a grave situação social e econômica, Mandela se une ao time nacional de rúgbi. “Este filme é interessante para os Administradores, pois o presidente Mandela terá uma relação próxima com o capitão do time, atuando como coach não para dar respostas, mas para fazer o atleta refletir sobre as situações e mudar seus comportamentos”, diz o presidente.
Amor sem Escalas - Ryan Bingham (George Clooney) tem por função demitir pessoas. Por estar acostumado com o desespero e a angústia alheiros, ele mesmo se tornou uma pessoa fria. Ele viaja para todas as cidades dos Estados Unidos demitindo pessoas. Mas seu chefe decide contratar Natalei Keener (Anna Kendrick), profissional que desenvolveu um sistema de demissão por videoconferência e, caso o sistema seja implementado, Ryan corre o risco de ficar sem emprego. O filme mostra para os Administradores o conflito de gerência tradicional e gerência nova, que salta das escolas de negócios transformando as relações.
Um Sonho Possível - “Este é um filme muito emocionante, baseado em um fato verídico”, opina Sebastião Mello. O jovem negro Michal Oher (Quinton Aaron) cresceu em lares adotivos. Sua vida muda quando ele conhece, no meio da rua, Leigh Ann (Sandra Bullock) que, sensibilizada pela situação do rapaz, decide leva-lo para dormir em sua casa. Ela e sua família decidem apostar no potencial de Michael, dando-lhe uma família, uma escola e a chance de jogar no time de futebol. O filme aborda temas como superação, esperança e como é importante a pessoa acreditar nela mesma. “Além disso, nos faz perceber que existem muitos talentos escondidos na empresa, esperando apenas uma oportunidade para fazer a diferença”, defende.
A fuga das galinhas - Esta é uma animação britânica que conta a história de uma galinha que decide fugir do galinheiro após descobrir que seu futuro é virar comida. Ela e seus amigos vão viver várias aventuras para conseguirem alcançar seus objetivos. “O filme é interessante para os Administradores, pois traz lições como trabalho em equipe, estratégia e criatividade”, conta.
Monstros SA - Neste filme, Mike e Sulley são monstros empregados da empresa Monstros S/A. A energia que a empresa gera provém dos gritos das crianças, mas como elas já não se assustam mais, o lucro da empresa começa a cair. Mas Sulley conhece uma garotinha e descobre que o riso dela também é capaz de gerar energia. O filme fala de reorganização na empresa, além de mostrar como é possível superar dificuldades se soubermos enxergar oportunidades, mesmo diante da crise.
O discurso do Rei - Este é um filme que conta a história real de o rei da Inglaterra George VI, pai da atual rainha Elizabeth II. Ele sofria de uma gagueira que o impedia de discursar para grandes públicos, até conhecer o terapeuta Lionel Logue. Para Sebastião, esta relação entre os dois traz grandes ensinamentos para a Administração. “Uma delas é a importância dos líderes saberes se comunicar com eficiência e eficácia. Outra lição deste filme é a de que servir não significa dizer „sim" a tudo. Apesar de estar atendendo ao Rei, Lionel mantém uma postura firme e exigente. Muitas vezes, diante de uma situação, um gestor precisa ser tão firme quanto Lionel, mas sem perder a delicadeza e o bom humor”, finaliza o presidente do CFA. Sebastião Mello.

Fonte: Administradores.com.br (adaptado)

5. OS BENEFÍCIOS DA TÉCNICA DE JOGOS DE SIMULAÇÃO DE EMPRESAS NA GRADUAÇÃO

O Ministério da Educação (MEC) na resolução nº 4 de 2005 estabelece as diretrizes curriculares para o curso de graduação em Administração de Empresas, os quais se instituem de habilidades e competências que os futuros profissionais devem possuir.

Quadro 2: Diretrizes curriculares para o curso de graduação em Administração de Empresas

I	Reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão;
II	Desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais;
III	Refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento;
IV	Desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e causais entre fenômenos produtivos, administrativos e de controle, bem assim expressando-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais;
V	Ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, vontade de aprender, abertura às mudanças e consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional;
VI	Desenvolver capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidianas para o ambiente de trabalho e do seu campo de atuação profissional, em diferentes modelos organizacionais, revelando-se profissional adaptável;
VII	Desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações; e
VIII	Desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais.

Fonte: Ogg - Simulação Empresarial (adaptado)

Diante destas diretrizes estabelecidas pelo MEC, é imprescindível que as instituições se esforcem para atendê-las, através de práticas pedagógicas que despertem no educando e o faça o desenvolver as habilidades que o mercado de trabalho procura, como a iniciativa, criatividade, análise crítica, tomada de decisões, entre outros. E, o desenvolvimento dessas aptidões pode ser estimulado com o uso dos jogos de simulação. No entanto, é de suma importância destacar, que na grade curricular do curso de Administração, a disciplina Jogos de Empresa já é ofertada, todavia, o intuito deste trabalho é que a implementação desses jogos de simulação aconteça no início do curso, de forma mais simples e de fácil acesso, para justamente despertar, de imediato, no discente um interesse maior pela ciência e arte que é administrar e também facilitar o processo de aprendizagem, visto que, a prática dos jogos é uma maneira de visualizar e associar as teorias estudadas com situações do dia-a-dia empresarial "de forma imaginativa, lúdica, participativa e

envolvente" (GRAMIGNA, 1994, p.64).

De acordo com Gramigna (1994, p.1) "quando ainda não sabíamos falar, usávamos o jogo dos gestos e dos sons como forma de comunicação e, ao descobrirmos a fala, iniciamos nosso „jogo de palavras" – talvez tenha sido este o primeiro jogo consciente".Gramigna (1994, p.2) ainda ressalva que "e a intensidade do poder do jogo é tão grande que nenhuma ciência conseguiu explicar a fascinação que ele exerce nas pessoas" E, " [...] as pessoas exercitam habilidades necessárias ao seu desenvolvimento integral e, dentre elas, autodisciplina, sociabilidade, afetividade, valores morais, espírito de equipe e bom senso. " (GRAMIGNA, 1994, p.3). Levando estes conceitos para o âmbito educacional no curso de Administração, segundo Pessôa e Marques Filho (2001, p.2):

> Nos jogos são simuladas diversas situações do cotidiano de uma empresa ou em determinado mercado, os participantes podem tomar decisões gerenciais sob condições próximas às reais, a partir de dados que lhes são fornecidos, possibilitando a análise e discussão contínuas.

Partindo deste pressuposto, é perceptível como a utilização dessa prática pedagógica é bastante benéfica para os futuros administradores, pois "a aquisição de conceitos é facilitada; problemas reais são vivenciados de forma simulada, dando ao treinando um referencial concreto sobre sua atuação no grupo" (GRAMIGNA, 1994, p.64). De acordo com Pessôa e Marques Filho (2001, p.5):

> O jogo exige: aplicação de conhecimentos; habilidade; coragem; força; equilíbrio; ousadia; correr riscos; suportar a incerteza e a tensão. Ele tem como características: evasão da vida real; atividade voluntária; atividade temporária; regras preestabelecidas; orientação própria; repetitivo; ritmo e harmonia; competitivo.

E, além disso, esses jogos ainda proporcionam que os participantes desenvolvam a habilidade da tomada de decisão, possibilitando exercitar estratégias competitivas, sem os riscos de uma organização real. (PESSÔA; MARQUES FILHO, 2001), pois "o jogo é como um exercício que prepara o indivíduo para a vida" (GRAMIGNA, 1994, p.3).

Na internet existem alguns sites que disponibilizam jogos de simulação abertos, como:

- **Ogg - Simulação Empresarial:** "Empresa voltada a criação e desenvolvimento de simuladores e treinamentos executivos estratégicos de alto impacto". (OGG – SIMULAÇÃO EMPRESARIAL, 2015, s.p.).
- **Desafio Universitário Empreendedor do SEBRAE:** "É uma competição nacional de caráter educacional, desenvolvida pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE)". (SEBRAE, 2015, s.p.)
- **Torneio Gerencial - Bernard Simulação Gerencial:** "[...] é uma competição voltada a estudantes do ensino médio, graduação, cursos técnicos e tecnólogos de todo o Brasil, onde os participantes têm o desafio de assumir a direção de empresas simuladas [...]" (TORNEIO GERENCIAL,

2015, s.p.)

6. RESULTADOS E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como o Projeto de Ensino "Os desafios do ensino-aprendizagem: A sala de aula como laboratório de inovações" visava desenvolver uma interação entre discentes e docentes do curso de Administração da UESC, viu-se necessário criar um meio para que isso acontecesse. Logo, a criação da oficina teve esse propósito, além de apresentar metodologias não tão convencionais para os estudantes da instituição. A oficina tinha como objetivo estimular o desenvolvimento de habilidades nos discentes, como iniciativa, autonomia e tomada de decisões.

A oficina foi realizada em cinco dias, no período vespertino. Obteve-se um número razoável de inscrições. Durante os cinco dias foram distribuídos textos atuais e *cases* que abordavam situações do cotidiano empresarial para posterior troca de ideias. O filme "Amor sem Escalas" e um documentário sobre a vida de Steve Jobs foram exibidos para que os participantes pudessem ter uma visão crítica do mundo corporativo. Depois uma roda de debate tanto sobre o conteúdo como o método de estudo com compartilhamento de histórias, experiências e ideias.

O método de estudo necessita ser intensificado. As abordagens sistematizadas e integralizadas em um plano de aula global. Filme por filme em nada supera os atuais desafios dos docentes e discentes. Os estudos de case incentivam, mas sem acompanhamento não esclarecem enfaticamente a solução de problemas. Os jogos costumam fazer vibrar e movimentar a turma tanto no que se refere ás relações interpessoais como em como superar os desafios propostos, todavia, devem ser tratados com cuidado para não cultivarem a troca de favores em equipe e um aprendizado superficial.

Este artigo teve como propósito apresentar metodologias que possam aprimorar o curso de administração. Mas, afinal, com que propósito? Para quê? A educação passa por transformações, logo é necessário adaptar-se a elas, através de novos modelos de ensino que faça com que o aluno desenvolva suas aptidões e torne-se um ser mais crítico e preparado.

REFERÊNCIAS

ALVARÃES, A; ROCHA, A.; BARRETO, E. **O uso de filmes no curso superior de administração como contribuição para a aprendizagem significativa**. SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 7, 2010, Associação Educacional Dom Bosco, Resende (RJ), 2010. Disponível em: http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos10/260_Uso%20de%20filmes%20para%20a%20aprendizagem%20sig nificativa%20versao%206%20para%20SEGET.pdf>. Acesso em: 13 de agosto de 2015.

ANACLETO. O cinema como mídia educacional no ensino superior uma ferramenta pedagógica no auxílio à docência. Congresso internacional de educação, pesquisa e gestão, 4, 2007, CONGRESSO INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO. Ponta Grossa. 8p. 2007. Disponível em: <http://www.isepeguaratuba.com.br/inc/pdf/isepe_guaratuba_artigo004.pdf>. Acesso em 03 de setembro de 2015.

CESAR, A. M. R. V. C. CÉSAR, A. M. R. V. C. Método do estudo de caso (Case Studies) ou método do caso (Teaching cases)? Uma análise dos dois métodos no ensino e pesquisa em Administração. **Revista Eletrônica Mackenzie de Casos**, São Paulo, v. 1, n. 1, 2005. Disponível em: < http://www.mackenzie.br/fileadmin/Graduacao/CCSA/remac/jul_dez_05/06.pdf>. Acesso em 23 de julho de 2015.

CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO. **Censo dos Cursos**. Disponível em: <http://www.cfa.org.br/servicos/formacao-profissional/censo-dos-cursos-de-bacharelado-em-administracao-edos-cursos-superiores-de-tecnologia-nas-diversas-areas-da-administracao>. Acesso em 12 de novembro de 2015.

DESAFIO UNIVERSITÁRIO. Disponível em: <http://desafiouniversitarioempreendedor.sebrae.com.br/plataforma/index.xhtml>. Acesso em 01 de dezembro de 2015.

FREIRE, P. **Pedagogia do oprimido**. 43. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005.

GRAHAM, A. **Como escrever e usar estudos de caso para ensino e aprendizagem no setor público**. Brasília: ENAP, 2010. Disponível em: <http://casoteca.enap.gov.br/attachments/article/4/Separatta_cap3.pdf>. Acesso em: 29 de julho de 2015.

GRAMIGNA, M. R. M. **Jogos de Empresa**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1994.

IKEDA et al. **O Método do Caso como Ferramenta Pedagógica no Campo da Administração**. Disponível em: < http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2004/EPA/2004_EPA327.pdf>. Acesso em 29 de julho de 2015.

IIZUKA, E. S. **O Método do Caso de Harvard**: Reflexões Sobre sua Pertinência ao Contexto Brasileiro. Disponível em: < http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EPQ-A2874.pdf >. Acesso em 29 de julho de 2015.

MENDONÇA, J. R. C.; GUIMARÃES, F. P. Do quadro aos "quadros": o uso de filmes como recurso didático no ensino de administração. **Cadernos EBAPE.BR**, versão especial, 2008. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S167939512008000500003&script=sci_arttext>.Acesso em: 28 de outubro de 2015.

OGG. **MEC recomenda o uso de Simuladores empresariais**. Disponível em: <http://www.ogg.com.br/site/noticias/5-mec-recomenda-o-uso-de-simuladores-empresariais>. Acesso em 02 de setembro de 2015.

OGG. Grupo OGG. Disponível em: <http://ogg.com.br/site/grupo-ogg>. Acesso em 01 de dezembro de 2015.

PESSÔA, M. S. P; MARQUES FILHO, P. A. Jogos de Empresas: uma metodologia para o ensino de engenharia ou administração. CONGRESSO BRASILEIRO DE EDUCAÇÃO EM ENGENHARIA (COBENGE), 29, 2001, Porto Alegre, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS). In: **Anais...** Cobenge 2001. Disponível em: <http://www.abenge.org.br/CobengeAnteriores/2001/trabalhos/NTM029.pdf>. Acesso em: 02 de setembro de 2015.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SILVA, E. R. Reflexões sobre o Ensino de Administração no Brasil. **Revista de Administração da UNIFATEA – RAF**, v. 5, n. 5 p. 60-73, jan./ dez., 2012. Disponível em:<http://www.fatea.br/seer/index.php/raf/article/viewFile/606/432>. Acesso em: 11 de agosto de 2015.

TORNEIO GERENCIAL. **O Torneio**. Disponível em: <http://torneiogerencial.com.br/explicacao-torneiohttp://torneiogerencial.com.br/explicacao-torneio-gerencial/gerencial/>. Acesso em 01 de dezembro de 2015.

WOOD JR, T. **Pedagogia crítica e o uso de filmes de longa metragem em sala de aula**. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3177/Rel092008.pdf?sequence=1>. Acesso em: 03 de setembro de 2015.

ABSTRACT: Higher education goes through constant changes, including the process of stimulation in the classroom through teaching and learning tools. Teaching space incorporated into the lecture experiential laboratories. The use of educational technologies such as the Internet, which provides access, for example, libraries around the world, it is a method that seeks to improve and meet the needs of students both feel in the course of Directors, bringing the room applicability of theories in daily life. In this context, this article has as main objective to present the uses methodologies as a means of transferring the organizational world to the classroom. They were chosen three methods of study: films with a focus on organizations, cases of resolution and participation of simulation games. The methodology is basic, exploratory, qualitative and literature. The theory used as a basis approached the study method case. The use of films in higher education - with a focus on course management - was argued. Also, it was explained the use of simulation games. The research field is based on a workshop held with students of management of a university, in northeastern Brazil. A final report described the steps

of activities. The results showed that the students are more interested in the use of cases and the game technique. Such checks have shown a legitimate need that the students of the course feel in wanting classes are closer to the business world.
KEYWORDS:: Adult Education. Entrepreneurship. Teaching Practices.

CAPÍTULO XIX

APLICAÇÃO DO NET PROMOTER SCORE (NPS) COMO FORMA DE MENSURAÇÃO DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES DE UMA CASA CERVEJEIRA EM ILHÉUS

Mayesk Alves Rocha
Daniela Nunes dos Santos Ferreiras
Antônio Oscar Santos Góes

APLICAÇÃO DO NET PROMOTER SCORE (NPS) COMO FORMA DE MENSURAÇÃO DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES DE UMA CASA CERVEJEIRA EM ILHÉUS

Mayesk Alves Rocha
Universidade Estadual de Santa Cruz - Departamento de Ciências Exatas e Tecnológicas, Ilhéus-Bahia
Daniela Nunes dos Santos Ferreiras
Universidade Estadual de Santa Cruz - Departamento de Ciências Exatas e Tecnológicas, Ilhéus-Bahia
Antônio Oscar Santos Góes (UESC)
Universidade Estadual de Santa Cruz - Departamento de Ciências Administrativas e Contábeis, Ilhéus-Bahia

RESUMO: O Net Promoter Score (NPS) é uma ferramenta no Marketing de Relacionamento com o objetivo de medir as reais necessidades dos clientes. Diante esse cenário, o presente artigo busca aplicar o método como forma de mensurar a satisfação dos clientes de uma casa de cervejaria no município de Ilhéus. Através da coleta de dados na empresa, foi possível verificar as mudanças que o método proporcionou nos processos e gestão da organização. A metodologia empregada para o desenvolvimento deste artigo caracterizou-se de caráter qualitativo, de natureza exploratória, a fim de poder entender melhor como funciona o método, bem como descrever o seu funcionamento dentro de uma organização. Mesmo sendo uma pesquisa simples e objetiva, através dos depoimentos registrados, foi possível chegar às principais questões de ressalvas os clientes e a partir disso poder buscar melhorias.
PALAVRAS-CHAVE: Net Promoter Score, Marketing de Relacionamento, Satisfação, Clientes.

1. INTRODUÇÃO

A partir dos anos 90 constatou-se ocorrência uma grande mudança no mercado de bens e serviços, ocasionando, desta forma, uma nova visão em relação aos comportamentos, oportunidades e desafios. A partir desse cenário, a competitividade tornou os consumidores mais exigentes, uma vez que acarretou-se uma grande diversidade de consumo, pela qual, as empresas foram obrigadas a garantir uma melhor oferta aos seus clientes.(DEMO; GUANABARA, 2015).

Os relacionamentos entre organização e clientes, a partir dos anos 90, acarretaram-se em uma grande transformação, onde englobaram-se os aspectos de satisfação e da lealdade dos clientes em conjunto com uma constante oferta de experiências únicas, no qual, sucedeu uma nova área de contanto entre empresa e cliente, denominado Marketing de Relacionamento. (CENCI, 2014).

O grande investimento das empresas em estratégias de relacionamento

provoca uma ampla lealdade dos clientes e assim proporciona um aumento significativo nas vendas, deste modo, abrindo uma vasta vantagem competitiva ao mercado. Conforme Pimentel e Skora (2015) o foco do marketing de relacionamento tem como principais características a retenção do consumidor a um longo prazo, satisfação mútua, criação de valor, prioridade da oferta de serviço de qualidade ao consumidor e entre outros.

Assim, diante do exposto, a presente pesquisa procurou mostrar a importância do gerenciamento do relacionamento com o cliente e identificação de suas necessidades. Destarte, o principal objetivo deste artigo, de cunho qualitativo e de natureza exploratória, foi identificar a relação entre a empresa e os consumidores, através de entrevista, no qual, aplicou-se o método de NPS para a averiguação da satisfação dos clientes, e por fim, verificar os clientes promotores, neutros e detratores e a partir disso buscar melhorias.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. MARKETING DE RELACIONAMENTO

O Conceito de marketing abandonou definitivamente a focalização apenas em vendas, e iniciou uma nova era, de priorizar e valorizar os consumidores. A partir dessa assertiva, criouse o conceito de marketing de relacionamento. O marketing de relacionamento caracteriza como "A interação da empresa com seu cliente, e tem como meta desenvolver, especialmente para ele, um conjunto de valores que levarão à satisfação dos clientes e à longevidade do seu relacionamento com a organização". (MADRUGA,2006). Para Pimentel e Skora (2015) marketing de relacionamento tem como principais atributos a satisfação do cliente, a criação de valor, prioridade da oferta de serviço de qualidade para o consumidor, frequente contato, compromisso e interação caracterizada pela cooperação, confiança, respeito e segurança.

O conceito de marketing de relacionamento vai além da relação entre empresa e cliente, mas também, uma visão estratégica, onde o marketing seja aplicado para toda a rede de relacionamento, ou seja, tanto internamente com os colaboradores, como também, externamente com fornecedores, intermediários, formadores de opinião e outros. Zenome (2010),

De acordo com Barreto e Crescitelli (2013), o marketing de relacionamento pode ser compreendido como um modo de valorizar o consumidor, por meio do entendimento das suas necessidades individuais. Desta forma, compreender as necessidades do consumidor é uma estratégia muito importante por causa da constante mudança no cenário competitivo.

Conforme as constantes alterações no mercado, a atividade do marketing busca avaliar as necessidades dos seus clientes, dessa forma, atendê-la da melhor forma possível, consequentemente, ocasionando uma relação de troca e confiança com seu cliente. (CENCI, 2014).

Por essa razão, o trabalho do marketing de relacionamento dentro de uma organização tem que ocorrer constantemente, assim, mantendo e retendo os clientes atuais. Como afirma Barreto e Crescitelli (2013): "O que diferencia o marketing de relacionamento é o foco na continuidade da negociação com os mesmos clientes" e que "marketing de relacionamento parte da premissa de que a manutenção dos clientes é mais barato do que a conquista de novos".

2.2. SATISFAÇÃO DO CLIENTE

A procura constante de atender as necessidades e desejos dos clientes é uma tarefa que as empresas buscam incessantemente, principalmente no atual cenário competitivo que as organizações se deparam. Segundo Kother (2005) os fatores como avanços tecnológicos, a globalização e a desregulamentação estão provocando e formando novos comportamentos nos consumidores. Uma ferramenta muito importante para o universo financeiro e social das empresas em relação à satisfação do cliente é entender os aspectos qualitativos e quantitativos por meio de pesquisas que possam explicar e mensurar tais níveis de contentamento, desta maneira, a buscar constante de satisfazer as necessidades dos clientes é um ponto crucial para a lucratividade das organizações. (OLIVEIRA, SANGUINETO E SANTOS, 2015).

Conforme Gronroos (2003) "clientes não compram bens e serviços, compram os benefícios que os bens e serviços lhes proporcionam". A partir dessa afirmativa, compreende-se que quanto mais as empresas buscam satisfazer seus clientes, maiores a probabilidade de sucesso, uma vez que irá estabelecer um relacionamento contínuo pelo meio da satisfação alcançada, assim ocasionando lucros e agregando valor aos produtos/serviços oferecidos pela empresa.

Perante o exposto, conclui-se que a satisfação do cliente não é somente um conceito concernente, onde se explana apenas num posto de vista de um ou outro personagem incluído no processo de compra, mas, sim, uma ferramenta que mira avaliar e aperfeiçoar o dia-a-dia da relação cliente e empresa, conduzindo assim, vantagens para ambas às partes, como corrobora Oliveira, Sanguineto e Santos (2015).

2.3. NET PROMOTER SCORE

O método de pesquisa NPS, foi criado por Fred Reichheld diretor da Bain & Company, no final de 2003 e foi publicado em um artigo na Harvand Business Review batizado – " The One Number You Need To Grow (O número de que você precisa para crescer) e em 2006 foi transformado em livro " A pergunta definitiva". O NPS (Net Promoter Score) é uma métrica com o objetivo de mensurar a satisfação e/ou fidelização dos clientes, e a lealdade dos relacionamentos entre os consumidores e as empresas.

De acordo com Reichheld (2011) “o objetivo desse método foi criar uma pergunta simples e que pudesse ajudar as empresas a criar relacionamentos duradouros e satisfazer seus clientes”, o método também busca entender as sensações dos clientes e fazer que os funcionários se sintam responsáveis por elas. A partir dos resultados encontrados no método, as empresas podem elaborar um plano e assim identificar o nível de satisfação dos seus consumidores. (Oliveira, Sanguineto e Santos, 2015).

A pergunta sugerida pelo livro é “Numa escala de 0 a 10, qual é a probabilidade de você recomendar a empresa X a um amigo ou colega?”.

A primeira parte do método tem como objetivo promover uma classificação dos clientes em três grupos. Reichheld (2011) adverte que “cada grupo de clientes apresenta um padrão de comportamento diferente e um conjunto próprio de atitudes, e cada um requer um conjunto específico de medidas da empresa”. Os três grupos são descritos pelo autor do seguinte modo:

- Promotores: São pessoas que dão notas de 9 a 10, assim, indicando que depois do relacionamento com a empresa, a vida melhorou significativamente, dessa forma, voltam a comprar e recomendam a amigos.
- Neutros: São pessoas que dão notas de 7 a 8, compram na empresa quando necessita e nada mais, são clientes passivamente satisfeitos. A meta das empresas para clientes neutros é melhorar seus serviços/produtos para transforma-los em clientes promotores.
- Detratores: São pessoas que dão notas inferior ou igual a 6, assim, indicando que depois do relacionamento com a empresa, a vida piorou. São pessoas insatisfeitas, decepcionadas, que se sentem magoados pelo tratamento recebido e criticam a empresas para amigos.

Com o termino da primeira etapa, a próxima pergunta tem como objetivo, entender o que levou o cliente a dar aquela nota. A segunda pergunta é descrita: Qual é o motivo mais importante para nota que você deu? Com essa pergunta aberta, o cliente tem mais espaço para dar sua opinião.

Graça a simplicidade da primeira pergunta, onde utiliza o método de escala de 0 a 10, as empresas podem mensurar rapidamente as criticas dos consumidores. E a partir da segunda pergunta, as empresas podem compreender os motivos sobre as notas dos consumidores. (Reichheld, 2011).

O método de NPS abrange toda a organização, desde o gerente até os colaboradores do chão de fabrica, desta forma, possa conectar o método à visão e a missão da empresa. Conforme Oliveira (2015), as empresas que adotarem o método aprenderam que é preciso tempo, pois mesmo realizando o método diariamente, os resultados apareceram em longo prazo e muito trabalho para estabelecer o método por toda a organização.

O cálculo para medir o NPS é feito através da subtração do percentual de clientes promotores (P) pelo percentual de clientes detratores (D), para Oliveira (2015) dessa forma obtém-se o percentual líquido de promotores, que seria o NPS.

A complexidade do método origina-se pelo desafio de elaborar a pergunta de modo a adquirir dados confiáveis, tempestivos e passiveis de ação, e também, de enxergar o cliente, como ele esta se sentindo e por fim, desenvolver medidas para aumentar o número de clientes promotores e diminuir a quantidade de clientes detratores, assim, melhorando o indicador NPS. (Reichheld, 2011).

O NPS consistir em uma ferramenta muito importante para a empresa e é um grande aliado ao Marketing de Relacionamento, mas a empresa precisará muito mais que apenas conquistar os clientes para um crescimento rentável e sustentável, precisará também, como Oliveira (2015) afirma, tomada de decisões, precificação, gerenciamento dos custos, inovação e entre outros.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

De acordo com a literatura, esta metodologia empregada para o desenvolvimento deste artigo caracterizou-se de caráter qualitativo, de natureza exploratória. Segundo Gonsalves (2011), a pesquisa qualitativa se atenta com a compreensão e com a interpretação do acontecimento analisando o significado que os outros dão às praticas.

É uma modalidade onde as informações são avaliadas subjetivamente pelo pesquisador. No que se refere à pesquisa de natureza exploratória, em consonância a Oliveira (2015), nas pesquisas exploratórias, o pesquisador busca alcançar o máximo de dados e informação a respeito dos fatores que desempenha influência na conjuntura que compõe o objetivo da pesquisa. Para viabilizar um embasamento teórico sobre o assunto apresentado nesse artigo, legitimou-se uma pesquisa bibliográfica e um estudo de caso com aplicação de questionário em uma empresa cervejeira.

Conforme Appolinário (2011), a pesquisa bibliográfica fundamenta-se em um levantamento e uma avaliação cautelosa e ordenada dos resultados e conclusões de outras pesquisas, onde aborda determinado tema.

A coleta de dados para o presente trabalho utilizou como fonte de transparência os relatórios de satisfação dos clientes do estabelecimento, onde o mesmo está localizado no município de Ilhéus- Bahia. Os relatórios foram de extrema importância para o objeto de estudo deste artigo, no qual, possibilitou a realização dos resultados e a estratificação e cruzamentos dos mesmos foram realizados através de gráficos.

4. ANÁLISE E RESULTADOS

4.1. CARACTERIZAÇÃO DA CASA CERVEJEIRA

A Casa Cervejeira em questão é localizada no extremo Sul da Bahia, possui como diferencial competitivo o investimento em agregação de valor, ofertando produtos para variados públicos desde os mais conservadores e amantes de uma boa cerveja tradicional até o público mais jovem, que valorizam um estabelecimento versátil e uma cerveja artesanal.

4.2. APLICAÇÃO DO NET PROMOTER SCORE EM UMA CASA CERVEJEIRA X

O estudo foi proposto com o intuito de melhorar o feedback dos clientes para com o estabelecimento, para isso, a fim de tornar essa ligação mais direta, sugeriu-se a aplicação da metodologia de aferição da satisfação do cliente, em que, a mesma, é baseado na pergunta definitiva: "De 0 a 10, qual a probabilidade de você recomendar a Casa Cervejeira X a um amigo ou colega? ". A princípio, a empresa utilizava os questionários tradicionais com 20 perguntas abertas e duas de múltipla escolha, onde, baseado no índice de satisfação do cliente, gerava-se uma porcentagem de satisfação, mas sem nenhum cruzamento de dados e propostas de melhorias. Porém, esse questionário configurava-se longo demais e muitas vezes os clientes não estavam dispostos a respondê-lo.

Sob o mencionado, foi proposto, a empresa, a implementação do sistema Net Promoter Score, como forma de avaliação da satisfação dos clientes, baseado numa metodologia de aferição e em um sistema de retroalimentação através do fechamento de loop. A presente metodologia foi implementada em maio de 2016 e até o momento já foram realizadas mais de 100 entrevistas com mais de 100 clientes.

A Casa Cervejeira X, faz uso de uma planilha em Excel 2015, para armazenamento dos feedbacks e para, além disso, um aparelho de telefone para as entrevistas que acontecem por meio de ligações. Assim, através das respostas e, de acordo com as notas dos clientes é realizada uma classificação de clientes: (1) Promotores, Neutros, Detratores, logo após, faz-se o cálculo do NPS. A Figura 1 descreve essa relação:

Figura 1: Equação da NPS

Fonte: Relatório Net Promoter Score, 2013

4.3. RESULTADOS

A pesquisa de satisfação foi realizada através do telefone, ressalva que a mesma foi gravada, sendo informada ao entrevistado antes do início. Neste passo, os dados obtidos serviram como basilar para a alimentação de uma planilha em Excel, 2015, com o intuito de uma posterior análise.

Por meio das respostas obtidas formulou-se um relatório NPS, ressaltando os clientes detratores, neutros e promotores com um respectivo plano de ação embutido, tendo como intuito, a conversão dos clientes detratores e neutros em clientes promotores.

4.3.1. Análise

Esta seção contemplará o momento crucial da análise do NPS - o fechamento de ciclo - Neste âmbito é que a organização busca entender e averiguar os problemas inerentes do seu serviço, levando em consideração a análise realizada pelos detratores. Sendo assim, a empresa, busca utilizar ferramentas para a solução do problema, visando a melhoria e a maximização de seu serviço.

Sob o supracitado, a pesquisa foi realizada, contemplando 10 clientes, dos quais, 9 clientes se classificaram como promotores, 6 detratores e 8 neutros. Como forma de medida assertiva, montou-se um plano de ação para a resolução do dado problema.

Ressalta-se que o procedimento técnico do Net Promoter Score é baseado em uma proposição com uma única questão aos clientes, onde a mesma, determina a verossimilhança de recompra e/ou recomendação da empresa pelos clientes: “Qual a probabilidade de recomendar esta empresa a um amigo ou colega?" Os clientes selecionaram suas respostas em uma escala enumerada de 0 a 10 e essas respostas foram classificadas respectivamente como: De 0 a 6 = Detratores (Clientes insatisfeitos que podem prejudicar a marca da empresa através de declarações

negativas); De 7 a 8 = Neutros (Clientes satisfeitos, mas indiferentes, que são facilmente persuadidos por outras empresas); De 9 a 10 = Promotores (Clientes leais, que continuarão comprando e recomendando a empresa para terceiros, associando desta forma, a marca a um padrão de qualidade.

Sob esse contexto, a interpretação das notas e os resultados deste índice variam de -100 a 100 sendo respectivamente:

- Entre 75 e 100 = Zona de Excelência;
- Entre 50 e 75 = Zona de Qualidade; ☐ Entre 0 e 50 = Zona de Aperfeiçoamento; ☐ Entre -100 e 00 = Zona Crítica.

Desta forma, o cálculo do NPS foi realizado através da respectiva equação:

$$NPS = \%\ CLIENTES\ PROMOTORES - \%\ CLIENTES\ DETRATORES \quad (1)$$

A tabela abaixo exibe essa relação:

Tabela 1: Exibição da amostra

CLIENTES	DATA	NOTA
1	06/06/2016	8
2	06/06/2016	9
3	06/06/2016	6
4	06/06/2016	6
5	06/06/2016	9
6	06/06/2016	7
7	06/06/2016	9
8	06/06/2016	8
9	06/06/2016	6
10	06/06/2016	6

Fonte: Autoria própria

Assim, a tabela deixa clara a quantidade de clientes, neutros = 3; clientes promotores = 3 e clientes detratores = 4 desta forma a empresa cervejeira, se encontra na zona de crítica, necessitando de ações de melhorias para o atendimento e a fidelização de seus clientes externos. Como sugestões, propõe-se o fechamento do loop, através de investimento direcionando na fidelização dos clientes detratores visando a transformação dos mesmos, em promotores. Para isso, a empresa necessita conhecer o perfil desses clientes e o que agrada cada um, em seguida, o próximo passo é a conquista. Faz-se necessário, utilizar ferramentas de frameworks para cooperar em todo o processo de forma padronizada e assertiva com o intuito de solucionar a problemática existente. Ressalva que o NPS retrata um contexto de melhoria contínua no serviço e isto deverá ser versado antes, durante e depois do

atendimento.

5. CONSIDERAÇÕES

Portanto, o NPS é uma ferramenta que auxilia no gerenciamento da marca (Branding), bem como a fidelização dos clientes. Esta métrica deve ser auferida e acompanhada para que medidas possam ser tomadas no que diz respeito à satisfação do cliente. Em suma, um programa com melhoria permanente pautado no que o cliente penso sobre a organização de modo que, a mesma busque trabalhar para alcançar a zona de excelência do atendimento. A ferramenta mostrou-se de grande relevância para o estudo e sua aplicabilidade não se restringe apenas ao âmbito do serviço, mas, também, em produtos.

REFERÊNCIAS

APPOLINÁRIO, F. **Dicionário de metodologia científica: um guia para a produção do conhecimento científico.** 2. Ed. São Paulo: Altas, 2011.

BARRETO, I. F. CRESCITELLI, E. **O marketing de relacionamento. Marketing de Relacionamento: como implantar e avaliar resultados**. São Paulo: Editadora Pearson Education Brasil, led. , 2013,p 09 – 27

CENCI, M. S. **Marketing de Relacionamento: Um Estudo em Instituições de Ensino Superior Comunitárias do Rio Grande do Sul.**

DEMO, G.; MORGANA G. **Marketing de relacionamento com a apple: o papel do julgamento e significado de produto na escolha do iphone**. REAd | Porto Alegre – Edição 80 - N° 1 – janeiro/abril 2015 – p. 170-197

GONSALVES, E. P. **Conversas sobre iniciação à pesquisa científica**. 5. ed. São Paulo: Alínea, 2011.

GRÖNROOS, C**. Marketing Gerenciamento e Serviços**. 2ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

KOTLER, P. **Marketing Essencial: Conceito, estratégias e casos**. 2ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

MADRUGA, R. **Guia de implementação de marketing de relacionamento e CRM.** São Paulo: Atlas, 2006.

OIVEIRA, A. E. SANGUINETO, L. A. SANTOS, L. M. J. **O net promoter score (nps) como forma de mensurar a satisfação dos clientes: o caso viana & moura construções**, 2015.

OLIVEIRA, S. Z. V. **A inclusão de alunos com necessidades educativas especiais nas aulas de educação física do ensino fundamental na rede regular de ensino no distrito de Castelo de Sonhos/PA**. Revista Nativa, 2015

PIMENTEL, L. M. SKORA, C. M. **Marketing de relacionamento no ambiente digital: análise das reclamações de consumidores de um comércio eletrônico**. Cadernos da Escola de Negócios, Curitiba, p.73

REICHHELD, F.; **A pergunta definitiva 2.0: Como as empresas que implementam o net promoter score prosperam em um mundo voltado aos clientes.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

ZENONE, L. C., **Marketing de relacionamento: tecnologia, processos e pessoas**. -- São Paulo: Atlas, 2010.

ABSTRACT: The Net Promoter Score (NPS) is a tool in Relationship Marketing in order to measure the actual customer needs. In this scenario, this article seeks to apply the method as a way to measure customer satisfaction in a beer house in the city of Ilhéus. By collecting data on the company, it was possible to verify the changes that the method provided in the organization's processes and management. The methodology used to develop this paper characterized qualitative, exploratory in nature, in order to better understand how the method and describe its operation within an organization. Although a simple and straightforward search through the recorded testimonies, it was possible to reach the main issues of caveats customers and from there can seek improvements.
KEYWORDS:: Net Promoter Score, Relationship Marketing, Satisfaction, Customers.

CAPÍTULO XX

BRANDING PROCESS APPLIED IN A TECHNOLOGICAL PARKS NETWORK

João Dallamuta
Franciele Bonatto
Adriano Martins de Souza
André Luiz Soares
Fabiano Palhares Galão

BRANDING PROCESS APPLIED IN A TECHNOLOGICAL PARKS NETWORK

João Dallamuta
Universidade Tecnológica Federal do Paraná - Tecnologia em Manutenção Industrial - Guarapuava - Paraná
Franciele Bonatto
Universidade Tecnológica Federal do Paraná - Tecnologia em Sistema da Internet - Guarapuava - Paraná
Adriano Martins de Souza
Universidade Tecnológica Federal do Paraná - Engenharia Civil - Guarapuava - Paraná
André Luiz Soares
Universidade Tecnológica Federal do Paraná - Engenharia Mecânica - Guarapuava - Paraná
Fabiano Palhares Galão
Universidade Tecnológica Federal do Paraná - Engenharia Têxtil - Apucarana- Paraná

ABSTRACT: Brands have, today, a fundamental importance in organizations constituting not only a marketing advantage, but also one of its main assets. Public universities can not remain oblivious to this situation, and the development of new brands that give support its activities in the field of research, extension and entrepreneurship programs, not just a luxury or fastidiousness, but a necessity. In this context, this paper intends to implement the conceptual model of David Aaker, to propose a new brand for the entrepreneurial activities developed under (UTFPR) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Building a brand is proposed, using the steps proposed by Aaker of creating a DNA tag, naming and architecture, making the subsequent process of creating the visual identity backed by a more detailed study of branding. The approach is qualitative, using bibliographic research and interviews with the academic user community of the new brand.
KEYWORDS: Branding, technological parks, technology transfer.

1. INTRODUCTION

This paper deals with the process of creating a brand for the network of incubators, and technology parks of UTFPR - Universidade Tecnológica Federal do Paraná. The institution's pre-incubation and incubation programs were born in 1997 as the Entrepreneurship and Innovation Program (PROEM) of the former CEFET-PR, and grew as the institution experienced rapid expansion in the last two decades. Figure 1, geographically situates the presence of UTFPR in the state of Paraná. The Maringá campus is not on the map in the planning stage.

In table 1, the description of the situation of pre-incubation programs, incubation and technological parks by campus of the university.

Figure 1 - Map of UTFPR campuses
Source: The authors, with data from the institution's website

ID	City	Preincubation	Incubation	Technologic Park
A	Curitiba	Active	Active	-
B	Ponta Grossa	Active	Active	In deployment
C	Cornélio Procópio	Active	Active	In deployment
D	Londrina	Active	Active	-
E	Maringá	Planned	-	-
F	Apucarana	Active	-	-
G	Campo Mourão	Active	-	-
H	Guarapuava	Active	Planned	-
I	Toledo	Active	-	-
J	Santa Helena	Planned	-	-
K	Medianeira	Active	Active	-
L	Dois vizinhos	Active	-	-
M	Francisco Beltrão	Active	Planned	-
N	Pato Branco	Active	Active	In deployment

Table 1 - Situation of the institution's network of technological hotels, incubators and technological parks. Source: Institution website, UTFPR innovation agency

Lalkaka & Bishop (1996) define a business incubator as a controlled work environment, designed to assist in the growth of new emerging firms. According to the authors, this environment has particular characteristics that aim to create a cooperative climate for the training, support and development of small companies and entrepreneurs. These characteristics include the appropriate selection of early stage companies with high potential for growth; Physical spaces designed to house each incubated company.

Antunes A et al (2016) Sustainable development is a model that aims to integrate economy, society and environment. It has the potential to address fundamental challenges of economic growth, considering social inclusion and

environmental protection. Dolabela et al. (1999) emphasize that incubators enable the generation of new jobs and new technologies through entrepreneurship. For Alves (2009), the emergence of new companies needs to be induced by universities, industry associations, incubators and technology parks, among others. In particular incubators and parks. The relevance of business incubators in the contemporary technological world has the role of providing conditions for the realization of an innovative idea.

Silva LCA et al (2015). The process of technology transfer can be extremely important and strategically for industries and universities. Although the presence of UTFPR in pre-incubation, incubation and technology parks activities is comprehensive, there is no brand designating these operations. Internal brands such as PROEM (Entrepreneurship and Innovation Program) and AGINT (Innovation Agency) are not applied to incubation and pre-incubation activities and technology parks. These units are only designated. Technology Hotels, Incubators and Technology Parks. This is why this work proposes the construction of a unique brand for these operations of UTFPR's entrepreneurship and innovation program.

A brand can be defined as the process of creating a relationship or a connection between the product of a company and the customer's emotional perception in order to generate segregation between competition and customer loyalty. (SHAMOON 2012). For Aaker (1991) the brand is; A distinctive name and / or symbol (such as a logo, trade mark1 or packaging design) that serves to identify the products or services of a manufacturer or group of manufacturers and to differentiate them from their competition.

In the 21st century, brand management has become a top management priority of any organization (Keller, 2003). The creation and management of brands for products or services has been one of the main functions of marketing departments in recent years due to the traditional focus change that brands are a source of costs due to their frequent need for investments in communication, To an intangible asset but of high value to the organization, and the brand can be valued with reasonable accuracy and negotiated like any other asset of the organization. The same line of thinking can be found in Aaker (1996) for whom building strong brands has become a marketing priority because of the competitive advantages generated.

The increased interest in brand strengthening can be best understood when examining the functions of a brand. For Kotler (1998), the brand has three functions, the first being an unwritten contract of performance, which once fulfilled guarantees customer satisfaction. The mark also allows the transaction to be repeated since it represents a pattern already known by the buyer and putting an end to the mark is an element of differentiation of who is related to it.

The application of the functions of the brand in the network of technological incubators under analysis reinforce the need of the branding project, since one of the biggest challenges of a network operation is the standardization of experience, which once obtained can be represented by a unique brand for the The entire network.

2. THE BRANDING PROCESS

The process of creating the new brand, following the methodology exported in Figure 2, with the process occurring sequentially, is the synthesis of Aaker's (1996) proposal. The present work does not propose the visual identity, the last phase of the process, but proposes all the elements that support the creation of the identity to be realized by an agency or specialized professional.

Figure 2 - The proposed branding process
Source: Authors

2.1. THE BRAND DNA

The beginning of the process of creating brand DNA, a model adapted from Aaker's (1996) proposal. In figure 3, this phase is divided into six dimensions, three internal (values, essence and dream) and three external ones, promise of value, position and tone).

Figure 3 - DNA Process of the Mark
Source: Adapted from Aaker 1996

Values represent what makes the brand different. Its attributes, rational and / or emotional, that sets it apart from competitors and makes it relevant to the target audience. The new brand represents values associated with the main brand that endorses it (UTFPR), such as technology, innovation, entrepreneurship and network

management. UTFPR is the largest multi-campus university in Brazil, with thirteen operational campuses and one in the implementation phase, which makes network management an integral part of its management philosophy.

The essence within the proposed model represents the most fundamental value. For Ries (2009), many brands try to represent everything to everyone, a management strategy that rarely works. Most successful brands are focused on just one word or concept. The essence of the proposed brand is "network", emphasizing the capillarity of its hotels and technological incubators and the strong territorial presence of UTFPR in the state of Paraná.

The "dream" dimension proposed by Aaker means the ideal space of the brand in a future plan. It is little explored in branding processes, sometimes simply neglected. Among the Brazilian brands, one that makes intensive use of this dimension is the Itaú bank with the advertising approach; "This mound the world." The proposal of "dream" for the brand in creation seeks to associate some of its values as technology and entrepreneurship as a vision of the future, vision is synthesized in the desire to be the largest network of technology incubators in Latin America.

According to (HASSAN 2012), the phrase "value proposition" (VP) is credited to Michael Lanning and Edward Michaels, in the work titled, "a business is a value delivery system", the authors define value proposition as "a clear statement And simple benefits both tangible and intangible that the company will provide along with the approximate price it will charge from each customer segment for those benefits. "The value proposition for the new brand invokes tangible benefits as an adequate physical infrastructure To young entrepreneurs and a level of services in the areas of management training, consulting, courses and events, all integrated into the student's daily life on campus, with small time, money costs and lower risks than traditional means of entrepreneurship. The tone is defined as the psychological aspects that one wishes to communicate, the tone can be serious, funny, worried, nice, etc. It is complemented by style, which defines the aesthetic characteristics of communication. (AMBRÓSIO, 2012) An example of how tone and style reflect the creation of the brand is Hotmilk, the PUC-Paraná business accelerator, shown in Figure 4. The suggestion is irreverence, humor and little formalism, something associated with the culture of new startups, especially those based on information technologies.

Figure 4 - Hot Milk Accelerator logo
Source: www.hotmilk.com.br

The proposed new brand has some beacons to define its tone and style. The endorsing brand, UTFPR has a classic institutional communication tone. Unlike incubators and accelerators whose business is mainly associated with information technology, the projects currently housed in the institution's incubation and pre-incubation network are in various engineering areas, such as construction, metalworking, electrical engineering, chemistry and food. In this way, a tone and contemporary style and sober becomes more appropriate the diversity of ideas and technologies served by the network of entrepreneurship of the institution.

For Kotler (1998), positioning the place that the brand or product occupies in the minds of the consumers in relation to the competing products. The term was proposed by the authors Al Ries and Jack Trout in the work Positioning: The Battle For Your Mind in 1981. The mark is fundamental element to the creation of the intended positioning, being this one of the main components of the phase DNA of the mark, in the methodology proposed .

The desired position for the new brand is to be recognized as the largest network of technology incubators in Brazil. Considering the criterion number of cities where there is operation of the pre-incubation and incubation network of UTFPR.

2.2. CHOICE OF NAME (NAMING) OF THE BRAND

According to Kotler (1998), the choice of the brand name should meet a series of requirements such as easy recall and pronunciation, suggestion of attributes about the brand or product, uniqueness in relation to other brands, and no potential for pejorative associations brand. The name chosen for the brand is ASTER, a clear link with the main endorsing brand. In interviews with members of the institution's academic community, the brand showed good acceptance in the questions of sound and pronunciation and no pejorative potential. The Aspects; Suggested attributes and uniqueness, had a poor memory on the part of the interviewees.

2.3. BRAND ARCHITECTURE

Brand architecture is how an organization structures and names brands under its domain. Brand architecture, hierarchically relates brands and classifies by functions, within the branding strategy. There are several possible brand architectures for new products or services, but three of them are usually the basis for the others.

Individual brands can be defined as a brand strategy in which products are given brand names that are newly created and are generally not linked to existing brand names offered by the company (Dillon, 2001). This architecture allows a better projection of the individual characteristics of the product or service, but they require larger communication budgets. Individual brands are usually used in hygiene, beauty, food and beverage products. Where, the hand of a corporate tone is opened and the

projection of characteristics of the product is sought. It also has the advantage that image incidents do not compromise corporate branding.

Brand umbrella, family of brands or monolithic brands, is a branding practice that implies the use of a single brand name for the sale of two or more related products or services. Monolithic brands can create advertising efficiencies through reduced brand development costs (LANE 1995). This strategy lowers a company's marketing costs due to the consumer association of the brand through which consumers already recognize certain brands, making new products more easily identifiable. (FARQUHAR 1989). Monolithic marks are composed by the main brand name followed by the brand designation. As for example "ASTER - Incubator" where the designation term "Incubator" designs the use of the main mark in that application.

Mixed brands where a umbrella primary brand is applied to an individual brand as illustrated in Figure 5. In this architecture the endorsing brand projects aspects of product quality and provenance and the endorsed brand of personality or type.

Figure 5 - Mixed brand structure
Source: www.nestle.com.br

The architecture proposed for the new brand is monolithic in nature, with the ASTER brand being accompanied by the designations necessary to cover all the portfolio of activities of the UTFPR entrepreneurship program. The proposed designations for the brand are separated into 2 groups.

Group 1 for operations in cities where there are technology hotels, incubators and technology parks; ASTER - Incubator; ASTER - Pre-incubation; ASTER - Accelerator; ASTER - Technology Park.

Group 2, associated with brand expansion activities, through franchising and internationalization; ASTER – Franchising and ASTER - International.

2.4. SUMMARY OF THE PROPOSED BRAND

	Value	Technology, innovation, entrepreneurship and network management.
	Essence	Network

Brand DNA	Dream	To be the largest network of technological incubators in Latin America
	Value proposition	Physical infrastructure, training, courses and events at low cost
	Tone	Contemporary, sober
	Positioning	Largest network of technology incubators in Brazil
Naming	ASTER	
	Reminder	Proper
	Pronunciation	Proper
	Suggested Attributes	Few
	Singularity	Low
	Pejorative association	None
Architecture	Monolithic	
	Proposed designations	ASTER – Incubator,
		ASTER - Preincubation
		ASTER - Accelerator
		ASTER - Technology Park
		ASTER - Franchising
		ASTER - International

Table 2 - Summary of the branding work for the visual identity creation phase.

REFERENCES

AAKER, David A. (1996), **Construindo Marcas Fortes**, tradução Maria Lucía Badejo, Porto Alegre.

AAKER, David A. (2004), **Brand Portfolio Strategy: Creating, Relevance, Differentiation, Energy, Leverage, and Clarity**, New York, Free Press.

ALVES, Silvana S. **A relevância das incubadoras de empresas no mundo**

contemporâneo. Ponto-e-Vírgula. Revista de Ciências Sociais número 6: 235-251, 2009. ISSN 1982-4807

AMBRÓSIO, Vicente, (2012) "**Plano de Marketing - Um Roteiro Para a Ação",** Prentice Hall, 2ª edição.

ANTUNES A. Francisco AC, Santos M , Sueli FO, Soares M, Kovaleski JL -**Sustainable development and conscious consumption A perception of undergraduate interns in the region of Campos Gerais, Parana,** Brazil. Interciência: Revista de Ciência e Tecnologia de América, ISSN 0378-1844, Vol. 41, Nº. 5, 2016, pags. 312-318.

Brand Attitude and Familiarity". Journal of Marketing 59 (1): 63–77. doi: 10.2307/1252015.

DILLON, W.R., MADDEN, T.J., KIRMANI, A., e MUKHERJEE,S. (2001), **Understanding What's in aBrand Rating: A Model for Assessing Brand and Attribute Effects and Their Relationship to Brand Equity**, Journal of Marketing Research, 38, pp. 415-429.

DOBREE, James e Page, ANTHONY S. (1990**), Unleashing the power of service brands in the 1990s,** Management Decision, vol.28, nº6, pp.14-28.

DOLABELA, F., PRADO, A. e NETO, F. (1999). **Uma incubação sem incubadora: como induzir parcerias entre empresas de base tecnológica. O caso Squadra** – Doctor Sys, 3rd International Conference on Technology, innovation, and Policy- Global Knowledge Partnerships: creating Value for the 21st Century, August 30-September 2. Austin, Texas.

FAIRCLOTH, J.B.; CAPELLA, L.M.; ALFORD, B.L. (2001), **The effect of brand attitude and brand image on brand equity,** Journal of Marketing Theory and Practice, vol.9 nº3, pp. 61-75.

FARQUHAR,P.H. (1989), **Managing Brand Equity**, Journal of Advertising Research, vol.30, nº4,, pp.24-33.

HASSAN, A. (2012), **"The Value Proposition Concept in Marketing: How Customers Perceive the Value Delivered by Firms"**, International Journal of Marketing Studies, Vol. 4, No. 3.

Journal Of Contemporary Research In Business 2.12 (2011): 435–441. Business Source Complete. Web.

KELLER, Kevin Lane (2003), **Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity**, 2ª ed., Pearson Prentice Hall.

KELLER, Kevin Lane (2003**), Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity**, 2ª ed., Pearson Prentice Hall.

KOTLER, Philip (1998); **Marketing para o século XXI**. São Paulo: Ediouro, 1ª edição.

RIES, Al, RIES Laura (2009); Batalha na Sala de Reuniões, Campus Elsevier, 1ª edição.

LALKAKA, R. BISHOP, J. L. **Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas: o potencial de sinergia.** Anprotec. Rio de Janeiro, 1996.

LANE, Vicki; (1995); **"Stock Market Reactions to Brand Extension Announcements: The Effects of**

LCS Silva, JL Kovaleski, S Gaia, EASA de Matos, AC de Francisco, **The challenges faced by Brazils**

LCS Silva, JL Kovaleski, S Gaia, M Garcia, PP de Andrade Júnior, **Technology transfer and knowledge management in technological innovation center: a case study in Brazil**. Journal of Management and Strategy 4 (2), 78-87

October 20, 2012.

Public Universities as a result of knowledge transfer barriers in building the technological innovation center, African Journal of Business Management 6 (41), 10547-10557.

SHAMOON, Sumaira, and SAIQA Tehseen**. "Brand Management: What Next?"** Interdisciplinary

CAPÍTULO XXI

DESERÇÃO OU LEALDADE COMO CONSEQUÊNCIA DAS FALHAS DE SERVIÇOS EM EMPRESAS DE VAREJO

Fernando José Machado Barbosa de Melo
Humberto Caetano Cardoso da Silva
Marcus Augusto Vasconcelos
Patrícia Carneiro Lins Novaes
Viviane Cau Amaral

DESERÇÃO OU LEALDADE COMO CONSEQUÊNCIA DAS FALHAS DE SERVIÇOS EM EMPRESAS DE VAREJO

Fernando José Machado Barbosa de Melo
Faculdade Boa Viagem - FBV/DeVry
Recife - PE
Humberto Caetano Cardoso da Silva
Faculdade Boa Viagem - FBV/DeVry
Recife - PE
Marcus Augusto Vasconcelos
Faculdade Boa Viagem - FBV/DeVry
Recife - PE
Patrícia Carneiro Lins Novaes
Faculdade Boa Viagem - FBV/DeVry
Recife - PE
Viviane Cau Amaral
Faculdade Boa Viagem - FBV/DeVry
Recife - PE

RESUMO: O serviço de varejo, a falha, o tratamento de reclamação e as percepções e práxis comportamentais diversas, decorrentes da relação entre clientes e fornecedores, compõem conjunto de desafios de integração do conhecimento na atualidade em serviço. Pensar os diversos assuntos conjuntamente, de forma integrada e aderente ao reconhecimento científico, se constitui o propósito deste ensaio teórico. A partir de estudo que investiga a influência da Justiça nos processos de recuperação de falha no varejo foram desenvolvidas proposições teóricas e identificadas categorias de antecedentes de lealdade em situação de falha que complementam grupos de antecedentes de lealdade de forma mais abrangente e sistêmica, admitindo o ambiente cultural e o movimento da prestação de serviço como parte geradora de insumos para a construção do entendimento do fenômeno falha de serviço e suas soluções gerenciais possíveis, com vistas a recompra de forma sistemática e à manutenção do que denominamos, em ensaio, de Ciclo Virtuoso do Serviço.
PALAVRAS-CHAVE: Falhas, Tratamento de Reclamação, Recuperação de Serviço, Percepção de Justiça, Antecedentes de Lealdade, Recompra.

1. INTRODUÇÃO

Estudar o serviço de varejo, a falha, o tratamento de reclamação e as percepções e práxis comportamentais diversas de clientes e fornecedores, decorrentes dessa relação, de forma integrada, é um grande desafio na atualidade. Daí, construir possibilidades outras de variáveis antecedentes à lealdade dos

consumidores, além das validadas por Silva e Lopes (2014), em estudo que investiga a influência da justiça nos processos de recuperação de falha no varejo, num ambiente de serviço, compõe esse desafio, pois o próprio trabalho dos autores já é denso o suficiente para caber em si. Propomos aprofundar com esse ensaio o entendimento do que poderíamos chamar de uma espécie de Ciclo Virtuoso do Serviço, que tem a situação de falha de serviço como real, inevitável, porém gerenciável, inclusive em situações de desvios duplos (DIAZ et. al., 2009).

A partir do mergulhar no estudo da percepção dos consumidores em situação de recuperação de falha de serviço, tendo a justiça percebida, em sua tridimensionalidade, bem como a satisfação; a qualidade percebida; a confiança; o valor percebido; o custo de mudança e categorias próprias da lealdade como antecedentes da lealdade, este ensaio extrapola a dimensão objetiva de falha de serviço e o complementa com outras dimensões de forte conotação subjetiva, enriquecendo o assunto. O objetivo deste ensaio é provocar o leitor para pensar a situação de falha de serviço e os antecedentes de lealdade como parte de um todo do serviço, que guarda relações entre si, num sistema complexo que extrapola a situação da falha ou sua gestão especificamente. Novas proposições teóricas e campos de prospecção são aventados no contexto do ensaio, trazendo a dimensão de movimento e ambiente de serviço como parte integrante do problema a ser resolvido gerencialmente, numa complexidade que se apresenta desafiadora para uma gestão de serviço com foco na lealdade do cliente.

2. ESTUDO QUE INVESTIGA A INFLUÊNCIA DA JUSTIÇA NOS PROCESSO DE RECUPERAÇÃO DE FALHA NO VAREJO

Os autores Silva e Lopes (2014), no artigo objeto de estudo deste ensaio, buscaram identificar o papel da justiça percebida, em sua constituição tridimensional, nos antecedentes da lealdade em um cenário de recuperação de falhas de serviço. No estudo empírico, realizado em corte transversal, os autores adotaram um *"survey"* quantitativo descritivo junto a 604 consumidores que constam em um banco de dados de um grande varejista brasileiro. Foi utilizada a modelagem de equações estruturais e identificados os relacionamentos entre a justiça e a satisfação (r^2 = 0,61), a qualidade percebida (r^2 = 0,47) e a confiança (r^2 = 0,55) e identificado como estes construtos se relacionam com a lealdade (r^2 = 0,70) após a recuperação da falha.

Para os autores, fundamentados em Jones & Sasser (1995), apenas a qualidade dos produtos ou seus serviços não é suficiente para manter ou ampliar uma posição estratégica de mercado. Observam, mediante fundamentação em Garbarino & Johnson (1999), que há preocupação dos gestores das organizações em transformar as operações transacionais em intenções mais relacionais com o seus consumidores, atribuindo, conforme Blodgett, Hill & Tax (1997), grande parte do sucesso dos negócios a habilidade de manter seus clientes atuais satisfeitos e, assim, leais aos seus processos comerciais.

Inspirados em Tax e Brown & Chandrashekaran (1998) os autores entendem que uma das formas de enaltecer o relacionamento com os consumidores é demonstrada por meio dos investimentos que as organizações realizam buscando a excelência em seus processos comerciais e, em especial, nos processos de recuperação de suas falhas de serviço, sendo que este último é tido como um fator importante de diferenciação e manutenção da lealdade de seus consumidores. Afirmam em seu artigo que segundo Blodgett et al. (1997) e Tax et al. (1998) o construto justiça afeta a percepção dos consumidores a partir das dimensões justiça distributiva, justiça processual e justiça interpessoal.

Ainda de acordo com Silva e Lopes (2014) já há alguns estudos sobre a percepção de justiça nos processos de recuperação de falhas e, no Brasil, a principal abordagem sobre o tema está sintetizada nos estudos realizados por Santos e Fernandes (2007). Esses ressaltam haver como lacuna a falta de análise conjunta de um maior composto de antecedentes da lealdade e a ausência da aplicação do modelo em ambientes comerciais altamente concorrenciais, que apresentem barreiras de saída mais baixas. Com esse cabedal os autores apresentam um modelo mais robusto de investigação que utiliza uma maior quantidade de variáveis antecedentes à lealdade dos consumidores, razão pela qual nos detivemos em dar visibilidade e ousar complementar.

Para Silva e Lopes (2014) várias propostas de relacionamento mais refinado com os consumidores desencadearam o desenvolvimento de diversas ações voltadas para o processo de recuperação de falhas. Inspirados em Parvatiyar & Sheth (2000) assumiram que múltiplas operações resultaram na criação de diferentes serviços que foram desenvolvidos e implantados pelas empresas. Fundamentados em Tax et al. (1998) afirmam que a inevitável ocorrência de falhas em serviços propiciou a criação de processos de recuperação, independente se tais serviços são direcionados ou não aos processos de fidelização dos consumidores.

O entendimento dos autores, adotando como referência Berry e Parasuraman (1991); Tax, Brown e Chandrashekaran (1998), é que devido às características de intangibilidade dos serviços, pela existência de certa interdependência operacional e pelo excessivo contato entre clientes e funcionários; o momento do gerenciamento da reclamação pode ser traduzido como o "momento crítico da verdade" na manutenção e desenvolvimento de um relacionamento em longo prazo, resultando em um fator decisivo para a manutenção de posições estratégicas em muitos setores do negócio.

Ainda focado na recuperação de falhas Silva e Lopes (2014) reforçam que, segundo Blodgett, Wakefield e Barnes (1995), varejistas e prestadores de serviço devem entender as respostas aos reclamantes como uma oportunidade de solidificar e fortalecer o relacionamento com seus clientes. A pesquisa dos autores estudados se pautou em entender a percepção dos consumidores sobre os tipos de justiça presentes nos resultados recebidos de suas indicações de falhas sofridas nas relações de troca com um varejista nacional e na influência dessa percepção nos antecedentes de lealdade. Teve como objetivo principal identificar e responder sobre qual a influencia da justiça nos antecedentes da lealdade dos consumidores após

um processo de recuperação de falhas no varejo.

Foram formuladas a seguintes hipóteses submetidas à validação:

Quadro 1 – Hipóteses

Hipótese	Enunciado
H1a	Existe relação positiva entre a justiça distributiva e a satisfação do consumidor, em uma situação de recuperação de falha no varejo
H1b	Existe relação positiva entre a justiça distributiva e a qualidade percebida pelo consumidor, em uma situação de recuperação de falha no varejo
H1c	Existe relação positiva entre a justiça distributiva e a confiança do consumidor, em uma situação de recuperação de falha no varejo
H2a	Existe relação positiva entre a justiça processual e a satisfação do consumidor, em uma situação de recuperação de falha no varejo
H2b	Existe relação positiva entre a justiça processual e a qualidade percebida pelo consumidor, em uma situação de recuperação de falha no varejo
H2c	Existe relação positiva entre a justiça processual e a confiança do consumidor, em uma situação de recuperação de falha no varejo
H3a	Existe relação positiva entre a justiça interpessoal e a satisfação do consumidor, em uma situação de recuperação de falha no varejo
H3b	Existe relação positiva entre a justiça interpessoal e a qualidade percebida pelo consumidor, em uma situação de recuperação de falha no varejo
H3c	Existe relação positiva entre a justiça interpessoal e a confiança do consumidor, em uma situação de recuperação de falha no varejo
H4	A satisfação do consumidor se relaciona positivamente com a lealdade ao varejista, em uma situação de recuperação de falha no varejo
H5	A qualidade percebida pelo consumidor se relaciona positivamente com a lealdade ao varejista, em uma situação de recuperação de falha no varejo
H6	A confiança dos consumidores se relaciona positivamente com a lealdade ao varejista, em uma situação de recuperação de falha no varejo
H7	Em uma situação de recuperação de falha no varejo, quanto maior for o valor percebido, maior será a lealdade do consumidor
H8	Em uma situação de recuperação de recuperação de falha no varejo, quanto maior for o custo de mudança, maior será a lealdade do consumidor
H9	Em uma situação de recuperação de falha no varejo existe relação positiva entre as atitudes dos consumidores e a lealdade com o fornecedor de serviços
H10	Em uma situação de recuperação de falha no varejo existe relação positiva entre o comportamento dos consumidores e a lealdade com o fornecedor de serviços

Fonte: Adaptado de Silva e Lopes (2014)

O artigo de Silva e Lopes (2014) aponta para uma leitura de que os resultados encontrados no seu teste das hipóteses possibilitam a afirmação que o modelo

teórico proposto fora robusto para o fim a que se propôs. Assumem que a análise dos caminhos e a confirmação ou não de suporte às hipóteses testadas tornaram viável identificar as relações sugeridas no estudo, como a percepção dos diversos julgamentos da justiça pelos consumidores reclamantes e a identificação específica da influência da Percepção da Justiça na Satisfação, na Qualidade Percebida e na Confiança. Apontam ainda que a relação entre a Justiça, em sua composição tridimensional, e os antecedentes da Lealdade foi identificada.

3. DISCUSSÃO E PROPOSIÇÕES TEÓRICAS

É de extrema relevância, nesta fase do ensaio, estabelecer um liame entre os conceitos iniciais, o que foi desenvolvido pelos autores Silva e Lopes (2014) e o vir a ser preconizado por Meneghetti (2011). Pensar outras variáveis como antecedentes da lealdade numa situação de falha de serviços, nesse contexto, impõe observar o que é percepção ao se reportar à construção do olhar:

> "... só podemos perceber formas, ou ordenações que sejam delimitadas. O que não conseguimos delimitar, nem conseguimos perceber. Assim, em qualquer área do conhecimento, a compreensão depende da noção de limites – percebemos a partir de limites que se estabelecem no ato da percepção. Temos que aceitá-lo como um espaço fundamental de nosso próprio ser. [...] só assim podemos conceituar o que sejam as várias unidades, as partes e as totalidades com que lidamos em nossa experiência: reconhecendo os significados das delimitações presentes, ou dando novos significados a novas possíveis delimitações." (NOVAES et al., 1988, P. 174)

Os autores Silva e Lopes (2014), qualificando o estudo como complexo, nos projeta epistemologicamente a pensar sobre a complexidade do tema e, por decorrência, dada a necessidade de validade da argumentação, ao princípio de complementaridade de Niels Bohr, onde:

> "as provas obtidas em condições experimentais distintas não podem ser contidas num esquema único, mas devem ser consideradas complementares no sentido de que apenas a totalidade dos fenômenos exaure a informação possível sobre o objeto" (STRATHERN; PAUL, 1999, P. 75)

Interpretando o discurso podemos deduzir que não pode existir um único esquema geral e que podemos utilizar um conjunto de esquemas complementares para cobrir o mesmo campo. Esse pensar nos possibilita extrapolar o entendimento sobre o ambiente de falha para o ambiente de serviço com suas interações objetivas e subjetivas entre o consumidor e o fornecedor numa atmosfera de prestação de serviços a partir dos seus movimentos próprios. Sendo assim, o tratamento da reclamação se constitui apenas um eixo importante para separar a insatisfação e a satisfação, o que nos remete a uma forma de gerenciar o processo de falha de serviço com uma visão para além da ocorrência e reparação da falha em si e de suas

percepções decorrentes, com impacto na lealdade.

É fato da relação comercial que essas interações entre as partes podem ocorrer com frequência e intensidade em diversos momentos diferentes do que o que confere a inevitável ocorrência de falhas, com impacto positivo ou negativo na lealdade do consumidor. A Figura 1 ilustra bem o ambiente de complexidade a observar:

Figura 1 – Modelo conceitual proposto – ciclo virtuoso do serviço.

Fonte: Elaborado pelo autor

O ambiente de serviço entre clientes e consumidores e seus protagonismos decorrentes é construído a partir da intensidade e frequência com que diversos encontros de serviços e horas da verdade se estabelecem, incluído as compras e recompras. Uma falha de serviço, cuja reclamação não é recuperada ou recuperada de forma insatisfatória põe em risco o Ciclo Virtuoso do Serviço pela insatisfação do cliente e seus comportamentos decorrentes. Mais ainda, uma falha reclamada sem nenhuma ação de recuperação oferecida, em uma relação com alto grau de relacionamento, ou seja: intensa e com frequência, faz com que os consumidores, se sintam traídos (GRÉGOIRE et al. 2009), podendo surgir daí a gênese do desejo de vingança (GRÉGORIE; FISHER, 2006). Desejo de vingança esse de onde redundam intensões de deserção e retaliação (ALBUQUERQUE et al., 2010, p.2) que, mitigadas fenomenologicamente, a partir de atitudes de recuperação de falha por parte do fornecedor, fazem surgir antecedentes de lealdade, com relações entre as partes, a serem validadas empiricamente no tempo e no espaço.

P_a = A intensão de deserção exerce um impacto positivo na lealdade com o

esforço de recuperação de falha por parte do fornecedor.

P_b = A intensão de retaliação exerce um impacto positivo na lealdade com o esforço de recuperação de falha por parte do fornecedor.

Não seria razoável inferir, sem se valer do conforto da pesquisa empírica, que P_a e P_b seriam suportadas sem considerar a priori antecedentes com potencial de mediar a relação entre as intenções de deserção e retaliação, e a lealdade, dada a condição extrema de insatisfação. Nesse sentido o comportamento do fornecedor e o sentimento do consumidor são fundamentais e há uma lacuna considerável de estudos, dada à premissa de que a insatisfação consolidada nos remete, conforme estudos anteriores, a custos altos de recuperação de clientes. Com isso somos desafiados a entender como o relacionamento entre cliente e fornecedor pode mediar as intenções de deserção e retaliação, e a lealdade.

Adentrando no campo das emoções existem evidências que sugerem que reações emocionais associadas às experiências de consumo podem ter um impacto significativo nas avaliações dos consumidores. As emoções são reconhecidas como sendo relevantes na compreensão dos consumidores através de diversas perspectivas diferentes, mas, surpreendentemente, elas ainda têm recebido pouca atenção em trabalhos relacionados a falhas e sua recuperação (SCHOEFER; ENNEW, 2005). Como numa situação de falha de serviço ou em qualquer outra circunstância da relação entre as partes não se sabe se o desempenho de produtos ou serviços impacta no desempenho de vendedores ou vice e versa (WIDMIER et al. 2002). Daí é importante aferir se esse cuidado na relação, que passa inclusive pela capacitação dos funcionários tornando-os habilidosos em estabelecer empatias, pode determinar o sentimento de emoções positivas no consumidor, impactando positivamente na lealdade, mesmo numa situação de falha de serviços.

P_c = A empatia edificada na relação de serviço exerce um impacto positivo na mediação entre a intenção de deserção e lealdade numa situação de falha de serviço.

P_d = A empatia edificada na relação de serviço exerce um impacto positivo na mediação entre a intenção de retaliação e lealdade numa situação de falha de serviço.

Em que pese o exercício de proposições teóricas acima e, como já assumido anteriormente, uma das formas de enaltecer o relacionamento com os consumidores é demonstrada por meio dos investimentos que as organizações realizam buscando a excelência em seus processos comerciais, em especial nos processos de relacionamento interpessoal e recuperação de suas falhas de serviço, este último tido até então como um fator importante de diferenciação e manutenção da lealdade de seus consumidores (TAX, BROWN & CHANDRASHEKARAN, 1998). Como já é sabido há uma lacuna de falta de análise conjunta de um maior composto de antecedentes da lealdade e a ausência da aplicação do modelo em ambientes comerciais altamente concorrenciais, que apresentem barreiras de saída mais baixas (SILVA e LOPES, 2014). Esses antecedentes, como por exemplo, a capacitação, cuidado, tempestividade, atenção, empenho, etc., tendo a justiça percebida e sua tridimensionalidade como categoria ou outra a aferir sua força numa

situação de recuperação de falha de serviço, podem mediar várias relações com a lealdade que podem ser consideradas em estudos futuros, pois uma série de influências contextuais moderam essas relações requerendo refinamentos nas análises dos processos de recuperação de serviço (MAGNINI et al., 2007), impactando no sentimento de lealdade do cliente.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As falhas na prestação de serviço aumentam o risco de perda do cliente, não obstante, uma recuperação de serviço adequada possa fomentar a retenção do cliente e, portanto, evitar sua perda (MATOS et al., 2007). A teoria do paradoxo de uma recuperação de serviço afirma que a satisfação do cliente diante de um processo de falha e recuperação pode ser inclusive superior a sua satisfação prévia antes da falha. (NEIRA et al., 2009). Depois de uma falha na prestação do serviço o cliente pode ou não reclamar, no caso de não reclamação pode decidir abandonar a relação; enquanto que no caso de reclamação oferece à empresa a possibilidade de solucionar o problema e também pode abandonar a relação, a depender da recuperação de serviço oferecida (NEIRA et al., 2009).

Como afirma DIAZ et al. (2009), em seu artigo explorando o comportamento de satisfação do consumidor em serviços bancários, como erros e inconvenientes em serviços não podem ser completamente evitados as empresas estão buscando maior qualidade nos serviços e, em consequência, maior lealdade dos clientes. Então, a resposta efetiva às reclamações de clientes, tornou-se muito importante e a recuperação de uma falha de serviço com sucesso pode ser a diferença entre a retenção e a deserção. Dessa forma o tratamento de reclamação de uma forma gerenciável com uma visão além da ocorrência e reparação da falha em si é essencial.

Portanto, pensar sistemicamente soluções de serviço, falha e tratamento de reclamação, bem como conhecer as percepções e práxis comportamentais diversas decorrentes, de clientes e fornecedores, é muito importante para qualquer serviço, pois garante aderência ao fenômeno recompra. Identificar a relação entre a justiça, em sua composição de tridimensionalidade, e os antecedentes de lealdade torna-se um caminho crítico para essa garantia numa situação de falha de serviços, podendo essa ser extrapolada em condições de se identificar novos determinantes de lealdade. Essas relações e outras potencialmente identificadas conferem poder ao fornecedor de intervir na forma de mitigar ou até evitar os efeitos negativos da falta de lealdade do consumidor conferindo resultados positivos para o negócio.

Não obstante a esse entendimento, superar a forma de gerenciar o processo de falha de serviço com uma visão para além da ocorrência e reparação da falha em si, bem como de suas percepções decorrentes, com impacto na lealdade, se constitui um desafio também a ser superado considerando a subjetividade imanente das relações interpessoais e as diversas interações que compõem a dinâmica do serviço. Quanto mais construtos desenvolvidos e quanto mais hipóteses suportadas em

pesquisa forem criadas nesse sentido mais próximo estaremos da excelência do praticar o Ciclo Virtuoso do Serviço. Para isso é essencial mergulhar no entendimento dos movimentos e do comportamento e atitudes das partes que compõem a relação, clientes e fornecedores, estes, tanto do pessoal da linha de frente como dos bastidores e demais membros que fazem o ambiente de serviço de varejo, o que confere, mediante intervenções gerenciais para a retenção do cliente, incluindo capacitação de pessoal com vistas a uma boa interação, condições do fornecedor se manter no mercado, se beneficiando de recompras sistemáticas.

Tudo isso necessita ser exaustivamente testado empiricamente salvaguardando o tripé confiabilidade, consistência interna e validação, com vistas ao reconhecimento pela comunidade acadêmica.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, F. M. F.; PEREIRA, R. C. F.; BELLINI, C. G. P. Do Repertório de comportamentos anticonsumo: retaliação e vingança no ciberespaço. In: **ENCONTRO DE MARKETING DA ANPAD (EMA)**, 4., 2010, Florianópolis (SC). **Anais.** Florianópolis: ANPAD, 2010.

BERRY, L.; PARASURAMAN, A. Marketing services: competing through quality. **New York**, NY: The Free Press, 1991.

BLODGETT, J. G.; WAKEFIELD, K. L.; BARNES, J. H. The effects of customer service on consumer complaining behavior. **The Journal of Services Marketing**, Santa Barbara, v. 9, n. 4, p. 12, 1995.

BLODGETT, J. G.; HILL, D. J.; TAX, S. S. The effects of distributive, procedural, and interactional justice on postcomplaint behavior, **J. Retailing**, v. 73, n.2, 185-210, 1997.

CASADO-DIAZ, A. B.; NICOLAU-GONZALBEZ, J. L. Explaining consumer complaining behaviour in double deviation scenarios: the banking services. **Service Industries Journal**, v. 29, n. 12, p. 1659-1668, December, 2009.

GARBARINO, E.; JOHNSON, M. The different roles of satisfaction, trust and commitment for relational and transactional consumers. **J. Marketing**, v. 63, 1999.

GRÉGORIE, Y.; FISHER, R. J. Effects of relationship quality on customer retaliation, **Market Lett**, v. 17, p. 31-46, 2006.

GRÉGORIE, Y.; TRIPP, T. M.; LEGOUX, R. When customer love turns into lasting hate: the effects of relationship strength and time on customer revenge and avoidance. **Journal of Marketing**, v. 73, p. 18-32, 2009.

JONES, T.; SASSER, W. Why satisfied customers defect. **Harvard Business Review**, v.

73, n. 6, p. 88-99, 1995.

MAGNINI, V. P.; FORD, J.B., MARKOWSKI, E. P.; HONEYCUTT, E. D., Jr. The service recovey paradox: justifiable theory or smoldering myth? **Journal Service Marketing**, v. 21, n. 3, p. 213-225, 2007.

MATOS, C. A. De.; FERNANDES, D. V. Der H.; LEIS, P. R.; TREZ, G. A cross-cultural investigation of customer reactions to service failure and recovery. **Journal of International Consumer Marketing**, v. 23, p. 211-228, 2011.

MENEGHETTI, F. K. O que é um ensaio-teórico? **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15 n. 2, Março-Abril, 2011.

NEIRA, C.V.; CASIELLES, R. V.; ARGÜELLES, V. I. Comportamiento de abandono de la relación de um cliente com la empresa em un contexto de fallo y recuperación del servicio. **Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa**, n. 40, Septiembre, 2009.

NOVAES, A. O Olhar. In: OSTROWER, F. (Org). **A Construção do Olhar**. São Paulo: Companhia das Letras, 1988. p. 174

PARVATIYAR, A.; SHETH, J. The domain and conceptual foundations of relationship marketing. In: J. Sheth, & A. Parvatiyar, **Handbook of Relationship Marketing**, Thousand OAKS, Sage, 2000.

SANTOS, C. P.; FERNANDES, D. V. D. H. A recuperação de serviços e seu efeito na confiança e lealdade do cliente. **RAC-E**, v. 1, n. 3, Art. 3, set-dez, 2007.

SCHOEFER, K.; ENNEW, C. The impact of perceived justice on consumer's emotional responses to servisse complaint experiences. **Journal of Services Marketing**, v. 19, n. 5, 2005.

SILVA, M. A. da; LOPES, E. L. A influência da justiça nos processos de recuperação de falhas no varejo, **RAC**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 1, art. 3, p. 37-58, jan-fev, 2014.

STRATHERN, P. Bohr e a teoria quântica em 90 minutos, Rio de Janeiro, Zahar, 1999.

TAX, S. S.; BROWN, S. W.; CHANDRASHEKARAN, M. Customer evaluations of service complaint experiences: implications for relationship marketing. **Journal of Marketing**, v. 62, n.2, p. 60-76, 1998.

WIDMIER, S.; JR. D. W. J. Examining the effects of service failure, customer compensation, and fault on customer satisfaction with salespeople. **Journal of Marketing Theory and Pratice**. p. 63-74, Winter, 2002.

ABSTRACT: The retail service, the fail, the complaint dealing and the diverse behavioral perceptions and praxis due to the relationship between clients and

providers currently make up hall of integration challenges of knowledge in service. Thinking jointly the several subjects, in a integrated and adherent way to the scientific acknowledgement constitutes the goal of this theoretical essay. Based on study investigating the influence of the justice in retail fail recovery processes, theoretical propositions were developed and categories of loyalty antecendents in fail situation complementing groups of loyalty antecendents in a broader and sistemic way were indentified, admitting the cultural environment and the movement of the service rendering as a generator part of inputs for building comprehension on the service fail phenomenon and its possible managerial solutions, bearing in mind the systematic repurchase and the maintenance of what we title in the essay the " Service Virtuos Cycle".
KEYWORDS: Fails, Complaint Dealing, Service Recovery, Justice Perception, Loyalty Antecedents, Repurchase.

CAPÍTULO XXIII

PRECIFICAÇÃO DE IMÓVEIS E SEUS ELEMENTOS AGREGADORES DE VALOR SOB A VISÃO DO CONSUMIDOR: UMA ANÁLISE DO MERCADO IMOBILIÁRIO DE JOÃO PESSOA - PB

Suellen Ferreira Campos Fabres
Pierre Lucena Raboni
Karen de Lucena Cavalcanti
Rafael Gomes Cavalcanti

PRECIFICAÇÃO DE IMÓVEIS E SEUS ELEMENTOS AGREGADORES DE VALOR SOB A VISÃO DO CONSUMIDOR: UMA ANÁLISE DO MERCADO IMOBILIÁRIO DE JOÃO PESSOA - PB

Suellen Ferreira Campos Fabres
Universidade Federal de Campina Grande
Campina Grande - PB
Pierre Lucena Raboni
Universidade Federal de Pernambuco
Recife - PE
Karen de Lucena Cavalcanti
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba
João Pessoa - PB
Rafael Gomes Cavalcanti
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba
João Pessoa - PB

RESUMO: Este estudo objetivou verificar as variáveis significativas que são incorporadas ao valor percebido dos imóveis por parte dos compradores, além de identificar o perfil dos potenciais consumidores da cidade de João Pessoa - PB. A base de dados foi obtida em levantamento realizado durante o VI Salão de Imóveis da Paraíba de 18 a 20 de outubro de 2013, na cidade de João Pessoa - PB. A análise dos dados foi realizada com o auxílio dos softwares SPSS 17.0 e Microsoft Excel 2007. Os resultados demonstraram que o perfil dos consumidores compõe-se, na maioria, por mulheres (64%), a faixa etária da amostra entre 30 e 49 anos, e o estado civil representado por pessoas casadas (68%). Observou-se que os entrevistados preferem comprar um apartamento, novo e pronto para morar, com até 50 m^2, com pretensão de aquisição até o final de 2014. Os atributos preferenciais na percepção do consumidor foram agrupados em fatores, tais como Itens de luxo do imóvel, comodidade, ambiente interno do imóvel, dentre outros. Sugeriu-se para pesquisas futuras a realização de estudos que aborde o processo de precificação dos imóveis, equacionando as ofertas e demandas do mercado imobiliário na cidade de João Pessoa – PB.
PALAVRAS-CHAVE: Precificação de Imóveis; Consumidor; Mercado Imobiliário.

1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, alguns fatores passaram a influenciar, significativamente, o setor habitacional no Brasil, tais como a migração rural para a zona urbana, o índice de envelhecimento populacional e as modificações nos padrões familiares. Modificações estas que concederam as diferentes classes sociais poderes aquisitivos, incentivados por políticas de créditos governamentais

voltadas para o mercado imobiliário, como o Programa Minha Casa, Minha Vida.

O ponto chave do Sistema Habitacional é a erradicação de déficit de moradia, que em conjunto com a formação de novas famílias e a necessidade de reposição ou renovação das unidades habitacionais existentes, impulsionam a oferta de empreendimentos residenciais destinados a suprir tais demandas.

Com base nessa perspectiva, surge o comprometimento por parte dos empresários em atender às necessidades e anseios da população. Essa preocupação refletirá, por sua vez, nos custos das unidades habitacionais, e tal reflexo desprenderá uma adequada análise na composição dos preços. Todavia, a visão do consumidor sobre valorização do produto, pode não ser considerada pelos empresários no momento de precificação, o que de fato implicará na diferenciação da visão de valores, o que prejudicará a venda do imóvel.

Analisar, minuciosamente, a correlação existente entre a precificação dos imóveis e o que é idealizado pelos consumidores, trará, aos empresários, maior flexibilidade na mensuração dos custos, além de beneficiar a classe populacional que terá imóveis com os perfis desejados e valores esperados. Além de analisar a variação existente entre o custo imposto pelo mercado imobiliário e o custo justo a ser pago pelo consumidor, que acaba deixando de adquirir sua moradia por falta de interesse no empreendimento ou falta de condições para aquisição, prolongando, deste modo, a erradicação de déficit habitacional de João Pessoa-PB.

Frente aos aspectos destacados, surgem questionamentos pertinentes à problemática da pesquisa em questão: Quais são os fatores e/ou atributos valorizados pelos potenciais compradores de imóveis em João Pessoa, determinantes para sua escolha e aquisição? E finalizando, o valor esperado para atender às expectativas e os limites de aquisição do consumidor estão em equilíbrio ou há um desacordo quanto ao desejo e o poder de adquirir?

O objetivo desta pesquisa está em responder tais questionamentos, ao verificar as variáveis significativas que são incorporadas ao valor percebido dos imóveis por parte dos compradores, tendo como campo de estudo a capital da Paraíba, João Pessoa, por pouca exploração da temática sobre esta localidade e por inviabilidade de custos deste estudo em outros campos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. TEORIA DO COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

A teoria do consumidor parte da perspectiva em se estabelecer a influência dos fatores ambientais no processo de decisão de compra dos indivíduos. Não há previsão do pensar humano e sim do agir frente a fatores considerados pelos indivíduos a partir de seus objetivos e restrições de consumo.

Para Hall e Lieberman (2003) a Teoria do Consumidor objetiva explicar como grandes grupos de indivíduos reagem e são afetados pelas alterações em seu

ambiente econômico. Essa explicação comportamental dar-se através da curva de demanda, onde ao desenhar a reação do consumidor para uma série de preços, gerando uma curva de demanda de um bem, com uma inclinação para baixo, onde essa inclinação representa o efeito de substituição ou renda.

De acordo com a Teoria Econômica do Consumidor, os economistas supõem que os consumidores escolhem a melhor cesta de bens que eles podem adquirir, com base em três principais conceitos para o entendimento do comportamento do consumidor sob o aspecto microeconômico: Preferências do Consumidor, Restrições Orçamentárias e Escolhas do Consumidor.

2.2. MODELOS HEDÔNICOS DE PREÇOS

Em meio à formação de preços de bens ou serviços há aqueles onde sua mensuração diverge do método padrão de observação, em que a presença de variáveis incorporadoras de valores são identificadas. Ao contrario, de um produto comercial como um alimento, o imóvel absorve um conjunto de variáveis que vão além das características observáveis, e tais pontos, considerados como intrínsecos, possuem suma relevância e peso do momento de auferir o valor final de um empreendimento imobiliário.

A Abordagem dos Modelos Hedônicos de Preços teve início em 1966, por Lancaster, onde o autor observou que havia uma necessidade de teoria que explicasse a relação das características intrínsecas que compõem um bem com diferentes aspectos dos demais, ou um bem com características particulares, como é o caso do imóvel. O autor constatou que um bem é medido por suas características internas, onde o consumidor demonstra suas preferências, baseado nesses fatores e não no bem em si, e esse foi o diferencial inovador da teoria imposta por Lancaster.

Para um melhor entendimento do Modelo, observou-se o significado da nomenclatura “hedônico”, que originou-se do termo hedonismo como sendo a doutrina geral do prazer. Deste modo, e a partir do contexto da busca pelo prazer humano, relacionou-se o modelo hedônico como aquele mensurador do grau de realização ou prazer que um bem pode proporcionar ao indivíduo. Com esse conceito percebe-se que o modelo hedônico vem explicar a preferência do consumidor com base nos atributos desejados por este.

A aplicação do modelo hedônico dar-se econometricamente, cujos preços implícitos são estimados por análise de regressão de primeira etapa, onde o preço do produto ou bem, regride em características na construção de índices de preços hedônicos. Os indivíduos divergem de desejos e opiniões, onde um apartamento com mais de duas garagens é mais propício pra um indivíduo, do que um apartamento em frente a uma praça ou praia. E o modelo é voltado para valorar tais características, como número de quartos, vizinhança, localização, dentre outros.

Neves, Montezuma e Laia (2010, p.353) explanam que, “A função hedônica aplicada ao activos imobiliários é uma regressão múltipla, onde o preço (ou renda) do imóvel (variável dependente) é função de um conjunto de atributos que

caracterizam o imóvel (variáveis independentes ou explicativas)."

2.3. VARIÁVEIS OBSERVADAS NA FORMAÇÃO DE PREÇO IMOBILIÁRIO

O estudo sobre os fatores que contribuem para a formação do preço imobiliário não é recente, todavia possui uma abordagem e abrangência restrita. Este tópico reúne os principais resultados e conclusões das pesquisas já realizadas sobre a temática supramencionada. Tais informações servirão de comparativo com os possíveis resultados que serão obtidos nesta pesquisa.

Costa (2002) ao definir preço explana que sua composição é realizada a partir da disposição do consumidor em quanto pagar pelo bem ou serviço que está sendo adquirido. O autor ainda complementa que no segmento imobiliário os consumidores atribuem mais importância ao que eles entendem como valor do que propriamente ao preço, valor este que pode ser representado pela localização, estrutura de lazer, qualidade da construtora, dentre outros.

Estudos anteriores buscaram identificar quais os fatores levados em consideração na precificação de um imóvel e quais são as variáveis e atributos que mais se destacaram ao gosto do consumidor. De acordo com Lima Júnior (1993, p.06), em relação ao valor de um bem ou serviço, "O produto terá tanto mais qualidades quanto seus atributos, relacionados com localização, vizinhança, acessibilidade, desenho, dimensões e qualidade intrínseca dos materiais e acabamentos, se aproximarem daquilo que deseja o comprador."

O autor supramencionado afirma que em relação ao setor imobiliário, considerando a particularidade de cada imóvel, há um preço para cada transação de produtos que apresentem semelhança. Num empreendimento, cada transação acaba sendo ajustada para as possibilidades do comprador, criando, para cada uma das suas unidades, uma determinada combinação de preço como forma de pagamento. (LIMA, 1993,p.07)

Posterior ao modelo hedônico de Rosen (1974), Palmquist (1984), constatou em sua pesquisa que a vizinhança, os aspectos estruturais do imóvel e a localização foram atributos de interesse do consumidor, e por ter aplicado seu estudo em mais de uma localidade, este apresentou diferenças nas variáveis observadas, tais como número de banheiros, ar condicionado e vagas de garagem.

Em sequência aos estudos temporais ao de Rosen (1974) e Palmquist (1984), Kanemoto (1988) estimou como variáveis as amenidades externas, relacionadas com a qualidade dos serviços públicos e os atrativos ambientais da região do imóvel. E finalizando os estudos internacionais acerca dos modelos hedônicos propostos nessa dissertação, Leeuw (1993), identificou que o número de unidades, a área do imóvel e a quantidade de banheiros foram considerados como atributos essenciais no empreendimento.

Ao analisar estudos brasileiros sobre a temática, Silva (2006) em seu estudo intitulado "Fatores Condicionantes na aquisição de imóveis na cidade do Recife", objetivou investigar e determinar esses fatores traçando o perfil das pessoas que já

haviam adquirido imóveis ou que pretendiam adquirir um ou mais imóveis, considerando a dinâmica e as diversas características do mercado imobiliário. De acordo com os resultados do estudo, o autor constatou que as variáveis que mais condicionavam de forma qualitativa um comprador de imóvel no momento da aquisição foram renda familiar, fonte de renda, recursos disponíveis, o valor do imóvel, o valor financiado, valor da prestação e localização do imóvel.

Seguindo um raciocínio mais social do comportamento de consumidor face às características que lhe são pertinentes no momento da aquisição do imóvel, Neto (2002) e Arraes e Sousa (2008) buscaram em suas pesquisas traçar quais seriam os atributos que o consumidor prioriza ao adquirir um bem, a partir do modelo de preços hedônicos. A intenção de Neto (2002) foi de responder quais as características relevantes e qual é a forma de relacionamento entre os preços e as características no mercado imobiliário do Rio de Janeiro. Em seus resultados, o autor concluiu que dentre as variáveis mais relevantes para estimar o preço do imóvel, estão divididas entre características físicas (a distância do imóvel ao centro da cidade, o tamanho do imóvel, a quantidade de unidades, garagens existentes no prédio, e o número de blocos), características de segurança (ocorrência de roubos e apreensão de drogas), características de vizinhança (utilidade e lazer) e as características *dummies* (se as unidades existentes no prédio possuem a mesma quantidade de quartos e a disponibilidade ou não de serviços de hotelaria).

Arraes e Sousa (2008) também buscaram estudar os determinantes econômicos que contribuem para a formação dos preços do mercado imobiliário, todavia seu campo de estudo foi a cidade de Fortaleza, delimitando sua buscar ao analisar o ponto de vista dos agentes econômicos de demanda. Os resultados da pesquisa apontaram que a característica determinante na formação de preço dos imóveis em Fortaleza, relaciona-se aos aspectos urbanos, tais como: mobilidade e poluição sonora em regiões escolares, lixo hospitalar e aspectos ambientais em setores litorâneos, contudo a evidência está nos aspectos negativos dessas características. Outros fatores influentes foram o nível de lazer do bairro e a boa estrutura urbana.

Um estudo mais específico sobre as variáveis influentes na precificação de imóveis é a pesquisa de Albuquerque, Melo e Souza (2007), *Ativo Ambiental e Preço de imóvel em Recife: um estudo exploratório a partir da utilização do método dos preços hedônicos*, cujo resultado do estudo apontou que os indivíduos são dispostos a pagar em média 13% a mais dos imóveis próximos as áreas verdes e 9% para imóveis próximos a corpos d'água.

Hermann (2003) realizou um estudo sobre o preço implícito nas amenidades urbanas, aplicando o modelo hedônico a partir dos dados do mercado de imóveis no município de São Paulo, chegando a conclusão de que a proximidade das estações de trem, a presença de área verde e o zoneamento estritamente residencial valorizam o imóvel, enquanto que a criminalidade reduz o seu valor.

Semelhante ao modelo de pesquisa que Albuquerque et. Al (2007), Amrein (2010) aborda em sua dissertação, Capital Humano e Capital Urbano: O impacto das escolas nos preços dos imóveis no município de São Paulo, o estudo específico de

um fator e sua influência nos preços imobiliários residenciais. O objetivo de Amrein (2010) foi de investigar o impacto da proximidade e da qualidade das escolas nos preços residenciais em São Paulo (Capital), uma vez que há na cidade um sistema no ensino público que possui como pré-requisito de matrícula a proximidade da residência à Escola. De modo inesperado, o resultado indicou que, em média, não há influência de tal aspecto na precificação dos imóveis, sendo os fatores de proximidade aos principais centros de empregos da cidade e características da vizinhança que prevalecem no processo de decisão sobre a localização da residência.

Pode-se observar que entres esses estudos supramencionados, há um método de pesquisa em comum, o modelo de preços hedônicos e para um melhor entendimento a tabela 1 apresenta um resumo dos autores e das variáveis observadas em seus estudos. A próxima secção destina-se a esclarecer o conceito e aplicabilidade do modelo no mercado imobiliário.

VARIÁVEIS	AUTORES
Vizinhança, estrutura do imóvel e localização	Palmquist (1984)
Qualidade no serviço público e atrativos ambientais.	Kanemoto (1988)
Nº de unidades, área do imóvel e quantidade de banheiro.	Leeuw (1993)
Distância ao centro, tamanho do imóvel, quantidade de unidades, garagens e número de blocos.	Neto (2002)
Proximidade a estação de trem, área verde e zoneamento residencial.	Hermann (2003)
Renda familiar, valor do imóvel, valor da prestação e localização do imóvel.	Silva (2006)
Áreas verdes e Corpos D' Água	Albuquerque, Melo e Souza (2007)
Lazer e Boa estrutura urbana	Arraes e Sousa (2008)
Proximidade ao centro e vizinhança	Amrein (2010)

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 1. Atributos Identificados por meio de modelos hedônicos

2.4. UMA VISÃO GERAL DO MERCADO IMOBILIÁRIO DE JOÃO PESSOA – PB.

João Pessoa foi fundada no atual bairro do Varadouro, às margens do Rio Sanhauá, por Martim Leitão e Colonos vindo de Pernambuco, no dia 04 de novembro de 1585. A cidade recebeu três nomes até chegar a atual nomenclatura, Nossa Senhora das Neves (1585), Frederickstadt (1634 à 1654), Parahyba até 1930, onde em julho do mesmo ano foi rebatizada para João Pessoa, em homenagem ao Governador do Estado da Época. Dividida em Cidade Alta e Cidade Baixa, no período colonial, sendo interligadas por ladeiras.

Atualmente, a cidade é detentora de um território de 211.475 $km^{2,}$ sendo 130 km banhados pelo Oceano Atlântico, e possuindo o ponto mais Oriental das

Américas, a capital paraibana abriga uma população de mais de 723.515 habitantes, de acordo com o último censo do IBGE 2010. De acordo com a estimativa do déficit habitacional brasileiro (2007 – 2011) por municípios (2010) realizado por Furtado et. Al (2013), a Paraíba, em 2010, apresentou um déficit de 124.851 domicílios, o que representa 11,9% do total de imóveis ofertados, sendo 33.623 unidades precárias, 53.703 em coabitação, 33.223 por excedente de aluguel e 9.305 por adensamento de aluguel.

Observando os dados da capital paraibana, em 2000 o número de domicílios era de 155.048,00 para uma população de 597.934 habitantes, passando para 213.256 habitações para 723.515 habitantes em 2010. Considerando a região metropolitana de João Pessoa, com as cidades adjacentes, observa-se a existência de um déficit habitacional de 20,9 mil domicílios, segundo dados do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA. O mesmo levantamento demonstra que o déficit habitacional na cidade atinge principalmente as famílias com até três salários mínimos, justamente a parcela da renda que é requisito no programa Minha Casa, Minha Vida.

Nas tabelas 2 e 3 estão distribuídos os quantitativos de imóveis particulares permanentes por condição de ocupação e por tipo. A partir de tal análise observamos que os imóveis existentes na cidade 61,43% são terrenos próprios e quitados, e que a preferência quanto ao tipo predomina a casa com 73,8%.

CONDIÇÃO DE OCUPAÇÃO	QUANTIDADE
PRÓPRIO	148.260
ALUGADO	54.476
CEDIDO	9.534
CEDIDO DE OUTRA FORMA	8.498
CEDIDO POR EMPREGADOR	1.036
EM AQUISIÇÃO	17.254
PRÓPRIO JÁ QUITADO	131.006
OUTRA CONDIÇÃO	986

Fonte: IBGE,2010.

Tabela 2: Distribuição de Domicílios Particulares Permanentes por Condição de Ocupação no Município de João Pessoa - PB.

TIPO	QUANTIDADE
Apartamento	44.366
Casa	157.415
Casa de Vila ou Condomínio	10.883
Cômodo, cortiço ou cabeça de corpo	592

Fonte: IBGE, 2013.

Tabela 3: Distribuição de Domicílios Particulares Permanentes por Tipo no Município de João Pessoa – PB.

Outro aspecto a ser observado no mercado imobiliário de João Pessoa é a verticalização em ascendência, visualizada de acordo com o gráfico 1, onde a série 1 corresponde ao imóvel tipo apartamento e a série 2 ao tipo casa, e

consequentemente, o aumento no quantitativo de pessoas optativas por esse tipo de habitação. Contudo, os empreendimentos residenciais, tipo apartamento, estão iniciando disputa com os condomínios fechados, opção residencial em ascensão, cuja diferencial é a privacidade e segurança aliadas ao bem-estar da casa.

Fonte: Elaboração própria com auxílio do Excel. Dados do relatório mensal do CRECI/PB.
Gráfico 1 – Quantidade de imóveis ofertados em João Pessoa quanto ao tipo.

Em relação à demanda e oferta de imóveis em João Pessoa, o último relatório de demanda do Conselho Regional de Corretores de Imóveis da Paraíba – CRECI/PB do mês de setembro aponta que foram ofertados 4.774 unidades imobiliárias, sendo 54 vendidas.

3. METODOLOGIA

De acordo com a definição da metodologia, o método de pesquisa a ser escolhido torna-se peça-chave fundamental para a veracidade das informações analisadas e apresentadas à sociedade. Considerando tal relevância, esse esutdo trata-se de uma pesquisa de caráter exploratório, uma vez que buscará informações a respeito de uma hipótese sobre a precificação de imóveis. Além de descritivo e quali-quantitativo ao relacionar as informações obtidas com as hipóteses apresentadas, e de documentação direta, cuja base de dados foi obtida por meio de levantamento realizado durante o VI Salão de Imóveis da Paraíba de 18 a 20 de outubro de 2013, na cidade de João Pessoa – PB, tendo como amostra 384 respondentes.

A análise descritiva dos dados foi realizado com o auxílio dos softwares *Statistical Package For The Social Sciences* – SPSS 17.0 e Microsoft Excel 2007, sendo usado na análise estatística, apenas o SPSS 17.0. Quanto ao método estatístico, esta pesquisa limitou-se à aplicar a Análise Fatorial, uma vez que o objetivo é estimar os fatores considerados pelo comprador na aquisição de um imóvel e não a estimação do valor do imóvel em si.

3.1. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Inicialmente será descrito o perfil sociodemográfico dos entrevistados, a fim de verificar as características do público-alvo desta pesquisa, tais como idade, estado civil, escolaridade, renda familiar e empregabilidade.

Os resultados obtidos demonstraram que o perfil dos consumidores é composto, em sua maioria, por mulheres (64% ou 246 entrevistados), sendo a faixa etária da amostra entre 30 e 49 anos, e o estado civil representado por pessoas casadas (68% dos entrevistados). Quanto ao nível de escolaridade, predominou um público com o ensino médio completo ou cursando o nível superior, e a atividade profissional de empregados de empresa privada, com renda entre 1 e 2 salários mínimos.

3.2. CARACTERIZAÇÃO DO IMÓVEL DESEJADO

A preferência expressa por 66% dos entrevistados está em adquirir um imóvel novo, pronto para morar, um segundo patamar está a compra do imóvel na planta com 22% respondentes. Quanto ao tipo de imóvel, o apartamento segue como o mais procurado com 62% de escolha da amostra, todavia o imóvel tipo casa obteve uma percentagem significativa de 38%, logo há demanda para os dois tipos de habitações.

Em relação à área da unidade habitacional, 160 respondentes (42%) procuram imóveis com até 50 metros quadrados, seguidos de 109 entrevistados (28%) que desejam uma área de 50 a 75 m². Observa-se no gráfico 2 que quanto maior é a área do imóvel, menor a percentagem dos interessados em adquiri-la.

Fonte: Pesquisa Direta.
Gráfico 2 – Área do Imóvel Desejada pelos Entrevistados.

Outro ponto a ser observado a seguir, no gráfico 3 são os bairros mais desejados para a compra do imóvel. A demanda está distribuída entre quatorze bairros, sendo os mais vistos: Bancários (15,6% dos entrevistados), Bessa (14,3%), Valentina (12,5%) e Colinas do Sul (11,4%). De acordo com o gráfico 4, o que

diferenciam esses bairros dos demais é o preço, representando a opinião de 69,9% dos respondentes.

Fonte: Pesquisa Direta.
Gráfico 3 – Bairros desejados para compra do imóvel.

Fonte: Pesquisa Direta.
Gráfico 4 – Motivos para a escolha do bairro.

3.3. ATRIBUTOS VALORIZADOS NA PERCEPÇÃO DOS COMPRADORES

No decorrer da coleta de dados, os entrevistados foram questionados quanto ao grau de importância acerca dos 40 (quarenta) atributos relacionados aos imóveis, em relação a localização, e ambientes internos e externos.

Os respondentes assinalaram as alternativas de acordo com uma escala Likert onde a alternativa variava do número um, valor mínimo sinalizando não ter importância, até o número cinco, cujo valor representa muita importância na decisão de compra.

Para a análise de tais atributos foi empregado o método de Análise Fatorial, a fim de agrupar as variáveis em fatores de acordo com seu grau de relação entre si. Todavia, anteriormente, realizou-se o teste Alpha de Cronbach para medir a

confiabilidade dos dados, considerando um valor mínimo de 0,7 para ser aceito. O resultado obtido foi de 0,895, validando a confiabilidade dos dados coletados.

Os fatores resultantes da Análise Fatorial foram nomeados de acordo com o perfil das variáveis agrupadas, sendo resumidos na tabela 4, a seguir:

FATORES	DESCRIÇÃO COM VARIÁVEIS
1	**Itens de luxo do Imóvel:** Gerador, área gourmet, número de elevadores, vista para o mar, água quente à gás, dependência de empregada, salão de festa, coleta seletiva,mais de uma garagem, próx. ao shopping e praia.
2	**Comodidade:** Supermercado, farmácia, hospital e proximidade do trabalho.
3	**Ambiente interno do imóvel**: Quantidade de banheiros, quantidade de quartos, quantidade de suítes, quantidade de ambientes de sala, varanda e a área do imóvel.
4	**Proximidade à áreas de lazer:** Praça pública, parques e áreas verdes e instituições religiosas.
5	**Estrutura do prédio:** Número de apartamentos por andar, número de pavimentos e andar do apartamento.
6	**Segurança:** Ter sistema de segurança, e ser próximo a delegacia/policiamento.
7	**Atrativos do Imóvel:** Ser nascente e ter poço artesiano.
8	**Interação Social:** Vizinhança e ser próximo de Escolas/Faculdades.

Fonte: Adaptado do SPSS. Pesquisa Direta.

Tabela 4 – Resumo dos Fatores

Analisando a relação entre os atributos e o perfil sociodemográfico, foi possível observar que o sexo masculino valoriza mais atributos do que o feminino, estes reagiram positivamente aos fatores de luxo do imóvel (ter gerador, área gourmet, vista para o mar, dentre outros) e comodidade (Proximidade à supermercado, farmácia, hospital e trabalho) onde tal atributo chama atenção por ter influência negativa no sexo feminino. Outros aspectos positivos na visão masculina foram o ambiente interno do imóvel e a interação social (vizinhança). Estes últimos itens também foram valorizados, apenas pelos casados, que também tiveram a proximidade com as áreas de lazer (Parque, praça e instituições religiosas) um aspecto positivo na decisão de escolha do imóvel.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a finalidade de dar continuidade aos estudos sobre mercado imobiliário, esta pesquisa teve como proposta investigar os atributos de preferência dos compradores de imóveis de João Pessoa –PB.

A relevância deste estudo está em fornecer informações reais, uma vez que se trata de pesquisa direta, do mercado imobiliário de João Pessoa – PB, em que tais informações servirão de subsídio para as construtoras, financiadoras e

compradores, como base para planejamentos quanto as necessidades e expectativas dos potenciais consumidores do mercado em questão.

Os resultados obtidos demonstraram que o perfil dos consumidores é composto, em sua maioria, por mulheres (64% ou 246 entrevistados), sendo a faixa etária da amostra entre 30 e 49 anos, e o estado civil representado por pessoas casadas (68% dos entrevistados). Quanto ao nível de escolaridade, predominou um público com o ensino médio completo ou cursando o nível superior, e a atividade profissional de empregados de empresa privada, com renda entre 1 e 2 salários mínimos.

Em relação ao tipo do imóvel, os entrevistados preferem comprar um apartamento, novo e pronto para morar, com até 50 metros quadrados, pretendendo adquirir o imóvel em até um ano do período a contar do período da pesquisa. Os bairros mais citados como preferíveis estão os Bancários (15,6%), Bessa (14,3%), Valentina (12,5%) e Colinas do Sul (11,4%), sendo estes escolhidos devido ao preço praticado. (Opinião de 69,9% dos respondentes).

Os atributos apontados como preferenciais na percepção do consumidor foram agrupados em oito fatores: Itens de luxo do imóvel, comodidade, ambiente interno do imóvel, proximidade às áreas de lazer, estrutura do imóvel, segurança e interação social, com base na aplicação da Análise Fatorial. Tais fatores foram relacionados com o perfil sociodemográfico dos entrevistados, com a finalidade de especificar como os atributos influenciam na decisão de compra na escolha do imóvel.

O resultado apontou que todas as características do perfil (Sexo, estado civil, escolaridade, renda e atividade profissional) responderam de forma diferente ao atributo de segurança, rejeitando a hipótese H_0. Os itens de luxo também teve resposta diferente ao nível de escolaridade, renda e atividade profissional.

A correlação entre o perfil sociodemográfico e os fatores demonstrou que os homens preferem imóveis próximos aos serviços básicos (supermercado, hospital, trabalho, dentre outros) agrupados no fator comodidade, além de preferir imóveis com itens de luxo (gerador, vista para o mar, área gourmet, etc), e os fatores de ambiente interno do imóvel e interação social (Vizinhança e Escolas). As mulheres apresentaram preferência quanto a estrutura do imóvel e sua proximidade a áreas de lazer.

É possível observar que quanto maior a renda, maior a valorização dos atributos, com exceção dos itens de ambiente interno e comodidade, em que a renda é inversamente proporcional à influência desses fatores, fato também verificado no grau de escolaridade.

Outro ponto de observação desta pesquisa foi a estimação do perfil financeiro, onde este é composto por uma renda familiar em sua maioria entre 1 e 2 salários mínimos, com pretensão de pagar um valor de até R$ 100 (Cem mil reais), em parcelas de até R$ 500 (quinhentos reais). Comparando a área do imóvel pretendida, e o valor a ser pago, com dados do CRECI/PB dos valores do metro quadrado por bairro referente ao mês de setembro de 2013, é possível verificar que com base nesses valores, um imóvel com 50 metros quadrados (área pretendida)

estaria custando em média R$ 157 mil reais nos Bancários, R$ 199 mil reais no Bessa, R$ 93 mil reais no Valentina e R$116 mil reais no Colinas do Sul. Logo, os valores praticados não estão em significativa discrepância com os valores pretendidos pelos consumidores. Outra observação a ser feita com relação ao perfil financeiro é que este é formado por 52% de respondentes que se enquadram no programa Minha Casa, Minha Vida, o que justifica o percentual de renda familiar de até 2 salários mínimos.

Por fim, este estudo apresentou limitações quanto a extensão do campo para coleta de dados, além de estar restrito à verificação dos atributos preferíveis pelo consumidor e a identificar o perfil sociodemográfico do público-alvo, o que justifica a utilização de apenas um método estatístico para análise dos dados, uma vez que o objetivo é de estimar os atributos, para que estes possam ser utilizados na formação do preço do imóvel.

Como sugestões para pesquisas futuras seria relevante a realização de estudos que aborde o processo de precificação dos imóveis, equacionando as ofertas e demandas do mercado imobiliário na cidade de João Pessoa – PB. Além de análises dos atributos preferíveis pelas classes econômicas A e B, utilizando esta pesquisa como comparativo dos resultados.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS ENTIDADES DE CRÉDITO IMOBILIÁRIO E POUPANÇA – ABECIP, disponível em: <http://www.abecip.org.br/> Acesso: 14 mai. 2013

ALBUQUERQUE, Erica Emereciano; MELO, Andrea Sales Soares de Azevedo; SOUZA, Hermino Ramos de. **Ativo Ambiental e Preço de Imóvel em Recife**: Um estudo exploratório a partir da utilização do método dos preços hedônicos. Anais do VII Encontro Nacional da Sociedade Brasileira de Economia Ecológica.Fortaleza, Ceará, 2007.

AMREIN, Carla J. **Capital Humano e Capital Urbano:** O impacto das Escolas nos preços dos imóveis no município de São Paulo. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo. São Paulo, 2010.

ARRAES, Ronaldo A.; SOUSA FILHO, Edmar de. **Externalidades e Formação de Preços do Mercado Imobiliário Urbano Brasileiro**: Um estudo de caso. Revista de Economia Aplicada, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 289-319, abr./jun. 2008.

AWH, Robert Y. **Microeconomia:** Teoria e aplicações. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1979.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Expansão do Crédito Habitacional.** Boletim Regional do Banco Central do Brasil: Julho de 2010. Disponível em: <www.bcb.gov.br> Acesso em: 15 dez. 2013

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. Demanda Habitacional no Brasil, 2012. Disponível em: <http://downloads.caixa.gov.br/_arquivos/habita/documentos_gerais/demanda_habitacional.pdf> Acesso: 27 jun. 2013

DANTAS, Rubens Alves; MAGALHAES, André Matos; VERGOLINO, José Raimundo de Oliveira. Um Modelo Espacial de Demanda Habitacional para a Cidade do Recife. **Estudos Econômicos** [online]. 2010, vol.40, n.4, p. 891-916.

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO. **Déficit Habitacional no Brasil 2008.** Ministério das Cidades, Secretaria Nacional de Habitação. Brasília, 2011.

HALL, Robert E.; LIEBERMAN, Marc. **Microeconomia:** Princípios e Aplicações. São Paulo: Pioneira, 2003.

HAIR, Jr. Joseph F.; BABIN, Barry; MONEY, Arthur H.; SAMOUEL, Philip.**Fundamentos de métodos de pesquisa de Administração.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

HERMANN, Bruno Martins. **Estimando o Preço Implícito de Amenidades Urbanas:** Evidências para o Município de São Paulo. Dissertação (Mestrado) - Universidade de São Paulo - USP, São Paulo, 2003.

ÍNDICE IMOBILIÁRIO – IMOB/ Bm&fBovespa. Disponível em: <http://www.bmfbovespa.com.br/indices/ResumoIndice.aspx?Indice=IMOB&idioma=pt-br>, Acesso: 14 mai. 2013.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Censo Demográfico 2010.** IBGE, 2013. Disponívelem: <www.ibge.gov.br>Acessoem: 14 mai. 2013.

LANCASTER, K. A New Approach to Consumer Theory. **Journal of Political Economy**, Vol. 74, nº 02, p. 132-157, 1966.

LIMA JUNIOR, João R. **Planejamento do produto no Mercado Habitacional.**São Paulo: EPUSP, 1993.

NAPOLITANO, Giuliana. Imóveis: O Brasil na elite mundial. **Revista Exame**. São Paulo, ed. 971, jun. 2010.

NETO, Eduardo F. **Estimação do Preço Hedônico**: Uma aplicação para o mercado imobiliário da cidade do Rio de Janeiro. 2002. 48 f. Dissertação (Mestrado) – Escola de Pós Graduação em Economia, Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 2002.

NEVES, João C.; MONTEZUMA, Joaquim.; LAIA, Amaro N. **Análise de Investimentos Imobiliários**. Alfragide: Texto, 2010.

PALMQUIST, Raymond B. Estimating the Demand for the Characteristics of Housing. **The Review of Economics and Statistics.**Vol. 66, nº 03, p. 394–404, 1984.

ROSEN, Sherwin. Hedonic Prices and Implicit Markets: Production differentiation in

pure competition. **Journal of Political Economy**, Vol. 82, n. 1, p. 34-55, 1974.

SILVA, Júlio José Lopes da. **Fatores Condicionantes na Aquisição de Imóveis na Cidade do Recife**. 2006. 99 f. v. 1. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2006.

SILVA NETO, Odilon Saturnino. **Formação dos Preços de Imóveis em Recife:** Uma visão a partir da percepção do comprador. Recife: O Autor, 2011.

VARIAN, Hal R. **Microeconomia:** Princípios básicos. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

REAL ESTATE PRICING AND ITS ELEMENTS VALUE AGGREGATORS UNDER THE CONSUMER VISION: AN ANALYSIS OF THE REAL ESTATE MARKET OF JOÃO PESSOA - PB

ABSTRACT: This study aimed to determine the significant variables that are incorporated into the perceived property value by the buyers and to identify the profile of potential consumers in the city of João Pessoa - PB. The database was obtained in a survey conducted during the VI Hall Properties of Paraíba 18 to 20 October 2013, in the city of João Pessoa - PB. Data analysis was conducted by using SPSS 17.0 and Microsoft Excel 2007. Results showed that the consumer profile consists mostly of women (64%), the age of the samples between 30 and 49, and marital status represented by married people (68%). It was observed that the respondents prefer to buy an apartment, new and ready to move, with up to 50 m^2, with proposed acquisition by the end of 2014. Preferred attributes on consumer perceptions were grouped into factors, such as luxury items property, amenity, indoor property, among others. It was suggested for future research to conduct studies that address the process of pricing property, equating the supply and demand of real estate in the city of João Pessoa - PB.
KEYWORDS: Pricing Real Estate, Consumer, Real Estate Market

CAPÍTULO XXIIII

TEORIA DAS FILAS: UM OLHAR NO SETOR DE SUPERMERCADOS

Tiago Galdino Borges da Silva
Vitor Hugo Nepomuceno Silva
Carlos Rodrigues da Silva

TEORIA DAS FILAS: UM OLHAR NO SETOR DE SUPERMERCADOS

Tiago Galdino Borges da Silva
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
tgbsilva@fazenda.ms.gov.br
Vitor Hugo Nepomuceno Silva
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
vhnsilva2@hotmail.com
Carlos Rodrigues da Silva
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
pcrsilva@terra.com.br

RESUMO: As filas causam incômodo, seja em um processo produtivo seja entre pessoas. O estudo da formação das filas por meio dos preceitos da Teoria das Restrições, bem como de possíveis soluções encontradas no estudo da Teoria das Filas apresenta-se como oportunidade para pesquisa. Este trabalho teve como objetivo conhecer, entender e analisar os modelos de filas para atendimentos aos clientes em um supermercado. A abordagem da pesquisa foi qualitativa e descritiva, sendo o método adotado o estudo de caso em um supermercado no município de Paranaíba-MS. Para a coleta das informações foi realizada entrevista estruturada, bem como a observação não-participante. Para a análise foi utilizado o método de análise de conteúdo. Os resultados apontaram as características da formação de filas e ações para diminuí-las.
PALAVRAS-CHAVE: Supermercados. Teoria das Filas. Teoria das Restrições.

1. INTRODUÇÃO

As filas são processo que comumente incomodam, seja em um processo produtivo seja entre pessoas. A formação da fila decorre do não nivelamento entre o *input* e o processamento (a entrada/chegada ao sistema é maior que a sua capacidade de processamento. Daí decorre que um excedente se forma antes do processamento. No caso do processo produtivo é comum que os transtornos ocorram em forma de aumento nos custos de produção bem como de estocagem (principalmente de produtos em processo). No caso das pessoas, o desconforto apresenta-se na irritação das pessoas. Esse transtorno (seja de produção, seja de pessoal) é uma preocupação para os gestores que buscam alternativas para minimizar o problema. Haja vista que as pessoas evitam locais com filas. Assim, a atuação dos gestores busca minimizar o problema e evitar a perda de clientes, ou mesmo aumento de custos no processo produtivo.

Duas teorias decorreram de estudos desse problema: a teoria das restrições e a teoria das filas. Ambas como o propósito de melhor entender o problema e possibilitar alternativas que possam amenizar ou mesmo eliminar este problema –

a formação das filas.

Há um descompasso entre o que se percebe na formação de filas no processo de transformação (industrial) e no atendimento público (às pessoas). No caso das pessoas há o desconforto e a respectiva insatisfação, o que é um elemento que também precisa ser estudado. As filas de pessoas são observadas nos atendimentos em órgãos públicos (como hospital, INSS etc.) ou mesmo em empresas particulares, como os bancos, lotéricas, supermercados etc. A sazonalidade ou a mudança nos inputs (entradas de pessoas) também é outro fator que torna o estudo das filas necessário.

No caso dos supermercados, observa-se tanto a presença das pessoas na formação das filas, bem como o fator sazonalidade: há maior formação de filas em horários específicos, como no período matutino (para compra de pães) ou por volta do meio-dia (para compra de comida pronta ou complemento para o almoço). As particularidades inerentes aos supermercados e à formação das filas remetem à seguinte pergunta, orientadora desta pesquisa: Qual o modelo de fila que mais se adapta ao atendimento oferecido por um supermercado?

Com vistas a responder à pergunta de pesquisa, o objetivo deste trabalho foi o de entender e analisar o modelo de filas que melhor adequa ao atendimento dos clientes em um supermercado de porte médio, no município de Paranaíba-MS.

A importância deste trabalho pode ser estabelecida a partir de duas diferentes percepções: a primeira refere-se à possibilidade de compor o rol de pesquisas científicas, podendo ser direcionadora ou servir de subsídio para futuras pesquisas; ainda, no aspecto prático, pode auxiliar o empresário na proposta de ações que otimize seu processo de formação/organização das filas. Outrossim, observa-se a oportunidade e viabilidade do trabalho dado ao acesso permitido pela empresa pesquisada, a qual propiciou o acesso ao ambiente pesquisada, bem ofereceu informações por meio de resposta à entrevista.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Visando a subsidiar a pesquisa de campo, as informações coletadas focaram as filas. Em um primeiro momento definiu as filas, vindo a seguir com a apresentação da teoria das restrições e finalizando com as teorias das filas.

2.1. O QUE SÃO FILAS?

Para Hillier e Lieberman (2010) a fila é o local em que os clientes ficam em espera antes de ser atendidos. Uma fila é determinada pelo número máximo de clientes ou produtos permitidos que ela pode conter. Quanto ao espaço, existe dois tipos de filas; as finitas ou as infinitas. O sistema de filas finitas é determinado principalmente em virtude do limite de espaço, haja vista que em alguns processos de filas existe uma limitação física da quantidade de espaço na fila ou mesmo no

ambiente em que a mesma está inserida. No sistema de filas infinitas, observa-se que não há restrições quanto ao crescimento da fila.

Uma fila é gerada quando unidades ou clientes ao chegarem ao posto de atendimento não conseguem ser atendidos de imediato, tendo que aguardar em espera ocasionalmente. Os elementos que esperam e os que estão em atendimento constituem uma fila. A estrutura básica é bastante genérica, podendo a teoria das filas ser aplicada em muitas situações. Em geral uma fila resulta da falta de programação entre as chegadas e os serviços. Na maioria dos casos é impossível ou inviável programar, assim, as filas se tornam inevitáveis mesmo que não pretendidas (TORRES, 1966).

Conforme Amidani (1975) fila é qualquer agregado de sujeitos em espera de um serviço. Ela é formada quando a demanda corrente de clientes é maior que a oferta corrente de serviços. A fila é caracterizada pela ordem de atendimento e não por apenas estar um cliente atrás de outro. O processo de filas tem quatro elementos básicos: chegadas, serviços, disciplina da fila (maneira como são convocados os elementos e sua ordem) e os canais (paralelos, seriados, singulares).

Uma fila decorre em função do congestionamento de um sistema, podendo ser de pessoas, serviços ou produtos à espera de atendimento ou processamento. A fila pode ocorrer por causa da sazonalidade ou funcionamento deficiente de um sistema. De maneira simplificada um sistema de filas é composto por elementos que necessitam ser atendidos em um posto de serviços e que de forma eventual precisam esperar a disponibilidade do posto para realizar o seu atendimento (ANDRADE, 2011).

As filas fazem parte de nosso cotidiano, pois, em diversos tipos de empresas necessitamos aguardar o atendimento, e se ocorrer o congestionamento ocasionará formação de filas. O fenômeno das filas não se limita ao ser humano, ele ocorre também entre os processos de uma máquina, por exemplo. A eliminação da espera acarretaria em custos desproporcionais, assim, o objetivo é ponderar entre o menor custo e a maior eficácia do sistema (TAHA, 2008).

2.2. RESTRIÇÕES

Quem mencionou a Teoria das restrições pela primeira vez foi Eliyahu Moshe Goldratt no livro A Meta que se baseia na existência de **restrições** ou **gargalos**. Um gargalo é um recurso na qual a capacidade é menor do que a demanda a teoria das restrições também é conhecida como TOC (do inglês, *Theory of Constraints*). Existem dois tipos de restrições: as físicas e não físicas. As restrições físicas são os recursos como máquinas, equipamentos, instalações, sistemas etc. As restrições não físicas são as demandas por um produto, ou procedimento corporativo. (VIDAL, 2009).

A teoria das restrições é um método que busca evitar que as empresas possam se prejudicar devido aos limites controláveis. O conceito da teoria das restrições diz que qualquer empecilho que limita o mais adequado funcionamento do sistema (GUS, GASPARETO, 2015). Para Goldratt e Cox (1997) a teoria das

restrições é uma metodologia de raciocínio e gerenciamento inovadora que dá ênfase as restrições organizacionais, evitando com que as mesmas possam prejudicar nos lucros da empresa e limitar o alcance de seus objetivos e metas.

Para aplicar a teoria das restrições é necessário seguir pelo menos essas 5 etapas: 1) Identificação da restrição ou gargalo do sistema. 2) Exploração máxima do gargalo ou restrição. 3) Subordinação do restante do sistema à exploração da restrição ou gargalo. 4) Elevação da restrição do sistema. 5) Retorno ao primeiro passo, ou seja, identificação de novo gargalo ou restrição do sistema se houver (GOLDRATT; COX, 2003).

Esse conceito de restrições exige uma visão sistêmica da organização, isto é, enxergar o processo de produção ao invés de segmentá-lo em diversas unidades independentes (Ex.: Montagem, Fabricação e Distribuição são etapas de um mesmo processo, e não unidades diferentes). Isso assegura que o sistema esteja cabalmente alinhado exclusivamente com uma meta, permite que os gargalos possam ser aprimorados para atingi-la mais naturalmente. Para garantir e efetuar esse controle, a Teoria de Restrições propõe diversas práticas buscando responder às três perguntas básicas: O que mudar? Como mudar? Como motivar a mudança? (NATUCCI, 2013).

Segundo Cox III e Schleier Jr (2013), quando as teorias das restrições são realizadas em medidas operacionais, as benfeitorias são relevantes desde que a restrição se introduza no mercado. No momento que a restrição de uma companhia aparece no mercado e a companhia, simultaneamente, tem uma explicita serventia competitiva, sua acepção óbvia de foco é se lançar no desenvolvimento dessa vantagem competitiva vivente, em vez de se entreter com o avanço contínuo dos processos operacionais.

Para Carvalho e Dias (2006), a Teoria das Restrições tem grande ensejo de aplicação tanto em elaboração como em serviços e novos planejamentos, em razão de todos os casos têm algum tipo de gargalo e o regulamento aplica-se perfeitamente nesses panoramas, sejam as restrições de ordem material ou pessoal. Pacheco (2014) analisou que a evolução da TOC tem sido realizada e investiga a amplitude da TOC fazendo uma análise com a gestão de operações obteve os seguintes achados:

a) A TOC provê um novo modelo em gestão de operações que substitui um defasado consenso de se buscar competência para atingir a meta da organização; desta maneira, a busca da meta em base a uma perspectiva global seria mais congruente para esse novo modelo em gestão de operações;
b) A TOC tem no seu propósito critérios de definição e enquadramento como uma teoria evidente em gestão de operações; no entanto, mais testes empíricos são necessários a fim de legalizar a TOC como uma teoria evidente em operações. Então, a conclusão geral é que, devido ao aprimoramento e evolução do propósito da TOC através dos anos, esta começa a ser debatida e pesquisada na perspectiva de se tornar uma

teoria evidente no campo da gestão de operações. E isso resulta no dever de sucessivas consultas relacionando-a com temas correlacionados e convergentes, como propõe, tendo como exemplo, essa consulta ao debatê-la em repercussão com o Lean e o Seis Sigma já estabilizados.

Avançando no entendimento atual sobre a TOC, Pacheco (2014) ampliou o modelo e, após analisar implementações da TOC, concluiu que:

a) Quando inteiramente executada (processo de pensamento, logística e indicadores de performance), a TOC é uma decisiva filosofia gerencial que resulta em soluções positivas como complemento do ganho, perdas dos níveis de inventário e de despesa operacional, melhorando assim a funcionamento organizacional;
b) Contrariando a ideia de que a orientação ao ganho melhora diretamente o funcionamento organizacional conforme o estudo, conclui que a relação entre a teoria das restrições e a performance institucional decorre da intermediação resultante dos efeitos da TOC. Sendo assim, a execução da TOC não resulta diretamente no desempenho financeiro e de mercado da firma. A conclusão é que a execução da TOC melhora os resultados, que por sua vez impactam afirmativamente no desempenho organizacional. Sendo assim, o resultado da implementação da TOC é proposto primeiramente no nível funcional, mostrando quais métricas relacionadas para a conclusão da TOC poderiam destacar sobre os resultados operacionais e organizacionais. No presente, o Processo de Pensamento da TOC se mostrou eficaz na tomada de decisão em microempresas.

2.3. TEORIA DAS FILAS

A teoria das filas é uma área da probabilidade que tem como objetivo analisar a formação das filas, por meio de pesquisas e estudos que envolvem modelos matemáticos (MARINS, 2011). Segundo Hillier e Lieberman (2010), grande parte da população se sente irritada ao ter que esperar em filas no supermercado aguardando para pagar as compras, nos bancos para fazer um depósito e em muitas outras situações. O tempo excessivo que os clientes perdem em filas é um fator importante tanto na qualidade de vida no país em que se vive quanto na eficiência da economia da nação.

Para Moraes, Silva e Rezende (2011), os sistemas de filas se caracterizam por um processo de chegada de clientes ou de produtos a um sistema de atendimento (beneficiamento, produção) para receber um ou mais serviços, executados por certa quantidade de servidores. As filas ocorrem sempre porque a procura pelo serviço é maior do que a capacidade do sistema de atender a demanda.

Como forma de avaliar o comportamento do sistema de filas, associa-se medidas de desempenho como tempo médio de espera dos clientes na fila, tempo médio de chegada de clientes, probabilidade de encontrar o sistema lotado, entre

outras. Dessa forma, a teoria das filas tenta, através de estudos e análises matemáticas detalhadas, encontrar um ponto de equilíbrio que satisfaça o cliente (ou linha de produção) e seja viável economicamente para o provedor do serviço (HILLIER; LIEBERMAN, 2010).

Segundo Parreira Júnior (2010), a teoria das filas começou a ser estudada há mais de 100 anos atrás, quando em 1909 o matemático dinamarquês das telecomunicações Agner Erlang, começou a trabalhar em aplicar a teoria das probabilidades em problemas de tráfego de telefonia e publicou o primeiro trabalho neste assunto, provando que ligações telefônicas distribuídas aleatoriamente seguiam a lei de distribuição de Poisson. Sendo assim, Erlang é considerado o pai da teoria das filas, que atualmente é um setor da pesquisa operacional que utiliza conceitos básicos de processos estocásticos e de matemática aplicada para analisar o fenômeno de formação de filas e suas características.

Dessa forma, a teoria das filas tenta encontrar um ponto de equilíbrio que satisfaça o cliente e que seja viável economicamente para o provedor de serviço. Para Moreira (2010), a teoria das filas é a alma do conhecimento matemático, introduzido ao fenômeno das filas. É um âmbito de conhecimento em frequente melhoria, utilizando-se constantemente a mais e mais fatos contendo filas. É também uma área de atividade em que muitos especialistas de pesquisa operacional costumam-se especializar.

Um problema de filas típico pode ser descrito com um cliente chegando, esperando pelo serviço (se não forem atendidos imediatamente) e saindo do sistema após serem atendidos. Existem dois tipos de tempo de espera de cliente: o tempo que os clientes gastam na fila e o tempo total do cliente no sistema, que seria o tempo na fila mais o tempo de serviço (MORAES; SILVA; REZENDE, 2011).

As filas não necessariamente precisam ser apenas de humanos, mas podem ser de carros, navios, produtos em esteira (PARREIRA JÚNIOR, 2010). Segundo Marins (2011) nos processos de filas comuns, o padrão de chegada dos clientes é estocástico, ou seja, desenvolve-se no tempo e no espaço conforme as leis de probabilidade. Assim, é necessário conhecer a distribuição de probabilidade descrevendo os tempos entre sucessivas chegadas dos clientes. Também é necessário saber se os clientes podem chegar simultaneamente.

A reação de um cliente ao entrar em um sistema também se torna importante, de maneira que um cliente pode decidir esperar sem nenhum problema, independente do tamanho da fila. Ou por outro lado, o cliente pode decidir não entrar no sistema caso a fila esteja muito grande. Um cliente pode por sua vez entrar na fila, mas depois de um tempo perder a paciência e decidir sair da mesma (HILLIER; LIEBERMAN, 2010).

De acordo com Marins (2011), nos eventos que existem duas ou mais linhas paralelas, os clientes podem mudar de uma fila para outra. Existem duas distribuições teóricas validas para aplicação em teoria das filas. A exponencial que é uma distribuição contínua que normalmente é usada para representar tempos de atendimento, e a de Poisson que é uma distribuição discreta, utilizada normalmente para representar chegadas de clientes ao sistema e também tempo de atendimento.

Grande parte do que foi falado nos padrões de chegada é valido para os padrões de serviço. O processo de serviço pode depender do número de clientes esperando pelo atendimento. Um servidor pode trabalhar mais rápido se a fila estiver aumentando, ou caso contrário pode ficar cada vez mais confuso e acabar se atrapalhando, o que pode afetar seu desempenho.

Existem duas situações gerais em disciplina de prioridade. Na primeira situação que é chamada de preemptivo, o cliente com mais alta prioridade é permitido entrar em serviço independentemente de outro cliente como menor prioridade está sendo servido, de forma que o cliente com menor prioridade é interrompido e tem o seu trabalho reiniciado mais tarde. Já na segunda situação de prioridade chamado de não-preemptivo, os clientes com maior prioridade vão para o início da fila, mas só entram em serviço quando o cliente que está sendo atendido deixa o sistema mesmo que ele tenha uma prioridade baixa (MORAES; SILVA; REZENDE, 2011).

Quando o número de canais de serviços é definido, tipicamente estão sendo determinados o número de estações de serviços paralelos que podem servir os clientes simultaneamente, podendo possuir uma fila para cada servidor, ou uma única fila para atender a todos os servidores (PARREIRA JÚNIOR, 2010). O sistema de fila única é mais rápido que o sistema de filas independentes. Quando um caixa tem a sua própria fila qualquer problema que aconteça paralisa aquela fila completamente. No sistema de fila única, enquanto um caixa resolve um problema, a fila continua andando normalmente. Porém, a maioria dos comércios evitam o sistema de fila única, pois os comerciantes têm aquele pensamento de que fila grande espanta cliente. Um sistema de filas pode ter um único estágio de serviço ou podem ter vários estágios (MARINS, 2011).

Para McManus et al (2004) teoria das filas é amplamente usada em engenharia e na indústria para análise e modelagem de processos que envolvem filas de espera. Esses sistemas apropriados, que permite gestores para calcular o melhor fornecimento dos recursos fixos necessária para atender a uma demanda variável. Com base em tudo que foi descrito para a utilização da teoria das filas pode-se avaliar o comportamento de um sistema de filas e seus parâmetros.

2.4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os métodos e procedimentos de pesquisa utilizados podem ser considerados a partir de três diferentes perspectivas: quanto à abordagem, quanto aos fins e quanto aos meios de investigação. (BARROS; LEHFELD, 2000; PRADANOV; FREITAS, 2013; ROESCH, 2009; VERGARA, 2014).

- Quanto à abordagem, este trabalho caracteriza-se como pesquisa qualitativa;
- Quanto aos fins é uma pesquisa descritiva, metodológica e aplicada;
- Quanto aos meios de investigação é uma pesquisa de campo e um estudo

de caso.

As informações foram coletadas por meio de duas diferentes formas, visando a duas diferentes perspectivas: foi realizada entrevista com o gerente do supermercado, a qual foi orientada por um roteiro de entrevista semiestruturada; ainda, foi realizada observação no local, oportunidade em que se pode confrontar as informações oferecidas pelo gerente com aquilo que se encontrou no local, a partir da percepção dos pesquisadores.

Os procedimentos operacionalizadores foram: organização do material bibliográfico acerca da Teoria das Restrições e da Teoria das Filas, com vistas a subsidiar e direcionar a pesquisa de campo; pesquisa de campo junto ao Supermercado Pioneiro, no município de Paranaíba-MS; análise do material colhida na pesquisa de campo, com vistas a propor um instrumento que possa melhor adequar as filas ao ambiente estudado.

A análise de conteúdo foi utilizada para a triangulação das informações coletadas. Assim, os dados coletados durante a entrevista, as observações realizadas pelos pesquisadores e aquilo que foi encontrado na revisão da literatura foram confrontados de forma analítica.

3. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada no Supermercado Pioneiro, um varejo de médio porte do município de Paranaíba-MS. Como foi exposto na teoria a fila é o local no qual os consumidores ficam na espera de ser atendidos (HILLIER; LIEBERMAN, 2010).

Entende-se neste artigo que as filas ocorrem devido a restrições, afinal um gargalo é quando a capacidade é menor do que a demanda (VIDAL, 2009). Sobre a formação de filas foi observado que ocorrem nos caixas, na padaria, no açougue e na rotisseria. Torres (1966) afirma que uma fila é gerada quando os consumidores não conseguem ser atendidos imediatamente, assim precisam aguardar.

O gerente entrevistado frisou os períodos em que as filas ocorrem: *"[...] Todos os dias ocorrem filas na padaria no começo do dia e no final da tarde. No açougue as filas são formadas mais nos finais de semana e quando há promoções de carne. Já na rotisseria, as filas ocorrem pelo fato do supermercado vender marmitex (comida pronta) no horário de almoço"*. Não foi citado o período em que se foram filas nos caixas, isto porque o movimento de consumidores é muito variável, o número de caixas abertos varia, sendo assim, não foi possível precisar. Outro local que não foi possível definir o período que ocorre a fila foi no hortifrúti. Ressalta-se que existem filas únicas na padaria, no açougue e na rotisseria e múltiplas filas nos caixas.

O gerente apontou a quantidade de funcionários em cada setor e afirmou que a quantidade de colaboradores é suficiente para atender a demanda: *"No açougue existem cinco funcionários. Quando o fluxo de cliente é menor ficam dois funcionários atendendo os clientes e os outros três fazem a desossa, a limpeza e o corte das carnes. Porém, quando a quantidade de cliente aumenta, principalmente*

quando há promoções, ficam quatro funcionários no atendimento. A padaria possui três funcionários, sendo que dois ficam no atendimento e um trabalha na parte de confeitaria. No supermercado existem oito caixas, porém quando o fluxo está baixo, apenas quatro caixas ficam abertos para atendimento". Na pesquisa de campo foram observados estes números e a formação, comum, de filas. Inclusive foi observado que nos horários de 11h30 e 13h40 em muitos momentos não existiram filas.

Para Hillier e Lieberman (2010) muitas pessoas se irritam ao ter que esperar em filas, o tempo que os consumidores perdem em filas é um fator importante tanto na qualidade de vida quanto na eficiência da economia da nação. No supermercado investigou-se sobre o que é realizado quando um cliente deixa de comprar porque a fila está grande, o gerente respondeu que *"Isso não ocorre no supermercado, pois existem os fiscais de caixa. Quando o mesmo está vendo que nos caixas estão sendo formadas filas, ele toma a providência de abertura de mais caixas. Quanto há mais de três clientes esperando na fila de um caixa o fiscal de caixa é acionado para que ocupe um caixa, diminuindo assim as filas no supermercado"*. Os autores, Hillier e Lieberman (2010), continuam ao afirmar que o consumidor pode entrar na fila e depois desistir ou até mesmo nem entrar na fila.

Sobre o treinamento dos funcionários que operam os caixas, e os atendimentos na padaria, no açougue, na rotisseria e no hortifrúti, o gerente expôs que os funcionários estão capacitados (treinados) para terem mais agilidade quando há surgimento de grandes filas, o gerente disse que *"[...] eles utilizam habilidade para evitar grandes filas"*. O entrevistado afirma que os colaboradores são treinados, no entanto, na observação identificou-se uma falha na agilidade de um funcionário do caixa. Capistrano (2009) aponta em sua pesquisa que a falta de treinamento dos colaboradores é o segundo item que mais dificulta o atendimento rápido. Funcionários novos normalmente têm muitas dúvidas em relação a alguns produtos e serviços e sempre precisam de auxilio do chefe imediato para se desvencilhar de situações adversas.

O gerente da empresa afirmou que existem problemas de filas no supermercado, no entanto, existem formas e métodos para gerir as filas e reduzi-las, como aumentar o número de colaboradores capacitados para atender a demanda diária. Além disto, implantar a balança tecnológica para ser pesada direto no caixa reduziria a fila no hortifrúti do supermercado. Morabito e Lima (2000) afirmam que em experimentos aplicados em supermercados dos Estados Unidos aumentando-se o número de atendentes de seis para dez (nos horários de pico) obteve-se uma redução de tempo de espera de 34 minutos para menos de 15 minutos. O volume de vendas cresceu 19% e as reclamações diminuíram cerca de 40%. Os ganhos reais cresceram 17%, compensando o maior custo despendido.

Amidani (1975) ressalta que o processo de filas tem quatro elementos básicos: chegadas, serviços, disciplina da fila e os canais. A seguir são descritos cada um destes elementos no contexto do supermercado analisado:

Uma maneira de avaliar o comportamento do sistema de filas é por meio do tempo médio de espera (HILLIER; LIEBERMAN, 2010). No supermercado, no caso de

ocorrerem filas, o tempo médio que um cliente espera nas diferentes filas para ser atendido é diferente, o gerente apontou que: *"Na fila do açougue e na fila da padaria normalmente os clientes esperam em torno de cinco a seis minutos. Nas filas dos caixas dependendo da quantidade de compras do cliente a espera na fila pode variar de quatro a sete minutos"*. O período de observação durante a semana comprovou isto e também os períodos de formação de filas.

Uma vez que a fila pode ocorrer por causa da sazonalidade (ANDRADE, 2011) foram levantados dados sobre os finais de semana e horários de pico. Sobre se existe um ou mais dias da semana que o supermercado recebe grande quantidade de clientes o gerente disse que nos *"finais de semana e principalmente quando há festividades"*. Acerca dos dias em que o supermercado realiza promoção, foi questionado sobre as estratégias para atendimento mais rápido, o entrevistado disse que *"[...] depende da promoção; final de ano é elaborado"*. No fim de semana o total de filas enfrentadas pelos consumidores no açougue, rotisseria, padaria, hortifrúti e caixa o tempo de permanência nas filas é maior que o mencionado pelo entrevistado, confirmando que a demanda não é atendida pelos colaboradores no fim de semana, para se resolver este gargalo, sugere-se direcionar as ofertas e promoções para o meio da semana em que o fluxo é menor, assim poderia reduzir o número de clientes no fim de semana.

A respeito dos horários de pico no supermercado e se nesses horários ocorrem filas, o gerente respondeu que *"Um dos horários mais movimentados no supermercado é das 16h às 19h. Porém, nos finais de semana o horário de pico é no período matutino. Nos finais de semana, principalmente em dias festivos, ocorrem filas. Já no meio da semana no horário de pico ocorrem filas, mas não são grandes"*. Esta informação sobre o fim de semana corrobora o parágrafo anterior – nos finais de semana o tempo médio nas filas é maior. Segundo Maia (2010) uma das formas de se evitar ou diminuir filas é a conscientização dos clientes em utilizar o atendimento em horários que não há congestionamento. O que acarretaria em um resultado do tipo ganha-ganha entre empresa e consumidor.

A respeito da existência de caixa rápido (pequenos volumes de compra) e atendimento prioritário no supermercado o respondente disse que: *"Existem dois caixas rápidos e um para atendimento prioritário, como idosos, gestantes e deficientes. Porém, esses caixas [de atendimento prioritário] só funcionam quando o fluxo de clientes no mercado é grande"*. Sobre isto Moraes, Silva e Rezende (2011) apontam a situação preemptiva, no qual o consumidor com mais alta prioridade entra no sistema independente de outro consumidor.

Pacheco (2014) uma análise completa da teoria das restrições resulta em soluções positivas melhorando assim a funcionamento organizacional. Durante a entrevista o entrevistado relatou a cultura de haver empacotadores no supermercado, que é algo intrínseco no município de Paranaíba, foi confirmado por meio da observação que o empacotador ajuda a amortizar a restrição da fila. Ainda de acordo com Pacheco (2014) a relação entre a teoria das restrições e a performance institucional decorre da intermediação resultante dos efeitos da teoria das restrições.

As filas fazem parte do cotidiano, em várias situações é necessário aguardar o atendimento, e consequente formação de filas. Afinal a demanda é maior que a capacidade de atendimento, assim devido a restrições, neste caso relacionado número de funcionários, ocorre um gargalo, ou seja, filas. Eliminar a espera acarretaria em custos, sendo assim é importante ponderar menor custo e eficácia. A teoria das filas procura um ponto de equilíbrio que tente satisfazer o consumidor ao mesmo tempo em que seja viável economicamente para a organização (MOREIRA, 2010; TAHA, 2008; VIDAL, 2009).

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo foi desenvolvido com o objetivo de conhecer, entender e analisar o modelo de filas que melhor se adequa ao atendimento dos clientes em um supermercado de porte médio. A literatura apontou para duas principais teorias que estudam as filas: a teoria das restrições e a teoria das filas. Essas teorias evidenciam que as filas implicam em problema nos diferentes tipos de empresas: em empresas de transformação (indústrias), nos comércios e/ou nos prestadores de serviço.

Na pesquisa de campo observou-se que no supermercado pesquisada são utilizados os dois principais tipos de filas: no açougue, na padaria e na rotisseria é utilizado o sistema de fila única; já nos caixas é utilizado o sistema de filas paralelas com atendimentos simultâneos. Destaca-se que em ambos os ambientes a disciplina de prioridade é a não-preemptivo – em que os clientes com prioridade vão para o início da fila, mas só entram em serviço quando o cliente que está sendo atendido deixa o sistema.

Em uma análise entre a literatura e o encontrado no supermercado, observou-se que há um paralelo entre ambos. A fila única seria a de melhor utilização. Desta forma, o supermercado faz utilização da mesma nos ambientes internos (açougue, padaria e rotisseria). No entanto, para os caixas, o ambiente (espaço físico) não é propício ao seu uso, o que, por outro lado, conforme abordado por Marins (2011) aparenta que a fila seja grande, espantando a clientela. Dado a esses dois fatores, nos caixas o uso de filas paralelas (que já é o utilizado pela empresa) foi considerado adequado.

Ainda, a observação confirmou que as filas ocorrem em momentos específicos – principalmente no período da manhã e horário de almoço. Nesse sentido Torres (1966) admoesta que as mesmas se tornam inevitáveis, ou seja, tanto o cliente como o supermercado são sabedores de que tais horários devem ser evitáveis, no entanto as peculiaridades induzem à ocorrência do problema de filas.

Uma vez que os dados desta pesquisa refletem uma realidade em particular – o caso do supermercado Pioneiro, de Paranaíba-MS – esses dados não devem ser generalizados, ainda que a pesquisa possa ser replicada. Assim, considera-se a conveniência de pesquisa quantitativa, que permita comparar diferentes portes de supermercados. Ainda, utilizando-se dos preceitos da teoria das restrições, propõe-se um estudo em que seja testado um aumento do número de caixas no horário de almoço

– destaca-se que durante o período de observação, constatou-se que o quantitativo de caixas permanece o mesmo, haja vista que é o momento em que os mesmos também desfrutam do direito ao horário de almoço.

REFERÊNCIAS

AMIDANI, L. R. A teoria das filas aplicada aos serviços bancários. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo , v. 15, n. 5, p. 26-38, Out. 1975.

ANDRADE, E. L. **Introdução à Pesquisa Operacional**: métodos e modelos para análise de decisões. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2011.

BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de Metodologia**: um guia para a iniciação científica. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

BUSS, L. M.; GASPARETTO, V.; DUCATI, E.; SCHAFER, J. **Teoria das Restrições (TOC)**: utilização em um laticínio catarinense. 2015.

CAPISTRANO, M. W. Causas e soluções para melhoria no tempo de atendimento ao cliente do segmento preferencial da agência Joinville (SC) do Banco do Brasil. 2009. 56 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

CARVALHO, M. F.; DIAS, A. C. S. Aplicação dos conceitos de Teoria de Fila à melhoria do tempo de resposta em computadores de grande porte. In. XIII SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – SIMPEP, 13., 2006, Bauru, **Anais eletrônicos.** p. 1-11, ISSN 1809-7189. Disponível em: <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/523.pdf>. Acesso em: 12 mar. 2016.

COX III, J. F.; SCHLEIER, J. G. **Handbook da Teoria das Restrições**. Tradução Beth Honorato. Porto Alegre: Bookman, 2013.

GOLDRATT, E. M; COX, J. **A Meta**: um processo de melhorias contínua. São Paulo, 1997.

HILLIER, F. S.; LIEBERMAN, G. J. **Introdução à Pesquisa Operacional**. McGraw Hill, 2010.

MAIA, J. D. S. **Gestão e otimização do processo de atendimento bancário**. 2010. 46 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (Departamento de Administração), Universidade de Brasília, Brasília, 2010.

MARINS, F. A S. **Introdução à Pesquisa Operacional**. São Paulo: Cultura Acadêmica:

Universidade Estadual Paulista, 2011.

MCMANUS, M. L.; LONG, M. C.; COOPER, A.; LITVAK, E. (2004). Queuing theory accurately models the need for critical care resources. **The Journal of the American Society of Anesthesiologists**, v. 100, n. 5, 2004.

MORABITO, R.; LIMA, F. C. R. de. Um modelo para analisar o problema de filas em caixas de supermercados: um estudo de caso. **Pesquisa Operacional**, Rio de Janeiro , v. 20, n. 1, p. 59-71, Jun. 2000 .

MORAES, F. G.; SILVA, G. F.; REZENDE, T. A. **Introdução à Teoria das Filas**. Cuiabá: Universidade Federal de Mato Grosso, 2011.

MOREIRA, D. A. **Pesquisa Operacional**: curso introdutório. 2. ed. Cengage Learning: São Paulo, 2010.

NATUCCI, G. **A Teoria das Restrições**: o que é. Rio de Janeiro: Actus. 2013.

PACHECO, D. A. J. **Teoria das Restrições, Lean Manufacturing e Seis Sigma**: limites e possibilidades de integração.Production, v. 24, n. 4, p. 940-956, out./dez., 2014.

PARREIRA JÚNIOR; W. M. **Teoria das Filas e Simulações**. Ituiutaba: Universidade do Estado de Minas Gerais. 2010.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do Trabalho Científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de Estágios e de Pesquisa em Administração**: guias de estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de casos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

TAHA, H. A. **Pesquisa Operacional**: uma visão geral. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

TORRES, O. F. Elementos da teoria das filas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo , v. 6, n. 20, p. 111-127, Set. 1966.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatório de Pesquisa em Administração**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VIDAL, S. **Teoria das Restrições**: principais conceitos e aplicações práticas. Campinas: Unicamp, 2009.

ABSTRACT: Queues cause nuisance, whether in a production process is between people. The study of the formation of queues by means of on the principles of the

theory of constraints and possible solutions found in the study of queuing theory is presented as an opportunity for research. This study aimed to analyze the models queues to customers care in a supermarket. The research approach was qualitative and descriptive, the method adopted the case study in a supermarket in the city of Paranaíba-MS. For the collection of information was carried out structured interviews and non-participant observation. For the analysis we used the method of content analysis. The results showed the characteristics of the formation of lines and actions to reduce them.
KEYWORDS: Supermarket. Queuing theory. Theory of Constraints.

CAPÍTULO XXIV

UMA INVESTIGAÇÃO SOBRE O ENSINO DA CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO NOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO EM GARANHUNS-PE

Gustavo de Lira Santos
Virginia Spinassé de Melo
Abdon Cordeiro de Lima Neto
Vanessa Matias Ferreira

UMA INVESTIGAÇÃO SOBRE O ENSINO DA CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO NOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO EM GARANHUNS-PE

Gustavo de Lira Santos
FAGA / ADM EM FLOW
Virginia Spinassé de Melo
FAGA / ADM em FLOW
Abdon Cordeiro de Lima Neto
FAGA / ADM em FLOW
Vanessa Matias Ferreira
FAGA / ADM em FLOW

RESUMO: Criatividade é uma ferramenta que o ser humano pode usar para facilitar a solução de problemas, é uma habilidade, uma capacidade inata da nossa espécie que precisa ser desenvolvida, uma capacidade-padrão. Nós nascemos com essa habilidade, a capacidade de imaginar coisas, e quando você aplica a imaginação para resolver um problema vira criatividade. Pensando nisso, e sabendo que as habilidades e competências do administrador passam por desenvolver seu lado criativo, essa investigação se propôs a responder o seguimento questionamento: Entres os cursos de Graduação em Administração ofertados na cidade de Garanhuns-PE, quais deles oferecem a disciplina ou o conteúdo de Criatividade e/ou Inovação nas suas grades curriculares? Foi investigado os cursos presenciais e a distância e pode-se notar que apesar de muito se falar da importância da Criatividade para o futuro profissional e a necessidade das empresas conseguirem gerir as inovações, nenhum curso oferece a disciplina com esse título, apenas um trabalha ele como conteúdo programatico.
PALAVRAS CHAVE: Ensino da Administração. Criatividade. Matriz Curriculares. Garanhuns.

1INTRODUÇÃO

Tendo em vista um mundo cada vez mais moderno e robotizado, num futuro próximo o maior diferencial de um profissional será a criatividade e o poder de usa-la para resolver problemas não lineares, que as máquinas não conseguem resolver. Os cursos de graduação em Administração são os formadores dos líderes do futuro e precisam desenvolver, nos seus alunos, essa característica, que ao longo da vida vai sendo podada o uso dela e acabamos acreditando que não somos criativos ou que ela é um dom dado a poucos.

A criatividade tem significados distintos para diferentes pessoas e pode ser definida segundo a perspectiva limitada de diferentes disciplinas como negócios, ciências, música, artes plásticas, teatro, dança e arquitetura. Ser criativo é ter a habilidade de gerar ideias originais e úteis e solucionar os problemas do dia-a-dia. É olhar para as mesmas coisas como todo mundo, mas ver e pensar algo diferente

Numa perspectiva bastante abrangente, a criatividade pode ser definida como o processo mental de geração de novas ideias por indivíduos ou grupos. Uma nova ideia pode ser um novo produto, uma nova peça de arte, um novo método ou, simplesmente, a solução de um problema. Isto quer dizer que a criatividade é um processo e como tal, pode ser estudada, compreendida e aperfeiçoada.

O Objetivo dessa pesquisa é investigar quais cursos de bacheralado em Administração ofertados na de Garanhuns, trabalham o conteúdo Criatividade e inovação, seja como disciplina ou como conteúdo programatico. E os especificos são associar a importância de desenvolver o lado Criativo do aluno de Administração e deixa-lo atento com as inovações do mundo para uma formação pessoal e profissional com um diferencial competitivo. E por fim examinar as leis e normas necessárias para a formação das grades curriculares dos cursos de Graduação em Administração.

A estrutura principal deste estudo é a investigação bibliográfica, que de acordo com Gil (2007, p. 44), "é desenvolvida com base no material já elaborado constituído principalmente de livros e artigos científicos". Orientados pela pergunta de investigação delineou-se um estudo cuja problemática de pesquisa, relaciona aos fenômenos que estão sendo estudados, sendo uma análise considerada descritiva qualitativa, que segundo Bonat (2009, p. 12) "tem como objetivo a proposição de soluções, as quais forneçam uma resposta direta ao problema apresentado, ou prescrevem um modelo teórico ideal para delimitar conceitos, que servirão posteriormente de respostas diretas". O levantamento bibliográfico teve como referências: impressos, meios eletrônicos, consultas de textos, consulta às leis e portarias ministeriais.

A proposta era colocar em prática, também, a metodologia da pesquisa qualitativa que têm se preocupado com o significado dos fenômenos e processos sociais, levando em consideração as motivações, crenças, valores, representações sociais que permeiam a rede de relações sociais (PÁDUA, 2003, p. 33-34). De acordo com Minayo (2001) a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, aspirações atitudes [...] o que corresponde ao espaço mais profundo das relações, dos processos, dos fenômenos [...] possibilitando uma aproximação maior com a temática investigada e um melhor aproveitamento da aprendizagem.

Com o intuito de atingir os objetivos, foi enviado emails a coordenação geral do curso de Administração das universidades com Educação a distância (EAD) e levado um ofício a coordenação do polo presencial solicitando acesso a essas informações. Apesar das promessas de envio só recebemos o material da AESGA.

A amostra escolhida reuni todas as faculdades que oferecem curso de Gradauação em Administração, presencial ou a distância, em Garanhuns. Este tipo de amostra configura-se como não probabilística, intencional, por julgamento (MARCONI; LAKATOS, 1999). Convém ressaltar que os resultados aqui apresentados não representam a análise, mais profunda, que pretendiamos fazer, por limitação de acesso a documentação. Esperamos que em um segundo momento da investigação consigamos promover um debate mais detalhado.

2. CRIATIVIDADE

A criatividade é um pertinente potencial ao ser humano, as potencialidades e os processos criativos não se restringe, a realização desses potenciais são artes que em épocas, são vistas como área privilegiada do fazer humano, onde ao indivíduo parece uma liberdade de ação em amplitude emocional e intelectual inexistente nos outros campos de atividade humana.

Criar é poder dar forma a algo novo, em qualquer que seja o campo de atividade elaborada, é poder dar novas coerências que estabelecem fenômenos para a mente humana, fazendo com que o indivíduo tenha capacidade de compreender e por sua vez ordenar, configurar e dar significados. Nessa busca de ordenações e de significados reside a profunda motivação humana de criar. O indivíduo cria, não apenas porque quer, ou porque gosta, e sim porque precisa, e ele só pode crescer, enquanto ser humano, coerentemente, ordenando, dando forma e criando.

> A percepção de si mesmo dentro do agir é um aspecto relevante que distingue a criatividade humana. Movido por necessidades concretas sempre novas, o potencial criador do homem surge na história como um fator de realização e constante transformação. Ele afeta o mundo físico, a própria condição humana e os contextos culturais. Para tanto, a percepção consciente na ação humana se nos afigura com uma premissa básica da criação, pois além de resolver situações imediatas o homem é capaz de a elas se antecipar mentalmente. Não antevê apenas certas soluções. Mais significativa ainda é a sua capacidade de antever certos problemas. (OSTROWER, 1977, pag. 2)

Um fenômeno de ordem mais geral e menos específica do que os processos de criação é o Potencial Criador, que se da a fim de assinalar o sentido da definição que se efetua nos processos criativos, tomados aqui como processos ordenadores e configuradores. Cada função criativa sedimenta-se certas possibilidades, ao se discriminarem, concretizam-se. As possibilidades, talvez, se tornam reais, com isso excluem outras que até então, hipoteticamente, também existiam. O potencial criador elabora-se nos múltiplos níveis do ser sensível, cultural e consciente do homem, e se faz presente nos múltiplos caminhos em que o homem procura captar e configurar as realidades da vida.

Como pensador criativo é preciso, para começar, da matéria-prima de que são feitas as novas ideias: fatos, conceitos, conhecimento, sentimentos e tudo o mais que possa encontrar. Pode procurar tudo isso nos lugares de sempre. Contudo, é mais provável que encontre algo original se for se aventurar por trilhas menos batidas. Assim se torna um explorador em busca dos materiais necessários para construir sua ideia. No percurso, vai visitar campos desconhecidos, descobrir novos padrões e levantar diversos tipos de informação.

> As ideais que você juntar serão como aqueles pedacinhos de vidro colorido num caleidoscópio. Eles podem formar um desenho, mas, se quiser algo novo e diferente, vai ter que sacudi-lo uma ou duas vezes. E aí que você

> muda de papel e libera seu lado artista. Começa a experimentar outras abordagens. Segue sua intuição. Reorganiza, vira e revira as coisas. Pergunta "e se...?". Estabelece novas relações. Pode até quebrar as regras e criar as suas. Depois disso tudo aparece com uma nova ideia. (OECH, 1994).

Após se ter uma boa ideia, é necessário fazer diversas auto perguntas e analisar se a ideia realmente é boa. Para isso, adota-se uma postura de juiz. Enquanto avalia, pesa criticamente os prós e os contras. Procura falhas na ideia e imagina se o momento é propício. Analisam-se os ricos, questionam-se pressupostos e forma um juízo. Ou seja, toma uma decisão.

Chegando a hora de por ideias em pratica, sabe-se que o mundo não está disposto a aceitar todas as ideias novas que irão surgir, pois a competição é violenta. Se uma ideia der certo, vai ter quer partir para o ataque, levando a ideia ao campo de batalha, onde será preciso desenhar o plano estratégico e tratar pessoalmente para atingir o objetivo, ter disciplina e força para driblar os obstáculos e outros contratempos. É fundamental ter coragem de fazer o que for necessário para transformar a ideia em realidade.

Para sair em busca de novas informações é preciso ser um explorador. Ao transformar dados em novas ideias, ser um artista. Ao ponderar sobre uma ideia, ser um juiz. E por fim, ao colocar uma ideia em prática, é necessário ser um guerreiro.

3 CRIATIVIDADE, INOVAÇÃO E AS EMPRESAS

A criatividade está relacionada com os processos de pensamento que se associam com a imaginação, a invenção, a intuição, a inspiração, a iluminação e a originalidade. A criatividade é a maneira mais valiosa que possa dispor-se e que necessita ser mais aperfeiçoada, principalmente neste momento em que nosso país está passando. Está é uma época em que a criatividade entrará em vigor, pois em um momento de crise financeira soluções para enfrentá-la é fundamental e essencial para uma organização, ela precisa incentivar esse lado criativo dos seus funcionários pois:

> A criatividade é considerada inerente ao indivíduo, e suas habilidades criativas, passiveis de estimulo e desenvolvimento mediante treino, cabendo as organizações desenvolverem ambiente favorável a criatividade, inclusive com políticas de incentivo para ir além da valorização do profissional. (ALENCAR, 1993, p.23).

Há muitas organizações que criam ambientes propícios a criatividade ou a inovação. Há características a serem postas em pratica para ter um clima psicológico predominante na organização, esse clima parte não só da organização como também dos funcionários. Um grau de autonomia em que se dá aos funcionários para ter a liberdade de inovar é umas dessas características, por exemplo, as empresas podem permitir que os funcionários da área de pesquisa passem parte do seu tempo, no desenvolvimento de projetos que não têm a ver com suas obrigações

diárias, mas que podem resultar em algo de interesse para a organização. Amorim e Frederico (2008) apresentam que

> De acordo com a etimologia das palavras, o termo criatividade derivado latim *creare,* que significa criar, inventar, fazer algo novo. Inovação vem do latim *innovare,* que significa tomar novo, mudar ou alterar as coisas, introduzindo nelas novidades.

A organização tem que deixar perceptivo e claro o seu apoio a criatividade, com isso os funcionários percebem que está livre a ter novas ideias e que possuem apoio para possíveis mudanças organizacionais. Beveridge *apud* Alencar (1995, p.7) "a mente humana resiste a uma nova ideia, da mesma forma como o nosso organismo enfrenta um elemento estranho, rejeitando-a com igual intensidade. "

Mesmo no mundo em que vivemos onde a tecnologia prevalece, tanto a organização como os superiores devem estar com as mentes abertas e se sentirem a vontade para arriscar-se, pois estamos vivendo em um mundo onde que arriscar e dá o melhor de si, alcançará seus objetivos e sucesso.

Há muitos debates sobre inovação e pouca produção de inovação. Isso acontece porque no nosso país não há a cultura do uso sistemático da inovação, pois ela é diferente de projetos de possuem melhoria continua, ela gera vantagens ou melhorias em médio ou longo prazo. Mas qual caminho deve ser tomado para ter uma empresa inovadora? O primeiro passo é dar devida importância a inovação, com isso à empresa lançará estratégias e ferramentas que auxiliem a inovação. Outra maneira de gerar inovação é por meio do relacionamento entre o cliente e o fornecedor, onde é gerado um cenário para novos pontos de vista sobre a melhoria nas tomadas de decisões.

No nosso país, inovar nas empresas é difícil porque mudar tornar-se alvo de resistência das organizações seria como um tiro no escuro, a rejeição de novas ideias inovadoras tem sido regra e não exceção em muitas empresas. Por isso, para que uma ideia não morra, é necessário lutar por ela e não deixar que os inúmeros obstáculos de que a sociedade, e até mesmo a organização, dispõe para eliminar sua ideia. Mas inovar faz parte do dia a dia de uma empresa, por esta razão as organizações terão que estar dispostas a introduzir uma inovação e facilitar processos de adaptação dos indivíduos a mudança.

A inovação atualmente anda junto com a automação, que é um sistema automático de controle pelo qual os mecanismos verificam seu próprio funcionamento, efetuando medições e introduzindo correções, sem a necessidade da interferência do homem. No Brasil, há uma evolução da automação comercial desde a década de 90, mesmo depois de quase vinte anos os comerciantes procuram investir na sua região e aproveitar as tendências das tecnologias. A automação comercial confirma e inova aos negócios mais segurança, mais conforto, flexibilidade e rapidez para os clientes.

A criatividade e a inovação são de fato um desafio. Na sociedade atual, é também uma necessidade. O que importa é promover condições para o desenvolvimento do potencial dos funcionários e despertar a consciência das

organizações para as competências. A criatividade por si só não basta. É preciso programa-la. Transformá-la em uma inovação através de novos produtos, serviços, etc., senão ela não passa de uma cogitação e não se transforma em ação.

4 O CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO NO BRASIL

A Lei 4769, de 09.09.65, estabeleceu a profissão de Técnico de Administração, acrescendo ao Quadro de Atividades e Profissões anexo à Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei n. 5452, de 01.05.43, que dispôs sobre o exercício de tal profissão. Adiante, o Decreto 61934, de 22.12.67, regulamentou o exercício profissional referido e constituiu os Conselhos Federal e Regionais dos Técnicos de Administração. Em parecer n. 307/66, de 08.07.66, tendo em vista a Lei 4769, o relator conselheiro, à época do Conselho Federal de Educação, Prof. Durmeval Trigueiro, nos termos da Lei de Diretrizes e Bases, Lei 4024, de 20.12.61, exprimiu as diretrizes para fixação do currículo mínimo do Curso de Administração. Resolução do Conselho Federal de Educação, com base no citado parecer, fixou os mínimos de conteúdo e duração do curso. Foram estabelecidas as matérias de estudo, com carga horária mínima de 2700 horas/aulas.

Adiante, através da Lei 7321, de 13.06.85, alterou-se a denominação de Técnico de Administração para Administrador. Ficou criada a categoria profissional de Administrador, retificando-se o regulamento na denominação, apenas. A partir de então, desenvolveu-se no Brasil um movimento para rediscutir a formação do Administrador, resultando em nova Resolução do Conselho Federal de Educação a respeito. Após parecer n. 433/93, do relator conselheiro, Prof. Layrton Borges, precedido de análises e considerações, foi expedida a Resolução n.2-CFE, de 04.10.93, que fixou os mínimos de conteúdo e duração do Curso de Graduação em Administração, habilitando para o exercício da profissão de Administrador.

O Conselho Nacional de Educação/ Câmara de Educação Superior em sua Resolução N° 4, de 13 de Julho de 2005 instituiu as Diretrizes Curriculares 9 Nacionais do Curso de Graduação em Administração, na modalidade bacharelado, e dá outras providências. Em seu Artigo nº2° dispõe que:

> A organização do curso de que trata esta Resolução se expressa através do seu projeto pedagógico, abrangendo o perfil do formando, as competências e habilidades, os componentes curriculares, o estágio curricular supervisionado, as atividades complementares, o sistema de avaliação, o projeto de iniciação científica ou o projeto de atividade, como Trabalho de Curso, componente opcional da instituição, além do regime acadêmico de oferta e de outros aspectos que tornem consistente o referido projeto pedagógico (CNE, 2005).

Com isso, observa-se que a Resolução N° 4/2005 evidencia que as Instituições de Ensino Superior ofertantes do Curso de Graduação em Administração, bacharelado, mantenham a organização curricular de suas instituições em

conformidade com o projeto pedagógico estabelecido pela respectiva Resolução. Ainda convém ressaltar que no artigo 3°:

> O curso de Graduação em Administração deve ensejar, como perfil desejado do formando, capacitação e aptidão para compreender as questões científicas, técnicas, sociais e econômicas da produção e de seu gerenciamento, observados níveis graduais do processo de tomada de decisão, bem como para desenvolver gerenciamento qualitativo e adequado, revelando a assimilação de novas informações e apresentando flexibilidade intelectual e adaptabilidade contextualizada no trato de situações diversas, presentes ou emergentes, nos vários segmentos do campo de atuação do administrador (CNE, 2005).

Diante disso, percebe-se que os cursos de Graduação em Administração ofertados pelas IES devem preparar os formandos para o mercado de trabalho desenvolvendo características específicas do perfil do administrador e possibilitando a capacidade de incorporar novos conhecimentos com os anteriormente adquiridos com o intuito de favorecer o processo de tomada de decisões nas mais variadas situações que surgem no cotidiano de uma organização, como elemento essencial a sustentabilidade das organizações.

5 O ENSINO DE CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO NOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO.

Os desafios do cenário atual são constantes e ditam um novo ritmo ao mercado contemporâneo. O profissional de hoje se sobressai quando consegue responder criativamente às necessidades cotidianas e explorar oportunidades sob diversas óticas e pontos de vista. A Criatividade no meio empresarial é, portanto, um potencial ativo das empresas competitivas para captar ou até mesmo reinventar oportunidades. Tendo em vista um mundo cada vez mais moderno e robotizado, num futuro próximo o maior diferencial de um profissional será a criatividade e o poder de usa-la para resolver problemas não lineares, que as máquinas não conseguem resolver. No mercado cada mais competitivo esses alunos devem ser instigandos a ter novas ideias e abrir negócios com novas visões e missões e consigam fazer eles crescerem.

Tendo como base a Resolução N° 4/2005 do Conselho Nacional de Educação que institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, em especial seu artigo Artigo 4º, que enumera as competências e habilidades que o egresso de Administração deve ter

> I - reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão;
>
> II - desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais;

> IV - desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e causais entre fenômenos produtivos, administrativos e de controle, bem assim expressando-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais;
>
> V - ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, vontade de aprender, abertura às mudanças e consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional;
>
> VI - desenvolver capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidianas para o ambiente de trabalho e do seu campo de atuação profissional, em diferentes modelos organizacionais, revelando-se profissional adaptável;
>
> VII - desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações;

Das habilidades e competências apresentadas todas são ligadas aos conteúdos desenvolvidos em uma disciplina com o eixo temático específico sobre Criatividade e Inovação. O conteúdo programático a ser trabalho dará o embasamento e as ferramentas para que os discentes possam descobrir, entender e aprender como usar essas aptidões.

Uma disciplina como a sugerida seria de tanta importância e valia para os alunos, por ser tão rica em conteúdo e possibilidades de trabalhos interdisciplinares que se enquadraria em quase todos campos interligados de formação, listados no artigo 5º:

> I - Conteúdos de Formação Básica: relacionados com estudos antropológicos, sociológicos, filosóficos, psicológicos, ético-profissionais, políticos, comportamentais, econômicos e contábeis, bem como os relacionados com as tecnologias da comunicação e da informação e das ciências jurídicas;
>
> III - Conteúdos de Estudos Quantitativos e suas Tecnologias: abrangendo pesquisa operacional, teoria dos jogos, modelos matemáticos e estatísticos e aplicação de tecnologias que contribuam para a definição e utilização de estratégias e procedimentos inerentes à administração;
>
> IV - Conteúdos de Formação Complementar: estudos opcionais de caráter transversal e interdisciplinar para o enriquecimento do perfil do formando. (CNE, 2005).

Apesar de entendermos que o conteúdo se enquadraria melhor no item IV – conteúdo de formação complementar, e que dependo do enfoque principal da disciplina poderia fazer parte do bloco III – conteúdos de Estudos quantitativos, caso o professor optasse por priorizar a criatividade nas organizações ou o futuro das organizações e dos empregos com o crescimento exponencial da inovação. Defendemos que ela seja alocada nos Conteúdos de formação básica, para que o discente pudesse ter contato com ela o quanto antes e ajude no seu crescimento pessoal e, consequentemente, profissional.

6 GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO EM GARANHUNS

Começamos a investigação com o curso de Administração da AESGA, o qual é presencial e tivemos acesso a matriz curricular do curso, identificamos uma disciplina, no primeiro período que acreditamos abordar Criatividade e Inovação, é a disciplina Jogos de Negócios: criatividade, oportunidade e inovação, de 60 horas, ao analisar sua ementa, temos que:

Objetivos: Os conteúdos da disciplina proporcionam aos alunos vivenciar os jogos de empresas, ou seja, competirem entre equipes como se fossem empresas a partir de informações do ambiente interno e externo. No contexto do curso a mesma justifica-se no momento em que reúne assuntos de diferentes disciplinas para a realização de simulações. Contribui para o desenvolvimento de competências comportamentais, técnicas e de cidadania necessárias para o alcance do perfil de egresso desejado.

Ementa: Os conteúdos da disciplina proporcionam aos alunos vivenciar os jogos de empresas, ou seja, competirem entre equipes como se fossem empresas a partir de informações do ambiente interno e externo. No contexto do curso a mesma justifica-se no momento em que reúne assuntos de diferentes disciplinas para a realização de simulações. Contribui para o desenvolvimento de competências comportamentais, técnicas e de cidadania necessárias para o alcance do perfil de egresso desejado

E dentro dos conteúdos os dois primeiros abordados são: 1 – Criatividade e 2 – Inovação. Com relação a bibliografia, nem a básica e nem a complementar referem-se a algum livro que o objeto de estudo seja um dos dois tópicos, os livros sugeridos remetem a jogos de negócios ou dinâmica de grupo.

Fazendo uma análise dos cursos de Graduação a distância, porém, apenas das grades curriculares e avaliando os nomes das disciplinas, por não termos conseguido acesso as ementas e conteúdo programáticos, conseguimos listar algumas em que o título delas sugerem que dentro dos seus objetivos, tenha algum que possa ser abordar o assunto Criatividade e/ou Inovação e dentro seu programa tenha espaço para isso:

Estácio/UNISEB – no primeiro período: Planejamento de Carreira e Sucesso Profissional, 44 horas; no quinto: Tópicos especiais em Administração, 88 horas; e no oitavo: Administração de Novos Negócio e Jogos de Empresa, 44 horas cada.

UNIT – Tópicos especiais em Administração I e II, 80 horas cada, mas são oferecidas como optativas e nos dois últimos períodos.

UNIP – Tópicos de atuação profissional, não conseguimos identificar a carga horária ou em que curso é oferecido

UNIASSELVI – Gestão de Carreiras, no 7º período;

ULBRA – Gestão da inovação, no 7º período, com 68 horas; Cuja a ementa é A abordagem da inovação e sua tipologia, as ferramentas de gestão e mensuração, sua inter-relação com a gestão do conhecimento, os processos criativos nas organizações, a cultura da inovação e sua disseminação, buscando a competitividade e a sustentabilidade. E a bibliografia básica recomenda: BESSANT,

John; TIDD, Joe. Inovação e empreendedorismo. Porto Alegre: Bookman, 2009. DAVILA, Marc Tony; EPSTEIN, Robert Shelton. As regras da inovação. Porto Alegre: Bookman, 2007. E SCHERER, Felipe Ost; CARLOMAGNO, Maximiliano Selistre. Gestão da Inovação na Prática: Como aplicar conceitos e ferramentas para alavancar a inovação. São Paulo: Atlas, 2009.

Na UNOPAR não conseguimos identificar nenhuma disciplina com nome sugestivo para que dentro de seu conteúdo fosse promovido o estudo da criatividade e inovação.

7 CONSIDERAÇÃO FINAIS

Não é simples para as IES cumprirem as mudanças que sempre são exigidas pelo MEC, mas é preciso refletir que antes de serem obrigadas a flexibilizarem seus currículos, elas precisam reformular suas estruturas internas de poder e decisão. Precisam buscar modificar as "cabeças pensantes da Instituição", em seus fundamentos e raciocínio arraigados pelo tempo e uso contínuo.

Querer implantar uma disciplina de Criatividade e Inovação, não é um processo prático e simples, apesar de todos os argumentos apresentados, será difícil e demorado, pois não se mudam as pessoas, seus raciocínios e comportamento por decreto. De nada adiante, apenas, um pequeno grupo interessar-se por colocar em prática as novas diretrizes curriculares, a flexibilização curricular e tudo mais, se, grande parte do corpo docente defender que tudo deve se manter como sempre foi.

A proposta é que a disciplina Criatividade e Inovação fosse implantada no ciclo básico e contribua para à formação geral consistente. Indiscutivelmente, a constituição do conhecimento administrativo passa pela apropriação devida de informações proporcionadas pelas diversas áreas do conhecimento, de modo a que o administrador possa compreender as questões que lhe estão afetas sobre o homem, a sociedade e a própria organização. Contudo, não se trata de meras informações isoladas das diversas áreas, mas sim, de fundamentos conceituais, levando-nos a entender as várias perspectivas com as quais uma realidade é lida, analisada e interpretada, de modo que possamos reconstruí-la segundo uma perspectiva que nos seja própria.

REFERÊNCIAS

AESGA, **Ementa da disciplina Jogos de negócios**. 2016.1. Disponibilizado pela coordenação do curso de Administração da FAGA.

ALENCAR, E.M. L. S. **Criatividade**. Brasilia: Editora da Universidade de Brasllia, 1993

ALENCAR, Eunice Lima Soriano. **Desenvolvendo a Criatividade nas Organizações o Desafio da Inovação. Em** Revista de Administração de Empresas São Paulo, v. 35, n.

6, p. 6-11 Nov./Dez. 1995 1995 Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n6/a02v35n6.pdf. Acesso em 29/05/16.

BERGAMO FILHO, Clovis. **A era da inovação**. 2014. Disponível em http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/noticias/motivacao/a-era-da-inovacao Acessado em 27/05/16

BONAT, Debora. **Metodologia da Pesquisa**. 3. ed. Curitiba: IESDE Brasil S.A. , 2009

CNE/CES. CONSELHO NACIONAL DE DUCAÇÃO/CÂMARA DE EDUCAÇÃO SUPERIOR. RESOLUÇÃO Nº 4, DE 13 DE JULHO DE 2005. **Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração**, bacharelado, e dá outras providências. Brasília: CNE, 2005.

Estácio / UNISEB - **Grade curricular de Administração**. Disponivel em http://www.sebcoc.com.br/webkit/uploads/ead/cursos/matriz-curricular/70407234.pdf acessado em 26/05/15

FREDERICO, Ronalda e AMORIM, Maria Cristina Sanches. **Criatividade, Inovação e Controle nas organizações**. Revista de Ciências Humanas, Florian6polis, EDUFSC, v. 42, n. I e 2, p. 75-89, Abril e Outubro de 2008, Disponível em: https://periodicos.ufsc.br/index.php/revistacfh/article/view/14520. Acesso em 29/05/16

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de Pesquisa**. Rio Grande do Sul: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, Carlos Antonio. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

IBGE, **Dados do municipio de Garanhuns**. Disponivel em www.ibge.com.br , acessado em 26/05/2016.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E.M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. São Paulo: Atlas, 1999.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. (Org.) **Pesquisa Social**: teoria, método e criatividade. 19.ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2001.

MONZATO, Antonio José; SANTOS, Adriana Barbosa. **A Elaboração de Questionários na Pesquisa Quantitativa.** Disponível em: http://www.inf.ufsc.br/~verav/Ensino_2012_1/ELABORACAO_QUESTIONARIOS_PESQUISA_QUANTITATIVA.pdf. Acesso em: 28mai2016.

NEVES, Lilia Maria Bitar. et al. **Tutorial de Pesquisa Bibliográfica**. Disponível em: http://www.portal.ufpr.br/pesquisa_bibliogr_bvs_sd.pdf . Acesso em: 28mai2016.

OECH, Roger Von. **Um chute na rotina**. São Paulo: Editora Cultura, 1994.

OSTROWER, Fayga. **Criatividade e Processos de Criação**. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 1977.

PÁDUA, Elisabete Matallo Marchesini de. **Metodologia da Pesquisa. Abordagem Teórico**-Prática. 9 ed. Campinas: Papirus, 2003

TREZ, Alberto Paschoal Inovação e futuro profissional. 2015. Disponível em http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/noticias/motivacao/Inovação-e-futuro-profissional Acessado em 27/05/16

ULBRA- **Grade curricular de Administração**. Disponivel em http://www.ulbra.br/manaus/graduacao/ead/administracao/bacharelado/matriz acessado em 26/05/15

UNIP – **Grade curricular de Administração.** Disponivel em http://www.unip.br/ead/ensino/graduacao/administracao acessado em 26/05/15

UNIT - **Grade curricular de Administração.** Disponivel em http://www.unit.br/arquivos/matriz_curricular/administracao.pdf acessado em 26/05/15

UNOPAR - **Grade curricular de Administração.** Disponivel em http://www.unoparead.com.br/documentos/guia-percurso/administracao.pdf?v=2 acessado em 26/05/15

ABSTRACT: Creativity is a tool that the human being can use to facilitate problem solving; it is a skill, an innate ability of our species that needs to be developed, a standard ability. We are born with this ability, the ability to imagine things, and when you apply the imagination to solve a problem becomes creativity. Thinking about this, and knowing that the administrator's skills and competences are developing their creative side, this research set out to answer the questioning: Among the undergraduate courses in Administration offered in the city of Garanhuns-PE, which offer the discipline or The content of Creativity and / or Innovation in your curriculum? It was investigated the presence and distance courses and it can be noted that although much is said about the importance of Creativity for the professional future and the need of companies to manage innovations, no course offers the discipline with this title, only one works it As programmatic content.

KEYWORDS: Administration Teaching. Creativity. Matrix Curricular. Garanhuns.

Sobre o organizador

RUDY DE BARROS AHRENS Doutorando em Engenharia da Produção com linha de pesquisa em QV e QVT, Mestre em Engenharia de Produção pela UTFPR com linha de pesquisa em QV e QVT, mestre em Administração Estratégica com linha de pesquisa em máquinas agrícolas pela UNAM - Universidade Nacional de Missiones - Argentina , Revalidado pela UNB- Universidade de Brasília em 2013, especialização em Comportamento Organizacional pela Faculdade União e 3G Consultoria e graduado em Administração com ênfase análise de sistemas pelo Centro Universitário Campos de Andrade (2004). Atualmente é coordenador do curso de graduação em Administração e do curso de Pós- Graduação/MBA em Gestão Estratégica de Pessoas pela Faculdade Sagrada Família – FASF.

Sobre os autores

ABDON CORDEIRO DE LIMA NETO Graduando em Administração pela Faculdade de Ciências da Administração de Garanhuns (FAGA) e pesquisadora do Laboratório de Pesquisa ADM em FLOW - abdon.netto@hotmail.com

ADRIANO MARTINS DE SOUZA Professor da Universidade Tecnológica Federal do Paraná - Câmpus Guarapuava; Graduação em Ciências Econômicas pela Faculdade Estadual de Ciências e Letras de Campo Mourão – FECILCAM; Mestrado em Economia Regional pela Universidade Estadual de Londrina – UEL; E-mail para contato: adrianosouza@utfpr.edu.br

ALESSANDRA CARLA CEOLIN Professora da Universidade Federal Rural de Pernambuco; Membro do corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Controladoria da Universidade Federal Rural de Pernambuco; Graduação em Ciência da Computação pela Universidade de Passo Fundo e em Administração pela Universidade Católica de Brasília; Mestrado em Ciência da Computação pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul; Doutorado em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul; Pós-Doutorado em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul; E-mail para contato: alessandra.acc@gmail.com

ALEXANDRE DE MELO ABICHT Consultor empresarial junto ao SEBRAE-RS. Coordenador do Curso de Administração e de Gestão Comercial da Faculdade CNEC Gravataí e Professor da Faculdade Dom Bosco de Porto Alegre; Doutorando em Design – PG-Design pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul; Mestre em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul; Graduado em Administração de Empresas pela ULBRA-SM. E-mail para contato: alex.abicht@gmail.com

ALEXANDRE WÁLLACE RAMOS PEREIRA Graduação em Administração de Empresas. Universidade Estadual da Paraíba, UEPB, Brasil. Especialização em Gestão e Análise Ambiental. Universidade Estadual da Paraíba, UEPB, Brasil. Especialização em Novas Tecnologias na Educação. Universidade Estadual da Paraíba, UEPB, Brasil. Mestrado em Ambiente, tecnologia e sociedade (Conceito CAPES 3). Universidade Federal Rural do Semi-Árido, UFERSA, Brasil. Professor Assistente III do Curso de Administração da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN). Professor Assistente II da Unidade Acadêmica de Ciências Contábeis (UACC) da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG).

ALEXSANDRO TOALDO Especialização em Finanças pela Wharton Business School – University of Pennsylvania – EUA (2014). É Mestre em Ciências Contábeis e Atuariais pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (2008). Possui MBA em Finanças Corporativas pela Fundação Getúlio Vargas (2002) e Graduado em Ciências Contábeis pela Associação Tibiriçá de Educação (2000). Executivo Financeiro de

multinacional. Tem mais de 25 anos de experiência nas áreas de Contabilidade Societária, Análise dos Demonstrativos Financeiros, Contabilidade Gerencial e Internacional (US-GAAP e IFRS).

ALFREDO DIB ABDUL NOUR Professor da Universidade Estadual de Santa Cruz, Ilhéus, Bahia, Brasil; Membro do corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Educação Matemática da Universidade Estadual de Santa Cruz; Graduação em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo; Mestrado em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo; Doutorado em Educação pela Universidade Complutense de Madrid, Espanha; Doutorado em Economia pela Universidade do Porto, Portugal; Pós Doutorando em Educação Matemática pela Universidade Estadual de Santa Cruz, com bolsa PNPD CAPES; Grupo de pesquisa CNPQ: Empreendedorismo, Gestão, Inovação e Competitividade e Gerenciamento Sustentável; E-mail para contato: alfredodib@yahoo.es.

AMANDA MORAIS DA SILVA Graduanda em Administração pela Faculdade de Ciências da Administração de Garanhuns (FAGA) e pesquisadora do Laboratório de Pesquisa ADM em FLOW - mandismorais@hotmail.com

ANA CLARA CAVALCANTI DE MIRANDA Graduanda de Administração pela Universidade Federal Rural de Pernambuco
E-mail: clara.acmiranda@gmail.com

ANA LAÍS CARVALHO DE SOUSA Graduada em Administração pela Universidade Estadual Vale do Acaraú, Sobral – Ceará. E-mail: laisc.sousa@hotmail.com

ANDRÉ LUIZ SOARES Professor da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Câmpus Guarapuava; Graduação em Engenharia de Produção em Controle e Automação pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Câmpus Ponta Grossa; Mestrado em Engenharia de Produção pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Câmpus Ponta Grossa; Grupo de pesquisa: EPP - Ergonomia em Processos Produtivos - Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Câmpus Ponta Grossa. E-mail para contato: andresoares@utfpr.edu.br

ANNE ISABELLY PEREIRA DAS NEVES Professora da Universidade Paulista – UNIP. Professora da Pós Graduação FIP – Polo Campina Grande. Graduação pela Universidade Estadual da Paraíba – UEPB. Especialista em Auditoria Fiscal e Contábil pela Faculdade de Ciências Sociais –FACISA; Mestrado em Contabilidade e Controladoria pela Universidade de San Carlos. E-mail: anneisabelly@gmail.com

ANTONIA KARINA BARROSO GOUVEIA CUNHA Graduação em Ciências Contábeis pela Universidade Federal do Ceará - UFC (2011); Mestrado em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior pela Universidade Federal do Ceará - UFC (2017); E-mail para contato: karinagouveia21@hotmail.com

ANTÔNIO CÉLIO LOPES BEZERRA FILHO Graduado em Administração pela

Universidade Estadual Vale do Acaraú, Sobral – Ceará. E-mail: celiofilho21@hotmail.com

ANTONIO MOREIRA FRANCO JUNIOR Mestre em Ciências Contábeis e Atuariais pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC/SP, Especialista em Formação e Docência no Ensino Superior pela Faculdade Integrada Metropolitana de Campinas – Metrocamp, MBA em Gestão Financeira e Controladoria pela Fundação Getúlio Vargas – FGV e graduado em Ciências Contábeis pela Pontifícia Universidade Católica de Campinas – PUC Campinas. Como docente, lecionou nos cursos técnicos em Contabilidade e Gestão Empresarial do SENAC e no curso de pós-graduação em Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas. Atualmente é professor dos cursos de graduação em administração, ciências contábeis e tecnólogo em gestão financeira da Faculdade Metrocamp – Devry Brasil. Possui experiência na área de Contabilidade e Controladoria.

ANTÔNIO OSCAR SANTOS GÓES Professor Adjunto da Universidade Estadual de Santa Cruz, Ilhéus, Bahia, Brasil. Graduação em Administração pela Universidade Estadual de Santa Cruz (1991); Especialista em Gerenciamento de Micro e Pequenas Empresas pela Universidade Federal de Lavras – UFLA/MG (1999); Mestrado em Administração pela Universidade Federal da Bahia (2003); Doutorado em Sociologia Econômica e das Organizações, pela a Universidade Técnica de Lisboa (2012); Grupo de pesquisa CNPQ: Empreendedorismo, Gestão, Inovação e Competitividade e Gerenciamento Sustentável; Líder do grupo de pesquisa da UESC. E membro do Centro de Investigação SOCIUS – União Europeia. E-mail para contato: oscargoes11@hootmail.com.

CAMILA CHAVES FASÃO Graduação pela Universidade Estadual da Paraíba – UEPB. E-mail: camila.chaves.frasao@gmail.com

CLEITON WINICIUS WIONCZEK TERRA Graduação em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria; E-mail para contato: terrinha91@gmail.com

DANIELA NUNES DOS SANTOS FERREIRA Graduação em Engenharia de Produção pela Universidade Estadual de Santa Cruz – UESC. Estagiária de Produção pegeneciLAM AGRÍCOLA, pertencente ao grupo OLAM COCOA. Além disso, trabalhou como Gerente e posteriormente como Diretora de Marketing na LIFE Jr. - Laboratório de Inovações. Atuou também como Membro do Centro Acadêmico de Engenharia de Produção desempenhando a função de Diretora Administrativa. Além disso, trabalhou como Gestora de Desenvolvimento no Núcleo Baiano de Estudantes de Engenharia de Produção (NUBEEP). Possui pesquisas na área de Inovação em Cerveja Artesanal; Logística Humanitária; Produção Mais Limpa; Empreendedorismo e Gestão Estratégica. E-mail: nunesep10@gmail.com

DAYSAN FRITZGIRARD KAMIKASE LEAL MEDEIROS Professor da Universidade Estadual da Paraiba – UEPB; Graduação em Ciências Econômicas pela Universidade

Federal de Campina Grande – UFCG; Especialista em Gestão Pública pelo Instituto Federal da Paraíba – IFPB; Mestrado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Pernambuco – UFPE. E-Mail: daysanmedeiros@gmail.com

DEISE DE OLIVEIRA ALVES Graduação em Administração pela Universidade de Santa Maria; Mestranda em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul; Grupo de pesquisa: Gestão em Organizações de Agronegócios; Bolsista em Pesquisa pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior; E-mail para contato: deiseoliveiraalves@hotmail.com

DEOSIR FLÁVIO LOBO DE CASTRO JÚNIOR Professor Adjunto do Intituto Federal de Santa Catarina- IFSC; Graduação: Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina-UFSC; Mestrado: Administração pela Universidade Estadual de Santa Catarina - UDESC/ESAG; Doutorado: Administração e Turismo pela Universidade do Vale do Itajaí -UNIVALI; Grupo de pesquisa: Formulação de Estratégias – FORMES; Grupo de Pesquisa em Gestão do Turismo – GPGTUR.

DYNASANDY GOMES DO NASCIMENTO Graduanda em Administração pela Universidade Estadual Vale do Acaraú, Sobral – Ceará. E-mail: dynasandy@hotmail.com

EDUARDO DE PAULA E SILVA CHAVES Graduação, Mestrado e Doutorado pela FEARP/USP; Professor EBTT no IFSP – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo Jacareí – São Paulo. eduardochaves@ifsp.edu.br

ELIANE RODRIGUES DO CARMO Possui mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná (2017), licenciatura em administração (2011), pós-graduação em docência do ensino superior (2003) e consultoria empresarial (2000), graduação em Administração pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná (1996). Foi coordenadora de curso em técnico de administração (2009-2010) do Centro Estadual de Educação Profissional Pedro Boaretto Neto. Atuando principalmente nos seguintes temas: organizações, ensino, recursos humanos, estratégia e comportamento humano. Formação em justiça restaurativa, tutoria ead. (Texto informado pelo autor)

ELVIS SILVEIRA-MARTINS Professor da Universidade Federal de Pelotas - UFPel; Membro do corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Territorial e Sistemas Agroindustriais e do Mestrado Profissional em Administração Pública da Universidade Federal de Pelotas - UFPel; Graduação em Administração pela Universidade de Passo Fundo - UPF; Mestrado em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI; Doutorado em Administração e Turismo pela Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI; Grupo de pesquisa: Formulação de Estratégias - FORMES

EXPEDITO DOS SANTOS SANTANA Professor do Centro De Ensino Superior de Ilhéus, Ilhéus, Bahia, Brasil. Graduação em Administração pela Pontifícia Estadual de Santa Cruz (2003); Analista Universitário na área de RH da Universidade Estadual de Santa Cruz

FABIANO PALHARES GALÃO Professor da Universidade Tecnológica Federal do Paraná - Campus Apucarana; Graduação em Administração pela Universidade Estadual de Londrina (UEL); Mestrado em Administração pela Universidade Estadual de Londrina (PPGA - UEL); Doutorado em Administração pela Universidade de São Paulo (FEA-USP)

FELIPE HENRIQUE MACHADO DA SILVA Graduação em Ciências Contábeis – Universidade federal de Campina Grande. Atendente PJ na Cooperativa de Livre Admissão do Auto Pajeú, Agreste e Recife – SICOOB. Período: 2016. Atual.

FERNANDO JOSÉ MACHADO BARBOSA DE MELO Professor da FACIG – Faculdade de Igarassu; Membro do Grupo de pesquisa MSC - Marketing, Serviço e Consumo; - Mestrado profissional em Gestão Empresarial, Faculdade Boa Viagem, FBV, Brasil. - Especialização em Economia do Trabalho, UNICAMP; Especialização em Gestão de Negócios, FIA-USP; MBA em Logística, UFPE; Graduação em Filosofia pela Universidade Católica de Pernambuco; E-mail para contato: fermelo@petrobras.com.br

FIAMA CECÍLIA SILVINO SAMPAIO Graduada em Administração pela Universidade Estadual Vale do Acaraú, Sobral – Ceará. E-mail: fycesavinon@hotmail.com

FRANCIELE BONATTO Professora da Universidade Tecnológica Federal do Paraná - Câmpus Guarapuava; Graduação em Engenharia de Produção pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná - Câmpus Medianeira; Mestrado em Engenharia de Produção pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná - Câmpus Ponta Grossa; Grupo de pesquisa: Engenharia Organizacional e Redes de Empresas (UTFPR); E-mail para contato: fbonatto@utfpr.edu.br

FRANCISCO JEAN CARLOS DE SOUZA SAMPAIO Graduação em Ciências Contábeis – Universidade do Estado do Rio Grande do Norte. Especialização em Auditoria Contábil – Universidade do Estado do Rio Grande do Norte. Mestrado em Ciências Contábeis – Universidade Federal de Pernambuco. Professor Adjunto III e Orientador Acadêmico do Curso de Administração – Universidade do Estado do Rio Grande do Norte. Período: 2004 – Atual. Professor Assistente II do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Campina Grande. Período: 2012 – Atual. Professor da Especialização em Gestão Pública – Parceria entre Escola de Governo Cardeal Dom Eugênio de Araújo Sales e a Universidade do Estado do Rio Grande do Norte - UERN. Período: 2016 – Atual.

GARDENIA STAELL ANDRADE Professor do Instituto Ensinar Brasil/DoctumJM; -

Graduação em Letras pela Faculdade de Educação de João Monlevade – FUNCEC; - Mestrado em Engenharia de Produção/Mídia e Conhecimento, pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC; E-mail para contato: gardeniaprof@gmail.com

GENECI DA SILVA RIBEIRO ROCHA Graduação em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria; E-mail para contato: geneci.6813.srr@gmail.com

GUILHERME HENRIQUE SANTOS Graduando em Administração pela Faculdade de Ciências da Administração de Garanhuns (FAGA) e pesquisadora do Laboratório de Pesquisa ADM em FLOW - guio95@gmail.com

GUSTAVO DE LIRA SANTOS Mestre em Letras pela UFPB, Especialista em Gestão Pública Municipal pela UFRPE, Especialista em Lazer pela UFMG, Bacharel em Turismo pela UNICAP e Graduando em Administração. Professor da AESGA. Professor convidado da pós graduação da AEB. Consultor do SENAC e SEBRAE. Pesquisador e Coordenador do Laboratório de Pesquisa ADM em FLOW. gugapessoas@gmail.com

HAROLDO LACERDA DE BRITO Professor do Instituto Federal de Minas Gerais Campus Ouro Branco; Graduação em Administração pelo Instituto de Ensino Superior de João Monlevade; Mestrado em Administração pela Fundação Pedro Leopoldo; E-mail para contato: haroldo.brito@ifmg.edu.br

HUGO LEONARDO MENEZES DE CARVALHO Doutorando em Ciências Contábeis; Mestre em Administração; Especialização em Finanças e Orçamento Público; Possui graduação em Ciências Econômicas e em Ciências Contábeis. Atualmente é auditor federal de controle externo do Tribunal de Contas da União (TCU) e professor em cursos superiores e pós graduação nas áreas de contabilidade e administração. Tem experiência em docência e na área de Administração Pública.

HUMBERTO CAETANO CARDOSO DA SILVA Professor da Faculdade Mauricio de Nassau (Uninassau), Faculdade Santo Agostinho de Teresina (FSA); Membro do Grupo de pesquisa MSC - Marketing, Serviço e Consumo; Doutorado em andamento em Administração, pela Universidade Federal de Pernambuco, UFPE, Brasil; Mestrado profissional em Gestão Empresarial, Faculdade Boa Viagem, FBV, Brasil. Especialização em Computação, Ênfase em Banco de Dados, Faculdades Integradas Barros Melo. Graduação em Engenharia Civil pela Universidade Federal de Pernambuco; E-mail para contato: humberto@alliance3.com.br

ISABELLA GIL BARBOSA DA SILVA Graduação em Administração no IFSP – Instituto Federal de São Paulo; Jacareí – São Paulo; isabellagil.b@hotmail.com

JÉSSICA MARTINS GAMA Graduanda em Administração pela Faculdade de Ciências da Administração de Garanhuns (FAGA) e pesquisadora do Laboratório de Pesquisa ADM em FLOW - jessycamartins93@gmail.com

JOÃO DALLAMUTA Professor da Universidade Tecnológica Federal do Paraná -

Câmpus Guarapuava; Graduação em Engenharia Elétrica pela Universidade Federal do Paraná; Mestrado em Engenharia Elétrica pela Universidade Estadual de Londrina – UEL; E-mail para contato: joaol@utfpr.edu.br

JORDANA TORRES COSTA Graduação em Administração pela Universidade Estadual do Ceará - UECE (2009); Especialização em Gestão Pública pela Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (2014); Mestranda em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior pela Universidade Federal do Ceará - UFC (atual); Professora Formadora da disciplina de LEGISLAÇÃO ESCOLAR, no curso Técnico de Secretaria Escolar - Programa: PROFUNCIONÁRIO, pelo Instituto Federal do Ceará – IFCE; E-mail para contato: jordanatc@hotmail.com

JOSÉ EDUARDO DE MELO BARROS Professor do Centro Universitário Joaquim Nabuco; Graduação em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco; Mestrado em Administração e Desenvolvimento Rural pela Universidade Federal Rural de Pernambuco. E-mail: jeduardobarros@hotmail.com

KALINY KÉLVIA PESSOA SIQUEIRA LIMA Pró-Reitora de Planejamento da Universidade Estadual Vale do Acaraú – UVA; Coordenadora do Curso de Pós-graduação latu sensu em Gestão de Pessoas; Mestrado em Economia Rural pela Universidade Federal do Ceará – UFC; Doutoranda do Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento e Meio Ambiente da Universidade Federal do Ceará – UFC; E-mail: kkhelade@hotmail.com

KAREN DE LUCENA CAVALCANTI Graduação em Administração pela Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba - IFPB; MBA em Gestão financeira e controladoria pelo Instituto de Educação Superior da Paraíba - IESP; Mestranda em Gestão de Organizações Aprendentes pela Universidade Federal da Paraíba - UFPB

KILMER COELHO CAMPOS Professor Adjunto IV do Departamento de Economia Agrícola da Universidade Federal do Ceará – UFC; Mestrado em Economia Rural pela Universidade Federal do Ceará – UFC; Doutor em Economia Aplicada pela Universidade Federal de Viçosa – UFV

LÉIA LUANDA DA SILVA Técnica em Administração no IFSP – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo Jacareí – São Paulo. leialuanda@gmail.com

LESLIE DE OLIVEIRA BOCCHINO Possui graduação em Direito pela Faculdade de Direito de Curitiba (1989), Mestrado em Produção do Conhecimento e Mídia pela Universidade Federal de Santa Catarina (2000). Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina (2012). Atualmente é procurador federal - Procuradoria Geral Federal, Chefe da Procuradoria Jurídica da Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR. leslie@utfpr.edu.br

LUANA VITÓRIA CARVALHO PEREIRA Discente do curso de Administração;

Departamento de Administração e Ciências Contábeis – DCAC/UESC Ilhéus – Bahia. Foi bolsista do Projeto de Ensino "Os desafios do ensino-aprendizagem: a sala de aula como laboratório de inovações no processo de formação do gestor em numa IES".

LUCIVONE MARIA PERES DE CASTELO BRANCO Diretora do Curso de Administração do Centro Universitário de Goiatuba – UNICERRADO; Graduada em Administração de Empresas pela Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas de Goiatuba – FAFICH; Especialista em Gestão Empresarial e Negócios; Mestrado em Gestão de Empresas pela Universidade Autonoma de Assunção; Mestre em Sociedade, Tecnologia e Meio Ambiente pelo Centro Universitário de Anápolis. E-Mail: lucivonecb@yahoo.com.br

MARCELO AUGUSTO MENEZES DELUCA Professor convidado, Lato Sensu em diversas IES; Graduação em Administração pela Universidade – UFSC; Mestrado em Administração pela Universidade - UFSC; Doutorado em Administração pela UNIVALI; Grupo de pesquisa: Gesicon - UNIVALI.

MÁRCIA SANTOS CURSINO Contadora (PUC Campinas). Especialista em Contabilidade, finanças e Auditoria (PUC Campinas) Mestre em Contabilidade e Finanças (PUC/SP), coordenadora dos Cursos de Ciências Contábeis e Gestão Financeira do Grupo Devry Metrocamp. Professora Universitária, Consultora em materiais didáticos e educacionais universitários.

MÁRCIO NAKAYAMA MIURA Professor da Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE; Membro do corpo docente permanente do PPGADM - Programa de Mestrado Profissional em Administração da Universidade Estadual do Oeste do Paraná. Graduação em Administração pela Faculdade Estadual de Ciências Econômicas de Apucarana, FECEA; Mestrado: Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC; Doutorado: Administração e Turismo pela Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI; Grupo de pesquisa: Formulação de Estratégias – FORMES; Grupo de Pesquisa em Estratégia e Competitividade - GPEC

MARCUS AUGUSTO VASCONCELOS ARAÚJO Professor da Universidade de Pernambuco e Faculdade Boa Viagem; Doutorado em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco; Mestrado em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco; Graduação em Engenharia Elétrica Eletrônica pela Universidade de Pernambuco; Coordenador do Grupo de pesquisa MSC - Marketing, Serviço e Consumo. E-mail para contato: marcusaugusto77@hotmail.com

MARCUS REI Técnico em Administração no IFSP – Instituto Federal de São Paulo; Jacareí – São Paulo; marcusreisfx@gmail.com

MAURÍCIO FERNANDES PEREIRA Professor Adjunto da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC; Bolsista de Produtividade em Pesquisa do CNPq - PQ 2, Nível 2; Membro do corpo docente permanente do PPGA - Mestrado e Doutorado em

Administração e do Mestrado Profissional em Administração Universitária - Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC; Graduação em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC; Mestrado: Engenharia da Produção pela UFSC; Doutorado: Engenharia da Produção pela UFSC; Pós-Doutorado em Administração pela USP / FEA (2009); Pós-Doutorado em Sociologia Econômica e das Organizações pela Universidade Técnica de Lisboa (2010). Grupos de pesquisa: Planejamento Estratégico e Empreendedorismo – USP; Liderança e Gestão Estratégica – UFSC.

MAXWEEL VERAS RODRIGUES Graduação em Administração pela Universidade Estadual do Ceará - UECE (1987); Mestrado em Administração pela Universidade Federal da Paraíba – UFPB (1993); Doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (2005); Professor Associado 2 do Departamento de Engenharia de Produção (DEPRO) do Centro de Tecnologia da Universidade Federal do Ceará – UFC; Professor e atual Coordenador (gestão 2015 - 2017) do Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior - POLEDUC da Universidade Federal do Ceará – UFC; E-mail para contato: maxweelveras@gmail.com

MAYESK ALVES ROCHA Graduação em Engenharia de Produção pela Universidade Estadual de Santa Cruz – UESC. Estagiou na empresa no ramo alimentício: NUTRILIFE, no período de 2014-2015. Participou como bolsista do projeto de iniciação cientifica: As inovações na fabricação de cervejas tradicionais (PILSEN e MALZBIER) na Bahia: An organizational guerrilla strategy, no período de 2015-2016. Atualmente participa como bolsista no projeto de iniciação cientifica: A inovação e a preservação ambiental na fabricação de cervejas tradicionais no estado da Bahia e voluntario no projeto de extensão: Caminhão com ciências. E-mail: mayeskalvess@gmail.com

PALOMA DE MATTOS FAGUNDES Professora da Universidade Federal de Santa Maria; Membro do corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Agronegócios da Universidade Federal de Santa Maria; Graduação em Administração pela Universidade Potiguar; Mestrado em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul; Doutorado em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul; E-mail para contato: palomattos@hotmail.com

PATRÍCIA CARNEIRO LINS NOVAES Mestrado profissional em andamento em Gestão Empresarial, Faculdade Boa Viagem, FBV; Especialização em andamento em Gestão Empresarial, Faculdade Boa Viagem, FBV; Graduação em Ciências Econômicas pela Universidade Católica de Pernambuco; Membro do Grupo de pesquisa MSC - Marketing, Serviço e Consumo. E-mail para contato: pnovaes_2@hotmail.com

PAULA RAMOS DE ALMEIDA Graduada em Administração com Ênfase em Empreendedorismo pela Autarquia do Ensino Superior de Garanhuns - AESGA; Pós-

Graduada em Gestão de Negócios e Pessoas pela Autarquia do Ensino Superior de Garanhuns - AESGA; E-mail para contato: paularamosadm@gmail.com

PEDRO CLÁUDIO DA SILVA Mestre em Ciências Contábeis (FECAP/SP) com MBA em Gestão Pública (EBAPE/FGV) e graduação em Ciências Econômicas (PUCCAMP). Funcionário da Sociedade de Abastecimento de Água e Saneamento S/A (SANASA/Campinas) desde 1998, exercendo atualmente o cargo de Diretor Financeiro e de Relações com Investidores e Conselheiro de Administração (certificado pelo IBGC). Como Professor, atuou em instituições de ensino técnico (Colégio Evolução e SENAC), de graduação (Fleming e Metrocamp) e de pós-graduação (IPEP, FGV, Anhanguera e FAESB), tendo lecionado disciplinas relacionadas à contabilidade gerencial, contabilidade intermediária, controladoria, perícia contábil, análise macroeconômica, contábil e financeira, finanças corporativas, finanças públicas, mercado financeiro, gestão de custos e análise das demonstrações financeiras. Atualmente é professor da Faculdade Devry Metrocamp – Adtalem Educacional do Brasil, dos cursos de graduação em administração, contabilidade e tecnólogo em gestão financeira.

PIERRE LUCENA RABONI Professor da Universidade Federal de Pernambuco - UFPE; Membro do corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco; Graduação em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco; Mestrado em Economia pela Universidade Federal de Pernambuco; Doutorado em Administração de Empresas pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – PUC - Rio

RAFAEL GOMES CAVALCANTI Graduação em Administração pela Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba - IFPB;

REGIS RIBEIRO JUVENAL Graduado em Administração pelo Centro Universitário de Goiatuba – UNICERRADO. E-Mail: regis.juvenal@onefoods.com

SANDRA DE SOUZA PAIVA HOLANDA Graduação em Ciências Contábeis – Universidade do Estado do Rio Grande do Norte. Especialização em Auditoria Contábil – Universidade do Estado do Rio Grande do Norte. Mestrado em Administração e Controladoria – Universidade Federal do Ceará. Professora Assistente IV e atualmente Coordenadora do Curso de Administração – Universidade do Estado do Rio Grande do Norte. Período: 2007 – Atual. Professora da Especialização em Gestão Pública – Escola de Governo do Estado do Rio Grande do Norte. Período: 2016 – Atual.

SIDNÉIA MAIA DE OLIVEIRA REGO 2013 - Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Aprendentes. Universidade Federal da Paraíba, UFPB, João Pessoa, Brasil. 2012 - Especialização em Gestão Pública Municipal PNAP/CAPES/UAB. Universidade Federal do Rio Grande do Norte, UFRN, Natal, Brasil. 2008 - Especialização em Desenvolvimento Regional e Planejamento Territorial.

Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, UERN, Pau dos Ferros, Brasil. 2001 - Graduação em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Norte, UFRN, Natal, Brasil. 2016 – atual - Coordenadora do Curso de Especialização em Gestão Pública, parceria entre Escola de Governo Cardeal Dom Eugênio de Araújo Sales e a Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, UERN, Pau dos Ferros, Brasil. 2006 – atual - Professora Assistente IV no Curso de Administração, Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, UERN, Pau dos Ferros, Brasil.

SUELLEN FERREIRA CAMPOS FABRES Professora da Universidade Federal de Campina Grande - UFCG; Graduação em Administração pela Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba - IFPB; Mestrado em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco - UFPE

SYLVIA BITENCOURT VALLE MARQUES Possui Mestrado em Planejamento e Governança Pública pela UTFPR, graduação em Direito pela Faculdade de Direito de Curitiba (1992) e especialização em Direito Tributário (IBEJ). Até julho de 2017 foi consultor jurídico da Fundação de Apoio à Educ., Pesq. e Desenvolvimento Científico e Tecnológico da UTFPR e é assistente em administração da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR, com experiência na área de Direito, com ênfase em Direito Administrativo. sylvia@utfpr.edu.br

TAIS MINE Graduação em Administração no IFSP – Instituto Federal de São Paulo Jacareí – São Paulo. tais.mine@bol.com.br

TATIANE TONELLO Graduação em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria; E-mail para contato: tonello_tati@hotmail.com

TATIANNY KEILE MUNIZ DIAS Graduanda em Administração pela Universidade Estadual Vale do Acaraú, Sobral – Ceará. E-mail: tatty_dias13@hotmail.com

THAIS FURTADO MENDES Professora do Curso de Administração do Centro Universitário de Goiatuba – UNICERRADO; Graduada em Gestão do Agronegócio pela Universidade Federal de Viçosa; Mestre em Administração, Economia e Políticas Florestais pela Universidade Federal De Viçosa; E-Mail: thaisfmendes@yahoo.com.br

TULIO RODRIGUES VALENÇA Graduando em Administração pela Faculdade de Ciências da Administração de Garanhuns (FAGA) e pesquisadora do Laboratório de Pesquisa ADM em FLOW - tuliorva@gmail.com

VANESSA ISHIKAWA RASOTO Possui graduação em Administração pela Faculdade Católica de Administração e Economia (1993), mestrado em Administração pela Universidade Federal do Paraná (1999) e doutorado em Engenharia da produção - Gestão de Negócios pela Universidade Federal de Santa Catarina (2006). Atualmente é Vice-Reitora da UTFPR, professora permanente do mestrado do Programa de Pós-graduação em Planejamento e Governança Pública (mestrado profissional -

disciplina: habitats de inovação), professora Titular da UTFPR. Tem experiência na área de Educação, Gestão de Habitats de Inovação Tecnológica, projetos de pesquisa e extensão, atuando principalmente nos seguintes temas: Finanças, Viabilidade de projetos, Empreendedorismo e Inovação. vrasoto@hotmail.com

VANESSA MATIAS FERREIRA Graduanda em Administração pela Faculdade de Ciências da Administração de Garanhuns (FAGA) e pesquisadora do Laboratório de Pesquisa ADM em FLOW - vanessinha9131@hotmail.com

VICTOR MONFORT PEREIRA CÂMARA Graduando em Administração pela Universidade Federal Rural de Pernambuco; Aluno pesquisador no projeto BIA-FACEPE. E-mail: victormonfort@yahoo.com.br

VIRGINIA SPINASSÉ DE MELO Professora da Autarquia do Ensino Superior de Garanhuns - AESGA; Membro do corpo docente do Programa de Pós-Graduação (Especialização) em Gestão de Negócios e Pessoas da Autarquia do Ensino Superior de Garanhuns – AESGA; Graduação em Comunicação Social pela Universidade Federal de Pernambuco - UFPE; Graduação em Administração pela Universidade Luterana do Brasil – ULBRA. Mestrado em Gestão do Desenvolvimento Local Sustentável pela Universidade de Pernambuco – UPE (cursando); Grupo de pesquisa: Projeto Luz, Câmara, Som e Administração – AESGA; E-mail para contato: vspinasse@hotmail.com

VIVIANE CAU AMARAL Professor da Faculdade Mauricio de Nassau (Uninassau) e Faculdade dos Guararapes – UniFG; Membro do Grupo de pesquisa MSC - Marketing, Serviço e Consumo; Mestrado profissional em Gestão Empresarial, Faculdade Boa Viagem, FBV, Brasil. Especialização em Gestão de Projetos – Faculdade dos Guararapes - UniFG; Especialização em Controladoria e Finanças - Faculdade dos Guararapes - UniFG; Graduação em Bacharel em Administração pela Faculdade dos Guararapes – UniFG; E-mail para contato: Profamaral.gp@gmail.com

Agência Brasileira do ISBN
ISBN 978-85-93243-45-5
9 788593 243455