

# A Gestão Estratégica da Administração 4

 Editora  
**Atena**

Ano 2018

Atena Editora

# **A Gestão Estratégica da Administração**

## **4**

Atena Editora  
2018

2018 by Atena Editora

Copyright © da Atena Editora

**Editora Chefe:** Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

**Edição de Arte e Capa:** Geraldo Alves

**Revisão:** Os autores

### **Conselho Editorial**

Prof. Dr. Alan Mario Zuffo – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul  
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. 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. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria  
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná  
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice  
Prof. Dr. Jorge González Aguilera – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense  
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. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas  
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande  
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

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

G393 A gestão estratégica na administração 4 [recurso eletrônico] /  
Organização Atena Editora. – Ponta Grossa (PR): Atena Editora,  
2018.  
7.569 kbytes – (Administração; v. 4)

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-85-85107-10-9

DOI 10.22533/at.ed.109283107

1. Administração. 2. Planejamento estratégico. I. Atena Editora.  
II. Série.

CDD 658.4

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

2018

Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)

E-mail: [contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br)

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 1</b> .....	<b>1</b>
A CONTABILIDADE E A RECUPERAÇÃO JUDICIAL: PERCEPÇÃO DOS MAGISTRADOS DA COMARCA DE RESENDE/RJ	
<i>Cleidinei Augusto da Silva</i> <i>Alex de Araújo Pimenta</i> <i>Beatriz de Moura Nogueira</i> <i>Cristiane Soares da Silva</i> <i>Paula Josias da Silva Sousa</i>	
<b>CAPÍTULO 2</b> .....	<b>18</b>
A RELEVÂNCIA DA INFORMAÇÃO CONTÁBIL PARA O MERCADO ACIONÁRIO BRASILEIRO: TEORIAS E FATORES RELACIONADOS À DECISÃO DOS USUÁRIOS QUANTO AO INVESTIMENTO EM AÇÕES ORDINÁRIAS E PREFERENCIAIS	
<i>Vinícius da Silva Matos</i> <i>Edson Vinícius Pontes Bastos</i>	
<b>CAPÍTULO 3</b> .....	<b>39</b>
ANÁLISE DE REDES SOCIAIS E TEORIA ATOR-REDE: CONVERGÊNCIAS E EMBATES ENTRE VISÕES INTERACIONISTAS	
<i>Gustavo Mendonça Ferratti</i> <i>Augusto Squarsado Ferreira</i> <i>Mário Sacomano Neto</i>	
<b>CAPÍTULO 4</b> .....	<b>57</b>
CHECK-UP DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA PERSPECTIVA DOS COLABORADORES: UM ESTUDO DE CASO NO COLÉGIO DIOCESANO SERIDOENSE EM CAICÓ/RN	
<i>Pedro Paulo Donato</i> <i>Leandro Aparecido da Silva</i> <i>Tiago Douglas Cavalcante Carneiro</i> <i>Tatiane de Lourdes Azevedo da Cunha Bezerra</i> <i>Pablo Phorlan Pereira de Araújo</i>	
<b>CAPÍTULO 5</b> .....	<b>70</b>
DESPERDÍCIO DE ALIMENTOS EM UMA CANTINA ESCOLAR: DIAGNÓSTICO E PROPOSTA DE MELHORIAS	
<i>Jéssica Moreira Rocha</i> <i>Victor Lopes Millard</i> <i>Luiz Bandeira de Mello Braga</i>	
<b>CAPÍTULO 6</b> .....	<b>82</b>
EFICIÊNCIA NO DESENVOLVIMENTO REGIONAL RESULTANTES DO PROGRAMA BOLSA FAMÍLIA: APLICAÇÃO DA ANÁLISE ENVOLTÓRIA DE DADOS (DEA) NOS ESTADOS E REGIÕES BRASILEIRAS	
<i>Nelson Guilherme Machado Pinto</i> <i>Daniel Arruda Coronel</i> <i>Reisoli Bender Filho</i>	
<b>CAPÍTULO 7</b> .....	<b>102</b>
ESTRATÉGIAS E POSTURAS ESTRATÉGICAS ENTRE IES PÚBLICA E PRIVADA EM CONTEXTOS INSTITUCIONAIS SIMILARES	
<i>Rodrigo Oliveira Miranda</i> <i>Lucas Gurgel Mota Saraiva</i>	

<b>CAPÍTULO 8</b> .....	<b>125</b>
FATORES INFLUENCIADORES NO FECHAMENTO DA EMPRESA DE BIOTECNOLOGIA SKINGEN, DO GRUPO BOTICÁRIO	
<i>Adriana Queiroz Silva</i>	
<b>CAPÍTULO 9</b> .....	<b>140</b>
GESTÃO DE RESÍDUOS SÓLIDOS E COLETA SELETIVA: ANÁLISE DAS AÇÕES EM UM MUNICÍPIO FLUMINENSE	
<i>Gardênia Mendes de Assunção Santos</i>	
<i>Liana Cid Bácia</i>	
<b>CAPÍTULO 10</b> .....	<b>154</b>
IMPACTOS NA GESTÃO DA INOVAÇÃO EM UMA PEQUENA EMPRESA BENEFICIADA VIA SUBVENÇÃO ECONÔMICA.	
<i>Rafael Dantas de Oliveira</i>	
<i>Ricardo Jorge da Cunha Costa Nogueira</i>	
<b>CAPÍTULO 11</b> .....	<b>171</b>
IS IT PRACTICAL OR PRACTICE? A STUDY ON THE CONSUMPTION BEHAVIOR OF COFFEE CAPSULES	
<i>Rodrigo Marçal Gandia</i>	
<i>Cassiano de Andrade Ferreira</i>	
<i>Elisa Reis Guimarães</i>	
<i>Joel Yutaka Sugano</i>	
<i>Daniel Carvalho Rezende</i>	
<b>CAPÍTULO 12</b> .....	<b>189</b>
MÉTODOS ATIVOS DE ENSINO: CASO DE APLICAÇÃO DO CICLO DE APRENDIZAGEM VIVENCIAL (CAV) COM ESTUDANTES DE EMPREENDEDORISMO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR	
<i>Mauro Celio Araújo dos Reis</i>	
<i>Veruska Albuquerque Pacheco</i>	
<i>Sandson Barbosa Azevedo</i>	
<b>CAPÍTULO 13</b> .....	<b>213</b>
NOVOS PARADIGMAS PARA LRF: ESPECIALISTAS EM GESTÃO PÚBLICA E ADOÇÃO DO SISTEMA DE CONTROLE INTERNO	
<i>Silvio Broxado</i>	
<b>CAPÍTULO 14</b> .....	<b>230</b>
O PROCESSO DE FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA ATRAVÉS DO BALANCED SCORECARD EM UMA EMPRESA JÚNIOR DA ÁREA TECNOLÓGICA	
<i>Rebeka Coelho de Almeida Alves</i>	
<i>Lucas dos Santos Costa</i>	
<b>CAPÍTULO 15</b> .....	<b>242</b>
OS IMPACTOS DO RECONHECIMENTO DO ARRENDAMENTO MERCANTIL NAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS DAS EMPRESAS BRASILEIRAS DE AVIAÇÃO CIVIL: UM ESTUDO SOBRE A APLICAÇÃO DA IFRS 16	
<i>Leandro Clayton de Oliveira</i>	
<i>Alessandro Pereira Alves</i>	
<i>Henrique Suathê Esteves</i>	
<b>CAPÍTULO 16</b> .....	<b>262</b>
POLÍTICAS PÚBLICAS DE ALIMENTAÇÃO E NUTRIÇÃO: UMA ANÁLISE DA APLICAÇÃO DOS PROGRAMAS PNAE E PAA NA MERENDA ESCOLAR DO MUNICÍPIO DE SÃO JOÃO DA BARRA	
<i>Thiago Chagas de Almeida</i>	
<i>Ivan Souza de Abreu</i>	
<i>Mauro Macedo Campos</i>	

<b>CAPÍTULO 17</b> .....	<b>276</b>
PRESTAÇÃO DE SERVIÇO X SATISFAÇÃO DO CLIENTE: ESTUDO DE CASO DA EMPRESA CELG – MORRINHOS/GO <i>Lucivone Mª Peres de Castelo Branco</i> <i>Lais Milene Vaz Ribeiro</i> <i>Thaís Furtado Mendes</i>	
<b>CAPÍTULO 18</b> .....	<b>291</b>
RECEITA PÚBLICA TRIBUTÁRIA NO MUNICÍPIO DE MIRACEMA/RJ: UM ESTUDO SOBRE A EVOLUÇÃO DA ARRECADAÇÃO DE TRIBUTOS PRÓPRIOS <i>Jéssica Sardela Mota</i> <i>Wilton do Amaral André</i>	
<b>CAPÍTULO 19</b> .....	<b>302</b>
TRANSPORTE HIDROVIÁRIO NA AMAZÔNIA: O DESENVOLVIMENTO REGIONAL ATRAVÉS DO PORTO PÚBLICO DE PORTO VELHO <i>Artur Virgílio Simpson Martins</i> <i>Carlo Filipe Evangelista Raimundo</i> <i>Gilberto Laske</i> <i>Daiana Cavalcante Gomes</i> <i>Samuel dos Santos Junio</i>	
<b>CAPÍTULO 20</b> .....	<b>310</b>
USO DA FERRAMENTA PDCA PARA CONTROLE DE ESTOQUE DE MATERIAIS EM UMA CLÍNICA ODONTOLÓGICA <i>Mariângela Catelani Souza</i> <i>Aniele Bernardes dos Santos</i> <i>Bruna Grassetti Fonseca</i> <i>Elizangela Cristina Begido Caldeira</i> <i>Anderson Gustavo Penachiotti</i>	
<b>SOBRE OS AUTORES</b> .....	<b>326</b>

## A CONTABILIDADE E A RECUPERAÇÃO JUDICIAL: PERCEPÇÃO DOS MAGISTRADOS DA COMARCA DE RESENDE/RJ

### **Cleidinei Augusto da Silva**

AMAN, AEDB

Resende-RJ

### **Alex de Araújo Pimenta**

AEDB

Resende-RJ

### **Beatriz de Moura Nogueira**

AEDB

Resende-RJ

### **Cristiane Soares da Silva**

AEDB

Resende-RJ

### **Paula Josias da Silva Sousa**

AEDB

Resende-RJ

**RESUMO:** A presente pesquisa é de especial relevância para contadores, juízes, advogados, e demais profissionais que tenham contato com o direito falimentar. Objetivou-se estudar como se apresenta a atuação da perícia e do contador nos processos de recuperação judicial instruídos no Fórum da Comarca de Resende-RJ a partir da vigência da Lei 11.101/2005 (BRASIL,2005). A pesquisa visa identificar a atuação do contador e o uso da contabilidade nos processos de recuperação judicial, junto às varas especializadas de falência e recuperação judicial da comarca em questão. Os resultados foram comparados aos obtidos por Sérgio Moro

Júnior, em seu estudo realizado em 2011 na Comarca do Fórum João Mendes Jr. – São Paulo – SP. Foi adotada pesquisa de caráter exploratório e quanto aos procedimentos técnicos, caracterizou-se como bibliográfica, documental e levantamento de campo. A metodologia classifica-se como qualitativa e para coleta de dados examinou-se a legislação vigente, produções de autores relevantes do contexto histórico e entrevistas de modelo semiestruturado. Foi constatado que, ainda que o contador possua um grande campo de atuação em processos de recuperação judicial na função de perito contador ou administrador judicial, em alguns casos tal atuação acaba não ocorrendo. Constatou-se também que as análises técnicas contábeis são fundamentais para se ter certa garantia a respeito da viabilidade de recuperação das empresas. Corrobora-se a recomendação de Moro Júnior (2011) de que seja incluída na Lei nº 11.101/05 previsões sobre a nomeação de um perito contador que ofereceria um laudo contábil contendo a análise da situação patrimonial do devedor.

**PALAVRAS-CHAVE:** Contabilidade. Recuperação judicial. Perícia Contábil. Contador.

**ABSTRACT:** The present research is of special relevance for accountants, judges, lawyers, and other professionals who have contact with



bankruptcy law. The objective of this study was to study the performance of the expert and the accountant in the judicial recovery processes, which were investigated at the Forum of the Comarca de Resende (RJ), as of Law 11.101 / 2005. The aim of this research is to identify the accountant 's performance and the use of accounting in judicial recovery processes, together with the specialized branches of bankruptcy and judicial recovery of the county in question. The results were compared to those obtained by Sergio Moro Junior, in his study carried out in 2011 in the Jurisdiction of the Joao Mendes Jr. Forum - Sao Paulo - SP. Exploratory research was adopted and as for the technical procedures, it was characterized as bibliographical, documentary and field survey. The methodology is classified as qualitative and for data collection it was examined the current legislation, productions of relevant authors of the historical context and interviews of semi-structured model. It was found that, although the accountant has a large field of action in judicial recovery proceedings in the function of accountant or judicial administrator, in some cases such action does not occur. It was also found that accounting technical analysis is fundamental to have some assurance regarding the viability of companies to recover. The recommendation of Moro Junior to include in Law 11.101 / 05, foreseeing the appointment of an expert accountant, who would offer an accounting report containing the analysis of the debtor's equity situation, is corroborated.

**KEYWORDS:** Accounting. Judicial recovery. Accounting Skills. Counter.

## 1 | INTRODUÇÃO

Uma das mais relevantes inovações da nova lei de falências é a recuperação judicial, medida em que visa evitar a falência de uma empresa. Não é de interesse do governo, da sociedade, de empregados e credores que a entidade empresarial deixe de existir, conforme art. 47 da Lei nº11.101/2005 (BRASIL,2005). Com esta, houve um ganho de flexibilidade na tentativa de reversão das dificuldades enfrentadas pelas empresas, buscando maior estabilidade para o mercado e a economia em geral.

O pedido de recuperação judicial deve ser feito na Justiça. É concedido um prazo de seis meses para a entidade tentar acordar com seus credores as condições de liquidação de suas dívidas. O instrumento que definirá como a empresa pretende sair da crise financeira é o plano de recuperação apresentado ao juiz para análise da documentação e despacho, autorizando a recuperação. Por meio desse plano, são estabelecidas as pretensões de reorganização empresarial.

O próximo passo é conquistar a confiança dos credores, os quais possuem um papel importante em todo o processo. A empresa deve discriminar, em detalhes, os meios de recuperação a serem empregados, demonstrando a viabilidade econômica e laudo econômico-financeiro e de avaliação dos bens e ativos do devedor. Os credores, com anuência do magistrado, terão o poder de decidirem se aceitarão ou não as condições previstas no plano.



O administrador judicial é o profissional nomeado pelo magistrado para prestar auxílio durante todo esse processo, fiscalizando o desenvolvimento da empresa em recuperação. Sempre que determinado fato, para ser verificado ou certificado, depender de conhecimento técnico específico para sua compreensão, poderá o juiz ou o administrador judicial valer-se de especialista. Este é conhecido como perito ou expert e elaborará a prova pericial. (DA SILVA & JÚNIOR, 2016)

A pesquisa de campo realizada por Da Silva & Júnior (2016) permitiu inferir que permanecia a preferência dos magistrados entrevistados em nomear advogados para o cargo de administrador judicial, ainda que para a grande maioria dos magistrados, a participação dos contadores fosse considerada importante ou muito importante para o bom andamento do processo falimentar.

Neste contexto, as questões de pesquisa que orientam este estudo são as seguintes: quais são as percepções dos juízes das varas cíveis de Resende/RJ sobre a participação de contadores nos processos de recuperação judicial? E em quais aspectos haverá semelhanças e divergências entre tais percepções e as dos juízes entrevistados em São Paulo, por Sérgio Moro Jr. em 2011?

O objetivo geral é identificar, junto às varas especializadas de falência e recuperação judicial do Fórum da Comarca de Resende – RJ, como se apresenta a atuação da Contabilidade e do contador nos processos de recuperação judicial a partir da vigência da Lei nº 11.101/2005 (BRASIL, 2005), estabelecendo comparações com o trabalho realizado por Sérgio Moro Júnior, em 2011, junto ao Fórum João Mendes Jr. – São Paulo – SP. Os objetivos específicos desta pesquisa compõem-se: a) apresentar a estrutura dos processos de recuperação judicial e a presença da Contabilidade e do contador; b) verificar a percepção dos juízes da Comarca de Resende quanto à utilização da Contabilidade nos processos de recuperação judicial; e c) comparar os resultados obtidos com aqueles produzidos por Moro Júnior (2011).

A presente pesquisa limitar-se-á à atuação da Contabilidade e do contador nos processos de recuperação judicial nas varas especializadas de falência e recuperação judicial, localizadas no Fórum da Justiça Estadual da Comarca de Resende – RJ. O trabalho estará limitado ainda às respostas apresentadas pelos juízes entrevistados.

Assim, como na pesquisa realizada por Nogueira (2006, p. 30), os resultados apresentados neste trabalho, em razão das particularidades de cada unidade judiciária instalada no Brasil, não poderão ser elemento de generalização, demonstrando somente as características da localidade estudada.

Na conclusão de seu trabalho, Moro Júnior (2011) colocou como um objetivo o aumento do número de pesquisas sobre a Contabilidade nos processos de falência e recuperação de empresas, razão pela qual se justifica este estudo.

## 2 | REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, encontra-se uma elucidação acerca da legislação pertinente à recuperação judicial das empresas, juntamente com aspectos históricos da evolução do tema. A seguir, apresenta-se a estrutura da lei de recuperação judicial, enfatizando as três fases do processo de recuperação. Por fim é mostrado a presença do contador e da Contabilidade durante os procedimentos necessários, ressaltando sua relevância e obrigações.

### 2.1 Da Falência a Recuperação

A Lei 11.101/2005 (BRASIL,2005) idealizada pelo Projeto de Lei no 4.376 de 1993 e promulgada em 09 de fevereiro de 2005, disciplina a recuperação judicial, a recuperação extrajudicial e a falência do empresário e da sociedade empresária. A recuperação judicial é um meio de preservação de uma empresa em dificuldades para que esta reorganize seus negócios, redesenhe o passivo e se recupere de momentânea dificuldade financeira, a fim de se manter em funcionamento e gerar retorno para a sociedade, explica Silva (2016).

O princípio preservação da empresa no fundo é o grande norteador desta lei, mas para chegar até o entendimento de manter uma instituição funcionando, a legislação brasileira teve que se modificar ao longo dos anos e migrar de leis que somente visualizavam crimes falimentares e proteção aos credores para uma visão mais comercial do tema.

A falência no Brasil é debatida desde os tempos coloniais, primeiramente herdando o direito português se tinha uma manifestação do tema com as Ordenações Afonsinas, depois pelas Ordenações Manuelinas e Filipinas. Em 1756 percebe-se uma mudança de avaliação da questão falimentar, introduzindo o aspecto comercial ao assunto, além de somente o penal. (MORO JÚNIOR, 2011)

Para Bueno (2007) com a proclamação da independência, ocorreram mudanças no sistema legal. Foi introduzido o Código Criminal do Império que concentrou no artigo 263 a matéria a respeito dos crimes falimentares.

Em 1850, com a publicação do Código Comercial Brasileiro, a falência poderia ser classificada de três maneiras: casual, culposa ou fraudulenta, e atribuiu as medidas a serem tomadas em cada situação. A questão falimentar sofreu diversas alterações com o Código Comercial Brasileiro. Em 1890, foi promulgado o Decreto 917 e com ele veio inovações para prevenir a falência. O Decreto 5.746, de 09 de dezembro de 1929, buscou corrigir defeitos e lacunas apresentados nas leis anteriores. (GUIMARÃES, 2007, p. 26-27).

Em 1945, tem-se o Decreto-lei 7.661, que também visava evitar a falência. Para Moro Júnior (2011) o Decreto-lei 7.661/45 também atribuiu à concordata preventiva e suspensiva um papel importante na época, para a recuperação da situação financeira da empresa, por meio de uma ação judicial. Nesta, o devedor deveria renegociar a

sua dívida sob a supervisão judicial, salvaguardando a manutenção da empresa e os interesses dos credores.

Após o Decreto-Lei 7.661/45 o processo de falência passou a ter “duas fases: na primeira, investiga-se a vida econômica do falido e o exame da sua conduta no exercício profissional; na segunda, cuida-se da solução patrimonial da falência”. (FILARDI, 2008, p. 32).

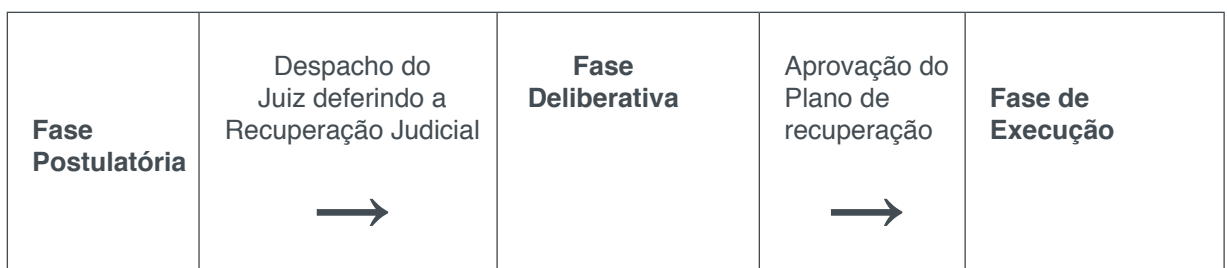
A lei 8.131/1990 incluiu demonstrações financeiras que não eram previstas no Decreto Lei 7.661/45, como balanço patrimonial, demonstração de lucros ou prejuízos acumulados e demonstração do resultado, a fim de que se pudesse ter uma avaliação mais precisa da situação econômica e financeira do devedor.

Com a revogação do Decreto Lei e a utilização da Lei 11.101/2005 (BRASIL,2005), os interesses dos credores ficam subordinados à superação da crise da empresa. (TEIXEIRA, 2012). Antigamente, com a legislação anterior, os interesses dos credores eram atendidos com a liquidação do patrimônio da entidade, porém com o uso da legislação vigente, as empresas que perderam a capacidade de pagar seu passivo têm a possibilidade de estabelecer um plano de recuperação para futuramente continuar em funcionamento, e assim manter a fonte produtora de bens para a sociedade, os empregos que oferece à população e os interesses dos credores.

## 2.2 Estrutura da Recuperação Judicial

A estrutura da recuperação judicial, segundo o Guia Prático - Recuperação Judicial de Empresas elaborado pelo Ministério da Justiça - Secretaria de Reforma do Judiciário é apresentada da seguinte forma, a partir de três fases distintas:

- a. fase postulatória (ingresso da ação em juízo);
- b. fase deliberativa (votação do plano de recuperação);
- c. fase executória (executa o plano de recuperação aprovado pelos credores).



Quadro 1 - Fases processuais da recuperação judicial

Fonte: Moro Júnior (2011)

### 2.2.1 Fase Postulatória

Conforme o Guia Prático - Recuperação Judicial de Empresas elaborado pelo Ministério da Justiça - Secretaria de Reforma do Judiciário, esta é a fase do requerimento do benefício da Recuperação Judicial. Nela, o requerente deve instruir o

pedido com os seguintes elementos, conforme artigo 51 da Lei 11.101/2005, (BRASIL, 2005):

- a. exposição das causas concretas da situação patrimonial do devedor e das razões da crise econômico-financeira;
- b. demonstrações contábeis relativas aos três últimos exercícios sociais e as levantadas especialmente para instruir o pedido, confeccionadas com estrita observância da legislação societária aplicável e compostas obrigatoriamente de I - balanço patrimonial, II - demonstração de resultados acumulados, III - demonstração do resultado desde o último exercício social, IV - relatório gerencial de fluxo de caixa e de sua projeção;
- c. relação nominal completa dos credores, inclusive aqueles por obrigação de fazer ou de dar, com a indicação do endereço de cada um, a natureza, a classificação e o valor atualizado do crédito, discriminando sua origem, o regime dos respectivos vencimentos e a indicação dos registros contábeis de cada transação pendente;
- d. relação integral dos empregados, em que constem as respectivas funções, salários, indenizações e outras parcelas a que têm direito, com o correspondente mês de competência, e a discriminação dos valores pendentes de pagamento;
- e. certidão de regularidade do devedor no Registro Público de Empresas, o ato constitutivo atualizado e as atas de nomeação dos atuais administradores;
- f. relação dos bens particulares dos sócios controladores e dos administradores do devedor;
- g. extratos atualizados das contas bancárias do devedor e de suas eventuais aplicações financeiras de qualquer modalidade, inclusive em fundos de investimento ou em bolsas de valores, emitidos pelas respectivas instituições financeiras;
- h. certidões dos cartórios de protestos, situados na comarca do domicílio ou sede do devedor e naquelas onde possua filial;
- i. relação, subscrita pelo devedor, de todas as ações judiciais em que este figure como parte, inclusive as de natureza trabalhista, com a estimativa dos respectivos valores demandados.

Coelho (2008) demonstra preocupação com a qualidade das demonstrações contábeis apresentadas nos processos de recuperação judicial. Para o autor (2008, p. 147), as demonstrações contábeis e relatórios que serão utilizadas para instruir o processo de recuperação “devem ser feitas com observância dos princípios de Contabilidade geralmente aceitos e, como esclarece a lei, em atendimento à legislação societária”.

### *2.2.2 Fase Deliberativa*

Estando a documentação exigida em ordem, o juiz determinará o processamento da recuperação judicial, e, no mesmo ato, tomará as seguintes medidas, como elencado no artigo 52 da mesma lei (Guia Prático - Recuperação Judicial de Empresas elaborado pelo Ministério da Justiça - Secretaria de Reforma do Judiciário):

- a. nomeará o Administrador Judicial, observado o disposto no art. 21 desta Lei;
- b. determinará a dispensa da apresentação de certidões negativas para que o devedor exerça suas atividades, exceto para contratação com o Poder Público ou para recebimento de benefícios ou incentivos fiscais ou creditícios;
- c. ordenará a suspensão de todas as ações ou execuções contra o devedor, permanecendo os respectivos autos no juízo onde se processam, com as ressalvas da Lei;
- d. determinará ao devedor a apresentação de contas demonstrativas mensais, enquanto perdurar a recuperação judicial, sob pena de destituição de seus administradores;
- e. ordenará a intimação do Ministério Público e a comunicação por carta às Fazendas Públicas Federal e de todos os Estados e Municípios em que o devedor tiver estabelecimento.

### *2.2.3 Fase Executória*

Concedida a recuperação, encerra-se a fase deliberativa e inicia-se a fase de execução, dando-se cumprimento ao Plano de Recuperação. Proferida a decisão, o devedor permanecerá em Recuperação Judicial até que se cumpram todas as obrigações previstas no Plano e que vencerem em até dois anos depois da concessão da Recuperação Judicial. Durante este período, o descumprimento de qualquer obrigação prevista no Plano acarretará a convolação da recuperação em falência. (Guia Prático - Recuperação Judicial de Empresas elaborado pelo Ministério da Justiça - Secretaria de Reforma do Judiciário)

Ainda conforme o guia prático mencionado: em todos os atos, contratos e documentos firmados pelo devedor sujeito ao procedimento de recuperação judicial, deverá ser acrescida, após o nome empresarial, a expressão “em Recuperação Judicial”. De acordo com o artigo 63 da Lei 11.101/2005 (BRASIL,2005), uma vez cumpridas as obrigações vencidas no prazo, o juiz decretará, por sentença, o encerramento da recuperação judicial e determinará:

- a. o pagamento do saldo de honorários ao Administrador Judicial, somente podendo efetuar a quitação dessas obrigações mediante prestação de contas, no prazo de 30 dias, e aprovação do relatório previsto no item c;

- b. a apuração do saldo das custas judiciais a serem recolhidas;
- c. a apresentação de relatório circunstanciado do Administrador Judicial, no prazo máximo de 15 dias, versando sobre a execução do Plano de Recuperação pelo devedor;
- d. a dissolução do Comitê de Credores e a exoneração do Administrador Judicial;
- e. a comunicação ao Registro Público de Empresas para as providências cabíveis.

É o que determina o artigo 63 da lei em tela sobre recuperação judicial.

### **2.3 A Contabilidade e o Contador no Processo de Recuperação Judicial**

O contador é peça integrante dos processos de recuperação judicial, porque é ele quem irá conceder os documentos necessários para o ingresso da petição inicial, provendo os balanços patrimoniais, as demonstrações dos resultados acumulados e demais demonstrações contábeis necessárias. (OLIVEIRA, 2015)

Além de fornecer documentos, o contador pode participar dos processos de recuperação judicial como Administrador Judicial, se nomeado pelo juiz para a função, conforme o artigo 21 da Lei 11.101/2005 (BRASIL, 2005). Coelho (2005, pág. 58) menciona que o administrador judicial “será sempre uma pessoa de confiança do juiz e terá a incumbência de auxiliá-lo na administração da massa falida”.

Pode-se ressaltar que a Lei nº 11.101/05 vai ao encontro da Contabilidade, já que os profissionais contábeis têm função relevante nos processos de recuperação judicial. Duarte (2009, p. 180) trata da importância do profissional que atua na recuperação judicial ter conhecimento da Contabilidade:

O profissional que deseja atuar com o instrumento da recuperação de empresa, bem como falência deverá, antes de tudo, conhecer outras áreas de conhecimento, tais como Contabilidade, economia, administração de empresas, [...] para desta forma possibilitar tanto em processos de falência, continuidade do negócio na falência e, principalmente, na recuperação de empresas, resultados claramente mais positivos e eficazes.

Ainda que o administrador judicial não seja um contador, em virtude da necessidade da análise de diversas questões contábeis, os administradores necessitam e indicam nos autos um perito contador para auxiliá-los nas questões contábeis. O artigo 22 da Lei nº 11.101/05 estabelece que o administrador judicial pode contratar tanto uma pessoa física como uma jurídica para assessorá-lo durante a execução os seus trabalhos. Conforme indica Moro Júnior (2011), quando o administrador judicial sentir a necessidade de indicar um perito contábil, deve atentar-se quanto aos requisitos exigidos para este profissional, estabelecidos pela Resolução CFC 1.244 de 18 de dezembro de 2009 – NBC PP 01, quais sejam:

- a. ser bacharel em Ciências Contábeis; e
- b. estar regularmente registrado no Conselho Regional de Contabilidade.



A Contabilidade, na visão de Ferreira Filho (2002), é imprescindível para a análise da situação financeira da empresa, pois é através dela que se obtém informações relevantes ao empresário e aos demais interessados sobre a saúde da empresa. Se a situação financeira da empresa é deficiente, a Contabilidade demonstra essa situação com registros de instabilidade em sua estrutura patrimonial nos últimos anos e, da mesma forma, se a empresa está saudável, os registros contábeis não apresentam variações sensíveis na sua estrutura patrimonial.

O perito contador atua nos processos de recuperação de empresas no levantamento de dados para a elaboração de laudos e pareceres periciais, que evidenciem eventuais crimes falimentares e na verificação do quadro de credores (SANTOS, 2009, p. 340). Santos (2009, p. 349), enumera algumas atribuições do perito contador em um processo de recuperação judicial:

- a. elaboração de laudos para auxiliar o magistrado no deferimento do pedido de recuperação e da viabilidade de recuperação da empresa, quando o juiz nomeia um perito contador, nesse caso, independente do administrador judicial, para elaborar um laudo de viabilidade da recuperação do devedor ou para a verificação de regularidade das demonstrações contábeis apresentadas pela devedora;
- b. dar extratos dos livros do devedor, devendo o perito contador atuar como um auxiliar do administrador judicial, verificando na Contabilidade do devedor a existência de “saldo na conta contábil que seria atribuída ao credor ou que possuísse alguma vinculação direta ou indireta com este”;
- c. verificação dos créditos, quando o perito contábil deve analisar a relação de créditos apresentada pelo devedor e contestadas pelos credores, devendo o profissional contábil identificar os créditos na escrituração da empresa devedora que se encontra em recuperação judicial;
- d. fiscalizar o cumprimento do plano de recuperação, situação na qual o perito contador, também auxiliando o administrador judicial, analisa o andamento do plano de recuperação do devedor, através do exame dos balancetes de verificação mensalmente apresentados pelo devedor; e
- e. elaboração de relatório mensal das atividades do devedor, onde novamente o perito contábil auxilia o administrador judicial, elaborando um relatório com base no exame do fluxo de caixa do devedor, possibilitando ao magistrado verificar mensalmente a viabilidade da recuperação do devedor.

Conforme Quadro 2, observa-se elencado sobre a Lei 11.101/05, diversas citações a Contabilidade.



<b>Termo Contábil</b>	<b>Quantidade de vezes que o termo aparece no texto legal da Lei nº 11.101/05</b>	<b>Artigo(s) da Lei nº 11.101/05 no(s) qual(is) consta(m) o termo</b>
Contabilidade	2 (duas) vezes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Artigo 168, § 1º, inciso V e § 2º</li> </ul>
Contábil	6 (seis) vezes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Artigo 51, §§ 1º e 2º</li> <li>• Artigo 168, § 1º, incisos I, II e V</li> <li>• Artigo 178, caput</li> </ul>
Contábeis	10 (dez) vezes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Artigo 7º, caput</li> <li>• Artigo 51, incisos I e III</li> <li>• Artigo 105, incisos I e V</li> <li>• Artigo 161, § 6º, incisos II e III</li> <li>• Artigo 168, § 1º, inciso III e § 3º</li> <li>• Artigo 177, caput</li> </ul>
Contador	4 (quatro) vezes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Artigo 21, caput</li> <li>• Artigo 104, inciso I, alínea “c”</li> <li>• Artigo 168, § 3º</li> <li>• Artigo 186, parágrafo único</li> </ul>
Perito	1 (uma) vez	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Artigo 177, caput</li> </ul>
Auditor	1 (uma) vez	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Artigo 168, § 3º</li> </ul>
Laudo	5 (cinco) vezes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Artigo 12, parágrafo único</li> <li>• Artigo 53, inciso III</li> <li>• Artigo 110, caput e § 1º</li> <li>• Artigo 186, parágrafo único</li> </ul>

Quadro 2 - Citações da Contabilidade na Lei nº 11.101/2005 (BRASIL,2005)

Fonte: Moro Júnior (2011).

Ao todo, 29 termos contábeis aparecem na redação da lei, sendo duas vezes “Contabilidade”, 6 vezes “contábil”, dez vezes “contábeis”, quatro vezes “contador”, uma vez “perito”, uma vez “auditor” e cinco vezes “laudo”.

Dessa maneira, pode-se perceber a importância do universo contábil para a recuperação de uma empresa. Previsto e necessário é o uso da contabilidade e a atuação de contadores, tanto nos momentos que antecedem a crise, quanto no momento de superação dela. Quando os dados contábeis que refletem a realidade patrimonial são aliados ao cumprimento do plano de recuperação, a sobrevivência de uma instituição se torna mais crível e, assim, o objetivo da lei de possibilitar a superação da crise é preservado.

### 3 | MÉTODO DE PESQUISA

Classificada com base em seus objetivos, essa pesquisa é exploratória e, de acordo com Cervo, Serviam e Silva (2007), a pesquisa exploratória proporciona ao pesquisador buscar mais informações, possibilitando-o familiarizar-se com o assunto a ser pesquisado e descobrir novas ideias.

Seguindo seu delineamento, quanto aos procedimentos técnicos, caracteriza-se como pesquisa bibliográfica, documental e levantamento de campo, pois, conforme ensina Gil (1999), os procedimentos adotados para coleta de dados se valem das chamadas fontes de papel e segundo Köche (1997), o objetivo da pesquisa bibliográfica é “conhecer e analisar as principais contribuições teóricas existentes sobre um determinado tema ou problema, tornando-se instrumento indispensável a qualquer tipo de pesquisa”.

No sentido de levantamento de campo, Vergara (2009a, p. 43), explica que “pesquisa de campo é a investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não”. Quanto à abordagem do problema, o presente estudo é considerado qualitativo, uma vez que foram utilizadas análise e compreensão de dados não quantificáveis.

Para coleta de dados foram utilizados dois instrumentos. Primeiramente, na pesquisa documental, buscou-se a exploração de dados primários, na forma de legislação de recuperação judicial. Observou-se a Lei 11.101/2005 (BRASIL, 2005), além de produções de autores relevantes do contexto histórico da evolução do direito falimentar no Brasil. Buscou-se os processos da recuperação, juntamente com os deveres que competem ao administrador judicial durante o processo de recuperação judicial, revelando os benefícios trazidos às empresas no contexto social e econômico ao proporcionar sua preservação.

Na segunda etapa, foi utilizada a entrevista, que de acordo com Cooper e Schindler (2003) é a comunicação bidirecional por parte de um entrevistador com o intuito de conseguir informações do entrevistado. Segundo Vergara (2009b, p. 3), a entrevista “é uma interação verbal, uma conversa, um diálogo, uma troca de significados, um recurso para se produzir conhecimento sobre algo”. A autora (2009b) complementa informando que as entrevistas podem ser realizadas pessoalmente ou por outro meio de telecomunicação.

A entrevista aplicada tem o modelo semiestruturada, que de acordo com Belei et al. (2008, p. 189) é “direcionada por um roteiro previamente elaborado [...], o qual permite uma organização flexível e ampliação dos questionamentos à medida que as informações vão sendo fornecidas pelo entrevistado”.

Na aplicação da entrevista, as perguntas aplicadas aos entrevistados foram

separadas em dois grupos distintos, a saber: dados pessoais e perguntas abertas sobre o tema pesquisado.

Na busca pelas entrevistas, no dia 16 de agosto de 2017 foi realizada uma visita preliminar às duas varas especializadas, localizadas no 2º andar do Fórum da Comarca de Resende/RJ. O propósito foi entregar um ofício em nome da Associação Educacional Dom Bosco e da Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e da Computação Dom Bosco. Este documento visava a apresentação da pesquisa e a solicitação do apoio para a sua realização em relação às entrevistas. Naquela data, conseguiu-se o contato com a secretária da 1ª e da 2ª vara, sendo então entregue o ofício e marcadas as entrevistas. No dia 23 de agosto do mesmo ano, realizou-se a entrevista com o meritíssimo juiz da 2ª vara cível. No dia 28 de agosto do mesmo ano, realizou-se a visita ao meritíssimo juiz da 1ª vara cível, que se propôs a participar de maneira alternativa, repentinamente, respondendo às perguntas do roteiro da entrevista por meio eletrônico (*e-mail*).

#### 4 | ANÁLISE DOS RESULTADOS

A entrevista, de acordo com Vergara (2009b, p. 3), “é uma interação verbal, uma conversa, um diálogo, uma troca de significados, um recurso para se produzir conhecimento sobre algo”.

Neste tópico serão apresentadas as comparações das entrevistas realizadas no dia 23 de agosto de 2017 com os dois juízes da 1ª e da 2ª Vara Cível de Resende/RJ, com as respostas obtidas do trabalho de Sérgio Moro Júnior em 2011, com juízes das varas do Fórum João Mendes Jr. - São Paulo – SP.

Da análise das entrevistas com os juízes da comarca de Resende foi possível constatar certa indecisão a respeito das melhorias que a Lei nº 11.101/05 trouxe para os procedimentos de recuperação das empresas: a lei foi defendida e elogiada, porém, para um dos entrevistados, o fato de ela estar sofrendo uma revisão após tão pouco tempo de vigência indica que a mesma provavelmente deixou a desejar em algum(ns) aspecto(s). Na comarca de São Paulo, o entendimento de que a Lei 11.101/05 trouxe melhorias e eficiência aos processos de recuperação judicial foi unânime.

Os juízes entrevistados de ambas as comarcas concordaram que a contabilidade é fundamental na recuperação de uma empresa, já que é através das análises técnicas contábeis (que o juiz não tem condições de fazer), que será determinado se a empresa tem ou não condições de recuperação, analisando a viabilidade da empresa.

A respeito da forma de análise da documentação contábil, apresentada pelo devedor no pedido de recuperação judicial, os magistrados da Comarca de São Paulo relataram que apenas observam se o devedor satisfaz os requisitos do artigo 51 da Lei nº 11.101/05, solicitando pareceres de contadores privados em casos mais complexos. De forma semelhante, os juízes da Comarca de Resende reconhecem que

não possuem o conhecimento necessário para analisar questões contábeis e exigem perícias prévias, que irão apresentar as reais chances que a empresa possui de vir a ser bem-sucedida na assembleia geral de credores.

Na Comarca de Resende, os magistrados afirmaram confiar no administrador judicial para decidir se os elementos contábeis que instruem os processos de recuperação judicial são adequados para a análise da situação econômica e financeira do devedor, e aproveitaram para destacar a importância de ser nomeado um bom e confiável administrador judicial. Já na Comarca de São Paulo, as demonstrações contábeis exigidas pelo artigo 51 da Lei nº 11.101/05 são consideradas suficientes, desde que os dados apresentados estejam corretos.

De acordo com a entrevista realizada por Moro Júnior (2011), a respeito da existência de outras informações contábeis que poderiam ser fornecidas para auxiliar o magistrado a analisar a situação do devedor, um dos entrevistados informou que seria interessante a apresentação de uma análise dos ativos imobilizados da empresa devedora. O outro aduziu que, atualmente, é possível a substituição dos documentos pelos arquivos digitais enviados para a Receita Federal. Por sua vez, os juízes entrevistados em Resende responderam que as informações recebidas contemplam as necessidades básicas e permitem o prosseguimento do pedido de recuperação.

Todos os entrevistados de ambos os trabalhos enfatizaram a atuação do perito contador enquanto auxiliar do administrador judicial, de forma extrajudicial, dando aval a todas as decisões do aludido administrador. Um dos juízes de Resende chamou atenção para o fato de que por maior que seja a dedicação do perito contador, suas análises podem acabar se mostrando equivocadas, pois a recuperação judicial pode tomar rumos não previstos.

Os magistrados entrevistados por Moro Júnior (2011) concordaram que a atuação do contador na função de administrador judicial pode ocorrer, pois a lei não impõe que o administrador judicial seja um advogado; entretanto, reconheceram que a grande maioria dos administradores judiciais nomeados nos processos de recuperação judicial é composta de advogados. Já as entrevistas do presente estudo produziram diferentes respostas. Para um dos juízes, a nomeação mais indicada, já que a Lei trouxe essa possibilidade, é a de pessoas jurídicas especializadas, que geralmente tem uma gama de profissionais em seu quadro de colaboradores, “que podem assim prestar um melhor assessoramento ao Juiz na condução do processo”. Para o segundo juiz, é importante levar em conta a particularidade de cada processo, escolhendo o administrador judicial a partir da análise do segmento empresarial ao qual aquela sociedade se dedica, afirmando que “não necessariamente o administrador judicial vai ser um contador, advogado ou economista; se a atividade da empresa for um agronegócio, a pessoa mais indicada pode ser um engenheiro agrônomo”.

Sobre a necessidade de o administrador judicial conhecer a Contabilidade, o entendimento comum às duas comarcas em questão é de que seria importante em razão de sua atividade requerer a apresentação de pareceres baseados em aspectos

contábeis. Todavia, uma vez que ele pode e deve se valer de um contador para auxiliar na condução de seus trabalhos, a falta de conhecimento contábil não configuraria um problema.

A indicação de um contador por parte do administrador judicial para atuar como seu perito contador assistente ocorre de forma normal para os magistrados que representaram a Comarca de São Paulo, os quais consideram tal assessoria contábil totalmente respaldada pela Lei 11.101/05. Um dos juízes que atuam na Comarca de Resende classificou tal indicação como “perfeitamente viável e adequada ao objetivo de garantir que a empresa tenha condições de continuar no mercado, sendo lucrativa, mantendo os empregos e pagando os impostos gerados”. O outro entrevistado, por sua vez, deu atenção ao fato de que os administradores judiciais são altamente remunerados justamente para se munirem de um corpo de profissionais que possam dar elementos suficientes para a fiscalização efetiva da recuperação. Afirmou que “o magistrado sempre vai ver com bons olhos desde que essa equipe seja competente”. Fez ainda um alerta para o cuidado que o magistrado deve ter em relação a quem se escolhe, explicou que é mais fácil fiscalizar o trabalho de pessoas jurídicas e disse ser “temerário escolher uma pessoa física, principalmente para recuperações que envolvam grandes somas de dinheiro”.

## 5 | CONCLUSÃO

Foi cumprido o objetivo deste trabalho, que consistia em identificar, junto às varas especializadas de falência e recuperação judicial do Fórum da Comarca de Resende – RJ, como se apresenta a atuação da Contabilidade e do contador nos processos de recuperação judicial a partir da vigência da Lei nº 11.101/2005 (BRASIL, 2005), estabelecendo comparações com as análises do trabalho realizado por Sérgio Moro Júnior, em 2011, junto ao Fórum João Mendes Jr. – São Paulo – SP.

É importante destacar que esta pesquisa objetivou estudar os resultados auferidos nas entrevistas realizadas junto aos dois juízes que atuam nas varas de falência e recuperação de empresas da comarca de Resende, tomando por base as entrevistas realizadas em São Paulo. Não há a pretensão de generalizar os resultados. Foi realizada uma revisão bibliográfica para analisar a estrutura do processo de recuperação judicial e a atuação da Contabilidade e do contador na recuperação das empresas.

Com base na lei estudada, foi possível identificar que o contador atua: na comunicação com os credores nas diversas fases do processo, tendo o dever de manter as partes devidamente informadas; responsabilizando-se por apresentar os extratos contábeis de livros do devedor; publicando edital que contenha a relação de credores e consolidando o quadro-geral dos mesmos; convocando assembleias gerais para tomada de decisões; ao manifestar-se por ponderações necessárias à solução

de questões pendentes nos processos; na fiscalização das atividades do devedor e no cumprimento do plano de recuperação judicial, acompanhando a rotina da empresa.

Assim, pode-se concluir que a efetivação dos atos da falência e da recuperação judicial pressupõem a prática de atos trabalhosos que, por seu volume e complexidade, devem ser praticados por profissionais qualificados e possuidores das competências exigidas para esta atividade.

Tanto no estudo dirigido por Moro Júnior (2011) quanto no executado na Comarca de Resende, pode-se verificar que em determinados pedidos de recuperação judicial, mesmo não sendo requisito da lei, o magistrado tende a nomear um perito contador para analisar as demonstrações contábeis apresentadas pelo devedor. Nas entrevistas realizadas com todos os magistrados, observou-se que os mesmos entendem que a Contabilidade possui um papel importante na recuperação judicial das empresas, ao permitir aferir a viabilidade de recuperação de um devedor. É o Contador que elabora um Laudo Pericial informando se a empresa cumpriu suas obrigações contábeis e apresenta os principais indicadores econômicos da empresa ao magistrado.

Ainda sobre as responsabilidades do Perito Contábil no Laudo Pericial, ele deve, segundo Moura et al. (2017), “orientar o Administrador Judicial, quando for de outra profissão, indicando se a empresa incorreu em crimes falimentares, seja pela administração insipiente, pela ausência de livros contábeis ou pelo descumprimento às obrigações contábeis”. A recuperação judicial abre um campo de atuação extenso para os contadores, tanto na elaboração do plano de recuperação judicial, tanto como Perito Contábil, ou ainda para realizar eventuais análises da documentação do devedor e seus credores. Por último, o Contador tem a possibilidade de atuar como Administrador Judicial ou assessor do Administrador Judicial.

Ainda assim, as entrevistas realizadas em ambas as comarcas revelaram que, na prática, é difícil acontecer de ser nomeado um contador para atuar como administrador judicial. Sendo nomeados, em regra, advogados e administradores de empresas. Porém, os magistrados atuantes em Resende frisaram contar com a assessoria de um contador de sua confiança para uma análise prévia da real capacidade de recuperação eficaz das empresas, em alguns casos.

Vale destacar a diferença observada no que diz respeito à nomeação de peritos pelos juízes. Conforme verificado, tal processo se dá de forma natural pelos dois juízes entrevistados por Moro Júnior (2011). Os magistrados da comarca de Resende, por não se sentirem suficientemente seguros ao nomear uma pessoa física para atuar como perito em casos de recuperação judicial, aproveitam o disposto no art. 156, § 1º, no CPC 2015, o qual explicita que os peritos serão nomeados entre os profissionais legalmente habilitados e os órgãos técnicos ou científicos devidamente inscritos em cadastro mantido pelo tribunal ao qual o juiz está vinculado. De acordo com DIAS et al. (2016), esta é uma alteração que tem trazido grande repercussão no meio dos profissionais da perícia contábil. Os autores ainda aclaram sobre a legislação, em vigor, que instituições universitárias, instituições de pesquisas, escritórios contábeis, entre



outras, podem realizar perícias. Sendo assim, os órgãos que detenham conhecimentos específicos sobre a matéria periciada poderão ser nomeados pelo juiz.

Portanto, pode-se vislumbrar que os objetivos gerais e específicos estabelecidos foram alcançados. Corrobora-se e ratifica-se a sugestão de Moro Júnior (2011) para que seja incluída na Lei 11.101/05 a previsão a respeito da nomeação de um perito contador, em razão de não ser exigido dos magistrados a expertise a respeito das questões contábeis que envolvem um processo de recuperação judicial. Ratifica-se, também, a segunda sugestão presente nas conclusões do trabalho de Sérgio Moro Júnior realizado em 2011, a qual tratou da realização de novas pesquisas quanto ao exame da atuação de contadores na formulação do plano de recuperação judicial e da análise da viabilidade de recuperação dos devedores, sem pretender, entretanto, esgotar as possibilidades de estudo do referido campo.

Assim sendo, o propósito de contribuir para o aumento do número de pesquisas sobre a contabilidade nos processos de falência e recuperação de empresas foi atingido, ao mesmo tempo em que permanece em aberto a possibilidade de que novos trabalhos do tema em questão sejam realizados no futuro.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei 11.101, de 9 de fevereiro de 2005**. Dispõe sobre a lei de falência e recuperação judicial e extrajudicial. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2005/Lei/L11101.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Lei/L11101.htm)

BUENO, P. A. T. A. da C. **Condições Objetivas de Punibilidade na Lei no 11.101, de 9 de fevereiro de 2005 (lei de falências)**. 2007. 303 f. Tese (Doutorado em Direito) – PUC-SP, São Paulo, 2007.

BURGARELLI, Aclibes. **Direito Comercial: Recuperação Judicial de Empresas e Falências**. 4ª ed. São Paulo: Rideel, 2011.

CFC - CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Resolução n. 1.244, de 18 de dezembro de 2009. Perito Contábil**. Disponível em: [http://www.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes\\_sre.aspx?Codigo=2009/001244](http://www.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes_sre.aspx?Codigo=2009/001244)>. Acesso em: 22 ago. 2017.

COELHO, F. U. **Comentários à nova Lei de Falências e recuperação de empresas: Lei n. 11.101, de 9-2-2005**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

DA SILVA, Wagner Ferreira; DAS NEVES JÚNIOR, Idalberto José. A participação do contador em processo de falências e de recuperação de empresas na visão dos magistrados: administração judicial e perícia contábil. **Revista Mineira de Contabilidade**, v. 17, n. 3, p. 32- 44, 2016.

DIAS, Douglas da Silva; PIMENTA, Alex de Araújo; BORBA, Caroline de Lima; SILVA, Cleidinei Augusto da; FAVERO, Nathália de Cássia Jardim. (2016, Dezembro). **Novo Código de Processo Civil: Um estudo sobre os impactos na prática pericial**. Artigo apresentado no Congresso de Administração, Sociedade e Inovação da Universidade Federal Fluminense.

DUARTE, A. U. O. Aspectos administrativos econômicos e contábeis da lei de recuperação de empresas e falência. In: DE LUCCA, N.; DOMINGUES, A. de A.; ANTONIO, N. M. L. (Org.). **Direito recuperacional: aspectos teóricos e práticos**. São Paulo: Quartier Latin, 2009. cap. 5, p. 162-194.



EXPERIAN, Serasa. Indicadores econômicos. **Indicador Serasa Experian de Falências e Recuperações**. Disponível em: Acesso em: 02 jun. 2017.

FERREIRA FILHO, J. G. **Contabilidade nos processos de falência e concordata**. São Paulo: Icone, 2002.

FILARDI, R. A. **Orgãos específicos da administração da falência e da recuperação judicial das empresas**. 2008. 199 f. Tese (Doutorado em Direito) – PUC-SP, São Paulo, 2008.

GASPARIN, Gabriela. **Perguntas e respostas sobre Recuperação Judicial**. G1, São Paulo, 29 out. 2010. Disponível em: Acesso em: 01 jun. 2017.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**.3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GUIMARÃES, M. C. M. **Recuperação judicial de empresas e falência: à luz da nova Lei n. 11.101/2005**. 2. ed. rev., atual. e ampl. Belo Horizonte: Del Rey, 2007.

MORO Junior, Sérgio. **A contabilidade nos processos de recuperação judicial: análise na comarca de São Paulo**. São Paulo, 2011.

MOURA, Beatriz de; SOARES, Cristiane; JOSIAS, Paula; SILVA, Cleidinei A. da; PIMENTA, Alex de Araújo. **A recuperação judicial e o desempenho do perito-contador à luz da preservação da empresa**. Semana de Atividades Científicas da AEDB, Resende-RJ, 2017.

OLIVEIRA, Pamela Gubiani de; MACHADO, Luis Antonio Licks Missel. **A contabilidade e a recuperação judicial**. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) - Faculdades Integradas de Taquara, RS.

RECUPERAÇÃO JUDICIAL DE EMPRESAS. **Guia Prático**. Brasília, 2011. MINISTÉRIO DA JUSTIÇA Secretaria de Reforma do Judiciário. Primeira Edição – Tiragem: 1.000 exemplares

SANTOS, J. V. M. dos. Da atuação do perito contador na nova lei de falências e recuperação de empresas. In: DE LUCCA, N.; DOMINGUES, A. de A.; ANTONIO, N. M. L. (Org.). **Direito recuperacional: aspectos teóricos e práticos**. São Paulo: Quartier Latin, 2009. cap. 10, p. 337-364.

SILVA, Carlos Gomes da. **Recuperação é forma de produtor em dificuldades reorganizar seus negócios**. Jornal Cana, Ribeirão Preto/SP, nº 271 p. 22, ago. 2016.

TEIXEIRA, Tarcisio. **A recuperação judicial de empresas**. Fac. Dir. Univ. São Paulo. Jan/dez. 2011/2012.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2009a.

## A RELEVÂNCIA DA INFORMAÇÃO CONTÁBIL PARA O MERCADO ACIONÁRIO BRASILEIRO: TEORIAS E FATORES RELACIONADOS À DECISÃO DOS USUÁRIOS QUANTO AO INVESTIMENTO EM AÇÕES ORDINÁRIAS E PREFERENCIAIS

### Vinícius da Silva Matos

PPGCC/UFRJ – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Univ. Federal do RJ  
Rio de Janeiro- RJ  
vini\_matos83@hotmail.com

### Edson Vinícius Pontes Bastos

PPGCC/UFRJ – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Univ. Federal do RJ  
Rio de Janeiro- RJ  
edsonbastos@ufrj.br

**RESUMO:** O objetivo da Contabilidade é fornecer informação relevante para a tomada de decisões econômicas. Contudo, estabelecer o que pode ser considerado útil para o processo decisório representa um grande desafio para a Contabilidade. O objetivo desta pesquisa é descrever quais são as principais teorias e fatores relacionados à relevância da informação contábil para o mercado de capitais brasileiro, em especial para a tomada de decisão dos usuários, quanto ao investimento em ações ordinárias e preferenciais. Para tal, foram analisados a literatura e os trabalhos científicos anteriores acerca da relevância das informações disponibilizadas pelos demonstrativos contábeis para a tomada de decisão de investidores, sendo descritos os aspectos relacionados às características do

mercado acionário nacional. Os resultados sugerem que A Teoria da Agência e o problema da assimetria informacional, associados à Teoria da Hipótese do Mercado Eficiente, sob sua forma semiforte, são utilizadas como base teórica dos estudos que se propõem a estudar a relevância da informação contábil para seus os usuários. Além disso, os resultados indicam que o mercado brasileiro de ações se caracteriza por uma grande concentração do controle acionário e por um baixo nível de proteção aos investidores minoritários, gerando reflexos para o mercado de capitais e influenciando os interesses dos investidores. Por fim, concluímos que as variáveis contábeis possuem relevância para os investidores em ambos os tipos de ação, ordinária e preferencial. Entretanto, em virtude dos interesses e das necessidades informacionais de cada tipo de investidor, as reações às informações contábeis divulgadas ocorrem de maneira distinta para ações ordinárias e para ações preferenciais.

**PALAVRAS-CHAVE:** Relevância da informação; mercado de capitais; ação ordinária; ação preferencial.

### 1 | INTRODUÇÃO

Não é razoável tentar compreender o momento atual da Contabilidade e de sua

relevância para os usuários, sem o conhecimento prévio de seu passado e de sua evolução ao longo dos anos. Martins & Lisboa (2005) mostram que sempre houve, e continua havendo, considerável interferência da cultura de uma nação sobre sua Contabilidade.

Durante a revolução industrial, as empresas necessitaram levantar capital para realizar seus projetos. Assim, os países mais conservadores (latinos e germânicos) passaram a captar recursos de credores (bancos), enquanto os países anglo-saxônicos buscavam recursos junto a investidores. A presença de um Estado tributador neste contexto gerou reações distintas destas culturas, passando os países latinos a priorizarem a geração de informações contábeis para o fisco.

No Brasil, até 1977, prevaleceu a linha italiana da Contabilidade Fiscal, fortalecendo os interesses da Receita Federal. Em 1978, a fim de contribuir para o desenvolvimento do mercado de ações, entrou em vigor a Lei 6.404/76, conhecida como Lei das Sociedades Anônimas, que tentou aproximar a nossa Contabilidade ao modelo norte-americano (anglo-saxônico). Esse modelo foi escolhido, pois representava o mercado acionário mais desenvolvido, logo, possuindo também o maior progresso contábil direcionado à geração de informações a terceiros que não poderiam obter tais informações de outra maneira. Contudo, na prática, a forte influência do fisco inibia a aplicação de uma contabilidade voltada aos investidores (MARTINS & LISBOA, 2005).

Anos depois, a Lei 11.638/07 alterou a Lei das Sociedades Anônimas, propiciando a adoção das normas internacionais nos balanços individuais, e criando a separação entre Contabilidade Financeira e Tributária (MARTINS, 2012). Com a adoção das normas internacionais, o Brasil passou a enfrentar uma revolução contábil, onde a contabilidade financeira muda seu foco para investidores e credores, demandando avanços na qualidade das informações contábeis (MARTINS & LISBOA, 2005).

Ao longo dos anos, ocorreram alterações no tipo de usuário e nas características das informações que demandam, entretanto, o objetivo da Contabilidade, sempre foi, e continua sendo o de fornecer informação útil para a tomada de decisões econômicas. Todavia, estabelecer o que pode ser considerado útil para a tomada de decisões econômicas representa um grande desafio para a contabilidade, exigindo uma análise aprofundada dos modelos decisórios de cada tipo de usuário de dados contábeis (IUDÍCIBUS, 2015).

Associado a isso, levando em conta as peculiaridades de cada espécie de ações e o sistema de governança corporativa presente no mercado brasileiro de capitais, surge o questionamento acerca de qual seria a relevância das informações geradas e disponibilizadas pela Contabilidade sobre os anseios dos investidores em cada tipo de ação (SARLO NETO et al., 2005) ordinárias ou preferenciais, reagem à divulgação dos resultados contábeis anuais. Por um lado, os achados da pesquisa confirmam a hipótese da relevância das informações contábeis para os investidores, pois sugerem que os preços das ações preferenciais variam no mesmo sentido dos resultados divulgados. \

Em contrapartida, a hipótese foi confirmada parcialmente para as ações ordinárias, tendo em vista que apenas a carteira com retornos negativos seguiu na mesma direção dos resultados divulgados. INTRODUÇÃO Importância da pesquisa Sarlo Neto et al. (2005).

Neste sentido, adotando o mercado acionário nacional como escopo, a presente pesquisa será norteada pelas seguintes questões:

Q1: Quais são as principais teorias e fatores relacionados à relevância da informação contábil para o mercado de capitais brasileiro?

Q2: Quais os reflexos sobre a decisão dos usuários quanto ao investimento em ações ordinárias e preferenciais?

Q3: O que as pesquisas empíricas têm evidenciado sobre essa temática?

Para responder a tais perguntas, foi conduzida esta pesquisa descritiva cujo objetivo é descrever quais são as principais teorias e fatores relacionados à relevância da informação contábil para o mercado de capitais brasileiro, em especial para a tomada de decisão dos usuários, quanto ao investimento em ações ordinárias e preferenciais. Assim, o estudo analisa a literatura disponível sobre o tema, englobando livros e artigos científicos, e busca evidenciar e discutir acerca dos resultados encontrados.

Em relação ao tema proposto, foram identificadas algumas pesquisas que trataram empiricamente os reflexos da informação contábil para as ações ordinárias e preferenciais. Entretanto, justifica-se a presente pesquisa tendo em vista que não foram encontrados estudos com o escopo aqui proposto, qual seja o de discorrer qualitativamente sobre os principais debates e achados atinentes à relevância da informação contábil para os investidores em tipos diferentes de ação.

Sendo assim, constata-se a relevância desta pesquisa, tendo em vista a sua capacidade de contribuir para o aprofundamento dos conhecimentos acerca da serventia das informações contábeis para o mercado de capitais brasileiro. Adicionalmente, espera-se que o estudo ajude a expandir as discussões que abordam a relevância da informação contábil para os investidores em ações ordinárias e preferenciais.

De modo mais abrangente, este trabalho procura contribuir para ampliar o conhecimento sobre a importância do papel exercido pela Contabilidade para o mercado acionário brasileiro e, por conseguinte, para os mercados acionários considerados menos desenvolvidos. Assim, o trabalho denota a sua importância ao servir como uma possível fonte de consulta para futuros pesquisadores interessados no campo de estudo abrangido pelo tema.

Este artigo encontra-se organizado em cinco seções. Após esta introdução, é apresentado o referencial teórico, onde são abordados temas e teorias ligados à relevância da informação contábil para os diferentes tipos de usuários, especialmente aqueles atuantes no mercado de capitais. Na terceira parte, são elencados os procedimentos metodológicos empregados na pesquisa, enquanto na quarta seção

serão analisados os dados e debatidos os resultados. A quinta e última seção, traz o relato das conclusões do estudo e sugestões de pesquisas futuras.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 A Ciência Contábil e a Relevância da Informação

#### a. Objetivos e Abordagens da Contabilidade

Segundo Ludícibus (2015), os objetivos da Contabilidade podem ser vistos a partir de duas abordagens diferentes. A primeira considera que o objetivo da Contabilidade é prover aos usuários, um conjunto basilar de informações que sirvam identicamente bem a todos os tipos de usuários, não importando a sua natureza. De forma distinta, a segunda sustenta que a Contabilidade deveria ter a capacidade e a responsabilidade pela apresentação de cadastros de informações completamente customizados para cada tipo de usuário.

Ludícibus (2015) ressalta que alguns autores citam a segunda alternativa como a mais adequada, entretanto, é raro encontrar na prática a elaboração coesa e completa de quais seriam os diversos grupos integrais de informações a serem ofertadas a cada tipo de usuário. Segundo o autor, tal fato pode ocorrer em função da natureza do padrão decisório de cada tipo de usuário ainda não ter sido totalmente revelada, ou pelo seu desconhecimento por parte dos contadores. De acordo com o exposto, independentemente de qual das abordagens supracitadas seja adotada, pode-se perceber que ambas trazem implicitamente a noção de que os tipos diferentes de usuários possuem demandas distintas de informações contábeis, sendo este fato considerado um grande desafio para a Contabilidade.

Ludícibus (2015, p. 4) afirma ainda que “mesmo no contexto de um único tipo de agente decisório, a Contabilidade frequentemente tem a necessidade de contar com um cadastro básico de informações bastante diferenciadas”. Exemplificando, o autor cita o caso de um acionista que, ao mesmo tempo, gostaria de maximizar seus rendimentos por ação, mas também pode estar preocupado com o aumento do valor patrimonial da ação, em determinadas situações, como no caso de retirada ou liquidação da sociedade.

#### b. Materialidade (Relevância) e Qualidades da Informação Contábil

Dentre as convenções presentes no campo das Ciências Contábeis, ao tratar de relevância da informação, faz-se necessário destacar a convenção da materialidade, uma vez que em frequentemente estes conceitos são tratados como sinônimos. Neste sentido, Ludícibus (2015) ensina que a materialidade pode ser abordada sob dois prismas: o de quem conduz a escrita contábil ou a audita, e sob o prisma do usuário da informação contábil.

Segundo o autor, internamente a sistemática contábil, a materialidade enfoca a

relação entre o custo e o benefício da geração da informação contábil. Já sob o ângulo do usuário, qualquer informação contábil pode ser considerada material, contanto que a sua omissão dos demonstrativos influencie no julgamento sobre a posição atual da entidade e de suas perspectivas para o futuro. Contribuindo tal entendimento, Martins e Paulo (2014, p. 35) afirmam que “no mercado de capitais, informações relevantes são aquelas que podem afetar os fluxos de caixa futuros da empresa ou as expectativas futuras dos investidores”.

Conforme Iudícibus (2015), o emprego do conceito de materialidade e/ou relevância é um dos mais complexos na Contabilidade. Exige, sobretudo, bom-senso de contadores e auditores, principalmente por ocasião da publicação dos demonstrativos contábeis para o público investidor. Embora os termos materialidade e relevância costumeiramente sejam tratados como expressões de mesmo sentido, em certas circunstâncias, podem existir diferenças, já que um fenômeno pode ser material e irrelevante, ou o contrário, podendo ser imaterial de modo geral, e relevante para determinado usuário.

Ao tratar de relevância da informação, outro ponto que merece destaque é a qualidade da informação contábil. Iudícibus (2015) menciona que, internacionalmente, os estudos contemporâneos acerca das estruturas conceituais básicas da Contabilidade ressaltam a magnitude e as precauções necessárias em relação a algumas qualidades da informação contábil, e à prevalência da essência sobre a forma. No tocante às qualidades, destacam-se a tempestividade, a integralidade, a confiabilidade, a comparabilidade e a compreensibilidade.

A tempestividade refere-se ao fato de que, para serem úteis aos usuários, as informações e demonstrações contábeis devem ser oportunamente disponibilizadas para o tomador de decisões. A integralidade sustenta que a informação contábil precisa compreender a totalidade dos elementos considerados relevantes e significativos sobre aquilo que se deseja evidenciar. A confiabilidade é a responsável por fazer com que o usuário adote a informação contábil, usando-a como suporte para suas decisões. A comparabilidade permite ao usuário a possibilidade de avaliar a evolução da entidade observada, no tempo, ou comparar entidades distintas. A Compreensibilidade traz a ideia de que a informação contábil deve ser divulgada da maneira mais compreensível possível, permitindo que o usuário possa entendê-la e utilizá-la em suas tomadas de decisões (IUDÍCIBUS, 2015).

### c. Tipos de Usuários da Informação Contábil

No quadro abaixo, Iudícibus (2015, p. 5) elenca os principais tipos de usuários das informações contábeis, e a natureza primária das informações mais requisitadas por eles, entretanto, destaca que algumas metas principais de algum tipo de usuário podem representar, simultaneamente, metas auxiliares ou secundárias de outros.



<b>Usuário da Informação Contábil</b>	<b>Meta que Deseja Maximizar ou Tipo de Informação mais Importante</b>
Acionista minoritário	fluxo regular de dividendos.
Acionista majoritário ou com grande participação	fluxo de dividendos, valor de mercado da ação, lucro por ação.
Acionista preferencial	fluxo de dividendos mínimos ou fixos.
Emprestadores em geral	geração de fluxos de caixa futuros suficientes para receber de volta o capital mais os juros, com segurança.
Entidades governamentais	valor adicionado, produtividade, lucro tributável.
Empregados em geral, como assalariados	fluxo de caixa futuro capaz de assegurar bons reajustes ou manutenção de salários, com segurança; liquidez.
Média e alta administração	retorno sobre o ativo, retorno sobre o patrimônio líquido; situação de liquidez e endividamento confortáveis.

Quadro 1 – Usuários da Informação Contábil e demandas informacionais

Fonte: Iudícibus (2015, p. 5)

Iudícibus (2015) observa que o anseio pela maximização de fluxos de caixa aparece várias vezes, sendo um tipo de informação (fluxo de caixa) que os relatórios financeiros publicados, por vezes, deixavam de conter. Nos últimos anos, a evidenciação de outros fatos presentes ou futuros relacionados à geração de fluxos de caixa, vêm sendo enfocada por teóricos, segundo os quais, os demonstrativos publicados devem suprir algum tipo de informação sobre a geração de fluxos de caixa futuros, a fim de servirem como elemento preditivo para os vários tipos de usuários. Em determinados países, como no Brasil, a publicação do fluxo de caixa é obrigatória, acompanhando as demonstrações tradicionais.

Concluindo seu raciocínio, o autor ressalta que os tipos diversos de usuários se interessam mais em fluxos futuros, seja de renda ou de caixa, do que em dados passados. Ou seja, para um número considerável de decisões dos usuários, os demonstrativos financeiros apenas são considerados de fato relevantes, à medida que possibilitem a realização de projeções sobre o futuro (IUDÍCIBUS, 2015).

#### d. Capacidade Informacional dos Indicadores Contábeis para a Tomada de Decisão

Sob o prisma informacional, onde a contabilidade é vista como um meio transmissor de informação, Sarlo Neto et al. (2005) afirmam que as informações contábeis ou preferenciais, reagem de maneira diferente à divulgação dos resultados contábeis anuais. Por um lado, os achados da pesquisa confirmam a hipótese da relevância das informações contábeis para os investidores, pois sugerem que os preços das ações preferenciais variam no mesmo sentido dos resultados divulgados. Em contrapartida, a hipótese foi confirmada parcialmente para



para as ações ordinárias, tendo em vista que apenas a carteira com retornos negativos seguiu na mesma direção dos resultados divulgados. INTRODUÇÃO Importância da pesquisa Sarlo Neto et al. (2005) sugerem que variáveis contábeis, como Patrimônio Líquido e o Resultado, por exemplo, possuem capacidade informacional. Sendo essa definida como a potencialidade de transmitir informações capazes de influenciar as expectativas de seus usuários.

Ball e Brown (1968) foram pioneiros ao encontrarem evidências quanto à relevância dos demonstrativos contábeis para os investidores, sendo seus achados ratificados muitas vezes desde então. Os autores observaram a associação entre os lucros anormais e os retornos anormais das ações transacionadas na Bolsa de Nova York. Os resultados desse estudo denotam que os preços de títulos oscilam no mesmo sentido dos lucros contábeis, podendo tal fenômeno ocorrer em virtude de os títulos reagirem aos mesmos fenômenos que os lucros, ou pelo fato de que os lucros propagam informação ao mercado de capitais. Neste sentido, na pior das hipóteses, o mercado acaba se comportando como se os lucros abarcassem essa informação (HENDRIKSEN; VAN BREDA, 1999).

Corroborando com tal entendimento, Sarlo Neto et al. (2005) ordenam preferenciais, reagem à divulgação dos resultados contábeis anuais. Por um lado, os achados da pesquisa confirmam a hipótese da relevância das informações contábeis para os investidores, pois sugerem que os preços das ações preferenciais variam no mesmo sentido dos resultados divulgados. Em contrapartida, a hipótese foi confirmada parcialmente para as ações ordinárias, tendo em vista que apenas a carteira com retornos negativos seguiu na mesma direção dos resultados divulgados. INTRODUÇÃO Importância da pesquisa Sarlo Neto et al. (2005) sugerem que as evidências acima citadas, servem de base para elaborar hipóteses de pesquisa acerca das influências de várias categorias de elementos, quanto à associação entre lucros e preços. Sendo assim, entre outros fatores, podem-se considerar aqueles presentes nos ambientes econômico, governamental, ou societário da Contabilidade, como no caso das modalidades de ações negociadas.

## **2.2 Teorias Relacionadas à Relevância da Informação para o Mercado de Capitais**

Para que seja possível compreender os diversos fatores atinentes à relevância da informação para o mercado de capitais, faz-se necessário, preliminarmente, o conhecimento de algumas teorias, das quais se destacam: As Teorias Normativa e Positiva; a Teoria do Agenciamento e o problema da assimetria informacional; e a Teoria da Hipótese do Mercado Eficiente.

### a. Teoria Normativa e Teoria Positiva

A pesquisa contábil é desenvolvida basicamente sob o ângulo de duas teorias, a normativa e a positiva. De acordo com Ludícibus (2015), enquanto a Teoria Normativa, acima de tudo dedutiva, busca diagnosticar um determinado fenômeno ou cenário contábil e desenvolve como deve ser abordado contabilmente. A Teoria positiva não visa estabelecer regras, mas procura entender porque a contabilidade é da maneira que é, além de buscar prever comportamentos. Embora aparentemente contraditórias ambas as formas de teoria têm méritos e se complementam.

Segundo Dias Filho e Machado (2004) apud Ludícibus (2015), o enfoque da teoria da contabilidade, cujo objetivo é descrever como a contabilidade se desenvolve na prática, e prever o que irá ocorrer (poder preditivo), denomina-se positivo. Igualmente, a respectiva abordagem da pesquisa contábil intitula-se positiva.

### b. A Teoria do Agenciamento e o problema da assimetria informacional

Em uma organização, de acordo com Ludícibus (2015), a Teoria do Agenciamento classifica o Principal - o dono do Capital; e o Agente - o que gere os recursos em nome e por conta do Principal; como os atores de maior importância. Considerando que as funções de utilidade desses atores são distintas, espera-se que haja uma assimetria informacional entre Agente e Principal. Assim, enquanto o Agente faz uso de uma função objetivo que tende a maximizar sua utilidade, em prejuízo da do Principal, esse último, não possui acesso ao modelo informacional do Agente, havendo, portanto, a assimetria, considerada o problema mais importante dessa teoria.

Ludícibus (2015) defende que sistemas de incentivos ao Agente podem reduzir esta desconformidade, induzindo o Agente a administrar e empregar os recursos seguindo a missão imposta pelo Principal. Aproveitando esse cenário conceitual, a Contabilidade pode se desenvolver para melhor entender o modelo decisório dos *stakeholders* da informação contábil. Por outro lado, esta teoria pode ser ampliada, no sentido de que, numa sociedade moderna e capitalista, quase tudo pode ser explicado por um conjunto de contratos e de relações de agenciamento.

Ressalta-se que essa teoria também se encontra presente nas relações estabelecidas em um mercado de capitais, onde segundo Denardin (2007), um dos principais conflitos de agência normalmente identificado, no âmbito das organizações, é estabelecido entre os acionistas minoritários (principal) e acionistas majoritários, administradores e diretores (agentes).

Conforme mencionado, o principal problema do Agenciamento é a assimetria de informação. Esse assunto é discutido especialmente no contexto de separação entre a propriedade e o controle do capital das firmas, tendo em vista os possíveis conflitos de interesse presentes (JENSEN; MECKLING, 1976).

Segundo Denardin (2007), a assimetria informacional e seus problemas decorrentes, de seleção adversa e de risco moral, assumem um papel relevante

para o desempenho dos mercados de títulos, incluindo o mercado de ações, e seu desenvolvimento. Deste modo, faz-se necessária a adoção de medidas que procurem reduzir a assimetria de informações e, conseqüentemente, minimizar os problemas de agência.

### c. Teoria da Hipótese do Mercado Eficiente

Segundo Ludícibus (2015), a contabilidade pode ser conceituada, pelo menos, sob três prismas: sob a ótica do acompanhamento das variações quantitativas e qualitativas do Patrimônio; sob a visão do usuário da informação contábil, que deseja receber, a um custo razoável, informações que lhe proporcionem uma tomada de decisão tempestiva; e a visão econômica da Contabilidade, que enxerga a Contabilidade como a disciplina que propicia a avaliação da alocação de recursos escassos colocados à disposição das entidades, além de inferir sobre a eficiência e eficácia com que tais recursos foram manejados.

Por esse terceiro prisma, segundo Ludícibus (2015), a Contabilidade passa a ter contornos macroeconômicos, participando efetivamente no processo de alocação de recursos, pois em tese, quanto melhor a qualidade da informação, mais eficientes devem ser as decisões de investimento, o que corrobora para a eficiente alocação de recursos dentro da economia.

Assim, sob o ponto de vista da Hipótese dos Mercados Eficientes (HME), o preço de um ativo qualquer em um mercado deve refletir inteiramente todas as suas informações relevantes disponíveis (FAMA, 1970, 1991 apud MARTINS & PAULO, 2014). Neste mesmo sentido, Ludícibus (2015, p. 70) destaca que “pesquisas que ligam a área de Finanças à Contabilidade, as que procuram evidenciar o nexo entre a informação contábil e o valor de mercado das ações demonstrariam sobejamente que o mercado incorpora, no valor das ações, a informação contábil”.

Conforme Campbell, Lo e Mackinlay (1997), consideração a racionalidade do mercado, os efeitos de um acontecimento são instantaneamente espelhados nos preços das ações. Segundo Sarlo Neto et al. (2005), a Teoria da Hipótese do Mercado Eficiente sustenta que a totalidade das informações e expectativas sobre as empresas são incorporadas pelas oscilações dos preços das ações. Os autores acrescentam ainda que, sob a forma semiforte, os preços das ações refletiriam apenas as informações disponibilizadas de maneira pública.

"Um mercado é dito eficiente no sentido semiforte quando os preços refletem (incorporam) toda informação publicamente disponível, incluindo informações tais como demonstrações financeiras publicadas pela empresa, bem como dados históricos de preço". (ROSS, 1995, p.267 apud SARLO NETO et al., 2005). Deste modo, Sarlo Neto et al. (2005) sustentam que, num cenário, em que o mercado é eficiente na modalidade semiforte, os preços das ações devem refletir as informações divulgadas pela Contabilidade.

Entretanto, vários trabalhos dedicados à análise do impacto da grandeza dos lucros, evidenciam a ausência de correlação perfeita entre as oscilações dos preços das ações e os indicadores de resultados contábeis (SARLO NETO et al., 2005). De acordo com Hendriksen & Van Breda (1999), uma parte da causa dessa inexistência de correlação perfeita, reside no fato de que os preços sofrem influência de um conjunto de informações mais abrangente do que a traduzida pelos lucros contábeis.

Quanto a esse aspecto, Ludícibus (2015) destaca que a Hipótese do Mercado Eficiente possui como base macroeconômica, o argumento de que os investidores são racionais, não sendo influenciados por emoções, crenças e considerações éticas. Contudo, tais alegações vêm sendo contestada por cientistas sociais, gerando importantes impactos para a pesquisa contábil. O autor acrescenta ainda que a contabilidade encontra-se imersa em uma estrutura socioeconômica, sendo o nosso sistema de informação contábil influenciado por condições diversas ligadas a economia, sociedade, instituições, meio ambiente, modelos econômicos, entre outros.

### 3 | METODOLOGIA

Segundo Gil (2002) a pesquisa pode ser classificada como descritiva quanto aos seus objetivos, tendo em vista que procura descrever características de um determinado fenômeno, bem como procura estabelecer relações entre variáveis. Esse tipo de estudo costuma ser realizado por pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática (PROVDANOV & FREITAS, 2013).

No tocante aos procedimentos, a pesquisa caracteriza-se como bibliográfica e documental, visto que revisou estudos anteriores e buscou informações na legislação brasileira. De acordo com Gil (2002, p. 44) “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. Ainda segundo o autor, as pesquisas destinadas a analisar posições distintas acerca de um problema, usualmente são conduzidas quase exclusivamente por intermédio de fontes bibliográficas.

Quanto à abordagem do problema, de acordo com Provdanov e Freitas (2013), este trabalho pode ser classificado como qualitativo, uma vez que os dados coletados são descritivos, e buscam retratar elementos existentes na realidade estudada. Logo, não enfoca o uso de dados estatísticos como centro do processo de análise do problema investigado, não priorizando numerar ou medir unidades.

A fim de atingir o objetivo proposto, a técnica de pesquisa aplicada foi a análise de conteúdo, uma função heurística que aumenta a propensão a descobertas, e uma função de administração de provas, no sentido de afirmação ou não dos dados coletados (Bardin, 2009). Nesse trabalho, buscou-se analisar o conteúdo de livros-textos, artigos e outros trabalhos acadêmicos, além de leis e normas contábeis emitidas pelas autoridades competentes.

Para a coleta de dados, utilizou-se o portal de periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), como fonte de consulta a artigos científicos que versassem sobre a relevância da informação contábil para o mercado de capitais brasileiro, com enfoque aos investidores em ações ordinárias e preferenciais. De modo complementar, consultou-se também o Google Scholar.

## 4 | APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Antes de partir para a análise dos resultados propriamente dita, faz-se necessário apresentarmos a definição de ação e sua classificação no mercado acionário brasileiro. Neste sentido, conforme Fortuna (1999):

“Ações são títulos representativos do capital social de uma companhia que, no caso, é dita aberta por ter seus títulos negociados em bolsa de valores e, portanto, sujeita a uma série de exigências quanto ao fornecimento de informações junto ao público e têm de se sujeitar a todas as regras de *disclosure*” (FORTUNA, 1999, P. 371).

Com base nas normas brasileiras, as ações são precipuamente categorizadas em dois tipos: ordinárias e preferenciais. Segundo Assaf Neto (2001), as ações ordinárias possuem direito de voto, o que representa o direito de exercer influência nas decisões organizacionais. Os proprietários dessa espécie de ação podem deliberar acerca das atividades da empresa, avaliam os demonstrativos contábeis, decidem sobre a alocação de resultados, além de serem responsáveis por escolher a Diretoria e por mudanças estatutárias. Já as ações preferenciais possuem prioridade na percepção de dividendos e o benefício do estabelecimento de dividendos mínimos ou fixos, além de possuírem preferência na restituição do capital, em caso de extinção da sociedade.

Passando a tratar dos principais aspectos encontrados nos artigos pesquisados, inicialmente, quanto às teorias de pesquisa contábil, observa-se a predominância da Teoria Positiva nos estudos destinados a abordagem da relevância da informação para o mercado de capitais. Isto se explica pelo caráter eminentemente empírico atribuído a tais pesquisas. Entretanto, ressalta-se que uma das limitações deste tipo de pesquisa, é fato de não permitirem generalizações dos resultados encontrados, portanto, seus achados e conclusões limitam-se ao objeto estudado.

Do estudo dos trabalhos científicos levantados, pode-se depreender que a relevância da informação contábil apresenta reflexos distintos para as ações ordinárias e preferenciais, e seus respectivos investidores. Sendo esta conclusão tratada detalhadamente por meio dos tópicos a seguir: estrutura do mercado acionário brasileiro; reflexos para o mercado de capitais e para os investidores; interesses relacionados a cada tipo de ação; e relevância da informação contábil para cada tipo de ação.

## 4.1 Estrutura do Mercado Acionário Brasileiro

Segundo Sarlo Neto et al. (2005) ordinações ou preferenciais, reagem \u00e0 divulga\u00e7\u00e3o dos resultados cont\u00e1beis anuais. \n\n\nPor um lado, os achados da pesquisa confirmam a hip\u00f3tese da relev\u00e2ncia das informa\u00e7\u00f5es cont\u00e1beis para os investidores, pois sugerem que os pre\u00e7os das a\u00e7\u00f5es preferenciais variam no mesmo sentido dos resultados divulgados. \nEm contrapartida, a hip\u00f3tese foi confirmada parcialmente para as a\u00e7\u00f5es ordin\u00e1rias, tendo em vista que apenas a carteira com retornos negativos seguiu na mesma dire\u00e7\u00e3o dos resultados divulgados.\n\n1. INTRODU\u00c7\u00e3O\nImport\u00e2ncia da pesquisa\nSarlo Neto et al. (2005, o mercado acion\u00e1rio brasileiro \u00e9 considerado subdesenvolvido, possuindo caracter\u00edsticas particulares e distintas de mercados desenvolvidos. Dentre essas peculiaridades observadas, merecem destaque a concentra\u00e7\u00e3o do controle acion\u00e1rio e a fraca prote\u00e7\u00e3o aos acionistas minorit\u00e1rios.

Em rela\u00e7\u00e3o \u00e0 concentra\u00e7\u00e3o do controle acion\u00e1rio, Carvalho (2002) destaca que o mercado brasileiro de capitais \u00e9 caracterizado por ter a maior parte das empresas pertencentes a grupos familiares, com capacidade limitada de recursos para investimento. Sendo assim, a emiss\u00e3o de a\u00e7\u00f5es para suprir essas necessidades financeiras, leva em considera\u00e7\u00e3o os aspectos ligados ao controle da empresa.

No tocante \u00e0 estrutura de controle e propriedade nas empresas brasileiras, Silveira (2005) observa que, a forte concentra\u00e7\u00e3o de propriedade das a\u00e7\u00f5es com direito a voto \u00e9 caracter\u00edstica marcante do modelo de governan\u00e7a das companhias abertas, com uma aus\u00eancia quase total de empresas com estruturas de propriedade pulverizadas.

Conforme La Porta et al. (1998), a concentra\u00e7\u00e3o da propriedade das a\u00e7\u00f5es est\u00e1 negativamente relacionada \u00e0 prote\u00e7\u00e3o dos investidores. Sendo assim, quando a prote\u00e7\u00e3o do investidor \u00e9 fraca, n\u00e3o sendo suficiente para garantir seus direitos adequadamente, a concentra\u00e7\u00e3o de propriedade surge como um substituto natural para essa fr\u00e1gil prote\u00e7\u00e3o legal. Neste cen\u00e1rio, apenas os grandes acionistas tem a possibilidade de estarem seguros quanto ao recebimento de um retorno satisfat\u00f3rio de seus investimentos.

No tocante a prote\u00e7\u00e3o dos direitos de acionistas, La Porta et al. (1998) observam que os investidores, em particular os pequenos acionistas, podem ser melhor protegidos quando o direito de dividendos relaciona-se ao direito de voto oferecido aos detentores de a\u00e7\u00f5es. Isso ocorre quando as corpora\u00e7\u00f5es de um pa\u00eds est\u00e3o sujeitas \u00e0 regra que estabelece “*one share, one vote*”, ou em portugu\u00eas, “uma a\u00e7\u00e3o, um voto”.

Al\u00e9m disso, de modo geral, levando em conta uma m\u00e9dia dos crit\u00e9rios de transpar\u00eancia, responsabilidade dos diretores e facilidade de promover processos contra dirigentes, constata-se que a prote\u00e7\u00e3o disponibilizada aos direitos dos acionistas minorit\u00e1rios no Brasil \u00e9 considerada muito fraca, sendo inferior a m\u00e9dia de pa\u00edses



desenvolvidos e de países com renda em níveis semelhantes (DENARDIN, 2007).

No que tange à relação entre acionistas controladores e acionistas minoritários, Denardin (2007) menciona que quando os acionistas possuem condições de influenciar o controle da organização, o problema de agência está presente de uma forma diferente, passando a ocorrer entre o acionista controlador e os pequenos acionistas, e não mais entre executivos e acionistas, como nos casos onde prevalece a propriedade difusa.

Barbedo, Silva, e Leal (2009) investigaram e constataram a existência de assimetria de informação entre participantes do mercado na negociação de ações. Logo, considerando que a assimetria informacional é relevante para o desempenho dos mercados acionários, Denardin (2007) menciona que as leis para as corporações buscam estipular regras para assegurar garantias, proteger os direitos de propriedade dos investidores, além de buscar mitigar a assimetria de informações e minimizar os problemas de agência. Assim, sob uma outra ótica da Teoria do Agenciamento, os dividendos funcionam como um substituto à proteção legal (LA PORTA et al., 2000).

#### **4.2 Reflexos para o Mercado de Capitais e para os Investidores**

Carvalho (2002) avalia que, o fato de grande parte das empresas pertencerem a grupos familiares, a emissão de ações com direito a voto (ações ordinárias) para suprir necessidades financeiras, pode acarretar o risco da perda de controle das empresas. Assim, o mercado nacional caracteriza-se por um alto índice de emissão de ações preferenciais (PN), sem direito de voto, garantido que os grupos familiares não percam o controle da empresa.

Procianoy e Caselini (1997) defendem que, em virtude de seu tamanho reduzido, o mercado nacional apresenta-se muito concentrado, fazendo com que os investidores percam interesse pelas ações ordinárias. Essa aglutinação no controle acionário das companhias faz com que não exista uma quantidade significativa de ações ordinárias em transação, orientando a busca e a negociação para as ações preferenciais.

Denardin (2007) evidencia que o Brasil é um país que atribui fraca proteção aos direitos dos acionistas minoritários. Sendo assim, o baixo desenvolvimento desse mercado acionário como fonte de financiamento, e a falta de interesse de pequenos investidores, podem ser explicados pela associação entre um elevado grau de risco e a baixa proteção do direito de propriedade, gerando um aumento das incertezas de retorno dos investimentos.

Segundo Sarlo Neto et al. (2005) ações ordinárias ou preferenciais, reagem \u00e0 divulga\u00e7\u00e3o dos resultados cont\u00e1beis anuais. \n\n\nPor um lado, os achados da pesquisa confirmam a hip\u00f3tese da relev\u00e2ncia das informa\u00e7\u00f5es cont\u00e1beis para os investidores, pois sugerem que os pre\u00e7os das a\u00e7\u00f5es preferenciais variam no mesmo sentido dos resultados divulgados. \nEm contrapartida, a hip\u00f3tese foi confirmada parcialmente para as a\u00e7\u00f5es ordin\u00e1rias, tendo em vista que apenas a carteira com

retornos negativos seguiu na mesma direção dos resultados divulgados. n1. INTRODUÇÃO Importância da pesquisa Sarlo Neto et al. (2005, um aspecto fundamental para a escolha dos investidores entre os tipos de ações que irão investir diz respeito ao sistema de governança corporativa estabelecido no mercado. Países como o Brasil, que possuem origens da Lei Civil francesa, usualmente adotam modelos mais frágeis de proteção aos acionistas minoritários, o que privilegia a deformidade entre os tipos de ações. Neste sentido, Denardin (2007) destaca que as ações preferenciais tendem a oferecer menor proteção contra o risco de informação do que as ações ordinárias.

Além disso, em virtude da forte presença de grupos familiares no controle das empresas brasileiras, a resistência em abrir mão do controle acionário importa significativos limites à oferta de ações. Assim, para contornar esse obstáculo, a Lei nº 6.404/76 permitiu às empresas brasileiras emitir ações preferenciais sem direito a voto até dois terços (66%) de seu capital total. Posteriormente, a mudança legal introduzida pela Lei 9.457, de 5 de maio de 1997, procurou compensar o direito de voto suprimido com o pagamento de dividendos 10% acima daqueles pagos às ações ordinárias (CARVALHO, 2002).

Denardin (2007) mostra que a concentração de propriedade acionária relaciona-se fortemente à fraca proteção de direitos dos acionistas minoritários, em consequência disso, observa-se uma alta concentração de capital nas empresas brasileiras, em especial quanto ao capital votante. O autor destaca que, neste tipo de cenário, a garantia do direito de receber dividendos pela posse de ações é utilizada como um recurso legal para compensar a baixa proteção do direito de propriedade concedida aos acionistas minoritários. De certo modo, essa prática serve para estimular o investimento em ações, uma vez que ajuda a contrabalançar a baixa proteção dada aos acionistas minoritários.

Segundo Denardin (2007), tendo em vista que a maioria das ações negociadas no Brasil não dá direito de voto, se existe alguma dispersão na propriedade do capital das empresas, ela ocorre por meio de ações sem direito a voto, situação na qual os pequenos acionistas ficam impossibilitados de garantir seus direitos perante os dirigentes da empresa. Sendo assim, a emissão de ações preferenciais funciona como um mecanismo para viabilizar a separação entre a propriedade e o controle nas organizações, o que acaba assegurando o direito de os acionistas majoritários manterem o controle com uma participação pequena no capital da empresa.

Segundo Denardin (2007), “o uso de ações sem direito a voto, na medida em que permite ao acionista ter maior participação no capital votante do que no capital total, pode aumentar o problema de incentivo entre controladores e acionistas minoritários”. Sendo assim, a sensação de falta de proteção experimentada por acionistas minoritários, quanto a garantia de obter retorno de seus investimentos, podem desencorajá-los de investir em ações, gerando um efeito significativamente negativo sobre o mercado de capitais.

Por outro lado, Gomes e Leal (1999) apud Denardin (2007) defende que a emissão de ações sem direito a voto pode ser benéfico ao desenvolvimento do mercado de capital, tendo em vista que é interessante para os acionistas controladores manter uma boa reputação no mercado, de modo que possam voltar a captar recursos. Neste sentido, a possibilidade de retornar ao mercado de capitais em busca de mais recursos induz o acionista controlador a atuar conforme os interesses dos pequenos investidores, obtendo poucos benefícios privados do controle e criando uma boa reputação no mercado.

### 4.3 Interesse por Cada Tipo de Ação no Mercado Acionário Brasileiro

Segundo Srour (2005), a partir da primeira edição da norma societária brasileira, foi adotado um modelo de classes de acionistas que, pelo fato de não terem os mesmos direitos e tão pouco iguais obrigações, detinham também interesses diferentes. Corroborando com este entendimento, Sarlo Neto et al. (2005) defendem que em virtude das características e das prerrogativas de cada espécie de ação, pode-se concluir que os investidores podem possuir interesses divergentes, de acordo com o tipo de ação negociada.

Ação	Interesse	Consideração
Ordinária	Controle	O poder de decisão concentra-se no investidor que detenha a maior quantidade de ações ordinárias
Preferencial	Remuneração	O lucro é mais importante que o controle da companhia, priorizando a distribuição dos resultados.

Quadro 2 – Interesses relacionados com cada tipo de Ação

Fonte: Assaf Neto (2001).

Segundo Sarlo Neto et al. (2005), pelo fato de demonstrarem características distintas, cada ação exprime uma certa preocupação para o investidor. Desse modo, enquanto as ações ordinárias são procuradas pelos investidores que tem o controle (voto) como prioridade, as ações preferenciais são objeto de demanda de investidores que estão focados no recebimento de dividendos.

Sarlo Neto et al. (2005) sustentam ainda que o mercado brasileiro de ações é bastante inconstante, o que eleva o grau de incerteza dos investidores quanto aos acontecimentos futuros e instiga a busca por investimentos capazes de gerar retornos em curto prazo. Dentre tais investimentos, pode-se destacar a ação preferencial que carrega consigo a obrigação de pagamento de dividendos mínimos. Corroborando, Martins e Paulo (2014, p. 42) mencionam que “em tese, os investidores que demandam ações PN buscam maior retorno, têm menos preocupação com a gestão das empresas e possuem menor monitoramento sobre a firma”.

#### 4.4 Relevância da Informação Contábil para cada Tipo de Ação

A centralização do controle acionário permite ao investidor o benefício de colaborar com a administração da empresa. De acordo com Loss e Sarlo Neto (2006) uma parte significativa das companhias brasileiras são familiares, não sendo anormal o fato de acionistas controladores participarem da gestão administrativa da companhia. Por possuir a gestão e o controle, o acionista controlador goza de acesso favorecido a informações acerca das atividades da organização. Logo, de acordo com Sarlo Neto et al. (2005), o acionista controlador consegue informações detalhadas da companhia sem se valer da Contabilidade. Sendo assim, em virtude da concentração do controle acionário, a Contabilidade acaba não exercendo a função de mitigadora da assimetria informacional para o acionista controlador.

Segundo Sarlo Neto et al. (2005), considerando os aspectos estudados, as informações geradas pela Contabilidade exercem influências distintas sob as expectativas dos investidores conforme o tipo de ação que ele possua. Nesse sentido, as demonstrações contábeis representam uma importante fonte informativa para os investidores em ações preferenciais, uma vez que o lucro contábil pode servir para ratificar as suas expectativas e minimizar a assimetria de informação sobre futuros dividendos. De modo análogo, como os investidores em ações ordinárias priorizam o controle, as informações contábeis publicamente reveladas não se apresentam como um artefato para reduzir a assimetria informacional.

Neste sentido, no concernente à hipótese da eficiência do mercado brasileiro, os achados de Sarlo Neto et al. (2005) sugerem que essa hipótese deve ser considerada com ressalvas. Isso porque o mercado mostrou-se eficiente na forma semiforte somente para as ações preferenciais. No que se refere às ações ordinárias, essa eficiência não se mostrou de modo consistente, uma vez que apenas pôde ser considerada válida para os resultados negativos.

Sarlo Neto et al. (2005) investigaram o efeito dos demonstrativos contábeis nos preços das empresas transacionadas no mercado nacional. A pesquisa buscou analisar de que maneira os retornos de ações de naturezas distintas, ordinárias ou preferenciais, respondem à publicação dos resultados contábeis anuais.

Por um lado, os achados da pesquisa ratificam hipótese da importância das informações contábeis para os investidores, sugerindo que os preços das ações preferenciais variam no mesmo sentido dos resultados contábeis divulgados, representando uma fonte de informação relevante para o investidor.

Em contrapartida, essa hipótese foi ratificada em parte para as ações ordinárias, tendo em vista que apenas a carteira com retornos negativos seguiu no mesmo sentido dos resultados divulgados. Segundo os autores, nos casos onde houve lucros anormais positivos, as informações contábeis perdem importância perante outras origens de informações. Os achados dessa pesquisa suportam a existência de influências das

características presentes no mercado acionário sobre a relevância da informação contábil.

Também no mercado acionário brasileiro, Terra (1993) conseguiu a partir da análise de três fatores (liquidez, a proximidade entre as datas das assembleias gerais de acionistas e a proximidade das datas de vencimento das opções de compra), encontrar evidências sobre a diferença de preços entre ações de diferentes espécies, Guimarães e Ness (2001) pesquisaram diversos fatores (free-float, diferença de participação, estrutura acionária, controle das preferenciais e dividendos) que pudessem influenciar a diferença do desempenho relativo entre ações ordinárias e preferenciais.

Sarlo Neto, Galdi e Dalmácio (2009) estudaram a influência de alguns fatores sobre a reação dos preços das ações à divulgação das informações contábeis, buscando verificar se a média dos retornos anormais das ações é sensibilizada pelo tipo de ação, regulamentação, controle acionário e liquidez. Os achados da pesquisa denotam que as variáveis “tipo de ações” e “regulamentação” ajudam a explicar a diferença entre as médias dos retornos anormais acumulados, quando associadas às variáveis controle acionário e liquidez.

O trabalho de Taffarel (2009) procurou analisar em que medida os indicadores contábil-financeiros são significativos, no curto prazo, para explicar o valor das empresas listadas na Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA). Os achados confirmam a relevância da informação contábil para os agentes envolvidos no mercado, em especial, os investidores. Os resultados evidenciam que as informações dos demonstrativos contábeis impactam os preços das ações Ordinárias e Preferenciais, de maneira diferente. Além disso, o estudo mostrou que a formulação que melhor explica a relação entre o Retorno do Preço das Ações e o Preço das Ações na data de fechamento do trimestre, é de 30 dias após a Publicação dos Demonstrativos Contábeis, para as ações ordinárias, e de 5 dias e para as ações preferenciais.

Barros, Espejo e Freitas (2013) mostraram que após a adoção da Lei 11.638/07 a informação contábil pode ter-se tornado mais relevante ao usuário externo. O estudo evidencia que para as ações ordinárias, foi possível sustentar as hipóteses de aumento da relevância da informação contábil para as variáveis EBITDA, valor patrimonial da ação e faturamento. Enquanto isso, para as ações preferenciais, os resultados sugerem que as variáveis valor patrimonial da ação e faturamento por ação, tornaram-se relevantes.

Martins e Paulo (2014) investigaram as relações existentes entre a assimetria de informação na negociação de ações, as características econômico-financeiras e a governança corporativa das empresas abertas no mercado acionário brasileiro nos anos de 2010 e 2011. Os resultados indicam que as relações entre a assimetria de informação na negociação de ações, as características econômico-financeiras e a governança corporativa das firmas eram diferentes em cada classe de ação.

## 5 | CONCLUSÃO

O objetivo da presente pesquisa foi descrever quais são as principais teorias e fatores relacionados à relevância da informação contábil para o mercado de capitais brasileiro, em especial para a tomada de decisão dos usuários, quanto ao investimento em ações ordinárias e preferenciais.

Inicialmente, no concernente as principais teorias relacionadas à relevância da informação contábil para o mercado de capitais brasileiro, os resultados revelam a presença de Agenciamento, não só gerando problemas de assimetria informacional entre acionistas e executivos, mas também, entre acionistas controladores e acionistas minoritários.

Quanto à Teoria da Hipótese da Eficiência dos Mercados, de modo geral, os autores consideram que a forma semi forte é a que mais se adequa a realidade do mercado acionário brasileiro. Neste sentido, o estudo de Sarlo Neto et al. (2005) destacou que a eficiência semiforte do mercado de capitais brasileiro foi constatada para as ações preferenciais, entretanto, para as ações ordinárias, tal hipótese de eficiência foi comprovada apenas de maneira parcial.

No tocante aos fatores que se relacionam à relevância da informação contábil para o mercado brasileiro de capitais, a pesquisa destaca a permanência, ao longo dos anos, do objetivo da contabilidade de fornecer informação útil para a tomada de decisão de seus usuários. Contudo, ressalta que o desafio atual é a definição quanto ao que pode ser considerado útil para cada um dos diversos tipos de usuários, dado a distinção de interesses existente entre eles.

O trabalho mostra a estrutura do mercado acionário brasileiro, que é caracterizado, entre outros aspectos, por uma grande concentração do controle acionário e por um baixo nível de proteção aos investidores minoritários. O estudo relata ainda os reflexos dessas características para o mercado de capitais nacional, enfocando o elevado nível de utilização de ações preferenciais (sem direito a voto) para manter o controle das empresas em poder de pequenos grupos, e o uso da distribuição de dividendos, como uma estratégia legal, para compensar a frágil proteção oferecida aos acionistas minoritários, incentivando-os a investir nas empresas.

Adicionalmente, a pesquisa reforça a ideia de que os investidores em cada tipo de ação possuem interesses e necessidades informacionais distintas. Neste sentido, alguns autores sustentam que a informação contábil divulgada é relevante para o investidor em ação preferencial, pois é capaz de confirmar as suas expectativas quanto ao recebimento de dividendos, reduzindo a assimetria informacional. O que não ocorre com o investidor em ação ordinária, pois como sua prioridade é o controle, em tese, a informação contábil não representa uma ferramenta para reduzir a assimetria informacional, não sendo tão relevante.



Embora o pensamento acima seja razoável, alguns estudos empíricos evidenciam a relevância da informação contábil para explicar variações nos preços de ambos os tipos de ação. Dessa forma, com base na literatura estudada, conjectura-se que este fato possa estar ocorrendo em virtude dos interesses secundários de investidores em ação ordinária.

Outra explicação possível para esse fenômeno seria o fato de, no Brasil, as ações ordinárias estarem concentradas em poucos acionistas majoritários, ou em propriedade de grupos familiares que compõem a própria administração da empresa, o que acarretaria na relevância dada a outras variáveis contábeis, como por exemplo, valor de mercado da ação, lucro por ação, retorno sobre o ativo, retorno sobre o patrimônio líquido, liquidez e endividamento, conforme sugerido no Quadro 1.

Por fim, os resultados de alguns trabalhos empíricos, embora não possam ser generalizados, evidenciaram que: o tipo de ação ajuda a explicar a diferença entre retornos anormais acumulados, quando associadas ao controle acionário e a liquidez; as informações contábeis impactam diferentemente os preços das ações ordinárias e preferenciais; os preços das ações ordinárias reagem mais lentamente à Publicação dos Demonstrativos Contábeis do que o preço das ações preferenciais; e após a adoção da Lei 11.638/07, para as ações ordinárias, houve aumento de relevância da informação contábil para as variáveis EBITDA, valor patrimonial da ação e faturamento, enquanto que para as ações preferenciais, as variáveis valor patrimonial da ação e faturamento por ação se tornaram relevantes.

Futuras pesquisas poderiam se encarregar de verificar estatisticamente se os achados trazidos pelos trabalhos aqui debatidos foram fenômenos pontuais, ou permanecem presentes no mercado acionário brasileiro. Ademais, sugere-se a realização de pesquisas que busquem aprofundar os conhecimentos acerca da relevância da informação contábil para os diferentes tipos de ação.

## REFERÊNCIAS:

ASSAF NETO, Alexandre. **Mercado financeiro**. 2001.

BALL, R.; BROWN, P. An Empirical Evaluation of Accounting Income Numbers. **Journal of Accounting Research**, v. 6, n. 2, p. 159, 1968.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Edições. Lisboa, 2002.

BARROS, C. M. E.; ESPEJO, M. M. DOS S. B.; FREITAS, A. C. a Relevância Da Informação Contábil No Mercado Acionário Brasileiro: Uma Análise Empírica De Companhias Listadas Na Bm&Fbovespa Antes E Após a Promulgação Da Lei 11.638/07. **REVISTA AMBIENTE CONTÁBIL - Universidade Federal do Rio Grande do Norte - ISSN 2176-9036**, v. 5, n. 1, p. 241–262, 2013.

CAMPBELL, J. Y.; LO, A. W. (ANDREW W.-C.; MACKINLAY, A. C. **The econometrics of financial markets**. [s.l.] Princeton University Press, 1997.

CARVALHO, A. G. DE. Governança corporativa no Brasil em perspectiva. **Revista de Administração**, v. 37, n. 3, p. 19–32, 2002.

DENARDIN, A. A. **Assimetria de informação, intermediação financeira e o mecanismo de transmissão da política monetária: evidências teóricas e empíricas para o canal do empréstimo bancário no Brasil**. [s.l.] Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2007.

FORTUNA, E. **Mercado Financeiro: produtos e serviços**. 12. ed. revisada e ampliada. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

GIL, A. C. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 4a ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOMES, Gabriel Lourenço; LEAL, Ricardo PC. **Determinantes da estrutura de capitais das empresas brasileiras com ações negociadas em bolsas de valores**. Dissertação de Mestrado. UFRJ 1999.

GUIMARÃES, S.F.; NESS, W.L. Desempenho Relativo de Ações Ordinárias e Preferenciais. In: **Encontro brasileiro de finanças**, 1. Anais[...], São Paulo, 2001.

HENDRIKSEN, E. S.; VAN BREDA, M. F. **Teoria da contabilidade**. [s.l.] Atlas, 1999.

IUDÍCIBUS, S. DE. **Teoria da Contabilidade**. 11ª ed. São Paulo: Atlas, 2015.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, n. 4, p. 305–360, out. 1976.

LA PORTA, R. et al. La Porta et al., 1997.pdf. **The Journal of Political Economy**, v. 106, n. 6, p. 1113–1155, 1998.

LA PORTA, R. et al. Agency Problems and Dividend Policies around the World. **The Journal of Finance**, v. 55, n. 1, p. 1–33, 1 fev. 2000.

LOSS, L.; SARLO NETO, A. O inter-relacionamento entre políticas de dividendos e de investimentos: estudo aplicado às companhias Brasileiras negociadas na Bovespa. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 17, n. 40, p. 52–66, abr. 2006.

MARTINS, E. A contabilidade Brasileira de Ontem e de Hoje; e a de Depois? In: LOPES, A. B. (Ed.). **Contabilidade e Finanças no Brasil: Estudos em homenagem ao professor Eliseu Martins**. São Paulo: Atlas, . p. 3–21.2012.

MARTINS, E.; LISBOA, L. P. Ensaio sobre cultura e diversidade contábil. **Revista Brasileira de Contabilidade**, v. 152, n. março/abril 2005, p. 50–67, 2005.

MARTINS, O. S.; PAULO, E. Assimetria de informação na negociação de ações, características econômico-financeiras e governança corporativa no mercado acionário brasileiro. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 25, n. 64, p. 33–45, abr. 2014.

PROCIANOY, J. L.; CASELANI, C. N. **A Emissão de Ações Como Fonte de Crescimento ou Como Fator de Redução do Risco Financeiro - Resultados Empíricos**.pdf **Revista de Administração USP**, 1997.

PROVDANOV, C. C.; FREITAS, E. C. DE. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**.2013.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **Governança corporativa, desempenho e valor da empresa no Brasil**. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo- USP.2005.

SARLO NETO, A. et al. O diferencial no impacto dos resultados contábeis nas ações ordinárias e

preferenciais no mercado brasileiro. **Revista Contabilidade & ...**, p. 46–58, 2005.

SARLO NETO, A.; GALDI, F. C.; DALMÁCIO, F. Z. Uma pesquisa sobre o perfil das ações brasileiras que reagem à publicação dos resultados contábeis. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 3, n. 6, p. 22–40, 2009.

SROUR, G. Práticas diferenciadas de governança corporativa: um estudo sobre a conduta e a performance das firmas brasileiras. **Revista Brasileira de Economia**, v. 59, n. 4, p. 635–674, dez. 2005.

TAFFAREL, M. **A influência dos indicadores contábil-financeiros no valor das empresas brasileiras de capital aberto, no curto prazo**. [s.l.] UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ, 2009.

TERRA, P. R. S. **O valor de mercado do controle das companhias abertas: evidência empírica dos custos e benefícios dos direitos de voto das ações no Brasil**. 1993. 90 f. Dissertação (Mestrado em Administração)—Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1993.

## ANÁLISE DE REDES SOCIAIS E TEORIA ATOR-REDE: CONVERGÊNCIAS E EMBATES ENTRE VISÕES INTERACIONISTAS

### **Gustavo Mendonça Ferratti**

Universidade Federal de São Carlos (UFSCAR),  
Departamento de Engenharia de Produção (DEP),  
São Carlos – SP

### **Augusto Squarsado Ferreira**

Universidade Federal de São Carlos (UFSCAR),  
Departamento de Engenharia de Produção (DEP),  
São Carlos – SP

### **Mário Sacomano Neto**

Universidade Federal de São Carlos (UFSCAR),  
Departamento de Engenharia de Produção (DEP),  
São Carlos – SP

**RESUMO:** Por meio da ampla adoção das abordagens interacionistas nos estudos organizacionais, proliferaram-se paradigmas independentes cujos alicerces teóricos se encontram fortemente enraizados no construto “rede”. A distinção de tais paradigmas, contudo, não é trivial e está pouco documentada no meio científico. Para suprir esta lacuna teórica, o presente artigo faz uma recapitulação histórica da análise de redes sociais e da teoria ator-rede, apontando as origens e principais contribuições de cada uma destas vertentes. Em um segundo momento, confronta as duas teorias a fim de discriminar suas diferenças e indicar seus limites e possibilidades de uso. Para tanto, utiliza uma pesquisa bibliográfica simples de

maneira exploratória, procurando identificar os principais autores e trabalhos de ambas as perspectivas. Observou-se, de maneira geral, que a teoria ator-rede tem sido mais utilizada na problematização dos processos de mudanças sociotécnicas em redes de alta heterogeneidade, enquanto a análise redes sociais tem sido mais utilizada na comprovação de hipóteses a partir de relações analítico-estatísticas de grupos mais homogêneos. Por fim, é apontado o elevado potencial de convergência e complementaridade da utilização conjunta de tais teorias no desenvolvimento de estudos inovadores, desde que respeitados os seus limites individuais.

**PALAVRAS-CHAVE:** paradigmas, interacionismo, redes sociais, ator-rede.

### 1 | INTRODUÇÃO

O conceito de “rede”, bem como todas as implicações decorrentes deste, tem sido explorado extensivamente nas últimas décadas pelos mais diversos ramos do saber, como administração, engenharias, física, biologia, ciências sociais e muitas outras áreas. Olhando mais especificamente para os estudos organizacionais, é surpreendente perceber os diferentes paradigmas interacionistas que coexistem sem reconhecimento mútuo, através

de uma indiferença pacífica capaz de promover a criação de vocabulários próprios, comunidades científicas isoladas e estilos de pesquisa diversificados. A análise de redes sociais (ARS) e a teoria ator-rede (TAR) são dois exemplos dessa paradoxal visão interacionista comum acompanhada de baixo reconhecimento das partes. Advindos de escolas teóricas distintas, os programas de pesquisa emergentes destas duas teorias raramente dialogam entre si ou se combinam em estratégias de triangulação teóricas. (VICSEK, KIRÁLY; KÓNYA, 2016)

Com ciência da existência de muitos outros paradigmas interacionistas, a justificação do recorte por essas duas visões em específico se deu basicamente por dois motivos: (1) A elevada legitimidade contemporânea que elas assumem na comunidade científica de estudos organizacionais (a ARS com um espaço já consolidado e a TAR com um crescimento vertiginoso); (2) a frequente confusão cometida pelos novos pesquisadores desse campo de estudo que consideram uma teoria o simples desdobramento da outra,

Com o objetivo de apontar as convergências e debates entre os dois paradigmas supracitados, este estudo apresenta recomendações e esclarecimentos sobre o seu uso, a fim de que sejam ampliadas as perspectivas acerca das dos diversos significados de “rede” a eles associados. Para situar o leitor, em um primeiro momento será apontado às origens históricas e o processo evolutivo da ARS – advindo da sociologia clássica, matemática e estatística – e da TAR – nascida no movimento forte da sociologia crítica, com influência da semiótica e da filosofia pós-moderna. Em um segundo momento, compara-se estes dois paradigmas, salientando quais são suas diferenças e semelhanças, situações de uso, potencial explicativo, etc. Por fim, são apontados alguns indícios de uma convergência embrionária entre os dois paradigmas, evidenciada por meio de estudos da TAR que utilizam técnicas de ARS (como grafos de redes dinâmicas) e estudos de ARS que introduzem conceitos da TAR (como redes híbridas). Isso reforça, dentro de alguns limites, o potencial inovador da utilização conjunta destes paradigmas.

## 2 | ANÁLISE DE REDES SOCIAIS

A análise de redes sociais é formada a partir da conjunção de diferentes áreas da ciência, em especial a psicologia, antropologia, sociologia, matemática, estatística e mais recentemente a física, de forma que o amálgama resultante contemporâneo a estabeleceu como metodologia e técnica de pesquisa, sendo aplicada em uma infinidade de campos, propondo e embasando teorias de modo empírico e sistemático (BORGATTI et al., 2009; KADUSHIN, 2012; SCOTT, 2017).

Apesar de ampla e plural, sua origem remonta ao século XIX com o pai do positivismo e cunhador do termo sociologia Auguste Comte, que já acenava seminalmente para pesquisas comparativas sistemáticas entre estruturas sociais

humanas e animais (FREEMAN, 2004); posteriormente o termo “rede”, apesar de sob perspectiva sociológica distinta, foi utilizado com a teoria Weberiana e a sociologia Marxista por exemplo (GRANOVETTER; SWEDBERG, 1992). Émile Durkheim também salientou no final do século XIX que as sociedades são constituídas de componentes inter-relacionados (SMELSER; SWEDBERG, 2005).

Entretanto, o primeiro expoente a tratar a sociedade de maneira estrutural e focar em suas relações foi o sociólogo Georg Simmel. Para ele, a sociologia era especificamente o padrão de interações entre seus indivíduos, e por meio de seu trabalho em Simmel (1950), constructos utilizados atualmente e considerados parte fundamental da estrutura epistemológica da análise de redes como díades, tríades, distância social e grupos foram desenvolvidos (STEKETEE; MIYAOKA; SPIEGELMAN, 2015).

Até a primeira metade do século XX, mais precisamente em 1945, o psiquiatra da Gestalt Jacob Moreno e a psicóloga Helen Jennings consolidaram ideias também aplicadas atualmente, desenvolvendo a abordagem da sociometria e da apresentação das interações entre indivíduos por meio de nós e linhas, denominada sociograma (WASSERMAN; FAUST, 1994; SMITH-DOERR; POWELL, 2005). A diversidade histórica perpassa diversas áreas e pesquisadores como o antropólogo W. Lloyd Warner, o filósofo Claude Lévi-Strauss, os psicólogos Kurt Lewin, Elton Mayo, Alex Bavelas e Dorwin Cartwright, os matemáticos Duncan Luce e Frank Harary, bem como diversos outros estudiosos que foram fundamentais para o desenvolvimento e estabelecimento da análise de redes sociais, ao ponto que entre os anos 30 e 60, surgiram 16 centros de estudo específicos para redes sociais (FREEMAN, 2011; PRELL, 2012; SCOTT, 2017).

A partir dos anos 70, a análise de redes sociais serviu de objeto para o estabelecimento do próximo grupo de estudos que iria mudar radicalmente a maneira de se analisar estruturas e relações entre os nós, “gerando um paradigma amplamente reconhecido na abordagem de redes sociais para a pesquisa em ciência social” (FREEMAN, 2011, p. 27). Harrison C. White, bem como alguns de seus estudantes em Harvard que futuramente viriam a gerar pesquisas e teorias que influenciariam todos os cientistas sociais, utilizou seus conhecimentos na área da matemática e análise estrutural para transformar a análise de redes sociais em um campo de pesquisa e em um paradigma consolidado (FREEMAN, 2004, 2011).

Dentre os estudantes de White, estavam Scott Boorman, Ronald Breiger, Phillip Bonacich, Barry Wellman, Joel Levine e diversos outros que impactaram e formataram as análises estruturais e relacionais no campo das ciências sociais (FREEMAN, 2004; PRELL, 2012). Contudo, um dos estudantes de White que mais trabalhou no sentido de aproximar a análise de redes e a sociologia, mais precisamente a sociologia econômica, foi o seu orientando de doutorado Mark Granovetter (TALMUD, 2013). Ele e White apresentaram a tese que resultou em um dos trabalhos mais lidos e citados dentro e fora da sociologia e pertencente às redes sociais, nomeado *The strength*



*of weak ties* em que Granovetter (1973) estuda a intensidade das interações que promovem oportunidades de emprego, (PRELL, 2012); não obstante, no ano seguinte Granovetter (1974) publicaria um artigo com o título *Getting a job*, onde ele adentrou ainda mais no tema de como as pessoas conseguiam um emprego e como funcionavam os processos de escolha racional (SCOTT, 2017).

Pouco mais de dez anos depois, Granovetter (1985) publicaria um artigo que ventilaria e traria novamente à superfície ideias acerca da relação entre economia e sociologia em um dos trabalhos de maior impacto na área, nomeado *Economic action and social structure: The problem of embeddedness*. Neste trabalho, Granovetter buscou abordar as diversas ideias sobre redes e sociologia econômica, tratando os conceitos de imersão social, confiança e má-fé no ambiente econômico com o apoio da análise de redes e da sociologia estrutural (SWEDBERG; HIMMELSTRAND; BRULIN, 1987; TALMUD, 2013). No mesmo ano, pela primeira vez foi levantado por Granovetter em conjunto com as ideias de Harrison White e Viviana Zelizer o termo Nova Sociologia Econômica, que representou o ressurgimento da sociologia econômica concernente às ênfases, teorias e metodologias nos estudos da perspectiva sociológica aplicada aos fenômenos econômicos (GRANOVETTER; SWEDBERG, 1992; SMELSER; SWEDBERG, 2005). A “Nova Sociologia Econômica” busca demonstrar que inúmeros problemas econômicos podem ser profundamente analisados com a sociologia; ela está mais próxima de predecessores como Durkheim e Weber, uma vez que considera a ação econômica subordinada e um caso especial da ação social (GRANOVETTER, 1992). Pelo conceito fundamental de “imersão”, criado por Karl Polanyi e reformulado por Granovetter (TALMUD, 2013), os problemas econômicos devem impreterivelmente ter a sociologia como apoiador de análise.

Dois dos pontos importantes do artigo supracitado de 1985 de Granovetter correspondem ao conceito de imersão e ao nível de análise que compreende as redes sociais. Conforme discorreu o autor, a ideia de “*embeddedness*” propõe, de maneira generalizada, que as ações econômicas estão inseridas em sistemas sociais tangíveis, contínuos e previamente existentes, possibilitando um vínculo entre assuntos sociológicos e econômicos, em momentos facilitando e/ou dificultando permutas entre atores nas relações e comportamentos sociais (UZZI, 1996; 1997; BRAILLY et al., 2016). Granovetter atribuiu que a ação econômica acontece em um nível intermediário da sociedade; concepções subsocializadas e supersocializadas (*undersocialized* e *oversocialized* respectivamente) da ação humana assumem atores atomizados, e por isso possuem falhas profundas de análise (NEE, 2005), apontando que “Os atores não se comportam nem tomam decisões como átomos fora de um contexto social, e nem aderem de maneira servil um roteiro escrito para eles pela intersecção particular de categorias sociais que eles possam ocupar” (GRANOVETTER, 1985, p. 487).

A concepção subsocializada, concebida pelas perspectivas utilitaristas clássicas e neoclássicas da economia, é atomizada porque pressupõe que os atores perseguem exclusivamente seus próprios interesses de maneira a suavizar a estrutura e as relações

sociais; por outro lado, a concepção supersocializada de uso tanto de economistas e especialmente de sociólogos, é atomizada porque os padrões e as normas vigentes de comportamento são resguardados e tidos como internalizados, tratando de maneira irrelevante os detalhes das relações sociais contínuas (GRANOVETTER, 1985; 1992; SWEDBERG; HIMMELSTRAND; BRULIN, 1987; NEE, 2005). A **Figura 1** resume visualmente os principais autores, influências e campos do conhecimento tradados nesta seção.

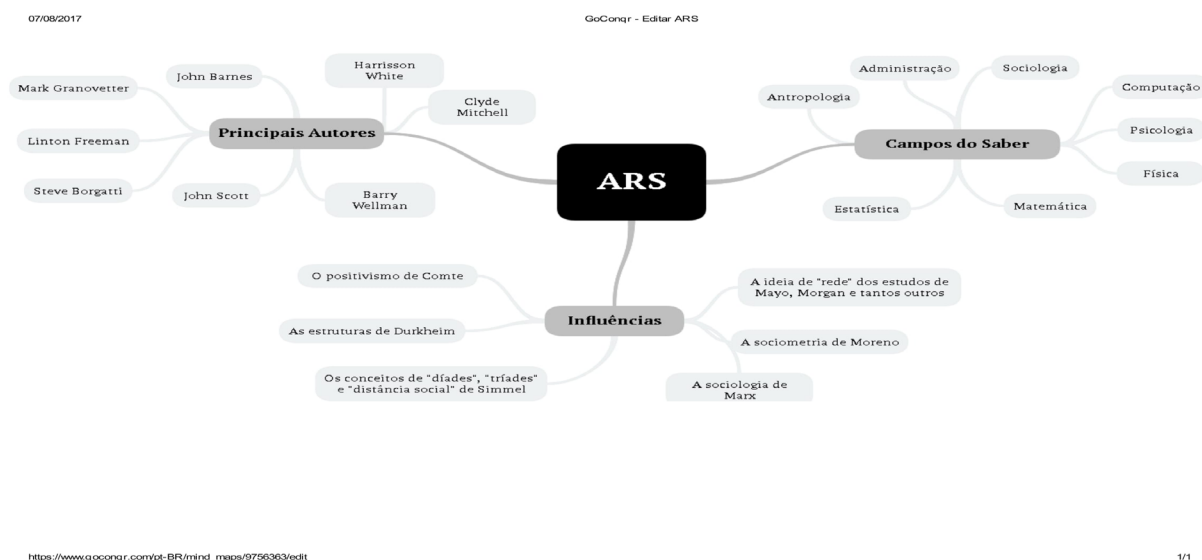


Figura 1 - Mapa mental com os principais autores da ARS, influências e alguns campos do saber que a utiliza.

Fonte: Os autores.

### 3 | TEORIA ATOR-REDE (TAR)

A Teoria Ator-Rede (TAR), também conhecida por Sociologia da Translação, Sociologia da Tradução ou Sociologia da Mobilidade, faz parte do movimento pós-estruturalista, originado no século XX. O movimento pós-estruturalista pode ser caracterizado basicamente por três características principais que são: (1) a negação da autossuficiência do conceito de estruturas e de suas oposições binárias como elementos constituintes da realidade (e.g. razão e sentimento, bem e mal); (2) a obrigatoriedade de uma dupla análise que envolve tanto o objeto de estudo (e.g. texto) quanto o sistema de conhecimentos que o produziu (e.g. cultura local); (3) a declaração de que a cultura humana só pode ser compreendida a partir de um novo tipo de estrutura, e que essa não se resume à realidade concreta ou às ideias abstratas, mas a uma “terceira ordem” que intermedia esses dois conceitos. (CUDDON, 2000; DELEUZE, 2004; ANGERMULLER, 2014)

A TAR evoluiu a partir de um programa de pesquisa conhecido por Estudos em Ciência, Tecnologia e Sociedade (CTS) (FREIRE, 2006). As origens do programa CTS remetem a década de 1980, a partir do interesse de aprofundar a investigação

sociológica da produção científica e da construção dos instrumentos tecnológicos. Tais processos foram escolhidos como objetos de estudo, pois, por vezes, eles são tidos (erroneamente) como pertencentes exclusivamente a domínios totalmente “duros” e objetivos do saber, domínios que não deixam espaço para os “relativismos” e reflexões abertas das ciências humanas e sociais. Por conseguinte, o propósito maior do programa de CTS seria quebrar esses pré-conceitos criados pela divisão do conhecimento entre ciências “duras” e ciências sociais, proporcionando uma nova forma de ciência holística e integradora. Conforme afirma Vicsek, Király e Kónia (2016), foram duas as obras inaugurais dos estudos em CTS: *Social Shaping of Technology* (MACKENZIE; WACJMAN, 1985) e *The Social Construction of Technological Systems* (BIJKER, HUGHES; PINCH, 1987).

Apesar das obras supracitadas ajudarem a consolidar uma nova visão investigativa que influenciou (e muito) a TAR, atribui-se a criação da TAR ao grupo heterogêneo de pesquisadores pertencentes ao *Centre de Sociologie de l’Innovation* (CSI) da *École des Mines* (Paris). Em alinhamento com os estudos do CTS, os pesquisadores da linha de *Acteur-Reseau* possuíam a intenção de não só dialogar entre diferentes áreas do saber, mas criar um princípio metodológico unificador e multidisciplinar para explicar fenômenos culturais acumulados, híbridos e de alta complexidade sociotécnica. Valadão e Andrade (2016) afirmam que o estudo responsável por introduzir grande parte dos conceitos da TAR foi: *Unscrewing the big Leviathan: how actors macro-structure and how sociologists help them to do so* (CALLON; LATOUR, 1981). Este artigo deu base para o desenvolvimento de outros três trabalhos seminais de extrema relevância: o livro *The Pasteurization of France* (LATOUR, 1984), o artigo *Some elements of a sociology of translation: domestication of the scallops and the fishermen of St Brieuc Bay* (CALLON, 1986) e o artigo *On the methods of long distance control: vessels, navigation and the portuguese route to India* (LAW, 1986).

Não tardou para que as publicações da TAR se proliferassem e novos estudos colocassem em destaque os principais protagonistas da TAR na atualidade. John Law (1992), Wiebe Bijker (1994), Michel Callon (1999), Bruno Latour (2005) e Madeleine Akrich (2006) reforçaram o potencial deste paradigma sociológico e introduziram ainda mais conceitos robustos e críticos ao seu corpo teórico. Apesar de controverso e bastante debatido (THOMPSON, 2003), o estatuto popular de “teoria” da TAR é “formalizado” anos depois do seu desenvolvimento. (WILKINSON, 2004) Isto ocorre tanto pelas grandes ambições desenvolvidas pelos estudiosos da TAR (abolição do pensamento dualístico), quanto pela redefinição sistemática das práticas de pesquisa tradicionais, acompanhadas de nomenclatura extensa e original.

É claro que existiram muitas outras fontes de influência da TAR, além do programa de CTS, que ajudaram os seus principais teóricos a compor a sua rede híbrida de concepção. Entre os conceitos mais notavelmente reconhecidas da filosofia, sociologia e antropologia que influenciaram Callon, Latour e tantos outros, é possível pontuar: a “simetria” de David Bloor (1991), os sistemas tecnológicos de Thomas Hughes (1983),

a etnometodologia de Garfinkel (1967), as ideias de “agência”, “rede” e “topografia” de Deleuzze e Guattari(1995), os conceitos de “tradução”, “sujeito”, “objeto” e “espaço-tempo” de Michel Serres (1982,1994, 1996), a semiótica de Greimas e Courtés (2016), bem como a semiótica material de Foucault(2008). Uma breve ressalva para o fato de alguns teóricos, como Law (1999) e Mol(2002), enfatizarem o considerável distanciamento da TAR em relação às ideias foucaultinas, apesar de, notavelmente, existir algum nível de inspiração e diálogo entre tais teorias.

Independentemente das ideias, dos autores e de suas trajetórias, uma coisa é fato: só estamos dialogando sobre a TAR pois há um certo consenso de que ela conseguiu atingir seu objetivo de permear múltiplas áreas do conhecimento e polemizar alguns dos determinismos duais que estamos acostumados. Isso é notável pelas áreas do conhecimento de suas obras que abrangem administração (ALCADIPANI; TURETA, 2009), ciências políticas (HARMAN, 2014), jornalismo (HOLANDA, 2014), filosofia (LÉVY, 2010), psicologia (FERREIRA *et al.* 2010), pedagogia (VALADÃO; ANDRADE, 2016), artes (PRAUDE, 2015), comunicação (LE MOS, 2013), antropologia (FREIRE, 2006), sociologia (SCHMITT, 2011), música (SIQUEIRA-SILVA, 2015) e muitas outras áreas. A **Figura 2** resume visualmente os principais autores, influências e campos do conhecimento tratados nesta seção.

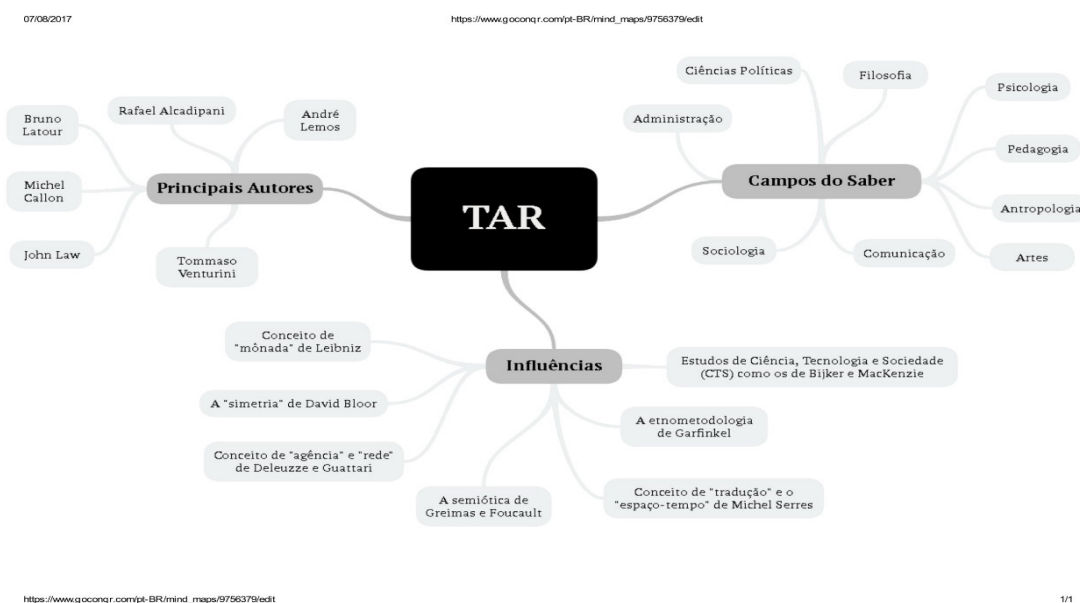


Figura 2 – Mapa mental com os principais autores da TAR, influências e alguns campos do saber que a utiliza.

Fonte: Os autores.

#### 4 | ANÁLISE COMPARATIVA DA ARS E TAR.

A Tabela 1 apresenta algumas informações que serão discutidas na sequência.

<b>Categoria</b>	<b>Variável</b>	<b>Análise de Redes Sociais (ARS)</b>	<b>Teoria Ator-Rede (TAR)</b>
<b>Características Históricas e Epistemológicas</b>	Movimento Sociológico	Estruturalismo	Pós-Estruturalismo
	Importância da Estrutura	O simples posicionamento estrutural do agente define seu papel e relevância perante os outros agentes.	O posicionamento do agente na rede pouco esclarece seu papel, sua relevância emerge de uma detalhada investigação etnometodológica
	Influências Acadêmicas Predominantes	Escola Norte-Americana	Escola Francesa
	Segregação entre Ator e Rede	A rede é um conjunto de atores bem definidos e todo ator pertence a uma (ou mais) rede (s).	Há sérias dificuldades de estabelecer os limites de ator e rede. O ator é uma rede e vice-versa.
<b>Tipologia das Redes</b>	Nome da Rede	Rede Social	Rede Sociotécnica
	Nº Tipos de Agente	Poucos	Múltiplos
	Agências mais comuns em estudos sociológicos	Indivíduos, instituições e organizações	Indivíduos, instituições, organizações, objetos, animais, tecnologia, etc.
	Limites da Rede	Fixos e bem definidos	Abertos e difíceis de definir
	Visualização das Relações	Graficamente evidente (grafos)	De difícil visualização gráfica
<b>Práticas de Pesquisa</b>	Método de Análise	Bem definido, utiliza técnicas analítico-estatísticas	Vago e livre, utiliza técnicas analítico-interpretativas
	Dificuldades metodológicas	Definir o “recorte” da rede para análise	Saber quando parar de seguir os atores e descrevê-los (filosofia “just follow”)
	Objetivo da Análise	Simplificar para testar hipóteses	Problematizar para construir a complexidade

Tabela 1 – Comparação da Análise de Rede Sociais (ARS) e Teoria Ator-Rede (TAR)

Fonte: Os autores

Na seção anterior, foram feitos levantamentos individuais dos referenciais teóricos da ARS e da TAR, uma apresentação das teorias *per se*. Resta, agora, a tarefa de compará-las para entender seus potenciais, limitações e opções de uso. Antes disso, entretanto, é importante fazer uma ressalva quanto à reflexão comparativa que está por vir. A análise a seguir não cobre a totalidade dos estudos existentes da TAR e ARS, tampouco sintetiza opiniões unânimes em seus respectivos campos saber. Uma metáfora que ilustra bem a função da presente seção é a do nadador que coloca a ponta dos pés na água para verificar a sua temperatura antes de mergulhar. O nadador não tem como objetivo mapear fidedignamente as ondas de calor subaquáticas

que colidirão contra seu corpo, mas ter noção do local em que escolheu para suas práticas diárias. Assim, esta seção provê um panorama geral dos dois paradigmas selecionados, utilizando certa “licença poética” nas generalizações e estruturações com fins estritamente didáticos. Resta aos leitores ponderar as afirmações ditas, por meio de sua experiência prévia e mergulhos nos temas que acharem pertinentes. Dito isso, iniciemos a análise.

As diferentes trajetórias da TAR e ARS começam pela sua epistemologia. Por mais que ambas as teorias trabalhem com estruturas relacionais de árdua definição pragmática, conforme visto nas seções anteriores, a ARS é influenciada por um pressuposto mais estruturalista, enquanto a TAR é enraizada no pós-estruturalismo. Grosso modo, o estruturalismo busca identificar as estruturas formais ocultas que regem as relações sociais de uma organização. (BLACKBURN, 2008) Apesar da rede da ARS não ser supersocializada, seus elos relacionais formam um arranjo bem definido que determina qual o papel e a atuação dos atores a partir de seu posicionamento relativo, enquanto a TAR, por estar fundamentada no movimento pós-estruturalista, abole a ideia de que a simples posição do ator na rede determine seu papel. Para essa última teoria, as relações mutantes e fluidas dos atores formam, em si mesmas, um novo tipo de “estrutura” igualmente mutante e fluído, não estático e formal. Esse é identificável somente por meio de uma detalhada observação empírica de caráter etnográfico. Logo, o foco de análise da TAR está sempre na intermediação dos atores, ou seja, na mudança provocada pelas suas translações e traduções, nunca na existência de uma estrutura estática comum. (LATOURE, 2005)

Uma segunda questão concerne os limites de estrutura e agência dos dois paradigmas. Enquanto na ARS a segregação entre ator e rede parte do pressuposto de que existem atores (nós) que se relacionam de forma bem definida (elos) e constituem estruturas complexas identificáveis (redes = nós e elos), na TAR não se pode falar de uma clara segregação entre ator e rede. (THOMPSON, 2003) Para os teóricos da TAR, como Venturini (2010a), o hífen na palavra “ator-rede” simboliza justamente a inexistências de atores isolados. Todo ator é também uma rede e vice-versa. Uma organização, por exemplo, pode ser desmembrada em redes de diversas naturezas como a rede de funcionários, a rede de sistemas de comunicação e a rede de contratos de empresas terceirizadas. Cada uma destas redes, por sua vez, pode ser desmembrada em outras redes de relacionamentos que são desmembráveis *ad infinitum*. Para a TAR, sendo a translação o elemento constituinte da realidade social, nada existe de forma segregada, como na mônada de Leibniz (2009), tudo é uma complexidade única e maciça.

Quanto à localização geográfica dos polos do saber que, de início, mais contribuíram para os avanços da TAR e ARS, é possível destacar duas nações. A primeira delas é o Estados Unidos, com a universidade de Harvard protagonizando os estudos de ARS através dos teóricos White (2008) e Granovetter (2017). A segunda é a França, com a École des Mines protagonizando os estudos da TAR por meio dos autores Latour



(2005) e Callon (2005). Curiosamente, a Inglaterra colaborou substancialmente para o desenvolvimento de ambas as teorias, com escola de antropologia da Manchester University – destacando Barnes(1954), Bott (1957) e Mitchell (1969) – auxiliando no desenvolvimento da ARS, além de Lancaster University e Open University – com destaque para John Law (1992) – auxiliando no desenvolvimento da TAR. Lembrando que, por mais que exista a predominância de uma nação em um dado campo do saber científico, não existe uma polarização do conhecimento restrita por condições estritamente geográficas. Como exemplo da afirmação anterior, temos Durkheim (2010), autor francês fundamental para o desenvolvimento da ARS, e Garfinkel (1967), norte-americano imprescindível para a fundamentação da TAR.

Seguindo em direção à análise tipológica das redes da ARS e da TAR, observamos diferenças já nos nomes dos construtos teóricos utilizados. Enquanto as redes da ARS são chamadas de “redes sociais”, as redes da TAR são usualmente chamadas de “redes sociotécnicas”. Há algum motivo para tal diferença de nomenclatura? Assim como Coenen, Bosch e Sluys (2009) defendemos que sim. Ao passo que a ARS contempla, na grande maioria dos casos, redes homogêneas compostas por um único tipo de ator social (indivíduos, organizações, instituições, etc.), atores esses representados por grafos e tabelas bem delineados, a TAR observa a agência de elementos humanos e não-humanos (como animais, artefatos tecnológicos, textos, etc.) em uma rede híbrida que mistura diversos tipos de atores em múltiplas categorias de interação. Isso pode soar como uma “vantagem” aparente, e de fato o é do ponto de vista da diversidade. Mas refletimos sobre o que é mais fácil de ser traçado, visualizado e compreendido: um conjunto homogêneo de atores com um único tipo de interação, ou uma rede disparatada de múltiplos agentes (que também são redes) e se relacionam de diversas maneiras? É óbvio que o primeiro caso. Isso faz a tipologia da rede social ser muito mais intuitiva e didática do que a da TAR, que possui enormes dificuldades de visualização e representação gráfica. (THOMPSON, 2003)

Foquemos agora no que concerne às práticas de pesquisa que acompanham a TAR e a ARS, isto é, a operacionalização metodológica e mecanismos de análise de ambas as teorias. Enquanto a análise da ARS utiliza majoritariamente ferramentas quantitativas para a mensuração matemático-estatística das características posicionais dos seus construtos teóricos (centralidade, densidade, caminho mais curto, robustez, etc.), a análise da TAR tende a dar ênfase nos aspectos qualitativos da rede, os discursos simbólicos, culturais e interpretativos que a constitui. O método de “traçado” da rede também é bastante particular em cada teoria. Na ARS, a maior dificuldade é delimitar o “recorte” inicial da rede, ou seja, estabelecer quais os atores e relações entram na análise e quais ficam de fora (PRELL, 2012; SCOTT, 2017). Feito isso, o tratamento dos dados é relativamente simples e automatizado por softwares de análise estatística. Na TAR, a rede é traçada a partir de um primeiro ator pontual e expandida até o seu limite. Conforme afirma Venturini (2010b), esse processo vem sendo cada vez mais facilitado pela presença das tecnologias digitais. A grande dificuldade está

em saber quando parar de seguir os atores e descrevê-los, já que a filosofia “*just follow*” defendida por esse paradigma (VENTURINI, 2010a) não deixa claro quando o processo observação deve ser encerrado. Por outro lado, se a descrição e reflexão teórico-empírica foi feita como deveria durante a investigação de campo, teoricamente, não haveria necessidade de muitas análises *à posteriori* (já que elas emergiriam conjuntamente com a observação).

Por fim, ponderemos sobre o objetivo analítico de cada uma das teorias. Nota-se que a ARS possui um caráter indutivo focado na investigação de hipóteses para corroborá-las ou negá-las. Deste modo, a ARS simplifica uma realidade social complexa para compreender parte dela e agrega-la com o conhecimento já existente da área. Já a TAR, possui um caráter muito mais descritivo que tenta problematizar questões da complexidade social para abrir campos de estudo que explorem novas visões. Isto significa que toda a sua análise é construída com base em assuntos controversos que tem como intuito nos fazer problematizar questões tidas como certas e verdadeiras.

## 5 | CONVERGÊNCIAS TEÓRICAS E PRÁTICAS APLICADAS

A polivalência existente do termo “redes” no tocante às “ferramentas metodológicas, metáforas ou abstrações analíticas de formas sociais empiricamente identificáveis” configura um afastamento teórico e prático dos mecanismos simbólicos para com suas (pós-) estruturas nos diversos paradigmas conexionistas existentes. (KNOX; SAVAGE; HARVEY, 2006, p. 135). Autores como Mützel (2009) e Fuhse (2009) buscam veemente alterar tal percepção dissociativa entre real e simbólico, mas eles representam uma minoria contestada da heterogeneidade em um vasto oceano de pesquisadores que pouco se mobiliza em prol da destituição do *status quo* segregativo. Neste cenário, divergências epistemológicas e metodológicas da TAR e ARS são frequentemente rotuladas como fatores proibitivos na geração de esforços que pautam por uma aplicação metodológica híbrida e integradora.

Indo contra qualquer pressuposto que se alinha ao discurso segregador esboçado, argumenta-se aqui em defesa do elevado potencial analítico de diálogo entre a TAR e ARS. Por maiores que pareçam ser as dificuldades combinatórias dessas duas visões, como afirma Gioia e Pitre(1990), os estudos mais valiosos são aqueles que surgem dos esforços teóricos multiparadigmáticos. Deve existir, portanto, um padrão prático valioso pautado pela combinação da ARS e TAR. Combinação esta, que ocorre em um âmbito estrutural interpretativista e social mais amplo que o de Hollstein (2014), posto em destaque no trabalho de Fuhse e Mützel (2011). Estes últimos argumentam que, em um primeiro passo, os pesquisadores podem aproveitar a utilidade exploratória dos métodos etnográficos para estabelecer hipóteses ou proposições de pesquisa que seriam testadas ou investigadas, inserindo atributos e características dos atores, bem como observando a estrutura de várias redes concernindo às hipóteses. Não

obstante, as proposições levariam o pesquisador a entender significados atrelados às redes e a utilizar técnicas qualitativas tais como a entrevista centralizada no problema e a entrevista biográfico-narrativa (FUHSE; MÜTZEL, 2011)

A **Tabela 2** apresenta um panorama geral dos diferentes métodos investigativos das pesquisas em redes sociais, extensível também às redes sociotécnicas. Nela, existem termos metodológicos atribuídos tanto à pesquisa proposta quanto à técnica de análise que não serão abordados, uma vez que transpõem o escopo deste trabalho. Excelentes trabalhos como os de Wasserman e Faust (1994), Hanneman e Riddle (2005, 2011), Nooy, Mrvar e Batagelj (2011), Borgatti, Everett e Johnson (2013) e Scott (2017) abordam especificamente tais assuntos.

	<b>Métodos Qualitativos</b>	<b>Análise Estatística de Redes Sociais</b>	<b>Análise de Rede Formal</b>
<i>Ambições e Técnicas de Pesquisa Usadas</i>	<p><b>Compreensão do Significado nas Redes</b>  <i>Significado subjetivo:</i> entrevistas qualitativas;  <i>Significado intersubjetivo:</i> análise de conversa/documento, observação participativa</p> <p><b>Exploração e Descrição</b>            Análise situacional, etnografia</p> <p><b>Pré-Teste/Crítica do Método de Coleção de Dados</b>            Entrevistas qualitativas</p>	<p><b>Explicação ao Nível Individual / Diádico</b>            Análise estatística das correlações entre a composição da rede e os atributos individuais em combinação com</p> <p><b>ARS: descrição</b> de populações da rede pelos atributos e <b>explicação</b> de determinantes individuais e efeitos das posições na rede</p>	<p><b>Explicação de Comportamento Individual e Conexões pela Posição na Rede</b>            Medidas de centralidade, análise posicional de cliques ou blocos</p> <p><b>Exploração e descrição da estrutura da rede, explicação do comportamento dos sistemas</b>            Análise de blockmodel, centro/periferia e análise de facção</p>

Tabela 2: Panorama dos objetivos dos diferentes métodos de pesquisa em redes sociais.

Fonte: Adaptado de FUHSE; MÜTZEL, 2011, p. 1076

Em alinhamento com a multiplicidade anterior, existem sete pontos de estímulo teórico apontados por Fuhse e Mützel (2011) que podem ser utilizados para fins de reflexão. A observação desses pontos pode ser utilizada para estabelecer links entre o método qualitativo antropológico-social de Latour e Callon e o quantitativo algébrico-social de White e diversos outros. Na palavra dos autores, estudos que observem esses pontos podem gerar “uma das áreas mais desafiadoras e frutíferas da pesquisa sociológica em redes” (FUHSE; MÜTZEL, 2011, p. 1085). De maneira concisa, listemos os sete pontos: “(1) redes são [pós-]estruturas sociais [ou sociotécnicas] reais...; (2) por serem reais, elas são indissociáveis de significados, como símbolos, narrativas, identidades, expectativas e categorias...; (3) a redução de uma rede à representações algébricas nos padrões de relacionamentos, apesar de útil, deve ser considerada com atenção simultânea ao significado, podendo gerar percepções adicionais e complementando ou até corrigindo algumas das importantes descobertas da pesquisa de redes sociológica...; (4) ... observar as redes sob ângulos distintos, aplicando diferentes técnicas de pesquisa para alcançar estruturas sociais mais completas e acuradas...; (5) abraçar técnicas de pesquisa qualitativa como um importante complemento à abordagem quantitativa e estruturalista... (6) projetos de pesquisa

que combinam dois (ou até três) tipos de métodos se demonstram particularmente frutíferos...; (7) a sociologia deve se atentar aos níveis intersubjetivos e olhar as formas culturais (símbolos, categorias, etc.) difundidas e reproduzidas nos processos de comunicação” (FUHSE; MÜTZEL, 2011, p. 1085)

Por fim, destaquemos, pois, trabalhos que conseguem fazer a TAR e a ARS dialogarem entre si de forma prática. O primeiro deles é o de Pinto (2016) que utiliza a TAR como método de compreensão da dinâmica social da implantação de um Centro de Serviços Compartilhados (CSC), intercalando-a com a adoção de métricas específicas de ARS (redes dinâmicas). Além de ser um exemplo da convergência teórica apontada por Fuhse e Mützel (2011), Pinto (2016) valoriza os métodos “quanti-quali” já apontados e reconhecidos por White (2008) e Hollstein (2014). O trabalho de Wickramasinghe e Bali (2009) também deve ser destacado, com a utilização conjunta da ARS e a TAR por meio de uma metodologia nova batizada de S’ANT (mistura das siglas ARS e TAR que, em Inglês, são SNA e ANT). Wickramasinghe e Bali (*op. cit*) propõem como caminho para estudar as operações de sistemas de saúde, o levantamento qualitativo dos principais pontos de controvérsia (TAR) seguido da análise quantitativa das redes (ARS). Além dos trabalhos já finalizados de Pinto (2016) e Wickramasinghe e Bali (2009), os estudos em desenvolvimento de Palmer (2014) sobre o mercado imobiliário australiano e Mcleod e Mcnaughton (2015) sobre os sistemas ecológicos no Caribe são outros exemplos práticos de convergência de visões interacionistas.

## 6 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo descreveu e analisou teoricamente os paradigmas interacionistas da Teoria Ator-Rede (TAR) e Análise de Redes Sociais (ARS), perspectivas que não são frequentemente discutidas em conjunto, mas que, conforme apresentado, possuem um elevado potencial de convergência. A partir do diálogo entre as duas teorias, procurou-se cumprir dois objetivos fundamentais. O primeiro deles é o de mapear duas das abordagens interacionistas mais utilizadas no campo de estudos organizacionais, de modo que um novo pesquisador que opte pela visão de redes identifique prontamente com qual das teorias possui maior afinidade, quais são as forças e fraquezas de cada uma e qual delas pode ser mais bem utilizada para o cumprimento dos seus objetivos de pesquisa. O segundo objetivo é o de mostrar o enorme potencial inovador da utilização integrada das teorias, primeiro por meio de argumentação teórica e, depois, por meio de citações de estudos embrionários que lograram êxito na utilização de visões multiparadigmáticas complementares. Importante observar que, caso o pesquisador opte pela riqueza da abordagem combinada, deverá sempre ter em mente que isso deve ser feito com cautela. Antes de colidir dois cosmos interacionistas, deve-se sempre levar em consideração as diferenças filosóficas, epistemológicas, ontológicas e metodológicas de cada paradigma. Além disso, é importante saber para qual

comunidade científica o discurso está sendo direcionado, a fim de tomar os cuidados necessários quanto à estruturação e argumentação do texto.

Importante ressaltar que a análise comparativa das TAR e ARS não termina por aqui. Propõem-se, como sugestão, estudos futuros que ampliem esse debate e utilizem outros ferramentais para a exploração das convergências e divergências de ambas as teorias. Uma revisão sistemática, por exemplo, seria capaz de quantificar a adoção e o crescimento dessas teorias. Além disso, análises de discurso seriam capazes de explorar as formas de utilização de seus vocabulários e se há ou não certa convergência na caracterização de seus construtos teóricos. Uma terceira sugestão seria incluir mais paradigmas interacionistas na análise comparativa, para configurar suas alianças e espaços de disputa. A jornada ainda é longa na compreensão da interface entre os paradigmas interacionistas, mas o seu potencial de esclarecimento é extremamente promissor.

## REFERÊNCIAS

AKRICH, M.; CALLON, M.; LATOUR, B. **Sociologie de la Traduction: Textes fondateurs** Sociologie de la Traduction: Textes fondateurs ed. Paris: Ecoles de Mines de Paris, 2006. p.

ALCADIPANI, Rafael; TURETA, César. Teoria do Ator-Rede e Análise Organizacional: Contribuições e Possibilidades de Pesquisa no Brasil. **Organizações & Sociedade (O&S)**. v. 16, n. 51, p. 647-664, Dezembro 2009.

ANGERMULLER, J. **Poststructuralist Discourse Analysis. Subjectivity in Enunciative Pragmatics** Poststructuralist Discourse Analysis. Subjectivity in Enunciative Pragmatics ed. Houndmills: Palgrave Macmillan, 2014. p.

BARNES, John Arundel. Class and Committees in a Norwegian Island Parish. **Human Relations**. v. 7, p. 39-58, 1954.

BIJKER, W. E.; LAW, J. **Shaping Technology/Building Society: Studies in Sociotechnical Change** Shaping Technology/Building Society: Studies in Sociotechnical Change ed. Cambridge: MIT Press, 1994. p.

BIJKER, Wiebe; HUGHES, Thomas; PINCH, Trevor. **The Social Construction of Technological Systems: New Directions in the Sociology and History of Technology** The Social Construction of Technological Systems: New Directions in the Sociology and History of Technology ed. Cambridge: MIT Press, 1987. p.

BLACKBURN, Simon. **Oxford Dictionary of Philosophy** Oxford Dictionary of Philosophy ed. Oxford: Oxford University Press, 2008. p.

BLOOR, David. **Knowledge and Social Imagery** Knowledge and Social Imagery ed. Chicago: CHICAGO UNIVERSITY P, 1991. p.

BORGATTI, Stephen P.; EVERETT, Martin G.; JOHNSON, Jeffrey C. **Analyzing Social Networks**. 1 ed. Londres: SAGE Publications Ltd, 2013. 304 p.

BOTT, Elizabeth. **Family and Social Network: Roles, Norms, and External Relationships in Ordinary Urban Families** Family and Social Network: Roles, Norms, and External Relationships in Ordinary Urban Families ed. London: Tavistock, 1957. p.



- BRAILLY, Julien; FAVRE, Guillaume; CHATELLET, Josiane; LAZEGA, Emmanuel. Embeddedness as a Multilevel Problem: A Case Study in Economic Sociology. **Social Networks**. v. 44, n. 1, p. 319-333, Jan 2016.
- CALLON, Michel. Some elements of a Sociology of Translation: Domestication of the Scallops and the Fishermen of St Brieuc Bay. In: (Ed.). **Power, Action and Belief: A New Sociology of Knowledge**. London: Routledge & Kegan Paul, 1986. p.196-233.
- CALLON, Michel. Actor-network theory: the market test. In: (Ed.). **Actor-Network Theory and After**. Londres: Blackwell, 1999.
- CALLON, Michel. WHY VIRTUALISM PAVES THE WAY TO POLITICAL IMPOTENCE: A REPLY TO DANIEL MILLER'S CRITIQUE OF THE LAWS OF THE MARKETS. **ECONOMIC SOCIOLOGY** v. 6, n. 2, p. 58, Fevereiro 2005.
- CALLON, Michel; LATOUR, Bruno. Unscrewing the big Leviathan: how actors macro-structure and how sociologists help them to do so. In: (Ed.). **Advances in Social Theory and Methodology: Towards an Integration of Micro and Macro Sociologies**. Boston: Routledge & Kegan, 1981. p.277-303.
- COENEN, Tanguy; BOSCH, Wouter Van den; SLUYS, Veerle Van der. An Analysis of the Socio-Technical Gap in Social Networking Sites. In: (Ed.). **Handbook of Research on Socio-Technical Design and Social Networking Systems**. Hershey: IGI Global, v.II, 2009. cap. XLI, p.619-634.
- CUDDON, J. A. **Dictionary of Literary Terms & Literary Theory** Dictionary of Literary Terms & Literary Theoried. London: Penguin Reference, 2000. p.
- DELEUZE, Gilles. How Do We Recognise Structuralism? In: (Ed.). **Desert Islands and Other Texts** Nova York: Semiotext(e), 2004. p.170-192.
- DELEUZE, Gilles; GUATTARI, Félix. **Mil Platôs: Capitalismo e Esquizofrenia** Mil Platôs: Capitalismo e Esquizofreniaed. Rio de Janeiro: Editora 34, 1995. p.
- DURKHEIM, Émile. **Da Divisão do Trabalho Social** Da Divisão do Trabalho Social ed. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2010. p.
- FERREIRA, Arthur Arruda Leal; DE LUNA FREIRE, Leticia; MORAES, Márcia; ARCADI, Ronald João Jacques. **Teoria do Ator-Rede e Psicologia** Teoria do Ator-Rede e Psicologia ed. Rio de Janeiro: Nau Editora, 2010. p.
- FOUCAULT, Michel. **Microfísica do Poder** Microfísica do Poder ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2008. p.
- FREIRE, Leticia de Luna. Seguindo Bruno Latour: notas para uma antropologia simétrica. **Comum**. v. 11, n. 26, p. 46-65, Junho 2006.
- FUHSE, Jan A. The Meaning Structure of Social Networks. **Sociological Theory**. v. 27, n. 1, p. 51-73, Mar 2009.
- FUHSE, Jan A.; MÜTZEL, Sophie. Tackling Connections, Structure, and Meaning in Networks: Quantitative and Qualitative Methods in Sociological Network Research. **Quality and Quantity**. v. 45, n. 5, p. 1067-1089, Ago 2011.
- GARFINKEL, H. **Studies in Ethnomethodology** Studies in Ethnomethodology ed. New Jersey: Prentice Hall, 1967. p.



- GIOIA, Dennis A.; PITRE, Evelyn. Multiparadigm Perspectives on Theory Building. **Academy of Management Review**. v. 15, n. 4, p. 584-602, 1990.
- GRANOVETTER, Mark. The Strength of Weak Ties. **American Journal of Sociology**. v. 78, n. 6, p. 1360-1380, Mai 1973.
- GRANOVETTER, Mark. Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. **American Journal of Sociology**. v. 91, n. 3, p. 481-510, Nov 1985.
- GRANOVETTER, Mark. Economic Institutions as Social Constructions: A Framework for Analysis. **Acta Sociologica**. v. 35, n. 1, p. 3-11, Nov 1992.
- GRANOVETTER, Mark. **Society and Economy: Framework and Principles** Society and Economy: Framework and Principlesed. Massachusetts: Belknap Press: An Imprint of Harvard University Press, 2017. p.
- GRANOVETTER, Mark; SWEDBERG, Richard. Introduction. In: Mark Granovetter; Swedberg, Richard. **The Sociology of Economic Life**. 1 ed. Boulder: Westview Press, 1992. -, 1-26 p.
- GREIMAS, A. J.; COURTÉS, J. **Dicionário de Semiótica** Dicionário de Semióticaed. São Paulo: Contexto, 2016. p.
- HANNEMAN, Robert A.; RIDDLE, Mark. **Introduction to Social Network Methods**. Riverside, CA: University of California, 2005. Disponível em: <<http://faculty.ucr.edu/~hanneman/nettext/>>. Acesso em: 02/03/2017.
- HANNEMAN, Robert A.; RIDDLE, Mark. Concepts and Measures for Basic Network Analysis. In: John Scott; Carrington, Peter J. **The SAGE Handbook of Social Network Analysis**. 1 ed. Londres: SAGE Publications, 2011. 340-369 p.
- HARMAN, Graham. **Bruno Latour: Reassembling the Political** Bruno Latour: Reassembling the Politicaled. Londres: Pluto Press, 2014. p.
- HOLANDA, ANDRÉ FABRÍCIO DA CUNHA. **TRADUZINDO O JORNALISMO PARA TABLETS COM A TEORIA ATOR-REDE**. Salvador, p.309. 2014
- HOLLSTEIN, Betina. Mixed Methods Social Networks Research: An Introduction. In: Silvia Domínguez; Hollstein, Betina. **Mixed Methods Social Networks Research: Design and Applications**. 1 ed. Nova Iorque: Cambridge University Press, 2014. 3-34 p.
- HUGHES, Thomas. **Networks of Power: electrification in Western Society 1880-1930** Networks of Power: electrification in Western Society 1880-1930ed. Londres: John Hopkins University Press, 1983. p.
- KNOX, Hannah; SAVAGE, Mike; HARVEY, Penny. Social Networks and the Study of Relations: Networks as Method, Metaphor and Form. **Economy and Society**. v. 35, n. 1, p. 113-140, Fev 2006.
- LATOUR, Bruno. **The Pausterization of France** The Pausterization of Franceed. Cambridge: Harvard University Press, 1984. p.
- LATOUR, Bruno. **Reassembling the Social: an Introduction to Actor-Network Theory** Reassembling the Social: an Introduction to Actor-Network Theoyed. New York: Oxford University Press, 2005. p.
- LAW, John. On the methods of long distance control: vessels, navigation and the portuguese route

to India In: (Ed.). **Power, Action and Believe: A New Sociology of Knowledge?** Heley: Routledge (Sociologia Review Monograph, 32), 1986.

LAW, John. Notes on the Theory of the Actor Network: Ordering, Strategy and Heterogeneity. 1992. Disponível em: <<http://www.lancaster.ac.uk/fass/resources/sociology-online-papers/papers/law-notes-on-ant.pdf>>.

LAW, John. After ANT: complexity, naming and topology. In: (Ed.). **Actor network theory and after.** Oxford: Blackwell Publishers, 1999.

LEIBNIZ, GOTTFRIED WILHELM. **A Monadologia e Outros Textos** A Monadologia e Outros Textos ed. São Paulo: HEDRA, 2009. p.

LEMOS, André. **A Comunicação das Coisas: Teoria do Ator-Rede e Cibercultura** A Comunicação das Coisas: Teoria do Ator-Rede e Cibercultura ed. São Paulo: Annablume, 2013. p.

LÉVY, Pierre. **As Tecnologias da Inteligência: O Futuro do Pensamento na Era da Informática** As Tecnologias da Inteligência: O Futuro do Pensamento na Era da Informática ed. Rio de Janeiro, RJ, Brasil: Editora 34, 2010. p.

MACKENZIE, Donald; WACJMAN, Judy. **The Social Shaping of Technology** The Social Shaping of Technology ed. Buckingham: Open University Press, 1985. p.

MCLEOD, Michelle; MCNAUGHTON, Maurice. A Methodological Approach for Understanding an Emergent Caribbean Open Data Eco-System. In: 3RD INTERNATIONAL OPEN DATA CONFERENCE, 2015, Ottawa. **Anais.** Ottawa: 2015. p. 1-19.

MITCHELL, Clyde. **Social Networks in urban Situations: Analysis of personal Relationships in central Towns** Social Networks in urban Situations: Analysis of personal Relationships in central Towns ed. Manchester: Manchester University Press, 1969. p.

MOL, A. **The Body Multiple: ontology in medical practice** The Body Multiple: ontology in medical practice ed. Durham: Duke University Press, 2002. p.

MÜTZEL, Sophie. Networks as Culturally Constituted Processes. **Current Sociology.** v. 57, n. 6, p. 871-887, Nov 2009.

NEE, Victor. The New Institutionalisms in Economics and Sociology. In: Neil J. Smelser; Swedberg, Richard. **The Handbook of Economic Sociology** The New Institutionalisms in Economics and Sociology. 2 ed. Nova Jersey: Princeton University Press, 2005. Cap 3, 49-74 p.

NOOY, Wouter de; MRVAR, Andrej; BATAGELJ, Vladimir. **Exploratory Social Network Analysis with Pajek.** 2 ed. Nova Iorque: Cambridge University Press, 2011. 420 p. (Structural Analysis in the Social Sciences, 34).

PALMER, Jasmine Samantha. Network Mapping of Housing Systems: the Case of Medium-Density Dwelling Design in Australia. In: RESEARCH IN SYSTEMIC DESIGN, 2014, Oslo. **Anais.** Oslo: 2014. p. 1-18.

PINTO, Clóvis C. **Mudança nas Organizações e a Teoria Ator-Rede.** 1 ed. São Paulo: Editora Mackenzie, 2016. p.

PRAUDE, Carlos Corrêa. **Arte Computacional e Teoria Ator-Rede: actantes e associações intersubjetivas em cena.** Brasília, p.249. 2015

PRELL, Christina. **Social Network Analysis: History, Theory and Methodology.** 1 ed. Londres: SAGE Publications, 2012. 272 p.

SCHMITT, Claudia Job. **Redes, atores e desenvolvimento rural: perspectivas na construção de uma abordagem relacional.** *Sociologias*. Porto Alegre: 82-112 p. 2011.

SCOTT, John. **Social Network Analysis: A Handbook.** 4 ed. Londres: SAGE Publications, 2017. 246 p.

SIQUEIRA-SILVA, Raquel. **Conexões Musicais. Musicoterapia, Saúde Mental e Teoria Ator-rede** Conexões Musicais. Musicoterapia, Saúde Mental e Teoria Ator-redeed. Curitiba: Appris, 2015. p.

SMELSER, Neil J.; SWEDBERG, Richard. Introducing Economic Sociology. In: Neil J. Smelser; Swedberg, Richard. **The Handbook of Economic Sociology.** 2 ed. Nova Jersey: Princeton University Press, 2005. Cap 1, 3-25 p.

SWEDBERG, Richard; HIMMELSTRAND, Ulf; BRULIN, Göran. The Paradigm of Economic Sociology: Premises and Promises. **Theory and Society.** v. 16, n. -, p. 169-213, Mar 1987.

TALMUD, Ilan. **Economic Sociology.** Disponível em: <<https://economicsociologydotorg.files.wordpress.com/2015/02/economic-sociology.pdf>>. Acesso em: Jul. 2015.

THOMPSON, Grahame F. **The Logic and Limits of Network Forms of Organization** The Logic and Limits of Network Forms of Organizationed. Oxford: Oxford University Press, 2003. p.

UZZI, Brian. The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations: The Network Effect. **American Sociological Review.** v. 61, n. 4, p. 674-698, Ago 1996.

UZZI, Brian. Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness. **Administrative Science Quarterly.** v. 42, n. 1, p. 35-67, Mar 1997.

VALADÃO, José de Arimatéia Dias; ANDRADE, Jackeline Amantino de. Teoria do Ator-Rede (TAR). In: (Ed.). **Teoria do Ator-Rede e Adequação Sociotécnica.** Curitiba: Appris Editora, 2016. p.57-101.

VENTURINI, T. **Diving in Magma: How to Explore Controversies with Actor-Network Theory.** *Public Understanding of Science:* 23 p. 2010a.

VENTURINI, T. **Building on faults: how to represent controversies with digital methods.** *Public Understanding of Science:* 21 p. 2010b.

VICSEK, Lilla; KIRÁLY, Gábor; KÓNYA, Hanna. Networks in the Social Sciences: Comparing Actor-Network Theory and Social Network Analysis. **Corvinius Journal of Sociology and Social Policy 2.** v. 7, p. 77-102, 2016.

WASSERMAN, Stanley; FAUST, Katherine. **Social Network Analysis: Methods and Applications.** 1 ed. Nova Iorque: Cambridge University Press, 1994. 825 p. (Structural Analysis in the Social Sciences, 8).

WHITE, Harrison C. **Identity and Control: How Social Formations Emerge.** 2 ed. Nova Jersey: Princeton Univeristy Press, 2008. 427 p.

WILKINSON, John. XXVIII Encontro Anual da ANPOCS: Redes, convenções e economia política - de atrito à convivência. In: ANÁLISE SOCIOLÓGICA DE FENÔMENOS ECONÔMICOS, 2004, Caxambu. **Anais.** Caxambu: ANPOCS. p.

## CHECK-UP DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA PERSPECTIVA DOS COLABORADORES: UM ESTUDO DE CASO NO COLÉGIO DIOCESANO SERIDOENSE EM CAICÓ/RN

### **Pedro Paulo Donato**

Faculdade Católica Santa Teresinha  
Caicó/RN

### **Leandro Aparecido da Silva**

Faculdade Católica Santa Teresinha  
Caicó/RN

### **Tiago Douglas Cavalcante Carneiro**

Faculdade Católica Santa Teresinha  
Caicó/RN

### **Tatiane de Lourdes Azevedo da Cunha Bezerra**

Faculdade Católica Santa Teresinha  
Caicó/RN

### **Pablo Phorlan Pereira de Araújo**

Faculdade Católica Santa Teresinha  
Caicó/RN

**RESUMO:** Esse trabalho busca expor a importância do planejamento estratégico para as empresas. O estudo foi desenvolvido no Colégio Diocesano Seridoense (CDS) em que procurou avaliar como é desenvolvido o planejamento estratégico nessa instituição. Essa avaliação deu-se por forma de observação *In loco* e por uma pesquisa aplicada aos colaboradores, sendo estes, escolhidos de maneira aleatória, atingindo todos os setores, utilizando como instrumento de coleta de dados o questionário caracterizando uma abordagem quantitativa.

A partir dos resultados percebeu-se que os colaboradores engajam-se em suas atividades por conhecerem a essência das estratégias e a importância destas para a empresa, porém não participam efetivamente do planejamento estratégico, executando apenas as atividades delegadas. Uma atenção e liberdade maior são dadas a estes nos setores em que trabalham, onde contribuem com ideias e são melhores orientados pelos gerentes/coordenadores. Com isso, identificou-se também na empresa que não existe um planejamento estratégico implantado, assim como uma missão, visão e valores bem definidos, os quais servem de norteamento para o planejamento, na qual se viu a necessidade de fomentar acerca da temática acima supramencionada, tomando por base os textos de Chiavenato (2010), Oliveira (2004), Costa (2007), Zezone (2007), Herrero (2005), Whight, Kroll, Parnell (2007), Kotler e Keller (2006). Diante de todo estudo realizado, chegou-se à conclusão de que a temática precisa ser mais ampliada e debatida, afim que haja um melhor entendimento e alinhamento das estratégias por parte dos colaboradores e dos setores.

**PALAVRAS-CHAVE:** Planejamento, Estratégia, Missão, Alinhamento.

**ABSTRACT:** This paper seeks to expose the importance of strategic planning for companies.

The study developed at the Colégio Diocesano Seridoense (CDS) where it sought to evaluate how strategic planning developed in this institution. This evaluation took the form of observation *in loco* and a research applied to the collaborators, being these, chosen in a random way reaching all sectors using as a data collection instrument the questionnaire characterizing a quantitative approach. From the results observed, that the employees engage in their activities because they know the essence of the strategies and the importance of these strategies for the company, but they do not effectively participate in the strategic planning only performing the delegated activities. Greater attention and freedom given, to them in the sectors where they work, where they contribute ideas and better guided by managers/ coordinators. With this, it also identified in the company, that there is no strategic planning implemented, as well as a mission, vision and well-defined values. Which serve as a guideline for planning, which saw the need to foster the aforementioned theme, Based on the texts of Chiavenato (2010), Oliveira (2004), Costa (2007), Zezone (2007), Herrero (2005), Whight, Kroll, Parnell (2007) and Kotler, Keller (2006). In view of all the studies carried out, concluded that the theme needs broadened and debated in order to improve the understanding and alignment of strategies by employees and sectors.

**KEYWORDS:** Planning, Strategy, Mission, Alignment.

## 1 | INTRODUÇÃO

O planejamento é um instrumento de auxílio para execução das estratégias, ou seja, orienta como estas devem ser implementadas. Um planejamento efetivo em uma empresa possibilita que esta consiga resultados diferenciados das concorrentes, proporcionando uma longevidade em suas atividades.

É necessário que o planejamento estratégico esteja alinhado com os setores da organização como forma de manter clara a finalidade e os objetivos durante o desenvolvimento das ações, reduzindo o índice de possíveis falhas. Um dos termômetros de medição das estratégias é o Balanced Scorecard (BSC), ferramenta auxiliar do planejamento que avalia e mensura os resultados. O uso correto dessa ferramenta possibilita a organização um melhor rendimento e uma posição confortável no ambiente em que atua.

A mudança educacional implementada nos últimos anos no Brasil, aconteceu no campo da redefinição do papel do Estado, adotando as conjeturas neoliberais, a reestruturação produtiva e a globalização da economia. Essa circunstância criou condições para o nascimento de modelos econômicos mais flexíveis que vêm suprindo o antigo modelo taylorista/fordista, tentando responder às novas conjeturas adotadas pelas economias internacionais. As diversas transformações que estão acontecendo no campo da produção científica, do Estado e do mercado compõem um mesmo movimento histórico, onde o capitalismo procura estratégias para a sua reconstrução (CABRAL NETO; CASTRO, 2011).

Diante desta realidade, a problemática em questão busca compreender como é desenvolvido o planejamento estratégico no Colégio Diocesano Seridoense e sua contribuição perante a competitividade do mercado? A empresa estudada desenvolve suas atividades no segmento de educação privada há 74 anos tendo como razão social Colégio Diocesano Seridoense e nome fantasia CDS. Atende desde o Ensino Infantil até o cursinho Pré-ENEM, oferecendo uma ampla estrutura e equipe profissional qualificada.

Durante o estudo buscou-se descobrir o nível de conhecimento e empenho dos colaboradores para alcançar os objetivos com base nas estratégias traçadas. O estudo apresenta como objetivo principal analisar como é desenvolvido o planejamento estratégico do Colégio Diocesano Seridoense. Para o alcance desse objetivo pretende-se avaliar as práticas estratégicas da gestão e a integração dos funcionários como diferenciais competitivos; pesquisar os fatores que contribuem com a competitividade da organização; relacionar o comprometimento dos funcionários à relevância da estratégia, e, identificar se existe alinhamento dos setores com o planejamento avaliando a sua execução.

Sabendo que a vitalidade da empresa só é possível através do planejamento, o qual permite uma maior certeza acerca do caminho a seguir, surge então a curiosidade em conhecer mais profundamente essa ferramenta aplicada a uma instituição de ensino, com o intuito de descobrir o nível máximo de contribuição na rotina empresarial, assim como sua relação com o orçamento e a gestão de pessoas. Ainda permite-se ao final desse estudo compreender a importância do planejamento estratégico, como ferramenta essencial, de uso do profissional da administração, que diariamente enfrenta a dinâmica dos negócios e os desafios do mercado e precisa sempre planejar para superar e alcançar as metas traçadas.

## 2 | GESTÃO ESTRATÉGICA

Analisar o meio em que está inserida a organização e conhecê-lo minuciosamente é fundamental durante a elaboração de estratégias e planos que nortearão uma tomada de decisão concisa e segura proporcionando medidas eficientes de solução (WHIGHT; KROLL; PARNELL, 2007).

A elaboração em si de estratégias não representa alcance de resultados, pois é necessário que esta seja implantada, acompanhada e avaliada pela gestão com o propósito de melhorar e adequar às situações desejadas e/ou detectadas, sendo também necessário o desenvolvimento de uma boa comunicação entre os colaboradores, pois quando ocorre participação do colaborador de maneira estimulada em ações da empresa o ambiente organizacional naturalmente torna-se uma força positiva (COSTA, 2007).

A análise de cenários é importante para gestão de forma global, pois tal ferramenta



detecta os pontos de mais atenção no ambiente interno e externo, permitindo aos executivos controlar de maneira correta e acertada as estratégias acompanhando o cumprimento dos planos na busca de melhorar o desempenho e atingir resultados. A engrenagem da estratégia e desta gestão se mostra mais sólida quando acontece uma avaliação contínua das ações que viabilizam o alcance pleno do que foi planejado considerando que nenhum plano é vitalício necessitando sempre de adequações durante o processo (ANSOFF; MC DONNELL, 1993)

A avaliação contínua dos processos facilita o controle das anormalidades que venham a surgir e permite providências preventivas imediatas capazes de solucionar, sem muito esforço, o problema iminente. O diagnóstico estratégico deve ser considerado como uma extensão da SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) ferramenta de suporte estratégico que analisa as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da instituição, já que este é executado nos ambientes da organização, com mais rigor no ambiente interno, e de maneira contínua servindo de suporte para gestão (CHIAVENATO, 2014).

## 2.1 Planejamento estratégico e o cenário dos negócios

O Planejamento Estratégico é uma ferramenta importante para as empresas, o qual tem como função nortear os caminhos destas e proporcionar aos gestores decisões mais concretas e acertadas reduzindo os riscos das incertezas. É caracterizado como uma atividade complexa de ser desenvolvida, pois analisa o futuro, o qual não evidencia os cenários concretos a serem enfrentados, porém quando bem elaborado, o planejamento, tem-se uma noção do que possa surgir nos próximos passos (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003).

Segundo Oliveira (2004), planejamento é o desenvolvimento de um processo que auxilia o alcance da situação desejada pela empresa de maneira eficiente, eficaz e efetiva concentrando nas ações traçadas pelo executivo, os melhores esforços e recursos disponibilizados por esta na busca pelos resultados positivos.

A missão de uma empresa é considerada um componente importante na elaboração do planejamento estratégico e proporciona, quando bem disseminada entre os colaboradores, a integração destes no desempenho das atividades tornando-os conhecedores do caminho a ser seguido pela empresa na tentativa de alcançar os objetivos, além de imergirem na essência da organização. O resultado final é importante, porém mais que esse, é o planejamento, o qual deve ser desenvolvido pela empresa e não para empresa, ou seja, deve existir clareza e participação de todos (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003).

Nesse contexto no processo do planejamento estratégico pode-se ainda elencar duas fases, a elaboração e implementação. A elaboração é a estruturação dos processos e etapas e como estas devem acontecer, as quais são formalizadas e documentadas servindo como elemento de orientação. A implementação é a operacionalização

do plano na empresa onde as ações são postas em prática. É importante que o planejamento estratégico se consolide e não exista apenas em documento no arquivo (CHIAVENATO, 2014).

A implementação é importante tanto quanto a elaboração, porém mais complexa e exige um maior cuidado e coordenação, pois trata da parte prática em que envolve pessoas e requer um maior compromisso e integração destas. Alguns passos são fundamentais e indispensáveis para tornar realidade o planejamento estratégico. De acordo com Chiavenato (2014) a empresa deve seguir os seguintes passos: Participação das pessoas, Comunicação intensiva, Preparação prévia do pessoal, Reforço contínuo, Avaliação sistemática e Recompensa por resultados.

De acordo com Kotler e Keller (2006), a missão, comumente, dura 10 anos, período razoável para o alcance da estabilidade das empresas no mercado. As redefinições no segmento empresarial são necessárias para readaptação no mercado e nos negócios visando sempre manter-se em atividade. Ainda com base nos autores a missão corporativa busca envolver toda equipe e traçar novos horizontes a ser alcançados englobando assim as células dos negócios objetivando sempre promover satisfação aos clientes.

Segundo Kotler, Keller (2006), os negócios devem ser enxergados como processo de satisfação para os clientes, considerando que estes são permanentes, e não como um simples processo de mercadorias, já que estas são transitórias, limitando assim a visão apenas ao lucro. O planejamento estratégico representa a maneira como as ações serão realizadas visando o alcance dos melhores resultados. Um pilar indispensável no planejamento são os negócios, os quais necessitam de um plano específico, porém alinhado com o plano global. Os negócios para ter sucesso precisam de um mercado consumidor e para isso é necessário conhecer o ambiente e seguir uma série de etapas que vai desde a missão dos negócios até o *feedback* e controle.

## 2.2 Competitividade na empresa

Conforme Oliveira (2005) a tomada de decisão não pode ser realizada de maneira espontânea apenas para expor a finalidade de manter, extinguir ou modificar um processo ou ação, deve ser definida com base em informações que possibilitem o conhecimento da real situação do ambiente em que a empresa está inserida. O Sistema de Informações do Mercado (SIM) é utilizado como ferramenta auxiliar dessa metodologia fornecendo dados importantes para o delineamento das estratégias. A situação de cenários de mercado estão estimulando uma adaptação frequente das empresas, em virtude da dinamicidade destes, fazendo com que estas promovam algo diferente e a mantenham ativas.

A competitividade é uma batalha árdua de sobrevivência travada pelas empresas no mercado atual que exige criatividade e artifícios capazes de superar os desafios e dificuldades provenientes dos agentes existentes no ambiente como as

diretrizes tributárias, eventos naturais, economia, clima organizacional, entre outras. A compreensão do sentido de competitividade pelos colaboradores permite que estes se esforcem mais ao desenvolver suas atividades buscando sempre a melhor performance (CHIAVENATO, 2014).

A prestação de serviço, a elaboração de um produto e a concretização de sua venda são componentes singulares na competitividade, quando realizados de forma isolada, necessitando de complementos que proporcione valores e benefícios reconhecidos. Quando gera valor, naturalmente se cativa o beneficiário, o cliente, o qual é propagador da excelência na resolução do seu problema tornando-se um canal entre a empresa e o público. O fato da instituição vislumbrar sempre essa prática com excelência personalizando o atendimento, além de avaliar seus processos faz com que o diferencial venha à tona e consiga tornar-se competitiva (ZEZONE, 2007).

### **2.3 *Balanced Scorecard* e o desempenho organizacional**

Medir o desempenho organizacional e implementar com sucesso as estratégias são fatores chaves para tomada de decisão e alcance de objetivos que é possível através da avaliação contínua das ações através de uma ferramenta de auxílio ao planejamento estratégico capaz de avaliar e mensurar os resultados chamada *Balanced Scorecard*. Mensurar o desempenho organizacional e a implantação das estratégias elaboradas é preocupar-se com a geração de valor para os *Stakeholders* (pessoas que colaboram direta ou indiretamente com a empresa e o seu desenvolvimento), desmitificando a ideia que apenas os índices financeiros são medidores suficientes da saúde da empresa e que deve preocupar-se apenas com estes (HERRERO, 2005).

Na visão de Chiavenato (2014) estas perspectivas devem estar direcionadas para a: Perspectiva Financeira, Perspectiva do Cliente, Perspectiva dos Processos Internos e Perspectiva do Aprendizado e do Crescimento. Na avaliação global que a ferramenta BSC desenvolve, as perspectivas proporcionam informações que são captadas através da metodologia de análise permitindo conhecer as falhas e as possíveis soluções a serem executadas.

As pessoas são a base das organizações e responsáveis por desenvolverem os processos, porém precisam de estruturas e boas condições de trabalho assim como capacitação para alcançar bom desempenho nas atividades contribuindo com a excelência nos procedimentos, proporcionando serviços com qualidade, ágeis, funcionais e com mais eficiência. Com isso é possível aumentar o valor agregado e melhorar o faturamento. Avaliar as estratégias implantadas e o desempenho organizacional permite uma melhor efetividade do planejamento estratégico e a certeza de que o mesmo está integrando todos os setores da empresa abrangendo-a em sua totalidade (CHIAVENATO, 2014).

### 3 | METODOLOGIA

A pesquisa apresenta uma característica aplicada, a qual de acordo com Roesch (1999) gera soluções potenciais para problemas existentes, aos que estejam surgindo ou omissos aos gestores com propósito de gerar conhecimentos dirigidos a problemas específicos. É através desta que se detectam os problemas e passam a serem geradas soluções eficientes para serem resolvidos.

A abordagem é quantitativa, que na visão de Gil (2012), traduz através de números e opiniões as informações. É através dessa abordagem que é possível traduzir tudo o que pode ser quantificável e só então obter a análise dos dados e a posteriori chegar a uma conclusão.

A abordagem possui objetivos que a caracterizam como descritiva, a qual se caracteriza de maneira expositiva a população ou fenômeno do ambiente pesquisado, relacionando-os às variáveis possíveis, facilitando a compreensão das informações (VERGARA, 2005).

O *locus* da pesquisa foi o Colégio Diocesano Seridoense com endereço na Praça Dom José Delgado, S/N, Caicó-RN, atua no segmento de educação privada há 75 anos e desponta como referência no interior do estado em qualidade de ensino e excelentes resultados em vestibulares, tendo à frente o diretor Pe. Francisco de Assis Costa da Silva. A instituição oferece ao público o serviço em educação desde o ensino Infantil até o cursinho Pré-ENEM. Atualmente seu quadro funcional é composto por 91 funcionários compreendidos entre administrativo e professores.

A referida pesquisa foi realizada de forma aleatória entre os colaboradores atingindo todos os setores totalizando uma amostra de 32 (trinta e dois) funcionários entre os 91 (noventa e um) devidamente regularizados. A amostra é composta por funcionários que desempenham funções desde o apoio (serviços gerais) até o administrativo. A média de idade desses colaboradores é de 40 (quarenta) anos e alguns possuem escolaridade em nível de ensino médio. A maioria desses residem na cidade de Caicó-RN, exceto alguns professores.

Utilizou-se o instrumento de pesquisa um questionário, o qual, na visão de Marconi, Lakatos (2003, p.201):” coleta dados constituídos por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”. Tal instrumento facilitador na coleta de dados, busca direcionar, através de perguntas, o entendimento do pesquisado em respondê-las sem intimidação devida ausência do entrevistador e mantém o sigilo dos sujeitos, os quais compuseram uma amostra de 32 (trinta e duas) pessoas.

### 4 | PESQUISA E RESULTADOS

A primeira questão da pesquisa procura identificar, através da opinião dos funcionários, quais os principais fatores que contribuem e tornam o colégio competitivo

no mercado. Na visão dos colaboradores os pilares que tornam o colégio competitivo diante seus concorrentes é o conjunto composto pela sua equipe, sua estrutura e o ensino ofertado representando oitenta e quatro por cento (84%) da opinião dos pesquisados, os quais geram um valor agregado mais sólido além de uma comodidade e qualidade nos serviços oferecidos aos seus clientes. De acordo com Oliveira (2005) a existência de fatores competitivos permite que as empresas se destaquem na sua área de atuação e consiga satisfazer as necessidades de seu público tornando-se reconhecido.

A segunda questão procurou identificar qual nível de conhecimento que os colaboradores têm quanto à missão, visão e valores da empresa. Mesmo não sendo tão definida e exposta em locais visíveis na empresa, o resultado acima mostra que a administração sintetiza e comenta com frequência a razão de existir da empresa, sua missão, e quais objetivos pretendem alcançar visando assim esclarecer para os colaboradores a essência da organização e por qual motivo estes devem se empenhar em suas atividades o que representa cinquenta e cinco por cento (55%) das opiniões dos colaboradores. Segundo Chiavenato, Sapiro (2003), a missão, visão e valores norteiam a elaboração das estratégias para que estas façam jus ao propósito da empresa e proporcionem os melhores resultados, porém estas devem ser bem definidas, claras, objetivas e comunicadas aos responsáveis pela execução das atividades, os colaboradores.

Além de conhecer, em síntese, a missão, visão e valores é necessário que os funcionários saibam da sua real importância para a empresa. Neste contexto o terceiro questionamento busca compreender essa importância. Unanimemente, cem por cento das opiniões (100%), o resultado acima informa a importância desses pilares tanto para a empresa quanto para o planejamento estratégico, de acordo com os funcionários. Ainda com base em Chiavenato, Sapiro (2003), a ausência da missão, visão e valores não impede que os membros da organização sejam conscientes da importância destas para empresa e a contribuição, como elemento norteador, no desempenho das suas estratégias.

De acordo com a quarta questão, buscou-se descobrir o nível de participação dos colaboradores durante a elaboração do planejamento estratégico. O questionamento aproxima os resultados na maioria das variáveis, principalmente na variável de apenas executar as estratégias e na de participar apenas das estratégias de setores específicos, sendo a diferença de dez por cento (10%). Embora os resultados não mostrem muita disparidade, mas o índice de não participação na elaboração das estratégias acaba se destacando e permitindo a compreensão de que não existe um planejamento estratégico implantado e participativo cabendo aos colaboradores, na maioria das vezes, apenas executar as atividades delegadas. De acordo com Chiavenato(2014), a gestão participativa é uma prática moderna que vem sendo utilizada nas empresas como forma competitiva de alcançar os melhores resultados através da união de forças. Um planejamento participativo pluraliza ideias e permite a ampliação da visão acerca

do problema existente ou objetivo a ser alcançado, além de valorizar o colaborador dando importância a sua opinião.

A quinta questão visa mostrar o motivo pelo qual os funcionários se empenham em desenvolver as atividades delegadas, em específico, e no setor de sua atuação. Os resultados buscam elencar fatores nos quais os funcionários se referenciam para depositar sua força de trabalho empenhando-se na busca pelos resultados desejados. É necessário que exista o real conhecimento acerca do que se realiza e por qual motivo. O apresenta que a maioria se esforça por conhecer as estratégias e a importância que estas têm para a instituição o que tende a ser um fator positivo para a equipe e o sucesso desta representando cinquenta e oito por cento das opiniões (58%). Com isso permite compreender que o salário não é elemento principal no alcance dos resultados e que os funcionários se preocupam com o futuro da empresa. Na visão de Oliveira (2004), o empenho durante a execução das atividades é importante para que os objetivos traçados sejam alcançados da melhor forma. É fundamental que tal empenho não seja motivado apenas pelo salário ou só por simplesmente alcançar.

O sexto questionamento busca mostrar o nível de participação do funcionário ao traçar as estratégias nos setores em que trabalham e se estes recebem as orientações necessárias. O resultado acima mostra o alto índice de participação dos colaboradores e o empenho destes durante as atividades, assim como o aspecto de liderança do responsável pelo setor através do incentivo e orientação é o que afirmam setenta e quatro por cento dos colaboradores (74%). Segundo Chiavenato (2010), Contrário ao planejamento estratégico, o planejamento tático ou de setores, na referida empresa, permite que seus membros contribuam com opiniões durante a elaboração das estratégias específicas complementando de certa forma o planejamento global.

Na sétima questão, buscou-se mostrar qual a visão dos funcionários quanto a avaliação contínua de uma estratégia se estas devem ou não serem avaliadas. É o que mostra o resultado da pesquisa na visão dos membros, os quais acreditam que deve sempre avaliar a estratégia traçada a fim de adequá-las, principalmente, as mudanças que vierem a acontecer reduzindo os riscos futuros e falhas que comprometam os resultados representando sessenta e oito por cento das opiniões (68%) e os trinta e dois por cento restantes (32%) afirmam ser necessário apenas para melhorar as falhas ocorridas. Ainda com base em Oliveira(2004), os planos e estratégias possuem prazo de validade e necessitam de acompanhamento contínuo tendo em vista a instabilidade dos ambientes, interno e externo, forçando sempre uma análise minuciosa e adequações para manter válidas as estratégias possibilitando o alcance de resultados.

A oitava questão dessa pesquisa visa descobrir o porquê é importante um planejamento estratégico para uma empresa na visão dos colaboradores da empresa. Na empresa pesquisada, embora não seja realizado totalmente um planejamento estratégico, os seus membros demonstram um conhecimento significativo quanto à importância do planejamento em uma empresa. Na visão de Oliveira (2004) é



indispensável o planejamento devido tornar claro o caminho a seguir e por integrar os setores existentes permitindo uma homogeneidade nas ações e alcance dos objetivos traçados. Na pesquisa acima quarenta e cinco por cento da opinião dos pesquisados em relação a ambas as perguntas (45%) mostra a consciência destes quanto à importância do planejamento para uma empresa o que credencia que estes passem a discutir mais sobre o assunto e incentivar a elaboração e efetivação deste na empresa.

Na nona questão buscou-se mostrar, com base na visão dos colaboradores, se os setores existentes na organização desenvolvem suas atividades alinhadas ao planejamento. O resultado acima mostra que cinquenta e três por cento dos colaboradores (53%) enxergam um alinhamento falho durante o processo descumprindo por vezes o planejado devido à pouca orientação repassada ao operacional. Porém quarenta e um por cento das opiniões (41%) enxergam um alinhamento pleno dos setores com o plano global o que permite compreender que existe uma homogeneidade no resultado final. Segundo Niven (2005), todas as atividades desenvolvidas nos setores existentes em uma organização são fundamentais manter-se alinhadas com o planejamento estratégico visando o melhor alcance de resultados além de facilitar a resolução de possíveis falhas que venham ocorrer durante o processo permitindo um monitoramento mais transparente.

A última questão dessa pesquisa visa descobrir se as atividades do planejamento são avaliadas de forma contínua durante a sua execução. Com isso, obteve-se o resultado de quarenta e sete por cento das opiniões (47%) apontarem a existência de uma avaliação apenas quando surge um problema durante a execução da ação. Já trinta e quatro por cento dos pesquisados (34%) opinam que existe uma avaliação contínua das atividades com a visão de alcançar os melhores resultados possíveis, e ainda 19% relataram não ter avaliação nas atividades realizadas. Na visão de Herrero (2005), a avaliação contínua é importante, pois é possível identificar o nível dos resultados e a forma de execução das atividades permitindo uma antecipação precoce aos problemas e uma tomada de decisão mais concreta, sendo eficientemente realizada através do uso da ferramenta BSC, a qual tem papel específico no sentido de avaliar, monitorar e alinhar as estratégias ao planejamento, além de proporcionar ao gestor um conhecimento mais a fundo acerca do cumprimento do que foi planejado.

## 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

O planejamento estratégico é uma ferramenta indispensável na rotina das empresas, o qual tem caráter global quanto ao alcance de suas ações e período de duração de longo prazo. É através do planejamento implantado que as empresas enxergam os caminhos que devem seguir com maior clareza permitindo decisões mais concretas. Essa ferramenta permite aos gestores uma discussão mais ampla acerca da maneira mais correta e viável de executar as estratégias traçadas proporcionando-

lhes maior efetividade e redução de erros durante os processos.

Diante da problemática identificada na empresa, através das observações realizadas, achou-se necessária a discussão acerca do tema planejamento estratégico partindo da óptica que é uma ferramenta importante de gestão que permite um norte claro e mais seguro por onde a empresa deve seguir com o objetivo de manter alinhadas as práticas de gestão e a integração dos funcionários como diferencial competitivo.

Em resposta aos objetivos citados no início deste trabalho constatou-se, através da pesquisa realizada, que a empresa apresenta três pilares de suporte estratégico que são a equipe, a estrutura e o ensino, através dos quais se mostra competitiva no mercado. Sabe-se que na referida instituição não existe um planejamento estratégico bem definido e implantado, porém os membros desta conhecem a essência de um planejamento e a sua importância. Com isso, os colaboradores empenham-se em suas atividades por serem conscientes da importância das estratégias para organização.

Na referida empresa observou-se que em reuniões institucionais os gestores comentam sobre a missão da organização, ou seja, a sua razão de existir e quais objetivos pretendem alcançar nas próximas etapas deixando esclarecido aos colaboradores a importância do plano, porém não existe, formalmente, nem visivelmente a missão, visão e valores, pilares que norteiam o planejamento estratégico. Viu-se também que o nível de participação dos funcionários na elaboração do planejamento estratégico é significativo, o que não é positivo, tendo em vista a relevância da gestão participativa tanto na valorização social do colaborador como na contribuição com ideias que venham somar de maneira competitiva e positiva.

Já nos setores da empresa, onde é desenvolvido o planejamento tático, constatou-se que o nível de participação dos funcionários na elaboração das estratégias atinge um índice de setenta e quatro por cento (74%) o que possibilita o rápido e melhor alcance dos resultados. Acredita-se que as explanações sobre missão, visão e valores feitas durante as reuniões instiga as equipes setoriais a se engajarem nos planos táticos visando atingir os objetivos específicos alinhando-os com os globais.

O alinhamento das atividades do planejamento estratégico com os setores da organização assim como a avaliação de execução destas é salutar no alcance dos resultados. Porém, a ferramenta *Balanced Scorecard* (BSC) não é utilizada da forma correta na referida empresa, em que a pesquisa aponta fragilidades ao longo do processo devido falhas de comunicação e orientação dos gestores/coordenadores com o operacional, existindo no ambiente organizacional, apenas a sua essência de avaliar, alinhar e mensurar os resultados. Isso é consequência da ausência de um planejamento estratégico implantado, porém a empresa consegue alcançar resultados positivos que lhes proporcionam um reconhecimento agradável em seus serviços no segmento em que atua.

Como recomendações baseado no estudo realizado na referida empresa, recomenda-se uma abertura maior à participação dos colaboradores durante elaboração do planejamento estratégico como forma de estimulá-los a sua dedicação nas práticas

laborais, além da elaboração da missão e sua exposição como fator primordial para implantação do planejamento estratégico bem definido e conhecimento de todos e melhorar a comunicação entre o executivo, setores e operacional melhorando o nível de avaliação das ações e o alinhamento do planejamento com os setores através do uso da ferramenta BSC.

Portanto, a discussão em relação ao planejamento estratégico, gestão estratégica e *Balanced Scorecard* (BSC) é algo limitado, ainda, nas empresas. Porém, necessita-se que essa discussão seja ampliada não ficando apenas nas salas da gestão executiva, mas também nos setores da organização junto aos seus coordenadores e/ou gerentes, assim como seus colaboradores, para que os mesmos conheçam a real importância dessas ferramentas e busquem viabilizá-las, visando temática supracitada.

## REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. Igor; MCDONNELL, Edward J. **Implantando Administração Estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

CABRAL NETO, Antônio; CASTRO, Alda Maria Duarte Araújo. Gestão Escolar em Instituições de Ensino Médio: Entre a Gestão Democrática e a Gerencial. **Educação Social**, Campinas, v. 32, n. 116, p.745-770, Julho 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: Teoria, Processo e Prática**. 5. ed. Barueri-SP: Manole, 2014.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos Recursos Humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: Fundamentos e Aplicações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica: Da Empresa que temos para Empresa que queremos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**.6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

HERRERO, Emílio. **Balanced Scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática**. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

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

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**.5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

NIVEN, Paul R. **Balanced Scorecard passo-a-passo: Elevando o Desempenho e Mantendo Resultados**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

\_\_\_\_\_. **Planejamento Estratégico:** conceitos, metodologia e práticas. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa:** guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

WHIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração Estratégica:** Conceitos. São Paulo: Atlas, 2007.

ZEZONE, Luiz Claudio. **CRM:** Customer Relationship Management: gestão do relacionamento com o cliente e a competitividade empresarial. São Paulo: Novatec, 2007.

## DESPERDÍCIO DE ALIMENTOS EM UMA CANTINA ESCOLAR: DIAGNÓSTICO E PROPOSTA DE MELHORIAS

### **Jéssica Moreira Rocha**

Graduanda em Engenharia da Produção pelo Centro Universitário Metodista Izabela Hendrix (CEUNIH); Belo Horizonte; Minas Gerais

### **Victor Lopes Millard**

Graduando em Engenharia da Produção pelo Centro Universitário Metodista Izabela Hendrix (CEUNIH); Belo Horizonte; Minas Gerais.

### **Luiz Bandeira de Mello Braga**

Mestre em Administração, docente do Centro Universitário Metodista Izabela Hendrix (CEUNIH); Belo Horizonte; Minas Gerais.

**RESUMO:** O desperdício de alimentos no planeta é alarmante. Na sociedade atual tem sido tema de discussão, frequentemente, associado a implicações econômicas, ambientais, sociais e políticas. No gerenciamento de um serviço de alimentação é relevante um planejamento adequado para evitar perdas e agregar benefícios diversos à empresa, entre eles a redução dos custos. O objetivo deste trabalho foi apurar as causas do desperdício de alimentos no Restaurante da cantina de uma Escola Privada em Belo Horizonte. O monitoramento do funcionamento do restaurante e a coleta de dados foram realizados durante 15 dias, não consecutivos, entre os meses de março e abril de 2017, considerando a quantidade de alimentos preparados e servidos no almoço.

Os resultados encontrados foram de grandes desperdícios que poderiam ser evitados. E por fim, proposto um Plano de Ação com medidas que visem reduzir o desperdício alimentar.

**PALAVRAS-CHAVE:** Desperdício de alimentos. Sobras. Redução.

**ABSTRACT:** World's food waste is scary. Wasting food is closely related to the socio economical, political and environmental circumstances. On the food-service, here waste does mean loss, an management planning is needed to add benefits to the company. This quantitative case study is focused on reducing food waste in a school canteen, located in Belo Horizonte-MG. The research will be done during three weeks, in order to stablish a diagnostic which can show the major reasons of this problem. The results found were large wastes that could be avoided. Following, an Action Plan to reduce food waste will be suggested.

**KEYWORDS:** Food waste. Remains. Reduction.

### **1 | INTRODUÇÃO**

De acordo com a Organização das Nações Unidas para Alimentação e Agricultura (FAO, 2013), produz-se anualmente no mundo cerca de quatro bilhões de toneladas de alimentos. Desse valor um terço é jogado no lixo, o que

seria suficiente para alimentar dois bilhões de pessoas. Tal quantidade seria mais que suficiente para acabar com a fome no planeta, que atinge 870 milhões de pessoas.

Segundo Carvalho (2015), devido às diversas implicações éticas, ambientais, econômicas e de saúde, tem crescido a preocupação com o desperdício alimentar por parte de organizações e governos. O desperdício alimentar representa elevados custos econômicos para as empresas. Esse resultado advém do mau aproveitamento de recursos energéticos, humanos e de equipamentos implicados em toda a cadeia de abastecimento (VAZ, 2011).

Os dados da *Statistic Division of Food and Agriculture Organization of the United Nations* (FAOSTAT, 2012), o Brasil é o quarto maior produtor de alimentos do mundo, porém tem milhões de pessoas sem acesso a alimentação. É um paradoxo. A fome e o desperdício de alimentos são dois dos maiores problemas que o país enfrenta (GONDIM et al., 2005).

Para a Associação Brasileira de Restaurantes e Empresas de Entretenimento (Abrasel), são jogados no lixo, 10 milhões de refeições todos os dias. Essa situação é agravada por uma legislação que impede a possível doação de alimentos excedentes para entidades necessitadas. A lei nº 2.848, de 1940 imputa ao empresário toda responsabilidade com qualquer problema que possa surgir, oriundo dessa doação. Desse modo os empresários optam por descartar o alimento a sofrer sanções da lei (GOULART, 2008).

Diante do exposto, torna-se pertinente a seguinte questão: que medidas podem ser tomadas para reduzir o desperdício de alimentos em uma cantina escolar?

O objetivo foi identificar ações que possam promover a redução de desperdício dos alimentos em uma cantina escolar. Especificamente, foram mapeados os processos de preparo e disponibilização de alimentos em uma instituição escolar privada, em Belo Horizonte, Minas Gerais. Em seguida, por meio de ferramentas da qualidade foram diagnosticadas as causas desse desperdício e então apresentadas ações para minimizá-las.

Segundo estudos da Organização das Nações Unidas para Alimentação e Agricultura (FAO, 2013), cerca de 1,3 bilhões de toneladas de alimentos são desperdiçados anualmente no mundo. Este fato alarmante traz consigo, a urgência de uma revisão dos critérios de uso e descarte de alimentos, tendo em vista que, no Brasil, por exemplo, há grande paradoxo entre fome e desperdício. Além disso, são raros os estudos sobre o desperdício de alimentos e seu impacto socioeconômico e ambiental (PEIXOTO; PINTO, 2016).

O presente trabalho se justifica, pois busca analisar, sob a visão dos pesquisadores, a questão do desperdício de alimentos, especificamente em uma cantina escolar, permitindo um estudo criterioso de seus impactos sociais e ambientais. Justifica-se, ainda, por buscar contribuir com futuros estudos e pesquisas sobre o tema, deixando transparente novas perspectivas do assunto, além de agregar conhecimento. Por fim, tem seu mérito por realizar um estudo de caso real e análise de dados da empresa



referida, permitindo maior visão da realidade do desperdício de alimentos e buscando alternativas para redução do mesmo.

## 2 | REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Desperdício Alimentício

O desperdício é todo e qualquer recurso que se gasta na execução de um produto ou serviço além do exatamente necessário desde a matéria-prima, materiais, tempo e energia (FERREIRA, 2004). De acordo com Vaz (2011) é o mesmo que extraviar o que pode ser aproveitado para benefício de outrem, de uma empresa ou da própria natureza.

Para Bradacz (2003), o desperdício se mostra bastante significativo na produção de alimentos, pode ser observado dentro dos lixos, na devolução das bandejas de refeição, na ausência de indicadores de qualidade, entre outros. Questões como o cardápio do dia e até mesmo a estação climática, devem ser consideradas antes de ser definida a quantidade de alimento a ser preparada, a fim de evitar sobras. Além de evidenciar o quanto de alimentos é perdido todos os dias é necessário medir essas perdas, saber onde elas ocorrem e principalmente quanto custam.

Segundo Teixeira (1990) citado por Carvalho (2005) sob o aspecto conceitual, a Unidade de Alimentação e Nutrição (UAN) é considerada como uma unidade de trabalho ou órgão de uma empresa que desempenha atividades relacionadas à alimentação e à nutrição independentemente da situação que ocupa na escala hierárquica da entidade. Em uma UAN, o desperdício deve ser evitado por meio de um planejamento adequado, a fim de que não existam excesso de produção e consequentes sobras.

O sucesso da melhoria da redução de desperdícios depende, fundamentalmente, de um esforço conjunto da sociedade e, em particular, das instituições na implantação de todos os instrumentos e meios para se atingir este premente objetivo social tão almejado. Nesse sentido, a redução efetiva das perdas e desperdícios, necessariamente, exige que ações e medidas sejam praticadas, em caráter emergencial, dada a magnitude das consequências geradas sobre a esfera socioeconômica (VILELA, 2003).

Ainda são necessários muitos estudos sobre o desperdício de alimentos e seu impacto socioeconômico e ambiental. Entretanto, particularmente no Brasil, são quase inexistentes e requerem um esforço conjunto de diversas organizações públicas e privadas, pois são inúmeras as formas de desperdício (PEIXOTO; PINTO, 2016).

### 2.2 Responsabilidade Civil Pela Doação De Alimentos

O decreto lei nº 2.848, de 1940, imputa ao empresário toda responsabilidade com problemas oriundos dessa doação. Desse modo os empresários optam por descartar o alimento a sofrer sanções da lei (AUGUSTINI, 2008; GOULART, 2008).

Mais um fator impeditivo à doação de alimentos não comercializáveis, mas ainda

próprios ao consumo encontra-se no Capítulo III, Art. 6º, I, da Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990, o Código de Defesa do Consumidor. Pela lei, entre os direitos básicos do consumidor, estaria o direito à proteção da vida, saúde e segurança contra os riscos provocados por práticas no fornecimento de produtos e serviços considerados perigosos ou nocivos (PEREIRA PONZILACQUA; EL FARO, 2013).

Diante das limitações legais supramencionadas, uma iniciativa em tramitação na Câmara dos Deputados é o Projeto de Lei nº 4.747, de 1998 (nº 165, de 1997), na origem 22, de autoria do Senador Lúcio Alcântara, também conhecido informalmente como “Bom Samaritano”, o qual acrescenta artigo ao Código Civil (Lei nº 3.071, de 1º de janeiro de 1916) e parágrafo ao art. 129 do Código Penal (Decreto Lei nº 2.848, de sete de dezembro de 1940) para que a pessoa natural ou jurídica que doar alimentos, industrializados ou não, preparados ou não, a pessoas carentes, diretamente, ou por intermédio de entidades, associações ou fundações, sem fins lucrativos, seja isenta de responsabilidade civil ou penal, resultante de dano ou morte ocasionado ao beneficiário, pelo consumo do bem doado, desde que não se caracterize dolo ou negligência (PEIXOTO; PINTO, 2016).

A prática generosa de doação de alimentos deve ser estimulada, pois, além de combater o desperdício, é conduta de solidariedade que contribui para a redução das consequências da fome. Todavia, no estado atual, há grandes riscos jurídicos de os doadores de alimentos serem responsabilizados por simples culpa no caso de eventuais danos causados à saúde do donatário, o que representaria ônus grande ao doador que, para evitar responsabilização civil, poderia preferir descartar os alimentos do que doá-lo. Por essa razão, é fundamental que a legislação explicitamente restrinja a responsabilidade civil do doador a casos de dolo, nos termos do art. 392 do Código Civil (PEIXOTO; PINTO, 2016).

### **2.3 Desperdícios Em Cantinas Escolares**

Uma condição fundamental, para o bom desempenho dos Serviços de Alimentação, é o planejamento adequado do volume de refeições a ser preparado, pois visa entre outros aspectos diminuir ou controlar o desperdício de alimentos (SILVA JUNIOR; TEIXEIRA, 2008).

As cantinas escolares desempenham um papel fundamental no dia-a-dia dos alunos, dado que, muitos deles passam grande parte do dia na escola, este espaço é importante não só na perspectiva nutricional, mas também social. O almoço disponibilizado no refeitório escolar é para alguns alunos a única refeição quente ingerida ao longo do dia. Assim, cabe à escola a responsabilidade acrescida de oferecer uma refeição saudável, equilibrada e segura, de forma a suprir as necessidades energéticas dos jovens (CAMPOS, 2010).

De acordo com Martins (2013), os determinantes dos desperdícios alimentares, principalmente nas cantinas escolares são múltiplos. No meio escolar, estes

determinantes relacionam-se muitas vezes com os constrangimentos inerentes ao fornecimento das refeições em horários em que as crianças apresentam menos apetite, ao tempo insuficiente para o consumo, à inadequação das porções servidas, à disponibilidade de alimentos de fontes competitivas, geralmente mais apelativas para as crianças e à não-adequação das refeições servidas em relação às preferências das crianças.

O desperdício associado a alguns alimentos é bastante elevado. Os programas de alimentação escolar devem ser delineados tendo em consideração os múltiplos determinantes dos desperdícios alimentares no almoço escolar por forma a possibilitarem a sua minimização. A avaliação dos determinantes do desperdício alimentar em um determinado contexto possibilita delinear a estratégia específica mais adequada para a sua redução (MARTINS, 2013).

### 3 | METODOLOGIA

O objetivo dessa pesquisa foi identificar ações que possam promover a redução de desperdício, em uma cantina escolar. Foi realizado um Estudo de Caso com abordagem quantitativa e qualitativa. De acordo com a caracterização proposta por Fonseca (2002, apud GERHARDT; SILVEIRA, 2009), a utilização conjunta da pesquisa qualitativa e quantitativa permite recolher mais informações do que se poderia conseguir isoladamente.

Por conveniência, realizou-se o estudo na cantina de uma escola privada situada na região centro-sul do município de Belo Horizonte - MG, que funciona em três turnos, oferece ensino médio, fundamental e Educação para Jovens e Adultos (EJA). Possui uma cozinha que serve cerca de 300 pessoas, fornecendo almoço para três unidades identificadas como: Cantina, Jardim Azul (J.A.) e Fundamental. Especificamente, a coleta de dados aconteceu na cozinha, sempre no horário do almoço, ou seja, não foram considerados os desperdícios gerados pelo fornecimento de lanches ao longo do dia.

A pesquisa iniciou-se da observação direta não participativa, quando os pesquisadores puderam conhecer detalhes das diversas etapas do processo de preparo e disponibilização dos alimentos. As variáveis coletadas pelos pesquisadores, em folhas de verificação, foram a massa de cada preparação e respectiva sobra, além de fatores que geraram desperdícios, identificadas durante a observação e medição. O levantamento de dados ocorreu durante 15 dias, não consecutivos, entre os dias 14 de março a 24 de abril de 2017.

Os alimentos servidos para cada unidade foram previamente pesados, utilizando-se uma balança digital, devidamente nivelada e tarada. Para saber a quantidade de alimento servido, foram pesadas, individualmente, todas as cubas vazias, em seguida, as mesmas cubas com alimentos, descontando-se o peso da própria. A quantidade de

alimento consumida foi determinada subtraindo-se o que foi servido nas cubas do que restou nelas.

A reposição de alimentos só ocorre na unidade Cantina onde se encontra o *self-service*. Nas outras duas unidades o alimento é servido sem que haja reposição. As cubas são repostas, com os alimentos trazidos diretamente da cozinha, usando-se como recipiente padrão um prato raso da cantina. A medição da reposição foi feita da seguinte maneira: tarava-se o prato, onde era colocado o alimento a ser repostado, pesava-se o mesmo, onde era encontrado a massa do alimento a ser repostado na cuba servida inicialmente. Finalizando o processo de medição foram coletadas as massas das sobras, com a balança devidamente tarada, a coleta se deu pesando as cubas com os alimentos restantes ao final do horário do almoço e descontando-se a massa das cubas.

Todos os dados coletados foram organizados separadamente para cada unidade pesquisada: Cantina, J.A. e Fundamental. Basicamente utilizou-se o mesmo modelo de folha de verificação para todas as unidades (ver apêndice), na unidade Cantina a folha de verificação tem um campo a mais, denominado, reposição. Consideraram-se, o cardápio do dia, alimento servido, a reposição, a sobra, o consumo, o tipo de cuba grande (G), médio (M), ou recipiente de salada (RS), o índice de perda, classificação de grupos. Inseridos os dados coletados de alimentos servidos e das sobras, foi possível encontrar a quantidade diária consumida, e a partir desse resultado calculou-se o índice de perda para cada alimento.

Os alimentos foram categorizados em grupos: 1) Carnes; 2) Grãos; 3) Legumes; 4) Massas; 5) Saladas; 6) Sobremesas; 7) Guarnição. Com base nesses grupos, traçou-se gráficos de linha (ver apêndice), ilustrando-se o que foi servido versus consumido versus perdido - por dia, isso possibilitou a identificação dos grupos que mais afetaram na perda total de alimentos.

Com relação às causas de perdas observadas durante o período de coleta de dados, não foi possível mensurar as respectivas frequências de ocorrência. Assim, todas as causas identificadas foram tratadas com a mesma prioridade. Foi então ilustrado um diagrama de *Ishikawa* e realizado um *Brainstorming*, em que foram discutidas possíveis soluções para as causas observadas da perda de alimento, e elaborado um plano de ação no modelo 5W1H, a ser apresentado aos proprietários da cantina, objeto da pesquisa.

## 4 | RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os dados obtidos foram analisados com ajuda de gráficos de linha (ver apêndice), aplicados em cada unidade, separadamente, por grupos. Os resultados dessa análise, estão representados no Gráfico 1, das três unidades estudadas.

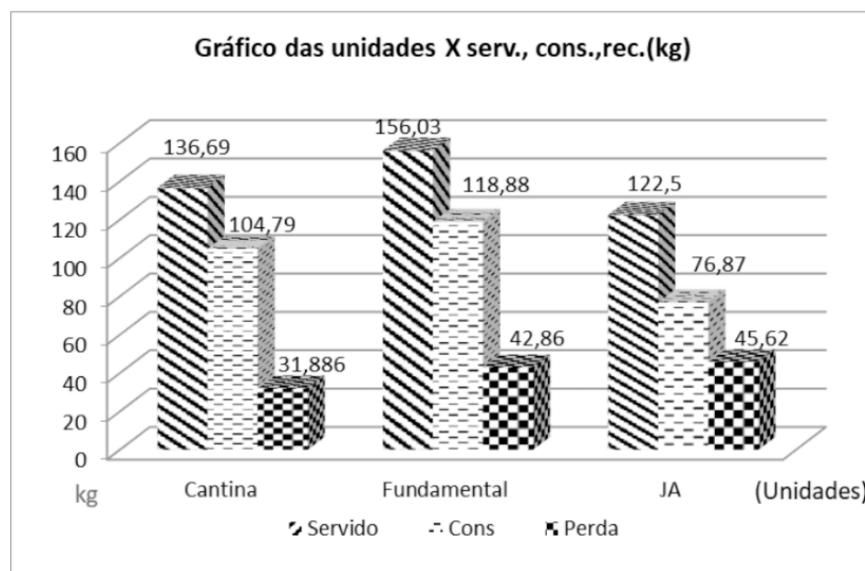


Gráfico 1 - Gráficos de barras dos alimentos serv. x cons. x perd. - por dia de cada unidade

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

Observa-se, no Gráfico 1, que as unidades Fundamental e J.A. tiveram maior desperdício, apesar de que o desperdício observado na Cantina não deva ser considerado desprezível. A cozinha do estabelecimento pesquisado, possui por meio de estudos anteriores, cálculos que estimam o valor per capita de alimento consumido por adultos e crianças. Como nas unidades Fundamental e J.A. há um número fixo de clientes previamente definidos todos os dias, era de se esperar que o desperdício dessas duas unidades fosse pequeno, ao contrário da cantina que não tem essa previsão.

Na Tabela 1, nota-se que, dos sete grupos categorizados, os grupos de grãos, guarnição e sobremesa são os mais desperdiçados. Em apenas dez dias foram jogados no lixo 68,11 kg de alimentos desses três grupos. Desses fazem parte: arroz, arroz integral, feijão, frutas – que de acordo com o cardápio da cantina, são sobremesas – e guarnição (todo tipo de comida que tenha dois ou mais alimentos misturados, por exemplo: maionese com legumes cozidos, farofa com milho e cenoura e etc.).

Grupos	Servido (kg)	Recolhido (kg)	Percentual de %perda
CARNES	99,32	20,89	21
GRÃOS	153,45	48,07	31,3
LEGUMES	38,78	11,46	29,6
MASSA	20,62	3,836	18,6
GUARNIÇÃO	22,29	8,05	36,1
SALADA+VEGETAIS	42,14	10,43	24,8
SOBREMESA	38,44	11,99	31,2
<b>Total Geral</b>	<b>415,04</b>	<b>114,726</b>	<b>27,64</b>

Tabela 1 – Tabela demonstrando o total de alimentos servidos; recolhidos e o percentual de perda de cada grupo alimentar.

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

Com base nessas análises, foi elaborado o Quadro1, onde estão o modo de falha e o efeito de cada uma das causas observadas durante a coleta de dados, a partir desse quadro foi proposto o plano de ação.

Causa	Modo de Falha	Efeito
Equipamento Inadequado na unidade Cantina	As cozinheiras sempre deixam a cuba cheia, como forma de atrair o cliente (und. Cantina)	Desperdício de comida
Equipamento Inadequado nas unidades J.A. e Fundamental	É servido uma quantidade de alimento maior do que o valor de quota per capita conhecido já existente no estabelecimento (unid. JA e Fundamental)	Desperdício de comida
Falta de Padronização da Disponibilização do Alimento	Apesar de ter o valor da quota per capita, o mesmo não foi padronizado	É colocado na cuba um valor maior do que deveria ser disponibilizado para as unidades, causando o desperdício
Falta de Treinamento	É desconhecido pelas funcionárias do estabelecimento, a quota do valor per capita, que deveria ser disponibilizado nas unidades JA e Fundamental	Disponibiliza-se nas cubas aquilo é achado necessário para o dia, ocasionando o desperdício
Produção Excessiva	Por não usar a quota per capita para as unidades JA e Fundamental, e não ter um número fixo de pessoas e alunos que almoçam todos os dias na unidade Cantina, a quantidade de comida de alimento produzido, é por intuição	Desperdício de alimento

Quadro 1 – Quadro causa e efeito

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

Para ilustrar a relação causa e efeito, foi elaborado um diagrama de *Ishikawa* (Figura 1) relacionando as causas expostas no Quadro1, para facilitar o entendimento das relações causa/efeito que levam ao desperdício na cantina.

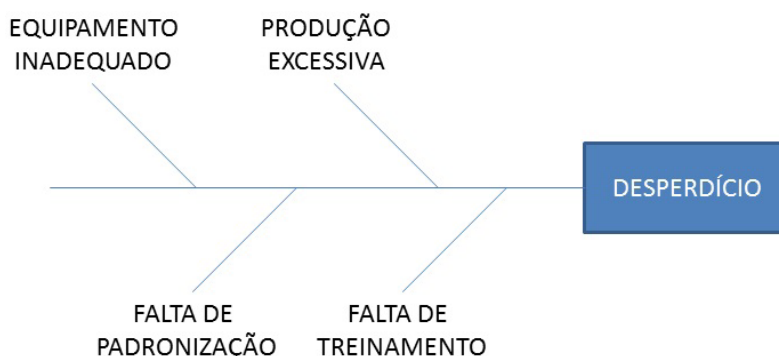


Figura 1 – Diagrama de causa efeito

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

Em seguida realizou-se um *Brainstorming* com o objetivo de gerar um plano de ação no modelo 5W2H como mostra o Quadro 2.



Plano de Ação 5W2H						
(What) O que será feito?	(When) Quando será feito?	(Where) Onde será feito?	(Why) Por que será feito?	(Who) Quem o fará?	(How) Como será feito?	(How Much) Quanto vai custar?
Mudança do volume das cubas	Em até uma semana após a aprovação do plano	Na cantina	Para diminuir o desperdício	Nutricionistas;	Trocar o tamanho de Médio para Pequeno as cubas médias na unidade Cantina; nas unidades Fundamental e J.A. usar a quota per capita para produzir a quantidade que atenda sem desperdício os clientes.	Investimento de R\$ 3168,00 nas cubas (valor unitário de cada cuba R\$ 132,00 multiplicado por 24 cubas, 8 para cada unidade)
Treinamento para os funcionários	Em até quatro semanas após a aprovação do plano	Na cantina	Para diminuir o desperdício	Nutricionistas	Treinar os funcionários para calcular e pesar os alimentos para prepara-los e disponibilizados de acordo com a quota per capita.	R\$ 150,00/ hora de treinamento para os funcionários
Padronização da Disponibilização dos alimentos	Em até quatro semanas após a aprovação do plano	Na cantina	Para diminuir o desperdício	Nutricionista e funcionários	Usar a quota per capita para as unidades JA e Fundamental	R\$ 150,00/ hora de treinamento para os funcionários
Diminuição de produção	Em até quatro semanas após a aprovação do plano	Na cantina	Para diminuir o desperdício	Manipulador de alimentos	Para Fundamental e JA utilizar quota per capita, já o número de comensais é previsto. Para cantina, reduzir a produção de acordo com o volume menor da cuba.	-

Quadro 2 – Plano de ação 5W2H

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

## 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante o desenvolvimento dessa pesquisa os donos e funcionários da cantina, demonstraram estar dispostos e confiantes na efetivação do objetivo proposto, ou seja, a diminuição do desperdício de alimentos.

Na fase de coleta de dados, os proprietários e funcionários tiveram conhecimento

da dimensão do desperdício de alimentos no estabelecimento, diante deste fato foram adquiridas cubas de menor volume para a unidade Cantina, com 22,3 cm<sup>3</sup> mais apropriadas para a disponibilização de alimentos, que as cubas anteriormente utilizadas que tinham 27,6 cm<sup>3</sup>. Essa simples mudança resultou em redução, considerável, do desperdício que vinha acontecendo.

Os dados foram coletados, as ações foram propostas, contudo o resultado desse presente estudo fica destinado a uma futura pesquisa, visto que as ações propostas ainda estão em fase de implantação. Espera-se que após a implantação dessas ações, o desperdício observado diminua e chegue a um parâmetro satisfatório.

## 6 | APÊNDICE

CARDÁPIO	CUBA SERVIDA	COMPLEMENTO	CUBA RECOLHIDA	CONSUMO	TIPO DE CUBA	% PERDA	GRUPO	DATA
KAFTA ASSADA	1,850	0,000	0,786	1,064	M	42,49	1	14/03/2017
FRANGO ENSOPADO	2,208	0,000	0,392	1,816	M	17,75	1	
ARROZ BRANCO	1,340	0,000	0,664	0,676	M	49,55	2	
ARROZ INTEGRAL	0,796	0,000	0,452	0,344	M	56,78	2	
FEIJÃO	2,268	0,000	1,230	1,038	M	54,23	2	
CENOURA AO ALHO	0,686	0,000	0,222	0,464	M	32,36	3	
ESPAQUETE ALHO E OLEO	0,986	0,792	0,329	1,449	M	33,37	4	
SALADA	1,349	0,000	0,567	0,782	RS	42,03	5	
<b>TOTAL DIA 14/03/2017</b>	<b>11,483</b>	<b>0,792</b>	<b>4,642</b>	<b>7,633</b>		<b>41,071</b>		
FRANGO XADREX	1,478	0,000	0,712	0,766	M	48,17	1	16/03/2017
ESCONDIDINHO DE CARNE	2,932	0,000	1,072	1,860	M	36,56	1	
ARROZ BRANCO	1,238	0,000	0,396	0,842	M	31,99	2	
ARROZ INTEGRAL	0,888	0,000	0,412	0,476	M	46,40	2	
FEIJÃO	1,758	0,000	1,132	0,626	M	64,39	2	
BATATA SORRISO ASSADA	0,938	0,000	0,160	0,778	M	17,06	3	
MAIONESE	1,234	0,000	0,338	0,896	M	27,39	7	
SALADA	1,452	0,000	0,484	0,968	RS	33,33	5	
<b>TOTAL DIA 16/03/2017</b>	<b>11,918</b>	<b>0,000</b>	<b>4,706</b>	<b>7,212</b>		<b>38,16</b>		
FILÉ DE PEIXE EMPANADO	1,172	0,630	0,000	1,802	M	0,00	1	17/03/2017
BIFE A ROLE	1,880	0,000	0,000	1,880	M	0,00	1	
ARROZ BRANCO	2,172	0,000	0,636	1,536	M	29,28	2	
ARROZ INTEGRAL	1,530	0,000	0,902	0,628	M	58,95	2	
FEIJÃO	2,686	0,000	0,842	1,844	M	31,35	2	
FAROFA DE MILHO COM CARNE	1,124	0,000	0,000	1,124	M	0,00	7	
CHUCHU REFOGADO	1,496	0,000	0,634	0,862	M	42,38	3	
SALADA	1,566	0,000	0,352	1,214	RS	22,48	5	
<b>TOTAL DIA 17/03/2017</b>	<b>13,626</b>	<b>0,630</b>	<b>3,366</b>	<b>10,890</b>		<b>23,06</b>		

Figura 2 – Folha de verificação da cantina

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

Folha de verificação da unidade Cantina onde foram lançados os dados do que foi servido, repostado, recolhido, identificado o tipo de grupo de cada alimento, a data do cardápio e calculado o percentual de perda de cada alimento. Nota-se que a folha de verificação da unidade Cantina é a única que contém o campo de reposição.

Na Figura 3, está ilustrado como os gráficos de linha eram construídos, onde foi possível fazer análises para a pesquisa.

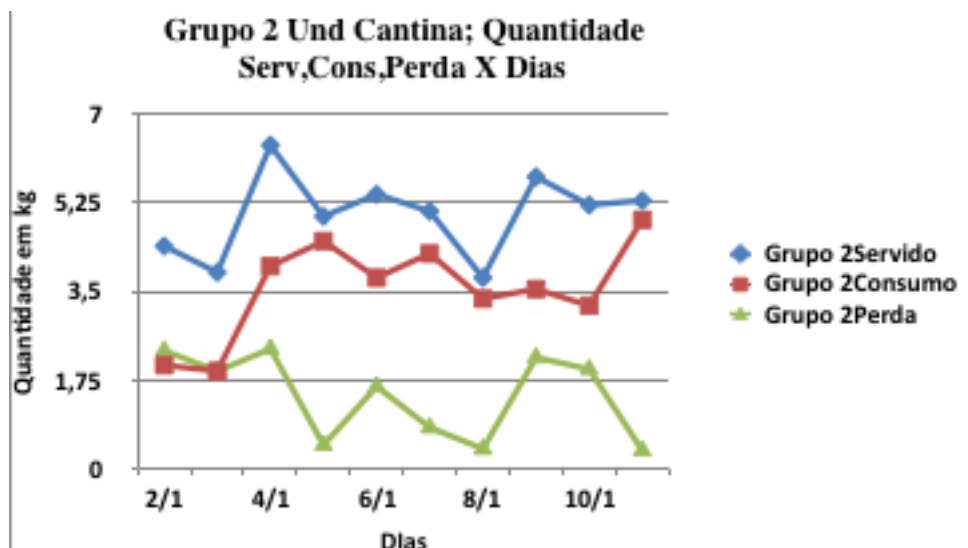


Figura 3 – Disposição dos gráficos de linha

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

## REFERÊNCIAS

AUGUSTINI, VC de M. et al. **Avaliação do índice de resto-ingesta e sobras em unidade de alimentação e nutrição (UAN) de uma empresa metalúrgica na cidade de Piracicaba/SP.** Revista Simbio-Logias, v. 1, n. 1, p. 99-110, 2008.

BRADACZ, Dulce-Cléa. **“Modelo de gestão da qualidade para o controle de desperdício de alimentos em unidades de alimentação e nutrição.”** (2003). Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/85188>. Acessado em: 18 nov2016

CAMPOS, Vera Lúcia Oliveira. **Estudo dos Desperdícios Alimentares em meio Escolar:** Trabalho de Investigação: Food Waste in Public Schools. 2010. < <https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/54639>>Acessado em : 12 nov 2016

CARDOSO, Rita de Cassia Vieira; SOUZA Eva Vilma Araujo de; SANTOS, Patrícia Quadros dos apud TEIXEIRA SMFG; **Unidades de alimentação e nutrição nos campi da Universidade Federal da Bahia:** um estudo sob a perspectiva do alimento seguro. Disponível em: <http://www.repositorio.ufba.br:8080/ri/bitstream/ri/2315/1/v22n3a10.pdf> acessado em:12 nov 2016

CARVALHO, Joana Gonçalves; LIMA, João Pedro Marques; ROCHA, Ada Margarida Correia Nunes da. **Desperdício alimentar e satisfação do consumidor com o serviço de alimentação da Escola de Hotelaria e Turismo de Coimbra, Portugal.** Demetra; 2015; 10(2); 405-418. Disponível em: <[https://sigarra.up.pt/fcnaup/pt/pub\\_geral.show\\_file?pi\\_gdoc\\_id=11232](https://sigarra.up.pt/fcnaup/pt/pub_geral.show_file?pi_gdoc_id=11232)>. Acessado em:15 nov 2016

CÓDIGO de defesa do consumidor, **Capítulo III, Art. 6º, I, da Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990**, disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8078.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8078.htm); Acessado em: 15 nov 2016

CÓDIGO civil **Lei nº 3.071, de 1º de janeiro de 1916**, Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L3071.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L3071.htm) , Acessado em: 15 nov 2016

CÓDIGO penal Decreto **Lei nº 2.848, de sete de dezembro de 1940**, Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/Del2848.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del2848.htm) , Acessado em: 15 nov 2016

DECRETO DE LEI N 2.848, DE 7 DE DEZEMBRO DE 1940, Disponível em: <http://legis.senado.gov.br/legislacao/ListaPublicacoes.action?id=102343> , Acessado em: 15 nov. 2016

FAO - Organização das Nações Unidas para Alimentação e Agricultura. **Arquivo de notícias 2013**. Roma. Disponível em: <<http://www.fao.org/news/archive/news-by-date/2013/pt/>> Acesso em 19 nov. 2016

FAOSTAT - Statistic Division of Food and Agriculture Organization of United National, 2012. **World Programme for the Census of Agriculture**. Disponível em: <<http://faostat3.fao.org/home/E>>. Acessado em: 18/11/2016

FERREIRA, Fernando Pereira. **Análise da implantação de um sistema de manufatura enxuta em uma empresa de autopeças**. Universidade de Taubaté São Paulo: Dissertação de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional, 2004. < [http://www.ppga.com.br/mestrado/2004/ferreira-fernando\\_pereira.pdf](http://www.ppga.com.br/mestrado/2004/ferreira-fernando_pereira.pdf)> Acessado em: 18 nov 2016

FONSCECA, João José Saraiva da “**Metodologia da pesquisa científica.**” *Fortaleza: UEC* (2002): 65-75. Disponível em:< <http://www.ia.ufrj.br/ppgea/conteudo/conteudo-2012-1/1SF/Sandra/apostilaMetodologia.pdf>>

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. PLAGEDER, 2009. Disponível em: < <http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>

GONDIM, Jussara A.Melo; MOURA, Maria de Fátima; DANTAS, Aécia S; MEDEIROS, Rina Lourena S; SANTOS, Kléciaa M. **Composição Centesimal e de Minerais em cascas de Frutas. Ciênc. Tecnol. Aliment., Campinas**, 25(4): 825-827, out.-dez. 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/cta/v25n4/27658.pdf>

Acessado em: 10 nov. 2016

GOULART, Rita Maria Monteiro. **Desperdício de alimentos: Um problema de saúde pública.**JUL/AGO/SET.2008.ANO XIV, Nº 54.285-288. Disponível em: [http://www.usjt.br/proex/arquivos/produtos\\_academicos/285\\_54.pdf](http://www.usjt.br/proex/arquivos/produtos_academicos/285_54.pdf)> Acessado em: 08 nov. 2016

MARTINS, Margarida João Ribeiro de Iiz. **Avaliação e controlo do desperdício alimentar no almoço escolar nas Escolas Básicas de Ensino Público do Município do Porto**-Estratégias para redução do desperdício.2013

Disponível em: <<https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/72840>> Acesso em: 01 out 2016.

PEIXOTO, Marcus; PINTO, Henrique Salles. **Desperdício de alimentos: questões socioambientais, econômicas e regulatórias**. 2016. < [http://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/517763/boletim\\_41\\_MarcusPeixoto\\_HenriqueSallesPinto.pdf?sequence=1](http://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/517763/boletim_41_MarcusPeixoto_HenriqueSallesPinto.pdf?sequence=1)> Acessado em:12 nov. 2016

PEREIRA PONZILACQUA, Marcio Henrique; FARO, Omar El. Política de gestão alimentar com aproveitamento de resíduos no Brasil. **Gestão Pública: Práticas e Desafios ISSN 2177-1243**, v. 3, n. 6, 2013

PROJETO de lei nº 4.747, de 1998 (nº 165, de 1997, Disponível em:

<http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=21109>; Acessado em: 15 nov 2016

SILVA JUNIOR, E.; TEIXEIRA, R. P. A. **Manual de procedimentos para utilização de sobras alimentares**. 2008, disponível em: <https://www.unochapeco.edu.br/static/data/portal/downloads/2729.pdf>Acesso em: 12 out. 2016

VAZ, Célia Silvério. Restaurantes: controlando custos e aumentando lucros. Brasília: Metha, 2011.

VILELA, Nirlene J. et al . **O peso da perda de alimentos para a sociedade: o caso das hortaliças**. Hort. Bras., Brasília , v. 21, n. 2, p. 142-144, Junho 2003. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-05362003000200002&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-05362003000200002&lng=en&nrm=iso). Acessado em: 18 nov 2016

## EFICIÊNCIA NO DESENVOLVIMENTO REGIONAL RESULTANTES DO PROGRAMA BOLSA FAMÍLIA: APLICAÇÃO DA ANÁLISE ENVOLTÓRIA DE DADOS (DEA) NOS ESTADOS E REGIÕES BRASILEIRAS

### **Nelson Guilherme Machado Pinto**

Universidade Federal de Santa Maria, Campus  
Palmeira das Missões, Departamento de  
Administração  
Palmeira das Missões – RS

### **Daniel Arruda Coronel**

Universidade Federal de Santa Maria, Centro de  
Ciências Sociais e Humanas, Departamento de  
Economia e Relações Internacionais  
Santa Maria - RS

### **Reisoli Bender Filho**

Universidade Federal de Santa Maria, Centro de  
Ciências Sociais e Humanas, Departamento de  
Economia e Relações Internacionais  
Santa Maria - RS

**RESUMO:** O objetivo deste trabalho consiste em analisar o grau de eficiência do Programa Bolsa Família no desenvolvimento regional dos vinte e seis estados brasileiros e Distrito Federal, como também nas cinco grandes regiões brasileiras, no período de 2004 a 2012, a partir da utilização da metodologia de Análise Envoltória de Dados (DEA). Com base nos diferentes pesos atribuídos às variáveis, foram desenvolvidos dois modelos com o método básico de *Variable Returns to Scale* (VRS) e orientado aos produtos. O modelo 1 não possui restrição de peso entre variáveis enquanto o modelo 2 possui essa

característica. Os resultados demonstram que o processo de eficiência da gestão do programa no desenvolvimento regional brasileiro é divergente nos diferentes estados. Dessa forma, os estados do Acre, Amapá, Distrito Federal, Goiás, Mato Grosso do Sul, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, Roraima, Santa Catarina e São Paulo, conforme os modelos de estudo, possuem alto desempenho da eficiência no desenvolvimento regional dos resultados do programa. Já Alagoas, Amazonas, Maranhão, Pará e Pernambuco são os estados com processos menos eficientes determinados pelos modelos estudados. Na análise das Regiões, verifica-se que o Sul e o Sudeste apresentam, de uma forma geral, melhor eficiência no desenvolvimento do programa, enquanto que o Nordeste apresentou o processo menos eficiente.

**PALAVRAS-CHAVE:** Programa Bolsa Família; Análise Envoltória de Dados; Estados Brasileiros.

**ABSTRACT:** The objective of this study consists in analyzing the efficiency of the Bolsa Família Program in the regional development of the twenty-six Brazilian states and the Federal District, as well as the five Brazilian regions in the period of 2004 to 2012, by using the methodology

of Data Envelopment Analysis (DEA). Based on the different scales assigned to the variables, two models were developed with the basic method of Variable Returns to Scale (VRS) and oriented to the products. Model 1 has no scale restriction between the variables, while model 2 has this characteristic. The results show that the process of efficiency of program management in the Brazilian regional development is divergent in different states. Thus, the state of Acre, Amapá, Federal District, Goiás, Mato Grosso do Sul, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, Roraima, Santa Catarina and São Paulo, according to the models of study, present a high performance of efficiency in the regional development of the program results. In the other hand, Alagoas, Amazonas, Maranhão, Pará and Pernambuco are the states with less efficient processes, determined by the models studied. In the analysis of the regions, it appears that the South and Southeast have, in general, a better efficiency in the program development, while the Northeast presented the least efficient process.

**KEYWORDS:** Bolsa Familia Program; Data Envelopment Analysis; Brazilian States.

## 1 | INTRODUÇÃO

A partir de 1994, o Estado brasileiro adquiriu estabilidade política e econômica, além de começar a ter certo prestígio no cenário internacional. Entretanto, alguns desafios fizeram-se presentes para os governantes nesse período, tais como diminuir desemprego, as disparidades sociais e a distribuição de renda bem como lidar com as questões das dívidas públicas e com o crescimento econômico do país.

Embora esses problemas venham diminuindo ao longo dos períodos mais recentes, em determinadas localidades, ainda existem regiões como o Nordeste brasileiro com elevadas taxas de pobreza e concentração de renda (BARROS *et al.*, 2010). Dessa forma, a verificação de problemas sociais possui como objetivo diminuir essas disparidades que causam instabilidades política e econômica, gerando redução nos níveis de investimento e crescimento econômico (ALVAREZ, 1996).

A partir disso, conforme afirmam Cavalcanti, Costa e Silva (2013), assuntos dessa temática no período posterior à estabilização econômica do país foram fazendo parte da agenda de política pública nacional. Nesse contexto, foram criados vários programas a fim de atuarem nas questões econômicas e sociais do Brasil. O surgimento desses programas foi condicionado ao insucesso das políticas macroeconômicas empreendidas pelos governos dos países da América Latina, durante as décadas de 1980 e 1990, que tiveram como resultados em geral a persistência de mazelas sociais, principalmente, relacionadas a aspectos de pobreza e concentração de renda (MARQUES, 2013).

Dessa maneira, principalmente após o primeiro mandato do presidente Luiz Inácio Lula da Silva, em 2002, é que o poder público demonstra uma maior preocupação e atuação em diversos problemas sociais, sobretudo naqueles ligados às famílias de



baixa renda e com altos graus de pobreza. O Programa Bolsa Família é originado de uma reestruturação dos programas socioassistencialistas já existentes no país e só veio a corroborar a intenção do governo, desde o início de sua campanha política, de combater esses problemas sociais existentes nas diversas localidades do Brasil.

Criado no primeiro mandato do presidente Luiz Inácio Lula da Silva, pela Medida Provisória nº 132/2003, esse programa constitui-se em uma transferência direta de renda a fim de beneficiar famílias em situações de pobreza em todo o país, a partir de algumas condicionalidades, sendo, portanto, baseado na garantia de renda, na inclusão produtiva e no acesso aos serviços públicos (BRASIL, 2013). O Programa Bolsa Família, além da transferência de renda para combater a pobreza, possui outros dois eixos principais, pois o combate a problemas ligados aos aspectos de pobreza e desigualdade de renda possui caráter multidimensional, isto é, não é apenas com tratamento de questões monetárias, principalmente ligados à transferência de renda, que esses problemas são equalizados.

Um desses eixos trata a questão das condicionalidades e a sua existência dentro de programas socioassistencialistas como fundamental para diminuir questões referentes à pobreza e à desigualdade de renda (ROCHA, 2008; CAVALCANTI; COSTA; SILVA, 2013). O outro eixo é constituído por ações e programas complementares com o objetivo de desenvolver as famílias do país para que estas superem situações de vulnerabilidade (BRASIL, 2013). A partir disso, observam-se os impactos que esse programa proporciona nas questões de desenvolvimento social, educacional e de saúde (LICIO; MESQUITA; CURRALERO, 2011; SILVA; JESUS, 2011; FRIED, 2012). Essas medidas, de acordo com Zouain e Barone (2008), evitam, além do combate direto da pobreza, a transmissão dessa mazela entre gerações de famílias, o que é denominado de “ciclo intergeracional da pobreza”.

Diante desse contexto, a temática do Programa Bolsa Família em si é um alvo de discussões e debates com relação ao valor repassado dos benefícios, ao foco do programa, às questões referentes às condicionalidades e ao acompanhamento das contrapartidas do benefício (SANTOS; MAGALHÃES, 2012). Ademais, nota-se que questões de eficiência, qualidade e eficácia, que eram temáticas exclusivas do setor privado, passam também a ser indagadas dentro da gestão pública de recursos (MONTEIRO; FERREIRA; TEIXEIRA, 2009).

Seguindo esta temática, o presente estudo possui como objetivo analisar o grau de eficiência do Programa Bolsa Família no desenvolvimento regional dos vinte e seis estados brasileiros e Distrito Federal, como também nas cinco grandes regiões brasileiras no período de 2004 a 2012, com a utilização da metodologia de Análise Envoltória de Dados (DEA). A avaliação da eficiência do Bolsa Família, nas diversas regiões brasileiras, permite, assim, levantar um panorama geral dos resultados do Bolsa Família no país.

Os estudos e as análises referentes ao Bolsa Família mostram-se dispersos em algumas localidades do país, ou seja, os estudos não levam em consideração, em

sua maioria, a unidade territorial brasileira como um todo. Em vista disso, avaliar a eficiência do Programa Bolsa Família em todos os estados brasileiros e os impactos que o mesmo possui na sociedade permite que sejam identificados os pontos fortes bem como as necessidades de ajustes e correções do programa em todo o território nacional. Assim, a avaliação desses aspectos permite uma maior transparência para as ações públicas e para a população em geral.

O presente artigo está estruturado, além desta introdução, em quatro seções. Na segunda seção, é apresentado o referencial teórico. Na terceira, apresentam-se procedimentos metodológicos aplicados e, na seção seguinte, os resultados são discutidos e analisados. Por fim, são apresentadas as considerações finais do trabalho.

## 2 | REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 O Bolsa Família

O debate internacional em torno de programas de transferência de renda começou a ganhar destaque a partir da década de 1980. Isso porque a economia passou por grandes transformações, resultando em impactos no mercado de trabalho, como o aumento no número de desempregados e uma ampliação dos trabalhos precarizados (SILVA, 2007). O Bolsa Família pode ser caracterizado como um programa socioassistencialista o qual se constituiu por meio da fusão de outros programas que tiveram origem no governo Fernando Henrique Cardoso, tais como o Cartão Alimentação, o Bolsa Alimentação, o Bolsa Escola e o Auxílio Gás. Assim, atualmente, é considerado como o mais relevante instrumento de transferência de renda do Brasil, quando são desconsiderados os repasses ligados à Seguridade Social (MARQUES, 2013).

Programas de repasse de renda podem ser conceituados como programas que destinam transferências monetárias a famílias pobres, que são classificadas assim a partir de um corte específico de renda *per capita*, de forma independente de ter havido ou não contribuição (SILVA; YAZBEK; GIOVANNI, 2011). Dessa forma, esse programa foi criado em 20 de outubro de 2003, pela Medida Provisória nº132/2003, e foi instituído pela Lei nº10836/2004 e regulamentado pelo Decreto nº5209/2004. O principal objetivo do programa é combater a pobreza no Brasil (BRASIL, 2013). O Bolsa Família procura conferir uma capacidade de condições de consumo regular para as camadas mais pobres da população brasileira a fim de que seja rompido o ciclo da pobreza que passa entre gerações (ZOUAIN; BARONE, 2008; FRIED, 2012).

Para se chegar ao Bolsa Família, uma série de programas socioassistencialistas foram sendo desenvolvidos dentro do cenário brasileiro. Entretanto, a diversidade de programas que foram postos em prática acabou por gerar objetivos sobrepostos entre programas bem como dificuldades de organização. Dessa maneira, o Programa Bolsa Família tem seu surgimento originado na necessidade de unificação dos programas de

transferências anteriormente vigentes (SILVA; YAZBEK; GIOVANNI, 2011).

O combate a problemas ligados aos aspectos de pobreza e desigualdade de renda possui caráter multidimensional, isto é, não é apenas com tratamento de questões monetárias, principalmente ligados à transferência de renda, que esses problemas são equalizados. Dessa maneira, a existência de condicionalidades dentro de programas socioassistencialistas tornou-se fundamental para diminuir questões referentes à pobreza e à desigualdade de renda (ROCHA, 2008; CAVALCANTI; COSTA; SILVA, 2013). Ainda nesta mesma perspectiva, Zouain e Barone (2008) afirmam que o repasse de recursos está negativamente correlacionado com as condições socioeconômicas das regiões, pois cidades com piores condições socioeconômicas recebem benefícios maiores, proporcionalmente, que regiões mais desenvolvidas.

Ademais, segundo Santos e Magalhães (2012), a temática do Programa Bolsa Família em si é um alvo de discussões e debates com relação ao valor repassado dos benefícios, ao foco do programa, às questões referentes às condicionalidades e ao acompanhamento das contrapartidas do benefício. Neste contexto é que há a necessidade de estimar o impacto do Bolsa Família na redução da pobreza, da extrema pobreza, da desigualdade de renda, da não permanência na escola, dentre outros aspectos (MARQUES, 2013).

## **2.2 Gestão de Políticas Públicas de Transferência de Renda**

O enfoque na gestão de políticas públicas de transferência de renda é maior sobre a alocação de recursos em função da importância e do caráter multidimensional que essas políticas apresentam no cenário brasileiro. A gestão do Bolsa Família é descentralizada e compartilhada pelos entes públicos, envolvendo uma gestão pública que proporciona um elevado grau de interação entre a União e os municípios (MARQUES, 2013). A União possui o papel de financiamento e regulamentação do programa, enquanto o município possui uma atividade mais operacional, com a execução em si do programa. Já o papel dos estados é mais restrito em relação ao programa, tendo como principal função apoiar os municípios na gestão e execução do Bolsa Família (LICIO; MESQUITA. CURRALERO, 2011). Essa dinâmica do programa pode ser caracterizada na Figura 1.

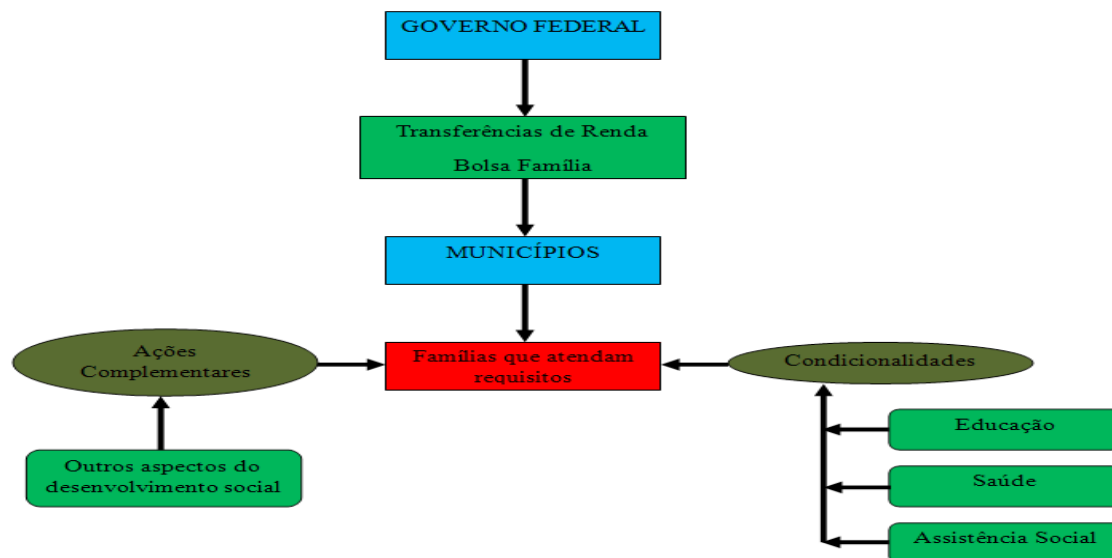


Figura 1 – Dinâmica do Bolsa Família

Fonte: Elaborado pelos autores.

Dessa forma, o papel de acompanhar o cumprimento das condicionalidades é delegado ao Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome (MDS), juntamente com os Ministérios da Educação (MEC) e Saúde (MS), além da fiscalização ser papel de cada município que possui beneficiados com o programa. O monitoramento e a avaliação das condicionalidades são retratados e mensurados por um conjunto de índices específicos e são agregados ao Índice de Gestão Descentralizada (IGD) (ZOUAIN; BARONE, 2008).

Os valores do programa são repassados da União para a Caixa Econômica Federal, órgão bancário no qual as famílias podem sacar seu benefício por meio do chamado Cartão Social Bolsa Família. A continuidade no recebimento do benefício obriga as famílias beneficiadas a atender às condicionalidades exigidas pelo governo no campo da educação, da saúde e da assistência social (CAVALCANTI; COSTA; SILVA, 2013). Essa medida deve estar alinhada à oferta e ao acesso a esses serviços que se encontram extremamente concentrados no Brasil, visando à diminuição da desigualdade social no país (ZOUAIN; BARONE, 2008).

Caso ocorra descumprimento de algumas das condicionalidades do programa, a família é submetida a penalidades que vão desde advertências até o cancelamento do benefício. Tal medida não corrobora o pressuposto de proteção social do programa, pois a condicionalidade não deve ser encarada em caráter punitivo, mas sim como um compromisso de ampliação ao direito de acesso aos serviços sociais básicos (SILVA; JESUS, 2011). Além disso, o descumprimento de algumas das condicionalidades não acarreta em penalidades automáticas às famílias, pois é necessária a investigação dos motivos que as levaram a não cumprirem tais condições (FRIED, 2012). Ademais, é função dos órgãos públicos verificarem se existem eventualidades que dificultaram as famílias a não cumprirem com os deveres do programa. Assim, deve haver a

possibilidade de garantir condições necessárias para que as condicionalidades sejam respeitadas a partir de programas complementares (TRALDI, 2011).

## 3 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

### 3.1 Características da pesquisa

O embasamento nas discussões acerca do Programa Bolsa Família demonstra que sua execução e seus resultados impactam uma série de características das famílias que são beneficiadas nas diversas regiões brasileiras. Como os benefícios do programa são repassados a todo território nacional, é pertinente analisar a eficiência dessas questões com o número de pessoas beneficiadas e o valor financeiro repassado a estas.

A partir dos objetivos e propostas do Bolsa Família, nota-se, que há, portanto, a incidência desse programa sobre algumas esferas do desenvolvimento regional dos territórios. A primeira delas, a qual faz parte das condicionalidades do programa, são as questões referentes à educação. A segunda delas também é integrante das condicionalidades e se refere à área da saúde. Por ser um programa de transferência de renda para combate à pobreza, essas temáticas também fazem parte do desenvolvimento da renda regional territorial proposto pelo Bolsa Família (ROCHA, 2008; ZOUAIN; BARONE, 2008; PEDROSO; CALMON; BANDEIRA, 2009; LICIO; MESQUITA; CURRALERO, 2011; SILVA; JESUS, 2011; CAVALCANTI; COSTA; SILVA, 2013; MONTEIRO; FERREIRA; SILVEIRA, 2013).

Por fim, o Bolsa Família também aborda outras questões inerentes ao desenvolvimento social tais como emprego e expectativa de vida, por exemplo (ZOUAIN; BARONE, 2008; LICIO; MESQUITA; CURRALERO, 2011; MONTEIRO; FERREIRA; SILVEIRA, 2013). A partir disso, o presente estudo utilizou a técnica de Análise Envoltória de Dados (DEA) para verificar a eficiência desse programa com relação aos aspectos envolvidos, citados anteriormente, em todo território nacional.

### 3.2 Análise envoltória de dados

#### 3.2.1 Aspectos introdutórios

A Análise Envoltória de Dados (*Data Envelopment Analysis*) é uma das ferramentas mais usuais em análises de fronteira<sup>1</sup>. Esse tipo de análise realiza, por meio de um conjunto de ferramentas matemáticas, a avaliação comparativa dos resultados de um grupo de tomadores de decisão (*Decision Making Unit* ou DMU). A partir disso, são estabelecidas fronteiras de eficiência entre as DMUs avaliadas (SHAW, 2009).

<sup>1</sup> As análises de fronteiras não estão voltadas a uma tendência central como as análises de regressão. Dessa forma, fica estabelecida uma fronteira de eficiência e informações referentes ao que é necessário para que os elementos que não se encontram nessa fronteira possam alcançá-la (BANKER; MAINDIRATTA, 1986).

O DEA é uma técnica de programação linear que teve seu surgimento na década de 1950 (FARREL, 1957). Entretanto, essa metodologia só foi operacionalizada nas décadas seguintes, isto é, 1970 e 1980, em que houve a proposição de se medir a eficiência de processos por meio de análise de insumos (*inputs*) e produtos (*outputs*) não paramétricos de um processo (CHARNES; COOPER; RHODER, 1978; BANKER; CHARNES; COOPER, 1984). Dessa forma, o DEA passa a ser uma técnica a fim de analisar a eficiência das unidades produtivas, onde, de uma forma inicial, foi desenvolvida apenas nas linhas de produção das empresas. Contudo, nota-se uma expansão dessa metodologia em uma gama de aspectos das diversas organizações e unidades sociais (SHAW, 2009).

A ideia básica do DEA é fazer uma análise das interações entre insumos e produtos das DMUs objetos de estudo. Isso porque todas as atividades ou processos envolvem certo tipo de transformação, ou seja, acrescentam-se materiais ou ideologias e ocorre uma transformação para atender às necessidades dos clientes (BANKER; MOREY, 1986). Assim, essa transformação envolve insumos tais como trabalho, recursos e energia, e geram produtos ou serviços acabados que vêm a satisfazer certas demandas de clientes ou da sociedade. Segundo Mainardes, Alves e Raposo (2012), os *inputs* e *outputs* são o que permitem a avaliação do desempenho das operações e que as ajudam a se tornarem mais produtivas e eficientes. Essa avaliação de desempenho das DMUs torna-se uma ferramenta de importância dentro do cenário atual das organizações. Isso porque, a partir dela, revelam-se pontos fortes e fracos das operações atuais bem como podem identificar-se ameaças e oportunidades dos processos vigentes. Dessa maneira, de acordo com Lins *et al.* (2007), o problema de otimização do DEA para cada DMU analisada pode ser expresso da seguinte forma:

$$\frac{\sum_j u_j Y_{jk}}{\sum_i v_i X_{ik}} = \frac{u Y_k}{v X_k} \quad (1)$$

em que

u e v são pesos ou multiplicadores;

$X_k$  são os insumos;

$Y_k$  são os produtos; e

por convenção,  $\frac{u Y_k}{v X_k} \leq 1$ , o que gera índices de eficiência entre 0 e 1.

Convém destacar que, na sua origem, a Análise Envoltória de Dados era mensurada por um único conjunto de pesos dos *inputs* e *outputs* (FARREL, 1957). A partir disso, durante o desenvolvimento dessa técnica, Charnes, Cooper e Rhodes (1978) reconheceram que, para legitimar a avaliação e encontrar uma eficiência relativa das unidades produtivas, deveriam ponderar os pesos a fim de encontrar uma forma mais favorável para comparação das unidades. A prática do DEA bem como a



técnica em si apresenta forças e limitações, como demonstra a Figura 2.

Forças do DEA	Limitações do DEA
Tratamento de múltiplos <i>inputs</i> e <i>outputs</i>	Exigência que as DMUs desempenhem as mesmas atividades e possuam objetivos comuns
Não exigência da parametrização das variáveis	Dificuldade de realização de testes estatísticos de hipóteses
Medição da eficiência relativa, por comparações de pares	Maior incidência de problemas com erros de medição
Não exigência da relação funcional entre insumos e produtos	Sensibilidade às escolhas arbitrárias das variáveis, podendo ocorrer à inserção de variáveis não importantes no processo
Construção de fronteira eficiente sem estabelecer ponderações	Não medição da eficiência absoluta
Indicação de DMUs ineficientes e grau em que precisam melhorar para alcançar a eficiência	Sensibilidade a erros de medida, devido a sua natureza determinística
Revelação das relações entre variáveis que não são observadas em outros métodos	Exigência de um número de DMUs superior ao número de variáveis

Figura 2 - Forças e limitações da análise envoltória de dados

Fonte: Mainardes, Alves e Rapaso (2012).

De forma resumida, o DEA estabelece fronteiras de eficiência por meio da comparação do desempenho de várias DMUs, estabelecendo aquelas que são referências às demais (benchmark). De forma distinta do que outras metodologias, o DEA não é voltado a uma tendência central, mas, sim, para as fronteiras, conforme demonstrado pela Figura 3.

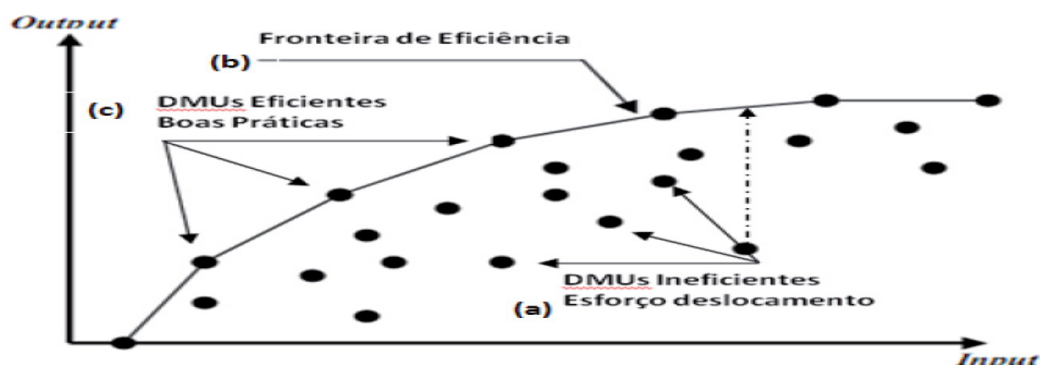


Figura 3 - Esquema básico da análise envoltória de dados

Fonte: Pedroso, Calmon e Bandeira (2009).

Devido a esse fato, o DEA demonstra relações que podem não ser encontradas em outros métodos. Assim, além de demonstrar relações de eficiência relativas para cada DMU, o DEA fornece informações sobre o que é necessário para que ocorra o ajuste de uma DMU ineficiente (BANKER; MAINDIRATTA, 1986).

### 3.2.2 Operacionalização

A operacionalização da Análise Envoltória de Dados pode seguir, em geral,

três etapas: 1) definição das DMUs; 2) escolha do método de DEA; e 3) seleção dos *inputs* e *outputs* que tenham importância para estabelecer a eficiência relativa das DMUs (FERREIRA; GOMES, 2009). Como o trabalho verifica os impactos no desenvolvimento regional do Bolsa Família em todo território nacional, delimitou-se cada estado brasileiro e o Distrito Federal como uma DMU, pois essas unidades são tomadoras de decisões autônomas junto aos seus municípios sobre o desempenho relativo do programa. Dessa forma, foram estudados vinte e sete DMUs a fim de verificar a eficiência do Programa Bolsa Família em todo território nacional, sendo as análises expandidas para as cinco grandes regiões brasileiras.

É importante destacar que o DEA é sensível a valores extremos (*outliers*). Portanto, deve ser garantido que os indicadores relativos a cada DMU sejam confiáveis a variações extremas, ou seja, que essas situações sejam oriundas de situações concretas e não de erros de medida. Assim, os valores que se apresentarem muito afastados da tendência central dos indicadores podem não ser *outliers*, mas, sim, um padrão a ser seguido pelas unidades ineficientes, ou seja, um *benchmark* que são as unidades eficientes que devem ser tomadas como referência.

Há dois métodos básicos na construção do DEA, que são o *Constante Returns to Scale* (CRS) e *Variable Returns to Scale* (VRS) (CHARNES; COOPER; RHODES, 1978; BANKER; CHARNES; COOPER, 1984). O primeiro deles caracteriza-se pela redução de insumos mantendo o nível de produção, ou seja, orientação ao insumo. Para Coelli *et al.* (1998), esse modelo pode ser expresso como:

$$Max_{\theta, \lambda}, \text{ sujeito a: } -\theta y_i + Y\lambda \geq 0, \quad x_i - X\lambda \geq 0 \quad e \quad \lambda \geq 0 \quad (2)$$

em que:

$1 \leq \theta < \infty$  corresponde ao escore de eficiência técnica bruto das DMUs;

$(\theta - 1)$  é o aumento proporcional na produção que poderia ser obtido pela *i*-ésima DMU, mantendo-se constante a utilização dos insumos;

*y* é o produto da DMU;

*x* é o insumo;

*X* é a matriz de insumos (*n* x *k*);

*Y* é a matriz de produtos (*n* x *m*); e

$\lambda$  é o vetor de constantes que multiplica a matriz de insumos e produtos.

Já o VRS destina-se a aumentar a produção, mantendo os níveis de insumo e, portanto, possui orientação ao produto. Conforme Coelli *et al.* (1998), esse modelo pode ser expresso por:

$$Max_{\theta, \lambda, \theta}, \text{ sujeito a: } -\theta y_i + Y\lambda \geq 0, \quad x_i - X\lambda \geq 0, \quad N_1' \lambda = 1 \quad e \quad \lambda \geq 0 \quad (3)$$

em que

$N_1$  é um vetor ( $N \times 1$ ) de algarismos unitários.

$1 \leq \theta < \infty$  corresponde ao escore de eficiência técnica bruto das DMUs;

$y$  é o produto da DMU;

$x$  é o insumo;

$X$  é a matriz de insumos ( $n \times k$ );

$Y$  é a matriz de produtos ( $n \times m$ ); e

$\lambda$  é o vetor de constantes que multiplica a matriz de insumos e produtos.

No presente estudo, utilizou-se o método VSR, pois, conforme afirma Pedroso, Calmon e Bandeira (2009), a gestão de políticas públicas não supõe retornos constantes de escala. Além disso, a presente investigação verifica como é o resultado da eficiência dos repasses do programa, e, dessa forma, busca avaliar se os resultados do Bolsa Família em si são eficientes e, portanto, orienta-se para os produtos do programa.

Com relação à escolha das variáveis, tal procedimento procurou transmitir os impactos mais importantes no desenvolvimento regional resultantes do Programa Bolsa Família. As variáveis escolhidas são demonstradas na Tabela 1.

Nome	Descrição	Tipo
nbeff	Número de beneficiados pelo Bolsa Família	Input 1
vrep	Valores repassados aos beneficiados pelo Bolsa Família (em reais)	Input 2
rendmed	Renda média de familiar (em reais)	Output 1
leithab	Número de leitos hospitalares por habitante (%)	Output 2
frequesc	Pessoas de 15 a 17 anos no 2º grau ou com + de 8 anos de estudo	Output 3
popeco	Pessoas componentes da população economicamente ativa	Output 4
espsvid	Esperança de vida ao nascer (em anos)	Output 5

Tabela 1 - Nome, descrição e tipo de variáveis utilizadas na análise envoltória de dados

Fonte: Organização dos autores.

Os dados referentes ao número de beneficiados e os valores repassados aos beneficiados do programa foram coletados da base dados do IPEADATA para os anos de 2004 a 2012. As demais variáveis foram coletadas nas bases de dados do DATASUS e também do IPEADATA para o período de 2004 a 2012. O período de análise do estudo iniciou-se em 2004 em função de a execução efetiva do Bolsa Família em um ano completo ter ocorrido nesse ano, sendo as variáveis coletadas para os vinte e seis estados brasileiros mais o Distrito Federal.

É importante destacar que o DEA atribui pesos aos insumos e produtos que são mais favoráveis às unidades estudadas, procurando alcançar o maior escore de eficiência possível a partir da otimização das características de cada DMU. Dessa maneira, a partir de algum critério ou embasado na literatura, pode-se definir valores sobre insumos e produtos na análise de eficiência (DANIEL *et al.*, 2011).

### 3.2.3 Modelos

Com base nos diferentes pesos atribuídos às variáveis, foram desenvolvidos dois modelos demonstrados na Tabela 2.

Modelo	Insumos	Produtos	Pesos
1	nbef e vrep	rendmed	iguais
		feithab	iguais
		freqesc	iguais
		popeco	iguais
		espvid	iguais
2	nbef e vrep	rendmed	10% maior
		feithab	5% maior
		freqesc	5% maior
		popeco	iguais
		espvid	iguais

Tabela 2 - Modelos de insumos e produtos utilizados

Fonte: Organização dos autores.

O modelo 1 trata os produtos, isto é, os efeitos no desenvolvimento regional das regiões, com os mesmos pesos. O modelo 2 mostra-se como uma alternativa ao primeiro modelo, a partir de restrições de pesos das variáveis. Assim, o modelo 2 atribui diferentes pesos aos seus *outputs*. O produto de renda média de familiar é o de maior peso, pois representa o impacto direto em que o Programa Bolsa Família procura atuar, isto é, em uma distribuição de renda mais igualitária no país.

As variáveis de desenvolvimento regional utilizadas para mensurar as condicionalidades do programa com relação a saúde e educação, isto é, número de leitos hospitalares por habitante e indivíduos de 15 a 17 anos frequentando o 2º grau ou com mais de oito anos de estudo, devido à importância dada a essas questões (condicionalidades) pelo desenvolvimento do programa, receberam o segundo maior nível de peso entre as variáveis para o modelo 2. Por fim, as demais variáveis, por demonstrarem os outros impactos socioeconômicos oriundos do programa, permaneceram no segundo modelo com o mesmo peso do modelo 1. A operacionalização dos modelos foi realizada por meio do software SIAD v.3.0 - Sistema Integrado de Apoio à Decisão (MEZA *et al.*, 2005).

## 4 | ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A fim de analisar as estatísticas descritivas das eficiências encontradas, foram calculados os valores mínimo e máximo, a média e o desvio-padrão dos valores de eficiência dos estados brasileiros no período de 2004 a 2012, conforme Tabela 3.

Estatísticas Descritivas	Valores por Modelo (%)	
	Modelo 1	Modelo 2
Média	96,19	95,69
Desvio-padrão	3,73	3,77
Máximo	100,00	100,00
Mínimo	88,20	88,10

Tabela 3 – Estatísticas Descritivas dos Escores de Eficiência dos Estados Brasileiros conforme os Modelos de Estudo

Fonte: Organização dos autores.

Pela análise das estatísticas descritivas, nota-se um elevado padrão médio de eficiência para os dois modelos, com valores acima de 95% de eficiência em sua média. Com relação aos seus valores máximos, nota-se que, para ambos os modelos, existem estados com valores de referência (benchmarks), isto é, com um valor de 100% de eficiência. No que concerne aos valores mínimos, os quais representam os estados com menores graus de eficiência, é verificada a existência de casos com valores menores que 90% de eficiência.

Com a finalidade de uma melhor visualização dos valores de eficiência encontrados para os diferentes estados e regiões brasileiras, houve a classificação dos valores encontrados em uma escala, com utilização de procedimentos semelhantes conforme classificação de Melo e Parré (2007). Portanto, a escala utilizada é relativa e possui seus valores baseados na média, sendo divididos em três graus de desempenho, conforme Tabela 4.

Critério	Valores por Modelo (%)			
	Modelo 1		Modelo 2	
	Faixa de Escores	Desempenho	Faixa de Escores	Desempenho
Inferior à média menos 1 desvio-padrão	$E \leq 92,46$	Baixo	$E \leq 91,92$	Baixo
Média mais ou menos 1 desvio-padrão	$92,46 < E < 99,12$	Médio	$91,92 < E < 99,46$	Médio
Superior à média mais 1 desvio-padrão	$E \geq 99,12$	Alto	$E \geq 99,46$	Alto

Tabela 4 – Faixas de escores e desempenhos da escola utilizada conforme os Modelos de Estudo

Fonte: Organização dos autores.

A partir disso, a Tabela 5 demonstra a eficiência média dos estados brasileiros no

período de 2004 a 2012.

DMU - Estados	Eficiência Média por Modelo (%)			
	Modelo 1		Modelo 2	
	Escore	Desempenho	Escore	Desempenho
Acre	99,29	Alto	98,70	Médio
Alagoas	89,35	Baixo	88,75	Baixo
Amapá	100,00	Alto	100,00	Alto
Amazonas	92,00	Baixo	91,66	Baixo
Bahia	92,93	Médio	92,93	Médio
Ceará	93,99	Médio	92,88	Médio
Distrito Federal	100,00	Alto	100,00	Alto
Espírito Santo	97,69	Médio	97,36	Médio
Goiás	100,00	Alto	99,77	Alto
Maranhão	91,24	Baixo	91,00	Baixo
Mato Grosso	96,48	Médio	96,43	Médio
Mato Grosso do Sul	99,37	Alto	98,16	Médio
Minas Gerais	98,86	Médio	98,67	Médio
Pará	88,20	Baixo	88,10	Baixo
Paraíba	93,28	Médio	93,83	Médio
Paraná	98,88	Médio	98,82	Médio
Pernambuco	91,81	Baixo	91,75	Baixo
Piauí	93,43	Médio	91,94	Médio
Rio de Janeiro	100,00	Alto	100,00	Alto
Rio Grande do Norte	96,42	Médio	95,17	Médio
Rio Grande do Sul	100,00	Alto	98,75	Médio
Rondônia	96,26	Médio	94,44	Médio
Roraima	99,44	Alto	98,67	Médio
Santa Catarina	100,00	Alto	99,73	Alto
São Paulo	100,00	Alto	99,81	Alto
Sergipe	93,95	Médio	92,70	Médio
Tocantins	94,20	Médio	93,59	Médio

Tabela 5 – Eficiência Média do Bolsa Família nos Estados Brasileiros nos anos 2004 a 2012 conforme os Modelos de Estudo

Fonte: Organização dos autores.

A utilização do modelo 1 (sem restrições de pesos) demonstra que apenas sete estados brasileiros alcançaram eficiência relativa ótima para todos os períodos estudados, ou seja, apresentaram o valor médio de 100% de eficiência em relação modelo de estudo. Esses estados apresentam desempenho alto conforme a escala utilizada e são considerados estados de referência (benchmarks) para as demais regiões, pois geraram um maior nível de eficiência no desenvolvimento regional a partir dos recursos do Bolsa Família. Entre esses estados estão Amapá, Distrito Federal, Goiás, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, Santa Catarina e São Paulo. Ademais, os estados do Acre (99,29%), Mato Grosso do Sul (99,37%) e Roraima (99,44%), apesar de não apresentarem eficiência média de 100%, podem ser também classificados como de alto desempenho de eficiência no desenvolvimento regional nos resultados



da gestão do programa.

Esses resultados são corroborados em grande parte pela análise realizada por Pedroso, Calmon e Bandeira (2009), os quais analisaram a eficiência do Bolsa Família nas capitais brasileiras. Considerando as capitais como importantes centros de decisão bem como os principais locais de referência de cada estado, os autores encontraram eficiência ótima (100%) para algumas capitais dos estados com 100% de eficiência neste estudo. Como exemplos citam-se Macapá, capital do Amapá, e Florianópolis, capital de Santa Catarina (PEDROSO; CALMON; BANDEIRA, 2009).

Um ponto a se destacar é que não há nenhum estado da Região Nordeste presente na escala de desempenho alto. Uma das questões que podem ser levantadas refere-se às grandes disparidades encontradas nessa região. Assim, apesar da diminuição dessas diferenças, o Nordeste ainda possui grandes mazelas sociais, como elevadas taxas de concentração de renda e pobreza (BARROS *et al.*, 2010).

Ainda referente ao modelo 1, cinco estados apresentaram desempenho baixo com relação à análise de eficiência, demonstrando que a gestão de recursos dessas regiões deve ser melhorada. Dentre esses estados estão Alagoas, Amazonas, Maranhão, Pará e Pernambuco. A partir disso, nota-se que há uma nítida divisão da participação das Regiões Norte e Nordeste nos estados com baixo desempenho. Um dos principais pontos causadores dessa menor eficiência em algumas regiões refere-se à concentração da participação do programa em alguns estados ou regiões brasileiras. Dessa forma, o desenvolvimento oriundo do programa para essas regiões não é alavancado no mesmo ritmo que em outras regiões (HOFFMAN, 2006).

A análise do modelo 2 (com restrições) possui, em grande maioria, os mesmos resultados apresentados no modelo 1, com apenas alguns pontos divergentes. Dentre eles estão a redução para o número de três estados com 100% de eficiência, que são Amapá, Distrito Federal e Rio de Janeiro. Isso demonstra que, quando ocorre a restrição de pesos aos aspectos mais importantes do programa que alavancam o desenvolvimento, isto é, a renda e as condicionalidades, há uma pequena redução no nível de eficiência no desenvolvimento regional ocasionados pelo Bolsa Família.

Prosseguindo a análise no modelo 2, os demais estados que estavam na escala de alto desempenho do modelo 1 ainda continuaram na escala de alto desempenho no modelo 2, com exceção do Rio Grande do Sul, que para o modelo 2, passou a ter um desempenho médio com relação à eficiência da gestão dos recursos do Bolsa Família. Tal fato demonstra que a renda e as condicionalidades do programa precisam de uma atenção um pouco maior para o estado gaúcho não diminuir o desempenho na gestão do Bolsa Família. Referente aos estados com desempenho baixo, encontram-se os mesmos resultados do modelo 1. A partir disso, verifica-se que os resultados do modelo 2 corroboram em grande parte os resultados do modelo 1, apresentando robustez aos resultados apresentados.

Agrupando a análise dos estados nas cinco grandes regiões brasileiras, a Tabela 6 demonstra a eficiência média das regiões brasileiras no período de 2004 a

2012.

DMU - Regiões	Eficiência Média por Modelo (%)	
	Modelo 1	Modelo 2
Norte	95,63	95,02
Nordeste	92,93	92,33
Centro-Oeste	98,96	98,59
Sudeste	99,14	98,96
Sul	99,63	99,10

Tabela 6 – Eficiência Média do Bolsa Família nas Regiões Brasileiras nos anos 2004 a 2012 conforme os Modelos de Estudo

Fonte: Organização dos autores.

Por meio da análise dos dois modelos, verifica-se novamente como os resultados são próximos um ao outro, conforme o modelo utilizado, demonstrando robustez à análise. Portanto, nota-se que, quando se considera o processo de eficiência no desenvolvimento regional para as regiões brasileiras, o Bolsa Família possui destaque para a Região Sul, a qual apresentou o maior índice de eficiência. No contexto específico dessa região, é verificado que as transferências de rendas do Bolsa Família ocasionam aspectos positivos nas demais questões que o programa procura atender (SILVA; JESUS, 2011; CAVALCANTI; COSTA; SILVA, 2013). Além disso, essa é uma das regiões brasileiras que apresentam aspectos econômicos e sociais crescentes nas últimas décadas, fazendo com que o desenvolvimento nessa região fosse maior que nas demais regiões brasileiras (AZZONI, 1997). Esse processo gera uma maior eficiência no desenvolvimento regional do Sul do país. Essa região é seguida em grau decrescente de eficiência, respectivamente, pelas Regiões Sudeste, Centro-Oeste e Norte.

A Região Nordeste é a que apresenta o menor grau de eficiência no desenvolvimento regional pelos recursos gerados pelo Bolsa Família. Um dos pontos causadores desse resultado é a grande concentração que essa região apresenta com relação às ações do Bolsa Família (HOFFMAN, 2006; MARQUES, 2013). Dessa forma, a concentração de recursos em alguns polos na Região Nordeste faz com que a eficiência do programa no desenvolvimento da região como um todo seja o menor se comparado às demais localidades brasileiras. Outro ponto a ser destacado são os elevados níveis de pobreza nessa região. Isso porque a superação de questões relacionadas à pobreza gera controvérsias e não pode ser considerada efetivamente cumprida (ZOUAIN; BARONE, 2008; LICIO; MESQUITA; CURRALERO, 2011).

## 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Bolsa Família é uma importante pauta de discussão dentro da realidade histórica recente do Brasil. Esse programa socioassistencialista demonstra a preocupação do

poder público em combater mazelas econômicas e sociais que se fazem presentes dentro do território nacional. O programa pode ser caracterizado como um mecanismo de transferência de renda para as camadas mais pobres da população, exigindo, em contrapartida, que os beneficiados cumpram com algumas obrigações exigidas pelo programa.

O estudo aponta que o processo de eficiência da gestão do programa no desenvolvimento regional brasileiro é divergente nos diferentes estados. Dessa forma, alguns estados brasileiros foram classificados como referências aos demais, possuindo alto desempenho de eficiência no desenvolvimento regional nos resultados da gestão do programa, conforme os modelos de estudo. Dentre esses estados estão Acre, Amapá, Distrito Federal, Goiás, Mato Grosso do Sul, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, Roraima, Santa Catarina e São Paulo.

De maneira contrária, os estados com processos menos eficientes determinados pelos modelos de estudo foram Alagoas, Amazonas, Maranhão, Pará e Pernambuco. Todos fazem parte das Regiões Norte ou Nordeste, demonstrando que há de certa forma uma concentração das melhores práticas do programa em algumas regiões brasileiras. Além disso, a menor eficiência em estados dessas duas regiões demonstra que a superação da pobreza e de outras mazelas sociais presentes nessas regiões é resultado de um processo que poderá demandar mais tempo ou até outras políticas públicas para ser amenizado. Assim, a análise das grandes regiões brasileiras, além de evidenciar os processos menos eficientes, principalmente no Nordeste, demonstra que as Regiões Sul e Sudeste possuem, em sua totalidade, uma maior eficiência dos recursos do Bolsa Família para o desenvolvimento de suas regiões.

Portanto, as disparidades regionais evidenciadas pelos diferentes graus de eficiência do programa demonstram que deve haver reformulações em sua gestão. Tais diferenças fazem-se presentes, pois há uma concentração dos repasses dos recursos do programa em algumas regiões brasileiras, principalmente o Nordeste e o Sudeste. Além disso, a evolução histórica do desenvolvimento brasileiro demonstra que certas regiões possuíam dificuldades no que concerne a vários aspectos da sociedade. Questões referentes à pobreza, educação e moradia, por exemplo, encontram-se em estágios diferentes nas diversas regiões brasileiras. Dessa forma, a gestão do Bolsa Família deve também levar em consideração essas particularidades.

O estudo não pretende preencher a lacuna existente na literatura com relação à eficiência do Programa Bolsa Família e de políticas públicas. Dessa forma, apresentam-se como limitações o não tratamento de alguns aprofundamentos da metodologia de Análise Envoltória de Dados bem como o tratamento da eficiência em grandes agregados, ou seja, estados e regiões. Assim, para trabalhos futuros, sugere-se aprofundar o DEA com análises como, por exemplo, de fronteira invertida e tratar as questões de eficiência do programa em unidades regionais menores como mesorregiões, microrregiões e municípios.

## REFERÊNCIAS

- ALVAREZ, A. R. **Desenvolvimentos teóricos sobre distribuição de renda, com ênfase em seus limites**. 1996. Dissertação (Mestrado em Economia) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 1986.
- AZZONI, C. R. Concentração Regional e Dispersão das Rendas *Per Capita* Estaduais: Análise a Partir de Séries Históricas Estaduais de PIB, 1939-1995. **Estudos Econômicos**, São Paulo, v.27, n. 3, p. 341-393, 1997.
- BANKER, R. D.; MAINDIRATTA, A. Piecewise loglinear estimation of efficient production surfaces, **Management Science**, v. 32, n. 1, p. 126-135, 1986.
- BANKER, R. D.; MOREY, R. C. Efficiency analysis for exogenously fixed *inputs* and *outputs*. **Operations Research**, v. 34, n. 4, p. 513-521, 1986.
- BANKER, R. D.; CHARNES, A.; COOPER, W. W. Some models for estimating technical and scale inefficiencies in data envelopment analysis. **Management Science**, v. 30, n. 9, p. 1078-1092, 1984.
- BARROS, R.; CARVALHO, M.; FRANCO, S.; MENDONÇA, R. **Determinantes da queda na desigualdade de renda no Brasil**. Rio de Janeiro: IPEA, 2010. (Texto para Discussão, 1460).
- BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Social. **Programa Bolsa Família**. Disponível em: <<http://www.mds.gov.br/bolsafamilia>>. Acesso em: 16 set. 2013.
- CAVALCANTI, D. M.; COSTA, E. M.; SILVA, J. L. M. Programa Bolsa Família e o Nordeste: impactos na renda e na educação, nos anos de 2004 e 2006. **Revista de Economia Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 1, p. 99-128, 2013.
- CHARNES, A.; COOPER, W. W.; RHODES, E. Measuring the efficiency of decision marketing units. **European Operational Research**, v. 2, n. 6, p. 429-444, 1978.
- COELLI, T. J.; RAO, D. S. P.; O'DONNELL, C. J.; BATTESE, G. E. **An introduction to efficiency and productivity analysis**. 2.ed. Norwell: Kluwer Academic, 1998.
- DANIEL, L. P.; PREMOLI, M. V. Z.; REZENDE, A. A.; GOMES, A. P. Análise de eficiência do campeonato brasileiro de futebol série "A" de 2009. **Relatórios de Pesquisa em Engenharia de Produção**, Niterói, v. 11, n. 3, p. 1-12, 2011.
- DEPARTAMENTO DE INFORMÁTICA SISTEMA ÚNICO DE SAÚDE – DATASUS. **Indicadores e Dados Básicos – IDB – Brasil**. Disponível em: <<http://tabnet.datasus.gov.br/cgi/idb2012/matriz.htm#recur>>. Acesso em: 15.11.,2013.
- FARRELL, M. J. The measurement of productive efficiency. **Journal of the Royal Statistical Society**, v. 120, n. 3, p. 253-281, 1957.
- FERREIRA, C. M. C.; GOMES, A.P. **Introdução à análise envoltória de dados: teoria modelos e aplicações**. Viçosa: UFV, 2009.
- FRIED, B. J. Distributive politics and conditional cash transfers: the case of Brazil's Bolsa Família. **World Development**, Michigan, v. 40, n. 5, p. 1042-1053, 2012.
- HOFFMANN, R. Transferências de renda e a redução da desigualdade no Brasil e cinco regiões entre 1997 e 2004. **Revista Econômica**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 1, p. 55-81, 2006.
- INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA – IPEADATA. **Programa Bolsa Família (PBF)**. Disponível em: <<http://www.ipeadata.gov.br/>> . Acesso em: 15.11.,2013.

- LICIO, E. C.; MESQUITA, C. S.; CURRALERO, C. R. B. Desafios para a coordenação intergovernamental do Programa Bolsa Família. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 51, n. 5, p. 458-470, 2011.
- LINS, M. E.; LOBO, M. S. C.; SILVA, A. C. M.; FISZMAN, R.; RIBEIRO, V. J. P. O uso de Análise Envoltória de Dados (DEA) para avaliação de hospitais universitários brasileiros. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro v. 12, n. 4, p. 985-998, 2007.
- MAINARDES, E. W.; ALVES, H.; RAPOSO, M. O desempenho das universidades públicas Portuguesas Segundo seus Alunos: análise de eficiência por meio do *Data Envelopment Analysis*. **Revista de Gestão Universitária na América Latina**, Florianópolis, v. 5, n. 1, p. 184-215, 2012.
- MARQUES, R. M. Políticas de transferência de renda no Brasil e na Argentina. **Revista de Economia Política**, São Paulo, v. 33, n. 2, 2013.
- MELO, C. O. de.; PARRÉ, J. L. Índice de desenvolvimento rural dos municípios paranaenses: determinantes e hierarquização. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 2, p. 329-365, 2007.
- MEZA, L. A.; BIONDI NETO, L.; MELLO, J. C. C. B. S. de; GOMES, E. G. ISYDS - Integrated System for Decision Support (SIAD - Sistema Integrado de Apoio à Decisão): a software package for data envelopment analysis model. **Pesquisa Operacional**, v. 25, (3), p. 493-503, 2005.
- MONTEIRO, D. A. A.; FERREIRA, M. A. M.; SILVEIRA, S. F. R. Fatores direcionadores da transferência de recursos em programas sociais no Brasil. **REGE**, São Paulo, v. 20, n. 2, p. 147-163, 2013.
- MONTEIRO, D. A. A.; FERREIRA, M. A. M.; TEIXEIRA, K. M. D. Determinantes da gestão do Programa Bolsa Família: análise do índice de gestão descentralizada em Minas Gerais. **Saúde e Sociedade**, São Paulo, v. 18, n. 2, p. 214-226, 2009.
- PEDROSO, M. M.; CALMON, P. C. D. P.; BANDEIRA, L. F. O uso de Análise Envoltória de Dados para avaliação da gestão do Programa Bolsa-Família. **Comunicação em Ciências da Saúde**, Brasília, v. 20, n. 1, p. 37-44, 2009.
- ROCHA, S. Transferências de rendas federais: focalização e impactos sobre pobreza e desigualdade. **Revista de Economia Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 1, p. 67-96, 2008.
- SANTOS, C. R. B.; MAGALHÃES, R. Pobreza e política social: a implementação de programas complementares do Programa Bolsa Família. **Ciência e Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 17, p. 1215-1224, 2012.
- SHAW, E. H. A general theory of systems performance criteria. **International Journal of General Systems**, v. 38, n. 8, p. 851-869, 2009.
- SILVA, L. M.; JESUS, A. M. Programa Bolsa Família: uma análise do programa de transferência de renda brasileiro. **Field Actions Science Reports**, Paris, v. 3, p. 1-7, 2011.
- SILVA, M. O. S. O Bolsa Família: problematizando questões centrais na política de transferência de renda no Brasil. **Ciência e Saúde Coletiva**, v. 12, n. 6, p. 1429-1439, 2007.
- SILVA, M. O. S.; YAZBEK, M.C.; GIOVANNI, G. **A política social brasileira no século XXI: a prevalência dos programas de transferência de renda**. 5.ed. São Paulo: Cortez, 2011.
- TRALDI, D. R. C. **Efetividades e entraves do Programa Bolsa Família no município de Araraquara, SP**: um olhar sobre a segurança alimentar dos beneficiários. 2011. Dissertação

(Mestrado em Desenvolvimento Regional e Meio Ambiente) – Centro Universitário de Araraquara, Araraquara, 2011.

ZOUAIN, D. M.; BARONE, F. M. Qualidade da gestão das condicionalidades do Programa Bolsa Família: uma discussão sobre o índice de gestão descentralizada. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 3, p. 625-641, 2008.



## ESTRATÉGIAS E POSTURAS ESTRATÉGICAS ENTRE IES PÚBLICA E PRIVADA EM CONTEXTOS INSTITUCIONAIS SIMILARES

**Rodrigo Oliveira Miranda**

Universidade de Fortaleza (UNIFOR)

Fortaleza – Ceará

**Lucas Gurgel Mota Saraiva**

Faculdade FAMETRO

Fortaleza – Ceará

**RESUMO:** Em meio ao cenário de concorrência hostil, a gestão de IES volta-se para a identificação das necessidades do seu público e posterior construção de estratégias. O estudo tem por objetivo comparar as posturas e estratégias das IES públicas e privadas perante os atuais contextos institucionais e competitivos. A pesquisa é de natureza descritiva e qualitativa, utilizando-se de pesquisas bibliográficas e de campo, com a aplicação de roteiro de entrevista como instrumento de coleta de dados primários aplicado aos diretores de duas instituições de ensino superior, sendo uma privada e uma pública. Para análise dos dados aplicou-se a técnica de análise de conteúdo, que compreende um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, utilizando procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos a condições de produção/recepção destas mensagens, no que se refere às posturas estratégicas e outros

aspectos particulares as instituições. A pesquisa motiva-se ainda na compreensão dos impactos, mesmo que indiretos, que as mudanças do ambiente social e econômico, no qual as IES estão inseridas, têm provocado nas suas estratégias. Conclui-se IES estão atuando com estratégias de sobrevivência e de manutenção, o comportamento está alicerçado em três pontos centrais: primeiro a interação com o ambiente; o segundo consiste nas escolhas estratégicas; e terceiro é processo e estrutura organizacionais. Em geral propõem o desenvolvimento de padrões de comportamento estratégico relativamente estável na busca de um bom alinhamento com as condições ambientais percebidas pela gestão organizacional.

**PALAVRAS-CHAVE:** Tipologia Estratégica. Gestão de IES. Ensino Superior. Gerenciamento Estratégico. Estratégia Competitiva.

**ABSTRACT:** In the scenario of hostile competition, the management of IES back to the identification of the needs of your audience and later construction of strategies. The study aimed to compare the attitudes and strategies of private and public higher education before the current institutional contexts, and competitive. The research is descriptive and qualitative, using bibliographical research and field, with the application of structured interview as an instrument of primary data collection applied to

directors of two institutions of higher education, being a private and a public key. For analysis of the data we applied the technique of content analysis, which comprises a set of techniques of analysis of communications aiming at obtaining, using systematic procedures and objectives of description of the content of the messages, indicators that permit the inference of knowledge regarding conditions of production/reception of these messages, as regards strategic postures and other particular aspects of the institutions. The research motivates still in understanding the impacts, even if indirect, that changes in the social and economic environment in which the EIS are inserted, have caused in their strategies. It is concluded EIS are acting with survival strategies and maintenance, the behavior is based on three points: first, the interaction with the environment; the second consists in the strategic choices; and the third is the process and organizational structure. In general propose the development of patterns of strategic behavior was relatively stable in search of a good alignment with the environmental conditions perceived by organizational management.

**KEYWORDS:** Strategic typology. Management of EIS. Higher Education. Strategic management. Competitive strategy.

## 1 | INTRODUÇÃO

O ensino superior é foco de elevado crescimento nas últimas décadas. O mercado educacional incorreu em mudanças e a competição entre as instituições de ensino superior (IES) encontra-se em nível elevado. As IES sentiram o crescimento da concorrência ao se depararem com IES se internacionalizando, criação de universidades virtuais, universidades corporativas, oriundas de grandes organizações privadas, buscando mais espaço no mercado. A sobrevivência destas depende de uma gestão voltada para a identificação de suas vantagens competitivas e posterior construção de estratégias baseadas nestas vantagens identificadas. Não sendo comum a este modelo de organização uma orientação voltada ao mercado, os gestores de IES deparam-se com dificuldades no desenvolvimento de estratégias norteadas por suas vantagens competitivas (NEVES, 2003; MARTINS; 2009; SAMPAIO, 2011).

As vantagens competitivas emergem para combater seus concorrentes diretos. Mesmo que a IES seja muito diferente de uma organização empresarial, seu comportamento, no meio envolvente atual, deve apresentar uma administração estratégica de negócios. Nesse contexto, a competitividade força as IES a desenvolverem estratégias competitivas inovadoras com o propósito de captar, conquistar e manter clientes para garantir ou ampliar sua participação no mercado (MEYER JUNIOR; LOPES, 2008; MAINARDES; MIRANDA; CORREIA, 2011; MINTZBERG; ROSE, 2003; LEE; TAI, 2008; SILVA; 2012).

Em meio ao cenário de concorrência hostil, a gestão de IES volta-se para a identificação das necessidades do seu público e posterior construção de estratégias baseadas nestas necessidades identificadas. Muitas são as reflexões sobre o

posicionamento estratégico adotado pelas IES e sobre a qualificação do ensino superior. Conseqüentemente, as IES precisam tomar decisões que favoreçam a obtenção de recursos, melhores resultados e adoção de práticas mais eficazes de gestão. O crescimento do ensino superior privado juntamente com a acirrada competição da educação superior brasileira fez com que os gestores universitários se voltassem para a adoção de modelos e abordagens gerenciais do setor empresarial (ANDRADE, 2002).

A inexistência de uma teoria própria de administração de ensino superior tem feito com que as IES busquem modelos e paradigmas gerenciais no setor empresarial. Percebe-se uma forte e crescente tendência entre as instituições privadas de educação superior em se identificarem como empresa. Contudo, para que as IES possam superar os desafios que lhes impõem o contexto econômico e social, é preciso que tais organizações estejam dotadas de uma gestão eficaz (BALDRIDGE; DEAL, 1983; BIRNBAUM, 1989; BALDERSTON, 1995; MEYER JUNIOR; MEYER, 2011).

Em meio a restrições impostas pelo governo ao Fundo de Financiamento Estudantil (FIES) e a redução de recursos repassados pelo governo, devido à crise orçamentária da União, alunos e instituições de ensino buscam alternativas para evitar a desistência de seus alunos. As mudanças adotadas pelo governo acenderam a luz de alerta no setor de educação, e as instituições de ensino preveem dificuldades na manutenção de suas atividades. Um setor que antes parecia intocável obriga as IES a reverem seus planejamentos e buscar novas soluções de gestão. Tendo em vista a necessidade de recursos para a educação, e a ineficiência do governo como provedor do setor, a postura estratégica torna-se essencial para a sua continuidade (CARTA MAIOR, 2015; EXAME, 2014; FOLHA DE SÃO PAULO, 2015).

Diante do exposto, considerando-se a compatibilidade entre as ações da IES e os valores e interesses de seu público, além das implicações para a qualidade do ensino, esse estudo visa responder a seguinte questão de pesquisa: há diferença entre o comportamento estratégico (posturas e estratégias) das IES públicas e privadas perante contextos competitivos e institucionais similares?

O objetivo geral do artigo é comparar as posturas e estratégias de uma IES pública e uma privada perante os atuais contextos institucionais e competitivos. Com base nesse objetivo geral, foram definidos os objetivos específicos, a saber: verificar as características das IES objeto de análise; e II) identificar a mobilização de recursos e capacidades dinâmicas no contexto de mudança do setor educacional brasileiro. A realização desta pesquisa justifica-se por contemplar a gestão das IES, um campo que tem ganhado importância no contexto atual, dada às transformações ocorridas no setor de ensino privado. As IES desempenham papel importante para o desenvolvimento local e regional, visto que, ao qualificar a força de trabalho local, torna a região mais atrativa para grandes empresas. Além disso, contribui para o fortalecimento de pequenos negócios.

É possível observar que as organizações muitas vezes não conseguem se adaptar às diversas e rápidas mudanças que ocorrem no ambiente externo, tornando-

se importante a busca constante de uma forma eficaz e eficiente de gestão para que estas possam cumprir o papel para o qual se propuseram. A discussão favorece uma nova compreensão do problema, com vista a determinar conceitos claros, prioridades e definições operacionais para a realização do estudo. Assim sendo, a pesquisa foi realizada na tentativa de buscar um melhor entendimento acerca da temática discutida.

A pesquisa motiva-se ainda na compreensão dos impactos, mesmo que indiretos, que as mudanças do ambiente social e econômico, no qual as IES estão inseridas, têm provocado nas suas estratégias. Em termos práticos, poderá subsidiar os gestores e suas equipes com conhecimento acerca da situação do ambiente externo, evidenciando a realidade dos vários aspectos das IES contribuindo para aprimorar as condições de atuação dos envolvidos.

## 2 | REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Estratégias e Posturas Estratégicas

As organizações reúnem um conjunto de atividades e ações variadas, em processos que determinam o cumprimento de sua missão e, portanto, das estratégias a serem seguidas para o alcance desse objetivo. Não fugindo a estas regras, as IES assim como qualquer outra organização se defrontam com estes desafios da globalização, como pressões competitivas, ambiente volúvel e turbulento que exigem atitudes dinâmicas e inovadoras que as direcionem rumo a um futuro promissor. A administração destas instituições desenvolve iniciativas e esforços com objetivo de direcionar a educação e auxiliar na elaboração de planos estratégicos, como uma forma de orientação e integração de ações, visando o cumprimento de sua missão no meio que estão inseridas comunidade.

Utiliza-se como diretriz o tripé da estratégia desenvolvido por Peng, Wang e Jiang (2008) que integra as visões da indústria (baseado no trabalho de Michael Porter), recursos (com a visão baseada em recursos) e das instituições (IBV) para a determinação da estratégia empresarial (PORTER, 1981; BARNEY, 1991; PENG et al., 2009).

O processo de administração estratégica contempla um conjunto de análises e escolhas capazes de aumentar a probabilidade de uma empresa escolher uma estratégia que gere vantagens competitivas. Para tanto, a empresa deve realizar análises tanto internas quanto externas, a fim de identificar as forças e as fraquezas da organização, assim como oportunidades e ameaças do ambiente competitivo. Estas análises remetem à compreensão do modelo estrutura-conduta-desempenho (*structure-conduct-performance* ou SCP) e à RBV (BARNEY; HESTERLY, 2011; CALIXTO et al., 2013; PENG, 2002; PENG; WANG; JIANG, 2008).

<b>Visão Baseada em Indústria (VBI)</b>	
Identificam as forças que atuam no mercado: rivalidade entre os concorrentes; ameaça de entrada de novas empresas; ameaça de produtos e serviços substitutos; poder dos fornecedores; poder dos compradores. Tem como principais objetivos entender o ambiente competitivo e identificar ações e estratégias futuras para se obter vantagem no mercado.	Porter (1981)
<b>Visão Baseada em Recursos (RBV)</b>	
O modelo de desempenho tem foco nos recursos e capacidades controlados por uma empresa como fontes de vantagem competitiva.	Barney (1991); Foss e Langlois (1997); Fleury e Fleury (2001); Kretzer e Menezes (2006)
<b>Visão Baseadas em Instituições (IBV)</b>	
Considera o ambiente externo das organizações o determinante principal das estratégias adotadas por uma empresa, centra-se na interação dinâmica entre instituições e organizações e considera as escolhas estratégicas como o resultado de cada uma das interações: força político legal (leis, regulamentos, regras); força social (normas, culturas e ética).	North (1990); Wright et al. (2005)

Quadro 1 – Síntese tripé da estratégia

Fonte: Elaborado pelos autores com base na literatura.

A discussão sobre a estratégia integra as ações de todos os níveis organizacionais, e diante de tantas mudanças nos cenários organizacionais, é perceptível que há uma distinção entre a formulação da estratégia e a sua implementação. Percebe-se uma lacuna entre a intenção e ação prática que acontece nas organizações pelo distanciamento entre os níveis de decisão e operação, ficando apenas no âmbito subjetivo. E no caso das IES, por estas assumirem características específicas quanto ao seu processo de formação da estratégia, pela complexidade que envolve sua gestão e a necessidade de integração entre os níveis de sua estrutura organizacional, e seus componentes que de fato articulam estas estratégias com ações práticas, é preciso analisar as características da prática estratégica, e examinar as implicações desta prática na integração entre intenção e a ação na área acadêmica (CHAKRAVARTHY; WHITE, 2006).

A implementação de uma gestão estratégica passa pelo planejamento dos objetivos e plano de ação de determinada organização. É preciso compreender a evolução dos mercados para que se possam analisar oportunidades e ameaças. Na análise de competências importa identificar os principais recursos e méritos da organização, assim como determinar a dinâmica de custos para que se conheça o nível de eficiência associada a esses recursos. É igualmente importante o conhecimento das suas próprias limitações para que seja possível escolher os mercados e os serviços em que se deverá apostar (CARTER; CLEGG; KORNBERGER, 2008).

O direcionamento estratégico é um processo que permite selecionar as prioridades em função da gravidade dos problemas enfrentados pela organização e estabelecer uma sequência lógica nos processos de intervenção, começando pelos problemas diagnosticados como os mais importantes e mais graves para o crescimento e a



sobrevivência da organização. Não se deve entender, porém, que o direcionamento estratégico é recomendado apenas para resolver problemas ou lacunas relevantes, mas também evitá-los. A gestão estratégica deve ser preferencialmente preventiva, evitando futuros problemas estratégicos, operacionais e até administrativos (GHEMAWAT, 2007).

Ainda não existe, na grande maioria das instituições de ensino privado no Brasil, uma conscientização quanto à importância das questões estratégicas. São três as justificativas para esse fato. Primeiro, a competitividade acirrada no setor de ensino privado é relativamente recente, quando comparada a outros setores da economia. Segundo a mentalidade de mantenedores e dirigentes ainda é pouco afeita aos avanços da ciência da gestão, uma vez diferentemente de outros segmentos da economia, boa parcela dos dirigentes educacionais não teve a formação em gestão e nem a prática mercadológica que seus cargos exigem. Terceiro, as tarefas rotineiras e operacionais do dia-a-dia de uma instituição de ensino costumam ser tão envolventes que os gestores educacionais ocupam quase todo o seu tempo “apagando incêndios” ou cumprindo rituais burocráticos, restando pouquíssimo tempo para planejar o futuro da empresa (CHAVES, 2010).

A postura estratégica da empresa é estabelecida por meio da análise do diagnóstico estratégico, um processo formal e estruturado que procura avaliar a existência e a adequação das estratégias vigentes na organização relativamente ao andamento de transformações para a construção do seu futuro. Um bom diagnóstico deve verificar: a competitividade da organização; flexibilidade em relação às mudanças; o grau de vulnerabilidade em relação às ameaças; a sua capacitação para implementar as transformações necessárias; a disponibilidade de recursos estratégicos; os processos de desenvolvimento e de inovação; a sua estrutura de poder e liderança; o acompanhamento e o tratamento dos temas e problemas estratégicos da organização; os seus processos para projetar e construir o futuro da organização (MARTINEZ; WOLVERTON, 2004).

Por meio da postura estratégica, se colhem dados e informações para um plano ou ação, uma estratégia na qual pode salvar o negócio ou inovar, analisar seja qual for a necessidade atual da empresa, assim é possível criar e estabelecer macro estratégias para melhoria no processo geral da mesma. Para se formular uma estratégia é preciso uma percepção clara das mudanças em seu contexto de atuação e de como a estratégia a ser estabelecida está ligada aos objetivos da organização, possibilitando um trabalho coordenado e colaborativo dentro da mesma. Alguns percebem os eventos e se adaptam às mudanças com maior rapidez, outros precisam de mais tempo. Esta diferença na capacidade de perceber e interpretar mudanças do ambiente organizacional externo é fundamental para se determinar as organizações que sobreviverão (LYNCH; BAINES, 2004; LLOYD, 2006).

A partir de sua escolha de domínio produto-mercado, a empresa deve desenvolver um sistema de produção e distribuição adequado, assim como implementar uma



estrutura organizacional que o suporte, assim definiram quatro posturas estratégicas de adaptação das empresas ao ambiente: a) defensor, organizações com domínio produto-mercado estreito. Não buscam oportunidades fora de seus domínios; b) prospector, organizações que constantemente buscam novas oportunidades de mercado. São criadores de mudança e incerteza; c) analítico, organizações que operam em duas frentes: uma estável e outra em mudança. Na área estável operam de forma rotineira e na área turbulenta buscam constantemente novas ideias; d) reativo, organizações que percebem mudanças em seu ambiente, mas são incapazes de responder adequadamente, por não possuírem uma relação consistente estratégia-estrutura (RESTREPO, 2009; MONGE, 2010; SOARES; TEIXEIRA; PELISSARI, 2011).

Pleshko e Nickerson (2008) explicam que os conceitos de custo, diferenciação e enfoque constituem dimensões de posicionamento estratégico. Os autores limitaram seu modelo às sete combinações mais plausíveis: I) diferenciação, baixo custo e escopo amplo; II) diferenciação, baixo custo e escopo estreito; III) diferenciação e escopo amplo; IV) diferenciação e escopo estreito; V) baixo custo e escopo amplo; VI) baixo custo e escopo estreito; VII) sem posicionamento. O quadro 2 apresenta outras estratégias de acordo com posturas estratégicas baseadas no modelo de Forte (2007):

<b>Sobrevivência</b>	
Redução de custos	Cortes administrativos (viagens, redução de pessoal, treinamentos, estoques, benefícios, propaganda)
Enxugamento da estrutura organizacional	Aglutinação de unidades organizacionais (ex.: administrativo com financeiro, comercial com marketing); Eliminação de unidades organizacionais ou funcionais; redução/reestruturação de pontos de ensino
Ações reguladoras e políticas	Ingerência via associação, ou outros <i>lobbies</i> com o governo para garantir sobrevivência (regulamentação de preços, barreira de entrada para competidores externos)
Desinvestimento	Eliminação de linhas de produtos; perda de controle acionário
Cisão	Divisão dos negócios da empresa pelos sócios/família
Alienação/arrendamento	Terceirização da gestão, para garantir a sobrevivência
Saída do negócio	Venda de todos os recursos da empresa
Concordata	
Falência	
<b>Manutenção</b>	
Estabilidade	Manutenção do ponto de equilíbrio; Esforço para solidificação da marca
Reação competitiva	Estratégias funcionais (marketing, financeira, produção)
Nicho de mercado	Focalização dos negócios nos segmentos A e B
Especialização	Produção/comercialização de determinados produtos/serviços (escopo estreito)
Terceirização	De áreas logísticas
Programas de qualidade	Sem certificação
Cooperação implícita	Em baixa demanda de mercado
Contratação	Parceria de serviços operacionais e logísticos
Pacificação competitiva	Campanhas para promover a indústria como um todo
Relações públicas	Criação de imagens favoráveis no mercado-alvo

Reações radicais (conluíus)	Formação de conluíus com concorrentes para se protegerem de ameaças da quebra da barreira de entrada por empresas de fora
<b>Crescimento</b>	
Penetração	Aumento da fatia de mercado ( <i>market share</i> ); Aumento da utilização do produto: frequência, quantidade e novas aplicações
Expansão	Aumento dos pontos de venda; Aumento da planta fabril
Programas de qualidade	Com certificação
Inovação	Lançamento de produtos diferenciados, inovadores
Internacionalização	Expansão de mercado (Ex: exportação via cooperativa ou consórcio)
Coalizão	Parcerias e alianças
<b>Desenvolvimento</b>	
Desenvolvimento	De mercado regional ou entrada em novos segmentos; De produto: mudança na tecnologia de elaboração de produtos e serviços; expansão da linha de produtos; novos produtos
Franquia	Nacional ou regional
Diversificação	Horizontal: relacionada ou não relacionada com o negócio

Quadro 2 – Opções de estratégias

Fonte: Adaptado de Forte (In: Costa; Almeida, 2007).

As IES são compreendidas como um conjunto de competências e os recursos são utilizados para construir, desenvolver e explorar competências e não de forma isolada. Como o ambiente é dinâmico, a instituição deve empenhar-se em inovar e não em buscar a adequação de recursos estáticos. A flexibilidade no gerenciamento dos recursos competitivos na prestação dos serviços educacionais é um diferencial que o consumidor percebe com nitidez. O planejamento institucional integrado entre os setores acadêmicos e administrativos para perpetuar uma gestão flexível mostra-se necessário à competitividade (MASHHDI; MOHAJERI; NAYERI, 2008; OLIVA, 20019).

A gestão estratégica de uma organização está relacionada às realidades e potenciais da estrutura da organização existente, como seus pontos fortes e fracos e/ou oportunidades e ameaças, consideradas como base de dados para a formação de uma nova estratégia para a gestão. Uma das formas de caracterizar a eficiência dos diversos e complexos processos da IES, ocasionando em uma gestão focada na busca da eficiência de suas ações em resultados, deriva da postura estratégica.

## 2.2 Contexto do ensino superior no Brasil

Observa-se uma demanda crescente por vagas, na graduação e na pós-graduação, o acirramento da concorrência com a abertura de novas instituições, oferta de novos cursos presenciais e a distância e a fragmentação de carreiras sinalizam a necessidade de mudanças para as instituições que desejam permanecer no mercado, sobretudo as privadas que têm o faturamento atrelado principalmente à cobrança de taxas de matrículas e de mensalidades dos alunos matriculados e para as públicas

preocupadas em planejar suas atividades e otimizar os seus recursos de modo a cumprir a missão de melhor atender a sociedade (RICHARDS; O'SHEA; CONNOLLY, 2004).

O propósito maior da IES inicia-se com a descrição da finalidade, devendo guardar estreita coerência com a sua missão. A finalidade refere-se ao processo de admissão, matrícula, ensino, avaliação e certificação. Deve inserir, no fluxo básico da instituição, os produtos e clientes extraídos da própria descrição da finalidade do processo, em que cada produto deve estar ligado à sua tarefa e a ela ligam-se os insumos e fornecedores. Algumas questões pode ser levantadas para que se faça uma análise do fluxo básico da instituição, são elas: as finalidades do processo estão ligadas aos requisitos do cliente; este processo é o mais eficiente e eficaz; os objetivos estabelecidos foram devidamente estabelecidos; todos os recursos foram alocados; existe um gerenciamento que está dentro do prescrito para a realização de todas as etapas do processo (MINTZBERG; ROSE, 2003).

A sociedade tem exercido uma pressão extremamente forte sobre as IES, exigindo uma melhoria contínua e permanente da qualidade no processo de ensino-aprendizagem dos seus discentes e comum a possível aplicabilidade desse processo na vida profissional de cada egresso da instituição, assegurando-lhe um aproveitamento melhor e maior no mercado de trabalho. Por outro lado, com a mercantilização do ensino superior, as IES têm sofrido uma avalanche de valores que se diferenciam de uma para outra, pressões por custos menores e por recursos modernos, tendo também de sofrer por avaliação constante do Ministério da Educação quanto a sua permanência no mercado e à quantidade de vagas que tenham a oferecer. São fatos como estes que irão configurar o grande desafio da gestão educacional nas IES, tendo como requisito básico para solucionar a este desafio o atendimento a uma demanda social (SILVA, 2012).

As IES vivenciam um ambiente de mudanças e transformações que desafiam suas tradicionais estruturas e suas estratégias. Lentidão no processo decisório, burocracia interna, qualidade docente e discente, aliada ao amadorismo de aspectos relacionados à gestão contribuem para um desempenho insatisfatório. Poucas instituições já perceberam esta realidade e vem procurando incorporar uma nova postura estratégica em busca de melhorias em sua gestão (GINSBERG, 2011; JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2007; JONGBLOED; ENDERS; SALERNO, 2008).

As características de uma organização exercem grande influência sobre o planejamento e a tomada de decisão. As IES, por sua vez, possuem algumas particularidades que levaram autores a considerá-las organizações complexas. As universidades são conhecidas por possuir: objetivos ambíguos e difusos; natureza política; usuários com necessidades individualizadas e diversificadas, tecnologia complexa; sensibilidade a fatores do ambiente externo. Outras características peculiares as IES: decisões descentralizadas; concepções distintas de IES; poder ambíguo e disperso; reduzida coordenação de tarefas.

Estas características das IES podem tornar o exercício de sua gestão mais difícil e complexo. As IES possuem uma liderança mais difusa, sendo que cada unidade representa um sistema parcialmente autônomo de ação e cada pessoa possui relativa autonomia em suas atividades. Assim, tanto as decisões são divulgadas quanto as divergências são negociadas em ritmos mais lentos, tornando o sistema menos tangível e mais difícil de ser administrado. Além disso, as avaliações de desempenho são frequentemente informais, subjetivas e desarticuladas. Normalmente, professores são nomeados ou eleitos para cargos de gestão sem terem conhecimento ou habilidades para o exercício dessa função, de forma que o aprendizado ocorre, costumeiramente, ao longo da atuação por meio da experiência com acertos e erros. O contexto das IES fica mais complexo ao se considerar estudos segundo os quais os gestores normalmente possuem pouco tempo para se dedicar ao cargo, visto que sua carga horária destinada à gestão é reduzida e necessita conciliar seu tempo de permanência na IES com atividade de ensino, pesquisa e extensão (SOUZA, 2011).

Alguns problemas na gestão das IES são delineados a seguir, são eles: a) a ausência de modelos próprios de gestão, que tem levado os gestores educacionais a importar do setor empresarial modelos de gestão sem considerar as características peculiares das organizações de educação; b) a liderança, que se torna dificultosa mediante a característica dos trabalhos autônomos prestados por seus integrantes; c) a estrutura e tomada de decisão, sendo um dos temas mais críticos nestas organizações por serem organizações pluralistas com grupos de interesses com objetivos distintos; d) a desmotivação que pode ser ocasionada pelos problemas citados anteriormente; e) a integração de objetivos e ações, pois os gestores têm dificuldades em desenvolver ações que busquem melhor uso possível de recursos disponíveis e atingir os objetivos organizacionais pretendidos (MEYER JUNIOR; LOPES, 2008). Diante do exposto, o Quadro 3 elenca as principais dificuldades dos gestores acadêmicos.

<b>Desafios na gestão de IES</b>
<b>Conhecimento e habilidades:</b> Professores são nomeados ou eleitos para cargos de gestão sem terem conhecimento ou habilidades para o exercício da função.
<b>Avaliações de desempenho:</b> As avaliações de desempenho são informais, subjetivas e desarticuladas.
<b>Tempo para atividades:</b> Os gestores possuem pouco tempo para as atividades de gestão e precisam conciliar seu tempo na IES com as atividades de docência.
<b>Comprometimento dos subordinados:</b> Um dos aprendizados dos gestores ao longo do exercício da função é o de envolvimento e comprometimento das pessoas da IES.
<b>Gestão de divergências:</b> A área de aprendizagem considerada mais importante para o sucesso dos gestores é a capacidade de lidar com os conflitos e diferenças entre pessoas e grupos.
<b>Burocracia e centralização:</b> As IES adotam modelo de gestão político, colegiado e burocrático, caracterizando-se pela disseminação das decisões ao longo de um grande número de unidades e de atores.
<b>Ética:</b> A ética na gestão universitária favorece valores como justiça, igualdade, democracia e solidariedade, assim como o exercício da responsabilidade, da transparência e da democracia.

Quadro 3 – Dificuldades dos gestores acadêmicos

Fonte: Adaptado de Meyer Junior e Lopes (2008).

Atualmente as IES se vêem obrigadas a reverem sua gestão, buscando a prática de estratégias que permitam alcançar o desempenho planejado e se manter competitiva no setor. A inexistência de uma teoria própria de administração universitária tem feito com que as IES busquem modelos e paradigmas gerenciais no setor empresarial. Constata-se uma crescente tendência entre as instituições privadas de educação superior em se identificarem como empresa. Esse tipo de argumentação tem justificado a incorporação de modelos de gestão empresarial nas práticas gerenciais, fenômeno este identificado como *managerialism* (MEYER JUNIOR, PASCUCCI, MANGOLIN, 2012).

Como sistemas abertos, as organizações IES privadas estão sujeitas às influências de forças externas que impactam em seu direcionamento e gestão estratégica. Tendo como foco maior a produtividade e a busca de resultados econômico-financeiros, a adoção de modelos empresariais, resulta em resultados limitados, distancia as IES de seus objetivos e de sua missão institucional. Os mesmos ainda nos mostram o *managerialism* é relevante para promover maior eficiência operacional e para aumentar os resultados financeiros, de curto prazo, em especial nas atividades administrativas de atividades não acadêmicas (MEYER JUNIOR; MEYER, 2011).

A complexidade existente em IES exige de seus gestores uma visão mais criativa na formulação de modelos e abordagens gerenciais que lhe permitam lidar com o contexto complexo e imprevisível destas organizações, cujas características são a sua formação por grupos heterogêneos, com pensamentos, conhecimento, visões e interpretações diferentes de uma mesma realidade, do qual lhes competem maior autonomia em decisões e ao mesmo tempo compartilhamento delas, num processo colegiado e fragmentado.

Como as IES são organizações trabalham de maneira pouco integrada e primam por um amadorismo gerencial, elas têm se mostrado ineficientes e demasiadamente lentas para lidar com os problemas econômicos e sociais que a acometem. Vários são os problemas que desafiam atualmente as IES, para que elas possam enfrentar os desafios advindos de um ambiente turbulento e competitivo é preciso haver uma gestão ágil e um modelo de planejamento mais adequado à realidade das IES que são complexas, paradoxais, ambíguas, conflitantes e repletas de simbologia.

Para definir as estratégias mais adequadas ao perfil das IES, é preciso considerar o conjunto de características comuns entre estas instituições, segundo a Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior [ABMES] (2013): I) diferenciação das instituições de ensino em função de sua localização geográfica, tanto em termos qualitativos (porte, cursos oferecidos, qualificação docente) quanto em termos quantitativos, diante das diferenças de concentração demográfica (regiões do país com número populacional maior têm maior número de instituições de ensino); II) interdependência entre as IES da mesma região, onde o comportamento da mais representativa influencia as demais, III) não há grande diversidade entre as tecnologias educacionais e de processos utilizadas pelas instituições; IV) barreiras legais e

governamentais para o ingresso de novas IES; V) elevada regulação estatal; VI) competição básica, com lançamento de novos cursos para captação de novos alunos, VII) volume de investimentos e capital significativo para entrada no setor; VIII) alunos detentores de alto conteúdo tecnológico e conhecimento, IX) pouca diferenciação entre os produtos de uma instituição e outra; X) instituições de ensino já instaladas detêm significativo controle sobre o setor, com domínio de fornecedores e docentes em sua área de atuação.

### 3 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O procedimento de pesquisa adotado foi o estudo de caso, cujo objetivo é o estudo de uma unidade que se analisa profunda e intensamente. Considera a unidade social estudada em sua totalidade, se concretiza com uma investigação empírica que pesquisa fenômenos dentro de seu contexto real. O estudo de caso reúne o maior número de informações detalhadas, por meio de diferentes técnicas de coletas de dados, objetivando apreender a totalidade de uma situação e descrever a complexidade de um caso concreto (MARTINS; LINTZ, 2007).

Quando se trata de investigar fenômenos contemporâneos, o estudo de caso é a estratégia metodológica mais indicada, por envolver uma série de variáveis relacionadas ao tema da pesquisa, de forma direta ou indireta. A partir dessa estratégia consegue-se investigar o fenômeno em seu contexto real, mesmo em situações em que as fronteiras entre eles não estão estabelecidas claramente (YIN, 2010).

Para obtenção dos dados da pesquisa foi utilizada entrevista, uma técnica de coleta de informações, dados e evidências, na tentativa de compreender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações levantadas na pesquisa, oferecendo perspectivas diferentes sobre determinado evento. Nas entrevistas os pesquisadores podem aprofundar-se no assunto, evidenciando razões, motivos e atitudes (KERLINGER, 2003).

O estudo de caso foi realizado durante o mês de abril de 2015 em duas IES localizadas no estado Piauí, sendo uma pública e uma privada. As entrevistas foram realizadas com os diretores gerais de curso, que dentre suas atribuições destaca-se firmar acordos, contratos e convênios com instituições, órgãos, empresas públicas ou privadas, para a manutenção e o funcionamento de cursos superiores e de pós-graduação, atividades de pesquisa, extensão e sócio-educativas culturais.

As unidades de análise foram selecionadas por acessibilidade, e ainda pela intencionalidade, que corresponde àquela em que o pesquisador se dirige intencionalmente a grupos de elementos dos quais deseja saber a opinião, e são escolhidos de acordo com uma estratégia adequada às características estabelecidas. Para não revelar a razão social das IES pesquisadas, conforme solicitado pelas mesmas, foi atribuída às denominações de instituição A e instituição B.



Para efeito de análise dos dados obtidos por meio da entrevista, aplicou-se a técnica de análise de conteúdo. Compreende um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos a condições de produção/recepção destas mensagens (BARDIN, 2011).

Dessa forma, as respostas das entrevistas foram categorizadas, segundo a visão dos diretores das instituições sob as perspectivas da pesquisa, em dois grandes temas: a) gestão de IES, desafios e expansão; e b) postura estratégica, mudanças e adaptações. Por meio da categorização objetivou-se agrupar os dados considerando a parte comum existente entre eles, destacando-se neste processo os aspectos mais relevantes.

## 4 | RESULTADOS

A instituição A localiza-se na cidade de Parnaíba, estado do Piauí, caracteriza-se como uma IES privada de capital aberto, desde 2008 apresenta-se como maior grupo educacional do nordeste com seis unidades da região. Destaca-se pelos seus cursos de graduação e programas de pós-graduação nas áreas das ciências sociais aplicadas, de saúde e tecnologia, com espaço acadêmico, sob a forma de atividades complementares, seminários, simpósios e eventos similares, para o desenvolvimento de estudos e pesquisas sobre as raízes do Nordeste e do Brasil. A instituição expressa o seu desafio de não só capacitar estudantes para o exercício profissional no competitivo mercado de trabalho, mas, formar cidadãos formados, competentes, qualificados e preparados para o mercado de trabalho, imbuídos de responsabilidade social e comprometidos com o desenvolvimento sócio-cultural do Brasil.

A diretora afirma que todas as unidades foram impactadas pelas mudanças no FIES, dificultando a captação de novos alunos e permanência dos que fazem parte do corpo discente, que já que 60% dos alunos utilizam o financiamento para ter acesso ao ensino superior, fazendo com estes repensassem sobre seu futuro de permanecer estudando. A instituição não esperava por mudanças tão repentinas, em virtude do setor do educacional ter permanecido estável nos últimos anos, o que levou a consolidar uma nova estratégia ofertando um financiamento de instituições financeiras privadas na tentativa de subsidiar a permanência desses alunos e manter a adesão de novos alunos. Esses subsídios se intensificaram a partir de setembro de 2014, quando o FIES começou a ter problemas para repassar recursos às instituições de ensino.

A diretora expressa sua insatisfação ao mencionar que as mudanças não deveriam ter sido consolidadas com o semestre em andamento, mas sim que houvesse uma comunicação com as IES privadas para que em conjunto pudessem ser discutidas alternativas, como por exemplo, o governo firmar parcerias com instituições financeiras privadas e planejar novas formas de financiamento, nas palavras da entrevistada seria

um impacto menos doloroso. Existem inúmeros problemas que estão afligindo os gestores, dentre eles a grande dependência das mensalidades para pagar todos os custos oriundos da organização; o seu corpo docente, que, em alguns casos não tem uma preparação adequada; o processo de evasão e salas de aula inadequadas, que tornam precário o trabalho da gestão como um todo, gerando com isso uma sobrecarga de trabalho para muitos gestores.

Um cenário exposto pela entrevistada é as provas do vestibular de meio do ano estão ameaçadas, já que não há indefinição se o governo vai ou não abrir novos contratos, afetando diretamente o número de matrículas. Segundo dados da ABMES cerca de 200 mil estudantes dependeriam do FIES para começar a estudar no meio do ano. Certamente o número de estudantes vai diminuir no segundo semestre.

Por se tratar de uma instituição de capital aberto, a instituição A está conseguindo realizar a manutenção das suas atividades em virtude das origens de recursos, que ainda propicia financiamento de projetos, expansão, mudança de escala ou diversificação de seus negócios, ou mesmo à reestruturação de seus passivos financeiros. Esse aspecto exige da instituição uma contínua relação com os investidores e na qualidade da informação disponibilizada. Obtendo recursos significativos, várias questões que afetam a qualidade podem ser beneficiadas em curto prazo, gerando uma melhor imagem da IES, fidelizando desta forma os alunos e funcionários, minimizando a evasão e aumentando o número de alunos da IES.

Confirmou-se que há uma preocupação em avaliar o desempenho e limitações organizacionais para a proposição dos objetivos institucionais. Os principais parâmetros referenciados pela instituição, no que tange o contexto interno são: o desempenho das unidades administrativas na gestão das tarefas de suporte, destacando-se as áreas de recursos humanos, financeiros e patrimoniais; o desempenho das unidades acadêmicas na administração das atividades de ensino, pesquisa e extensão; a capacidade da administração superior em estabelecer objetivos e estratégias de desenvolvimento institucional, ágil e integrado.

Há a preocupação na qualidade dos serviços educacionais prestados e uma maior capacidade de resposta às necessidades do mercado. A diretora comenta que para buscar o crescimento é preciso atender as demandas da sociedade que vem exigindo melhoria contínua e permanente da qualidade no processo de ensino-aprendizagem e aplicabilidade desse processo na vida profissional dos egressos da instituição, assegurando-lhe um aproveitamento melhor e maior no mercado de trabalho. Porém é defendida a postura de mercantilização do ensino, para não sofrer um declínio de valores e ficar refém de pressões por custos menores.

A instituição B localiza-se na cidade de Teresina, estado do Piauí, caracteriza-se como uma IES pública, desde 1971, financiada exclusivamente com recursos provenientes do governo federal. Oferece cursos graduação em todas as áreas do conhecimento, objetivando formar diplomados nas diferentes áreas do conhecimento, aptos para inserção em setores profissionais e para a participação no desenvolvimento

da sociedade brasileira, e colaborar na sua formação contínua, além de incentivar o trabalho de pesquisa e investigação científica, visando o desenvolvimento da ciência e da tecnologia e da criação e difusão da cultura.

As IES públicas no Brasil sofreram profundos questionamentos sobre a qualidade de suas atividades e a maneira como empregam os recursos que a sociedade coloca à sua disposição. O Brasil é um dos países com maior percentual de despesas públicas com educação, a constituição federal determina o repasse da porcentagem dos impostos, de moto geral, esta determinação tem sido respeitada e é inclusive responsável pelo aumento dos recursos nesta área.

A entrevistada da instituição B afirma que os recursos para as universidades federais provem de fontes orçamentárias, diretamente ou por meio de convênios celebrados com secretaria de educação superior e com a CAPES, órgão do próprio ministério da educação, e de apoios obtidos junto ao CNPq e a FINEP, vinculados ao ministério da ciência e tecnologia. Comenta que há pelo menos três preocupações quando se analisa o montante e as forma de financiamento. Primeiramente é preciso verificar se a quantidade de recursos é suficiente para atingir as metas desejadas, em seguida quem se beneficia dos gastos e finalmente, se a forma de financiar leva a maior eficiência no uso dos recursos.

Nas IES públicas, a ausência de autonomia na gestão de recursos governamentais esta geralmente associada à situação de baixa eficiência. O financiamento do ensino superior brasileiro das IES publica depende de subsídios do poder público, via orçamento, para sua manutenção. Informação importante neste tipo de instituição, é que as despesas com pessoal e encargos representam normalmente entre 80% e 90% dos recursos orçamentários.

A gestora esclarece que o financiamento das IES passa pelo fundo público federal (FPF), constituindo de recursos oriundos da sociedade e colocados à disposição do governo federal para implantar as políticas públicas da união. As alternativas de financiamento existem, dando oportunidades para todas as entidades. O essencial é que as instituições de ensino superior possam escolher a forma mais adequada ao seu perfil e as suas possibilidades, explorando as opções e as suas relações custo-benefício, para não se frustrar no processo. Nem deixar de investir e crescer por falta de alternativas.

Em meio aos ajustes fiscais propostos pelo ministério da fazenda, foi anunciado um corte acima de sete bilhões de reais cortados do orçamento da educação. O cenário acarreta contas de água e luz atrasadas, demissão de terceirizados, cortes na área administrativa, bolsas de iniciação científica atrasadas, cortes no mestrado e nos intercâmbios, cursos sem importantes disciplinas por falta de equipamentos em laboratórios. Para se adequar à falta de dinheiro, foi suspenso compras que já estavam programadas, corte de diárias e passagens de funcionários para congressos e seminários, que gerou muita insatisfação por parte dos professores.

No dia 28/05/2015 os docentes das instituições federais de ensino superior

do país entraram em greve. As negociações com o ministério da educação (MEC) não tiveram solução e a greve foi a saída para pressionar o governo a ampliar os investimentos na educação. Os professores querem discutir a autonomia universitária e maior orçamento para o ensino superior. Eles denunciam a crise orçamentária das instituições, além do déficit no quadro de vagas, insuficiência de materiais didáticos e equipamentos nos laboratórios, falta de política eficaz de permanência estudantil, atrasos em bolsas de auxílio à pesquisa, entre outros problemas.

A gestora demonstra sua insatisfação ao comentar que ao mesmo tempo em que corta um terço das verbas das IES públicas federais, o governo federal anunciou que irá garantir o repasse de verbas do PROUNI/FIES aos monopólios do ensino privado para este ano de 2015, mesmo as instituições impondo absurdos reajustes nas mensalidades. Tal medida significa a continuidade da política do governo de precarização do ensino público superior associado a sua privatização. Enquanto realiza sucessivos cortes nas verbas para o ensino público (*entre os anos de 2010 e 2011, o governo federal já havia realizado outros três cortes, perfazendo um total de cinco bilhões de reais*), entre 2010 e 2014, o gerenciamento do atual governo aumentou três vezes o orçamento para o PROUNI/FIES, entregando para o ensino privado mais de 30 bilhões de reais. Para se ter uma ideia do tamanho do impacto nos cofres públicos, a Kroton-Anhanguera (maior grupo de ensino privado do mundo) têm mais de 70% de seu orçamento provindo do PROUNI/FIES. Destaca-se em meio ao momento de contingenciamento orçamentário e crise política, o governo tem pela frente um futuro repleto de desafios para levar adiante o lema pátria educadora. Cabe ao Ministério da Educação (MEC) coordenar o plano nacional de educação (PNE), lidar com as polêmicas envolvendo o FIES e responder a demandas das universidades federais e de instituições do ensino técnico, entre outras questões.

Tanto na instituição A e B há a preocupação em acompanhar as próximas decisões do governo e traçar suas ações. O contínuo período de mudanças e incertezas torna crescente a congruência entre realidade econômica, política e cultural com a estrutura das IES. Assim, a gestão estratégica apresenta-se como um processo contínuo e adaptativo, através do qual uma IES, pode definir sua missão, objetivos e metas, bem como selecionar as posturas estratégicas e os meios para atingir seus objetivos em determinado período de tempo, sendo que uma das maneiras de viabilizar esse processo é por meio de constante interação com o meio ambiente externo.

## 5 | DISCUSSÃO

Com o aumento da turbulência ambiental e as alterações nas concepções dos sistemas sociais, a adaptação dessas instituições se torna um fenômeno fundamental para a sua sobrevivência. Podem-se traçar dois caminhos, o primeiro é acompanhar as mudanças e tendência de mercado, e o segundo tentarem prever essas mudanças

e tendências. Busca-se a manutenção das atividades, inovando de acordo com as possibilidades identificadas no mercado, mantendo um equilíbrio entre a eficiência na oferta dos serviços educacionais existentes com o desenvolvimento criativo de novos serviços educacionais (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000; MILES; SNOW, 2003).

Além de todas as forças que comumente afetam as demais organizações, as IES vivenciam dificuldades decorrentes da própria expansão do ensino superior e da intervenção normativa do governo, tanto na sua organização quanto no seu funcionamento. O planejamento estratégico é indispensável nesse momento, já que visa ordenar as ideias de forma que se possa criar uma visão do caminho que devem seguir, ou seja, é a ordenação das ideias a fim de criar uma estratégia. É também a capacidade de organizar e prever os efeitos de uma série de eventos, atuando assim de forma preventiva às possíveis consequências indesejáveis resultantes, capaz de transformar um negócio e definir como atingir os objetivos organizacionais (FORTE, 2007; RIGBY, 2009).

No Brasil, o apoio governamental ao ensino superior tradicionalmente tem se concentrado em poucas universidades públicas que funcionam como centros de excelência e pesquisa. Essas instituições têm processos de seleção altamente competitivos e possibilidade limitada de expansão, além de restrições orçamentárias dificultam a expansão do investimento público na educação superior. Embora o governo federal permaneça comprometido em apoiar instituições de ensino superior custeadas pelas finanças públicas, no momento, a capacidade dessas instituições é limitada e incapaz de atender à grande demanda existente no Brasil.

Amplo, diverso e complexo, o ambiente externo precisa ser decifrado e interpretado, assim, o ambiente pode gerar alterações estratégicas da organização, fazendo com que ela altere também a forma de se relacionar com o ambiente, o gestor deve perceber processar e responder ao ambiente instável e promover adaptação da organização pelo rearranjo de sua estrutura interna, para garantir-lhe sobrevivência e eficácia. No momento atual a sobrevivência das instituições objeto de estudo é o grande desafio, decorrente principalmente da limitação de recursos e relativa falta de profissionalismo gerencial a que estão sujeitas. Nesse contexto, o gerenciamento surge como fator capaz de criar as estratégias que permitirão, ou não, as alternativas que possibilitem a essas organizações a adequada adaptação às mudanças ambientais. Duas posturas estratégicas, com base em análise, emergem como forma de garantir a continuidade das IES: sobrevivência e manutenção.

A postura de sobrevivência acontece com a manifestação de pontos fracos (problemas internos financeiros, de pessoal) e ameaçados no ambiente externo (concorrência, falta de financiamento, problema de mercado, decisões políticas). A postura de manutenção é típica quando a organização está em melhores condições internamente, mas continuam ainda ameaçadas principalmente por problemas de mercado (demanda) e concorrência. A entidade que se utiliza de estratégias de

manutenção atua em ambiente concorrido e de prolongada redução de demanda, queda de preços e perda de participação de mercado, com reduzidas chances de alcançarem vantagens competitivas. A estratégia de redução de custo é adotada em situação de desvantagem, quando se está vulnerável. Podendo ser utilizada reduzindo despesas, desinvestindo ou liquidando o negócio (PINA, 1994; CERTO; PETER, 1998; FORTE, 2007).

Percebe-se que um modelo de gestão universitária baseado na teoria de recursos e capacidades, o qual afirma ter maior probabilidade de êxito em relação à gestão com enfoque externo. A estratégia focada nos recursos, que apresentam determinadas características e capacidades, é o que poderá garantir vantagens competitivas às IES e, conseqüentemente, garantir uma posição mais significativa no mercado. A gestão eficaz e competitiva de uma IES está ligada a diversos fatores internos e externos que dificultam enormemente o seu desempenho conforme a expectativa da sociedade.

A abertura de capital pode facilitar a obtenção de recursos, porém, deve-se estar atento às prioridades das instituições de ensino abertas. A abertura de capital, além de trazer melhoras quantitativas, pode oferecer um novo contexto para a organização, pois as instituições de ensino passam, cada vez mais, a serem avaliadas, pelo mercado financeiro, tendo como base o conjunto de valores e princípios expressos em suas práticas operacionais. No entanto, parece ser controversa a relação de ganhos e perdas para acionistas e estudantes diante da questão de criação de valor para os mesmos, pois o principal objetivo ao abrir o capital de uma IES para os primeiros está no lucro e para os segundos está na confiabilidade em determinada instituição (DIETSCHI; NASCIMENTO; 2008; GRAMANI, 2008; ESTRADA, 2015).

As IES adotam planos que são conscientemente elaborados, com processo deliberado de definição da missão, de objetivos e de estratégias, a instabilidade do setor de ensino implica necessariamente na existência de decisões que não foram previamente programadas, caracterizando as estratégias emergentes. Desta forma, as decisões possuem correlação intensa com as habilidades dos gestores (SILVA, 2012; MEYER JUNIOR; MANGOLIM, 2006).

Para tal, as competências essenciais deverão ser definidas, seguidas de seu plano estratégico criado no contexto universitário. A gestão que está sendo exigida como resposta aos desafios que acometem às IES atualmente é uma gestão profissional. O gestor precisa ter visão estratégica, liderança forte, capacidade de inovação, saber negociar e resolver conflitos, e saber responder às demandas do ambiente externo.

## 6 | CONCLUSÃO

A principal preocupação no atual momento vivenciado pelas IES é a contenção de custos, permanência no mercado e redução da estrutura organizacional. Manter-se em contato com as variáveis externas, alavancando as oportunidades e minimizando as ameaças, voltando seus recursos internos para desenvolvimento de alternativas



parece ser o caminho a ser seguido.

Conclui-se que as duas IES estão atuando com estratégias de sobrevivência e de manutenção, A expansão parece agora em segundo plano em virtude das mudanças impostas pelo governo. No que tange a influenciadores na gestão estratégica da IES, internamente, a geração de estratégias é influenciada pela capacidade de recursos financeiros. Externamente, os influenciadores são: sucessos e fracassos da concorrência, opiniões da comunidade, e legislação. As IES estão tentando se adequar às exigências de um novo contexto. Para isso necessitam mover-se rapidamente, o que exige estrutura organizacional (acadêmica e administrativa) leve e ágil, assim como gestão profissional e competente, gerenciando suas receitas e despesas de forma a buscar resultados positivos.

Um olhar para o contexto competitivo da educação superior faz-se necessário, assim como os gestores universitários devem desenvolver suas estratégias e buscar novas abordagens para superar os desafios que se antepõem às suas instituições. Faz-se também premente mudar sua estrutura, reexaminar seus produtos, diversificar a forma de prestação de serviços educacionais, e sua capacidade de responder às diversas demandas da sociedade. A fim de superar os obstáculos e as turbulências do ambiente, as IES devem adotar uma abordagem gerencial e incorporar o planejamento estratégico no qual, a partir do uso de ferramentas gerenciais, se posicionarão no contexto competitivo tendo definido seus objetivos e ações.

Esta pesquisa não esgota as discussões acerca do tema, mas intenciona, com seus achados, colaborar no direcionamento e no estímulo de novas pesquisas sobre a temática. Sugere-se novas pesquisas, ampliando o número de IES a serem pesquisadas e a relação com outras posturas estratégicas. Recomenda-se aprofundar e ampliar a pesquisa em IES diferenciadas pelo porte, comparando os resultados aqui obtidos com as estratégias práticas de nessas entidades, identificado as tipologias e estratégias, além de analisar a relação entre as variáveis referentes às características gerais e as estratégias organizacionais das IES.

## REFERÊNCIAS

ABMES. Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior. **Pequenas e médias IES – tendências e oportunidades**. 2013. Disponível em: <[http://www.abmes.org.br/abmes/public/arquivos/publicacoes/abmes\\_cadernos\\_no26.pdf](http://www.abmes.org.br/abmes/public/arquivos/publicacoes/abmes_cadernos_no26.pdf)>. Acesso em: 09 maio 2015.

ANDRADE, A. R. A universidade como organização complexa. **Revista de Negócios**. Blumenau, v. 7, n. 3, p. 15-28, jul./set., 2002.

BALDERSTON, F. E. **Managing today's university**: strategies for viability, change, and excellence. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.

BALDRIDGE, J. V.; DEAL, T. **The dynamics of organizational change in education**. Berkeley: McCutchan Publishing, 1983.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. rev. e amp. Lisboa: Edições 70, 2011.

BARNEY, J. B. Firms Resources and Sustained Competitive Advantages. **Journal of Management**, Great Britain, v. 7, n. 1, p. 99-120, Mar. 1991.

BARNEY, J.B; HESTERLY, W.S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. Prentice Hall, 2011.

BIRNBAUM, R. **How colleges work**: the cybernetics of academic organization and leadership. San Francisco: Jossey-Bass, 1989.

CALIXTO, C. V.; GARRIDO, I. L.; VASCONCELLOS, S. L.; MONTICELLI, J. M. Estratégias de internacionalização das empresas calçadistas: análise sob a perspectiva da indústria, capacidades organizacionais e instituições. **Revista Alcance – Eletrônica**, v. 20, n. 4, p. 513-532, out./dez. 2013.

CARTER, C.; CLEGG, S.R.; KORNBERGER, M. **A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about studying strategy**. London, EC: Sage, 2008.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Makron Books, 1998.

CHAKRAVARTHY, B.S.; WHITE, R.E. Strategy process: forming, implementing and changing strategies. In: PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. **Handbook of strategy and management**. London: Sage, 2006. p. 182-205.

CHAVES, V. L. J. Expansão da privatização/mercantilização do ensino superior brasileiro: a formação dos oligopólios. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 31, n. 111, p. 481-500, abr./jun., 2010.

CORTE NO FIES LEVA ALUNOS E UNIVERSIDADES A CONTRAÍREM DÍVIDAS. **Folha de S. Paulo**, São Paulo, 12 mar. 2015. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/educacao/2015/03/1601637-corte-no-fies-leva-alunos-e-universidades-a-contraiem-dividas.shtml>>. Acesso em: 20 mar. 2015.

DIETSCHI, D. A.; NASCIMENTO, A. M. Um estudo sobre a aderência do balanced scorecard às empresas abertas e fechadas. **Revista Contabilidade e Finanças**, São Paulo, v. 19, n. 46, p. 73-85, 2008.

ESTRADA, S. W. D. Fusões e aquisições no ensino superior privado no

Brasil. 2015. Disponível em:<<http://www.aprendervirtual.com.br/artigoInterna.php?ID=53&IDx=291>>. Acesso em: 30 jun. 2015.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

FORTE, S. H. A. C. Uma Contribuição para a Tipologia no Campo da Estratégia Empresarial. In: COSTA, B. K.; ALMEIDA, M. R. **Modelos e Inovações em Estratégia**. São Bernardo do Campo: Universidade Metodista, 2007.

FOSS, N. J.; LANGLOIS, R. N. Capabilities and governance: the rebirth production in the theory of economic organization. **DRUID Working Paper** n. 97-2. Copenhagen: Copenhagen Business School, p. 1-33, 1997.

GINSBERG, B. The strategic plan: neither strategy nor a plan, but a waste of time. **The Chronicle of Higher Education**, 17, July, 2011.

GOVERNO DIFICULTA ACESSO AO FINANCIAMENTO ESTUDANTIL. **Revista Exame**, São Paulo, 29 dez. 2014. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/brasil/noticias/governo-dificulta-acesso-ao-financiamento-estudantil>>. Acesso em: 20 mar. 2015.

GRAMANI, M. C. N. A influência da qualidade na atratividade de instituições de

ensino superior com capital aberto. **Ensaio Avaliação e Políticas Públicas**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 60, p. 437-454, jul./set. 2008.

JOHNSON, G.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. Micro strategy and strategizing: towards an activity-based view? **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 1, p. 3-22, 2007.

JONGBLOED, B.; ENDERS, J.; SALERNO, C. Higher education and its communities. **Higher Education**, v. 56, p. 303-324, 2008.

KERLINGER, F. N. **Metodologia de pesquisa em ciências sociais**: um tratamento conceitual. Tradução de Helena Mendes Rotundo. São Paulo: EPU, 2003.

KRETZER, J.; MENEZES, E. A. A Importância da Visão Baseada em Recursos na Explicação da Vantagem Competitiva in: **Revista de Economia Mackenzie**, v. 4, n.4, p. 63–87, 2006.

LEE, J.; TAI, S. Critical factors affecting customer satisfaction and higher education in Kazakhstan, **International Journal of Management in Education**, v. 2, n. 1, p. 46-59, 2008.

LLOYD, A. Information literacy landscapes: an emerging picture. **Journal of**

**Documentation**, v. 65, n. 5, p. 570-583, 2006.

LYNCH, R.; BAINES, P. Strategy development in UK higher education: towards resource-based competitive advantages. **Journal of Higher Education Policy and Management**, v. 26, n. 2, July, 2004.

MAINARDES, E. W.; MIRANDA, C. S.; CORREIA, C. H. A gestão estratégica de instituições de ensino superior: um estudo multicaso. **Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 9, n. 1, jan./jun. 2011.

MARTINS, G. A.; LINTZ, A. **Guia para elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de curso**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARTINEZ, M.; WOLVERTON, M. Enriching planning through industry analysis. **Planning for Higher Education**, v. 38, p. 23–30, 2004.

MARTINS, C. B. A Reforma Universitária de 1968 e a abertura para o ensino superior privado no Brasil. **Educação e Sociedade**, v. 30, p. 15-35, 2009.

MASHHDI, M. M.; MOHAJERI, K.; NAYERI, M. D. A quality-oriented approach toward strategic positioning in higher education institutions. **World Academy of Science, Engineering and Technology**, v. 37, p. 338–342, 2008.

MEYER JR., V.; LOPES, M. C. Gestión escolar: desafíos y alternativas gerenciales. **Visiones de La Educación**, Concepción, Chile, n. 13, 2008, p. 55-65, 2008.

\_\_\_\_\_; MANGOLIM, L. Estratégia em universidades privadas: estudo de casos. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ENANPAD, 2006.

\_\_\_\_\_; MEYER, B. Managerialism na Gestão Universitária: Dilema dos Gestores de Instituições Privadas. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 35, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

\_\_\_\_\_; PASCUCCI, L.; MANGOLIN, L. Gestão estratégica: um exame de práticas em universidades privadas. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 46, n. 01, p. 49-70, jan./fev. 2012.

MILES, R. E; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure, and process**. Stanford. Stanford Business Books, 2003.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári da estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

\_\_\_\_\_; ROSE, A. Strategic management upside down: tracking strategies at

McGill University from 1829 to 1980. **Canadian Journal of Administrative Sciences**, v. 20, n. 4, p. 270-290, 2003.

MONGE, E. C. Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. **Ciencias Económicas**, v. 28, n. 1, p. 248-271, 2010.

MUDANÇAS NAS REGRAS DO FIES REDUZIRÁ NÚMERO DE BENEFICIÁRIOS. Carta Maior, Porto Alegre, 27 jan. 2015. Disponível em: <<http://cartamaior.com.br/?/Editoria/Educacao/Mudanca-nas-regras-do-Fies-reduzira-numero-de-beneficiarios/13/32729>>. Acesso em: 20 mar. 2015.

NEVES, C. Diversificação do sistema de educação terciária: um desafio para o

Brasil. **Tempo Social**, v. 15, n. 1, p.21-44, 2003.

NORTH, D. C. **Institutions, institutional change and economic performance**. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

OLIVA, E. J. D. La gestión de la Universidad como elemento básico del sistema universitario. **Innovar**, Especial Educación, Bogotá, v. 19, p.25-42, nov. 2009.

PENG, M. W. Towards an Institution-Based View of Business Strategy. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 19, p. 251-267, 2002.

\_\_\_\_\_; WANG, D.; JIANG, Y. An institution-based view of international business strategy: a focus on emerging economies. **Journal of International Business Studies**, v. 39, n. 5, p. 920-936, 2008.

\_\_\_\_\_; SUN, L. S.; PINKHAM, B.; CHEN, H. The institution-based view as a third leg for a strategy tripod. **Academy of Management Perspectives**, v. 23, n. 3, p. 63-81, 2009.

PINA, V. M. D. C. **Inteligência estratégica nos negócios**. São Paulo: Atlas, 1994.

PORTER, M. E. The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management. **Academy of Management Review**, v. 6, n. 4, p. 609-620, 1981.

RESTREPO, I. A. M. La formación de la estrategia en Mintzberg y las posibilidades de sua aportación para el futuro. **Revista Facultad de Ciencias Económicas**, v. 27, n. 2, p. 23-44, Diciembre, 2009.

RICHARDS, L.; O'SHEA, J.; CONNOLLY, M. Managing the concept of strategic change within a higher education institution: The role of strategic and scenario planning techniques. **Strategic Change**, v. 13, p. 345–359, 2004.

RIGBY, D. K. **Ferramentas de Gestão**: Um guia pra Executivos. São Paulo: Bain & Company, 2009.

SAMPAIO, H. O setor privado de ensino superior no Brasil: continuidades e transformações. **Ensino Superior Unicamp**, v. 4, p. 28-43, 2011.

SILVA, S. Um jogo para profissionais. **Revista Ensino Superior**, São Paulo, v. 14, n. 163, p. 28-33, abr., 2012.

SOARES, M. L.; TEIXEIRA, O. R. P.; PELISSARI, A. S. Comportamento organizacional: uma aplicação da tipologia de Miles e Snow no setor hoteleiro de Florianópolis, SC. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 4, n. 1, p. 251-267, maio/ago. 2011.

SOUZA, I. M. Contribuição para a construção de uma teoria de Gestão Universitária. In: SILVEIRA, A.; DOMINGUES, M. J. C. S (Orgs.). **Reflexões sobre Administração Universitária e Ensino Superior**. Curitiba: Juruá, 2011.

WRIGHT, M.; FILATOTCHEY, I.; HOSKISSON, R. E.; PENG, M. W. Strategy research in emerging economies: challenging the conventional wisdom. **Journal of Management Studies**, v.42, p.1-33, Jan. 2005.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

## FATORES INFLUENCIADORES NO FECHAMENTO DA EMPRESA DE BIOTECNOLOGIA SKINGEN, DO GRUPO BOTICÁRIO

**Adriana Queiroz Silva**

Universidade Estadual do Centro-Oeste  
(Unicentro) – Irati/Paraná

**RESUMO:** O Grupo Boticário, buscando sempre a inovação, optou por atuar em um novo ramo, a biotecnologia, criando uma unidade de negócio denominada Skingen Inteligência Genética, visando cuidados com a pele para tratar rugas, flacidez e outros problemas dermatológicos. O início das atividades comerciais desta empresa ocorreu em fevereiro/2012, e o encerramento em maio/2013, tendo um curto ciclo de vida. A pesquisa teve como objetivo geral analisar os fatores que influenciaram o fechamento da unidade de negócio Skingen, do grupo Boticário. Configurando-se como estudo de caso, de natureza qualitativa, com coleta de dados secundários provenientes de reportagens sobre a empresa, entrevistas com membros de sua diretoria constantes em jornais e revistas, bem como dissertações e artigos científicos relacionados a referida organização, além de informações no website da empresa. Analisando as informações, sugere-se que os principais fatores que influenciaram a curta duração da Skingen foram: a) falta de discernimento por parte dos executivos do Grupo Boticário de que as mesmas práticas de gestão que proporcionaram ao grupo se tornar líder do

setor de produtos de higiene, cosméticos e perfumaria, não podem ser consideradas verdades absolutas em outros modelos de negócio; b) pouco conhecimento do grupo sobre o atendimento direcionado as classes sociais A e B, diferente das outras unidades de negócio do grupo cujos produtos são direcionados, de modo massificado, principalmente, as classes sociais C e D; c) que as expectativas de retorno esperadas pelo Grupo Boticário, para esta unidade de negócio, talvez estivessem muito acima dos resultados iniciais obtidos pela mesma.

**PALAVRAS-CHAVE:** Inovação, Grupo Boticário, Skingen.

**ABSTRACT:** Boticario Group, always looking for innovation, opted to work in a new branch, biotechnology, creating a business unit called Skingen, aimed at skin care, to treat wrinkles, sagging and other dermatological problems. The beginning of the commercial activities occurred in February/2012, and the closing in May/2013, having a short life cycle. The objective of the research was to analyze the factors that influenced the closing of the Skingen business unit, from the Boticario group. It is configured as a case study of a qualitative nature, with the collection of secondary data from reports about the company, interviews with members of its board of directors in newspapers and magazines,



as well as dissertations and scientific articles related to said organization, as well as information on the company's website. Analyzing the information, it is suggested that the main factors that influenced Skingen's short duration were: a) lack of discernment on the part of executives of the Boticario Group that the same management practices that enabled the group to become a leader in the product sector hygiene, cosmetics and perfumery, can not be considered absolute truths in other business models; B) little knowledge of the group about the service directed to the social classes A and B, different from the other business units of the group whose products are directed, mainly massified, social classes C and D; C) that the expectations of return expected by the Boticario Group, for this business unit, could be well above the initial results obtained by the same.

**KEYWORDS:** Inovation, Boticario Group, Skingen.

## 1 | INTRODUÇÃO

Inovação é vista como fator essencial nas ações de diferenciação, competitividade, crescimento e desenvolvimento das organizações. O processo estratégico de inovação vai além do desenvolvimento de novas tecnologias, produtos e serviços, pois abrange diversas ações, dentre as quais, a geração de novos modelos de negócios, novos processos organizacionais, novos modos de satisfazer as necessidades do mercado, e novas formas de concorrer no ambiente das organizações.

Seguindo esta linha de pensamento no que se refere a empresas inovadoras, pode-se citar o Grupo Boticário, cuja marca pioneira de mesmo nome - O Boticário – é considerada, atualmente, a maior rede mundial de franquias do setor de cosméticos e que em 2014 foi julgada, de acordo com informações da revista Exame (2014) como a empresa mais inovadora no Brasil. A partir do ano de 2011, o referido grupo colocou em prática seu mais ambicioso plano de expansão, com a criação de quatro unidades de negócios com as marcas Eudora, Skingen Inteligência Genética, Quem disse Berenice e Beauty Box e o lançamento de 1500 produtos – um recorde em 35 anos. E neste plano de expansão, com a criação da já comentada unidade de negócio Skingen Inteligência Genética - visando cuidados terapêuticos com a pele, para tratar rugas, flacidez e outros problemas dermatológicos - o Grupo Boticário inovou ao optar por atuar em um novo ramo, o de biotecnologia. Sendo que o início das atividades comerciais desta empresa se deu em fevereiro de 2012, e o encerramento em maio de 2013, ou seja, menos de uma ano e meio de atuação no mercado, tendo um ciclo de vida de curta duração.

Dadas estas informações iniciais foi definido como problema de pesquisa o seguinte questionamento: Quais foram os fatores que influenciaram o fechamento da unidade de negócio denominada Skingen, do grupo Boticário? De modo que objetivo geral deste estudo foi o de analisar os fatores que influenciaram o fechamento da unidade de negócio Skingen Inteligência Genética, do Grupo Boticário.

## 2 | REVISÃO DE LITERATURA

Visando o embasamento teórico necessário para o atingimento do objetivo da pesquisa foram abordados neste tópico os assuntos inovação, tecnologia, estratégia de negócios e estratégia tecnológica.

### 2.1 Inovação e Tecnologia

Inovação é conceituada como a aprendizagem, uma vez que a inovação é, por definição, novidade nas capacidades e saberes que compõem a tecnologia (SMITH; 2000, p. 76, apud Lundvall; 1992, p. 2). Strachamn e Deus (2005) definem inovação como:

A implantação de novos e/ou melhores produtos, processos de produção, formas de organização, distribuição, marketing, instituições, etc, não apenas pelo primeiro agente a introduzir tais novidades, mas, também, por outros agentes em um mesmo ou em outro país. Portanto, nosso conceito de inovação inclui tanto a introdução inicial de uma novidade como sua difusão, sobretudo porque os agentes (normalmente firmas) que obtêm maiores rendimentos a partir de inovações não são seus introdutores. (STRACHMAN, DEUS, 2005, p. 591)

Chaminade et al (2009) corroboram com os autores supra-citados no que se refere a difusão da inovação, uma vez que para estes autores a inovação não se refere apenas ao “novo para o mundo”, mas também para a absorção da inovação e da tecnologia existente em outro lugar (“novo para a empresa”). O ato de inovar para Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) é, basicamente, perceber e explorar as oportunidades, ou seja, as situações que outros não enxergam ou das quais não identificam seu real potencial.

Para Callefi, Marcon e Campos (2006) a inovação acontece quando novos processos, produtos e serviços entram no mercado por meio de empresas, estruturados na geração de conhecimento e esforços em Pesquisa e Desenvolvimento, com resultados positivos do ponto de vista econômico e social. O autor Barbieri (1997) compactua com esta afirmação quando atesta que o processo de inovação vai desde a identificação de um problema ou oportunidade, seja esta técnica ou de mercado, até a aprovação do produto, serviço ou processo que insira as soluções tecnológicas percebidas.

O Manual de Frascati (2013) define as atividades de inovação tecnológica como:

O conjunto de diligências científicas, tecnológicas, organizacionais, financeiras e comerciais, incluindo o investimento em novos conhecimentos, que realizam ou destinam-se a levar à realização de produtos e processos tecnologicamente novos e melhores. P&D é apenas uma dessas atividades e pode ser realizada em diferentes estágios do processo de inovação, sendo usada não apenas como uma fonte de ideias inventivas, mas também para resolver os problemas que possam surgir em qualquer etapa do processo, até a sua conclusão. (MANUAL DE FRASCATI, 2013, p. 23)

Como se pode perceber o conceito de inovação é bem variado, mas o que é possível identificar é que a ideia de inovação está relacionada a novas combinações de fatores que quebram com o equilíbrio existente (SCHUMPETER, 1982). Em relação aos tipos de inovações, o Manual de Oslo (2005) cita quatro possibilidades que são de produtos ou serviços, de processos, de marketing e organizacionais a seguir descritos:

a) Inovações de produtos ou de serviços estão relacionados ao lançamento de um bem ou de um serviço novo, ou de significativos aperfeiçoamentos em produtos ou em serviços existentes, no que se refere a características ou usos previstos. O objetivo principal é a demanda, tendo em vista a melhoria da qualidade ou ao aumento do *marketshare*.

b) Inovações de processo envolvem a introdução de métodos novos de produção ou de distribuição ou a implantação de mudanças significativas. Englobam alterações em técnicas, equipamentos e/ou *softwares*. Em geral têm por objetivo a redução de custos, a melhoria da qualidade, ou a produção de artigos novos. Está relacionado com a oferta, visando reduzir custos ou otimizar a produção.

c) Inovações de marketing se referem a implementação de novos métodos de marketing, abrangendo alterações na concepção do produto ou do serviço, na embalagem, no posicionamento, na promoção, ou no estabelecimento de preços. O objetivo principal é a demanda, tendo em vista a melhoria da qualidade ou ao aumento do *marketshare*.

d) Inovações organizacionais implicam a instauração de novos métodos organizacionais, dentre as quais mudanças em práticas de negócios, nas relações externas, ou na organização do local de trabalho. Está relacionado com a oferta, visando reduzir custos ou otimizar a produção.

Dosi (1988) define tecnologia como um complexo de conhecimentos práticos e teóricos, englobando, além de equipamentos físicos – não apenas *know-how*, métodos e procedimentos, mas também experiências (bem ou mal sucedidas). Se por um lado os equipamentos “incorporam” os avanços tecnológicos, por outro, uma parte desincorporada da tecnologia consiste em uma *expertise* particular, que é reflexo de experiências pregressas e de soluções tecnológicas passadas. Tecnologia é aludida aos conhecimentos práticos e teóricos, às habilidades e ferramentas que podem ser direcionadas ao desenvolvimento de produtos, serviços e sistemas de produção e entrega. Pode ser encontrada na forma de pessoas, materiais, processos cognitivos e físicos, plantas industriais, equipamentos e ferramentas. Tecnologias normalmente resultam de atividades de desenvolvimento para colocar em uso invenções e descobertas (BURGELMAN; MAIDIQUE; WHEEÇWRIGHT, 2001).

Dentro do que foi percorrido neste subtópico, conclui-se que a inovação e a tecnologia estão interligadas, pois se faz necessário à organização buscar tecnologia e transformá-la em inovação.

## 2.2 Estratégia de Negócio e Estratégia Tecnológica

Em que contexto a inovação está alinhada com a estratégia organizacional? Simantob (2008) apresenta a situação o qual ocorre este alinhamento:

Penso inovação como uma mudança que gera um padrão de desempenho novo ou superior para a empresa e estratégia como a capacidade de alinhar esforços de um time para a implementação de uma iniciativa. A inovação como estratégia central da empresa orienta investimentos, define o foco de pesquisas e de novos desenvolvimentos a partir do ponto de vista do mercado. A intenção da inovação é a criação de valor para o negócio, enquanto a estratégia ordena e disciplina as condições necessárias para se chegar lá. Vejamos hoje o que ocorre com empresas que estão liderando mercados, a inovação está no DNA, se manifesta tanto em áreas técnicas como em áreas de relacionamento com clientes. Se a inovação é estratégia da empresa não importa onde ela se origina, se vem estimulada de dentro ou de fora da empresa, todos se sentem corresponsáveis em sustentar uma posição de líder e brigam por isso com afinco, dando o melhor de si, dotados com autonomia, paixão e imaginação em tudo que fazem. (SIMANTOB, 2008)

Para Quadros (2005) quando a inovação (e não apenas a tecnologia) é a medida do sucesso de uma empresa, é essencial que a estratégia de desenvolvimento de produtos, processos e serviços e a estratégia tecnológica de inovação estejam integradas e alinhadas à estratégia competitiva da empresa, em suas várias extensões. A relação entre formulação de estratégias empresariais e a inovação tecnológica para Coombs (1994) é estabelecida pelas situações abaixo descritas:

- a. a) O nível no qual os produtos estão sendo direcionados pela mudança científica ou técnica, ou são baseados em tecnologia madura;
- b. b) a estrutura da firma, em termos do número e da diversidade de unidades de negócio;
- c. c) o estilo estratégico corporativo e sua ênfase no controle financeiro ou em uma gestão corporativa de tecnologia orientando a estratégia da unidade de negócio;
- d. d) a presença ou ausência de um grupo tecnológico corporativo encarregado da propriedade e gestão dos ativos tecnológicos corporativos e de promover sua mobilidade entre os vários negócios;
- e. e) o envolvimento de tal grupo de tecnologia no desenvolvimento das estratégias de negócio e da estratégia corporativa;
- f. f) e o nível de desenvolvimento e uso de técnicas analíticas para mapear e avaliar tecnologias, e usar aquela informação como parte integral da formulação da estratégia de negócio.

O elo existente entre inovação tecnológica e estratégia corporativa é feita em duas orientações; não somente as estratégias organizacionais definem os objetivos de tecnologia e inovação das empresas, mas também a tecnologia define oportunidades

e restrições para a estratégia corporativa. É básico, desta forma que a função de P&D esteja totalmente incorporada às ações de formulação de estratégias empresariais. Sua função seria: motivar o desenvolvimento técnico da empresa, com a criação de alguma brecha que possibilite a interação da empresa com processos técnicos avançados, externos à empresa; garantir um grau conveniente de tecnologia para sustentar ou reestruturar os negócios existentes na empresa; fornecer contribuição técnica nas apreciações de novas oportunidades de negócios; e estabelecer as estratégias de carácter tecnológico que sejam consistentes com as necessidades da empresa (TIDD, BESSANT E PAVITT, 2005).

Freeman (1975) acredita que as empresas, dentro das suas limitações, se utilizam de estratégias tecnológicas alternativas que ocasionam impactos em suas estratégias competitivas, que são a seguir relacionadas:

- 1) ofensiva: a empresa busca atingir liderança técnica e de mercado no que se refere aos seus concorrentes na introdução de novos produtos;
- 2) defensiva: a empresa tenta adaptar-se sobre os avanços ou lacunas técnicas introduzidos por seus concorrentes, incluindo alguns incrementos técnicos que diferenciem seu produto, geralmente, a um custo mais baixo;
- 3) imitativa: a organização procura caminhar no mercado atrás de tecnologias já firmadas por seus concorrentes;
- 4) dependente: a empresa diferencia seus produtos por meio da demanda/orientação de clientes (produção dedicada);
- 5) tradicional: a empresa não favorece avanços técnicos, realizando eventuais avanços estéticos sobre o produto; e
- 6) oportunista: a organização identifica nichos de mercado emergentes, não atendidos e que não demandem um desenho completo das atividades de P&D.

O alinhamento entre a estratégia de inovação e a estratégia de negócio ocorre quando a primeira se encontra internalizada na organização de modo que esta aborde mais que o desenvolvimento de novas tecnologias, produtos e serviços, abrangendo a criação de novos modelos de negócios, novas formas de atender necessidades dos consumidores e novos processos organizacionais que auxiliem em novos métodos de competição e cooperação no ambiente organizacional.

### 3 | METODOLOGIA

A pesquisa configurou-se como um estudo de caso, tendo em vista que teve como objetivo geral analisar os fatores que influenciaram o fechamento da unidade de negócio Skingen, do Grupo Boticário. Yin (2005) recomenda a utilização do método de estudo de caso quando a pesquisa foi planejada pelos pesquisadores observando-se: (1) o tipo de questão a se pesquisar; (2) o controle reduzido do pesquisador sobre

eventos; e, (3) o foco em fenômenos contemporâneos dentro do contexto da vida real.

Foi utilizada a coleta de dados secundários provenientes de reportagens sobre a empresa, entrevistas com membros de sua diretoria constantes em jornais e revistas, bem como dissertações e artigos científicos de periódicos relacionados a referida organização, além do levantamento de informações a partir do website da empresa.

Por fim, conclui-se que quanto a sua natureza, a pesquisa é qualitativa tendo em vista que são considerados aspectos não quantitativos, que são as especificidades da empresa pesquisada no que se refere a analisar os fatores que influenciaram o fechamento da unidade de negócio Skingen, do Grupo Boticário, pois como afirma o autor [...] a pesquisa qualitativa, buscará descrever o comportamento das variáveis e situações (MARTINS; LINTZ, p. 45, 2000).

#### 4 | O GRUPO BOTICÁRIO E A INOVAÇÃO

Tendo em vista que a empresa objeto de estudo foi uma unidade de negócio do Grupo Boticário, optou-se por realizar uma contextualização do referido grupo e sua relação com a inovação, para, na sequência, caracterizar a empresa Skingen Inteligência Genética.

O Grupo Boticário faz parte do segmento de produtos de higiene, perfumaria e cosméticos e de acordo com o site da referida organização, a sua trajetória empreendedora começou em 1977 com a criação da marca **O Boticário**. De 1977 para cá, foram inauguradas fábricas, centros de distribuição e um centro de pesquisa. Com a unidade de negócio primogênita do grupo, foi alcançada a liderança no mercado de perfumaria, sendo esta uma das maiores redes de franquias do Brasil e a maior do mundo em perfumaria e cosméticos, com cerca de 3.750 lojas no Brasil e presente em outros oito países (**GRUPO BOTICÁRIO, 2015**). Entre os anos de 2011 e 2012 ocorreram os lançamentos de outras quatro unidades de negócio: **Eudora**, *Quem disse, Berenice?*, **The Beauty Box** e **Skingen Inteligência Genética**, sendo que **esta última encerrou suas atividades comerciais em maio de 2013**. Ao todo, as quatro unidades de negócio que se mantêm na ativa (O Boticário, Eudora, Quem disse Berenice e Beauty Box) estão em 3.912 pontos de venda e se encontram distribuídas em 1.750 municípios brasileiros, e a marca O Boticário é considerada o carro chefe do grupo. Essa empresa se dedica ao varejo e, embora seus produtos sejam mais consumidos pelas classes C e D, sua linha contempla opções dirigidas às classes A e B – embora este público ainda não tenha adotado a marca como uma de suas preferidas (ÉPOCA NEGÓCIOS, 2009).

A partir do site institucional do Grupo Boticário (2015) foram extraídos os principais marcos na história do Grupo Boticário, a partir da sua constituição no ano de 2010 e do seu plano de expansão iniciado no referido ano.

**2011** - Em fevereiro, início das operações de Eudora, primeira unidade de negócio



a nascer após a constituição do Grupo Boticário, inaugurando o canal venda direta – foco principal de comercialização da marca, além de ser comercializada em lojas próprias e por *e-commerce*. Esta marca é destinada àquela mulher poderosa, que trabalha muito bem a sua sensualidade.

**2012** - Em agosto, surge Quem disse, Berenice?, unidade de negócio focada no mundo da maquiagem, com cores vibrantes e produtos inovadores. É a marca especialista brasileira em maquiagem. Com esta marca, a ideia é deixar a mulher ousar. Questionando tudo: Por que não usar batom vermelho durante o dia? Por que não usar uma cor de esmalte nas mãos e outra nos pés? É um espírito mais livre, jovem.

- Em novembro deste mesmo ano chega a unidade de negócio The Beauty Box, voltada à venda de produtos nacionais e internacionais. Esta marca foi uma alternativa para o consumidor ter uma marca internacional em seu portfólio: cerca de 80% dos itens comercializados na Beauty são internacionais e há uma oferta ampla de produtos para todos os tipos de gostos.

**2013** - Inauguração oficial do Centro de Pesquisa e Desenvolvimento junto à planta industrial de São José dos Pinhais (PR). No mesmo ano, início das operações da nova fábrica de maquiagem e do novo armazém, concluindo as obras de expansão da planta paranaense.

**2014** - Início da operação do CD de São Gonçalo dos Campos e inauguração da fábrica de Camaçari, concluindo o projeto de expansão do Grupo Boticário para a Bahia.

A seguir são destacadas algumas das principais ações inovadoras do Boticário, desde o ano de 1977 até 2013.

- a. Primeira franquia estabelecida no Brasil: ocorreu em 1980, quando a empresa inaugurou sua primeira loja franqueada em Brasília, sendo essa uma iniciativa inédita no Brasil;
- b. Optou por manter, apenas, lojas exclusivas da marca, em um período em que as várias marcas de produtos de higiene, cosméticos e perfumaria eram vendidos, principalmente, em farmácias e lojas de departamento ou de porta em porta;
- c. O desenvolvimento de novos produtos é uma prática que se tornou usual, como exemplos podem ser citados os sucessos dos perfumes Acqua fresca e Thaty. Mais, recentemente, o perfume masculino Malbec que foi o primeiro no mundo produzido com o álcool vínico, obtido por meio da maceração e envelhecimento do álcool vínico em barris de carvalho dentro da própria fábrica do Boticário (o perfume é, atualmente, um dos produtos mais vendidos pela empresa);
- d. Inovações nos pontos de venda: altera o *layout*, a disposição arquitetônica das lojas e o arranjo físico para divulgação dos produtos;

- e. Criação da fundação O Boticário, no ano de 1990, em um período em que nem se sabia ao certo o que era sustentabilidade;

## 5 | INOVAÇÕES EM PROCESSOS:

- a. Loja Interativa, modelo criado a partir de 1998, em que ocorre o autoatendimento assistido, em que se permite que os consumidores tenham acesso a todos os produtos expostos na loja e os vendedores interajam com o cliente com relação aos produtos oferecidos pela empresa.
- b. Nova forma de distribuição dos produtos, caracterizada pelo fim dos franqueados master, que eram responsáveis pela distribuição dos produtos em cada região do país. As lojas passaram a ser abastecidas a partir da matriz de O Boticário, na cidade de São José dos Pinhais, Região Metropolitana de Curitiba.
- c. Em 2005, uma inovação marcou o processo de comunicação da empresa, com a implantação do projeto batizado de VSAT, que possibilitou a interligação via satélite da fábrica em São José dos Pinhais (PR) a todas as lojas da empresa em todo território brasileiro. O projeto, que possibilita a transmissão de dados, imagem e voz, proporcionou integração, interatividade e instantaneidade aos processos de comunicação e negócio do Boticário.

Em entrevista a Meio e Mensagem (2014) e em reportagem a Gazeta do Povo, em texto escrito por Jasper (2013), Artur Grynbaum, presidente do grupo Boticário comenta que “O investimento em inovação tem uma efetividade muito grande. A história do Boticário deixa isso muito claro”. Segundo o executivo, o grupo destina a P&D cerca de 2,5% de suas receitas; em contrapartida, os lançamentos que nascem nessa área respondem por metade do faturamento anual.

Ainda sobre inovação, o presidente atesta que:

Estamos sempre gerando novos produtos, diferentes formatos e formas de utilização dos nossos produtos. Temos a missão de trazer produtos que hoje o consumidor anseia e, também, aqueles que ele nem imagina que um dia vai querer. Inovação se dá de diferentes formas. Além dos produtos, temos inovação em atendimento, na forma de se relacionar, em relações com a marca. Todo ano renovamos o portfólio e lançamos entre 2,3 mil e 2,5 mil novos itens. Temos sempre que apresentar o próximo produto que vai substituir aquele que você está usando. E não apenas trocando a embalagem, mas apresentando algo que traga mais benefícios. (MEIO E MENSAGEM, 2014)

De acordo com o supracitado presidente, em entrevista realizada a Revista Mundo Innova (2009), “a inovação é vista como uma grande inquietude positiva dentro do grupo” e os responsáveis por auxiliarem na inovação são os fornecedores, colaboradores, franqueados e consumidores, além da inovação de dentro para fora, também, ocorre a inovação de fora para dentro. E na empresa são realizados os seguintes tipos de inovações:

- Inovações em produtos, sendo cerca de 300 novos produtos lançados a cada

ano, buscando estar sempre inovando no atendimento da loja e no layout, estes tipos de inovações são aquelas que são mais visíveis aos consumidores;

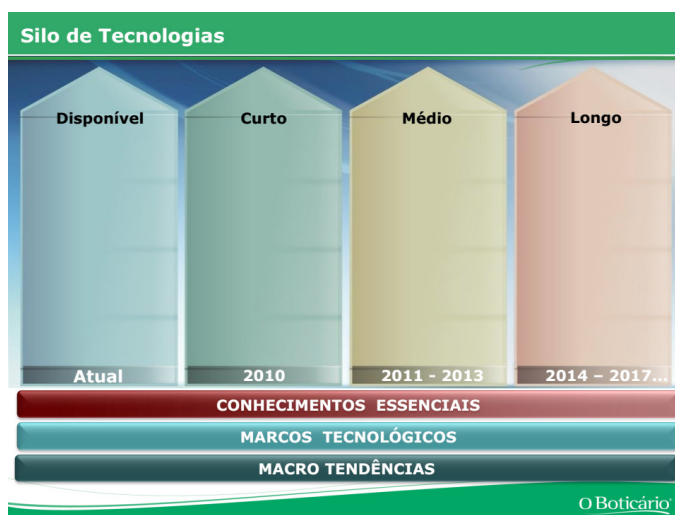
- Inovação em processos: processos desenvolvidos internamente na organização e processos desenvolvidos com os fornecedores;

Com relação a gestão das atividades de Pesquisa e Inovação, de acordo com Arruda et al (2010), no ano de 2002, o grupo Boticário deu um salto no que se refere a busca de novas tecnologias, com a criação de uma diretoria de Pesquisa e Inovação (P&I), pois até então essas atividades eram subordinadas à área de qualidade. Sobre o aprimoramento da área de Gestão de Pesquisa e Inovação, também, pode-se citar a criação do Centro de Pesquisa e Desenvolvimento que começou a funcionar em fevereiro de 2013.

Para Arruda et al (2010), o grupo é adepto a Inovação Aberta (*Open Innovation*), pois:

Considerando a grande diversidade de conhecimentos necessários para as tecnologias em cosméticos, O Boticário optou por buscar a inovação aberta de forma ativa. Assim, desenvolveu uma rede nacional e internacional de parceiros (universidades, consultores, Institutos de Pesquisa e Tecnologias), que contribuem com a empresa em suas necessidades tecnológicas identificadas, de forma a viabilizar os seus planos. (ARRUDA ET AL, 2010, p.3)

Os silos de tecnologia (figura 1) são utilizados na gestão da tecnologia de produtos, pois neste modelo são utilizadas as tecnologias existentes e já homologadas na organização e que possuem condições de aplicação no desenvolvimento de vários produtos, no curto, médio e longo prazo (FEFERMAN, 2010). Em uma apresentação realizada por Feferman (2010), na época diretor de Pesquisa e Inovação do Grupo Boticário, o mesmo atesta que existe uma preocupação em que o processo de inovação do Boticário esteja alinhado com a estratégia de negócio, dando suporte a gestão do negócio. Arruda et al (2010) comentam que a área de P&I do Boticário verifica se o planejamento estratégico de tecnologias do Boticário está interconectado à visão, às estratégias e às metas da empresa e suas unidades de negócio.



Fonte: Feferman (2010)

Figura 1 – Silo de tecnologias

Com base nas informações relatadas neste tópico, pode-se identificar a existência de um alinhamento entre a estratégia de inovação tecnológica com a estratégia de negócios do grupo Boticário, que age como essencial para decisões fundamentais do negócio, como por exemplo, na orientação da empresa para os investimentos, na definição do foco de pesquisas e de novos desenvolvimentos a partir do ponto de vista do mercado.

## 5 | SKINGEN INTELIGÊNCIA GENÉTICA - CARACTERIZAÇÃO

Foi em fevereiro de 2012, que a empresa Skingen Inteligência Genética iniciou suas atividades comerciais, anunciando sua entrada no segmento de cuidados terapêuticos com a pele, para tratar rugas, flacidez e outros problemas. O valor do investimento no negócio não foi revelado, mas o presidente do grupo Boticário, Artur Grynbaum, disse, na ocasião, que dava mais um passo para alcançar o objetivo de ser “um dos maiores players focados em beleza e moda do mundo” (LIMA, 2013). Esta empresa foi criada para atender um dos segmentos que mais oferecem oportunidades de crescimento: o de cosméticos feitos para atender mulheres com mais de 55 anos, ávidas por combater os sinais da idade.

A aposta na unidade de negócio Skingen Inteligência Genética iniciou em 2008, quando o grupo investiu em um laboratório de pesquisa na área biomolecular focado no estudo de processos de envelhecimento. Primeiramente, a ideia foi batizada de Labim, e ocorreu em parceria com Universidade Positivo, em Curitiba. Com o amadurecimento do projeto, a unidade de negócio Skingen foi separada em duas divisões a Skingen Lab, responsável pela análise genética da pele de pacientes encaminhados pelos dermatologistas e pelo envio dos resultados dos exames aos médicos, e a Skingen Pharma, que tinha como função manipular os produtos específicos para cada tipo de pele, sendo que um creme de 50 gramas poderia custar até R\$ 1 mil.

O processo de análise genética da pele realizada pela Skingen Lab ocorria da seguinte maneira: o RNA é a molécula que “carrega” as informações do DNA e direciona a produção das proteínas responsáveis pelo funcionamento de cada parte do corpo. Para analisar esta molécula, é preciso tirar uma amostra de pele com uma ponta metálica de dois milímetros de diâmetro, da região entre a mandíbula e o ouvido. Com o resultado do estudo, especialistas podem avaliar funcionalidades como adesão celular (responsável pela flacidez), produção de melanina (que provoca alterações na pigmentação) e excessos de radicais livres, entre outras.

O encerramento das atividades comerciais da Skingen ocorreu em maio de 2013, ou seja, um ano e três meses após dar início a sua atuação no mercado. Sendo que a comunicação do fechamento da empresa foi bastante ativa e, contemplou instituições como a Sociedade Brasileira de Dermatologia e Sociedade Brasileira de Cirurgia Dermatológica, fornecedores, funcionários, médicos e consumidores cadastrados. A

estes últimos foram ofertados, gratuitamente, dois potes do produto personalizado, de forma a garantir tempo aos médicos para que substituíssem o tratamento. Desta forma, não houve parte diretamente interessada que tivesse ficado de fora dessas comunicações

O fechamento da Skingen rendeu um pedido de explicação do médico Omar Lupi, ex-presidente da Sociedade Brasileira de Dermatologia e diretor científico do Instituto Protetores da Pele. Para ele, a empresa devia explicações sobre o que iria fazer com as amostras de pele recolhidas. “Uma empresa de biotecnologia que guarda em seu poder amostras biológicas frescas de milhares de pessoas não pode simplesmente fechar as portas sem prestar esclarecimentos sobre o destino deste material biológico colhido”, disse Lupi, em texto publicado no site do Instituto Protetores da Pele (2013). O Grupo Boticário encaminhou uma resposta que foi exposta no site do supracitado instituto “Com o encerramento das atividades, o Grupo Boticário esclarece que não utilizou e não utilizará para pesquisa qualquer sobra de material biológico recebido via Skingen Lab”.

No que se refere aos motivos do fechamento da empresa Skingen, em nota divulgada na Gazeta do Povo, por Rios (2013) o Grupo Boticário afirmou que “no primeiro ano de atuação, premissas importantes do modelo de negócio não se materializaram, comprometendo o potencial de retorno dos investimentos”. Segundo o comunicado, em função das diferenças no modelo de negócio (canais de vendas, aspectos regulatórios e ciclo de vida dos produtos, entre outros), quando comparado aos de suas outras unidades, o grupo decidiu focar seus investimentos no varejo de perfumaria e cosméticos.

No site do Grupo Boticário (2015), ao clicar no link sobre a história do grupo, em nenhum momento se encontra qualquer informação da unidade de negócio Skingen, é como se a mesma nunca tivesse existido.

## 6 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi o de analisar os fatores que influenciaram o fechamento da unidade de negócio Skingen, do Grupo Boticário. Para tal foram abordados, no referencial teórico, os assuntos inovação e tecnologia, estratégia de negócio e estratégia tecnológica.

A coleta de dados e informações foi dividida na caracterização do Grupo Boticário e sua relação com a inovação e a contextualização da empresa Skingen Inteligência Genética. É importante destacar que não haveria como atingir o objetivo da presente pesquisa sem um estudo, também, do Grupo Boticário tendo em vista que a unidade de negócio Skingen estava inserida em algo maior que é o referido grupo.

Por meio da análise das informações levantadas pode-se sugerir que os principais fatores que influenciaram a curta duração da empresa Skingen Inteligência Genética

foram os abaixo descritos:

A) A falta de discernimento por parte dos executivos do Grupo Boticário de que as mesmas práticas de gestão que proporcionaram ao grupo se tornar líder do setor de produtos de higiene, cosméticos e perfumaria, não podem ser consideradas verdades absolutas em outros modelos de negócio. Sendo relevante comentar que a atuação neste tipo de modelo de negócio do ramo de biotecnologia pode ser considerada uma inovação para o grupo, sendo necessário um modo de gestão diferente das realizadas nas outras unidades das marcas Boticário, Eudora, Quem disse Berenice e Beauty Box que compõem o varejo de perfumaria e cosméticos, tais como processo de maturação do negócio, regulamentação do setor de biotecnologia, tempo de retorno sobre o investimento, formas de divulgação, canais de venda, ciclo de vida dos produtos, segmentos a serem atingidos e níveis de segmentação de mercado.

B) Pouco conhecimento do grupo com relação ao atendimento personalizado direcionado às classes sociais A e B, muito diferente das outras unidades de negócio do grupo cujos produtos são direcionados, de modo massificado, principalmente, as classes sociais C e D. As ações de divulgação dos produtos e serviços da Skingen era realizada por meio dos médicos dermatologistas, sendo que nos produtos das outras marcas são ações nas mídias de massa e nos pontos-de-venda.

C) As expectativas de retorno esperadas pelo Grupo Boticário para esta unidade de negócio, talvez estivessem muito acima dos resultados iniciais obtidos pela mesma.

Destacam-se as dificuldades para encontrar informações relativas a empresa Skingen Inteligência Genética no próprio site institucional do Grupo Boticário. No link referente a história do grupo, esta marca não é citada, sendo deletada do processo de amadurecimento de uma empresa que iniciou com uma marca (O Boticário) para um grupo composto de várias unidades de negócio. Como proposta, seria interessante a marca Skingen ser inserida no site institucional, como inativa, pois a mesma faz parte da história da instituição.

## REFERÊNCIAS

ARRUDA, C.; ROSSI, A.; PENIDO, E.; SAVAGET, P. O Boticário: uma forma inovadora de gerenciar o processo de inovação. **Casos Fundação Dom Cabral**, Nova, 2010, CF 1004.

BARBIERI, J. C. A contribuição da área produtiva no processo de inovações tecnológicas. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 37, n. 1, 1997.

BURGELMAN, R. A.; MAIDIQUE, M. A.; WHEELWRIGHT, S. C. **Strategic management of technology and innovation**. 3. ed. New York: McGraw-Hill, 2001.

CALLEFI, P.; MARCON, A. P. P.; CAMPOS, A. C. **O Brasil no contexto mundial da inovação tecnológica nos anos recentes**. Paraná: Universidade Estadual de Maringá, 2006.

CHAMINADE, C.; LUNDVALL, B.; VANG-LAURIDSEN, J.; JOSEPH, KJ. Innovation policies for development :towards a systemic experimentation based approach. **7th Globelics Conference**, Dakar (Senegal) 6-8 October2009.



COOMBS, R. Technology and business strategy. In: DOGSON, M.; ROTHWELL, R. **The Handbook of Industrial Innovation**. Cheltenham-UK: Edward Elgar, 1994.

DOSI, G. Sources, procedures and microeconomic effects of innovation. **Journal of Economic Literature**, v. 26, n. 3, p. 1120-1171, 1988.

ÉPOCA NEGÓCIOS. **A Botica tem a receita**. Anuário Época Negócios 100.2008. Disponível em <http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,,ERT23593-16370,00.html>. Acesso em 10/07/2015.

EXAME. **As 50 empresas mais inovadoras do Brasil**. Boticário lidera. 25/08/2014. Disponível em <http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/as-50-empresas-mais-inovadoras-do-brasil-boticario-lidera>. Acesso em 10/07/2015.

FEFERMAN, I. **Inovação como diferencial estratégico**. Casos Fundação Dom Cabral, Nova Lima, 2010, CF 1004. Disponível em <http://www.fdc.org.br/professorespesquisa/nucleos/Documents/0903.pdf>. Acesso em 10/06/2015.

FREEMAN, C. **La Teoría Económica de la Innovación Industrial**. Alianza Editorial, 1975.

GRUPO BOTICÁRIO. **Cinco anos do grupo Boticário**. Disponível em <http://grupoboticario.com.br/pt-br/institucional/Paginas/default.aspx>. Acesso em 10/07/2015.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

INSTITUTO PROTETORES DA PELE. **Resposta oficial do Grupo Boticário ao Instituto Protetores da Pele**. Disponível em <http://protetoresdapele.org.br/resposta-oficial-do-grupo-boticario-ao-instituto-protetores-da-pele/>. Acesso em 06/06/2015.

JASPER, F. **Um lugar que cheira a inovação**. Jornal Gazeta do Povo. 20/03/2013. Disponível em <http://www.gazetadopovo.com.br/economia/um-lugar-que-cheira-a-inovacao-b2z0d6oqny8dvxrdbbnrbdetq>. Acesso em 27/05/2015.

LIMA, M. **Grupo Boticário desiste, pela 1ª vez, de um negócio**. Estadão. 28, 27/08/2013. Disponível em <http://www.gazetadopovo.com.br/economia/um-lugar-que-cheira-a-inovacao-b2z0d6oqny8dvxrdbbnrbdetq>. Acesso em 10/07/2015.

MANUAL DE FRASCATI. **Metodologia proposta para levantamentos sobre pesquisa e desenvolvimento experimental**. Ed. F-Iniciativas, 2013.

MANUAL DE OSLO. **Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação**. Terceira edição. FINEP, 2005.

FERNANDEZ, A. **Beleza de alta performance**. Meio e Mensagem. 2014. Disponível em <http://ceos.meioemensagem.com.br/ceos/entrevista/Artur-Grynbaum.html>. Acesso em 20/05/2015.

MARTINS, G. A.; LINTZ, A. **Guia para elaboração de monografias e trabalho de conclusão de curso**. São Paulo: Atlas, 2000.

QUADROS, R. **Padrões de gestão da inovação tecnológica em empresas brasileiras: as diferenças por tamanho, nacionalidade e setor de negócios**. Relatório de Pesquisa para o CNPq. DPCT/UNICAMP.2005. Campinas.

REVISTA MUNDO INNOVA. **Entrevista com Artur Grynbaum**. 2009. Disponível em <https://vimeo.com/3552783>. Acesso em 20/05/2015.

RIOS, C. **Grupo Boticário fecha a Skingen**. Jornal Gazeta do Povo. 18/08/2013. Disponível em <http://www.gazetadopovo.com.br/economia/grupo-boticario-fecha-a-skingen-bk0v4tx3dfbkh47sclzss0ocu>. Acesso em 27/05/2015.

SCHUMPETER, J. **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1982.

SIMANTOB, M. **A importância da inovação para a sobrevivência das organizações**. FNQ em Revista. v. 28, Jul. 2008. Disponível em <http://www.fnq.org.br/informe-se/artigos-e-entrevistas/entrevistas/a-importancia-da-inovacao-para-a-sobrevivencia-das-organizacoes>. Acesso em 08/07/2015

SMITH, K. Innovation as a System Phenomeno: Rethinking the Role of Policy. In: **Innovation Management Studies**, v. 1, n. 1. 2000, p. 73-102.

STRACHMAN, E., DEUS, A. S. de. Instituições, inovações e sistemas de inovação: interações e precisão de conceitos. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, v. 26, n. 1, p. 575-604, jun. 2005.

TIDD, J., BESSANT, J.; PAVITT, Keith. (2005) **Managing Innovation**: integrating technological, managerial organizational change. 3 ed. McGraw-Hill, New York.

YIN, R. **Estudo de caso**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## GESTÃO DE RESÍDUOS SÓLIDOS E COLETA SELETIVA: ANÁLISE DAS AÇÕES EM UM MUNICÍPIO FLUMINENSE

**Gardênia Mendes de Assunção Santos**

Universidade Federal Fluminense-Brasil

Niterói – Rio de Janeiro

**Liana Cid Bácia**

Universidade Federal Fluminense-Brasil

Niterói – Rio de Janeiro

**RESUMO:** Os problemas relacionados aos resíduos sólidos, são amplamente debatidos e objeto de estudos e discussões, visto que, estes constituem-se como um problema nos centros urbanos. Com o objetivo de resolver esse problema, no Brasil foi instituída a Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS), aprovada pela Lei 12.305/10 que estabelece como deve ser feita a gestão dos resíduos sólidos. Entre os instrumentos criados pela PNRS, estão os planos de resíduos sólidos, a coleta seletiva, os sistemas de logística reversa e a responsabilidade compartilhada pelo ciclo de vida dos produtos, com o objetivo da correta destinação dos resíduos. O descarte adequado dos resíduos sólidos é capaz de evitar impactos ambientais negativos e fornecer um novo ciclo aos resíduos por meio da reciclagem. Baseado nesse contexto, esta pesquisa tem como objetivo verificar como é realizada a gestão dos resíduos sólidos na cidade de Niterói-RJ e quais as opções os moradores possuem para

descartar seus resíduos de forma adequada. O resultado mostrou que além da convencional realizada porta a porta, a existência de serviços variados de coleta seletiva, através dos pontos de entregas voluntária (PEVs), Ecoclin e Ecoenel, distribuídos em 17 bairros da cidade.

**PALAVRAS-CHAVE:** Resíduos Sólidos; Coleta Seletiva; Logística Reversa; Reciclagem;

**ABSTRACT:** Solid waste causes problems in urban centers that are widely debated and object of studies and discussions. In order to solve this problem, in Brazil the National Solid Waste Policy (PNRS) was established and approved by Law 12,305 / 10, which establishes how to manage solid wastes. There are instruments created by the PNRS: as solid waste plans, selective collection, reverse logistics systems and shared responsibility for the product life cycle, with the objective of the correct disposal of waste. Proper solid waste disposal is able to avoid negative environmental impacts and provide a new waste cycle through recycling. Based on this context, this paper aims to verify how the solid waste management is carry out in Niterói City- RJ, and to verify what kind of options the residents have to dispose of their waste properly. The result shows that in addition to the conventional door-to-door, the existence of various selective collection services through the voluntary delivery points (PEVs), Ecoclin

and Ecoenel, distributed in 17 city districts.

**KEYWORDS:** Solid waste; Selective collection; Reverse logistics; Recycling;

## 1 | INTRODUÇÃO

Os resíduos sólidos urbanos constituem-se como com um problema nas grandes cidades. A destinação incorreta desses resíduos gera impactos negativos ao meio ambiente, contribuindo para a proliferação de doenças. Com o objetivo de resolver esse problema, foi aprovada no Brasil, a Lei 12.305 de agosto de 2010 que institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS). Essa lei tem por objetivo o desenvolvimento sustentável, a ecoeficiência, a proteção da saúde pública, gestão integrada de resíduos sólidos, redução do volume e da periculosidade dos resíduos perigosos, e o incentivo à reciclagem (BRASIL, 2010).

Para Zaneti (2003) os resíduos sólidos surgem como uma das mais sérias ameaças ao meio ambiente e conseqüentemente aos organismos que nele vivem, fazendo-se necessário que ações sejam realizadas no sentido de reduzir os impactos que esses resíduos possam gerar. Além dos problemas decorrentes do acúmulo de resíduos sólidos, os impactos negativos causados ao meio ambiente, é um dos mais graves.

O processo tem se agravado ao longo do tempo diante da falta de ações efetivas que minimizem esses problemas. “Como o passar dos anos vem piorando cada vez mais a situação, podendo tornar irreversíveis problemas que não são observados pelo homem, e mesmo quando são discutidos ficam apenas no campo epistemológico ou do discurso” (SANTOS 2009, conforme MIRANDA e STEUER 2014, p. 237).

Diante disso, esta pesquisa, tem como objetivo, verificar como é realizada a gestão dos resíduos sólidos na cidade de Niterói-RJ e quais são as opções que os moradores possuem para descartar seus resíduos de forma adequada. Assim, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: analisar a gestão dos resíduos em nível de Brasil e no município; identificar as ações que visem conscientizar a população da necessidade da destinação correta dos resíduos no município; identificar a existência ou não de programas alternativos de gestão de resíduos oferecidos à população.

A pesquisa está estruturada em cinco partes. Na primeira parte, a introdução, apresenta-se a proposta da pesquisa. Na segunda parte, fundamentação teórica, apresenta-se as bases referenciais que fundamentam o estudo. A terceira consta a metodologia utilizada. Na quarta apresenta-se os dados da pesquisa e as análises dos resultados. Na quinta as considerações finais, seguidas das referências.

## 2 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Apresenta-se nesse tópico as bases referenciais que fundamentam o tema, gestão de resíduos sólidos e coleta seletiva, as determinações legais no Brasil e o processo de gestão da coleta seletiva no município objeto de estudo.

### 2.1 Resíduos Sólidos E Os Problemas Ambientais

Os resíduos sólidos urbanos constituem-se como um dos maiores problemas e causadores de impactos negativos ao meio ambiente. O aumento na produção de resíduos tem sua relação atribuída à Revolução Industrial, período em que as economias desenvolveram um “*take-make*” - “consumir e dispor”, caracterizado por um padrão de crescimento baseado no modelo linear de produção e no pressuposto de que os recursos eram abundantes, disponíveis, de fácil acesso e barato para eliminar (COMISSÃO EUROPEIA, 2014).

Como consequências a degradação ambiental, através do uso indiscriminado dos recursos naturais resultante das grandes transformações na capacidade produtiva. (DIAS, 2011). A Consequência desse fato foi o aumento da produção, com o uso de maior quantidade matéria-prima para atender a demanda do crescimento populacional e de suas necessidades, o que contribuiu para a aceleração do processo que ao longo do tempo, diante do contexto de uma sociedade consumista, tem se mostrado mais acentuado.

Outro problema relacionado ao aumento dos resíduos sólidos, está relacionado pela introdução no mercado de produtos descartáveis. Considerados pela facilidade de manuseio, tiveram forte aceitação pela população, contribuindo no aumento de resíduos, “esses materiais tornaram-se os preferidos da população economicamente privilegiada, gerando uma enorme quantidade de materiais descartáveis e poluentes, o que vem ocasionando uma forte agressão ao meio ambiente.” (ZANETTI 2003, p. 21). Apesar do potencial de reciclagem, muito do que é consumido não tem a destinação final adequada.

No Brasil, a (PNRS), instituída pela Lei 12.305, prevê a redução na geração de resíduos, tendo como proposta a prática de hábitos de consumo sustentável e um conjunto de instrumentos para propiciar o aumento da reciclagem e da reutilização dos resíduos sólidos. (BRASIL, 2010).

Entre os princípios e instrumentos regulatórios da PNRS, está a responsabilidade compartilhada pelo ciclo de vida do produto e a logística reversa. A responsabilidade compartilhada pelo ciclo de vida dos produtos, conforme Artigo 30, parágrafo único da referida lei, tem por objetivo:

I - Compatibilizar interesses entre os agentes econômicos e sociais e os processos de gestão empresarial e mercadológica com os de gestão ambiental, desenvolvendo estratégias sustentáveis;

II - Promover o aproveitamento de resíduos sólidos, direcionando-os para a sua

cadeia produtiva ou para outras cadeias produtivas;

III - Reduzir a geração de resíduos sólidos, o desperdício de materiais, a poluição e os danos ambientais;

IV - Incentivar a utilização de insumos de menor agressividade ao meio ambiente e de maior sustentabilidade;

V - Estimular o desenvolvimento de mercado, a produção e o consumo de produtos derivados de materiais reciclados e recicláveis;

VI - Propiciar que as atividades produtivas alcancem eficiência e sustentabilidade;

VII - Incentivar as boas práticas de responsabilidade socioambiental. (BRASIL, LEI 12.305/10).

O Ciclo de vida dos produtos tem ainda sua regulamentação através da NBR ISO 14040 de 2001 que é a Avaliação do Ciclo de Vida do Produto (ACV). De acordo com essa norma a ACV estuda os aspectos ambientais e os impactos potenciais ao longo da vida de um produto desde a aquisição da matéria-prima, passando por produção, uso e disposição final. A norma prevê ainda as categorias gerais de impactos ambientais que necessitam ser consideradas e incluem o uso de recursos, suas consequências à saúde humana e os impactos ecológicos (ISO 14040, p.02). Percebe-se que o Brasil já avança, mas de forma lenta, em direção a uma economia ecológica, mas possui importantes instrumentos que podem contribuir para sua efetivação.

A norma NBR ISO 10004, de 2004 define a classificação de acordo com características como, os considerados nos estados sólidos e semissólidos, são os que resultam de atividades de origem industrial, doméstica, hospitalar, comercial, agrícola, de serviços e de varrição os resíduos sólidos podem ser classificados quanto à sua periculosidade resultantes de suas propriedades físicas, químicas ou infectocontagiosas. Outra característica apresentada é em relação à toxicidade, que é o potencial tóxico de provocar, em menor ou maior grau um efeito adverso decorrente de seu contato seja por inalação, ingestão ou absorção cutânea. (ABNT, 2004). Diante das características apresentadas observa-se a necessidade do manejo e descarte adequado desses resíduos em decorrência de seus impactos.

## **2.2 Logística Reversa e Reciclagem no Brasil**

A logística reversa representa um conceito que tem sido difundido no país nos últimos anos, diante da necessidade de redução dos resíduos especialmente com relação ao descarte de embalagens quem tem sua logística de retorno obrigatória. A ideia do o ciclo reverso “ao contrário”, significa a volta da embalagem do consumidor para a indústria. Nesse sentido a logística empresarial precisa ser responsável por todo o fluxo de operações, a logística reversa, para que o retorno de bens pós-venda e pós-consumo retornem ao ciclo produtivo (INPEV, 2013).

No Brasil, existe uma série de leis e normas que regulamentam a logística reversa,



a Lei nº 7.802, de 1989, regulamentada pelo Decreto nº 4.074/2002 que dispõe sobre as embalagens de defensivos agrícolas, desde seu projeto até a fiscalização e controle de sua destinação final. A Resolução CONAMA Nº 465, de 2014, dispõe sobre os requisitos e critérios técnicos mínimos necessários para o licenciamento ambiental de estabelecimentos destinados ao recebimento de embalagens de agrotóxicos e afins, vazias ou contendo resíduos. Outras normas e leis regulamentam a logística, como por exemplo, embalagens de óleos lubrificantes, lâmpadas fluorescentes, pneus, medicamentos, pilhas e baterias.

A logística reversa, é definida no Artigo 33, da Lei 12.305/10, da PNRS, e consiste no retorno das embalagens dos produtos após o uso pelo consumidor, de forma independente do serviço público de limpeza urbana e de manejo dos resíduos sólidos, sendo responsáveis por esse retorno, os fabricantes, importadores, distribuidores e comerciantes de agrotóxicos, seus resíduos e embalagens, assim como outros produtos cuja embalagem, após o uso, constitua resíduo perigoso, observadas as regras de gerenciamento de resíduos perigosos; pilhas e baterias; pneus, embalagens de óleos lubrificantes, lâmpadas fluorescentes de vapor de sódio, mercúrio e de luz mista e também produtos eletroeletrônicos e seus componentes. (BRASIL, 2010, ARTIGO 33)

De acordo com o Decreto nº 7.404/2010 os sistemas de logística reversa são implementados e operacionalizados por meio de regulamentos, acordos setoriais firmados entre o poder público e os fabricantes, importadores, distribuidores ou comerciante, no sentido consolidar a responsabilidade compartilhada pelo ciclo de vida dos produtos. E ainda por termos de compromisso, que devem ser homologados pelos órgãos ambientais competentes, entres todos os envolvidos na logística reversa (BRASIL, 2010).

Dados da Associação Brasileira de Empresas de Limpeza Pública e Resíduos Especiais (ABRELPE 2015; 2016), mostram os números da logística reversa e da reciclagem que foram:

- **Embalagens de agrotóxicos**, 45.537 de embalagens vazias, tiveram destinação adequada em 2015, cerca de, 94% das embalagens plásticas primárias, que entram em contato direto com o produto, e cerca de 80% do total de embalagens vazias de defensivos agrícolas que são comercializadas, foi registrado um aumento de 7% em relação à 2014. 2016, 44.528 toneladas de embalagens vazias de defensivos agrícolas foram coletadas, o que correspondeu a 94%, desse percentual 90% foram enviadas para reciclagem e 4% para incineração. Apesar na redução na quantidade de embalagens coletadas, houve um aumento de 2% na recuperação.
- **Embalagens de óleo Embalagens de óleo lubrificante** de 5.015 toneladas coletadas, foram enviadas para reciclagem 4.705, o que correspondeu a aproximadamente 94%, em 2015. No entanto em 2016, houve uma queda de 7,6% em relação ao ano anterior.
- **Pneus inservíveis**, até o final de 2014 foram coletados e corretamente

destinados 3 milhões de toneladas de pneus inservíveis, o equivalente a 600 milhões de pneus de passeio. Em 2016, os fabricantes nacionais de pneus destinaram de forma ambientalmente correta 404.328,13 toneladas de pneus inservíveis.

Com relação à reciclagem de alumínio, papel e plásticos, os resultados foram (ABRELPE, 2015; 2016):

- **Lata de alumínio** em 2014 atingiu o índice de 98,4%, que corresponde a 261 mil toneladas recicladas, seguido pelo Japão com 87,4% e Estados Unidos com 66,5%. Em 2015, a produção de alumínio primário no Brasil atingiu a marca de 962 toneladas quantidade inferior à produzida no ano anterior, que foi de 1.304 toneladas. A reciclagem em 2015, atingiu o índice de 97,9%, que corresponde a 292,5 mil toneladas.
- **Papel-** A reciclagem anual de papéis é obtida pela divisão da taxa de recuperação de papéis com potencial de reciclagem pela quantidade total de papéis recicláveis consumidos no mesmo período. Em 2015, o Brasil registrou uma taxa de recuperação de 63,4%, com crescimento de aproximadamente 4% em relação ao ano anterior.
- **Plásticos-** Os dados disponíveis sobre a reciclagem de plásticos no Brasil provem da indústria de reciclagem mecânica dos plásticos, que converte os materiais plásticos descartados pós-consumo em grânulos passíveis de serem utilizados na produção de novos artefatos plásticos.

O consumo aparente de plásticos atingiu, em 2015, a quantidade de 6,99 milhões de toneladas, representando um decréscimo de cerca de, 9,8% em relação a 2014. Dentre os diversos tipos de plásticos utilizados, os dados disponíveis indicam que a reciclagem de PET diminuiu em 2015 com um índice de 51% (ABRELPE, 2015).

### 2.3 O Panorama da Coleta Seletiva no Brasil

Panorama sobre resíduos sólidos urbanos, ou resíduos domésticos (RDO), divulgado pela Secretaria Nacional de Saneamento Ambiental, através do Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento (SNIS-RS) no período de 2013 a 2015, apurou que a coleta seletiva é praticada em 1.256 dos 3.520 municípios participantes do diagnóstico, 63,2% do total do país, o que representou uma amostra de 35,7% universo, do universo de 5.570.

De acordo com o panorama, a cobertura de coleta domiciliar atende 98,6% da população, mas ainda há um déficit de 2,6 milhões de habitantes das cidades brasileiras, sendo aproximadamente 50% na região Nordeste, 20% na região Sudeste, 19% na região Norte e o restante 6% para as regiões Sul e Centro-Oeste (SNIS-RS, 2017).

As informações são fornecidas por órgãos gestores dos serviços nos municípios, podendo ser uma autarquia, departamento ou secretaria. Os dados referentes ao período são apresentados no quadro a seguir:

Situação quanto à existência	Quantidade de Municípios				Em percentuais			
	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016
<b>de coleta seletiva</b>								
Municípios <b>COM</b> Coleta Seletiva	1.161	1.322	1.256	1.215	20,8	23,7	22,5	21,8
Municípios <b>SEM</b> Coleta Seletiva	2.411	2.443	2.264	2.455	43,3	43,9	41	44,1
<b>Sem informação</b>	1.998	1.805	2.050	1.900	35,9	32,4	37	34,01
<b>TOTAL</b>	<b>5.570</b>	<b>5.570</b>	<b>5.570</b>	<b>5.570</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Quadro 01: Evolução do índice de ocorrência do serviço de coleta seletiva de RDO dos municípios participantes de 2013 a 2016, segundo situação quanto à existência – SNIS-RS

Fonte: Ministério das Cidades - SINIS-RS-2017;2018

De acordo com o relatório, apesar da redução em 6,5% referente ao período 2013-2015, a elevação do número de municípios para os quais não se tem informação que passou de 1.805 em 2014, para 2.050 em 2015. Os dados sugerem que houve uma elevação no índice de municípios com coleta seletiva, em 5%, mas ainda em pouco mais de 22% no total (SINIS-RS, 2017).

Em 2016, a pesquisa abrangeu 3.670 municípios contra 3.520 na anterior, ou seja, houve uma redução no percentual sem informação que caiu 2,7 pontos percentuais, contudo, resultando ainda num déficit de 1.900 municípios. Os 1.215, dos 3.670 municípios participantes, com coleta seletiva representam 33,1% deste universo e 21,8% quando considerada também a parcela dos “sem informação”. Isso justifica a diferença nos percentuais que se mostram elevados em relação a 2015. (SINIS-RS, 2018).

A pesquisa Ciclossoft da associação sem fins lucrativos de incentivo à reciclagem, Compromisso Empresarial para a Reciclagem (CEMPRE), com resultados até 2016 indica que de 1.055 municípios brasileiros, 18% operam com coleta seletiva. Desses 40%, são da região Sul (421); 41% na região Sudeste (434); 10% na região Nordeste (102); 8% na região Centro-Oeste (84); e 1% na região Norte (14). O modelo de coleta seletiva representa 29% porta a porta; 54% Pontos de Entregas (PVs) e 54% através de cooperativas (CICLOSOFT/CEMPRE, 2016).

De acordo com a ABRELPE, a quantidade de resíduos sólidos urbanos coletados em 2015 cresceu em todas as regiões, em comparação ao ano anterior; a região Sudeste foi responsável 52,6% do total e apresentou o maior percentual de cobertura dos serviços de coleta do país. No entanto, em 2016, houve uma redução para 52,5%.

Do total de municípios pesquisados em 2015, 3.859 apresentaram iniciativa de coleta seletiva. Em 2016, esse número chegou a 3.878, ressaltando que nem todos os municípios tem uma cobertura total de atendimento. (ABRELPE, 2015;2016).

Os municípios com coleta seletiva, acordo com a ABRELPE, estão apresentados no quadro 02:

COLETA SELETIVA	REGIÕES															BRASIL		
	NORTE			NORDESTE			CENTRO -OESTE			SUDETESTE			SUL					
	2014	2015	2016	2014	2015	2016	2014	2015	2016	2014	2015	2016	2014	2015	2016	2014	2015	2016
SIM	239	258	263	767	884	889	175	200	202	1.418	1.450	1.454	1.009	1.167	1.070	3.608	3.859	3.878
NÃO	211	192	187	1.029	910	905	292	267	265	250	218	214	182	124	121	1.962	1.711	1.692
TOTAL	450			1.794			467			1.668			1.191			5.570		

## 02: Quantidade de municípios com coleta seletiva

Fonte: ABRELPE Panorama dos Resíduos Sólidos no Brasil, 2015; 2016

Observa-se uma pequena evolução em todas as regiões no período analisado, em 2014, os municípios com coleta seletiva representavam 65%, passando para 69% em 2015 e 70% em 2016. Outro ponto destacado nos relatórios é em relação à disposição final de RSU em aterro sanitário, que apresentou sinais de evolução não muito expressivos, com a maioria dos resíduos coletados, 58,4% em 2014, 58,7% em 2015, e 58,4% em 2016, sendo encaminhados para aterros sanitários, que se constituem como unidades adequadas (ABRELPE, 2015;2016).

O aterro sanitário é o local preparado para receber resíduos, sendo formado por técnicas para reduzir os impactos socioambientais do tratamento de resíduos sólidos. No aterro sanitário, a preparação do local, é feita através de um prévio nivelamento de terra e impermeabilização total do solo, o que impede a contaminação do solo e do lençol freático, diferentemente do que ocorre no aterro controlado e locais onde os resíduos são dispostos a céu aberto, os lixões.

O aterro controlado, por sua vez, é considerado uma fase intermediária entre o lixão e o aterro sanitário, cuja característica consiste no cuidado de, diariamente, cobrir os resíduos sólidos com uma camada de terra ou outro material de forração visando diminuir a incidência de insetos e outros animais transmissores de doenças (IBGE, 2011). Observa-se que são medidas alternativas e que não resolvem o problema, apenas minimizam os impactos.

Os resíduos destinados aos aterros controlados representaram em 2014 24,2%; 24,1% em 2015 e 24,2% em 2016. Destaca-se também, de acordo com os dados, que é grande a quantidade de resíduos com destinação inadequada, ou seja, enviados aos lixões, em 2014, 17,4% foram enviados para esses locais, 2015, 17,2% e 2016 17,4%, observa-se um aumento, o que pode representar mais de 81.000 toneladas por dia em todas as regiões (ABRELPE, 2015; 2016). Destaca-se que, os resíduos destinados aos aterros sanitário, controlado e aos lixões, apresentam um percentual elevado, isso

mostra a falta de um planejamento direcionado para a correta destinação no sentido de incentivo à coleta seletiva e a reciclagem.

Ressalta-se que a coleta seletiva pode ser classificada como um sistema de recolhimento dos resíduos recicláveis, como vidro, papel, plástico e metal, que pode ser implantado em municípios, bairros, escolas, entre outros locais. O objetivo desse sistema é reaproveitar e reintroduzir esses resíduos no ciclo produtivo, trazendo como contribuição a redução da poluição, a economia de recursos naturais ou até mesmo potencial econômico (SOUSA *et al*, 2016).

O incentivo à coleta seletiva pode ser obtido através da conscientização da população, através de um trabalho colaborativo para a entrega dos resíduos, através da instalação de Pontos de Entregas Voluntárias (PEVs) em locais estratégicos. Podem existir diversos PEVs no mesmo município, de forma que pessoas de diferentes bairros possam participar da coleta seletiva.

### 3 | METODOLOGIA DA PESQUISA

Para realização desta pesquisa, utilizou-se a metodologia qualitativa descritiva, pois buscou-se descrever as ações no sentido de promover a coleta seletiva (GIL, 2008). Através de pesquisa documental que teve como base o Diagnóstico sobre Manejo de Resíduos Sólidos, 2015, do Ministério das Cidades, a Radiografia da Coleta Seletiva-Pesquisa Ciclosoft de 2016, disponível no site da CEMPRE, e o Panorama dos Resíduos Sólidos no Brasil, 2015 e 2016, da ABRELPE. As informações coletadas a partir dessas fontes permitiram verificar o processo da coleta seletiva nos municípios brasileiros no período de 2014 a 2015.

Esta pesquisa foi estruturada na forma de um estudo de caso, o que para Yin (2005, p.32), se configura com uma análise que, “investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Partindo dessa reflexão, a proposta da pesquisa foi de identificar as ações desenvolvidas com relação à gestão de resíduos sólidos e a coleta seletiva, tendo como objeto de estudo um município fluminense. Os dados sobre o serviço de limpeza e os pontos entrega voluntária (PEVs), foram coletados no site da Companhia de Limpeza Pública (CLIN).

#### 3.1 Campo da Pesquisa e Coleta de Dados

Para a caracterização do estudo de caso tendo como objeto o município de Niterói, realizou-se uma pesquisa no site da Companhia de Limpeza (CLIN) para a coleta de dados sobre o serviço de limpeza urbana e o mapeamento dos locais de entregas voluntárias, os PEVs, onde a população possa entregar seus resíduos sólidos de forma que estes tenham uma destinação adequada.

## 4 | APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Apresenta-se nesse tópico, os resultados da pesquisa e as discussões dos mesmos.

### 4.1 A Coleta Seletiva no Município de Niterói

Niterói é um município do Estado do Rio de Janeiro com uma população de 487.562 em 2010, e estimada em 499.088 em 2017, de acordo com o IBGE. O município é pioneiro na iniciativa da coleta seletiva no país. De acordo com Eigenheer e Ferreira (2015), a coleta seletiva nasceu da combinação de esforços da Universidade Federal Fluminense (UFF) e do Centro Comunitário de São Francisco (CCSF), a associação de moradores do bairro, ainda na década de 40. O que motivou o desenvolvimento da pesquisa no referido município.

O serviço de limpeza urbana é realizado pela Companhia Municipal de Limpeza Urbana de Niterói (CLIN). De acordo com a CLIN, o serviço de limpeza inicialmente era realizado apenas com a coleta de porta em porta, porém, como forma de expandir o atendimento à população, foram instalados mais de 20 Pontos de Entregas Voluntárias (PEVs) de resíduos sólidos, em diferentes bairros. (CLIN, 2017).

Além dos PEVs de Niterói existem desde 2005, ecopontos chamados de Ecoclin, em um total de sete pontos de coleta distribuídos pelo município. Além dos resíduos domésticos tradicionais, como plástico, papel, vidro e papelão, os Ecoclin recebem pilhas e óleos. (CLIN, 2017). Foi identificado no município, além dos PEVs e das Ecoclin, o Ecoenel da empresa Enel que atua em parceria com a CLIN e trata-se de um projeto praticado em ecopontos, pontos de recebimento de resíduos sólidos domésticos, existente há 10 anos. O Grupo Enel de energia é responsável por 218 ecopontos em 42 cidades e bonifica a população que recicla seu lixo com descontos na fatura de energia. (ENEL, 2017).

As localizações dos pontos de coleta podem ser encontradas nos sites da Enel e da Clin. O quadro a seguir apresenta a distribuição dos pontos de coleta na cidade.



BAIRROS	PONTOS DE COLETA		
	ECOCLIN	ECOENEL	PEV
Bairro de Fátima		X	X
Barreto	X		
Cafubá	X	X	
Centro		X	
Charitas		X	
Engenhoca	X	X	
Icaraí	X	X	
Ingá		X	X
Itaipu	X	X	
Jurujuba		X	X
Largo da Batalha		X	
Largo do Marrão		X	X
Maceió		X	X
Pendotiba	X		
Piratininga	X		
Santa Bárbara	X	X	
São Francisco		X	X

Quadro 03-Pontos de Entrega Voluntária de Resíduos

Sólidos Domésticos em Niterói

Fonte: CLIN, 2017; ENEL, 2017 (adaptado pelas autoras)

O município possui 52 bairros, foram identificados somente 17 bairros com pontos de coleta, o que representa um percentual de 32,7% e ainda, que 11 possuem dois locais de entrega dos resíduos, ou seja, mais uma opção de descarte adequado de resíduos sólidos. De acordo com informações no site da CLIN, todo resíduo coletado seletivamente na cidade de Niterói é doado para duas cooperativas de catadores.

Ressalta-se que, de acordo com o Ministério das Cidades, Sistema de Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento, em 2016, a produção de resíduos domiciliares no município foi de 333.894,60 toneladas, desse total, 215.344,60 foram enviados para aterro sanitário, o que corresponde a 65% (SINIS-RS, 2016).

Com relação aos números da reciclagem, as informações no site da CLIN, são de que cerca de 4,5% de todo resíduo produzido na cidade é reciclado. Esse percentual é considerado baixo em relação à quantidade produzida. A meta de aumentar o percentual de reciclagem, é apresentada pela companhia através de projetos de incentivos para que esse número aumente pelo menos para 10% nos próximos quatro anos, conforme informações no site. Entre os projetos estão o Recicla Niterói, implantado em 2005 e o Curumim, este direcionado a incentivar crianças a adotar hábitos sustentáveis. (CLIN, 2017).

Percebe-se que a cidade de Niterói apresenta opções para a população descartar seu lixo de forma adequada, porém deve-se verificar a localização desses postos, já que são mais 400.000 habitantes e 52 bairros no município. O que se pode observar

a partir dessas informações, é a necessidade de um melhor planejamento para a localização dos pontos em locais mais estratégicos, como por exemplo, no centro da cidade, onde além da concentração de atividades comerciais existentes, agrega muitas residências, o que conseqüentemente contribui para a grande produção de resíduos sólidos nessa área.

De acordo com a Ecoenel (2017), 32.624 toneladas de resíduos sólidos foram retiradas do meio ambiente, 236.914 pessoas foram influenciadas e 134.129.606KW/h de energia economizada com a reciclagem da Ecoenel. (ENEL, 2017).

## 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

A destinação adequada dos resíduos precisa ser vista como uma responsabilidade não só do poder público, mas também da sociedade como um todo, pois as questões ambientais não dizem respeito somente à produção, mas também ao consumo. No entanto, o Estado precisa criar mecanismo que possam efetivar essas ações. Nesse sentido, a proposta desta pesquisa foi de verificar como é realizada a gestão dos resíduos sólidos na cidade de Niterói-RJ e quais são as opções que os moradores possuem para descartar seus resíduos sólidos de forma adequada, além da coleta porta a porta realizada pelo serviço público de limpeza.

Para atingir o objetivo realizou-se um mapeamento dos postos pela cidade e verificou-se que dos 52 bairros do município, 17 possuem postos que recebem resíduos sólidos para reciclagem ou descarte apropriado. Constatou-se a existência de um serviço conjunto entre a prefeitura, através da companhia de limpeza e a empresa de energia elétrica, que para incentivar a população com a coleta seletiva, oferece desconto na conta de energia.

Através do levantamento das fontes constatou-se também, que menos da metade dos bairros de Niterói foram contemplados com os pontos de coleta seletiva, sendo assim os moradores desses bairros precisam deslocar-se para outros bairros para descartar seus resíduos de maneira mais adequada. Mas existe um trabalho de conscientização por parte da prefeitura através do programa “Recicla Niterói”, implantado em 2005. Entre as ações do programa está a educação ambiental direcionada às crianças através do projeto Curumim, no sentido de incentivar hábitos sustentáveis.

Ressalta-se a limitação da pesquisa com relação às análises diante do período de alguns dados e da dificuldade de dados recentes. Como no caso do panorama dos resíduos sólidos cujos dados apresentam informações que não abrangem todos os municípios. Mesmo assim, compreendeu-se a importância, pois permitiu identificar as ações que estão sendo desenvolvidas e em que nível está evoluindo, tanto em nível de Brasil, quanto local, no caso de Niterói.

Sugere-se pesquisas futuras com a população de Niterói para identificar a satisfação, ou não, em relação ao número e localização dos postos de coleta seletiva.

Além disso, sugere-se também realizar entrevistas com funcionários desses postos e gestores da Enel e CLIN para verificar se existem estratégias para estimular a população a participar da coleta adequada dos resíduos sólidos. Espera-se que este estudo instigue outros pesquisadores a estudar sobre o assunto e que benefícios acadêmicos a respeito de coleta seletiva sejam trazidos.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **NBR ISO 14040**: Gestão ambiental - Avaliação do ciclo de vida - Princípios e estrutura, 2001

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **NBR 10004**: Resíduos sólidos – Classificação. 2004

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS DE LIMPEZA PÚBLICA E RESÍDUOS ESPECIAIS (ABRELPE). **Panorama dos resíduos sólidos 2015**. Disponível em: <<http://www.abrelpe.org.br/Panorama/panorama2015.pdf>>. Acesso em: 07/08/2017.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS DE LIMPEZA PÚBLICA E RESÍDUOS ESPECIAIS (ABRELPE). **Panorama dos resíduos sólidos 2016**. Disponível em: <[www.abrelpe.org.br/Panorama/panorama2016.pdf](http://www.abrelpe.org.br/Panorama/panorama2016.pdf)>. Acesso: em 10/01/2018.

BRASIL. Lei 12.305/2010 de 2 de agosto de 2010. **Política Nacional de Resíduos Sólidos**. [recurso eletrônico]. 2. ed. – Brasília: Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2012.

BRASIL. MINISTÉRIO DA AGRICULTURA. **Decreto nº 4.074, de 2002**. Dispõe sobre as embalagens de agrotóxicos. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/assuntos/insumos-agropecuarios/insumos-agricolas/agrotoxicos/legislacao>>. Acesso em 10/08/2017.

BRASIL. MINISTÉRIO DAS CIDADES. Secretaria Nacional de Saneamento Ambiental - SNSA Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento: **Diagnóstico do Manejo de Resíduos Sólidos Urbanos – 2016**. – Brasília: MCIDADES.SNSA, 2018

BRASIL. MINISTÉRIO DAS CIDADES. Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento. Disponível em: <<http://app3.cidades.gov.br/serieHistorica/#>>. Acesso em 10/01/2018.

BRASIL. MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE. **Decreto nº 7.404/2010**. Disponível em: <<http://www.mma.gov.br/cidades-sustentaveis/residuos-perigosos/logistica-reversa>>. Acesso em: 10/08/2017.

BRASIL. MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE. **Resolução CONAMA nº 465** de dezembro de 2014. Dispõe sobre os requisitos e critérios técnicos mínimos necessários para o licenciamento ambiental de estabelecimentos destinados ao recebimento de embalagens de agrotóxicos e afins, vazias ou contendo resíduos. Disponível em: <[www.mma.gov.br/port/conama/legiabre.cfm?codlegi=710](http://www.mma.gov.br/port/conama/legiabre.cfm?codlegi=710)>. Acesso em: 10/08/2017

COMISSÃO EUROPEIA (COM). **Towards a circular economy: a zero waste programme for Europe**. COM (2014)398final. Bruxelas: COM, 2014

COMPANHIA DE LIMPEZA DE NITERÓI (CLIN). **Plano de Gestão Integrada de Resíduos Sólidos**, 2017. Disponível em: <[http://www.clin.rj.gov.br/pdf/plano\\_de\\_gestao\\_integrada\\_de\\_residuos\\_solidos.pdf](http://www.clin.rj.gov.br/pdf/plano_de_gestao_integrada_de_residuos_solidos.pdf)>. Acesso em: 10/08/2017.

COMPROMISSO EMPRESARIAL PARA A RECICLAGEM (CEMPRE). **Radiografando a coleta seletiva, 2016**. Disponível em: <<http://cempre.org.br/ciclossoft/id/8>>. Acesso em: 10/08/2017.

DIAS, Reinaldo. **Gestão ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade**. 2 ed. São Paulo, Atlas, 2011.

EIGENHEER, E.M.; FERREIRA, J. A. Três décadas de coleta seletiva em São Francisco (Niterói/RJ): lições e perspectivas. In: **Eng. Sanit. Ambient.** vol.20 no.4 Rio de Janeiro Oct./Dec. 2015. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-41522015000400677](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-41522015000400677)>. Acesso em: 10/08/2017.

ENERGIAS ELÉTRICA BRASI (ENEL). **Revista Projeto Ecoenel 10 anos, 2017**. Disponível em: <<https://www.enel.com.br/content/dam/enel-br/quemsomos/iniciativas/ecoenel/Projeto%2010%20anos%20Ecoenel.pdf>>. Acesso em: 10/08/2017.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo, Atlas, 2008.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Atlas do Saneamento, 2011**. Cap. 09- Manejo dos Resíduos Sólidos. Disponível em: <[https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv53096\\_cap9.pdf](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv53096_cap9.pdf)>. Acesso em 10/01/2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Niterói Panorama, 2017**. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/v4/brasil/rj/niteroi/panorama>. Acesso em 10/08/2017.

INSTITUTO NACIONAL DE PROCESSAMENTO DE EMBALAGENS VAZIAS (INPEV). **Logística Reversa, 2013**. Disponível em: <<http://www.inpev.org.br/logistica-reversa/logistica-reversa-das-embalagens>>. Acesso em: 10/08/2017.

MIRANDA, M. J. de L. STEUER, I. R. W. Sobrevivência e geração de renda pela reciclagem: estudo de caso do lixão de CARPINA – PE. In: EL-DEIR, S. G.(org). **Resíduos sólidos: perspectivas e desafios para a gestão integrada**. 1. ed. Recife: EDUFRPE, 2014. p. 236-243

SOUSA, B. C. de. OLIVEIRA, D. R. L. de. CARVALHO, E. F. DUARTE, S. T. V. G (2016). **Diagnóstico das práticas relacionadas à coleta seletiva e reciclagem dos resíduos sólidos na região metropolitana de Patos – PB**. In: 8º Fórum internacional de resíduos sólidos, UFTPR, 2016.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Trad. Daniel Grassi - 2.ed. -Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZANETI, I. **Educação ambiental, resíduos sólidos urbanos e sustentabilidade. Um estudo de caso sobre o sistema de gestão de Porto Alegre, RS**. 2003. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Sustentável) – Universidade de Brasília, Brasília, 2003.

## IMPACTOS NA GESTÃO DA INOVAÇÃO EM UMA PEQUENA EMPRESA BENEFICIADA VIA SUBVENÇÃO ECONÔMICA.

**Rafael Dantas de Oliveira**

(Universidade Federal do Amazonas-UFAM)  
rafaeldantasoliveira@gmail.com

**Ricardo Jorge da Cunha Costa Nogueira**

(Universidade Federal do Amazonas-UFAM)  
ricardo.nogueira4001@gmail.com

**RESUMO:** O presente trabalho tem como objetivo analisar como a gestão da inovação de uma empresa de pequeno porte é impactada após a participação da mesma em projeto de subvenção econômica não reembolsável. Foi entrevistado empresário proprietário da empresa, por meio de um roteiro padrão com perguntas abertas definindo, assim, a metodologia do trabalho de natureza exploratória, de abordagem qualitativa, o método de análise é a análise de conteúdo. Os resultados mostraram a relevância e principais aspectos da participação da empresa nos projetos e de como ocorre à confluência com suas atividades ligadas à inovação cotidianas. Os principais resultados foram na estratégia da empresa onde a mesma teve projeto aprovado em ampliação à área de atuação e clientela atual, no que tange a estrutura organizacional não houveram alterações no corpo de colaboradores e nos processos cotidianos; As práticas e processos do projeto ocorrem em

paralelo as atividades rotineiras da empresa; quanto a comercialização de produtos não consolidou-se, até o momento, em que produtos novos ainda estão em desenvolvimento, tendo participação indireta dos consumidores finais neste processo; a cultura da inovação dentro da organização estudada não possui grande influência em suas atividades, onde o conhecimento não costuma ser compartilhado através de métodos padronizados; as relações externas da empresa foram diversificadas a partir do momento que a empresa participou de vários projetos ampliando-se parceria com organizações proponentes de editais e fornecedores.

**PALAVRAS-CHAVE:** Micro e Pequena Empresa, Gestão da Inovação, Subvenção econômica.

**ABSTRACT:** The objective of this work is to analyze how the innovation management of a small company is impacted after its participation in a non - refundable economic subsidy project. He was interviewed as a proprietary entrepreneur of the company, through a standard script with open questions thus defining the methodology of the work exploratory in nature, qualitative approach, the method of analysis is content analysis. The results showed the relevance and main aspects of the company's participation in the projects and how it occurs at the confluence

with its activities linked to daily innovation. The main results were in the strategy of the company where it had a project approved in extension to the area of activity and current clientele, regarding the organizational structure there were no changes in the staff and in the daily processes; The practices and processes of the project occur in parallel to the routine activities of the company; as far as the marketing of products has not been consolidated, so far, where new products are still under development, with indirect participation of final consumers in this process; the culture of innovation within the organization studied does not have a great influence on its activities, where knowledge is not usually shared through standardized methods; the company's external relations were diversified from the moment the company participated in several projects, expanding its partnership with bidding and bidding organizations.

**KEYWORDS:** Micro and Small Enterprise, Innovation Management, Economic Subsidy.

## 1 | INTRODUÇÃO

Tradicionalmente atribuía-se a vantagem competitiva de uma organização levando em consideração seu porte ou patrimônio, entretanto, com decorrer dos anos tal vantagem está presente nas organizações que conseguem estabelecer um elo sinérgico e positivo entre seus processos rotineiros e a inovação, movimentando conhecimentos, recursos e avanços tecnológicos que concebem a criação do novo, seja em seus produtos ou serviços e também nas formas como disseminam os mesmos no mercado (TIDD; BESSANT, 2015).

Como aponta Chesbrough (2010), um conjunto de práticas contínuas e integradas, que são pensadas e desenvolvidas mediante esforço organizacional para identificar e explorar oportunidades que permitam a conquista contínua de melhores resultados.

No que tange a gestão dessa capacidade inovativa O'connor et al. (2008) defendem que a chamada "gestão da inovação" deve ser concretizada por um sistema de base gerencial que capacite a organização a inovar de forma sistêmica, visando, sobretudo, a perenidade e aumento da competitividade organizacional em longo prazo.

As ações envolvendo especificamente inovações nas MPE's - Micro e Pequenas Empresas, de acordo com Garcia (2007), ocorrem de forma incipiente sendo justificada pelo reduzido valor absoluto de investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), em que a disponibilidade de instrumentos adequados a esse tipo de empresa poderia contribuir para acelerar o desenvolvimento tecnológico, aliados a minimização de grandes prejuízos para essas empresas.

Complementando a visão acima Sepúlveda (2013) postula que a função dos micro e pequenos empresários não se encerram apenas na gestão da empresa (capacidade de gerenciar), porém é estendida para a gestão da inovação (capacidade de inovar). A capacidade de inovação é condição sine qua non para a continuidade da empresa e o empresário não tem como fugir dessa realidade.

Os governos, por um lado, procuram incentivar o crescimento econômico por



meio do desenvolvimento da inovação e, apoiando projetos de P&D com potencial para gerar elevadas taxas de retorno como forma de estimular melhores condições de competitividade nacional (FELDMAN; KELLEY, 2006).

Os principais papéis do governo no que concerne à inovação tecnológica conforme Fonseca (2001) é o de prover os incentivos corretos ao desenvolvimento e à difusão de ideias por parte do setor privado (ações indiretas), além de promover um ambiente político, econômico e institucional que incentive as organizações a investir em ciência, tecnologia, pesquisa e desenvolvimento.

Este trabalho tende a contribuir com a pesquisa em modelos de gestão da inovação, focados nas MPE's. Para tal baseia-se em algumas premissas:

1) O processo de inovação que ocorre nas micro e pequenas empresas são diferenciados pelas suas características organizacionais e financeiras que, segundo Hirsch-Kreinsen (2008), apresentam peculiaridades em seus processos que as levam a caminhos de inovação diferentes daqueles realizados por grandes empresas e que devem ser considerados ao se analisar a capacidade de inovar dessas empresas;

2) Empresas contempladas em edital estadual ou nacional no modo subvenção econômica tem propensão maior à inovação e ao desenvolvimento de modelos de gestão específicos, pois a propensão de uma empresa inovar depende das oportunidades tecnológicas que ela tenha em seu ambiente e, também, da sua capacidade de reconhecer e explorar essas oportunidades segundo o Manual de Oslo (OECD, 2005).

Portanto, considerando estes aspectos, a questão norteadora deste trabalho é: De que forma a participação em projetos de inovação via subvenção econômica impacta o modelo de gestão da inovação de uma empresa de pequeno porte?

Neste sentido esse trabalho tem o objetivo de compreender como ocorre esta relação da gestão de inovação com os projetos de inovação aprovados via subvenção econômica, no contexto específico de uma pequena empresa, de modo a evidenciar algumas peculiaridades em seu formato de inovação.

Espera-se, desta forma, oportunizar que as MPE's compreendam melhor a dinâmica do seu processo de inovação e desta forma potencializem sua atuação por meio da gestão da inovação específica a seus objetivos e necessidades organizacionais. Assim como as possíveis oportunidades de inovação via subvenção econômica.

## **2 | REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Conceito de inovação**

Do ponto de vista histórico, os conceitos e tipos de inovação foram evoluindo em complexidade e entendimento. À luz dessa questão, prepara-se uma abordagem acerca das diversas percepções sobre os tipos de inovação e suas relações com os temas desta pesquisa.

Dentre os inúmeros conceitos relacionados à inovação, pode-se entender como a criação de um produto, serviço ou processo novo faz parte de um contexto muito mais amplo, no qual o conhecimento é recolhido e gerido de forma a ser traduzido em insumo dentro da cadeia de valor da inovação (ROPER; ARVANITIZ, 2012).

A aceção mais ampla e antiga do conceito de inovação, que aborda o fenômeno através de um prisma mais econômico, especificamente microeconômico, vem da visão histórica e das colocações onde é proposto por Schumpeter (1982, p.48 e 49):

Esse conceito [de inovação] engloba os cinco casos seguintes: 1) introdução de um novo bem – ou seja, um bem com que os consumidores ainda não estiverem familiarizados – ou de uma nova qualidade de um bem. 2) introdução de um novo método de produção, ou seja, um método que ainda não tenha sido testado pela experiência no ramo próprio da indústria de transformação, que de modo algum precisa ser baseada numa descoberta cientificamente nova, e pode consistir também em nova maneira de manejar comercialmente uma mercadoria. 3) Abertura de um novo mercado, ou seja, de um mercado em que o ramo particular da indústria em questão não tenha ainda entrado, quer esse mercado tenha existido antes ou não. 4) Conquista de uma nova fonte de oferta de matérias –primas ou de bens semimanufaturados, mais uma vez independentemente do fato de que essa fonte já existia ou teve que ser criada. 5) Estabelecimento de uma nova organização de qualquer indústria, como a criação de uma posição de monopólio (por exemplo, pela trustificação) ou a fragmentação de uma posição de monopólio.

Expandindo as percepções acerca da inovação, Johannessen, Olsen e Lumpkin (2001) definem inovação a partir da criação de novidade, usando este aspecto como principal diferencial. Estes autores utilizaram diferentes tipos de inovação para medi-las em seis tipos, ocorrendo a partir de seis distintas áreas: novos produtos, novos serviços, novos métodos de produção, abertura para novos mercados, novas fontes de fornecimento e novas maneiras de se organizar.

Ainda conceituando, pode-se frisar que a 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” (OECD, 2005, p. 55).

As atitudes e ímpetos dos empreendedores são as grandes molas propulsoras do sucesso da inovação na empresa e esta necessita ser transformada e traduzida em modelos de inovação dentro da organização (BERKHOUT et al., 2010).

## 2.2 Gestão da Inovação

Entendendo que a inovação deva ocorrer prioritariamente por meio de um processo formal, Montanha Junior et al. (2008) chamam atenção que tal situação pode estar visível em meio a um conjunto de processos notadamente desenvolvidos, após deliberação gerencial e estratégica, ao se explorarem atividades focadas especificamente voltadas para inovação, assim como podem também ser distribuídos por diversos macroprocessos de gestão de qualquer organização.

Tidd e Bessant (2015) acrescentam que a compreensão da inovação como um

processo demanda a necessidade de que ela seja gerida na forma de entradas, saídas, atividades e subprocessos, métodos de controle, objetivos, parâmetros e recursos.

Desta forma faz-se necessário ponderar que a inovação advém da decorrência de vários pequenos processos – de acordo com Baregheh, Rowley e Sambrook (2009), ou seja, um processo multiestágio pelo qual as empresas decompõem ideias em bens, serviços ou processos novos ou significativamente melhorados com o objetivo de prosperar, concorrer ou diferenciarem-se no mercado.

De acordo com Ma et al. (2012) existe uma série de capacidades que envolvem a gestão da inovação e que se fazem presentes em áreas e processos da organização, tais como estratégia, cultura de inovação, processos, produtos, serviços, tecnologias, capacidade intelectual, estrutura organizacional e parceiros.

Tais afirmativas sugerem que a questão da inovação dialoga diretamente com a capacidade gerencial e os modelos de gestão que as organizações adotam, onde Lopes et al. (2012) apresentam um estudo bibliométrico dos modelos de gestão da inovação e ressaltam que o tema vem sendo tratado sob diversas dimensões – tecnológica, organizacional, processos e produtos. Dentre suas principais constatações, identificam ainda a multidisciplinaridade do tema, e falta de concentração de publicações em autores específicos.

Na tentativa de listar as dimensões da gestão da inovação diversos autores e publicações demonstram o crescente interesse no tema. Pode-se destacar Yamaguishi (2014) aponta em seu trabalho cerca de seis itens que caracterizam o ambiente de inovação para as organizações, a saber: Estratégia, Modelo de negócio, modelo de inovação, execução, marketing e reinovação.

Em linha semelhante, Zawislak (2013) sintetiza e divide as grandes áreas ou dimensões da gestão da inovação em: desenvolvimento, gestão, operação e comercialização. Percebendo discreta diferença entre os vários autores e as pesquisas procurou-se realizar quadro que demonstrasse alguns destes entendimentos.

No Quadro 1, procura-se obter um comparativo de mais autores e das dimensões da gestão da inovação, também agrupando áreas correlatadas e tendo como uma base as descrições das dimensões nas pesquisas, sendo: Oliveira e Cândido (2008), Mazzola (2013) e Rizzoni (1994); Esta relação servirá como base para o desenvolvimento deste trabalho.

Yamaguishi (2014)	Zawislak et al.(2013)	Oliveira e Cândido (2008)	Mazzola (2013)	Rizzoni (1994)
<b>Estratégia</b>	<b>Desenvolvimento</b>	<b>Estratégia</b>	<b>Estratégia</b>	<b>Estratégia inovadora</b>
Definição de Mercado	Disparo do desenvolvimento			Estratégia corporativa
Tendências tecnológicas	Fluxo do desenvolvimento			
Estratégia Comunicação e Relacionamento				
<b>Modelo de Negócio</b>	<b>Gestão</b>		<b>Organização</b>	<b>Competências essenciais</b>
Análise Estratégica	Tomada de decisão			
Gestão de Portfólio	Foco de gestão			
Plano de Negócios	Modelo de Gestão			
<b>Modelo Inovação</b>		<b>Tecnologia e inovação</b>		<b>Principais inovações e origens</b>
Aquisição de conhecimento				
<b>Execução</b>	<b>Operação</b>	<b>Equipe</b>	<b>Processos internos</b>	<b>Características tecnológicas</b>
Modelo Gestão de Projetos	Programas de produção	Estrutura organizacional		
Estrutura organizacional	Melhorias de processo			
Técnicas de gestão de projetos				
<b>Marketing</b>	<b>Comercialização</b>			
Planejamento de Mkt	Canal de distribuição			
Lançamento	Definição de preço			
	mudanças comerciais			
<b>Reinovação</b>		<b>Aprendizagem Organizacional</b>	<b>Cultura</b>	<b>Pontos Fracos</b>
Aprendizado				
		<b>Ambiente</b>	<b>Ambiente externo</b>	<b>Setor</b>

QUADRO 1 - Comparativo entre referências dimensões gestão da inovação.

Fonte: O autor (2017)

Nesse cenário, a gestão da inovação é fator determinante para garantir competitividade às organizações de forma que Calmanovici (2011) assegura que a busca por novos modelos, instrumentos e arranjos organizacionais são essenciais para garantirmos a consolidação do existente e a evolução para uma liderança brasileira em inovação. A capacidade de inovar e o seu aprofundamento no entendimento é determinante para a competitividade das empresas e das nações em um mundo cada vez mais globalizado.

Conforme esses autores, entender a inovação e suas dimensões é basicamente conceber, melhorar, reconhecer e compreender as rotinas efetivas para geração de ideias inovadoras, bem como facilitar seu surgimento dentro da organização.

### 2.3 Subvenção econômica e apoio a inovação

A inovação tem estado presente, em diferentes graus e maneiras, nas agendas empresariais e governamentais no Brasil, pelo menos desde a década de 1960. De fato, somente a partir da década de 1990, houve uma intensificação da importância da inovação para a competitividade de empresas e para o crescimento sistemático e sinérgico com a economia brasileira.

Desta forma, medidas de impacto ocorreram no final da década de 60, com a

estruturação do Fundo Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico– FNDCT, destinado ao financiamento de pesquisas científicas e tecnológicas. A partir de 1971, a Financiadora de Estudos e Projetos-FINEP tornou-se Secretaria Executiva desse Fundo, a qual hoje é vinculada ao Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações - MCTIC (BASTOS, 2003; VALLE; BONACELLI; SALLES FILHO, 2002).

Esse novo cenário é vocacionado para a promoção da inovação nas empresas no País e tem na Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP), empresa pública vinculada ao Ministério de Ciência e Tecnologia, seu principal agente. Estas leis intensificaram e aperfeiçoaram a relação entre as universidades, centros de pesquisa e o setor produtivo. A partir de meados da década de 2000 a FINEP lançou diversos programas e chamadas públicas para apoio às empresas (CAVALCANTE, 2011).

Segundo informações do sítio eletrônico da FINEP (2016) o marco regulatório que viabiliza a concessão de subvenção econômica foi estabelecido a partir da aprovação da Lei 10.973, de 2004, regulamentada pelo Decreto 5.563, de 2005 (chamada LEI DA INOVAÇÃO), e da Lei 11.196, de 21.11.2005, regulamentada pelo Decreto no. 5.798 de 07 de junho de 2006 (chamada LEI DO BEM).

A eficácia da política de inovação não depende apenas de mudanças ou aperfeiçoamentos introduzidos na gestão da política, em suas instituições ou normas, faz-se necessário que os preceitos da inovação introduzidos por essas políticas encontrem um ambiente favorável para se desenvolver. Para que isso ocorra às instituições de ensino e pesquisa e as empresas precisam sofrer as transformações apropriadas (VIOTTI, 2008).

Via subvenção econômica o suporte financeiro, instituída pela Lei de Inovação, segundo Morais (2008, p. 19) “consiste na concessão direta de recursos financeiros não reembolsáveis às empresas, para a cobertura de despesas de custeio de projetos de PD&I de produtos e de processos inovadores”.

A evolução orçamentária do MCTI a partir do ano de 2000 foi divulgada na Estratégia Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação de 2012 – 2015 em seu Balanço das atividades estruturantes (2011).

Apesar de todos os avanços notados na evolução dos anos 2000 a 2012, em levantamento realizado e de acordo com dados da Lei orçamentárias anuais publicadas entre os anos de 2010 a 2017, pontuado na tabela 01, notamos que a evolução foi menos significativa neste período, onde também contou com a fusão de dois ministérios reunindo o Ministério de Ciência, Tecnologia e Inovação-MCTI com o Ministério de Comunicações-MC, sendo, até o presente momento, denominado o Ministério Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações-MCTIC.

ANO/ SECRETARIA	SECTI	% diferença ano	SEPLAN	% diferença ano	SEPLANCTI	% diferença ano
2007	R\$ 235.132.000,00		R\$ 55.272.000,00		R\$ 290.404.000,00	
2008	R\$ 252.057.000,00	7,20%	R\$ 36.932.000,00	33,18%	R\$ 288.989.000,07	0,49%
2009	R\$ 278.043.000,00	10,31%	R\$ 50.709.000,00	37,30%	R\$ 328.752.000,10	13,76%
2010	R\$ 282.469.000,00	1,59%	R\$ 91.895.000,00	81,22%	R\$ 374.364.000,02	13,87%
2011	R\$ 376.453.000,00	33,27%	R\$ 68.231.000,00	25,75%	R\$ 444.684.000,33	18,78%
2012	R\$ 450.571.000,00	19,69%	R\$ 71.896.000,00	5,37%	R\$ 522.467.000,00	17,49%
2013	R\$ 486.922.000,00	8,07%	R\$ 98.803.000,00	37,42%	R\$ 585.725.000,00	12,11%
2014	R\$ 549.011.000,00	12,75%	R\$ 151.235.000,00	53,07%	R\$ 700.246.000,00	19,55%
2015	R\$ 610.816.000,00	11,26%	R\$ 73.243.000,00	51,57%	R\$ 684.059.000,00	2,31%
2016	-	-	-		R\$ 239.012.000,00	65,06%
2017	-	-	-		R\$ 160.590.000,00	32,81%

Tabela 1. Orçamento Federal MCTI e Comunicação 2010 a 2017

Fonte: O autor, com base em dados da Lei Orçamentária Anual - LOA Estadual 2007 a 2017.

Entretanto a eficácia da política de inovação não depende apenas de mudanças ou aperfeiçoamentos introduzidos na gestão da política, em suas instituições ou normas, faz-se necessário que os preceitos da inovação introduzidos por essas políticas encontrem todo um ambiente favorável para se desenvolver. Para que isso ocorra às instituições de ensino e pesquisa e as empresas precisam, também, sofrer as transformações apropriadas (VIOTTI, 2008).

Para Rapini, Silva e Schultz (2010), ainda existem ausências, em todos os mecanismos de apoios financeiros, sobretudo nos não reembolsáveis, de uma metodologia de avaliação dos resultados, não em termos do sucesso ou insucesso das propostas, mas da real assimilação de conhecimento e internalização das atividades de pesquisa, desenvolvimento e inovação das empresas contempladas com o financiamento.

Para entender melhor o contexto das MPE's na economia brasileira e estadual o próximo capítulo procura trazer a luz indicadores e dados oficiais dos impactos das MPE's na economia e a participação com diferentes referências à inovação no Estado do Amazonas.

### **Micro e Pequenas Empresas no Amazonas e Inovação**

Significando grande responsabilidade pela capacidade empregadora da maior parte da população economicamente ativa. De forma que se faz necessário mensurar mais alguns dados que demonstram o cenário das MPE's no Brasil e no Estado do Amazonas.



Número e Distribuição dos estabelecimentos por porte 2013				
	Micro e Pequena	Total em %	Média e grande	Total em %
Brasil	6.629.879	99,00%	70.242	1,00%
Norte	245 462	98,60%	3 417	1,40%
Amazonas	47 267	97,90%	1 014	2,10%

Tabela 3. Quantitativo de Micro e Pequenas Empresas

Fonte: SEBRAE, Anuário do trabalho na micro e pequena empresa 2014.

Ao analisar apenas o quantitativo de empresas há o comparativo por porte demonstrado na tabela 03, pode-se notar a considerável participação das MPE's no cenário econômico local participando em 97,90% do total de empresas localizadas no Amazonas, sendo este dado menor que a média obtida no Norte apresentado por 98,60%, grande parte devido à concentração de grandes indústrias localizadas no Polo Industrial de Manaus (PIM), porém este índice ainda demonstra o um grande percentual de empresas de MPE's há no Estado do Amazonas.

### 3 | METODOLOGIA

Segundo Yin (2010) não há nenhum método que seja melhor ou pior que algum outro, o que se deve é procurar uma melhor adequação entre método, o objetivo e as condições nas quais uma pesquisa está sendo realizada.

Corroborando Richardson (1999) pondera que “método é o caminho ou maneira para se chegar a determinado fim ou objetivo, e metodologia são os procedimentos e as regras utilizadas por determinado método”. (RICHARDSON, 1999, p.22).

Desta forma neste tópico nos ocuparemos com a definição dos métodos e procedimentos metodológicos aplicados para operacionalização desta pesquisa. Com relação à fundamentação deste trabalho optou-se pela pesquisa aplicada, pois objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos em que envolve verdades e interesses locais (GERHARDT, 2009, p.34)

Quanto à pesquisa descritiva Cervo, Bervian e Da Silva (2007, p. 61) afirmam que: “Observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los. Procura descobrir, com a maior precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e suas características”.

Com o objetivo de classificar qual seria o tipo de pesquisa Vergara (2011, p.41) assegura que existem várias taxonomias onde apresenta dois critérios de classificação: quanto aos fins e quantos aos meios.

Para responder os objetivos de pesquisa a coleta de dados se dará através da aplicação de questionário (tipo survey), através do contato com dirigentes, proprietário, gerente ou sócios da empresa; Via questionário estruturado com perguntas de

caracterização, Foi assegurado a MPE participante que os dados serão expostos de forma agregada, ou seja, sem nenhuma menção de forma individualizada.

No que tange a elaboração e aplicação do instrumento e em conformidade com objetivos da pesquisa exposto acima, optou-se pela aplicação de questionário baseado em pesquisas científicas pertinentes e aos temas correlatos (gestão da inovação).

Desta forma, para o desenvolvimento do questionário, criou-se um modelo conceitual, baseado em levantamento bibliográfico exposto no Quadro 1, em que se adaptou as dimensões correlatas proposto pelas pesquisas de Yamaguishi (2014), Zawislak et al.(2013), Oliveira e Cândido (2008) e Mazzola (2013) e Rizzoni (1994).

Tal modelo visa buscar as principais áreas de abrangência da Gestão da Inovação, e desta forma pretende-se analisar de forma mais segura os resultados coletados. Conforme figura abaixo:



Figura 1– Modelo conceitual - Dimensões da inovação para pesquisa

Fonte: Adaptado Yamaguishi (2014), Zawislak et al.(2013), Oliveira e Cândido (2008) e Mazzola (2013) e Rizzoni (1994).

Diante das considerações expostas optou se pela adoção de critérios de seleção da empresa estudada em virtude da necessidade de analisar melhor os sujeitos da pesquisa, conforme abaixo:

- I. Organização classificada como MPE's conforme a classificação do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), que se baseia no Simples, por meio da Medida Provisória nº 275/2005, cujos valores foram atualizados pelo Projeto de Lei da Câmara (PLC) nº 77/2011, que ajusta a Lei Geral da Micro e Pequena Empresa (Lei Complementar nº 123/2006);
- II. Empresa localizada no Amazonas contemplada em editais de projetos de subvenção econômica estadual ou nacional para desenvolvimento de processos, produtos, serviços ligados à inovação; e
- III. Empresa que possua estrutura organizacional sólida e experiência comprovada com a gestão de inovação por meio de atividades e produtos/ serviços comercializados derivados de inovação e/ou da participação em projetos de subvenção econômica.

Em análise de dados secundários obtidos juntos à empresa analisada pode-se caracterizar a mesma como uma Empresa de Pequeno Porte – EPP devido sua lucratividade anual e caracterização jurídica como uma EIRELI- Empresa Individual de Responsabilidade Limitada.

Entre suas principais atividades se dão na confecção e montagem de estruturas metálicas, caldeiraria industrial, fabricação e montagem de linhas industriais, tubulações e esquadrias em geral. Atua há mais de dez anos no mercado de serviços na região Norte, e possui, cerca de 10 (dez) funcionários registrados.

Sua receita bruta anual é, em média, de R\$ 1,5 milhão/ano. Seus principais tipos de clientes são ligados aos mercados do Pólo Industrial de Manaus, Construção Civil, Petróleo e Gás, atuando com serviços já realizados no Estado do Amazonas e em outras regiões do País.

Ao todo a empresa já participou de 05 (cinco) projetos ligados à inovação, sendo 03 (três) projetos caracterizados como pesquisa de inovação ligada a Universidades, uma como foco na gestão em parceria com SENAI-AM e a última conta com o principal projeto capitaneado pela empresa em parceria com FAPEAM/ FINEP sendo esta a de maior valor financeiro e caracterizada como subvenção econômica não reembolsável, e é o projeto em que se espera um maior retorno de mercado.

## 4 | ANÁLISE DOS RESULTADOS

A proposta deste projeto visa trazer resultados que possam tornar à luz a conclusão, de forma segura, nos moldes científicos o quanto a participação das MPE's em projetos de subvenção econômica pode desenvolver ou não, em que áreas e até em que pontos reais a gestão da inovação é impactada positivamente ou negativamente através de tais ações destas empresas.

### 4.1 Estratégia

No que tange a área de estratégia a empresa afirmou que a visão de futuro da empresa foi alterada para que se pudesse ter maior capilaridade no mercado local, o foco na área de atuação do projeto proporcionou um esforço maior na empresa, no caso deste é na área de petróleo e gás, então se buscou novos clientes para área e possíveis produtos e serviços que possam atender esta demanda. Entretanto a forma da empresa realizar o seu planejamento estratégico não foi alterado, permanece centralizado no proprietário da empresa que a realiza com base em alguns dados financeiros e operacionais mensais/anual. Não possuindo um indicador específico para produtos, serviços ou ações de inovação. Nas palavras do empresário:

O que levamos em consideração são as marcas, patentes ou algum registro que podemos fazer oficialmente via INPI, pois gera um valor ou indicador agregado certo de inovação.

### 4.2 Estrutura organizacional

Quanto à estrutura organizacional a empresa não possui uma estrutura formalizada para desenvolvimento dos projetos de inovação, cabendo à mesma

estrutura para as tarefas rotineiras da empresa, sendo apenas deslocada parte do horário de trabalho para, nas palavras de seu proprietário, “em paralelo” realizar as atividades do projeto. Alguns processos foram desenvolvidos especificamente para este projeto, por exemplo, na atividade de compras, segue-se um processo na busca de fornecedores em ordem de disponibilidade de material com fornecedores locais em primeira instância, nacionais em segunda e internacionais em terceira. Método este não convencional para as rotinas fora do projeto da empresa.

Ainda quanto à estrutura, inicialmente houve uma contratação de assistente administrativo para dar suporte às atividades iniciais do projeto, entretanto tal função foi suprimida por entender que não havia demanda suficiente para tal função. Por outro lado houveram contratações de serviços interessantes para o projeto que acabaram impactando o cotidiano da empresa, onde dois prestadores de serviços tornaram-se ‘novos’ fornecedores para os tipos de serviços que a empresa já vinha realizando fora do projeto, ou seja, houve uma absorção de fornecedores iniciais do projeto e que foram inseridos nas atividades cotidianas da empresa.

Ainda quanto à estrutura não foi criado nenhum departamento específico para inovação, quanto aos estímulos a projeto de inovação também não houveram por parte da empresa.

#### **4.3 Modelo de inovação**

O processo de captação de recursos para inovação pela empresa permaneceram os mesmos, entretanto há o desejo de se desenvolver a oportunidade de participação em mais projetos de inovação ligados à subvenção econômica total ou parcial. Nenhum esquema ou procedimento foram criados de como a inovação auxiliaria a empresa a desenvolver novos produtos ou serviços. Quanto ao impacto da gestão da empresa não houveram grandes novidades, a empresa continuou com mesma capacidade produtiva e quadro de colaboradores.

#### **4.4 Processos e práticas de projetos**

A rotina de atividades da empresa permaneceu parcialmente a mesma, salvo alguns destaques que são realizados por alguns funcionários, o cotidiano e as atividades padrões permaneceram. Quanto às atividades necessárias para execução do projeto e a sua clareza, há uma situação específica por tratar-se de um projeto ligado à área que a empresa ainda pretende atuar, tem-se critérios técnicos para o avanço no desenvolvimento do produto, desta forma as suas ações são desenvolvidas diferente do que fora planejado anteriormente, dificultando assim sua fluidez na execução. A empresa não possui processos formais para geração, avaliação e seleção de ideias de inovação.

## 4.5 Comercialização/ Marketing

Com base no projeto desenvolvido na empresa ainda não houve produtos prontos para um novo público consumidor. A participação do consumidor se deu de modo indireto a partir do momento que houve a coleta de informações de campo para desenho inicial do projeto do produto. Até o presente momento o mercado em potencial não se transformou em um mercado atendido, apesar de já haver sinalização por parte de clientes da área para que a empresa apresente já alguns orçamentos.

Por se tratar de um projeto em desenvolvimento ainda não possuímos o produto pronto e acabado, entretanto o mesmo está em desenvolvimento na parte final. Para fazer este produto conversamos inicialmente com stakeholders envolvidos que poderiam nos sinalizar tanto um suporte quanto uma demanda ainda não atendida que seria interessante para todos.

## 4.6 Cultura da inovação/ Aprendizado

As fontes de informação da empresa dão-se por feedback dado pelo clientes em serviços e alguns levantamentos realizados informalmente com contatos próximos da empresa. Um novo conhecimento adquirido na organização não tem a cultura de divulgação para todos, o que geralmente ocorre é da empresa repassar informações de execução de serviços e não de conhecimento adquirido. Quanto a patentes a empresa, até o momento, não apresentou depósitos, entretanto no projeto que vem trabalhando e terá futuramente esta ação. Apenas houve um registro de marca atribuído a própria logomarca da empresa, não ligada diretamente com sua participação em projetos de inovação.

Houveram benefícios para empresa a partir da participação nos editais pois à medida que vem desenvolvendo produtos novos, novos fornecedores, demandas e contatos são realizados para sanar, elevando assim a empresa a pesquisar e procurar novas soluções ao que realiza.

## 4.7 Relações externas

O processo junto aos stakeholders para tipos de produtos e serviços que são necessários ao desenvolvimento do projeto ocorrem de modo aleatório, porém constante, não há um procedimento padrão para tal ação. O vínculo com universidades e/ou centros de pesquisas ocorrem constantemente sendo algumas vezes com vínculo direto, fazendo em sua grande parte através da participação de seus colaboradores em que possuem vínculos como alunos/professores ou colaboradores em outros projetos junto com universidades e centros de pesquisas. Segundo o empresário:

Os contatos com outras instituições ocorre continuamente, porém sem um processo estruturado, trabalhamos bastante com o SEBRAE-AM e também já tivemos projetos junto com o IEL-AM Instituto Euvaldo Lodi, SENAI-AM Serviço Nacional de

Aprendizagem Industrial e com a FAPEAM- Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Amazonas. O que até agora sempre trouxe uma contribuição significativa em diferentes aspectos para dentro de nossa gestão à medida que sempre participamos ao longo do tempo.

## 5 | CONCLUSÕES

Este trabalho expôs os aspectos ligados à gestão da inovação na visão dos empreendedores, da mesma forma é plausível verificar como a empresa procura lidar com a inovação como ferramenta de diferenciação e de vantagem competitiva.

Distinguiu-se como a gestão da inovação é realizada nesta empresa. Portanto, acredita-se que o estudo alcançou os objetivos pretendidos, resgatando a questão norteadora: De que forma a participação em projetos de inovação via subvenção econômica impacta o modelo de gestão da inovação de uma empresa de pequeno porte?

De acordo com o caso analisado, a inovação é de fato uma valiosa ferramenta que se usada de forma adequada pode proporcionar benefícios diversos e diferenciação entre as organizações, fazendo com que obtenham vantagem competitiva no segmento.

No geral, a empresa busca manter uma gestão da inovação contínua, entretanto sem padrões definidos, sendo guiada basicamente pelas demandas sazonais e esporádicas que surgem através de clientes e fornecedores. O que se percebe é que há uma lacuna entre os papéis da própria empresa desenvolvedora e o da demanda que surgem para inovação, não há de forma clara o papel indutor da inovação através dos procedimentos rotineiros da empresa junto aos seus colaboradores.

Uma limitação do estudo reside no fato da amostra, sendo um estudo de caso, a pesquisa é composta apenas de uma organização. A partir da análise e da discussão deste trabalho inferiu-se uma série de constatações. Contudo, essas constatações e resultados não representam o universo de micro empresas do segmento e tem-se ciência de que representam apenas um estudo de caso dentre um universo grande de empresas, sejam do mesmo setor ou não.

Logo, os resultados da pesquisa não podem ser generalizados. Outra limitação do estudo consiste no fato da pesquisa identificar a gestão da inovação e as variáveis que a condicionam qualitativamente e não quantitativamente. Não foram levantados indicadores, tão pouco foi utilizado algum padrão métrico conforme o constructo de Bachmann e Destefani (2008). Logo, a análise é qualitativa, que de acordo com alguns autores pode ser entendida como uma limitação natural da pesquisa.

## REFERÊNCIAS

BACHMANN, D. L. e DESTEFANI, J. H.. **Metodologia para estimar o grau das inovações nas MPE**. Curitiba, 2008.



- BAREGHEH, A.; ROWLEY, J.; SAMBROOK, S. Towards a multidisciplinary definition of innovation. **Management Decision**, v. 47, n. 8, p. 1323-1339, 2009. <<http://dx.doi.org/10.1108/00251740910984578>> Acesso em: 25 out. 2015.
- BERKHOUT, G.; HERTMANN, D.; TROTT, P. Connecting technological capabilities with market needs using a cyclic innovation model. **R&D Management**, v. 40, n. 5, pp. 474-90. 2010.
- BRASIL. **Lei n. 10.973**, de 2 de dezembro de 2004. Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/lei/l10.973.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.973.htm)>. Acesso em: 10 fev. 2016.
- CALMANOVICI, C. E. A inovação, a competitividade e a projeção mundial das empresas brasileiras. **Revista USP**, São Paulo, n. 89, maio 2011.
- CASSIOLATO, J., LASTRES, H. “**Sistemas de Inovação: políticas e perspectivas**”, Parcerias Estratégicas, n. 08, pp. 237-255. 2000.
- CAVALCANTE, L.R. Consenso difuso, dissenso confuso: paradoxos das políticas de inovação no Brasil. **Radar-Tecnologia, Produção e Comércio Exterior**, Brasília: IPEA, n.13. 2011.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; DA SILVA, Roberto. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CHESBROUGH, H. **Business model innovation: opportunities and barriers**. Long Range Planning, vol. 43, pp. 354-363, 2010.
- CHRISTENSEN, C. **The Innovator’s dilemma: when new Technologies cause great firms to fail**. Boston, Massachussets: Harvard Business School Press. 1997.
- DIEESE- DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS **Perfil das Micros e Pequenas Empresas no Município de Manaus**, Termo de Contrato N°. 005/2011 SEMTRAD e DIEESE. São Paulo, 2011.
- FAPEAM- Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Amazonas. **Relatório de Atividades 2014**. Manaus-AM, 2014. Disponível em: <<http://www.fapeam.am.gov.br/wp-content/uploads/2015/04/Relatorio-de-Atividades-2014.pdf>> Acesso em: 25 out. 2015.
- FELDMAN, M.P.; KELLEY, M.R. The ex ante assessment of knowledge spillovers: government R&D policy, economic incentives and private firm behavior. **Research Policy**, V. 35, p. 1509–1521, 2006.
- FINEP- Financiadora de Estudos e Projetos. **Subvenção econômica**. Disponível em: <<http://www.finep.gov.br/apoio-e-financiamento-externa/instrumentos-de-apoio/subvencao-economica>> Acesso em: 16 fev. 2016.
- FONSECA, Renato. Inovação tecnológica e o papel do governo. Parcerias Estratégicas -**Revista do Centro de Estudos Estratégicos do Ministério de Ciência e Tecnologia**, Brasília, DF, n.13, p.69, dez. 2001.
- GARCIA, Junior Ruiz. A importância dos Instrumentos de Apoio à Inovação para Micro e Pequenas Empresas para o Desenvolvimento Econômico. **Revista FAE**, Curitiba, v.10, n.2, p.131-144, jul./dez. 2007.
- HIRSCH-KREINSEN, H. Low-tech innovations. **Industry and Innovation**, vol. 15, n. 1, pp. 19–43, 2008.

JOHANNESSEN, J.; OLSEN, B; LUMPKIN, G.T. **European Journal of Innovation Management**. Vol. 4 . N. 1 . 2001 . pp. 20-31

LOPES, A.P. V. B. V. et al. Innovation management: a literature review about the evolution and the different innovation models. In: **International Conference On Industrial Engineering And Operations Management**, 2012, Guimarães. Proceedings... Rio de Janeiro: ABEPRO, 2012.

MAZZOLA, B. G. Gestão da inovação em empresas de micro, pequeno e médio porte: um estudo de empresas do APL de Santa Rita do Sapucaí. 2013. 110 f. **Dissertação** (Mestrado em Administração) - FEA-Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013.

MA Y.; LUO S. Management Innovation Capabilities Evaluation of Small and Medium-sized High-tech Enterprises in Shanghai. In: Business Intelligence and Financial Engineering (BIFE), 2012 **Fifth International Conference on. IEEE**, 2012. p. 641-645. Disponível em: <[http://ieeexplore.ieee.org/xpl/login.jsp?tp=&arnumber=6305205&url=http%3A%2F%2Fieeexplore.ieee.org%2Fxppls%2Fabs\\_all.jsp%3Farnumber%3D6305205](http://ieeexplore.ieee.org/xpl/login.jsp?tp=&arnumber=6305205&url=http%3A%2F%2Fieeexplore.ieee.org%2Fxppls%2Fabs_all.jsp%3Farnumber%3D6305205)> Acesso em: 05 Jan. 2016.

MONTANHA JUNIOR, I. R. et al. Importância, Definições e Modelos de Inovação. In: CORAL, E.; OGLIARI, A.; ABREU, A. F. (Ed.). **Gestão Integrada da Inovação: Estratégia, Organização e Desenvolvimento de Produtos**. São Paulo: Atlas, 2008. p. 1-13.

MORAIS, J. M. Programas especiais de crédito para micro, pequenas e médias empresas: BNDES, Proger e Fundos Constitucionais de Financiamento. In: DE NEGRI, J. A.; KUBOTA, L. C. (Org.). **Políticas de Apoio à Inovação Tecnológica no Brasil**. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, v. 1, 2008. p. 389-433.

O'CONNOR, G. C. et al. **Grabbing Lightning: Building a Capability for Breakthrough Innovation**. San Francisco: John Wiley & Sons, 2008.

OECD - ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT, 2005, **Oslo manual: the measurement of scientific and 94 technological activities**. 3. ed. Paris: OECD. Traduzido pela FINEP. Disponível em: <<http://www.mct.gov.br>> Acesso em: 27 Out. 2015.

OLIVEIRA, J.N.; CÂNDIDO, G,A. Características E Práticas Gerenciais De Empresas Inovadoras: Um Estudo De Caso Numa Empresa Do Setor Têxtil Do Estado Da Paraíba. Anais Eletrônicos XXV Simpósio de Inovação Tecnológica. Brasília, DF, 2008.

RAPINI, M. S., SILVA, L., & SCHULTZ, S. (2010). Instrumentos financeiros de apoio à inovação: como é a participação das empresas mineiras. **Anais do Seminário sobre a Economia Mineira**, 14.

RICHARDSON, Roberto Jarry e Colaboradores. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

RIZZONI, A. Technology and organization in small firms: an interpretative framework. **Revue D'Économie Industriell**, n. 67, p. 135-155, 1994.

ROPER, Stephen; ARVANITIZ, Spyros. From knowledge to added value: A comparative, panel-data analysis of the innovation value chain in Irish and Swiss manufacturing firms. **Research Policy**, vol. 41, pp. 1093-1106, 2012.

SCHUMPETER, Joseph A. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. São Paulo, Abril Cultural. 1982.

SEBRAE. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa 2014**. Brasília, 2015. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal %20Sebrae/Anexos/Anuario-do%20trabalho-na%20micro-e-pequena%20emp resa-2014.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario-do%20trabalho-na%20micro-e-pequena%20emp%20resa-2014.pdf)> Acesso em: 15 dez. 2015.

SEPLANCTI- Secretaria de Estado de Planejamento, Desenvolvimento, Ciência, Tecnologia e Inovação –Departamento de Estudos, Pesquisas e Informações – IDEA - **Indicadores de Desempenho do Estado do Amazonas**. Manaus-AM. 2015. Disponível em: <<http://www.seplancti.am.gov.br/pagina.php?cod=253>> Acesso em: 30 out. 2015.

SEPÚLVEDRA, Leonardo Sampaio. Capacidade e inovação: a influência da gestão na capacidade de inovação das MPE's. **Dissertação**. UFBA. 2013. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuariodo%20trabalho-na%20micro-e-pequena%20empresa-2014.pdf>> Acesso em: 10 fev. 2016.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. Métodos de pesquisa Universidade Aberta do Brasil – UAB/ UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – **Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS**. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

TIDD, J.; BESSANT, J. **Gestão da Inovação**. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

VALLE, M. G. do; BONACELLI, M. B. M.; SALLES-FILHO, S. L. M. Os fundos setoriais e a política nacional e ciência, tecnologia e inovação. In: **Simpósio De Gestão Da Inovação Tecnológica**, 22., 2002, Salvador. Conhecimento, tecnologia e inovação: integrando competências regionais, nacionais e globais. São Paulo: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

VIOTTI, E. B. Brasil: de política de C&T para política de inovação? Evolução e desafios as políticas brasileiras de ciência, tecnologia e inovação. In: **CGEE - Centro De Gestão E Estudos Estratégicos. Avaliação de políticas de ciência, tecnologia e inovação: diálogo entre experiências internacionais e brasileiras**. Brasília: CGEE, 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 10.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

YAMAGUISHI, Sergio Hideo. Gestão da inovação na indústria farmacêutica no Brasil: Estudo de Múltiplos casos. Orientadora: Désirée Moraes Zouain. 2014. 237 f. **Tese** (Doutorando em Ciências)- Instituto de Pesquisas Energéticas e nucleares- Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.

ZAWISLAK, Paulo Antônio et al. Influences of the internal capabilities of firms on their innovation performance: a case study investigation in Brazil. **International Journal of Management**, [S.l.], v. 30, n. 1,p. 45-62, Part 2, Mar. 2013.

## *IS IT PRACTICAL OR PRACTICE? A STUDY ON THE CONSUMPTION BEHAVIOR OF COFFEE CAPSULES*

### **Rodrigo Marçal Gandia**

Universidade Federal de Lavras, Departamento de  
Administração e Economia

Lavras – Minas Gerais

### **Cassiano de Andrade Ferreira**

Universidade Federal de Lavras, Departamento de  
Administração e Economia

Lavras – Minas Gerais

### **Elisa Reis Guimarães**

Universidade Federal de Lavras, Departamento de  
Administração e Economia

Lavras – Minas Gerais

### **Joel Yutaka Sugano**

Universidade Federal de Lavras, Departamento de  
Administração e Economia

Lavras – Minas Gerais

### **Daniel Carvalho Rezende**

Universidade Federal de Lavras, Departamento de  
Administração e Economia

Lavras – Minas Gerais

**RESUMO:** Mudanças no comportamento do consumidor e sua constante busca por conveniência e praticidade em produtos e serviços estimularam a demanda por cafés em cápsula, mercado em rápido crescimento no Brasil. Contudo, ainda pouco se sabe sobre o comportamento e preferências dos consumidores desse produto, motivando a realização deste estudo. Objetivou-se

compreender o consumo de café em cápsulas sob a ótica da teoria da prática, a fim de analisar as especificidades que estruturam esse mercado e orientam o comportamento de seus consumidores. Por meio de estudo qualitativo e descritivo, apoiado na condução de entrevistas semiestruturadas e observação participante em grupos virtuais de consumidores destes produtos, constatou-se que o consumo do café em cápsulas está condicionado à disposição de tempo e companhia dos entrevistados e que ainda é baixa a percepção de qualidade do produto. Ademais, nota-se grande resistência à aquisição e consumo de cápsulas genéricas.

**PALAVRAS-CHAVE:** café em cápsulas; comportamento de consumo; Teoria da Prática.

**ABSTRACT:** Changes in consumer behavior and his constant search for convenience and practicality in products and services stimulated the demand for coffee capsules, a fast growing market in Brazil. However, little is known about consumer behavior and preferences regarding this product, motivating this study. Our aim was to understand the coffee capsules consumption through the lens of the Theory of Practice, in order to analyze the specificities that structure this market and guide the behavior of its consumers. Through a qualitative and descriptive study, supported by the conduction of semi-structured interviews and participant observation in virtual

groups of these product's consumers, we found that the consumption of encapsulated coffees is conditioned to the disposition of time and company of the interviewees and that the product's quality perception is still low. In addition, there is great resistance to the acquisition and consumption of generic capsules.

**KEYWORDS:** coffee in capsules; consumer behavior; Practice Theory

## 1 | INTRODUCTION

In recent years, there was an intense change in consumption behavior motivated by a range of external factors related to the massification of information and globalization. Thus, the consumer, usually perceived as a simple and rational decision maker, is now considered a complex and often-unpredictable individual, who is immersed in different cultural and social networks and whose decisions acquire an important subjective dimension. The food market is a representative example of this fact, since it emerges as a sign of the transformations of a world in which food, as an essential resource for life, acquires another meaning. Lowe, Bocarsly and Parigi (2008) argue that food consumption has never meant only to satisfy physical hunger, since quantity, frequency and choice of food are affected by several other variables, such as appetite, cost, accessibility, culture, nutritional values, emotions, among others. This is part of what Fonseca, Souza, Frozi and Pereira (2011, p. 3415) define as food modernity: a "historical moment in which various changes occur around the food system in the contemporary context". The food industry must be alert to the trends and challenges of this new demand scenario as a way to maintain its competitive position.

With increasing income and purchasing power, in addition to greater access to information, the challenge will be to produce goods meeting the demands of a consumer that is increasingly critical about all factors related to food industry (Federação das Indústrias do Estado de São Paulo [FIESP] & Instituto de Tecnologia dos Alimentos [ITAL], 2010). Dagevos and Van Ophem (2013) complement that the food market must evolve into a consumer-oriented one, since the modern consumption society challenges the traditional segmentation models.

Currently, the international coffee capsule (monodoses) market growth stands out as an example of this adaptation to modern food consumption. According to Euromonitor data, Brazil stands out as the main coffee capsule market in South America, with 3.6% of the total value of retail sales in capsules in 2014 (Euromonitor, 2015). Also, the capsule market is expected to grow 80% until 2019 (Abic, 2016).

In this context, the capsule coffee market points out to a consumer willing to find in coffee, characteristics that overcome the simple fact of ingesting a food product. Gandia, Sugano, Vilas Boas, Ferreira & Gomes (2016) state that capsule beverage users generally seek practicality and quality in this product's consumption. These characteristics meet the precepts established for food modernity, which according to the

technical report prepared by FIESP and ITAL (2010), the convenience and practicality are, above everything else, the main priorities of Brazilian consumers, followed by food reliability and quality (Gandia *et al.*, 2016).

To understand this burgeoning market, we draw from the theory of practice, which focus on a specific practice (in our case, the encapsulated coffee consumption) and the way it is established, turning the consumer into a secondary source of analysis. That is, the collective behavior of social actors becomes the main object of study, being more important than the individual consumption act (Warde, 2005). Reckwitz (2002) defines the theory of practice as a cultural theory, a smaller unit of social analysis in practices, being understood as a type of behavior that can be used in various interconnected elements: corporate and mental enterprises, such as understanding and knowledge, emotional states and motivation. Thus, we consider that the proposals for coffee capsules consumption are inserted more in behaviors linked to daily life than in individual choices. In this view, this paper aims at identifying the practices of the capsule coffee consumers, in order to analyze the specifics that structure this market and guide the consumption patterns. A better understanding of coffee capsules, focused on practice around the product, can help the elaboration of business strategies better aligned with its target audience, thus contributing to the expansion and profitability of this market.

## 2 | THEORETICAL FRAMEWORK

### 2.1 Theory of Practice and Consumption Studies

Despite the vast field of consumption theories constructed so far, studies are very scattered, specific to the areas they propose to address, and there is not an established theory about practice linked to consumption (Warde, 2005). However, such a theory has been recently gaining room in the field of applied social science studies, especially in the areas of marketing and consumer behavior (Borelli, 2014).

Heterogeneity is a hallmark of the theory of practice and its main purpose is to coordinate understandings of what drives people to consume a particular good or service based on their habits (Warde, 2005). That is, it is a kind of inverted logic of consumption analysis in which, instead of evaluating general consumption or specific products and services, habits and its impacts on consumption are analyzed.

Several authors have been interested in studies about the theory of practice. Among the main ones are Reckwitz (2002), Schatzki (2001), Giddens, Bourdieu, Lyotard and Charles Taylor (Warde, 2005). According to Warde (2005), Giddens was one of the first “practice theorists”. Giddens (2009) described the society as a composition of social practices reproduced through time and space. Contrary to some scholars’ claims, he argued that the focus of the practice theory is not the experience of an individual, nor is it a form of social totality, but rather the interactions between individuals and the social structure, which, according to Hargreaves (2008), generate



socially recognizable practices.

Social practices do not have a uniform plan where agents behave in the same way. An individual's behavior is guided by its previous experiences, values, level of knowledge, among others. Thus, differentiation occurs within a practice, being individuals differentiated as the youngest and the most experienced, visionaries and followers, professionals and amateurs, etc., each playing its own role and occupying a different position within the practice (Warde, 2005).

Like Warde (2005), Bourdieu (1984) also identified differentiations within practices. According to his studies, there are distinct social functions, classifications, assimilations, positions and rewards within a same practice, which can have different meanings if you change the observation group, time, or place. Also, the historical development of a practice has its differentiation conditioned by the social context, the dominant modes of economic exchange, the culture and tradition (Warde, 2005).

## 2.2 Theory of Practice as a Tool to Study the Consumption Culture

In order to recognize the social construction of a practice, the importance of its exercise, its power formation and the conduct of social actors, one must understand the sociological questions of “why” and “how” people do it. The answers will necessarily be historical and institutional. This is the starting point for understanding the capacity, competence and collective learning of a practice (Warde, 2005).

Reckwitz (2002) provides a simple and objective explanation of the difference between practice and theory of practice, as follows:

“Practice (Praxis) in the singular represents merely an emphatic term to describe the whole of human action (in contrast to ‘theory’ and mere thinking). Practices, in the sense of the theory of social practices, however, is something else. A ‘practice’ (Praktik) is a routinized type of behavior, which consists of several elements, interconnected to one other: forms of bodily activities, forms of mental activities, ‘things’ and their use, a background knowledge in the form of understanding, know-how, states of emotion and motivational knowledge”

(Reckwitz, 2002, p. 249).

The act of consumption takes place within a practice, since the modes and contents of appropriation of goods and services are elements of a practice (Hargreaves, 2008; Warde, 2005). So far, practices will be understood through the moments of consumption they foster (Warde, 2005).

According to Gronow and Warde (2001), the theory of practice has been incorporated into empirical studies of consumption from the late 90s, through a growing analytical approach of individuals' everyday life. Its approach is different from the conventional ones that study the culture of consumption because, besides studying the factors that lead to individual choices of consumption, it encompasses cultural and group structures that are beyond consumers' reach. Therefore, it contributes to a voluntary and structuralist analysis of consumption (Halkier & Jensen, 2011).

The patterns of similarity and difference of consumption, possessions, and use within and between groups of people should be seen as a deductive linking of how the practice is organized, not as the result of personal choice, whether unrestricted or limited (Swann, 2002). Moreover, the specific items implanted and consumed are closely interconnected and sometimes defining elements of a practice (Warde, 2005).

Corroborating this thought, Borelli (2014) affirms that the origin of the consumption is in the practices. People consume through the social practices in which they are involved. "Therefore, it is the participation of the individual in a particular practice that explains the nature and processes of consumption, not a personal decision limited by structural forces" (Borelli, 2014, p.23). Consumption becomes a component part of this practice. Thus, consumption behavior has a direct connection with the social organization of practices and with the behavioral changes of its practitioners (Hargreaves, 2008).

### 2.3 The Capsule Coffee Market in Brazil and Worldwide

The capsule coffee market is a segmentation of products characterized by the preparation in monodoses, available in sachets and capsules. Even with the current presence of the coffee sachets, capsules are responsible for the greatest current demand. According to Gandia *et al.* (2016), although coffee capsules are no longer something innovative in the global market, the business models oriented to this product, in the Brazilian market, play an important role due to the intense expansion in the last years.

The consumption of portioned coffees has grown over 20% in recent years, although they still occupy the lowest market share of the coffee segment (Santos, Araújo, França & Paula, 2015). According to these authors, the habit of consuming coffee capsules, sachets or roasted beans for using in automatic machines, which are already widely used in European countries, has become increasingly common among Brazilian consumers.

Among the main factors that stimulate coffee capsules consumption, are practicality, easiness, speed and convenience (Martins, 2013; Carrêlo, 2014; Gandia *et al.*, 2016), quality (Carrêlo, 2014, Gandia, 2016) and machine attributes, such as design (Martins, 2013). The promise of practicality offered by the capsule system consists of offering a quality beverage by only inserting a desirable flavor capsule, in a compatible machine, and pushing a button.

The single cup market is not restricted to the capsule product. Manufacturers also provide the consumer with a range of add-ons to extend the product consumption experience. Martins (2013) points out that Nespresso stands out in the diversification of complementary products, such as cups, support for capsules, storage boxes and transport bag for the machine, among others.

Regarding the distribution channels, the online sale is present in all representative brands of the national market. About the other channels, it is worth noting that the

retail serves most of the brands in the current market, though Nespresso, a pioneer in capsules in the international market, restricts its commercialization to online venues or its specialized branded boutiques, strategically placed in the most prestigious spots in the main capital cities around the world.

According to Euromonitor (2014) data, coffee capsule's consumption has increased over the past few years, especially in European countries, such as Austria (30.7%), Belgium (37.8%), Ireland (30.9%), Spain (47.2%), France (53.1%), Switzerland (41.4%), Netherlands (50.7%) and Portugal, where 69.2% of the consumed coffee in the country come from capsules. North America, Canada and the USA are the major potential markets for the product, presenting respectively 46.5% and 31.3% of participation of the capsules in retail. It is interesting to note the fast market penetration of coffee capsules in the last years, as in the USA, which had only 4% of retail penetration in 2009, and increased over 277% in five years.

In South America, the main capsule-consuming countries are Argentina, Brazil, Chile and Colombia. Brazil stands out as the main market, with a volume of 3.6% of the total value of retail sales in capsules in 2014, against 2% in Argentina, 3% in Chile and only 0.1% in Colombia. In Brazil, the increase in comparison to the other countries was even more pronounced, experiencing a retail sales growth of 610% between 2009 and 2014 (Euromonitor, 2014).

Given this context, it is clear that the capsule beverage market has shown exponential growth in recent years, both in the domestic and international market.

### 3 | METHODOLOGY

This research's qualitative and descriptive approach was chosen because it prioritizes an interpretative vision of reality, from the point of view of individuals and the researched context (Silva, Gobbi & Simão, 2005). Besides, as defined by Malhotra (2012), we describe the characteristics of a population or phenomenon and establish relationships between them in the specific case of capsule consumers and their consumption practice. One of the characteristics of this type of research is the standardization of techniques for data collection (Gil, 1999). The interview is one of the methods that can be used for communication and data collection about the objects of a descriptive research (Malhotra, 2012).

To collect data, we used the semi-structured interview, a technique indicated to explore the perceptions and opinions of the interviewees about complex, and sometimes, sensitive issues and allows probing for more information and clarification of responses (Barribal & While, 1994). This choice of design is due to its flexibility and the possibility of quickly adapting the questions.

Data collection occurred in the city of Lavras-MG (Brazil), through the conduction of ten face-to-face interviews, with an average duration of twenty minutes each, and eight

interviews by email. The criteria for choosing the interviewees was their self-declaration as a consumer of coffee capsules and availability to respond to the questionnaire, either by email or in person. We conducted all interviews during August 2016.

We used the snowball method (Alencar, 1999) to identify new interviewees. The identity of the respondents has been preserved, so they will be treated as interviewee 1, interviewee 2, 3 and so on. The numbering of the interviewees was random and helped the organization and analysis of the collected material.

We used content analysis to treat and analyze the interviews. This technique allows the identification of intrinsic attributes and structures in the interviewee's discourse, which are important for analysis. This method can be used to understand the meaning of what social actors outsource in their discourse (Mozzato and Grzybovski, 2011).

The data analysis followed the four steps suggested by Bardin (2010), which are: the previous analysis of the material; data organization and systematization; the exploratory analysis, codification and classification of the material regarding the similarity, characteristics and informational value of the ideas brought; and, finally, data interpretation through critical and reflexive analysis of the results.

At the same time, we used the non-participant observation method in three capsule users groups on Facebook, where researchers sought to observe, without interference, reports and practices related to the consumption of encapsulated beverages in the following groups: NESCAFÉ Dolce Gusto, 7,820 members; Dolce Gusto Nestlé "Liberdade de Expressão", 3,585 members, and; Nespresso Nestlé Brazil, 4,326 members. These groups are unrelated to brand owners and only include users who wish to exchange information about the product.

## **4 | RESULTS AND DISCUSSIONS**

### **4.1 General Aspects About the Interviewees and The Research Object**

Regarding the profile of the eighteen interviewees, eleven were men and seven women. Their age ranged from 25 to 59 years old, all of them at least began college and twelve of them have postgraduate, master or doctorate degrees. When asked about their occupations, the most frequent profession was university professor, with a third of the respondents. There were also undergraduate and postgraduate students, executives, administrators, geologist, lawyer, social worker, project coordinator, international analyst and software quality analyst.

About the family income, it was used the division and nomenclature criteria established by the "Secretaria de Assuntos Estratégicos" (SAE or Strategic Issues Secretariat) of the Brazilian Federal Government, which has been used since 2014 (Gasparin, 2013). Through this parameter, it can be said that the participants of this research are classified as "Lower high class" (from R\$ 4,076 up to R\$ 9,920) and "Upper high class" (above R\$ 9,920), since the family incomes informed by them ranged from

R\$ 4,500 to R\$ 25,000. Seven respondents chose not to answer this question.

When asked about the brand of capsule coffee machine they used, the vast majority of respondents (fifteen) reported using Nespresso machines, while only three of the interviewees used Dolce Gusto machines. Respondents did not mention any other brand.

1 year	2 years	3 years	4 years	5 years	6 years
8	3	3	1	1	2

Table 1: How long do you consume coffee capsules?

Source: Elaborated by the authors

As can be seen in the Table 1, there are “older” and “newer” consumers of coffee capsules, within this same practice, which corroborates the theory of differentiation based on aspects such as hierarchy, engagement, time of adhesion, among others, brought by Bourdieu (1984) and ratified by Borelli (2014) and Warde (2005). As the coffee capsule segment is relatively new and is driven by a growing trend in the number of users consuming the beverage (Martins, 2013), it is not surprising that more than half of the interviewed consumers have acquired the habit in the last two years.

1 to 4 coffees	5 to 7 coffees	8 to 11 coffees	12 to 15 coffees
3	6	6	3

Table 2: Average consumption of coffee in capsules per week

Source: Elaborated by the authors

Most respondents reported consuming this type of coffee in the afternoon or in the morning, with fourteen and eleven responses, respectively, while only four reported nighttime consumption. Some interviewees consumed this type of coffee in more than one period of the day, so the sum of the frequencies of answers exceeded the total number of interviewees, which would be eighteen.

According to Warde (2005), the theory of practice tries to identify what leads the individual to consume a particular good or service, based on his habits. In this sense, this paper also tried to understand how did respondents start to consume coffee and if they were influenced by someone, since coffee consumption is the gateway to the practice of consuming coffee capsules.

## 4.2 The Consumption of Traditional and Capsule Coffees

Coffee's appreciation and consumption habit were present in interviewees' lives since their childhood. Fourteen of the eighteen interviewees consumed coffee since childhood, and half of them consumed coffee black and the other half with milk. Usually the mother prepared the coffee, but in a few cases, the father or the grandmother was the one responsible for preparing the beverage. The most frequent moments of coffee

consumption were in the morning, with eleven responses, and in the afternoon with seven responses. It is worth considering that four interviewees consumed coffee in the morning and in the afternoon since childhood, while other four began to consume coffee after young or adult.

We verified that most of them started drinking coffee by influence of their family's feeding habits; only four respondents, the same ones who said they did not consume coffee when they were a child, began consuming the beverage in work environment when they were young. A common feature among the respondents is that all of them said they had been influenced by someone and talked about coffee as a social drink, which is often consumed with other people. This corroborates the inference of Hargreaves (2008) that interactions between individuals and the social structure generate socially recognizable practices. It also shows the importance of the dissemination of consumer culture habits among the individuals.

Although the Brazilian keeps an apparent affection to the coffee strainer with a cloth or paper filter, "new products, that preserve and intensify the aroma and flavor of drip coffee, could be thought as alternatives" (Teixeira, 2014, p. 115). In this scenario, coffee capsules emerged and have recently gained a lot of space because of its practicality, easiness and speed, without losing product quality, highly valued features by consumers in these days (Carrêlo, 2014; Gandia *et al.*, 2016; Martins, 2013). This was also mentioned by the interviewees 3, 7, 14 and 15.

When reporting their first experience of using coffee capsules, the interviewees considered the machine or capsule as something new, surprising and innovative. "She had bought the first model of Nespresso that was launched in Brazil [...] it was an event to have coffee at her house" (interviewed 18). "[...] it was very surprising to see it working; I had no idea how it was like" (interviewed 2). "[...] we visited one of her colleagues and her father had acquired a machine [...] it was something almost festive, people watching it, it was different, it was not so common" (interviewed 1). "[...] coffee had an amazing taste" (interviewed 17).

According to interviewee number 13, because of "[...] a machine, the whole experience of drinking coffee has changed". The practicality and speed in coffee capsule preparation, associated to the guarantee of aroma, flavor and quality, is a promising consumption trend in the Brazilian food sector (Gandia *et al.*, 2016). These features were extremely valued by the interviewed consumers.

Only a third of the respondents said that the first coffee capsule experience of consumption influenced the purchase of the machine. Most interviewees bought or won the machine before they have even tried the product. Others reported a bad first consumption experience, just appreciating the product some time later.

The first capsule coffee machines were manual (i.e. the user had to press the button to start and stop the machine) and, according to two interviewees, it was very difficult to find the "ideal point" of coffee, which was sometimes watery, with powder on the bottom and capsules were not always of good quality. Perhaps, these aspects have



influenced the interviewees' response about their first experiences of consumption.

Among the respondents, the most common way to prepare coffee was the coffee capsule, with nine responses, followed by the strainer with cloth or paper filter, with seven responses, and two respondents said to use the two forms of preparation with the same frequency. However, we chose people who necessarily consumed coffee capsules to be interviewed. That is, although coffee capsule is a trend in the beverage segment, drip coffee is still the most common form of consumption among Brazilians, as discussed by Teixeira (2014).

Most of the respondents reported that their choice for a coffee preparation method is more influenced by the moment and their company than necessarily by the preference of the specific preparation method. For example, drip coffee is prepared in larger dosage, which better suits those who drink a large amount of coffee or when several people are gathered, and it is cheaper. On the other hand, if the person is alone, in a hurry or looking for practicality, coffee capsule is the best option.

In short, there are different occasions, experiences and moments, which means there is no way better than the other. As stated by the interviewees, Teixeira's study (2014) infers that the price of coffee influences on the consumed quantity. Gandia *et al.* (2016), in turn, confirm that the consumer looking for easiness, convenience and speed found the solution in the capsules.

We observed a weak association between coffee capsules and quality perception: for consumers, capsules are mostly consumed for its practicality and speed. Coffee quality was mainly associated to the chosen brand and the type of coffee. The capsule itself was associated only with the preparation form: "The capsule for me is just a package or preparation method [...]" (interviewee 1).

The interviewees were extremely resistant to generic capsules' consumption, mainly due to bad previous experiences related to coffee flavor and machine operation. Besides, there is little difference in price and they have no interest in consuming this type of product for now. Those who consumed generic capsules earned the product, or consumed it in a sales experience produced by the brand or had complaints related to the experience: "I did not like it very much. I found it so... quite different [...]" (interviewee 10). "I won some to try, but I'm afraid of damaging my machine" (interviewed 16).

"I won one, I do not remember the brand, but the experience was not the same. I observed remnants of the powder in the cup, the machine made a different noise when I used it, it did not get the concentration of Nespresso, it was a little watery, and so, I do not know if it was a specificity of this generic, but after that I would rather not try it again. The experience was not good" (interviewed 1).

"The capsule did not make a very good coffee, it was a coffee with a burnt taste. I have tried several, at least three, and I feel that the coffee is not the way I like. Either it comes with a weird taste or it is very "watery"" (interviewed 6).

Only two respondents reported good experiences with generic capsules: "[...] I found it tasty as well. I bought one named Café Origem and the other I do not

remember, but it was delicious too. It had a sweeter taste” (interviewee 5). “The first brand I consumed was Suplicy and it pleased me very much in all respects, not losing for a Nespresso capsule” (interviewed 11).

### 4.3 The Searching Rite of Coffee Capsules

Internet and physical stores (retail or specialty brand boutiques) are the main venues of acquisition, especially for its easiness/practicality, which are exposed in different ways. While some respondents reported online acquisition for its easy access, others prefer physical stores because they are always close to them.

“I buy through the internet, through the Nespresso website. Because I buy straight from Nespresso, I think it is practical [...] I choose and I have the facility to put what I want [...] I can sit here (referring to his chair in the room in front of the computer) and I talk during 15 minutes, oh I do not want this, I want that... take out, move [...] It is easy to be here online, is practical” (interviewed 7).

For the interviewee 7, easiness is being in a comfortable place in his home/office, where, without haste, he can search for his products, a different interpretation from interviewees 9 and 10: “I buy straight from the Nespresso boutique given the easiness, because I always go to Belo Horizonte<sup>ii</sup>” (interviewee 9). “I buy at the boutique. I usually go there because I’m always at the Morumbi Mall<sup>iii</sup>” (interviewed 10).

For interviewees 9 and 10, boutiques became synonymous of shopping convenience, because there is a routine/habit of going to places that are easily accessible to a Nespresso boutique. According to Warde (2005), the reproduction of ‘practices as entities’ requires constant ‘staging’. In this sense, Borelli (2014) concludes that for practice to exist, it must be regularly performed by the individual, what explains the different connotations of easiness for coffee capsule consumption.

Taste is what usually influences the choice of one capsule over another. Only four (2, 6, 7 and 10) among the eighteen interviewees reported technical characteristics (variations of flavors, blends, aromas and intensity) when choosing the product. One characteristic of the capsule market is the presence of a wide variety of blends, one of the dominant attributes in the consumption of encapsulated beverages (Gandia *et al.*, 2016).

Despite the growth in coffee capsules consumption, knowledge and learning engagement in this market are scarce. According to Schatzki (2002), there are internal hierarchies or differentiation within a practice: individuals do not participate in the practices uniformly, since their understandings, procedures and engagements may vary. Although information and stimulus to teaching and learning about its wide range of products, aromas, flavors and intensities are characteristic of the capsule product, we noted that the consumer has often not yet reached a consistent point of engagement. Warde (2005) concludes that people probably learn differently from each other, suggesting that it would be helpful to examine in detail how understandings, procedures, and values of engagement are acquired and adapted into performance.

Finally, Bourdieu (1984) states that individuals can use the specific knowledge about a particular subject as a source of differentiation.

#### 4.4 Tasting Ritual of Coffee Capsules

Interviewees often reported a solitary consumption of coffee capsules although there are moments when it is shared with other people. Solitary consumption is associated with facilitating the daily (especially morning) and busy routine, due to its practicality. According to Teixeira (2014), since the 1990s, the habit of early and at home breakfast seems to be changing, assuming new routines, given the convenience and practicality. “I consume the capsules [...] usually in the morning, alone [...] because it is practical, it will be cheaper and faster” (interviewed 6).

On the other hand, collective consumption is mainly appreciated when there are possibilities to please other people or when innovative aspects of the product may surprise:

“I usually consume alone. Group consumption occurs only when I receive friends at home. The experience of consumption in my case is different because many of my friends do not have the same habit of drinking coffee as I do, or the same knowledge, so it is fun to explain the differences between types of coffee and see their reactions” (interviewed 18).

We observe that people use this product according to established rules related to their practical understanding of the product in their daily life (interviewees 6 and 18). According to Schatzki (2002), the rules would be formulations, principles, precepts, instructions that command, direct or instruct people to perform specific actions. However, the product (materiality) is still present because the needs of fulfilling aspects related to expectations and mind moods, as mentioned by the interviewee 18.

All interviewees evidenced having a special place, often called “coffee nook”, for their machine, with specific and varied criteria for the organization and accommodation of the capsules (by color, intensity, preferred drinks and even the manufacturer’s packaging itself). We observed that this places were intended for the use and preparation of coffee and its beverage variations. It is in this space, usually with a different decoration, that are generally accommodated the machine, capsules, utensils and raw materials for the preparation:

“My machine has a special place in my home. I bought a demolition wood trimmer to give a more charming atmosphere, I always store the capsules in an enclosed acrylic cube along with some other decorative accessories that I bought specially to accompany, such as sugar bowl, a cinnamon pot, biscuits and chocolate” (interviewed 15).

Shove and Pantzar (2005, p. 45) consider that practices involve the “integration of materials, meanings and forms of competence”. They seem to highlight the role of materials in the practices’ constitution (Gram-Hanssen, 2011). In this case, the consumption practice is stimulated by several factors, i.e. the dedication of a special

place (coffee nook) for the machine (always in sight and ready for use) and other related products.

Not only the coffee machine had this role of instigating the practice, but also other artifacts and utensils that complete the experience of coffee capsule consumption:

“I got a wooden box to organize and store the capsules (referring to the Discovery box, marketed by the Nespresso brand itself), so I remove from the packaging that comes from the company and I distribute it there the way I like [...] I like this organization to know if this is finishing [...] it is a way of organizing and knowing how many are there and how many I will need to buy of them (referring to different types of capsules)” (Interviewee 7).

We emphasize that Nespresso not only sells capsules, but also offers a wide range of supplements that extend the experience of tasting their coffee, turning these artifacts into supporting precursors to the consumption. The following excerpt illustrates a passage in which the consumer opted to purchase an artifact (capsule holder) not marketed by the Nespresso brand:

“The capsules are stored in a rotating little tower, from which you remove the capsules from the bottom. It was not bought at Nespresso. I do not remember where I bought it, but I remember it was not that expensive, because the Nespresso ones are very expensive (referring to the utensils and capsule holders marketed by Nespresso)” (interviewed 6).

We observed that the brand instigates consumption through artifacts, but cannot compel them to consumers that look for other alternatives. Warde (2005) argues that, because practices have their own conventions, institutionalized and collectively regulated, somehow they protect individuals from the influence of producers and propagandists. The author completes that it does not mean that producers are mere supporters in the innovation process, but that their successful action is directed at adapting the practices to their interests. Largely, “the effect of production on consumption is mediated” by practices (Warde, 2005, p.141).

The sensations while tasting coffee capsules were associated with product quality, with aroma being one of its main differentials, since, in interviewees’ opinion, it is better preserved by being in capsules. “You put the capsule and that specific aroma comes from it... you feel that coffee aroma that is a delight” (interviewee 10).

However, we note that being in the capsule format does not necessarily correspond to superior product quality. Capsules, in many cases, start to play the role of an artifact where practicality and consistency (preparation standard) corroborate with a previous conception of quality, allied to the fact that a preparation in smaller portions (unique dosages) facilitates new consumption experiences.

“I see the capsule more as a practicality and as, in quotation marks, the guarantee of that experience I already know [...] it’s more or less like a McDonald’s, it may not be the best in the world, but I know how the experience will be” (interviewee 1).

Practices have a trajectory, a path of development. The substantive forms that a practice takes will always be conditioned to the specific institutional arrangements of

the moment, place and social context in which it is performed (Warde, 2005). In a new food consumption pattern, individuals are subject to constant (mis)information of what is good or bad, which, allied to a total lack of time, makes capsules play an important role within the historical context of coffee consumption.

Most consumers reported a love for the coffee beverage, either because of its stimulating properties, “nostalgic memories” (interviewee 1), beverage features (aromas and flavors) or by everything that coffee brings, i.e. “the pleasure of giving a break” (interviewee 6) that is much related to the beverage, especially in work environments.

However, when asked about the significance of the capsule beverage machine in their lives, most interviewees indicate it only as an instrument of practicality, sometimes comparing it to household utensils, such as a “microwave or refrigerator” (interviewee 9). Nevertheless, in many cases it changed the interviewees’ way of consuming coffee, pointing to the main implication of the Theory of Practice for the study of consumption, which consists in the fact that the origin of behavior change is the trajectory of development of the practices (Warde, 2005).

## 5 | CONCLUDING REMARKS

We aimed to identify, through the theory of practice, the consumption behavior of coffee capsules, in order to analyze the specifics that structure this market and orient the consumption. Warde (2005) states that consumption occurs within a practice, and presents a distinct perspective, more focused on the collective development of appropriate modes of conduct in everyday life than in the individual choices. Although the theme is recent, several authors have analyzed its use in different objects of study, such as practices of street runners (Costa, 2016); ecologic villages (Borelli, 2014); changes in coffee consumption practices (Teixeira, 2014); dematerialization of digital media (Magguda, 2011); and energy consumption (Gram-Hanssen, 2010).

Levy and Weitz (2000) argue that the population’s lack of time is a fact that forces companies to provide strategies to facilitate and expedite the consumption of goods they provide, as well as to use the idea of saving time embedded in the image of these products. According to Schatzki (2002), it is not only performance, but also the components or connectors of a practice that may change over time. And, since goods and services, and how they should be used, are part of the practices, consumption can also influence the trajectory of practices.

In their study, Hirschman *et al.* (1998) found that instant powder served very well as a second choice for most consumers with the benefit of being prepared individually without further difficulty. Soluble coffee found space among Brazilians due to some of its attributes, such as practicality, but it failed in features valued by consumers, such as the remarkable aroma and flavor (Teixeira, 2014). This practice can be completely replaced by the capsules that present the practicality characteristics of the preparation

of the soluble coffee, conserving the aroma and flavor of the conventional preparations (Teixeira, 2014).

We observed that consumers initially adopt the technology of capsules by influence of their social sphere, sometimes before even experiencing the product. As Warde (2005) inferred, the demand for goods can often be generated indirectly, as when new tools or techniques require complementary products for their effective adoption, or when already established products are adopted in the performance of practices that previously did not use them. It is exactly at this point that the capsule machines and all their artifacts that instigate consumption come in: the need to organize their capsules instigates consumers to search for artifacts, whether they come from recognized brands or not, and in some cases it leads to the consumption of more capsules in order to contribute to the practice. Considering the single cup format was not considered a proxy for coffee quality, we can say that coffee capsules consumption is, simultaneously, a practical option and part of a wider practice.

According to Warde (2005), the satisfaction of desires relates not only to consumption, but to practices and their good performance. Consumption simply contributes in obtaining a variety of rewards associated with a practice. Thus, we can say that the coffee capsule consumption is surrounded by several practices, bounded by the artifact, i.e. the capsule coffee machine, which is nothing more than a product that, somehow, facilitates the practice of drinking coffee, pointing out the fact that consumption is not a practice itself, but it is a moment in almost every practice (Warde, 2005).

We found relations in coffee capsules consumption and the specificities that structure this market and guide consumption behavior. In this sense, this paper corroborated the theoretical field of practice and its adherence to consumer behavior. In addition, this research may be used as inspiration to market strategies in the segmentation of coffee capsules

As a limitation of this study, we stem from the possibility of generalizing our sample of 18 interviews. Also, it is important to mention the homogeneous professional occupation of the interviewees.

Finally, as a suggestion for future studies, we recommend to expand this work to a quantitative perspective, based on the elements already identified in this study. In this way, the results can be used to characterize the profile of consumers and the specificities of this market segment. For instance, statistical methods (descriptive and analytical) should be used to identify differences in their consumption practices.

## REFERENCES

ALENCAR, E. **Introdução à metodologia de pesquisa social**. Lavras: UFLA, p. 125, 1999.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa (Portugal): Edições 70, 2010.



BARRIBALL, K. L.; WHILE, A. Collecting Data using a semi-structured interview: a discussion paper. **Journal of advanced nursing**, v. 19, n. 2, p. 328-335, 1994.

BORELLI, F. C. **Consumo responsável sob a perspectiva prático-teórica**: um estudo etnográfico em uma ecovila. Tese de Doutorado - Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - Coppead, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro - RJ, Brasil, 2014.

BOURDIEU, P. **Distinction: A social critique of the judgement of taste**. London: Routledge, 1984.

CARRÊLO, M. V. P. **A influência da marca Nespresso no comportamento de compra da máquina e cápsulas de café**. Dissertação de Mestrado - Escola Superior de Comunicação Social, Lisboa – Portugal, 2014.

COSTA, A. P. **O Comportamento de Consumo de Corredores de Rua**: Uma Abordagem Baseada Na Teoria Da Prática. Tese de Doutorado - Universidade Federal de Lavras, Lavras, MG, Brasil, 2016.

DAGEVOS, H.; VAN OPHEM, J. Food consumption value: developing a consumer-centred concept of value in the field of food. **British Food Journal**, v. 115, n. 10, p. 1473-1486, 2013.

EUROMONITOR INTERNATIONAL. **Participação de mercado das cápsulas** (% do valor das vendas totais no varejo). In: EUROMONITOR INTERNATIONAL. Euromonitor Passport Database. 2015. Disponível em: <[http://www.euromonitor.com/coffee\\_globalbriefing](http://www.euromonitor.com/coffee_globalbriefing)>. Acesso em: 22 mar. 2015.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SÃO PAULO/INSTITUTO DE TECNOLOGIA DE ALIMENTOS. **Brasil Food Trends 2020**: relatório técnico, 2010. Recuperado de: [http://www.brazilfoodtrends.com.br/Brasil\\_Food\\_Trends/index.html](http://www.brazilfoodtrends.com.br/Brasil_Food_Trends/index.html)

FONSECA, A. B., SOUZA, T. S. N., FROZI, D. S., & PEREIRA, R. A. Modernidade alimentar e consumo de alimentos: contribuições sócio-antropológicas para a pesquisa em nutrição. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 16, n. 9, p. 3853-3862, 2011.

G1. Cidade alemã proíbe cápsulas de café em repartições públicas. *G1* (2016, February, 24). Retrieved from: <http://g1.globo.com/mundo/noticia/2016/02/cidade-alema-proibe-capsulas-de-cafe-em-reparticoes-publicas.html>

GANDIA, R. M., SUGANO, J. Y., VILAS BOAS, L. H. DE B., FERREIRA, C. A. & CARVALHO, E. G. Encapsulando Valores: um Estudo sobre a Influência das Marcas e a Estrutura dos Valores Que Orientam a Compra de Máquinas de Bebidas em Cápsulas. **XL Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós- Graduação em Administração - Anais em CD**. Costa do Sauípe/BA: Setembro, 2016.

GASPARIN, G. Veja diferenças entre definições de classes sociais no Brasil. *G1* (2013, August 20). Retrieved from: <http://g1.globo.com/economia/seu-dinheiro/noticia/2013/08/veja-diferencas-entre-conceitos-que-definem-classes-sociais-no-brasil.html>

GIDDENS, A. **A constituição da sociedade**. São Paulo: Martins Fontes, 2009.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social** (2nd ed.). São Paulo: Atlas, 1999.

GRAM-HANSEN, K. Standby consumption in households analyzed with a practice theory approach. **Journal of Industrial Ecology**, v. 14, n. 1, p. 150-165, 2010.

GRONOW, J., & WARDE, A. **Ordinary Consumption**. London: Routledge, 2001.

HALKIER, B.; JENSEN, I. Methodological challenges in using practice theory in consumption research.

Examples from a study on handling nutritional contestations of food consumption. **Journal of Consumer Culture**, v. 11, n. 1, p. 101-123, 2011.

HARGREAVES, T. **Making pro-environmental behavior work: an ethnographic case study of practice, process and power in the workplace.** PhD in Environmental Sciences - University of East Anglia, Norwich, United Kingdom, 2008.

HIRSCHMAN, E. C., SCOTT, L., & WELLS, W. B. A model of product discourse: linking consumer practice to cultural texts. **Journal of Advertising**, v.27, n.1, p.33-50, 1998.

LEVY, M., & WEITZ, B. **Administração de varejo.** São Paulo: Atlas, 2000.

LIMA, A. C. C. **Responsabilidade Social Empresarial e Stakeholders Vulneráveis: um estudo de caso sobre a Usina Hidrelétrica do Funil na visão de atingidos.** Dissertação de mestrado - Universidade Federal de Lavras, Lavras, MG, Brasil, 2015.

LOWE, M. R., BOCARSLY, M. E., & PARIGI, A. **Human eating motivation in times of plenty: biological, environmental and psychosocial influences.** In: Harris, R. B. S, & Mattes, R. D. (Ed.). *Appetite and Food Intake: Behavioral and Physiological Considerations* (Chapter 6, 95-112). Boca Raton: CRC Press, 2008.

MAGAUDDA, P. When materiality 'bites back': digital music consumption practices in the age of dematerialization. **Journal of Consumer Culture**, v.11, n. 1, 15-36, 2011.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada** (6th edition). Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARTINS, M. C. F. **Atitude relativamente à máquina de café em cápsula: estudo sobre razões de compra.** Tese de Doutorado - Instituto Politécnico de Lisboa, Lisboa, Portugal, 2013.

MATTERS, R. D. **Appetite and Food Intake: behavioral and physiological considerations.** Boca Raton: CRC Press, 2008.

MOZZATO, A. R., & GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v.15, n.4, p. 731-747, 2011.

**Práticas, cápsulas de café feitas de plástico podem representar risco ambiental e à saúde.** Ecycle (n.d.). Retrieved from: <http://www.ecycle.com.br/component/content/article/62/2243-praticas-capsulas-de-cafe-feitas-de-plastico-podem-representar-risco-ambiental-e-a-saude.html>

RECKWITZ, A. Toward a Theory of Social Practices: A Development in Culturalist Theorizing. **European Journal of Social Theory**, v.5, n.2, p.243–263, 2002.

SANTOS, D., ARAÚJO, J. R., FRANÇA, L. C. L., & PAULA, M. F. R. Fatores críticos de competitividade na cadeia produtiva do café no Brasil e o mercado de cápsulas de café. **Jovens Pesquisadores - Mackenzie**, v. 12, n. 1, 2016.

SCHATZKI, T. **The Site of the Social: A Philosophical Exploration of the Constitution of Social Life and Change.** University Park: The Pennsylvania State University Press, 2002.

SILVA, C. R., GOBBI, B. C., & SIMÃO, A. A. O uso da análise de conteúdo como uma ferramenta para a pesquisa qualitativa: descrição e aplicação do método. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v.7, n.1, p. 70-81, 2005.

SWANN, G. M. P. **There's more to economics of consumption than (almost) unconstrained**

**utility maximization.** In: McMeekin, A., Tomlinson, M, Green, K., & Walsh, V. (Orgs). Innovation by the demand: An interdisciplinary approach to the study of demand and its role in innovation (Chapter 3, pp. 23-41). Manchester: Manchester University Press, 2002.

TEIXEIRA, A. P. P. **Do coador de pano à cápsula:** as mudanças nas práticas de consumo de café no Brasil nos últimos 50 anos. Dissertação de mestrado - Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, São Leopoldo, RS, Brasil.

WARDE, A. Consumption and theories of practice. **Journal of Consumer Culture**, v.5, n.2, p. 131-153, 2005.

## MÉTODOS ATIVOS DE ENSINO: CASO DE APLICAÇÃO DO CICLO DE APRENDIZAGEM VIVENCIAL (CAV) COM ESTUDANTES DE EMPREENDEDORISMO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR

### Mauro Celio Araújo dos Reis

Faculdade Projeção, Escola de Negócios –  
Brasília/Sobradinho – DF

### Veruska Albuquerque Pacheco

Faculdade Projeção, Escola de Negócios –  
Brasília/Sobradinho – DF

### Sandson Barbosa Azevedo

Centro Universitário do Distrito Federal  
Brasília – DF

**RESUMO:** O ensino superior no cenário atual tem sido constantemente desafiado a sair dos moldes tradicionais no que se refere ao processo de ensino e aprendizagem. As mudanças de comportamento, mudanças tecnológicas e a facilidade de acesso às informações provocam, diariamente, os educadores no sentido de repensar sua maneira e metodologia de lidar com o estudante deste novo cenário. Neste sentido, este trabalho buscou a identificação do perfil e entendimento da percepção dos estudantes de empreendedorismo em relação a sua participação ativa, por meio da aplicação do método ativo CAV (Ciclo de Aprendizagem Vivencial). Para tanto, foi aplicado um questionário semi-aberto a fim de coletar dados dos alunos participantes de três turmas da disciplina de empreendedorismo. Foi alcançado um total de 157 questionários respondidos. Os

dados coletados foram adicionados a um banco de dados no software SPSS onde foi realizada a etapa de análise quantitativa do trabalho. Em seguida, foi utilizada a análise de conteúdo para a realização da etapa qualitativa no estudo e categorização das informações referentes às perguntas de caráter aberto presentes no questionário. Como resultado, foi observada a importância da utilização de métodos de ensino que protagonizam a participação do aluno no processo de aprendizagem e ensino a partir da confirmação de seu desenvolvimento e *feedbacks* recebidos.

**PALAVRAS-CHAVE:** Empreendedorismo; Métodos ativos; Ciclo de Aprendizagem Vivencial; Educação superior.

**ABSTRACT:** Higher education in the current scenario has been constantly challenged to get out of the traditional mold regarding the teaching and learning process. Behavior changes, technological changes and the facilities in accessing information provoke daily basis educators to rethink their way and methodology of dealing with the student in this new scenario. In this sense, this work sought to identify the profile and understanding of the student's perception in relation to their active participation, through the application of the active CAV (Experiential Learning Cycle) method. Therefore, a semi-open questionnaire

was applied in order to collect data from the students participating in three classes of the entrepreneurship discipline. A total of 157 questionnaires were answered. The collected data were added to a database in SPSS software where the quantitative analysis of the work was performed. Next, the content analysis was used to perform the qualitative step in the study and categorization of the information regarding the open-ended questions present in the questionnaire. As a result, it was observed the importance of using teaching methods that lead to student participation in the learning and teaching process from the confirmation of their development and feedback received.

**KEYWORDS:** Entrepreneurship; Active methods; Cycle of Experiential Learning; College education.

## 1 | INTRODUÇÃO

Cada vez mais, os docentes de ensino superior têm sido provocados a estimular seus estudantes a tornarem-se protagonistas no processo de ensinagem, para que este processo permita o melhor desempenho, bem como o desenvolvimento de competências fundamentais ao exercício de suas profissões.

Nesse sentido, universidades têm incentivado a introdução de novas metodologias ativas de ensino, na perspectiva de integrar teoria e prática aos componentes curriculares dos graduandos, “além de procurar desenvolver a capacidade de reflexão acerca de problemas reais e a formulação de ações originais e criativas capazes de transformar a realidade social” (ROMERO et al., 2015, p. 1).

Dentro dessa perspectiva, surgem as salas de aula invertidas como estratégias para a promoção da aprendizagem ativa, que têm possibilitado a diminuição da evasão e dos índices de reprovação de estudantes. Alguns exemplos de métodos de sala de aula invertido que têm sido aplicados em universidades mundo afora são o PeerInstruction (PI), o Problem Based Learning (PBL) e o Technology Enabled Active Learning (TEAL) (VALENTE, 2016). No ensino de empreendedorismo, foco desse estudo, e em particular no âmbito do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) a metodologia que vem sendo utilizada é o Ciclo de Aprendizagem Vivencial (CAV) (LOPES, 2016). A introdução de novos métodos trata-se de um grande desafio tanto para docentes quanto para estudantes, já que envolve a quebra do paradigma da educação tradicional, onde o professor é o centro do processo de aprendizagem, e os estudantes coadjuvantes e passivos.

O objetivo do presente estudo é mapear a percepção dos estudantes de empreendedorismo em relação a sua participação ativa em sala de aula, por meio do Ciclo de Aprendizagem Vivencial. Trata-se de um estudo exploratório, quantitativo e qualitativo, caracterizado como estudo de caso.

Entende-se que estudos dessa natureza são de grande relevância tanto na perspectiva educacional quanto na perspectiva acadêmica. Sob a ótica educacional, a aplicação e a avaliação de métodos ativos nas salas de aula possibilitam o

aperfeiçoamento das ferramentas, além de permitir *feedback* dos estudantes que propiciem o desenvolvimento dessas ferramentas e conseqüentemente o crescimento do estudante, especialmente dentro da temática do empreendedorismo, tão fundamental. Na ótica acadêmica, o estudo possibilita a testagem de métodos e sua divulgação no meio científico.

Este artigo está dividido em 5 seções: a presente introdução, apresentando a contextualização e justificativa do estudo, bem como seu objetivo; o referencial teórico, que discute o ensino de empreendedorismo no ensino superior, os métodos ativos e o método do CAV; a metodologia, que apresenta os métodos e técnicas de pesquisa utilizados no estudo; os resultados do estudo de caso, bem como sua discussão à luz da literatura pesquisada; e a conclusão.

## 2 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Com o intuito de dar fundamentação aos resultados apresentados neste trabalho, esta sessão versará sobre o ensino de empreendedorismo no sentido de fortalecer a discussão sobre a importância de se aprender a ser empreendedor.

### 2.1 Ensino de empreendedorismo

A formação em empreendedorismo tem sido cada vez mais valorizada nos contextos educacionais. Hoje já é lugar comum que disseminar o espírito empreendedor impacta diretamente na geração de emprego, na renda e no desenvolvimento econômico. Nesse sentido, há que se refletir sobre as estratégias pedagógicas mais eficientes no desenvolvimento do perfil empreendedor dos estudantes. Entretanto, antes de discutir tais ferramentas, cabe compreender que perfil é esse.

Nas últimas décadas, diversos autores têm delineado as características atitudinais que um empreendedor deve desenvolver para o alcance do sucesso profissional. Silva, Lima e Silva (2015) apresentam um quadro comparativo das visões de autores de relevância na temática, acerca das principais características empreendedoras, conforme Quadro 1 a seguir:



<b>VISÃO DE AUTORES E INSTITUIÇÕES QUE SÃO REFERÊNCIA EM EMPREENDEDORISMO</b>			
<b>DOLABELA (2006)</b>	<b>DORNELAS (2008)</b>	<b>ENDEAVOR (2013)</b>	<b>SEBRAE (2014)</b>
Assumir Riscos	Assumir Riscos	Assumir Riscos	Assumir Riscos
Enérgico	Ser Visionário	Lutador	Visionários
Possui Iniciativa	Saber Tomar Decisões	Desbravador	Possuem Iniciativa
Autônomo	Explorador Oportunidades	Empolgado	Persistente
Autoconfiante	Ser Determinado	Provedor	Autoconfiante
Otimista	Ser Otimista	Apaixonado	Persuasivo
Necessidade de Realização	Ser Dedicado	Antenado	Comprometido
Perseverante	Ser Independente	Independente	Independente
Tenaz	Ser Dinâmico	Arrojado	Exigente (Qualidade/ Eficiência)
Líder	Ser Líder	Pragmático	Buscador de Informações

Quadro 1. As dez principais características empreendedoras.

Fonte: Silva, Lima e Silva (2015, p. 39)

Sabe-se que nenhuma característica está restrita a determinado tipo de pessoa ou profissional. É possível perceber, de acordo com as características apresentadas, que trata-se de traços que dificilmente se desenvolverão somente de forma teórica. Nesse sentido, torna-se necessário que as instituições e seus corpos docentes adotem metodologias próprias, diferentes das adotadas no ensino tradicional. É preciso fortalecer a prática do “aprender fazendo”, por meio da utilização de oficinas, estudos de caso, dinâmicas etc. Além disso, mais do que “aprender a fazer”, estudantes precisam desenvolver o “aprender a ser”.

Espera-se, nesse contexto, que o professor torne-se um facilitador, mais um incentivador de atividades do que alguém que expõe procedimentos engessados. Nessa perspectiva, é necessário desenvolver o perfil empreendedor também nos docentes, tira-los da zona de conforto do ensino tradicionalista, tão arraigado na cultura docente. Na visão de Branco, Hardoim e Araújo (2016), é importante inserir o empreendedorismo como missão institucional, mas além disso é necessária a formação para o fortalecimento da cultura científica empreendedora desenvolvendo um sujeito denominado “professor-pesquisador-empreendedor”.

O ensino de empreendedorismo nas universidades é ainda recente no Brasil. Pardini e Santos (2008) apontam que desde a década de 1940 têm surgido iniciativas de desenvolvimento de cursos de empreendedorismo em universidades norte-americanas como a Harvard Business School e a New York University. Entretanto, nos últimos 30 anos percebe-se o crescimento vertiginoso do ensino de empreendedorismo nas instituições de ensino superior. Da mesma forma, apontam os autores, as publicações científicas na área começaram a se destacar somente nas últimas décadas. No Brasil, particularmente, o interesse pela temática começou a aumentar nas universidades a

partir da década de 1980 e já é hoje uma realidade em todo o país.

De acordo com Romero et al. (2015) apud Garravam & O’Cinneide (1994) existem três estratégias ou filosofias básicas de ensino-aprendizagem de empreendedorismo: 1) a estratégia didática - aquisição de conhecimento conceitual por meio da utilização de técnicas de ensino mais tradicionais; 2) a estratégia da construção de capacidades - busca desenvolver capacidades efetivas de empreendedorismo, por meio da utilização de estudos de casos, *workshops* e simulações; e 3) a estratégia indutiva - objetiva inserir os estudantes em ações que conduzam a atos concretos, por meio de técnicas como *networking*, *coaching*, aconselhamento, *mentoring*, *workshops* de geração de ideias e discussão em grupo não orientada.

Pardini e Santos (2008, p. 167) propõem um modelo de ensino de empreendedorismo centrado em uma proposta de metodologia pedagógica voltada à interdisciplinaridade, cujo projeto pedagógico possibilite aos estudantes:

- a) despertar nos alunos o interesse pela criação do próprio negócio; b) proporcionar ao aluno a oportunidade de se colocar diante do mercado de trabalho; c) alicerçar a nova aprendizagem embasada pelos quatro pilares da educação UNESCO (aprender a aprender, aprender a ser, aprender a conviver, aprender a fazer); d) desenvolver habilidades de gestão e, e) rever valores éticos intra e interpessoais nos negócios.

Trabalhar Empreendedorismo na universidade é convidar os alunos para que os mesmos realizem seus desejos e, conseqüentemente, sintam-se motivados para o aprendizado, para a sala de aula e para a vida (DOLABELA, 1999). Além disso, é desenvolver competências empreendedoras em estudantes de todas as áreas de formação. Na perspectiva de Martins (2010, p. 92), o ensino de empreendedorismo não deve se restringir apenas aos cursos de gestão, ressaltando que “qualquer área do conhecimento deve entrar em contato com a educação empreendedora para que os profissionais formem-se cada vez mais capazes para enfrentar as adversidades que os esperam no mercado de trabalho, após deixar o ambiente acadêmico”.

## 2.2 Métodos ativos de ensino

A preocupação de novas metodologias de aprendizagem reflete-se em todos os atores envolvidos, na perspectiva do Governo isso fica claro na legislação que orienta o ensino superior, no papel de democratização social da educação superior, às finalidades determinadas no Capítulo IV – DA EDUCAÇÃO SUPERIOR, no Art. 43, da Lei de Diretrizes e Bases - LDB (Lei nº 9394/1996), que enumera, em sete incisos, a democratização social da educação superior, às finalidades determinadas no Capítulo IV – DA EDUCAÇÃO SUPERIOR, no Art. 43, da Lei de Diretrizes e Bases - LDB (Lei nº 9394/1996), que cita, no inciso VI e VII:

- A educação superior tem por finalidade: VI – estimular o conhecimento dos problemas do mundo presente, em particular os nacionais e regionais, prestar serviços especializados à comunidade e estabelecer com esta uma relação de reciprocidade; e VII – promover a extensão, aberta à participação da população, visando à difusão das conquistas e benefícios resultantes da criação cultural e da pesquisa científica

e tecnológica geradas na instituição (BRASIL, 2017).

No meio acadêmico, vários autores passaram a publicar, pesquisar e buscar novas metodologias que se adequassem mais a realidade, onde há problemas reais a serem resolvidos e estes possam ter significado ao discente, problematizando uma questão na qual o aluno possua contato, conhecimento.

Dentro deste movimento de discussão sobre o processo de ensino-aprendizagem, uma ênfase tem sido dada principalmente à andragogia, onde se atribui ao professor o papel de facilitador, visto que o método tradicional não atende mais as expectativas e interesses nessa era atual da informação (MORAN, 2015).

Entende-se que andragogia é a arte, ciência ou metodologia de educar adultos. Em uma tradução livre do grego *andros* (adulto) e *gogos* (educar) em contraposição à pedagogia *paidós* (criança), pode-se simplificar conceituando como o ensino de adultos.

Para aprofundar no assunto é necessário compreender que a andragogia é um processo com diversas variáveis, uma delas por si só bastante complexa, o adulto. Na década de 1970, Marcos Knowles publica a obra “*The adultlearner: a neglectedspecies*” (O aprendiz adulto: uma espécie negligenciada), passando a ser referência no assunto ao resgatar citações do alemão Alexander Kapp sobre o processo de ensino utilizado por Platão com grupos de adultos.

De acordo com Knowles (2009,) apud Rossetti (2011), nos moldes do processo andragógico, o professor passa a exercer um papel de facilitador no processo de aprendizagem, onde o aluno passa a centrar as atenções, ocupando um papel protagonista no processo ensino x aprendizagem. Carl Rogers (1985) entende que o facilitador é que possibilita a aprendizagem de forma contextualizada, em tempo real. A verdadeira instrução se dá no momento em que o instruído aprendeu a aprender, como mudar o conhecimento e se adaptar conforme as necessidades, pois o processo fornece segurança do aprendizado.

Dentro da dinâmica explicitada acima é importante diferenciar os pressupostos pedagógicos e andragógicos. O Quadro 2 a seguir demonstra essas diferenças.

Pressupostos	Pedagogia	Andragogia
Necessidade de saber	Os educandos apenas sabem que devem aprender aquilo que o professor lhes ensina.	O adulto tem necessidade de conhecer os motivos pelo qual deve aprender antes de se comprometer com a aprendizagem.
Conceito de si	O professor vê no aluno um ser dependente. É esta dependência marca, também, a autoimagem daquele que aprende.	O adulto está consciente da responsabilidade das suas decisões e da sua vida. Torna-se necessário que seja encarado como indivíduo capaz de se auto gerir.
Papel da experiência	A experiência do educando é considerada de pouca utilidade. Dá-se importância à experiência do professor ou dos materiais didáticos e pedagógicos.	Adultos são portadores de uma bagagem de experiências. A educação adulta deve centrar-se nos processos individuais de aprendizagem face aos processos mais coletivos de outras etapas evolutivas.
Vontade de aprender	A disposição para aprender aquilo que o professor ensina tem como fundamento critérios e objetivos internos à lógica escolar: a finalidade de obter êxito e progredir, em termos escolares.	Os adultos têm a intenção de iniciar o processo de aprendizagem desde que compreendam a sua utilidade para determinadas situações do dia-a-dia, na vida real.
Orientação da aprendizagem	Aprendizagem encarada como um processo de aquisição de conhecimentos. Lógica centrada nos conteúdos.	Aprendizagem encarada como resolução de problemas e tarefas da vida quotidiana.
Motivação	Motivação para aprendizagem é extrínseca ao sujeito: pressões familiares, apreciações dos professores, classificações escolares.	Motivação para a aprendizagem também extrínseca (promoção profissional, melhor salário, etc.), mas principalmente intrínseca (auto-estima, satisfação profissional, qualidade de vida)

Quadro 2: Hipóteses pedagógicas e contra-hipóteses andragógicas.

Fonte: Canário, R. (1999). Educação de Adultos: um campo e uma problemática. Lisboa: Educa, pp. 132, 133. & Osorio, A. (2003). Educação Permanente e Educação de Adultos. Lisboa: Horizontes

### 2.3 O Ciclo de Aprendizagem Vivencial (CAV)

Há uma grande discussão acerca modelos e estilos de aprendizagem, de uma forma bem sucinta pode-se representar a construção do Modelo de Estilos de Aprendizagem (EdA) de Felder e Silverman (1988) conforme ilustra a Figura 1:

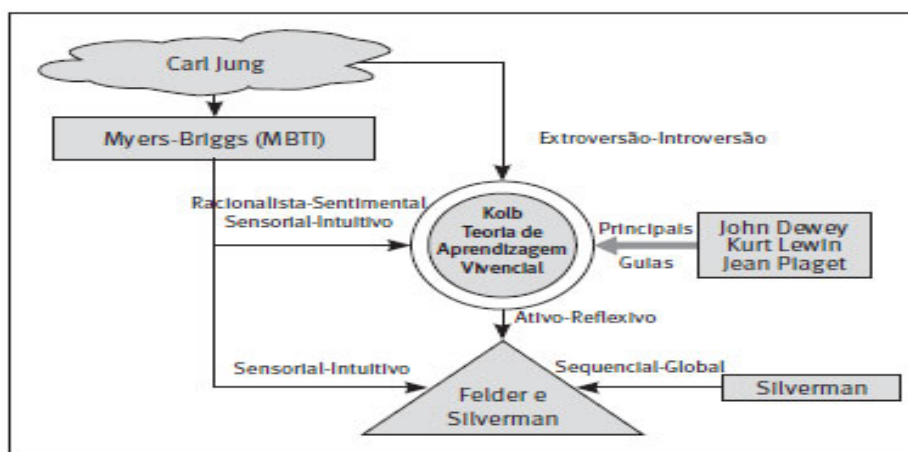


Figura 1. Base teórica do modelo de aprendizagem vivencial de Kolb (1984) e do modelo de estilos de aprendizagem (EdA) de Felder e Silverman (1988)

Fonte: Dias; Suaia; Yoshizaki (2013).

Os estudos do psicólogo americano David Kolb e sua Teoria de Aprendizagem Vivencial deram origem ao CAV - Ciclo de Aprendizagem Vivencial. Conforme Zdepsk (2008, 10.882)

O ciclo de aprendizagem experiencial ocorre quando, a partir de determinada atividade, o grupo estabelece certo grau de análise através dos resultados obtidos. Desta análise, extraem-se analogias para o dia-a-dia organizacional para que seja realizado um balanço das práticas que o grupo adota em seu cotidiano, aumentando a percepção dos participantes no que podem melhorar além de entender as melhores práticas que devem ser preservadas.

A Figura 2 a seguir ilustra os traços da Teoria de Aprendizagem Vivencial de acordo com Sauer (2010):

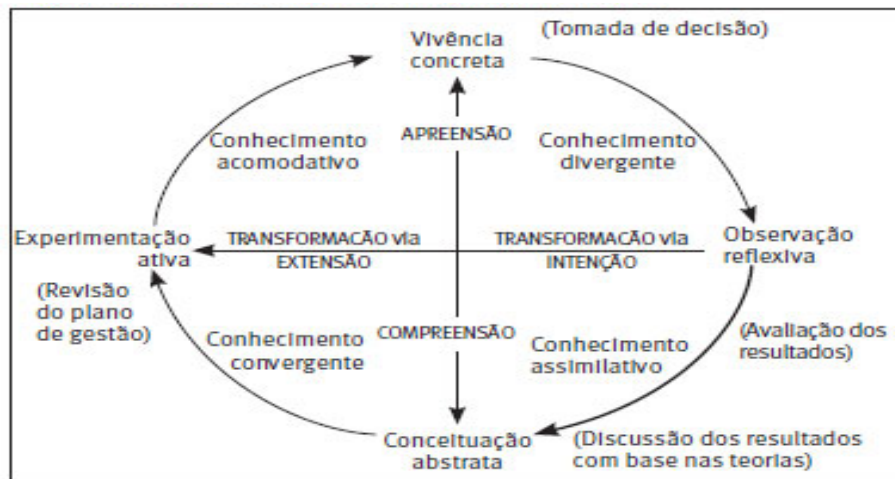


Figura 2. Teoria de Aprendizagem Vivencial.

Fonte: Sauer (2010).

Em termos de desenvolvimento de diferenciação e integração, os processos elementares de aprendizagem são os meios primários de diferenciação da experiência; as combinações dessas formas elementares numa ordem superior representam a pressão integrativa do processo de aprendizagem. O foco consciente da experiência, que é selecionado e formado pelo nível pessoal de desenvolvimento real, é refinado e diferenciado na zona de desenvolvimento proximal, apropriando-se dela e a transformando. (KOLB, 1984, p. 146)

O CAV consiste em 5 fases bem definidas conforme Lopes e Orofino (2016):

1. Vivência: propiciar a todos os integrantes do grupo a experimentação conforme regras determinadas;
2. Relato: compartilhamento das emoções referente a vivência experienciada;
3. Processamento: permitir a análise e compreensão do que foi vivido;
4. Generalização: momento de relacionar o que foi vivido com a realidade do indivíduo;
5. Aplicação: propiciar a aprendizagem por meio de novas atitudes e

comportamentos diante de uma situação.

### 3 | APLICAÇÃO DO CAV ENQUANTO MÉTODO ATIVO DE ENSINO COM ALUNOS DA DISCIPLINA DE EMPREENDEDORISMO – DESCRIÇÃO DO CASO

A disciplina de empreendedorismo foi ministrada sob o método do CAV, onde aos alunos é dada a oportunidade de participar de atividades nas quais vivenciam situações que envolvem visão, planejamento, organização, liderança, estabelecimento de metas e controle. Realizada a atividade, estes têm a possibilidade de, primeiramente, compartilhar suas experiências fazendo uma análise dos principais pontos, fortes e fracos, e então de preservar as melhores práticas a serem aplicadas posteriormente.

No que se refere à disciplina de empreendedorismo, o ciclo ocorreu da seguinte forma:

*Vivência:* Participação em várias atividades tais como:

- **Diversão para todos:** Atividade com o objetivo de desenvolver a criatividade dos alunos, bem como de provocá-los em relação ao estabelecimento e cumprimento de metas, liderança, trabalho em equipe, colaboração e comunicação.
- **Desenvolvimento da negociação e comunicação:** Atividade na qual os alunos se reuniram em grupo a fim de pensarem uma ideia de negócio a ser vendida para um grupo de investidores. As ideias foram apresentadas e ao final o grupo de investidores decide qual ideia iria comprar.
- **Design Thinking:** Nesta atividade foram escolhidos alunos que possuem algum tipo de empreendimento e que desejavam resolver um problema prático. Foram formados grupos e cada grupo de alunos reuniu-se com um dos alunos empreendedores para desenvolver ideias de como resolver o problema posto em questão.
- **Quadro de modelo de negócios e plano de negócios:** Nestas duas atividades os grupos reuniram-se com a finalidade de desenvolver uma ideia de negócio para ser apresentada ao final da disciplina. Esta foi a atividade que demandou uma quantidade maior de tempo, sendo dividida em quatro aulas.

*Relato:* Para cada atividade realizada foi estabelecido um momento, ao final das apresentações, para que os alunos pudessem compartilhar sua experiência em desenvolver situações práticas em sala de aula, tendo em vista que os textos referentes ao conteúdo teórico já haviam sido postados antecipadamente no blog do aluno. Para a sala de aula ficava apenas a discussão sobre os tópicos principais dos textos e em seguida prática.

*Processamento:* Nas aulas subsequentes às atividades práticas, os alunos tinham a oportunidade de analisar e compreender o que de fato estavam fazendo no momento das realizações das atividades práticas. Este geralmente era um momento



onde percebia-se o aumento do ânimo em participar das aulas de empreendedorismo.

*Generalização:* Os aprendizados obtidos nas aulas práticas da disciplina de empreendedorismo eram sempre relatados pelos alunos como algo que contribuía não somente para o que estávamos desenvolvendo em sala de aula, mas também para sua vida pessoal, dentro de sua realidade, bem como para o desenvolvimento de outras disciplinas como listadas na Figura 3.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	LPT	15	9,6	15,0	15,0
	Gestão de Pessoas	33	21,0	33,0	48,0
	Economia	12	7,6	12,0	60,0
	FAP	10	6,4	10,0	70,0
	Sociologia	4	2,5	4,0	74,0
	Administração Estratégica	4	2,5	4,0	78,0
	Contabilidade	1	,6	1,0	79,0
	Práticas de RH	1	,6	1,0	80,0
	Introdução ao Marketing	9	5,7	9,0	89,0
	Logística de Suprimentos	11	7,0	11,0	100,0
	Total	100	63,7	100,0	
Missing	System	57	36,3		
Total		157	100,0		

Figura 3. Percepção da contribuição dos aprendizados para as disciplinas do curso.

Fonte: Elaborado pelos autores.

*Aplicação:* As atividades realizadas em sala possuíam um caráter cumulativo no que se refere ao aprendizado, desenvolvimento e aplicação de habilidades. Todas as atividades foram realizadas com o objetivo de preparar o aluno para o desenvolvimento de sua ideia de negócio. A aplicação de todo aprendizado durante o semestre culminou com a elaboração e apresentação do plano de negócios ao final da disciplina

## 4 | MÉTODO DE PESQUISA

Este trabalho possui como objetivo principal a identificação do perfil e entendimento da percepção dos estudantes de empreendedorismo em relação a sua participação ativa, por meio da aplicação do método CAV. O mesmo caracteriza-se como um estudo de caso composto por três turmas de empreendedorismo totalizando um número final de 157 alunos.

Os alunos são em sua maioria novos entrantes, calouros, e estão divididos em três turmas mistas definidas como: noturno 1; noturno 2; e noturno 3. As turmas 1 e 2 estão composta pelos cursos de Administração, Tecnologia em Gestão Pública (TGP), Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos (TGRH), já a turma 3 é composta pelos cursos de Tecnologia em Logística (LOG) e Tecnologia em Marketing (MKT):

As variáveis utilizadas para a identificação do perfil dos estudantes podem ser observadas na tabela 01 a seguir:

Variável	Descrição
Turma	Turma a qual o aluno estava inserido: 1, 2 ou 3
Curso	Curso no qual o aluno estava matriculado
Idade	Idade do aluno
Voltou_Est	Se o aluno voltou a estudar depois de um período parado sem estudos
Tempo_Est_Parado	Tempo que o aluno passou sem freqüentar os estudos

Tabela 01: Variáveis de perfil dos alunos

Fonte: Elaborado pelos autores.

No que se refere às variáveis para o entendimento da percepção dos estudantes de empreendedorismo em relação a sua participação na disciplina, estas podem ser observadas na tabela 02.

Variável	Descrição
Nota_Disciplina	Nota de 01-10 atribuída a disciplina de Empreendedorismo
Nota_Conteúdo	Nota de 01-10 atribuída ao conteúdo visto na disciplina de Empreendedorismo
Relaç_outra_Disc	Relação percebida do conteúdo da disciplina com outras disciplinas do curso
Recom_Disc	Recomendações a respeito da Disciplina de Empreendedorismo
Dific_Enfr	Maior dificuldade enfrentada na disciplina
Sugest_Melhoria	Sugestões para melhoria para o formato disciplina
Como_se_Sentiu	Como se sentiu fazendo a disciplina de empreendedorismo
Aprendizado	O que ficou de aprendizado

Tabela 02: Variáveis da percepção dos alunos em relação à disciplina

Fonte: Elaborado pelos autores.

O estudo classifica-se como exploratório visto a busca por maiores informações a respeito do desenvolvimento dos discentes dentro do processo de ensino e aprendizagem a partir da utilização de uma metodologia onde estes percebiam-se como protagonistas e não apenas como expectadores no processo de ensinagem.

Quanto aos aspectos sob os quais este trabalho foi desenvolvido, estes são tanto de caráter quantitativo, na demonstração numérica a partir de análise estatística descritiva, a fim de demonstrar fatores importantes a respeito do perfil dos alunos participantes da disciplina de empreendedorismo, quanto qualitativos, na investigação direta da percepção destes em relação ao seu engajamento, desenvolvimento e resultados vistos como figura ativa no seu processo de desenvolvimento e aprendizagem.

Para a realização de coleta de dados foi aplicado um questionário semi-aberto no qual todos os alunos, ao término da disciplina responderam a questões fechadas a respeito de suas características pessoais e de fatores relacionados ao professor e outros próprios da disciplina, e questões abertas nas quais puderam livremente expor seu ponto de vista no que diz respeito ao seu desempenho, familiarização e interesse pelos temas trabalhados em sala de aula, bem como sobre suas recomendações de melhoria e também a respeito do que ficou de experiência para sua vida.

No que se refere à análise dos dados, foi utilizado o software SPSS para análise da parte quantitativa referente ao perfil dos estudantes e da avaliação da disciplina e do conteúdo visto durante o semestre. A parte qualitativa foi tratada a partir do método de análise de conteúdo e da utilização do software Iramuteq desenvolvido para auxiliar em análises qualitativas de pesquisa.

Os resultados obtidos a partir da análise dos dados coletados podem ser observados na sessão a seguir.

## 5 | ANÁLISE DOS RESULTADOS

A partir das informações coletadas em relação ao desenvolvimento da disciplina de empreendedorismo, foi possível perceber que o processo de ensino aprendizagem é desenvolvido sob um aspecto de maior fluidez quando os participantes são inseridos como figuras principais e ativas deste processo. Isto promove no aluno sentimentos de maior interesse, autonomia e satisfação. A demonstração destes resultados será iniciada pela apresentação do perfil destes estudantes e em seguida serão apresentados os resultados referentes à percepção dos alunos.

### 5.1 Perfil dos estudantes

Como informado na sessão do método, os alunos estão distribuídos em três turmas e cinco cursos. Como pode-se observar no gráfico 1, há uma predominância dos cursos de Administração, Tecnologia em Gestão Pública (TGP) e de Tecnologia em Marketing (MKT) no que diz respeito à quantidade de alunos matriculados. Pode-se perceber ainda que, embora os cursos de formação de tecnólogos sejam escolhidos pelo fato de serem cursos rápidos e que dão a possibilidade dos alunos buscarem outras formações ou oportunidades que exigem o nível superior, o curso de Administração, bacharelado, que é de maior duração, 4 anos, está em primeiro lugar no que se refere a quantidade total de alunos matriculados.

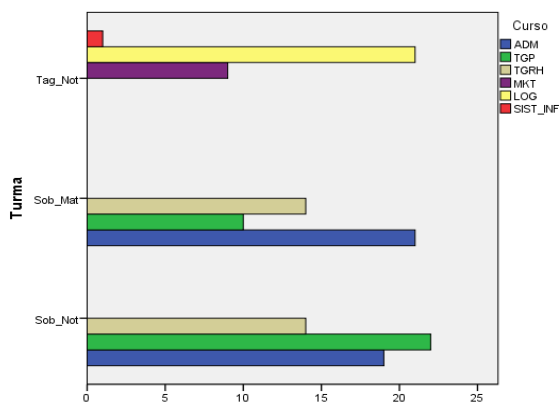


Gráfico 01: Turma

Fonte: Elaborado pelos autores

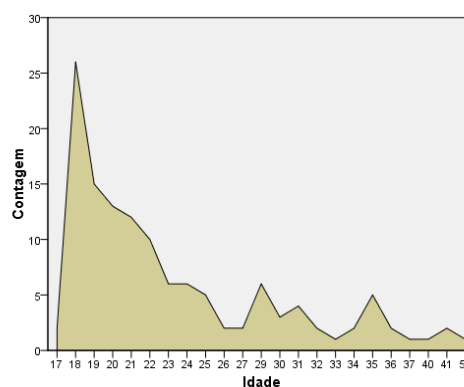


Gráfico 02: Idade

Fonte: Elaborado pelos autores..

Quanto à idade dos alunos participantes deste estudo é possível observar no gráfico 02 que existe um intervalo que vai do mais jovem, 17 anos, até o mais velho, 51 anos, com uma predominância de um público com idade entre 18 e 25 anos.

A quantidade de alunos com idade de 18 anos nos mostra que estes são aqueles estudantes que, provavelmente, saíram direto do ensino médio para o curso de graduação, porém, um fator importante a ser pontuado é o que acontece com o restante dos alunos acima deste nível de idade, gráfico 03, pois a informação que observa-se a partir deste dado é que a maioria dos alunos participantes da disciplina de empreendedorismo, passou um tempo com a atividade estudantil parada e depois, então, retornou à sala de aula trazendo consigo suas dúvidas, medos e fragilidades em relação ao processo de aprendizagem e em muitos casos comparando-se com outros alunos em situação que julgariam vantajosa pelo fato de terem prosseguido com seus estudos vindo direto do ensino médio para o ensino superior.

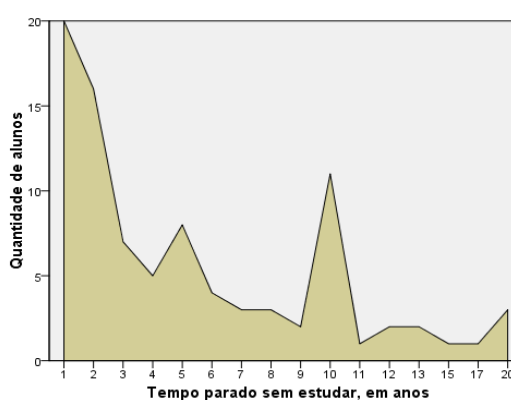


Gráfico 03: Tempo sem estudar

Gráfico 03: Elaborado pelos autores

O quadro 3 mostra a saída de dados no SPSS referente a quantidade absoluta e percentual de casos analisados em relação ao total de alunos matriculados na disciplina de empreendedorismo. De acordo com estas informações, dos 157 alunos, 89 estavam a pelo menos um ano longe dos estudos, o que representa 56,7% do total.

Cases					
Included		Excluded		Total	
N	Percent	N	Percent	N	Percent
89	56,7%	68	43,3%	157	100,0%

Quadro 3: Tempo que passou parado sem estudar, em anos

Fonte: Saída de dados SPSS

Mean	N	Std. Deviation
5,43	89	4,781

Quadro 4: Média de anos sem estudo formal

Fonte: Saída de dados SPSS

No quadro 4 é possível observar que a média de tempo longe dos estudos entre estes 56,7% dos participantes é de 5,43 anos com desvio padrão de 4,78, ou seja, existe uma discrepância em média de um pouco mais de cinco anos e meio de estudos destes alunos em relação aos que saíram direto do ensino médio para a faculdade.

Alunos com o perfil acima citado podem apresentar uma maior dificuldade em relação à rotina acadêmica, como comumente é citado por estes no início do semestre “eu estou meio enferrujado”. Esta é uma questão onde a utilização da sala de aula invertida apresenta-se como fator favorável pelo fato de ser desenvolvida com foco em ações criativas e originais, segundo Romero et al. (2015), no sentido de melhorar a condição de nivelamento dos alunos em sala e de prezar pela transformação da realidade social, agindo sob os aspectos da andragogia que é o processo de educação voltado para o adulto, (KNOWLES, 2009 apud ROSSETTI, 2011), onde o professor muda sua figura de transmissor de conhecimento para facilitador do processo da aprendizagem (CARL ROGERS, 1985).

A partir da análise do perfil dos estudantes pode-se perceber que, de acordo com Canário (1999), a utilização de metodologia simplesmente pedagógica, onde o professor enxerga o aluno como alguém dependente, pouco auxiliará no processo de desenvolvimento destes alunos, visto que, ainda segundo o mesmo autor, “esta dependência marca, também, a autoimagem daquele que aprende.”. Neste sentido, o método ativo de ensino pode trazer contribuições no aprendizado dos alunos que servirão não somente para seu desenvolvimento acadêmico, mas para a vida.

Com isso reforça-se a ideia de que existe uma necessidade de inovação dos métodos de ensino e aprendizagem de maneira que os alunos possam desenvolver competências e habilidades que vão além da simples capacidade de ser aprovado em uma disciplina, mas que sirvam de base para situações extraclasse onde o aluno se depara com situações reais que dizem respeito tanto a sua vida profissional, como também, à vida pessoal.

Em adição às novas ações voltadas para um processo diferenciado de ensino e aprendizagem, como é o caso da educação pautada na andragogia, o ensino de empreendedorismo vem para reforçar nos alunos o desenvolvimento de características tais como: iniciativa, autonomia, autoconfiança, empolgação, persistência, otimismo, dedicação, comprometimento, independência, liderança, dinamismo, dentre outras que são citadas pelos grandes mestres da educação empreendedora (DOLABELA, 2006; DORNELAS, 2008; ENDEAVOR, 2013), bem como pelo SEBRAE (2014) que é uma instituição de excelência quando se fala de empreendedorismo.

Estando concluída esta primeira parte deste estudo, que diz respeito ao perfil dos estudantes, a próxima sessão foi desenvolvida no sentido de demonstrar a percepção dos alunos em relação a esta nova metodologia onde o mesmo é inserido como protagonista, como pessoa ativa no seu processo de aprendizagem e desenvolvimento. O objetivo dessa sessão é saber a avaliação destes alunos em relação à disciplina, em relação ao conteúdo, bem como sobre as maiores dificuldades enfrentadas durante

o semestre, suas recomendações, como se sentiram durante o período estudado e o que ficou de aprendizado para suas vidas.

## 5.2 Avaliação e percepção dos alunos em relação à disciplina de empreendedorismo e ao método utilizado em sala.

Nesta sessão serão demonstrados os resultados do quadro de frequência de formas ativas de palavras e a classificação hierárquica descendente (CHD) para as variáveis: como se sentiu, dificuldades enfrentadas, aprendizado e sugestão de melhoria.

Para as variáveis nota da disciplina e nota do conteúdo serão apresentados dados a partir da utilização de estatística descritiva.

### *Frequência de formas ativas de palavras*

No que diz respeito à frequência da ocorrência das formas, foram selecionadas para análise somente os substantivos, verbos e adjetivos. As variáveis foram analisadas separadamente em corpus de texto diferentes e então ao final, os resultados foram compilados a fim de serem apresentados em uma única planilha. O resultado desta análise pode ser observado no Quadro 5. Como o registro das formas é extenso foi determinada a 25<sup>a</sup> como limite para demonstração.

Num	Como se sentiu		Dificuldades Enfrentadas		Aprendizado		Sugestão de Melhoria	
	Forma	Freq.	Forma	Freq.	Forma	Freq.	Forma	Freq.
1	empreendedor	16	negócio	45	Negócio	30	estar	25
2	Negócio	12	quadro	24	Abrir	23	ótimo	13
3	Satisfeito	10	plano	21	Empreendedor	18	disciplina	12
4	Motivar	8	modelo	18	Ideia	12	melhorar	8
5	Abrir	8	apresentação	11	Empresa	11	continuar	7
6	Ótimo	7	trabalho	8	Aprender	10	aula	7
7	Novo	7	entender	7	Vida	9	aluno	7
8	Disciplina	7	falar	6	Conhecimento	9	sugestão	6
9	Vontade	6	dificuldade	6	Coisa	9	professor	6
10	Capaz	6	matéria	5	Aprendizado	9	negócio	6
11	Bom	6	estudar	5	Próprio	8	prático	5
12	Visão	5	aprender	5	Planejamento	8	passar	5
13	Próprio	5	público	4	Desistir	8	exercício	5
14	Gostar	5	grupo	4	Correr	8	excelente	5
15	Feliz	5	ficar	4	Sonho	7	Só	4
16	Estudar	5	conteúdo	4	Querer	7	sala	4
17	Aprender	5	apresentar	4	Oportunidade	7	plano	4
18	Ajudar	5	teoria	3	Ficar	7	bom	4
19	Tranquilo	4	sala	3	Arriscar	7	ver	3
20	Realizar	4	relação	3	Risco	6	turma	3
21	Ideia	4	frente	3	Projeto	6	trabalho	3
22	Grande	4	financeiro	3	Planejar	6	semestre	3
23	Entusiasmado	4	falta	3	Futuro	6	quadro	3



24	Empresa	4	aula	3	Empreender	6	precisar	3
25	Conhecer	4	timidez	2	Visão	5	matéria	3

Quadro 5. Frequência de formas ativas de palavras do discurso produzido.

Fonte: Elaborado pelos autores.

De acordo com o quadro acima, a maior ocorrência em relação à como o aluno se sentiu durante a realização da disciplina refere-se ao substantivo “Empreendedor”. Isto demonstra que no decorrer do semestre o aluno de fato sentiu-se protagonista no processo de aprendizagem, o que possibilita o atingimento de uma das propostas principais dos métodos ativos de ensino. Pode-se observar este resultado a partir da própria fala de alguns dos alunos, conforme trechos de relato a seguir:

*“Um empreendedor” (Aluno 04)*

*“Uma empreendedora” (Aluno 08)*

*“Satisfeito pois descobri como ser um empreendedor” (Aluno 20)*

*“Um empreendedor, da vontade de já sair mudando o mundo” (Aluno 22)*

*“Um estudante mais atualizado no mundo empreendedor” (Aluno 39)*

*“Feliz e motivada a ser uma boa gestora e empreendedora” (Aluno 47)*

*“Bem, como se já tivesse sido um empreendedor” (Aluno 77)*

*“Achei uma maravilha conhecer os conceitos do empreendedorismo” (Aluno 80)*

*“Meu dom empreendedor aflorou” (Aluno 131)*

*“Gostei, foi como eu tivesse me tornado uma microempreendedora” (Aluno 154)*

Além da forma “empreendedor”, muitas outras formas também surgiram como, por exemplo, satisfeito, capaz, feliz, tranquilo, entusiasmado, demonstrando que o fator satisfação em relação à disciplina de empreendedorismo é relevante visto que a maior parte dos *feedbacks* caracterizou-se como positivos.

Apesar de perceber que houve um resultado positivo em relação à disciplina, ocorreu também situações em que os alunos sentiram dificuldade. Os resultados referentes às dificuldades enfrentadas giram em torno das quatro primeiras formas de maior ocorrência: negócio, quadro, plano e modelo.

Estas palavras estão diretamente associadas, pois, fazem referência ao quadro de modelo de negócios e ao plano de negócios, que foram as duas principais ferramentas utilizadas para o desenvolvimento da ideia de negócio trabalhada pelas equipes durante o semestre. Confirmando esta afirmação seguem algumas falas dos alunos:

*“Quadro e plano de negócios” (Aluno 10)*

*“O quadro de modelo de negócios” (Aluno 12)*

*“Quadro de modelo de negócios” (Aluno 13)*

*“Quadro de negócios” (Aluno 16)*

*“O conteúdo de montar o plano financeiro, quadro de modelo de negócios” (Aluno 22)*

*“A complexidade do plano de negócios” (Aluno 29)*

*“Formular um plano de negócios” (Aluno 30)*

*“Me adequar ao quadro de negócios” (Aluno 33)*

*“Plano de negócios” (Aluno 34)*

*“Quadro de modelo de negócios” (aluno 38)*

Muito embora possa ser percebida a dificuldade com a utilização das ferramentas para o desenvolvimento de uma ideia de negócio, os próprios alunos reconheceram a importância do planejamento e elaboração antecipadamente à implantação de fato do negócio como pode-se perceber o relato do aluno 103:

*“Nada é tão fácil como imaginamos e devemos nos programar sempre para qualquer projeto que temos”. Outra resposta ainda, referente ao aluno 124, confirma esta afirmação “Tirei como aprendizado que não é fácil abrir uma empresa e o empreendedor corre risco calculado. Foi uma experiência boa. Aula dinâmica, excelente professor, melhor disciplina.” E ainda, como relata o aluno 09: “Nos mostrou que a abertura de um negócio necessita de muito planejamento, mais do que imaginamos”.*

As falas transcritas acima compõem a parte dos dados referentes ao que ficou de aprendizado para os alunos da disciplina de empreendedorismo. Como pode-se observar no Quadro 03, as forma de maior ocorrência nesta variável são: negócio, abrir, empreendedor, ideia, empresa e aprender. Percebe-se que as duas primeiras palavras possuem uma relação estreita, pois referem-se à percepção sobre a abertura de novos negócios, o que foi um dos resultados positivos do semestre como pode-se verificar nas falas a seguir:

*“Caso for abrir um negócio, já temos uma base de como funciona” (Aluno 08)*

*“Várias ideias para abrir meu próprio negócio” (Aluno 22)*

*“Para abrir um negócio primeiro tem várias etapas a serem cumpridas” (Aluno 27)*

*“Que não basta só querer abrir um negócio” (Aluno 30)*

*“Ter vontade e coragem não só para abrir um negócio, mas também prosseguir para alcançar os meus sonhos e objetivos” (Aluno 33)*

*“Aprender a abrir um negócio” (Aluno 36)*

*“Aprendizado de como se montar um negócio, trabalho em equipe, apresentações dentre outros” (Aluno 46)*

*“Guardo de aprendizado todo conteúdo, mas o que mais me marcou foi plano de negócios”*

*“Bom, fica o ensinamento para quem quer ter seu próprio negócio, ajudou a ter várias ideias e abre muito a mente” (Aluno 71)*

*“Com os ensinamentos já dá para ter uma noção de como dar o primeiro passo para abrimos nosso próprio negócio” (Aluno 81)*

Em relação à variável sugestões de melhoria, os maiores índices de ocorrência concentraram-se sobre as formas: estar, ótimo, disciplina, melhorar e continuar. Pode-se observar a partir dos resultados desta variável, a aprovação dos alunos em relação ao método utilizado. Nota-se ainda que apesar das dificuldades encontradas com o manuseio das ferramentas para desenvolvimento de negócios, os alunos demonstram satisfação em relação ao desenvolvimento da disciplina durante o semestre como pode-se observar no conjunto de relatos a seguir:

*“Como foi uma disciplina que atendeu minhas dúvidas me ensinou muito não tenho nada a declarar, no meu ponto de vista está ótimo” (Aluno 22)*

*“Tá massa do jeito que está” (Aluno 57)*

*“Não tenho sugestão, está num nível satisfatório” (Aluno 59)*

*“Já está ótima” (aluno 61)*

*“Nenhuma pois está ótima” (Aluno 63)*

*“Nenhum, pois o nível da disciplina está aceitável” (Aluno 65)*

*“Nenhuma sugestão, está tudo nos conformes” (Aluno 71)*

*“Já está bom desse jeito” (Aluno 74)*

*“O método é ótimo, continue assim” (Aluno 122)*

*“Nada, para mim está ótimo” (Aluno 135)*

Algumas sugestões confirmam a dificuldade enfrentada com as ferramentas para desenvolvimento de ideias de negócio, quadro de modelo de negócios e plano de negócios como por exemplo a fala do aluno 34: *“Mais tempo para o plano de negócios e mais aprofundamento no mesmo”*. E ainda o aluno 55: *“Acho que precisa dinamizar o quadro de modelo de negócios para facilitar o entendimento dos termos empregados”*. Outro posicionamento é do aluno 77: *“Passar o plano de negócios no início do semestre para realizar ele ao longo das aulas”*, concordando com este posicionamento temos também a fala do aluno 126: *“Introduzir a ferramenta do SEBRAE no início do curso para os alunos terem tempo de se familiarizarem com a proposta do plano de negócios”*.

Percebe-se então, a partir das falas acima, que há uma necessidade de aumentar o tempo de trabalho com as ferramentas de desenvolvimento de ideias de negócio.

### Classificação hierárquica descendente (CHD):

Ao contrário da análise de frequência, a análise da CHD foi realizada a partir de um corpus de texto contendo todas as variáveis ao mesmo tempo. Esta confirmou os resultados apresentados no quadro de frequência de formas ativas. De acordo com o que pode ser observado na Figura 4, a análise retornou informações agrupadas em um mesmo nível de classe, porém separadas em dois blocos de variáveis que apresentaram semelhança de vocabulário.



Figura 4: Classificação Hierárquica Descendente.

Fonte: Elaborado pelos autores.

De um lado os grupos de palavras associadas às variáveis aprendizado, classe 1, e como se sentiu, classe 2, demonstrando que possuem vocabulário semelhante entre si, no entanto diferentes no que se refere às variáveis de dificuldades enfrentadas, classe 1, e sugestão de melhoria, classe 4, que se assemelham entre si, porém diferenciam-se das variáveis referentes às classes 1 e 2.

Esta é mais uma informação que confirma a dificuldade enfrentada na utilização das ferramentas de quadro de modelo de negócios e plano de negócios justificada pelas sugestões de melhoria tanto no que se refere ao conteúdo das ferramentas quanto a um maior tempo dispensado para o desenvolvimento das mesmas.

#### Notas atribuídas à disciplina e ao conteúdo visto durante o semestre

Quanto ao conteúdo visto em sala de aula e à própria disciplina de empreendedorismo os alunos atribuíram nota de 01 a 10 como forma de expressar numericamente seu grau de satisfação. A resposta obtida nos formulários confirmou a

aprovação em relação à utilização de método ativo de ensino, apesar das dificuldades enfrentadas no que diz respeito à utilização das ferramentas para desenvolvimento de ideia de negócios.

Na Figura 5 é possível observar a distribuição e frequência de todas as notas atribuídas pelos alunos à disciplina de empreendedorismo ministrada e desenvolvida segundo o método ativo de ensino CAV. Nota-se que a maior parte das atribuições ficou em torno de 8 e 10 pontos embora a menor nota tenha sido 5. Podemos observar que 18 alunos atribuíram média 8, 21 alunos atribuíram nota 9, contra um total de 81 do alunos que atribuíram nota 10 à disciplina.

Curso ^ De 01 a 10 - Nota atribuída a disciplina de Empreendedorismo Crosstabulation									
Count		De 01 a 10 - Nota atribuída a disciplina de Empreendedorismo							Total
		5,00	8,00	8,50	9,00	9,30	9,50	10,00	
Curso	ADM	0	6	1	6	0	1	26	40
	TGP	0	4	2	5	1	0	20	32
	TGRH	1	2	0	4	0	0	21	28
	MKT	0	0	0	3	0	1	5	9
	LOG	2	5	0	3	0	0	9	19
	SIST_INF	0	1	0	0	0	0	0	1
Total		3	18	3	21	1	2	81	129

Figura 5 – Nota atribuída à disciplina, por curso.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Este é um forte indício de sucesso da aplicação de método ativo de ensino no processo de aprendizagem destes alunos. A aplicação do CAV permitiu aos alunos uma maior liberdade de ação e expressão dentro de sala, proporcionando maior envolvimento com as atividades executadas, como os membros das equipes, ganho de confiança na hora de expor suas ideias e de fazer apresentações em grupo apesar do fator medo e nervosismo.

Observamos ainda que, com exceção de um único aluno do curso de sistemas de informação, em todos os outros cursos os alunos, em sua maioria, atribuiu nota máxima, um total de 129 respostas levando-se em consideração os casos omissos.

Na Figura 6, é possível observar a distribuição e frequência de todas as notas atribuídas pelos alunos ao conteúdo ministrado na disciplina de empreendedorismo:

Curso * De 01 a 10 - Nota atribuída ao conteúdo visto na disciplina de Empreendedorismo Crosstabulation													
Count		De 01 a 10 - Nota atribuída ao conteúdo visto na disciplina de Empreendedorismo										Total	
		4,00	5,00	7,00	7,50	8,00	8,30	8,50	9,00	9,50	9,90		10,00
Curso	ADM	0	0	1	1	3	0	1	8	1	1	24	40
	TGP	0	0	0	0	1	1	2	7	1	0	20	32
	TGRH	0	2	1	0	4	0	0	3	0	0	18	28
	MKT	0	0	0	0	2	0	0	1	0	0	5	8
	LOG	1	1	1	0	3	0	0	6	0	0	9	21
	SIST_INF	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
Total		1	3	3	1	14	1	3	25	2	1	76	130

Figura 6 – Nota atribuída aos conteúdos da disciplina, por curso.

Fonte: Elaborado pelos autores.

No caso do conteúdo ministrado, em uma escala de 01-10 pontos as notas variaram entre nota 04 e nota 10. Porém, a maior expressividade está 14 alunos com atribuição 8, 25 alunos com atribuição 9 e 76 alunos com atribuição 10 em um total de 130 respostas levando-se em consideração os casos omissos.

Estas informações vão ao encontro do que vimos na figura 5 a respeito da avaliação da disciplina e confirmam o sucesso da aplicação de metodologias ativas de ensino. Observamos que embora alguns alunos não tenham atribuído nota máxima à disciplina e ao conteúdo, as notas atribuídas não tiveram uma escala de avaliação baixa. É importante relacionarmos isto com o fato de percebermos anteriormente que tiveram dificuldade na utilização das ferramentas de quadro de modelo de negócio e plano de negócios, pois, muito embora tenham tido dificuldade, mesmo assim, em sua maioria, os alunos aprovaram tanto o desenvolvimento da disciplina quanto o conteúdo ao qual tiveram acesso em função do método utilizado, o CAV.

## 6 | CONCLUSÕES

Este trabalho foi desenvolvido com o objetivo de identificar o perfil e entender a percepção dos estudantes de empreendedorismo em relação a sua participação ativa, por meio da aplicação do Ciclo de Aprendizagem Vivencial – CAV.

No que tange ao perfil, sabemos que mais de 90% destes alunos são ingressantes, porém, com a realização deste estudo percebemos que em sua maioria são alunos que voltaram a estudar depois de um período médio um pouco maior que cinco anos, ou seja, temos um público adulto que necessita de uma maior atenção em relação à sua inserção no processo de aprendizagem.

Para estes alunos o retorno à sala de aula é um desafio visto as modificações em termos de processo de ensino e tecnologia que ocorrem com o passar dos anos. Neste sentido, é desafiante tanto para o aluno que percebe a necessidade de se ajustar a novos modelos e processos dentro da faculdade, quanto para a própria instituição que



deve abraçar o dever de buscar novas formas, metodologias e processos de ensino de maneira geral. Especificamente em sala de aula, cada professor deve se empenhar para promover um certo grau de nivelamento entre os alunos.

Este é um desafio no qual a utilização das metodologias ativas de ensino irá auxiliar fortemente para que se obtenha sucesso no processo de ensino e aprendizagem, pois, colocar o aluno como ator principal é fomentar o desenvolvimento de habilidades que um método de simples transmissão de conhecimento dificilmente conseguirá desenvolver levando-se em consideração os tempos atuais em que vivemos. Há um tempo atrás, quando o acesso ao conhecimento era restrito, as metodologias em que o professor era o centro das atenções dentro de sala fizeram muito bem seu papel, porém hoje, com a facilidade de acesso e difusão das informações, dificilmente isso seria possível.

Entendemos, portanto, que o cuidado em utilizar métodos ativos de ensino faz grande diferença principalmente quando entendemos o perfil do aluno que está ingressando em nossos cursos.

No que diz respeito à percepção dos alunos em relação à sua participação ativa em sala de aula, não resta dúvidas que, de acordo com os dados coletados e analisados, os alunos respondem muito bem a este tipo de metodologia. Podemos perceber a partir das informações de análise que o aluno se sente entusiasmado, feliz, empolgado, no caso da disciplina em questão, muitos alunos responderam que se sentiram verdadeiros empreendedores no decorrer da disciplina. Isto mostra o quanto é importante trabalhar o desenvolvimento das habilidades de forma que o aluno entenda que ele é capaz de desenvolver atividades independentemente de ter ficado um tempo sem estudar ou não. A metodologia ativa acaba por promover o nivelamento entre os alunos.

A partir da fala dos próprios alunos é possível perceber que não existe insegurança em afirmar que houve um aumento em suas expectativas de futuro e também que deixam de fazer comparações de si mesmos com os outros integrantes participantes deste estudo, além de ficar evidente que os alunos em sua maioria aprovaram a forma como foram inseridos, como interagiram e como se desenvolveram na disciplina de empreendedorismo a partir da utilização do método ativo CAV.

Muito embora entendamos que os objetivos estabelecidos nesta pesquisa tenham sido atendidos, vale ressaltar a limitação de que para este estudo foram utilizados dados referentes a alunos de um único semestre, ou seja, não temos como comparar isto ao longo do tempo. Neste sentido, indica-se o acompanhamento das novas turmas a fim de entender se existirão mudanças no que se refere ao modelo de desenvolvimento da disciplina de empreendedorismo, ou seja, se este resultado com resposta positiva permanecerá representativo. O resultado de um estudo com este formato pode também apontar o momento em que haverá a necessidade de mudar a metodologia aplicada a disciplina. Este é um fator que assim como os resultados já apresentados neste trabalho, contribuirão para o melhor entendimento e confirmação

da importância da utilização das metodologias ativas de ensino no cenário social e tecnológico em que vivemos atualmente.

## REFERÊNCIAS

BRANCO, A.K.A.C.; HARDOIM, E.L.; ARAÚJO, C.S.O. Ciência, Tecnologia & Sociedade: na perspectiva da tríade Ensino – Pesquisa – Empreendedorismo. *Revista de Estudos e Pesquisas sobre Ensino Tecnológico*, n. 4, p. 1-16, 2016.

BRASIL. Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Poder Legislativo, Brasília, DF, 23 dez. 1996. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9394.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm). Acesso em: 01 abr. 2017.

CANÁRIO, R. Educação de Adultos: um campo e uma problemática. Lisboa: Educa, pp. 132, 133. 1999

DIAS, George Paulus Pereira; SAUAIA, Antonio Carlos Aidar; YOSHIZAKI, Hugo Tsugunobu Yoshida. Estilos de aprendizagem Felder-Silverman e o aprendizado com jogos de empresa. *Rev. adm. empres.*, São Paulo, v. 53, n. 5, p. 469-484, Oct. 2013. Available from <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75902013000500005&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902013000500005&lng=en&nrm=iso)>. accesson 09 Sept. 2017. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902013000500005>.

DOLABELA, Fernando. Oficina do Empreendedor. São Paulo: Ed. de Cultura, 1999.

KNOWLES, Malcolm. Aprendizagem de resultados: uma abordagem prática para aumentar a efetividade da educação corporativa. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

KOLB, D. *Experiential learning*. EnglewoodCliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1984.

LOPES, M.P; OROFINO, M.A. *Disciplina de Empreendedorismo: manual do professor*. Brasília: SEBRAE, 2016

MARTINS, S.N. Educação Empreendedora Transformando o Ensino Superior: diversos olhares de estudantes sobre professores empreendedores. Tese de doutorado, Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2010.

MORÁN, José. Mudando a educação com metodologias ativas. In: SOUZA, Carlos Alberto de; MORALES, Ofelia Elisa Torres (orgs.). *Convergências midiáticas, educação e cidadania: aproximações jovens*. Ponta Grossa: UEPG, 2015, p. 15-33. Disponível em [http://www2.eca.usp.br/moran/wp-content/uploads/2013/12/mudando\\_moran.pdf](http://www2.eca.usp.br/moran/wp-content/uploads/2013/12/mudando_moran.pdf). Acesso em 09 setlin. 2017.

OSORIO, A. Educação Permanente e Educação de Adultos. Lisboa: Horizontes. 2003.

PARDINI, D.J.; SANTOS, R.V. Empreendedorismo e Interdisciplinaridade: uma proposta metodológica no ensino de graduação. *Revista de Administração da FEAD-Minas*, v. 5, 2008.

ROMERO, F.; AFONSO, P.; NUNES, M.; BARBOSA, F. Uma Análise Crítica e Comparativa de Experiências de Ensino do Empreendedorismo Baseadas na Abordagem de Aprendizagem por Projeto. *Jornadas do Ensino do Empreendedorismo em Portugal*, Instituto Pedro Nunes, Coimbra, 8 Abril, 2015.

ROSSETTI, Carmem Maria Sant'Anna. PROCESSO ANDRAGÓGICO NA CAPACITAÇÃO DOCENTE NO AMBIENTE CORPORATIVO: RELATO DE UMA EXPERIÊNCIA. XII CONPARH Congresso Paranaense de Recursos Humanos Anais. 2011

SAUAIA, A. C. A. Laboratório de gestão: simulador organizacional, jogo de empresas e pesquisa aplicada. 2. ed. Barueri: Manole, 2010. 256 p.

SILVA, F.F.; LIMA, H.C.R.; SILVA, M.F.B.F. Experiências Exitosas no Ensino Universitário de Empreendedorismo. Veredas - Revista Eletrônica de Ciências, v. 8, nº 2, p. 36-50, 2015.

VALENTE, J.A. Aprendizagem Ativa no Ensino Superior: sala de aula invertida. Formação Continuada Docente - PROFOCO, 2016.

ZDEPSKI, F. B. Treinamento experiencial como método de ensino. In: Congresso Nacional de Educação – EDUCERE: Formação de Professores - Edição Internacional, 8, Curitiba. Anais. Curitiba: Pontifícia Universidade Católica do Paraná, 2008, v. 8, p. 11197-11209.

## NOVOS PARADIGMAS PARA LRF: ESPECIALISTAS EM GESTÃO PÚBLICA E ADOÇÃO DO SISTEMA DE CONTROLE INTERNO<sup>1</sup>

**Silvio Broxado**

**RESUMO:** O objetivo desse trabalho é fazer uma revisão dos bons aspectos Lei 101/2000, no âmbito do controle e da qualidade da governança pública, bem como lançar reflexão sobre a possibilidade de acrescentar aos propósitos da Lei de Responsabilidade Fiscal, nova abrangência e papel, baseados no conceito do valor social adicionado, como finalidade complementar. Responsabilidade na gestão fiscal significa o desempenho na arrecadação e na execução da despesa. O fundamento da Lei de Responsabilidade Fiscal está nos artigos 163 a 169 da Constituição Federal, mas especificamente no artigo 165, § 9º, os quais expressam a intenção do legislador de promover uma administração financeira eficiente, atendendo ao critério de maior controle da sociedade sobre o Estado. Com esses objetivos, foi assinada a Lei Complementar 101/2000, conhecida como Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), que estabeleceu regras de controle fiscal a fim de conter os déficits públicos e o endividamento das unidades da federação. Desenvolvemos no texto linha de visão em um cenário mundial voltado a uma gestão pública voltada a resultados. Afirmamos que a LRF

surgiu no momento no qual a administração pública brasileira buscava novo modelo de gestão gerencial, em sintonia com diversos outros países, sendo a Nova Zelândia, o referencial, onde o equilíbrio entre receita e despesa foi tomado como paradigma primordial para a definição de políticas públicas, assim como o controle com os gastos de pessoal, além da transparência dos atos de gestão para o tempestivo controle social. Neste trabalho são colocadas duas sugestões de ações, para aperfeiçoamento da LRF, as quais são: 1-) Criação em todas as prefeituras de uma Unidade de Central de Controle Interno, que comandaria os Setores de Controles Internos-SCI, dentro de cada Secretaria. Além da obrigatoriedade para cada que Prefeitura tenha um corpo de Especialista em Políticas Públicas e gestão Governamental - EPPGG, com bases no artigo 37 da Constituição de 1988, onde afirma que só é permitido concursados e capacitados por instituições de notório saber em administração pública, para se alcançar a excelência na execução dos pertinentes e obrigatórios controles internos definidos no arcabouço jurídico; 2-) reformulação da legislação para incluir regras na forma e na quantidade máxima para a contratação de cargos comissionados, temporários e terceirizados. Essas modificações

1 XX - CONGRESSO BRASILEIRO DE CONTABILIDADE

podem favorecer a melhoria dos controles a serem executados por especialistas, bem como a redução da maior despesa nas contas públicas, despesas com pessoal, que pode significar maior eficiência e efetividade do gasto público, favorecendo a melhoria das políticas públicas em saúde, educação, habitação e transporte aos cidadãos. Nas considerações finais concluímos que A LRF manda controlar o que já existe, porém não determina a formação de uma tropa de elite de gestores públicos para gerir com mais profissionalismo a execução orçamentária, dando o máximo de transparência à sociedade, a fim que o Brasil alcance o desejado progresso tão sonhado.

**KEYWORDS:** *Lei de Responsabilidade Fiscal – LRF, novo modelo de gestão, Controle Interno, cargos comissionados.*

## 1 | INTRODUÇÃO

Esse trabalho propõe uma reflexão sobre o desempenho fiscal e social dos entes subnacionais, os quais nos últimos dezesseis anos estiveram sob o regramento da Lei 101/2000 - Lei de Responsabilidade Fiscal – LRF. A LRF surgiu no momento da história da administração pública brasileira em que as autoridades buscavam um novo modelo de gestão, onde o equilíbrio entre receita e despesa fosse primordial para a definição de políticas públicas assim como o controle com os gastos de pessoal, além da transparência dos atos de gestão para o tempestivo controle social.

Tanto a União, os Estados, quanto o Distrito Federal e os Municípios tiveram que se adaptar às restrições, imposições e limitações que a lei impunha, não só na elaboração das metas e objetivos das peças orçamentária de acordo com as Leis de Diretrizes Orçamentárias - LDO, bem como na execução da Lei Orçamentária Anual – LOA, como também na execução e no acompanhamento periódico e envio às esferas superiores, de relatórios sobre a gestão fiscal e orçamentária, resumindo seus respectivos desempenhos. Dessa forma, constatamos um avanço na administração pública brasileira e em sintonia com contexto mundial, quando diversos países nos diversos continentes também implementaram suas leis de controle fiscal com controle social.

Entretanto, não basta apenas atingir o controle fiscal na gestão, e sim também, aperfeiçoar o desempenho social da lei. Muito se pode fazer para que aconteça uma evolução do modelo proposto pela LRF.

Nesse trabalho são colocadas duas sugestões de ação para o efetivo aperfeiçoamento da Lei e conseqüentemente da gestão pública, as quais são:

1) criação da obrigatoriedade legal para que cada ente federativo tenha um corpo de gestores públicos especialistas, concursados e capacitados por instituições de notório saber em administração pública, para se alcançar a excelência na execução dos pertinentes e obrigatórios controles internos definidos no arcabouço jurídicos, envolvendo todos os entes federativos;

2) uma completa reformulação da legislação para incluir modificações na forma

e na quantidade de percentual máxima na contratação de cargos comissionados sem vínculo, cargos terceirizados e efetivos, cuja modificação contemplaria maior legitimidade às administrações e que hoje esses temas são lacunas na Lei de Responsabilidade Fiscal.

## **2 | DEZESSEIS ANOS DA LEI DE RESPONSABILIDADE FISCAL**

A Lei de Responsabilidade Fiscal nº 101, sancionada em 04 de maio de 2000, completa dezesseis anos e cumpriu com eficácia seu papel na reestruturação e qualificação da administração pública, no momento histórico da reforma de estado e na implementação do modelo gerencial na administração pública à época do governo Fernando Henrique Cardoso.

A LRF, Lei de Responsabilidade Fiscal, estabelece regras de contabilidade e orçamentos públicos em sintonia com a administração e controle fiscal, com amparo no Capítulo II, do Título VI, da Constituição Federal de 1988.

Responsabilidade na gestão fiscal significa o desempenho na arrecadação e na execução da despesa. O fundamento da Lei de Responsabilidade Fiscal está nos artigos 163 a 169 da Constituição Federal, mas especificamente no artigo 165, § 9º, os quais expressam a intenção do legislador de promover uma administração financeira eficiente, atendendo ao critério de maior controle da sociedade sobre o Estado. Com esses objetivos, foi assinada a Lei Complementar 101/2000, conhecida como Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), que estabeleceu regras de controle fiscal a fim de conter os déficits públicos e o endividamento das unidades da federação.

Entretanto, esse novo ordenamento jurídico não contemplou metodologias de inserção, controle, suporte e avaliação à projetos sociais. Entre os pesquisadores do assunto, encontramos ainda autores que criticam a LRF, alicerçados no pressuposto de que a mesma representa agressão ao princípio do pacto federativo, interferindo na autonomia de Estados e Municípios.

Mesmo com essas divergência conceituais, tornou-se evidente, então, a necessidade e urgência de se implementar restrições orçamentárias mais rígidas a fim de estabelecer a harmonia e o equilíbrio fiscal dos entes públicos subnacionais e conter o endividamento dos governos nas suas respectivas esferas.

## **2 | VISÃO DO FUNDO MONETÁRIO INTERNACIONAL SOBRE A LEI DE RESPONSABILIDADE FISCAL**

O Fundo Monetário Internacional, formulou os Princípios Gerais de Transparência Fiscal, onde definiu como manter o público informado sobre a estrutura e as funções do governo, das intenções da política fiscal, das contas do setor público e as projeções fiscais.



Chama a atenção os princípios que o FMI estabeleceu, chamando-os o Código de Boas Práticas para a Transparência Fiscal, segundo Veloso, Londero, Teixeira, os quais são:

- a. Definição clara de funções e responsabilidade.
- b. Acesso público à informação.
- c. Abertura na preparação, execução e prestação de contas do orçamento.
- d. Regras para concessão de garantias e obtenção de operações de crédito.

Os autores do artigo: “Análises Empíricas Acerca da Lei de Responsabilidade Fiscal nos Municípios do Rio Grande do Sul, Gilberto de Oliveira Veloso”, Daiane Londero, Anderson Mutter Teixeira, (2006), dizem que:

(...) Transparência fiscal contribuiu para a causa da boa governança. O debate público sobre a concepção e sobre os resultados da política fiscal ampliou o controle sobre os governos, principalmente no que tange à execução dessa política. Logo, haveria um aumento da credibilidade e da compreensão das políticas e alternativas macroeconômicas por parte da sociedade em geral. Cresceria a responsabilidade dos governos, aumentando o risco associado à manutenção de políticas insustentáveis. Presume-se que, enquanto uma política fiscal transparente traria um aumento da credibilidade, outra pouco transparente, poderia ser desestabilizador.

Portanto, ao interpretar texto acima é possível afirmar que a Lei de Responsabilidade Fiscal brasileira teve como âncoras, o controle social e a transparência fiscal. Como resultado desse paradigma, podemos identificar que nesse período de 16 anos da LRF, ações práticas foram materializadas em controles lançados tanto pelo próprio governo federal, com o acompanhamento eletrônico de obras públicas (Obrasnet), quanto pela sociedade civil ampliado pelos Portais da Transparência criados por Organizações Não Governamentais –ONGs. Podemos também verificar outros sites de controle social da execução orçamentária mantidos por governos estaduais e prefeituras, com interação governo-cidadão e divulgação dos programas governamentais, dentre outras funções.

A LRF decretada pelo Congresso Nacional, também estabeleceu normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal, com amparo no capítulo II e do título VI da Constituição e acordo com o seu artigo 1º, § 1º, o qual é abaixo descrito:

(...) A responsabilidade na gestão fiscal pressupõe a ação planejada e transparente, em que se previnem riscos e corrigem desvios capazes de afetar o equilíbrio das contas públicas, mediante o cumprimento de metas de resultados entre receitas e despesas e a obediência a limites e condições no que tange a renúncia de receitas, geração de despesas com pessoal, da seguridade social e outras, dívidas consolidada e mobiliária, operações de crédito, inclusive por antecipação de receita, concessão de garantia e inscrição em Restos a Pagar.

A lógica de funcionamento da Lei de Responsabilidade Fiscal é baseada nesse contexto internacional de necessidades de ajustes na forma de gerir os estado pós-moderno, cujo eixo central é a efetiva transparência da elaboração e condução, bem

como a racionalidade tempestiva da contabilidade política, obedecendo à limites de despesas e um estrito plano de metas na projeção das despesas e na realização da receita.

Nesse sentido, entendemos que a eficiência na gestão pública se deve a um conjunto de fatores conjunturais no campo político, econômico, social, jurisdicional, e não apenas à excelência da administração pública, amparada pelo arcabouço constitucional e regulatório fiscal no âmbito local e internacional.

A LRF tornou-se o ordenamento fundamental para administração pública, definido limites aos gestores e tornou-se uma peça rigorosa, abrangente e universal. Rigorosa porque limita e direciona o gasto em torno da Lei de Diretrizes Orçamentárias – LDO, determinando alçadas, limites, percentuais, premissas e exigências na execução orçamentária e nos controles formais, via relatórios de acompanhamentos de execução fiscal (Relatório de Resumo da Execução Orçamentária e Relatório de Gestão Fiscal). Abrangente, pois está presente em todas as esferas: na União, nos estados e nos municípios. E universal, pois contempla a escrituração de todas as despesas e receitas prevista em orçamento, segundo a Lei 4.329/64.

A seguir apresentamos o Quadro-I, que transcreve a preocupação realista dos principais eixos direcionadores da LRF, deixando claro, as exigências da racionalidade contábil em busca da eficiência e eficácia na consecução para o “sucesso” da administração pública:

1. A fixação de prioridades e metas da administração, orientação para a elaboração da Lei orçamentária anual, disposição sobre alterações na legislação tributária, estabelecimento da política de aplicação das agências financeiras oficiais de fomento, como descrito na Constituição Federal de 1988, no art. 165, §2º e na LRF art.4º, caput.
2. Autorização para concessão de quaisquer vantagens ou aumento de remuneração, criação de cargos ou alteração de estrutura de carreiras, bem como a admissão de pessoal, a qualquer título, pelos órgãos e entidades da administração direta ou indireta, inclusive fundações instituídas e mantidas pelo Poder Público, exceto as empresas públicas, e as sociedades de economia mista, que não dependam do dinheiro público para sua manutenção, como reza na Constituição Federal no art. 169, parágrafo único, Inciso II.
3. Equilíbrio entre receitas e despesas, conforme a LRF art.4º, inciso I-a.
4. Critérios e forma de limitação de empenho das despesas, a serem aplicados quando as metas de resultado primário não forem atingidas, seja pela não realização das receitas projetadas no orçamento no montante superiores às despesas, e quando a dívida consolidada de determinado ente exceder seu respectivo limite, assim considerado na LRF, art. 4º, Inciso I-b e no art.9º, caput e art.31,§1º.
5. Controle de custos e avaliação de resultados dos programas dos custeados com recursos públicos, com na LRF art.4º, Inciso I-e.
6. Condições para transferências voluntárias de recursos a entidades públicas e privadas e a pessoas físicas – LRF art.5º, Inciso III.

7. Forma de utilização e montante da reserva de contingência para cobertura de passivos contingentes e outros riscos e eventuais imprevisões fiscais, dessa forma descrito na LRF art5º, Inciso III.
8. Previsão de índice de preços cuja variação servirá de limite para a atualização monetária do principal da dívida mobiliária, na LRF art.5º, §3º.
9. Condições para concessão ou ampliação de incentivo ou benefício de natureza tributária. Vide LRF art.14.
10. Definição do que se considera despesa irrelevante, para fins do art.16, § 3º.
11. Fixação de limites para despesas com pessoal dos Poderes, em relação à Receita Corrente Líquida, observadas às demais normas dos artigos 19 e 20, §5º. Nesses artigos, os limites de despesas com pessoal tem o seguinte escalonamento: a) para a união 50%; b) para o estado e município 60% da Receita Corrente Líquida.
12. Condições excepcionais para a contratação de horas extras, quando a despesa com pessoal exceder 95% de seu limite, de acordo com art. 22, parágrafo único.
13. Requisitos para a inclusão de novos projetos nas leis orçamentárias ou em créditos adicionais, depois de atendidos e em andamento e contempladas as despesas de conservação do patrimônio público., como na LRF art.45, caput.
14. Autorização para que os municípios contribuam para o custeio de despesas de competência de outros entes da Federação, como descrito na LRF art.62, Inciso I.
15. Definição do que se considera despesa irrelevante, para fins do art.16, § 3.

Quadro-I Síntese das Exigências Contábeis e Financeiras da  
Lei de Responsabilidade Fiscal

Fonte: "Lei de Responsabilidade Fiscal", Figueredo e Nóbrega, (2002).

## 3 | APRIMORAMENTOS SUGERIDOS PARA A LRF APÓS 16 ANOS NA ARENA SOCIAL.

### 3.1 Exigência de demonstração do Valor Social Adicionado

O termo Valor Social Adicionado é conceito da contabilidade geral, o qual na apuração dos resultados de uma organização é apurado se, de fato, determinada instituição tem contribuído com a melhoria da qualidade de vida da sociedade no campo social e ambiental. Apesar da geração de lucro para as empresas privadas continuar como o principal fator à sua existência, o efetivo protagonismo social das organizações são fundamentais nesse mundo interconectado por redes sociais na internet em tempos de globalização de mercados. Para as organizações públicas, estados subnacionais e nacionais, esse é um fator ainda mais relevante, pois a efetividade da gestão pública é medida pela melhoria da qualidade dos sistemas, dentre outros, da educação, saúde habitação, voltados aos cidadãos.

Para as organizações públicas, o conceito do Valor Adicionado e sua demonstração tem a função de divulgar e identificar o valor da riqueza gerada pela entidade, e como

essa riqueza foi distribuída entre os diversos setores que contribuíram, direta ou indiretamente, para a sua geração.

Segundo Márcia Martins M de Luca, no portal do Yahoo, no link <https://br.answers.yahoo.com/question/index?qid=20060626085846AAQIHet>, define Valor Adicionado como sendo: "... a remuneração dos esforços desenvolvidos para a criação da riqueza da empresa. Tais "esforços" são, em geral, os empregados que fornecem a mão-de-obra, os investidores que fornecem o capital, os financiadores que emprestam os recursos e o governo que fornece a lei e a ordem, infraestrutura sócioeconômica e os serviços de apoio".

Empresas tais como, o BNB, FEBRABAN espontaneamente têm demonstrado interesse ou desenvolvido trabalhos no sentido de levar aos usuários uma informação de melhor qualidade, através do aperfeiçoamento dos seus relatórios ou de informações mais completas sobre o retorno dos seus serviços para a melhoria da qualidade de vida da sociedade.

Todavia, a maioria das ideias de mudanças na arena mundial, que presentes na contemporaneidade desses 16 anos da LRF, focaram a eficiência do gasto público, e desenvolveu-se dentro de um contexto social de países desenvolvidos, numa realidade social distinta da brasileira, forçando às adaptações compulsórias dos modelos de fora. Na verdade, a LRF enquadrou o gasto, balizando a administração pública, apenas no sentido estritamente contábil, e ainda precisa melhorar, adaptar ou incluir as questões sociais como premissa de elaboração e como princípio para sua verdadeira e legítima efetividade, contribuindo assim diretamente com a qualidade de vida do cidadão.

Contextualizando localmente no momento presente, a LRF que completa 16 anos foi motivo de intensos debates nos círculos acadêmicos e empresarial e jornalístico nos últimos anos com o advento da crise baseada nos escândalos de corrupção descobertos no segundo mandato do Governo Dilma Rousseff.

A LRF teve aprovada na CCJ – Comissão de Constituição, Justiça e Cidadania do Senado Federal, duas modificações, cujo texto da jornalista Valéria Castanho da Agência Senado, foi publicado em 08 de abril de 2010 com o seguinte conteúdo:

*(...) Mudanças na Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) foram aprovadas pela Comissão de Constituição, Justiça e Cidadania (CCJ) nesta quarta-feira (7), com o objetivo de estimular investimentos em infra-estrutura e modernizar administrações públicas. As modificações propostas no projeto (PLS 243/09) alteram dois dispositivos da Lei. A primeira alteração visa ampliar a capacidade de a empresa estatal que não dependa do Tesouro prestar garantia às suas subsidiárias e as empresas controladas por esta estatal.*

Diante dessas análises e fatores até então descritos, cabe reflexão visando dar ainda mais eficiência, eficácia e efetividade à Lei 101/2000.

Portanto, relacionamos três reflexões fora do universo contábil, as quais podem ser consideradas premissas tácitas na essência da LRF, mas que atualmente não se vê priorização a tais ações, pois a verdadeira missão da LRF é servir de suporte da gestão pública para melhorar a qualidade de vida da sociedade em todos os sentidos

e não apenas os resultados contábeis.

Logo, os itens abordados a seguir são idéias incrementais para fortalecer metodologias no alcance dessa missão para os próximos 16 anos.

### **3.2 Especialistas em gestão pública pertencentes ao quadro efetivo**

A LRF por ser uma lei de operacionalidade e monitoramentos diários, com pouquíssima amplitude para atos administrativos discricionários, cria necessidade aos governos na esfera federal, estadual e municipal, da existência de corpo de servidores, pertencentes ao quadro efetivo, especialistas em gestão pública, para que se possa cumprir fielmente todo seu regramento.

A execução, o cumprimento de prazos e dos limites de gastos, bem com os demais controles das projeções e dos resultados realizados, devem ser estritamente monitorados por tais profissionais, cujo ingresso à função pública tenha sido feita pelo concurso público, tomando por base o artigo 37 da Carta Magna, onde reza os ditames legais da contratação de servidores públicos. A partir daí, deve-se evitar a contratação de pessoal, via o expediente de nomeações de cargos comissionados, bem como através do processo de seleção pública simplificada e da contratação de terceirizados.

Esse contingente de especialistas deve apresentar e serem treinados para aumentar a sua expertise e conhecimento sobre texto da Constituição Federal de 1998, sobre o arcabouço das Leis 4320/64 e a 101/2000 – LRF, além de conhecimentos transversais sobre a Lei 8.666/2000 ( Lei das Licitações).

Nesse sentido, vale ressaltar que não há Escolas municipais em Gestão Pública. No âmbito da administração federal existem a ESAF e a ENAP, Escolas que desenvolvem servidores tanto no aspecto técnico quanto comportamental, nos conhecimentos estritos tanto em relação aos conhecimentos sobre gestão pública, quanto organizacional operativa em geral.

No âmbito da esfera estadual e do Distrito Federal, existem as Escolas de Governo, como definido pela Constituição Federal de 1988, no capítulo VII, seção II, art.39 §2º.

Entretanto, os municípios não tem essa estrutura a seu favor, apesar de muitas prefeituras contratarem por convênio, os serviços dessas duas Escolas Federais, ou mesmo participarem das capacitações nas Escolas de Governo estaduais, ou até mesmo contratando dispendiosas empresas de consultorias em gestão pública.

Logo, para os municípios não perderem ainda mais o passo na história e evitarem mesmas tragédias sociais locais nos próximos 16 anos sugere-se:

- Criação de modificação na LRF atual, que obrigue a todos os prefeitos, secretários e gestores do núcleo de poder de cargos efetivos a serem exaustivamente treinados por estas instituições de notório saber na área da gestão pública, e certificar tanto a prefeitura como os estados, e que todos esses entes cumpram com um contingente mínimo e adequado para tocar sua gestão com a qualidade necessária;

- Criação de alguma modificação na LRF atual, que obrigue todo município ter um corpo de servidores efetivos em cargos de especialista em políticas públicas e gestão governamental, bem como um contingente também obrigatório de analista em planejamento e orçamento, assim como existe hoje no quadro da administração direta federal no poder executivo;
- Lei que obrigue a quem trabalhar na gestão fiscal de cada ente federativo, ter sido capacitado e certificado por essas instituições renomadas e de notório saber em administração pública;
- Proibição na contratação de empresas de consultoria às expensas, dos cofres públicos, como também, a contratação de servidores em cargos comissionados sem vínculo ou requisitado para fins da gestão fiscal.

### *3.2.1 Criação ou aprimoramento do Sistema de Controle Interno - SCI*

O art.59 da LRF ressalta a importância do controle interno, a prática do controle prévio e concomitante com a intenção de executar a gestão das metas, a avaliação e controle de custos. Portanto, sugere-se a criação do Sistema de Controle Interno – SCI, na administração pública estadual e municipal.

Dentre as atividades do Controle Interno, como já nos referimos, está a avaliação de sua própria atividade. Sabendo-se que suas funções convivem na Administração com todas as demais funções, resulta que se encontra presente em cada desdobramento da organização: na atividade de triagem de ingresso e saída de pessoas, veículos, bens e mercadorias; no acompanhamento das condições de qualidade dos serviços e dos produtos; na feitura de estatísticas e na contabilização física e financeira; nos registros do pessoal, de seus dados cadastrais, situação funcional e remuneração, entre inúmeras outras situações. Importa afirmar, por isso, a necessidade da auto-avaliação do Controle Interno, a fim de preservar seu funcionamento com eficiência. As outras funções do Controle Interno estão basicamente voltadas aos seus objetivos.

São funções básicas do Sistema de Controle Interno:

- Prestar informações permanentes à Administração Superior sobre todas as áreas relacionadas com o controle, sejam contábeis, administrativo, operacional ou jurídico;
- Preservar os interesses da organização contra ilegalidades, erros ou outras irregularidades;
- Velar para a realização das metas pretendidas;
- Recomendar os ajustes necessários com vistas à eficiência operacional.

Para efetivar um SCI, deve-se considerar a rotina dos órgãos e entidades da administração pública, adequando ao porte dos órgãos e entidades, às suas políticas, aos modelos de gestão administrativa e os sistemas de informações existentes. Logo é necessário que legislação infra LRF, que venha a ser melhorada, seja aprovada tendo os seguintes parâmetros de ação:



- Instrumento legal sancionado suas sanções institucionais bem como as pessoais aos gestores, claramente definidas, conhecidas e aplicadas quando necessário;
- Órgão e Entidades preparadas e adequadas para delegação de autoridade e responsabilidade;
- Sistema autorizações, limites de alçadas e de registros de atos administrativos executados, declinados, rejeitados, e indeferidos, através de:
  - Manuais de normas e procedimentos;
  - Com estrutura contábil adequada com plano de contas;
  - Fluxos e demonstrações contábeis;
  - Acompanhamento orçamentário;
  - Softwares e sistemas de gestão e informacionais;
  - Contratação de pessoal qualificado com visão sistêmica da gestão pública, comprometidas, motivadas, tecnicamente preparadas;
  - Sistemas de revisão, avaliação e de auditorias permanentes.

Veja a seguir na Figura I, modelo de estruturação organizacional para implantação do Setor de Controle Interno – SCI, em estrutura organizacional de Prefeitura:

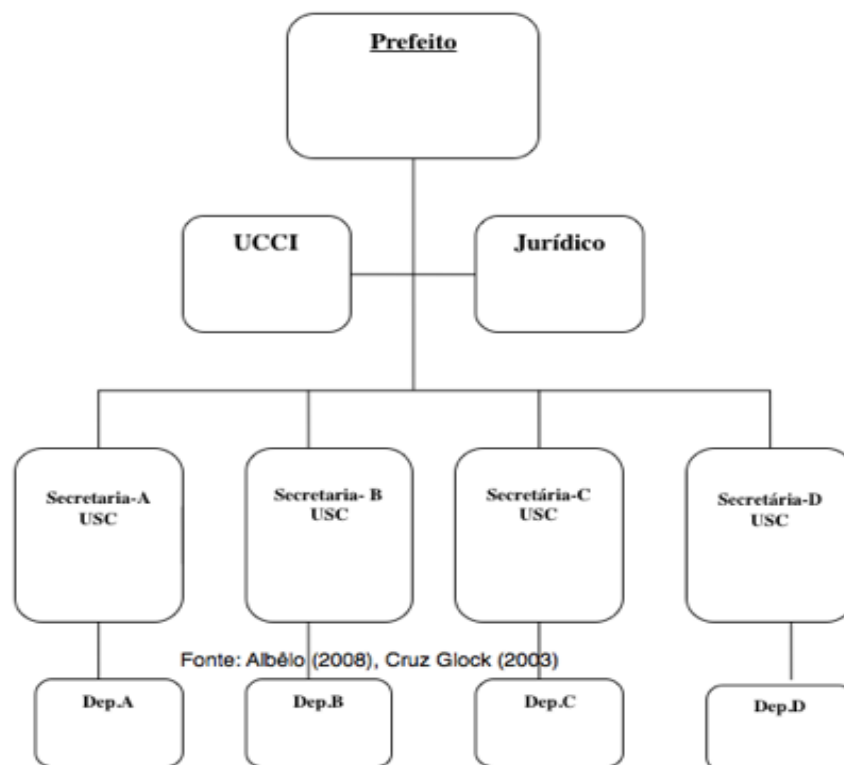


Figura I – Organograma para implantação de SCIs

Fonte: Albélo (2008), Cruz Glock (2003)

O diagrama acima é um modelo sugerido para que a execução orçamentária e a gestão fiscal tenham eficiência, eficácia e efetividade e no alcance dos objetivos de projetos entregues à sociedade, proposto por Albêlo (2008).

Nesse modelo, a prefeitura divide-se nas principais áreas de ação administrativa e social em secretarias, assessorado por uma Unidade Central de Controle Interno (ou uma espécie de SCI central) formada por pessoal especialista em controle interno, e pelo jurídico do município. Ao passo que as secretarias são também subdivididas em departamentos, ambas com seus órgãos de controle interno (Os SCIs subordinados a UCCI central). Nesse modelo, cada departamento do organograma de uma entidade, como prefeitura, tem suas respectivas Unidades Setoriais de Controle Interno - USC, respondendo a um Órgão Central – UCCI.

O percentual maior de irregularidades é com Engenharia e Obras – 26%, seguidos da má gestão com a Educação. Portanto, a implantação de um Sistema de Controle Interno, respaldado pelo Núcleo de Poder, poderá ajudar a administração pública, a tornar-se mais transparente, eficiente, eficaz, efetiva econômica e confiável.

Como diz Albêlo (2008) em seu artigo: “Sistema de Controle Interno na Administração Pública Municipal: um diagnóstico das Prefeituras do Estado de Pernambuco, é possível observar:

(...) munindo o gestor com informações confiáveis para a correta tomada de decisões consoante com os programas de governos estabelecidos nos instrumentos legais de planejamento, igualmente, a ausência desses atributos ou a presença de fragilidades dos controles internos se traduz na má aplicação dos recursos públicos em desperdícios e em corrupção.

Diante do que foi relacionado acima, pode-se ter a plena certeza de que os municípios carecem de ajuda em relação ao seu quadro de servidores qualificados nos níveis necessários para cumprir, exercer e atender as exigências das Leis que rezam sobre a qualidade na gestão pública., como a LRF-101/2000 e Lei do Orçamento-4.320/64.

### **3.3 Controle de cargos comissionados na gestão pública**

Como é possível promover mais eficiência, eficácia, efetividade e economicidade, criando soluções de imediato com o gasto relacionado a recursos humanos, já que é um dos itens orçamentários mais impactantes da execução orçamentária? Uma resposta imediata é a elaboração de reengenharia e modificações em todos os entes, no número de cargos comissionados. Cargos comissionados, também “carregam um DNA” de polêmicas, dúvidas e contradições na sua concepção. Para alguns, sem eles, num quantitativo adequado não há como gerar a governabilidade gerencial, voltada aos resultados. Por outro lado, epistemologicamente, há uma certeza: existem ainda muitos “desequilíbrios” na concessão de cargos comissionados em todos os entes da federação. Não há uma regra rígida sendo obedecida, definindo um percentual máximo e mínimo por órgão e setor das entidades e instituições da administração

direta e indireta.

Como afirma Raquel Pellizzoni Cruz no seu artigo: “Carreiras Burocráticas e Meritocracia: o impacto do ingresso de novos servidores na última década sobre a dinâmica do preenchimento dos cargos em comissão no Governo Federal brasileiro, 2009:

(...) Carreiras e provimento dos cargos em comissão no governo Lula:

Em 16 de novembro de 2005, foi editado o Decreto no 5.497 determinando que 75% dos DAS 1, 2 e 3, e 50% dos DAS 4, deveriam ser ocupados por servidores públicos. De acordo com o comunicado do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, sua principal finalidade é profissionalizar o serviço público, “limitando as indicações políticas aos cargos superiores como Secretários Executivos ou Secretários Nacionais dos Ministérios”. (MPOG, Boletim Contato, set. 2005).(...) Entretanto, o conceito de ‘servidor de carreira’ adotado Decreto no 5.497 abrange os inativos, os servidores do Legislativo e do Judiciário e de outras esferas federativas e também aqueles que ingressaram no serviço público antes de 1988 sem passar por concurso público.<sup>5</sup> Além disso, a comprovação do percentual de cargos ocupados por servidores seria aferida para a Administração Direta, Autárquica e Fundacional como um todo, e não para cada um de seus órgãos isoladamente.”

Como se pode ver, já existe legislação pertinente ao tema dos cargos comissionados, porém sem efetividade do seu devido cumprimento integral por parte de todos os entes federativos.

Porém, esses limites percentuais só se aplicam à esfera federal. Nos Estados e Municípios é urgente a necessidade de emendas nas Leis Orgânicas respectivas para a criação de limites ao número de contratações em cargos comissionados sem vínculo.

Veja na Tabela I, do quantitativo atual de pessoas que ocupam cargos comissionados, como servidores efetivos, ou não em cargos de chefia em 2010.

Nível da Função	Quantitativo de ocupantes de DAS		
	Total	Servidor de Carreira <sup>2</sup>	Sem Vínculo
DAS-1	7.100	5.369	1.731
DAS-2	6.021	4.546	1.475
DAS-3	4.152	2.994	1.158
DAS-4	3.463	2.447	1.016
DAS-5	1.062	761	301
DAS-6	210	137	73
<b>Total</b>	<b>22.008</b>	<b>16.254</b>	<b>5.754</b>

Tabela I – Servidores com gratificação por direção e assessoramento superior – DAS.

Fonte: SRH – Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MPOG

Como se pode ver, a quantidade de servidores recebendo em cargos comissionados sem vínculo é de 5.754 pessoas, o que representa 26,15% de todos os cargos que percebem DAS, segundo dados do MPOG em [www.mpog.gov.br](http://www.mpog.gov.br). DAS é uma

sigla para designar espécie de gratificação concedida a servidores de cargos efetivos (concurados), bem com

Pelo SIAPE – Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos, acessado em 10 março de 2016, ligado ao Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão - MPOG, verificamos que no seu Boletim Estatístico de Pessoal, edição 236, página 179, sabemos que a média mensal unitária das gratificações DAS é de R\$ 10.547,86. Anualmente o governo tem uma despesa de aproximadamente R\$ 728.308.637,30 com DAS para servidores sem qualquer tipo de vínculo (cargos técnicos ou de interesse político).

Logo, conclui-se que o montante pago anualmente às pessoas que não entraram por concurso no serviço público federal com a gratificação DAS poderia subsidiar a construção de aproximadamente 9.103 moradias absorvida pelo Plano de Aceleração do Crescimento – PAC.

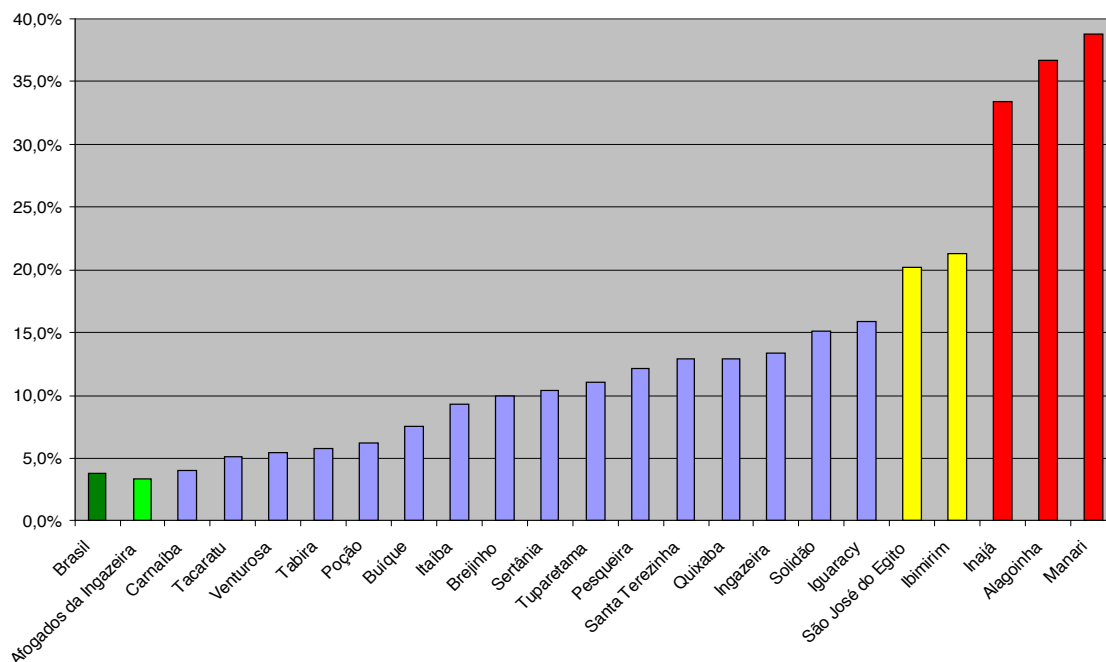
Se há exageros na administração federal, onde o nível de transparência é inúmeras vezes maior que os demais entes federativos, é fato que há falta de regras e mal planejamento orçamentário do dinheiro público nos municípios, onde em muitas ocasiões os prefeitos criam cargos públicos comissionados como moeda de troca eleitoral.

Fazendo uma análise em cima de dados do Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco, apresentamos o Gráfico I, onde consta estatística das cidades de Inajá, Manari, São José do Egito, e Ibimirim, derivado de trabalho de campo realizado no ano de 2010 na região agreste desse estado, a qual retrata ainda mais o conceito da não existência de parâmetros dentro da LRF – Lei de Responsabilidade Fiscal que possa enquadrar todos os municípios da Federação em uma política única que possa gerar regras, pré-requisitos, limites e controle social para a contratação de cargos comissionados sem concurso público.

Veja também no Gráfico I que compara o percentual de cargos comissionados em relação à quantidade total da folha de servidores na ativa das cidades descritas na página anterior, com outros municípios pernambucanos e com o governo federal, no gráfico denominado de Brasil.

Gráfico I – Percentual de cargos comissionados em alguns municípios de Pernambuco em comparação com Governo Federal.

## % de cargos comissionados (excluindo-se os contratos temporários)



Fonte : Tribunal de Contas de Estado de Pernambuco, (2009).

A análise é relativa ao quantitativo de cargos comissionados, comparado com o total respectivo de cada município da amostra. A esquerda é descrito o Brasil referente aos cargos comissionados ligados ao poder executivo direto e indireto, em relação ao total da sua folha mensal, para indicar e se fazer uma comparação do desempenho médio de todas as regiões junta, inclusive o nordeste. No lado da extremidade direita do gráfico, concentram-se os municípios de Inajá, Alagoíinha e Ibimirim, revelando um elevado índice de cargos temporários. Enquanto no Brasil – poder executivo o percentual é de aproximadamente 5%, a média dos cargos comissionados desses municípios chega até a 40% dos cargos totais dessas prefeituras.

Verifica-se uma completa disfunção no “uso” de cargos comissionados nessas cidades, configurando-se que há intenção e ação clientelista<sup>2</sup> na “distribuição” dessas cotas de cargos sem vínculos ou terceirizados, interferindo não só na realização da Receita Corrente Líquida<sup>3</sup>, mas também na gestão organizacional e na qualidade dos serviços oferecidos à sociedade.

Constatamos com os dados acima, fica claro que há um verdadeiro ataque do modelo clientelista, o qual privatiza “a coisa pública” em relação aos cargos comissionados, em todos os entes e em todas as esferas. Somando-se a todo esse problema, está a questão de nepotismo direto, indireto e cruzado.

## 4 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Lei de Responsabilidade na Gestão Fiscal sofreu inspiração de experiência e formulação estrangeiras de países como a Nova Zelândia, a União Européia via Tratado de Maastricht e dos EUA. Mas, como seria de esperar, foi adaptada às nossas peculiaridades, inclusive, para abarcar todas as esferas e níveis de governo. Na América Latina, os pioneiros na aplicação de leis voltadas a gestão fiscal e transparência dos atos administrativos são a Argentina e o Brasil.

No decorrer desses dezesseis anos foi possível identificar diversos problemas de difícil solução como é o caso das demandas cada vez maiores por serviços públicos em contraposição com a escassez de recursos, falta de indicadores sociais e de uma legislação federal para colocar ordem na farra de cargos comissionados e terceirizados, além da necessidade obrigatória de cada ente federativo ter um corpo de e obrigar. Tais problemas têm gerado dificuldades de natureza administrativa, financeira e social, bem como na geração de *superavits* constantes que devem ser demonstrados pela contabilidade.

Se a gestão pública brasileira não consegue desatar os nós críticos do corporativismo patrimonialista e clientelista, então só resta aos protagonistas dentro da arena de negociação, exercer plenamente o Controle Social e fomentar novos arranjos institucionais. É preciso não apenas um arcabouço jurídico que contemple as influências contemporâneas do mundo globalizado ou do modelo de gestão voltados a resultados estritamente fiscais e sim implementar as melhorias na LRF, para que nos próximos dez anos sejam para colocar cada ente federativo no rumo certo do crescimento sustentável socialmente e contabilmente falando.

A LRF manda controlar o que já existe, porém não determina a formação de uma tropa de elite de gestores públicos para gerir com mais profissionalismo a execução orçamentária, dando o máximo de transparência à sociedade, nem tão pouco traz a adoção de regras-padrão para gastar com cargos comissionados. Nesse sentido, apresentamos a seguir maior detalhamento dessas ideias:

- I. Gastos com publicidade e com serviços terceirizados e consultorias; Montante com cargos comissionados sem vínculo algum – (cargo político); Montante do quanto é necessário investir em contratação de pessoal via concurso público para e capacitação para o cargo de gestores e especialistas em políticas públicas:
- II. Determinação de legislação obrigando formação de equipe de especialistas e analistas em gestão pública, do quadro próprio através de formação mínima de 360 horas aula em Escolas ou Universidades de reconhecida e notória expertise para: a) executar controle interno; b) para realizar o levantamento anual dos indicadores sociais e seu balizamento com a LRF, c) e para confeccionar o Relatório de Gestão Social, como anexo da Lei de Responsabilidade Fiscal.

Essas reflexões sobre possíveis melhorias na LRF, se colocadas em ação,



podem transformar um instrumento meramente contábil em verdadeira “arma do bem” para levar o Brasil e todas suas classes sociais, definitivamente, ao “padrão-cidadão de primeiro mundo”, e assim conquistarmos a verdadeira ordem e progresso com a justiça social tão sonhada.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, Sylvana Maria Brandão. **Gestão Pública** – práticas e desafios. vol.II Recife: Bagaço, 2009.

AGUIAR, Sylvana Maria Brandão. **Gestão Pública** – práticas e desafios. vol.III. Recife: Bagaço, 2009.

ALBUQUERQUE, Roberto Cavalcanti. **O IDS – Índice de Desenvolvimento Social, 1970-2007: Uma Ferramenta de Análise da Evolução Social do Brasil, suas Regiões e Estados.** XX Fórum Nacional BRASIL - “Um Novo Mundo nos Trópicos”, 30 de maio de 2008.

AMAZONAS. Secretaria de Estado da Administração, Coordenação e Planejamento - SEAD. Lei de responsabilidade fiscal; manual de orientação. Manaus: 2001.

BRASIL, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Recursos Humanos. **Boletim Estatístico de Pessoal.** Brasília: MPOG, 1996-2008. Disponível em: <www.planejamento.gov.br>. Acesso em: 22 abr. 2008.

BRASIL, **Decreto-lei nº201 de 27 de fevereiro de 1967**, art.4º, inciso VIII. Dispõe sobre responsabilidades de prefeitos e vereadores.

BRASIL, **Lei 10.028 de 19 de outubro de 2000.** Dispõe sobre investigação e improbidade administrativa e finanças públicas.

BRASIL, **Lei 101 de 04 de maio de 2000.** Dispõe sobre a regras de gestão fiscal, sobre limitações dos gastos, equilíbrio orçamentário e financeiro dando mais transparência e responsabilidade na administração pública.

CARVALHO, Deusvaldo. **Orçamento e contabilidade Pública: teoria e prática e mais de 500 exercícios.** Rio de Janeiro: Impetus, 2006.

CASTANHO, Valéria. Mudanças na Lei de Responsabilidade Fiscal. Disponível em: <www.senado.gov.br/agencia/default.aspx?mob=0>. Acesso em: 08 abr. 2010.

CRUZ, Rachel Pellizzoni. **Carreiras burocráticas e meritocracia: o impacto do ingresso de novos servidores na última década sobre a dinâmica do preenchimento dos cargos em comissão no governo federal brasileiro.** II Congresso CONSAD de Gestão Pública. Brasília, 2009.

DEMOCRACIA & POLÍTICA. **Farsa Tucana sobre aparelhamento do estado.** Disponível em <http://www.democraciapolitica.blog.com.> Acesso em: 20 abr. 2010.

<sup>2</sup> Clientelista é termo usado para definir benesses e vantagens que grupos políticos no poder costumam dar a diversas pessoas com interesse pessoal, econômico e eleitoral.

<sup>3</sup> Receita Corrente Líquida é termo da contabilidade pública utilizado dentro da Lei de Responsabilidade Fiscal, que significa o saldo do dinheiro disponível pela administração pública levando em conta receitas tributárias, de contribuições, patrimoniais, industriais, agropecuárias, serviços, transferências correntes e outras receitas, deduzidas transferências constitucionais, contribuições à seguridade social, e outras contribuições conforme artigo 2º da Lei de Responsabilidade Fiscal.

FIGUEREDO, Carlo Maurício, NÓBREGA, Marcos. **Lei de Responsabilidade Fiscal: teoria, jurisprudência e 130 questões**. Rio de Janeiro: Impetus, 2002.

MASSA, Gustavo. MOURA, Mario Cabral. **Pesquisa sobre vínculos contratuais nos municípios da região de atuação do IRAR**. slides ppt, Tribunal de Contas de Pernambuco. Recife: 2010.

NASCIMENTO, Edson Ronaldo. **Administração pública no Brasil: política fiscal nos estados após a Lei de Responsabilidade Fiscal**. Dissertação (Mestrado em administração). Universidade Federal de Brasília, 2008. **IGestão Pública – Painel**

NASSIF, Luiz. **Brasil precisa de funcionário público**. Disponível em: <[http://www.estadao.com.br/estadaodehoje/20100220/not\\_imp513694,0.php](http://www.estadao.com.br/estadaodehoje/20100220/not_imp513694,0.php)> Acesso em: 25 fev. 2010.

NASSIF, Luiz.. **Comissionados e Terceirizados**. Disponível em: <[http://www.estadao.com.br/estadaodehoje/20100220/not\\_imp513694,0.php](http://www.estadao.com.br/estadaodehoje/20100220/not_imp513694,0.php)> Acesso em: 20 fev. 2010.

PETRUCCI, v. I, Santos, M. H. de C.; BRITO, M. (Coords.). **Escolas de governo e profissionalização do funcionalismo**. Brasília: ENAP, 1995.

**Resultados do Índice de Desenvolvimento Social: a mensuração da inclusão social no Ceará**. Disponível em:<<http://www.ceara.gov.br>>. Acesso em: 01 mai. 2010.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Cortez, 2000.

VELOSO, Gilberto de Oliveira, LONDERO, Daiane, TEIXEIRA, Anderson Mutter. **Análises empíricas acerca da Lei de Responsabilidade Fiscal nos municípios do Rio Grande do Sul**. Disponível em: <<http://www.fee.tche.br/3eeg/Artigos/m20t04.pdf>>. Acesso em: 19 abr 2010.

## O PROCESSO DE FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA ATRAVÉS DO BALANCED SCORECARD EM UMA EMPRESA JÚNIOR DA ÁREA TECNOLÓGICA

**Rebeka Coelho de Almeida Alves**

UFRN

Natal – RN

**Lucas dos Santos Costa**

UFRN

Natal – RN

**RESUMO:** Diante da dificuldade de desenvolvimento estratégico, as organizações têm buscado novas metodologias, técnicas e ferramentas para o aprimoramento da gestão e aporte para o pensamento estratégico e seu posicionamento de mercado no longo prazo. Neste artigo busca-se desenvolver uma análise do planejamento estratégico de uma empresa júnior da UFRN através da aplicação da metodologia Balanced Scorecard, desenvolvida por Kaplan e Norton (1997) para organizações que desejam integrar as perspectivas financeira, dos clientes, dos processos internos e de aprendizado e crescimento com foco na visão de futuro de forma holística, bem como compreender o processo de amadurecimento de uma empresa júnior diante do uso da metodologia BSC. Foi utilizado um estudo qualitativo e análise documental para compreensão do objeto de estudo. Houve a consideração de questões como expectativa e satisfação dos usuários, comunicação e implementação da

ferramenta, acompanhamento e resultados enxergados, buscando comparar com o aporte teórico previamente esclarecido nas seções que seguem. Pode-se concluir que o presente artigo alcançou os objetivos exploratórios propostos que motivaram a pesquisa.

**PALAVRAS CHAVE:** Estratégia. Balanced Scorecard. Empresa Júnior.

**ABSTRACT:** Faced with the difficulty of strategic development, organizations have sought new methodologies, techniques and tools to improve management and contribute to strategic thinking and market positioning in the long run. In this article, we intend to develop an analysis of the strategic planning of a UFRN junior company through the application of the Balanced Scorecard methodology developed by Kaplan and Norton (1997) for organizations that wish to integrate financial perspectives, clients, internal processes and learning and growth with a holistic view of the future, as well as understanding the process of maturing a junior company in the face of the use of the BSC methodology. A qualitative study and documentary analysis had been used to understand the object of study. Consideration was given to questions such as user expectation and satisfaction, communication and implementation of the tool, monitoring and results, seeking to compare with the theoretical contribution previously clarified

in the sections that follow. It can be concluded that the present article reached the proposed exploratory objectives that motivated the research.

**KEYWORDS:** Strategy. Balanced Scorecard. Junior Enterprise.

## 11 INTRODUÇÃO

A aplicação de uma metodologia de Planejamento Estratégico deriva de uma série de fatores extra organizacionais que se alicerçam, em suma, às individualidades dos que compõem a organização. Formada por departamentos pluriculturais e com bases, na maior parte das vezes, excludentes, grande parte das organizações, independentemente da área e setor social que atua, sofre com o não alinhamento organizacional e a departamentalização, bem como com a falta de visão de futuro e missão comuns a todos. Neste sentido, é necessária a ampla disseminação e facilitação da implementação por meio de um método que consiga unir os ideais até então departamentalizados e quase sempre confrontantes, impedindo o bom desempenho e crescimento da organização.

O Balanced Scorecard (BSC) surge no final do século XX com bases que sugerem a aplicação do Planejamento Estratégico de forma integrada quanto aos departamentos e áreas não-afins da organização e alinhando gestão e estratégias nas mais variadas tipologias organizacionais. Atuante no longo prazo, o BSC ainda sofre por ser uma proposta metodológica cara e de difícil implementação e percepção de seus resultados no curto prazo às organizações que buscam desenvolvimento, e, portanto, são comumente desencorajadas nos ambientes empresariais de baixa maturidade organizacional.

Compreender o desenvolvimento histórico do planejamento estratégico pautado no Balanced Scorecard nas organizações de baixa maturidade organizacional se faz, portanto, relevante para desenvolver, em pesquisas e estudos futuros, novas metodologias que facilitem sua implementação em organizações como a do caso explorado. Neste sentido, o presente artigo tem como objetivo compreender o desenvolvimento da metodologia Balanced Scorecard em uma organização com baixo nível de maturidade e analisar, explorando documentos e entrevista, como se dá seu processo de implementação, dificuldades e resultados obtidos até o momento. As sessões que seguem têm função de facilitar a absorção do conhecimento acerca do tema para posterior análise ambiental com maior aporte teórico permeando desde o surgimento e bases levantadas por teóricos como Mintzberg no que diz respeito aos conceitos de planejamento e estratégia ao desenvolvimento de um ferramental metodológico de ampla comunicação como o BSC, criado por Kaplan e Norton, sendo esta metodologia a maior norteadora do presente trabalho.

## 2 | REFERENCIAL TEÓRICO

Desde os primórdios da humanidade e nos mais variados campos do conhecimento é possível perceber o desenvolvimento do ato de planejar e do uso da estratégia. Para Mintzberg et al. (1998) a estratégia tem pelo menos cinco distintas definições (para não citar 10 ou mais segundo as escolas estratégicas). Neste sentido, é preciso compreender que estratégia é algo de difícil definição e unanimidade perante os mais renomados teóricos da administração. Contudo, uma associação é certa: estratégia e planejamento estão sempre vinculados um ao outro independente do ramo de estudo ou atuação a que se ligam. Não há, portanto, como aplicar o plano ou desenvolver um planejamento sem que este tenha ao menos um pilar estratégico em sua formulação.

Porter (1980 citado por NICOLAU, 2001) define estratégias competitivas como atitudes proativas ou reativas no intuito de estabelecer um posicionamento de mercado seguro, para que as organizações possam confrontar as forças competitivas externas que a ameaçam, sempre objetivando um maior retorno sobre o investimento, enquanto que para Kaplan e Norton (1997), a estratégia deve ser a unidade em visão holística da organização.

Neste estudo, será utilizado como base de análise, as definições derivadas por Kaplan e Norton (1997) através da metodologia desenvolvida (Balanced Scorecard), bem como suas perspectivas básicas, apresentadas nas próximas subseções. Como complemento teórico, buscando entender o panorama sociocultural da empresa júnior para melhor exploração da temática e futura análise de dados, será, também, abordada a perspectiva de formulação organizacional por e para estudantes.

### 2.1 *Balanced Scorecard*

Fomentado por Kaplan e Norton (1997), o Balanced Scorecard vem para desenvolver e elevar o patamar da estratégia no ambiente organizacional e, neste sentido, busca trazer uma nova realidade e perspectiva aos gestores das organizações que se propuserem a utilizar a metodologia. É clarividente, dada as circunstâncias das empresas na última década do século passado com o desenvolvimento da era da informação e aceleração digital do século XXI, a necessidade de uma difusão em grandes dimensões organizacionais das demais fases estratégicas que compõem um empreendimento.

Neste sentido, Kaplan e Norton instituem o desenvolvimento e alinhamento holístico organizacional, trazendo como pilares tão importantes quanto o financeiro, o desenvolvimento de Processos Internos, Aprendizado e Crescimento e Clientes para gestão. Para os autores, “o Balanced Scorecard deve ser utilizado como um sistema de comunicação, informação e aprendizado, não como um sistema de controle” (KAPLAN & NORTON, 1997, p. 25). Neste sentido, o BSC busca instaurar uma comunicação clara com métricas e objetivos mensuráveis que sejam compreendidos por todos os colaboradores de uma organização. Quando pensado em fatores estratégicos como

Missão, Visão e Valores, o BSC busca estabelecer conexões da parte com o todo de forma que haja sinergia entre realidade e teoria, trazendo o desenvolvimento da compreensão holística da organização por cada parte colaboradora.

Outro fator de grande relevância organizacional para o BSC está voltado para o que tange a suscetibilidade da organização perante os fatores que impedem o desenvolvimento, são os Fatores Críticos de Sucesso organizacionais. Os Fatores Críticos de Sucesso são responsáveis por definir quais pontos são considerados gargalos organizacionais e podem vir a impedir seu desenvolvimento. Comumente tratados como questões de qualidade organizacionais, os gargalos são mais que meros pontos críticos internos. Os fatores críticos de sucesso devem ser levados ao patamar estratégico levando em consideração a teoria das restrições, que preconiza o alinhamento a partir das questões mais propensas à falha ou retração organizacional. Em suma, os Fatores críticos de sucesso são aqueles que podem reduzir ou cessar o desenvolvimento de demais fatores organizacionais e impedem o alcance dos resultados de metas para o atingir objetivos estratégicos.

Associados aos Fatores Críticos de Sucesso, estão a definição do mapa estratégico, englobando todas as perspectivas metodológicas do BSC (financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento) de forma alinhada e fluida seguindo um sistema de gestão condizente com a realidade organizacional, e os KPIs ou indicadores de performance organizacional, que trabalham as métricas da organização para o atingimento dos objetivos. Para Kaplan e Norton (1997), os indicadores ou vetores de desempenhos são indicadores de tendências (leading indicators) voltados para determinada área organizacional que, quando combinados corretamente, formam um Balanced Scorecard de excelência: um bom Balanced Scorecard deve ser uma combinação adequada de resultados (indicadores de ocorrências) e impulsionadores de desempenho (indicadores de tendências) ajustados à estratégia da unidade de negócios (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 156).

Para uma boa formulação e implementação do BSC na organização, é importante entender a necessidade de estabelecer uma relação de causa e efeito entre os processos. Segundo Kaplan e Norton “O Balanced Scorecard deve ser visto como a instrumentação de uma estratégia única” (1997, p.169), devendo ser compreendido assim independentemente do número de indicadores atrelados ao processo de formação de cada uma de suas perspectivas organizacionais. O BSC é, antes de mais nada, uma metodologia holística e propulsora de uma visão uniforme dos resultados a serem obtidos em todos os níveis organizacionais.

### *2.1.1 Perspectiva Financeira*

Para Kaplan e Norton (1997), os indicadores financeiros como o Retorno sobre o Investimento (ROI, do inglês Return on Investment), Lucratividade e outros são responsáveis, em grande maioria, pela baixa adesão ao pensamento estratégico de



longo prazo. As organizações despendem grande parte do seu tempo para averiguar novas formas de reduzir custos através de cortes de gastos que têm retorno financeiro a curto prazo, mas que podem minar oportunidades em outras áreas organizacionais que deixaram de ser impulsionadas no longo prazo para atender a um único indicador financeiro.

Neste sentido, o BSC vem integrar as demais perspectivas organizacionais e confluí-las para análises financeiras de longo prazo, sendo esta, a última perspectiva a ser analisada, mas, não por isso, menos importante que as demais. A perspectiva financeira deve ser analisada em sentido decrescente e a longo prazo. Há a necessidade de desenvolvimento em cascata dos indicadores, que devem ser, na mesma medida, equivalentes para análises setoriais, mas que sejam equiparados para análises globais para que estejam condizentes com a metodologia do Balanced Scorecard. Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 24): as medidas financeiras são inadequadas para orientar e avaliar a trajetória organizacional em ambientes competitivos. São indicadores de ocorrências (lagging indicators) incapazes de captar grande parte do valor criado ou destruído pelas ações dos executivos no último período contábil.

Neste sentido, é necessária a vinculação dos objetivos financeiros aos indicadores estratégicos da organização, que podem variar do crescimento à liquidação organizacional. De maneira simplificada, Kaplan e Norton (1997) definiram três etapas estratégicas para alinhamento financeiro: Crescimento, onde “serão os percentuais de crescimento da receita e de aumento de vendas para determinados mercados, grupos de clientes e regiões” (KAPLAN & NORTON, 1997, p. 51) os principais objetivos globais desta fase; Sustentação, onde há o interesse na manutenção organizacional sem grandes escalas de crescimento e investimento e onde “a maioria das unidades de negócios na fase de sustentação estabelece objetivos financeiros relacionados à lucratividade” (KAPLAN & NORTON, 1997, p.51); e, por fim, colheita, que é a estratégia mais utilizada pelas organizações com alto grau de maturidade organizacional e que não dependem de altos investimentos financeiros. “Os objetivos financeiros globais para empresas que se encontram na fase de colheita seriam o fluxo de caixa operacional (antes da depreciação) e a diminuição da necessidade de capital de giro” (KAPLAN & NORTON, 1997, p. 52).

### *2.1.2 Perspectiva dos Clientes*

A perspectiva do cliente representa a fonte externa de receitas, identificando os segmentos de mercado visados e medidas para o êxito da empresa. A identificação dos fatores que são importantes para os clientes é uma exigência do BSC, e a preocupação desses situa-se em torno de quatro categorias: tempo, qualidade, desempenho e serviço. Em termos de indicadores há, além da participação de mercado, a aquisição, retenção, lucratividade e nível de satisfação dos clientes. Segundo Kaplan e Norton (1997), a perspectiva do cliente permite aos executivos identificar segmentos de

clientes e de mercado nos quais as unidades de negócio possam competir, bem como definir medidas de desempenho. Além disso, propõem que a perspectiva do cliente seja montada visando aos seguintes pontos:

- **Participação de mercado:** representação da proporção de vendas da unidade de negócio no mercado em que atua, com base em número de clientes, capital investido e unidades vendidas;
- **Retenção de clientes:** acompanhamento, em números absolutos ou relativos, do percentual de clientes com os quais a unidade de negócio continua mantendo relações comerciais;
- **Captação de clientes:** medição, em termos absolutos ou relativos, do percentual de clientes novos ou de novos negócios;
- **Satisfação dos clientes:** registro do nível de satisfação dos clientes em relação a critérios preestabelecidos de desempenho ou valor agregado.
- **Lucratividade do cliente:** medição da lucratividade da empresa nos negócios com um cliente, ou com um segmento de mercado, depois de levantar as despesas específicas requeridas para atender esse cliente ou mercado.

### *2.1.3 Perspectiva Interna*

É a perspectiva das pessoas que executam as atividades da organização. Os processos internos são as diversas atividades realizadas dentro da empresa que possibilitam desde a identificação das necessidades até a satisfação dos clientes. Nesta perspectiva, os executivos identificam os processos internos críticos nos quais a empresa deve alcançar a excelência. Esses processos permitem que a unidade de negócios ofereça as propostas de valor, capazes de atrair e reter clientes em segmentos-alvo de mercado e satisfaça as expectativas que os acionistas têm de gerar lucro. As medidas de processo interno, segundo Kaplan e Norton (1997), devem ser voltadas para privilegiar aqueles mais impactantes na satisfação do cliente e no alcance dos objetivos financeiros da empresa. São três os principais processos:

- **Inovação:** Consiste na pesquisa das necessidades reais e futuras dos clientes-alvos; em seguida a produção será voltada para satisfazer as necessidades identificadas.
- **Operação:** as principais medidas operacionais são custo, qualidade e tempo de resposta. Esta etapa inicia com o recebimento do pedido e termina com a entrega do produto ou serviço.
- **Pós-venda:** tem grande influência no processo de criação de imagem e reputação da organização na cadeia de valor do cliente. Inclui treinamentos, garantias, consertos, devoluções e processamento de pagamentos.

#### *2.1.4- Perspectiva do Aprendizado e Crescimento*

As três principais fontes para proporcionar o aprendizado e o crescimento da organização são: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais. Essa perspectiva é a base para a obtenção dos objetivos das outras, e representa o ponto de maior interesse do CEO e dos arquitetos do plano de negócios de longo prazo. Ela também identifica os recursos de que a empresa deve dispor para conseguir fazer com que seus processos internos criem valor para clientes e acionistas. São considerados indicadores importantes: nível de satisfação, rotatividade, lucratividade, capacitação e treinamento dos funcionários, além da participação dos mesmos com sugestões que gerem redução de custos ou aumento de receitas.

### **2.2 Organizações Estudantis Voluntárias**

O ambiente universitário é palco de transformações sociais e os alunos têm a capacidade de exercer um papel central nessas transformações. Visto que muitos não satisfazem seus desejos pessoais com a mera presença em sala de aula, acompanhando aulas expositivas ou com baixa interação, alguns vão além: partem em busca de realização, crescimento pessoal e participação ativa nas mudanças sociais de seu tempo. Segundo Baker et al. (2008), estudantes que se envolvem em atividades extracurriculares durante a universidade conseguem um desempenho superior aos que apenas assistem às aulas. O conceito de associações estudantis foi afirmado por Wenger (2002) como um conjunto de pessoas que possuem preocupação e estima relacionadas a um determinado assunto, buscando aprofundar seus conhecimentos de forma integrada e contínua.

A construção de qualquer organização bem-sucedida é difícil, mas conseguir isso em uma organização estudantil é ainda mais complicado, devido à frequente mudança dos seus membros associados. Uma organização estudantil pode fornecer uma estrutura de apoio informal, de orientação e amizade, centrada em uma série de eventos sociais. Tais eventos são essenciais para o sucesso de uma organização estudantil, assim como o apoio institucional da universidade, faculdade e departamentos (FRIEZE & BLUM, 2002). Sua principal importância, segundo Wilhelm e Perrone (2012), está em proporcionar oportunidade para desenvolver, através de atividades extracurriculares, o perfil que o mercado de trabalho requisita.

### **3 | METODOLOGIA DA PESQUISA**

O presente artigo buscou analisar qualitativamente a organização por meio de um Estudo de Caso dirigido. Na primeira fase, o desenvolvimento se deu por uma pesquisa exploratória. Segundo Malhotra et al. (2005, p. 55) a pesquisa exploratória precisa ser flexível e não estrutural”. Neste sentido, pensando em absorver ao máximo

todas as linguagens verbais e não verbais, fora elaborado com base nos roteiros de Niven (2005) e Kaplan e Norton (1997), que são amplamente utilizados cientificamente e previamente validados, um roteiro semiestruturado aplicado em entrevista realizada por meio eletrônico com o principal cargo da organização em questão para absorção de linguagens verbal e não-verbais de dados primários.

A entrevista com a Presidência Executiva da empresa em questão durou cerca de uma hora e abordou questões relativas à implementação e histórico do BSC na organização, que serão apresentados na seção subsequente, bem como acerca dos resultados enxergados na atualidade pelos colaboradores, segundo seu principal porta-voz. Na segunda fase, houve a coleta de dados secundários internos que segundo Malhotra et al. (2005, p. 77) “os dados internos são gerados dentro da organização para a qual a pesquisa está sendo realizada”. Esta coleta de dados secundários internos permitiu o desenvolvimento de uma análise documental do material enviado e autorizado a ser utilizado na presente pesquisa científica pela empresa em questão. O material coletado fora um compilado do Planejamento Estratégico, contando com missão, visão, valores, objetivos organizacionais e KPIs, formulados, utilizados e, teoricamente internalizados pela equipe.

## **4 | ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

### **4.1 Histórico Da Organização**

A Empresa analisada no presente artigo possui caráter voluntário e estudantil e, por isso, possui um viés diferenciado na utilização da Metodologia desenvolvida por Kaplan e Norton. As EJs, sigla amplamente utilizada no Movimento Empresa Júnior e que quer dizer “Empresa Júnior”, foram consideradas durante mais de duas décadas uma anomalia jurídica até a sanção da Lei de Empresa Juniores em 2015, passando a considerar o termo jurídico “Empresa Júnior” para fins contábeis, jurídicos e financeiros, e não mais a caracterização destas enquanto Associação Civil Sem Fins Lucrativos. Neste sentido, o Movimento Empresa Júnior se solidificou diante do cenário nacional.

A Empresa Júnior estudada no artigo possui sete anos de fundação e conta com 13 membros em sua atual formação dentre as diretorias executivas de desenvolvimento, presidência, administrativo financeiro, marketing. O turnover de organizações voluntárias e universitárias com cunho educacional é comumente elevado em comparação com empresas seniores, gerando, muitas vezes, quebras de gestão nos cargos eletivos. No caso da EJ estudada, os cargos de níveis estratégicos são os únicos eletivos e, portanto, os únicos que podem haver quebra de gestão, dificultando o processo de implementação do planejamento estratégico com base em qualquer ferramental. Historicamente, a organização passou por uma série de quebras de gestão, mas o foco deste artigo se dará no biênio 2016-2017, quando houve a primeira aplicação do BSC em concomitância à uma reestruturação ainda no primeiro

semestre da gestão 2016, onde houve quebra de gestão em três cargos, dentre eles, a presidência executiva.

## 4.2 Discussão dos Resultados

A coleta de dados foi elaborada através de uma entrevista virtual com duração de cerca de uma hora com o atual Presidente Executivo da Empresa Júnior estudada e seguiu um roteiro semiestruturado com as questões descritas no Quadro 1:

Questão Aberta	Resposta do Gestor
Ano de Implementação do BSC	Foi timidamente implementado na Gestão 2016, depois da quebra de gestão em fevereiro, onde deu-se início a uma reestruturação organizacional que contou com a extinção de uma diretoria de projetos.
Como se deu a formulação de Diretrizes Estratégicas em um primeiro momento	Numa primeira fase, não foi desenvolvida uma pesquisa de mercado e o core business era pouco visado na estratégia. O Histórico da organização não permitia o bom desenvolvimento da estratégia devido à baixa gestão do conhecimento pelas quebras de gestão. A única preocupação era fazer a consultoria e vender muito para aumentar o faturamento, sem nenhum discernimento.
Como se deu a formulação de Diretrizes Estratégicas em um segundo momento	A organização tomou por base a ampla orientação dada ao Movimento Empresa Júnior pelas federações e utiliza o Ticket Médio como principal referência às quatro perspectivas do BSC.
Quem foram os principais colaboradores na primeira implementação	A tentativa de implementação do BSC foi estimulada pelo ex-presidente executivo como proposta de gestão e foi desenvolvido em um dia de imersão com toda a empresa num PEP (Planejamento Estratégico Participativo), mas os membros não possuíam instrução suficiente para desenvolvê-lo e não foi utilizado por muito tempo.
Houve embasamento prévio	Atualmente o BSC foi reformulado com base em ebooks e leituras mais didáticas em portais como Endeavor, Luz Planilhas inteligentes e Syhus Contabilidade, Treasy Planejamento e Controladoria. Nenhum conhecimento prévio sobre Kaplan e Norton foi citado. Também foram feitos muitos benchmarkings com outras Empresas Juniores que já utilizavam o BSC.
Quem controla e analisa o BSC	O Controle do BSC é feito pelo presidente executivo, mas o preenchimento é feito com base nos objetivos fechados em diretoria com os consultores de cada área de atuação organizacional. O presidente tem papel de alinhamento e revisão e cada diretor colabora e controla seu departamento.
Qual a principal mudança na implantação do BSC neste segundo momento	Antes não havia nenhum método de acompanhamento e embasamento prévio. Hoje a organização conta com um sistema de gestão (pontos da cultura organizacional, perspectivas com objetivos, metas e KPIs, projeções estratégicas, mapa estratégico e planos de ação), conta com uma intranet onde os membros acompanham os objetivos e entendem como participaram na conquista e também com a gestão à vista em sede com os principais KPIs. Todos esses fatores facilitaram a comunicação na empresa júnior e disseminaram a gestão do conhecimento.
Como é a gestão de indicadores	Há auditoria mensal, desdobramentos mensais das metas com base no breve histórico construído de desempenho organizacional e todos os indicadores são ligados pelo ticket médio, desde clientes até o financeiro.

Para a presidência, qual a perspectiva mais importante e qual a mais difícil de ser mensurada	A perspectiva financeira é a mais importante pois se não há caixa, a EJ corre o risco de falir. A mais difícil de mensurar é aprendizado e crescimento devido ao ao índice na quebra de gestão e baixo percentual de mapeamento de processos da área de desenvolvimento humano.
Quais os benefícios percebidos na organização no curto prazo	Direcionamento e alinhamento da Diretoria Executiva com as metas e alinhamento de clima e cultura na empresa. Todos hoje em dia possuem uma visão holística. O suporte da Federação e da Confederação com auditorias constantes estimulam este alinhamento e desenvolvimento interno
Quais os benefícios percebidos desde o começo de 2016, no longo prazo	Foco em Resultado foi o principal legado percebido num longo prazo e os pilares da cultura organizacional também se fortaleceram. Há a perspectiva de continuidade para o próximo biênio da gestão do conhecimento e enfraquecimento das quebras de gestão.
Como se deu a revisão do P.E.	Já houve revisão na consolidação do sistema de gestão e haverá uma nova revisão em maio. Em tese, as revisões são semestrais, com a entrada de novos membros do programa trainee nos Cursos de Formação (imersão de dois dias).

Quadro 1 – Entrevista com Gestor

Fonte: Pesquisa (2017)

Além do desenvolvimento da entrevista, onde houve a coleta de linguagens verbais e não-verbais, a empresa Júnior, na figura de seu atual presidente, forneceu o documento consolidado do Planejamento Estratégico elaborado com base no Balanced Scorecard para o biênio 2016-2017 e o mapa estratégico para análise documental da presente pesquisa qualitativa.

#### *4.1.1 Análise Documental*

Na análise documental do mapa estratégico e do Planejamento Estratégico, foi possível perceber que apesar de ter um bom desenvolvimento dos principais pilares, ainda há a necessidade de estruturação do BSC, pelo menos no que tange a teoria analisada. Há sistemas de razoável qualidade e a metodologia foi aplicada de forma extremamente visual, para absorção e gestão do conhecimento, contando com uma breve explicação de cada etapa aos apreciadores do conteúdo.

Se feita uma análise mais aprofundada do conteúdo dos pilares aplicados, pode ser notada demasiada imaturidade organizacional para o desenvolvimento de simples questões como a formulação de missão, que não contém nenhuma medida palpável e pode ser sentida holisticamente como ilusória. Neste sentido, a Empresa Júnior ainda necessita de um maior aporte técnico.

#### *4.1.2 Análise de Ambiente e Aplicabilidade do BSC*

Analisando o ambiente e a aplicabilidade do BSC, é notável que, por ser considerada uma organização sem fins lucrativos e com fins educacionais, a Empresa



Júnior necessita de uma maior estabilidade. Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 188), “a perspectiva financeira, no entanto, representa uma limitação, não um objetivo, para as instituições sem fins lucrativos” e, neste sentido, podem desenvolver-se em outras perspectivas, não se limitando ao uso do BSC enquanto uma metodologia fechada e inflexível. Na EJ estudada, no entanto, se analisada a fase estrutural em que se encontra, podemos perceber, com base no aporte teórico desenvolvido no subitem “Perspectiva Financeira”, que se encontra em fase de crescimento, carecendo de maior desenvolvimento e investimento de recursos para solidez estratégica e fundamentação de cada perspectiva que se propuser a seguir.

Há, por fim, uma última análise a ser feita: a Empresa Júnior, apesar de pouca bagagem estratégica e grandes desafios relacionados a gestão, possui um fator de extrema relevância e mérito que é a difusão holística e conscientização dos membros quanto a importância do pensamento estratégico e da capacidade de desenvolvimento propiciada pelo Balanced Scorecard de Kaplan e Norton.

## 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo buscou conhecer os fundamentos dos pilares do planejamento estratégico, passando pelo levantamento teórico de Porter e Mintzberg, grandes referências na disciplina de estratégia, além de Kaplan e Norton com um maior nível de detalhamento da metodologia BSC, visto que representa o objeto de estudo, onde foi estudado o caso de uma Empresa Júnior que implementou o Balanced Scorecard. Os dados primários coletados via entrevista roteirizada e dados secundários sob análise documental interna foram analisados qualitativamente.

Analisando o intuito do trabalho e comparando com os resultados obtidos, o presente artigo conseguiu alcançar o objetivo ao qual se propôs inicialmente, explorando uma organização fundamentalmente imatura, compreendendo sua formação, e analisando como se dá o desenvolvimento metodológico no presente caso. O BSC, apesar de ser uma boa escolha, encontrou algumas limitações diante de algumas perspectivas, o que não inviabiliza o presente estudo, mas confirma que ainda há a necessidade de facilitadores para organizações menos articuladas ou imaturas.

Surgem como propostas de estudos conhecer o processo de formulação da estratégia de outras empresas juniores no intuito de formular um “estado da arte” da pesquisa na área, até mesmo para conhecer certas tendências e especificidades de atuação e apropriação da estratégia no ramo. Trabalhos futuros também podem trazer modelos de planejamento adaptados à realidade dessas organizações.

## REFERÊNCIAS

- Baker, R., Barnes, T., & Beck, J.E. (2008). **Proceedings of the 1st International Conference on Educational Data Mining**. Montreal, Quebec, Canada.
- FRIEZE, C.; BLUM, L. **Building an effective computer science student organization**. ACM SIGCSE Bulletin, v. 34, n. 2, p. 74, 1 jun. 2002.
- HENRY MINTZBERG; BRUCE AHLSTRAND; JOSEPH LAMPEL, 1998, 2009. **Strategy Safari: The Complete Guide Through The Wilds Of Strategic Management**, 2nd edition, Bookman, trad. 2010
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997
- MALHOTRA et al, **Basic Marketing Research**, Pearson Education, Inc., 2002
- MALHOTRA, Naresh K. et al. **Introdução à Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- NICOLAU, I., **O Conceito de Estratégia**, INDEG/ISCTE, 2001
- NIVEN, Paul R. **Balanced Scorecard passo-a-passo: elevando o desempenho e mantendo resultados**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- PORTER, M., 1980, **Estratégia Competitiva-Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**, Editora Campus, Lda., trad. 1986
- WENGER, E., MCDERMOTT, R., SNYDER, W. **Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge**. Harvard Business School; McGraw-Hill Distributor, Boston, Mass. London. 2002.
- WILHELM, F.; PERRONE, C. M. **Produção de subjetividade frente ao mercado de trabalho no contexto da organização estudantil**. Psicologia & Sociedade, v. 24, n. 1, p. 160–169, abr. 2012.

## OS IMPACTOS DO RECONHECIMENTO DO ARRENDAMENTO MERCANTIL NAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS DAS EMPRESAS BRASILEIRAS DE AVIAÇÃO CIVIL: UM ESTUDO SOBRE A APLICAÇÃO DA IFRS 16

### **Leandro Clayton de Oliveira**

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
(UFRRJ/DCCF)

São José dos Campos – SP

### **Alessandro Pereira Alves**

Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ/  
FACC)

Petrópolis – RJ

### **Henrique Suathê Esteves**

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
(UFRRJ/ DCCF)

Rio de Janeiro – RJ

**RESUMO:** Este estudo busca avaliar o impacto das mudanças no tratamento do arrendamento mercantil operacional, aplicando os índices econômicos e financeiros nas demonstrações contábeis das empresas de aviação civil entre os anos 2010 a 2014. Tais mudanças são oriundas da proposta conjunta entre o *International Accounting Standards Board* e o *Financial Accounting Standards Board*, que, depois de bastante discussão, aprovaram e publicaram a norma internacional IFRS 16, alterando a norma IAS 17, referente às operações de arrendamento mercantil. Para tanto, através de um estudo descritivo, com delineamento bibliográfico e documental, utilizando-se de abordagem qualitativa na interpretação dos dados, foram realizados alguns ajustes na

contabilização das operações de arrendamento mercantil operacional, incluindo-os no balanço patrimonial, e outros ajustes de acordo com a IFRS 16. Os resultados da pesquisa mostraram que o maior impacto foi na estrutura de capital, influenciando os índices de endividamento, aumentando-os, e nos índices de rentabilidade, sobretudo, na rentabilidade do capital próprio. Os índices de lucratividade apresentaram pequenas variações. No geral, houve um ligeiro aumento nas margens operacionais e reduções nas margens líquidas. Já os índices de liquidez foram impactados negativamente, mas de forma pouco significativa. Desta forma, conclui-se que o reconhecimento das operações de arrendamento mercantil operacional nas empresas de aviação civil impacta os indicadores utilizados pelos usuários das informações contábeis.

**PALAVRAS-CHAVE:** Arrendamento Mercantil. Normas Internacionais. IFRS 16.

**ABSTRACT:** This paper goal is to evaluate the impact of changes in the treatment of operational leasing by applying the economic and financial ratios in the financial statements of the civil aviation companies from 2010 to 2014. Such changes come from the joint proposal between the International Accounting Standards Board and the Financial Accounting Standards Board, which, after much discussion, approved

and published the international standard IFRS 16, amending the standard IAS 17, referring to leasing operations. For this purpose, through a descriptive study, with a bibliographical and archive design, using a qualitative approach in data interpretation, some adjustments were made in the accounting of operating lease operations, including them in the balance sheet, and other adjustments in accordance with IFRS 16. The research results showed that the greatest impact was on the capital structure, influencing debt ratios, increasing them, and on profitability ratios, above all, on the return on equity. The profitability numbers presented small variations. Overall, there was a slight increase in operating margins and reductions in net margins. Liquidity were negatively impacted, but not significantly. Thus, it is concluded that the recognition of operational leasing operations in civil aviation companies impacts the indicators used by stakeholders.

**KEYWORDS:** Leasing. International Standards. IFRS 16.

## 1 | INTRODUÇÃO

Ao se adequar as normas internacionais de contabilidade, as empresas brasileiras tiveram que se adaptar às mudanças propostas pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis. Tais alterações impactaram no resultado das entidades e, na sua grande maioria, trouxeram benefícios para os usuários das informações contábeis.

Assim, como alternativa pela busca na redução de custos, a tendência de muitas empresas é reduzir o ativo imobilizado. Nesse caso, o ativo imobilizado é um item que muitas vezes é visto pelos diretores das empresas como peça principal para alcançar essa redução. Em geral, as empresas fabris possuem uma quantidade maior de ativos imobilizados do que empresas de outros setores, mas isso não diminui a importância desses itens nessas empresas. Por essa importância, esse item da empresa tem um tratamento especial para a contabilidade.

Nesse contexto, observando este cenário, as sociedades enxergam o arrendamento mercantil (em inglês, conhecido como *leasing*) como uma forma mais rentável para obterem os seus ativos, pois essa transação diminui consideravelmente os custos a curto e longo prazo. O arrendamento mercantil pode ser entendido como uma forma de financiamento em longo prazo na qual uma sociedade obtém um ativo, pagando um valor fixo em determinado prazo, podendo ou não adquirir o bem ao final do contrato.

O arrendamento mercantil pode ser classificado como financeiro ou operacional, dependendo de suas características, sendo essa classificação feita no início do contrato. O arrendamento mercantil financeiro é aquele em que a empresa arrendatária adquire todos os riscos e benefícios do bem e de sua operação, podendo adquiri-lo ao fim do contrato. Já sua forma operacional, segundo Stickney (2009, p.476), nada mais é do que uma locação em que o arrendador, ao final do contrato, pode arrendar o bem para outra empresa, sendo todos os riscos e benefícios assumidos pelo arrendador.

No Brasil, antes da conversão às normas internacionais, as duas formas de arrendamento mercantil eram tratadas como uma locação comum, contabilizando-se uma despesa e uma saída de caixa a cada pagamento do arrendamento. A diferenciação era feita, em alguns casos, nas notas explicativas, dificultando, assim, a identificação da existência do arrendamento através do balanço patrimonial. A partir de 2007, com a adoção das normas brasileiras de contabilidade ao padrão internacional, a distinção do arrendamento mercantil entre financeiro ou operacional passou a ser mais clara, pois passou a utilizar-se a norma internacional de contabilidade IAS 17 – *Leases*, traduzida ao português através do CPC 06 – Operações de Arrendamento Mercantil.

Tal norma tem como principal mudança a diferenciação entre o tratamento contábil do arrendamento mercantil financeiro do arrendamento do tipo operacional. O bem arrendado através de um contrato do tipo financeiro deve ser considerado como um imobilizado, tendo como contrapartida um passivo da arrendatária. Já o bem arrendado por um contrato do tipo operacional continuou sendo tratado como uma simples locação, isto é, uma saída no caixa e uma despesa de locação no resultado da entidade.

Entendendo que os padrões atuais de contabilização do arrendamento mercantil não atendem às necessidades atuais dos usuários das informações contábeis, o *International Accounting Standards Board* (IASB) e o *Financial Accounting Standards Board* (FASB), desde 2009, vieram trabalhando, em conjunto, com a finalidade de produzir nova norma internacional. Assim, em janeiro de 2016, foi publicada a norma IFRS 16, com previsão de entrada em vigor em janeiro de 2019.

O intuito de tal mudança é para que, principalmente, as empresas arrendatárias passem a registrar nas demonstrações contábeis todos os contratos de arrendamento mercantil (desde que tenha um ativo identificado com direito de obter substancialmente todos os benefícios econômicos do uso do ativo durante todo o período de uso). A nova forma de contabilização é importante para melhorar a comparabilidade entre as empresas e melhorar a qualidade informacional das demonstrações contábeis. A não inserção desse contrato de arrendamento nas demonstrações das empresas pode passar para os usuários uma situação patrimonial e financeira diferente da realidade da empresa. Como exemplo, tem-se que o grau de endividamento da entidade, quando visto a partir de seus relatórios contábeis, pode ser menor do que seu endividamento real.

Entendendo que diversos setores podem ser afetados com a IFRS 16, para o trabalho em questão foi escolhido o setor de transporte aéreo, pois é um setor em que as empresas buscam a operação de arrendamento como uma das principais formas de financiamento. Nesse sentido, diante do que foi exposto, o presente trabalho busca responder a seguinte questão: **Quais impactos poderão ser verificados nos indicadores econômicos e financeiros das empresas de aviação civil com a implantação da norma internacional IFRS 16?**

## 2 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O arrendamento mercantil existe como uma forma mais rentável de adquirir bens para a produção. Ao arrendar um bem, no lugar de adquiri-lo, a entidade libera o capital que seria utilizado na compra do ativo para outro investimento. Para Stickney (2009, p. 501), o arrendamento mercantil é uma forma em que a empresa obtém um financiamento que não integra seu balanço patrimonial. Ogasavara (1981, p. 278) explica que a operação é uma forma de se adquirir um bem através de um contrato, por prazo determinado, no qual a entidade pode exercer a opção de adquirir o bem em definitivo. Para Ribeiro, Reis e Pinheiro (2014, p. 3) o arrendamento é uma operação de crédito muito atrativa, pois possui benefícios de curto prazo, isto é, não é necessário um desembolso imediato para a obtenção de um item patrimonial, além de vantagens operacionais e fiscais que aumentam sua atratividade.

De acordo com a NBC TG 06, norma brasileira de contabilidade que trata das operações de arrendamento mercantil, arrendamento mercantil é um acordo pelo qual o arrendador transmite ao arrendatário o direito de usar um ativo por um período acordado, em troca de um ou uma série de pagamentos. Também de acordo com o NBC TG 06, arrendador é a parte que fornece o bem, normalmente é um banco ou empresa especializada em operações de alugueis ou financiamento, e arrendatário é quem adquire o bem por um prazo predeterminado e que paga um ou uma série de pagamentos para utilizar o bem.

A mensuração do arrendamento mercantil por parte da arrendatária sofreu mudanças desde a convergência das práticas contábeis ao padrão internacional. Antes da Lei 11.638/07, que alterou em alguns pontos a Lei 6.404/76, qualquer arrendamento era tratado fora do balanço patrimonial da entidade, evidenciado como despesa na entidade arrendatária, conforme o vencimento das respectivas prestações. A partir do momento em que foi aderida a convergência às normas internacionais, parte dessa forma de contabilização da operação se alterou. O arrendamento do tipo financeiro passou a ser evidenciado no balanço patrimonial, seguindo a prática já realizada em diversos países.

Outro aspecto que pode aumentar o entendimento sobre o motivo das prováveis alterações nas normas de arrendamento mercantil é o conceito de primazia da essência sobre a forma. Assim, Marion (2009, p. 51) diz que a essência de qualquer transação deve se sobrepor à sua forma. No caso dos arrendamentos, sua classificação deve ser atendida de acordo com a sua essência, não de acordo com o contrato preestabelecido.

Porém, por diversos motivos, o arrendamento não é tratado dessa maneira. O principal se dá pela forma que se iniciou o tratamento da modalidade no Brasil, pelo fato dos critérios contábeis aplicáveis ao arrendamento serem disciplinados pela legislação fiscal, que entende que a operação não passa de um acordo contratual entre as duas partes. De uma forma geral, a operação possuía um aspecto mais comercial, tendo



como principal motivo a facilidade de fiscalização por parte dos entes fiscais, isto é, a facilidade de fiscalizar apenas um grupo (arrendadores) é maior do que fiscalizar um grande número de empresas de diversos setores (arrendatários).

Desde quando passou a ser praticado no Brasil, o arrendamento mercantil era separado por duas formas distintas. Para Ogasavara (1981, p. 286), a segregação do arrendamento é de acordo com o seu prazo. O arrendamento de curto prazo era classificado como operacional, por se mostrar como uma transação momentânea, sem o objetivo de adquirir o bem. Enquanto o arrendamento do tipo financeiro era considerado como de longo prazo, por ser uma operação duradoura em que existia a possibilidade eminente de adquirir o bem.

A IAS 17, no seu item 18 (2011, p. 06), define arrendamento financeiro como o contrato em que há transferência substancial dos riscos e benefícios inerentes à utilização do bem arrendado, além da possibilidade de compra do item imobilizado. A mesma norma destaca que a possível obsolescência tecnológica, os gastos com possíveis reparos do bem, entre outras situações, são considerados como possíveis riscos provenientes da obtenção de um ativo.

De acordo com Ribeiro, Reis e Pinheiro (2014, p. 88), dificilmente o arrendatário deixa de adquirir o bem ao término do contrato, pois o valor pago ao adquiri-lo é irrisório em comparação ao seu valor de mercado.

Miranda (2001, p. 26) sugere que, em geral, os contratos do tipo financeiro não podem ser cancelados, pois são contratos com cláusulas que fazem com que o arrendatário cumpra o que foi acordado durante todo o período do mesmo.

As classificações do arrendamento mercantil de acordo com o CPC 06 baseiam-se na extensão dos riscos e benefícios provenientes da operação. Portanto, quando tais riscos e benefícios ficam sob responsabilidade da empresa arrendadora, a operação é classificada como operacional. Casos que diferem a premissa básica do arrendamento financeiro são os que se referem a ativos com vida útil indefinida. Assim, de acordo com Ludicibus *et al.* (2013, p. 88), casos que não tem a incidência de depreciação, como terrenos, por exemplo, são classificados como operacional, a não ser que o item seja adquirido pela entidade ao final do contrato.

No arrendamento do tipo financeiro, a empresa arrendatária tem a possibilidade de adquirir o bem ao término do contrato. Para isso, o valor que será pago já é previamente calculado no contrato de arrendamento. Normalmente, o valor é calculado usando um percentual sobre o valor de aquisição do bem. No geral, deve ser um valor menor que o valor justo do bem.

Chiumento (2007, p. 22) destaca que o valor residual garantido (VRG) é o diferencial da operação de arrendamento financeiro, pois a alternativa de adquirir o bem por um valor bem menor do que seu valor justo é compensatório. Complementando, o autor ainda diz que o valor do bem é a soma das contraprestações a pagar mais o VRG.

Segundo Ludicibus *et al.* (2013, p. 108), para que a classificação da forma de

arrendamento mercantil seja feita da maneira correta, a forma contratual da operação não pode se sobrepor sobre sua essência de fato. A exemplo, no caso de um arrendamento contratado como operacional, mas em que a arrendatária tem como intenção principal usar o ativo como propriedade para investimento, o arrendamento deve ser classificado como financeiro. Portanto, considerando a importância da essência sobre a forma, o IASB, em conjunto com o FASB, elaborou, em 2010, um documento de representação internacional, o *Exposure Draft*, com a intenção principal de unificar a mensuração contábil de ambas as formas de arrendamento.

Diante do contexto, segundo o CPC 06, em seu item 20 (2011, p. 9), o reconhecimento de um arrendamento financeiro deve ser primeiramente efetuado no ativo e no passivo da arrendadora, isto é, o direito do uso do bem é classificado no ativo, circulante ou não circulante, e sua dívida é classificada no passivo. O valor a ser registrado deve ser igual ao valor justo do item adquirido. Caso seja inferior, deve-se considerar no ativo o valor presente dos pagamentos mínimos do arrendamento, sendo tais valores determinados no início do contrato. Com a nova regra, o reconhecimento inicial do arrendamento mercantil é pelo custo.

Quando for utilizado o valor presente dos pagamentos mínimos do bem, o pronunciamento CPC 06 (2011, p. 9) diz que se deve utilizar a taxa de juros implícita, taxa calculada através dos valores a pagar e do tempo do arrendamento. Caso não seja identificada, utiliza-se a taxa incremental de financiamento, que também é conhecida como taxa interna de retorno (TIR). Custos indiretos iniciais e que são de responsabilidade do contratante devem ser adicionados ao valor do bem. Os encargos financeiros devem ser reconhecidos conforme o regime de competência. Os mesmos serão contas redutoras do passivo, tratado como juros a transcorrer, tendo como débito a conta de despesa relacionada aos juros.

## 2.1 Mudanças propostas pelo IASB e FASB

A mudança na contabilização e mensuração dos contratos de arrendamento fez com que o *International Accounting Standard Committee* (IASB), em conjunto com os países do G4, publicasse um estudo para tratar de um novo modelo, denominado *Accounting for Leases: A New Approach*, com o intuito de demonstrar a importância da operação de arrendamento e os pontos negativos da mensuração contábil utilizada pelas entidades. Segundo Martins *et al* (2013, p. 25), através desse documento pode-se chegar ao entendimento que a maior deficiência das normas existentes sobre arrendamento era a falta de reconhecimento dos ativos e passivos resultantes da operação de arrendamento mercantil operacional.

A partir de 2006, o IASB se uniu ao FASB, com o intuito de colocar em prática os resultados do estudo feito pelo IASB. Ao seguir os procedimentos para que fosse possível a alteração da IAS 17 – *Leases*, o IASB emitiu no ano de 2009 o *discussion papers*, contendo a proposta inicial de alteração da norma, denominado *Leases*

*Preliminary Views*. A partir da criação desse documento, o IASB e o FASB repassaram aos interessados no assunto o projeto de alteração da norma, com o intuito de receber comentários sobre o assunto e visando definir o seu documento final sobre a proposta de alteração.

Concluídas todas as partes importantes para que a proposta pudesse ser definida, os órgãos IASB e FASB colocaram em prática o *Exposure Draft (ED – Leases 2010/09)*, documento que trata das principais propostas de alteração na norma vigente sobre arrendamento. Este documento contém as dúvidas das partes interessadas sobre o assunto, o parecer das entidades reguladoras IASB e FASB e define como principal objetivo do documento o de estabelecer princípios e regras para que os envolvidos em um contrato de arrendamento possam mensurar e divulgar as informações sobre o contrato de uma forma em que os usuários de suas informações contábeis possam compreender e confiar nas mesmas. Após a divulgação do documento, os órgãos responsáveis realizaram eventos para expor as propostas de alteração da norma para os interessados.

A partir de críticas dos usuários, Jennings (2013, p. 50) publicou o artigo *Amortized Cost for Operation Lease Assets*, no qual realiza uma pesquisa recomendada pelo IASB a respeito da forma de depreciação dos bens arrendados. A recomendação é que a depreciação seja feita de forma linear, diferente do método usual dos norte-americanos, que é o de depreciação a valor presente. A pesquisa foi realizada através dos inúmeros comentários feitos pelos interessados e de uma análise prática e comparativa entre os dois métodos. Jennings (2013, p. 53) chega à conclusão que, ao realizar a depreciação de forma linear, as informações financeiras, em especial, o lucro líquido, são muito afetadas, prejudicando a análise do usuário externo. Portanto, a atual forma de depreciar os bens arrendados é a melhor forma para que o usuário possa fazer uma análise confiável da entidade.

Em 2013, IASB e FASB acharam necessário realizar uma revisão do ED/2010/9. Tal alteração foi considerada a partir dos inúmeros comentários recebidos a respeito do documento e após a realização de uma pesquisa sobre a operação de arrendamento mercantil. Essa pesquisa foi transformada no relatório *Snapshot: Leases*, com o intuito de demonstrar a importância do arrendamento mercantil para diferentes entidades. De acordo com Batista e Formigoni (2013, p. 27), o relatório mostrou que, no ano de 2011, o valor de contratos de arrendamentos no mundo era de US\$ 800 bilhões de dólares e que, segundo a Securities and Exchange Commission (SEC), em 2005, existia um montante de aproximadamente US\$ 1,25 trilhões de dólares de contratos de arrendamento fora do balanço patrimonial. Outra informação relevante do relatório é que os usuários externos ajustam as demonstrações manualmente com o intuito de evidenciar o valor do arrendamento operacional para obter resultados mais próximos da real situação da empresa pesquisada. Porém, segundo os autores, esses ajustes normalmente são incompletos, resultando na necessidade de relatórios com mais qualidade e maior comparabilidade.

Nesse sentido, com as discussões, o ED/2010/9 foi alterado para um novo documento, o ED/2013/6. Segundo Batista e Formigoni (2013, p. 27), o ED/2013/6 define que o reconhecimento da despesa referente ao arrendamento, nas demonstrações da arrendatária, deve ter uma abordagem baseada no montante consumido do bem arrendado. Esse montante consumido vai variar dependendo da natureza do ativo. Ativos como equipamentos e veículos tendem a ser depreciados conforme o tempo, diferente de terrenos e imóveis, em que seu consumo não é relevante, já que possuem uma longa vida útil.

Dessa forma, o ED/2013/6 havia separado os bens arrendados em dois tipos: tipo A, que são os equipamentos, automóveis e aeronaves, e tipo B, que são as propriedades em geral. A orientação do documento era de que as despesas referentes aos arrendamentos do tipo A deveriam ser segregadas em operacional, correspondente ao valor da parcela principal, e financeira, correspondente ao valor dos juros embutidos nas prestações do arrendamento. Já o valor referente à despesa do arrendamento do tipo B deveria ser representado em uma conta de despesa operacional, correspondente ao valor integral da prestação paga.

Contudo, as discussões sobre as mudanças das regras continuaram em 2013 e foram prolongadas até o final de 2015, com diversos debates e reuniões que culminaram na publicação da IFRS 16, em janeiro de 2016, com novas mudanças para a contabilização do arrendamento mercantil.

Nesse sentido, diferentemente do que havia sido proposto no documento anterior, a IFRS 16 propõe a contabilidade de todos os arrendamentos mercantis. Assim, de acordo com Souza (2017, p. 1), para os arrendadores serão poucas as mudanças, mas para as arrendatárias as mudanças são significativas. Segundo a mesma autora, a IFRS 16 eliminou o modelo de duas classificações, isto é, com a nova norma todos os contratos de arrendamento deverão ser tratados de forma semelhante ao atual arrendamento financeiro. Com isso, o impacto principal será um aumento no ativo não circulante pelo reconhecimento do direito de uso do ativo arrendado, e a contrapartida será um aumento no passivo circulante ou no passivo não circulante. Além disso, as empresas deverão reconhecer a depreciação do ativo e a despesa financeira do passivo no lugar da despesa operacional do arrendamento.

No entanto, é importante esclarecer que o reconhecimento do arrendamento mercantil divulgado pela nova norma apresentará aspectos subjetivos e esse será o grande desafio para manter o registro de forma padronizada de modo que as demonstrações tenham comparabilidade. Embora a padronização não seja sinônimo de qualidade informacional, isso facilitaria a vida dos analistas e usuários da informação.

## **2.2 Indicadores econômicos e financeiros**

Foram utilizados alguns indicadores na pesquisa com o intuito de demonstrar as alterações financeiras no patrimônio das empresas de transporte aéreo. Para facilitar

o entendimento, os indicadores foram segregados conforme sua característica, isto é, foram utilizados indicadores de liquidez, lucratividade, rentabilidade e estrutura de capital, conforme o Quadro 1.

Indicadores	Fórmulas	Definição/conceito
<u>Liquidez:</u>	Os indicadores de liquidez são indicadores que medem a liquidez da empresa, isto é, sua capacidade de liquidar suas dívidas a curto prazo	
Liquidez Corrente (LC)	$\frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$	Mede a capacidade pagamento de curto prazo
Liquidez Geral (LG)	$\frac{(\text{Ativo Circulante} + \text{ARLP})}{(\text{Passivo Circulante} + \text{Passivo não Circulante})}$	Mede a capacidade pagamento de médio e longo prazo
<u>Lucratividade:</u>	Evidenciam a visão da empresa através dos seus resultados	
Margem Ebit (MEbit)	$\frac{\text{Ebit}}{\text{Receita Líquida}}$	Mede a relação entre o resultado genuinamente operacional (Ebit) e a receita líquida
Margem Líquida (M.L.)	$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Receita Líquida}}$	Mede a relação entre o resultado líquido e a receita líquida
<u>Rentabilidade:</u>	A principal função dos indicadores de rentabilidade é medir o retorno da empresa sobre os ativos e/ou capitais investidos	
Retorno sobre Investimento (ROI)	$\frac{\text{Ebit}}{\text{Ativo operacional}}$	Mede retorno operacional
Retorno sobre o PL (ROE)	$\frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Patrimônio Líquido}}$	Mede o retorno do capital próprio investido
<u>Estrutura de Capital:</u>	Têm como principal finalidade demonstrar a estrutura de endividamento da empresa	
Capitais de Terceiro e Total (CTT)	$\frac{\text{Capitais de Terceiros}}{(\text{Capitais de Terceiros} + \text{Capitais Próprios})}$	Mede a relação entre os capitais de terceiros e total de capital
Capitais de Terceiro e Próprio (CTP)	$\frac{\text{Capitais de Terceiros}}{\text{Capitais Próprios}}$	Mede a relação dos capitais de terceiros e o capital próprio
Perfil de Endividamento de Longo Prazo (PELP)	$\frac{\text{Passivo Não Circulante}}{(\text{Passivo Não Circulante} + \text{Passivo Circulante})}$	Mede o perfil de endividamento de longo prazo
Imobilização do PL (Imob)	$\frac{\text{Imobilizado}}{\text{Patrimônio Líquido}}$	Mede a imobilização do ativo em relação ao capital próprio

Quadro 1. Sínteses dos indicadores econômico-financeiros.

Fonte: Elaboração própria a partir de Marques *et al.* (2015), Martins *et al.* (2014), Padoveze, *et al.* (2010), Damodaran (1997) e Gitman (2005).

### 3 | MÉTODO DE PESQUISA

Abordados os conceitos relacionados ao tema escolhido e identificadas as razões pelos órgãos internacionais para a alteração da norma vigente sobre as operações de arrendamento, passa-se a elucidar os métodos utilizados no estudo. Neste capítulo, também, é explicada a seleção das empresas, identificando os critérios observados na pesquisa.

Este trabalho utiliza a abordagem qualitativa para interpretação dos dados coletados. Do ponto de vista dos objetivos, o trabalho é descritivo, pois visa determinar os impactos de uma possível alteração nas normas referentes aos arrendamentos do tipo operacional, dependendo, para isso, de um levantamento de informações. Para Silva e Menezes (2005 p. 21), a pesquisa do tipo descritiva é a que procura descrever características de uma determinada população ou estabelecimento de relações entre variáveis. Quanto ao delineamento, para a realização deste trabalho, foram utilizados os procedimentos com dados coletados por meio de pesquisa bibliográfica e documental. Para a elaboração do problema e toda a parte inicial da pesquisa, valeu-se de uma intensa busca por materiais que foram publicados através de livros, revistas, artigos e monografias, os quais receberam um tratamento analítico. Já a pesquisa documental foi utilizada para o recolhimento dos dados necessários para a obtenção do resultado. Através da página da internet da CVM, BM&FBOVESPA e dos sites das empresas analisadas, foram retirados os demonstrativos contábeis, notas explicativas, dentre outras informações relevantes sobre as empresas pesquisadas.

Para este estudo foi escolhido o segmento de aviação civil, sobretudo, pelo fato de que as empresas desse setor são as que mais utilizam o arrendamento como forma de financiamento e capitalização. Após a escolha do segmento para se realizar a pesquisa, foi feito um levantamento para verificar todas as empresas existentes nesse setor. Através de uma relação da ANAC, atualizada em setembro de 2014, detectou-se 40 empresas cadastradas, sendo desse grupo descartadas 29 companhias que estavam inoperantes e/ou em recuperação judicial. Restaram, então, 11 empresas em operação para serem analisadas, tais quais: ABSA Aerolíneas Brasileiras S/A, América do Sul Linhas Aéreas, Azul Linhas Aéreas Brasileiras S/A, MAP Transportes Aéreos, Passaredo, Rio Linhas Aéreas, Sete Linhas Aéreas, TAM Linhas Aéreas, Total Linhas Aéreas, TRIP Linhas aéreas e, por fim, VRG-Gol Linhas Aéreas Inteligentes.

Após a definição das empresas a serem analisadas, foram realizadas buscas por informações contábeis nas páginas de internet das empresas, em sites confiáveis e em revistas especializadas. Após as buscas, foi constatado a dificuldade de encontrar as informações necessárias de 7 das 11 empresas. Isto porque essas empresas são de capital fechado, que não possuem a obrigação de divulgar os relatórios necessários à pesquisa. As empresas que foram descartadas da pesquisa foram: MAP Transportes Aéreos, Passaredo, Sete Linhas Aéreas, Total Linhas Aéreas, Rio Linhas Aéreas, ABSA Aerolíneas Brasileiras e América do Sul Linhas Aéreas.



Restando apenas 4 empresas, verificou-se que a empresa TRIP foi adquirida e incorporada pela companhia Azul linhas aéreas. Portanto, as empresas analisadas são Azul, GOL e TAM.

Após a definição da amostra, foi escolhida uma janela temporal de 5 anos para coleta das informações contábeis necessárias das empresas escolhidas, perfazendo os exercícios de 2010 até 2014. Esse período de tempo foi escolhido com o intuito de se verificar o impacto das alterações propostas pelo IASB e FASB, além de proporcionar a evolução dos índices nesse período, permitindo que se chegasse às melhores conclusões possíveis. Para verificar os impactos foram utilizados os indicadores conforme apresentado no Quadro 1 do capítulo anterior.

## 4 | ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 Azul S/A

Na Tabela 1, têm-se destacados os valores relativos aos contratos de *leasing* operacional da empresa Azul. Nota-se que o fluxo de operações desse tipo aumentou muito no período analisado. O valor dos arrendamentos operacionais, em 2010, era de R\$ 770.107 mil. Já em 2014, o valor saltou para R\$ 6.630.007 mil. Tal aumento foi resultado do grande investimento feito pela companhia e principalmente pela fusão com a companhia TRIP, uma vez que todos os valores referentes a contratos desse tipo foram incorporados à Azul.

Arrendamento operacional	2010	2011	2012	2013	2014
Custo do <i>leasing</i>	6,23%	6,10%	6,10%	5,20%	5,00%
Taxa de depreciação	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%
Gasto do período com <i>leasing</i>	68.733	109.069	229.393	532.498	689.055
Depreciação implícita	32.088	57.312	150.078	205.015	276.250
Juros implícitos	47.978	83.905	219.714	255.858	331.500
Diferença real-implícito antes do IR/CS	- 11.332	- 32.148	- 140.398	71.625	81.304
Arrendamento	770.107	1.375.495	3.601.861	4.920.355	6.630.007
Curto prazo	80.518	149.114	419.856	579.247	846.599
Longo prazo	689.589	1.226.381	3.182.005	4.341.108	5.783.408

Tabela 1. Arrendamento operacional da Azul.

\*Valores em milhares de reais.

Fonte: elaboração própria a partir das demonstrações contábeis e notas explicativas da Azul.

Outro ponto que foi destaque na apuração dos resultados foi a comparação entre o arrendamento divulgado nas demonstrações e o arrendamento não divulgado. O Gráfico 1 mostra que o valor referente ao arrendamento operacional é extremamente superior ao financeiro, confirmado o que diz o documento proposto pelo IASB e FASB, que sugere um grande fluxo de operações não divulgado nos demonstrativos, com a

solução visando à padronização da contabilização das operações de arrendamento mercantil.

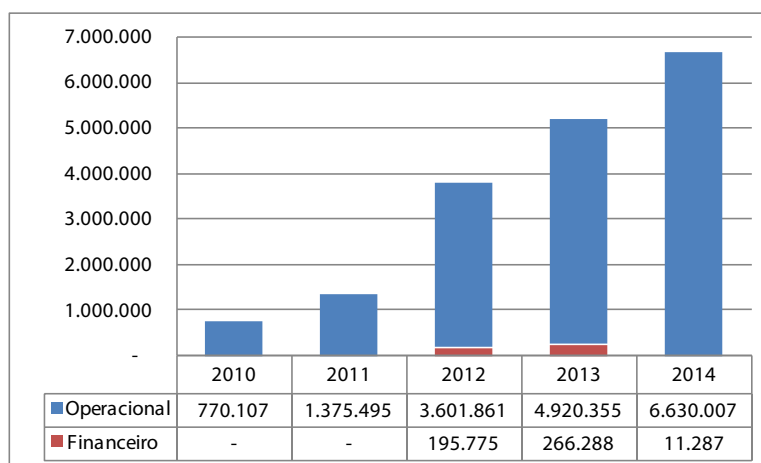


Gráfico 1. Relação arrendamento operacional *versus* financeiro da Azul.

Fonte: elaboração própria a partir das demonstrações contábeis e notas explicativas da AZUL.

Iniciando a análise dos indicadores econômico-financeiros, é possível verificar que há impactos nos indicadores de capacidade de pagamento (liquidez). Incluindo o arrendamento operacional nas demonstrações, houve impacto na LC e na LG. A LC, que apresentava uma média (de 2011 a 2014) de 0,58, passando a 0,47. Já na LG sem o arrendamento foi apresentado um índice médio de 0,35, passando para 0,19 com o arrendamento operacional. Isto é, quando o arrendamento operacional é contabilizado como ativo com a contrapartida no passivo, como é realizado com o arrendamento financeiro, há uma variação negativa nos indicadores de capacidade de pagamento da empresa. Isso mostra que, antes dessa nova regra, a empresa poderia estar apresentando capacidade de pagamento de suas obrigações acima do que, na verdade, deveria ser, superestimando a sua liquidez.

No caso da empresa Azul, vale destacar que o resultado consolidado do período analisado foi positivo apenas em 2013. Nos demais períodos analisados, a empresa apresentou prejuízos. Isso impactou negativamente o índice de rentabilidade, sobretudo, para o ROE, que utiliza o resultado líquido. Além disso, ao se retirar a despesa referente ao contrato de arrendamento operacional, uma alteração significativa no ROE pode ser verificada, diferentemente do que ocorre no ROI, conforme apresentado no Quadro 2. Com relação aos indicadores de lucratividade, não foram identificados impactos significativos.

Indicadores	Sem arrendamento operacional	Com arrendamento operacional	Variação
	Média (2010-2014)	Média (2010-2014)	
Liquidez:			
LC	0,58	0,47	-0,11
LG	0,35	0,19	-0,17
Lucratividade:			
M.Ebit	0,02	0,07	0,05
M.L.	0,05	0,06	0,01
Rentabilidade:			
ROI	0,06	0,06	-0,00
ROE	-0,45	-0,98	-0,53
Estrutura de Capital:			
CTT	0,93	0,97	0,04
CTP	12,90	30,63	17,74
PELP	0,58	0,72	0,14
Imob	7,65	23,74	16,09

Quadro 2. Variação média do impacto nos indicadores sem o arrendamento operacional *versus* com arrendamento operacional da Azul.

Fonte: elaboração própria a partir das demonstrações contábeis e notas explicativas da Azul.

Por fim, com os índices de estrutura de capital, o impacto foi bastante significativo, como pode ser ainda observado no Quadro 2. O CTP e o Imob foram os mais impactados com as propostas de alteração do IASB e FASB. Isto porque se trata da relação das obrigações de terceiros com o patrimônio da empresa. A partir do momento em que foi inserido uma obrigação no passivo, referente aos contratos de *leasing* operacional, o resultado do índice aumentou em relação ao balanço sem o contrato de arrendamento. O índice de imobilização de capital também apresentou alteração comparando os resultados com ou sem arrendamento, porque, ao inserir o valor do contrato no imobilizado da empresa, esse item aumenta e, conseqüentemente, aumenta-se a relação com o PL da empresa.

#### 4.2 Gol linhas aéreas inteligentes S/A

Ao analisar a relação entre os arrendamentos operacionais e financeiros da empresa Gol, é possível perceber que houve aumento no arrendamento total, destacando um maior aumento para o arrendamento do tipo operacional no período de 2012 a 2014, conforme o Gráfico 2. Isso é confirmado com as informações das notas explicativas, que informam que a companhia aumentou seus investimentos, em especial, em aeronaves arrendadas. O número de aeronaves, motores e equipamentos oriundos de contratos de *leasing* operacional mais que dobrou até o ano de 2014.

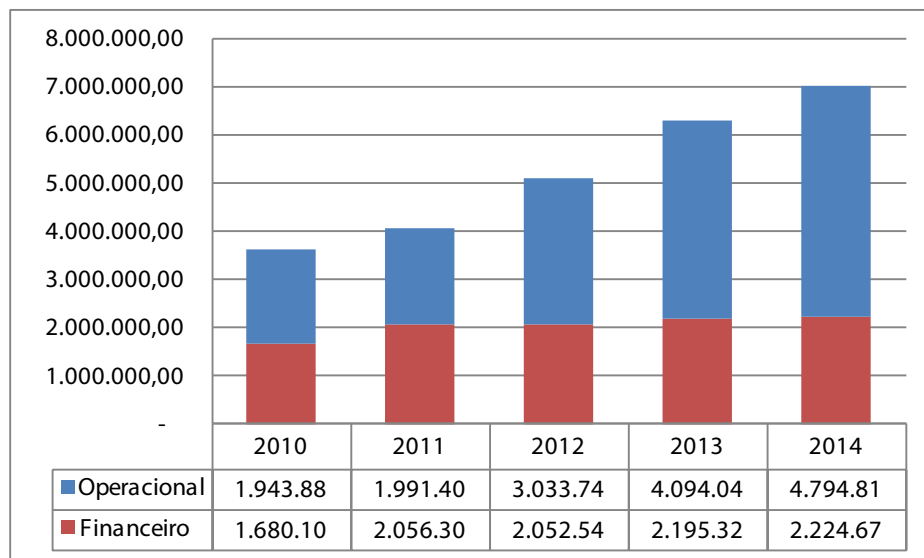


Gráfico 2. Relação arrendamento operacional *versus* financeiro da Gol.

Fonte: elaboração própria a partir das demonstrações contábeis e notas explicativas da Gol.

A Tabela 2 mostra que os contratos de arrendamentos adquiridos pela Gol foram, em grande parte, de longo prazo.

Arrendamento operacional	2010	2011	2012	2013	2014
Custo do <i>leasing</i>	6,23%	6,10%	6,10%	5,20%	5,00%
Taxa de depreciação	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%
Gasto do período com <i>leasing</i>	555.662	505.058	644.031	699.193	844.571
Depreciação implícita	80.995	82.975	126.406	170.585	199.784
Juros implícitos	121.104	121.476	185.058	212.890	239.741
Diferença real-implícito antes do IR/CS	353.563	300.607	332.567	315.717	405.047
Arrendamento	1.943.880	1.991.402	3.033.742	4.094.045	4.794.810
Curto prazo	191.170	443.909	720.708	693.125	785.052
Longo prazo	1.752.710	1.547.493	2.313.034	3.400.920	4.009.758

Tabela 2. Arrendamento operacional Gol.

\*Valores em milhares de reais.

Fonte: elaboração própria a partir das demonstrações contábeis e notas explicativas da GOL.

O aumento considerável do passivo, em decorrência da obrigação referente ao arrendamento operacional, teve reflexo nos índices de liquidez, assim como ocorreu nos mesmos índices da empresa Azul. Os valores referentes às obrigações de *leasing* operacional na Gol foram significativos a ponto de diminuir consideravelmente esses índices, principalmente, em 2010 e 2014, conforme o Quadro 3.

O prejuízo auferido pela Gol nos períodos analisados impactaram negativamente os índices de rentabilidade e lucratividade. Nesse caso, o impacto mais relevante é percebido no ROE, que saiu de uma média negativa de -1,15 para -0,48. Quando a proposta dos órgãos IASB e FASB é colocada em prática, vê-se que esses índices têm

uma leve melhora, já que o valor referente à despesa com arrendamento operacional é retirado do resultado da empresa.

Indicadores	Sem arrendamento operacional	Com arrendamento operacional	Variação
	Média (2010-2014)	Média (2010-2014)	
Liquidez:			
LC	0,82	0,71	-0,11
LG	0,52	0,39	-0,13
Lucratividade:			
M.Ebit	0,01	0,07	0,06
M.L.	0,09	0,05	-0,04
Rentabilidade:			
ROI	-0,01	0,04	0,05
ROE	-1,15	-0,48	0,67
Estrutura de Capital:			
CTT	0,86	0,87	0,01
CTP	9,97	8,95	-1,02
PELP	0,59	0,65	0,06
Imob	4,08	5,46	1,38

Quadro 3. Variação média do impacto nos indicadores sem o arrendamento operacional versus com arrendamento operacional da Gol.

Fonte: elaboração própria a partir das demonstrações contábeis e notas explicativas da GOL.

No mais, os índices de estrutura de capital da Gol também apresentaram maiores impactos para CTP e para Imob com a proposta de mudança do reconhecimento do arrendamento operacional quando comparados aos índices sem a incorporação dos arrendamentos operacionais às demonstrações contábeis.

#### 4.3 Resultado e análise TAM linhas aéreas S/A

A TAM foi a única empresa das analisadas que apresentou, em sua maioria, um valor de arrendamento do tipo financeiro maior que o do tipo operacional. Porém, é possível perceber, verificando o Gráfico 3, que a empresa passou a investir mais em arrendamentos fora do balanço, tanto que, no último ano analisado, o valor referente aos contratos de *leasing* operacional ultrapassaram o financeiro.

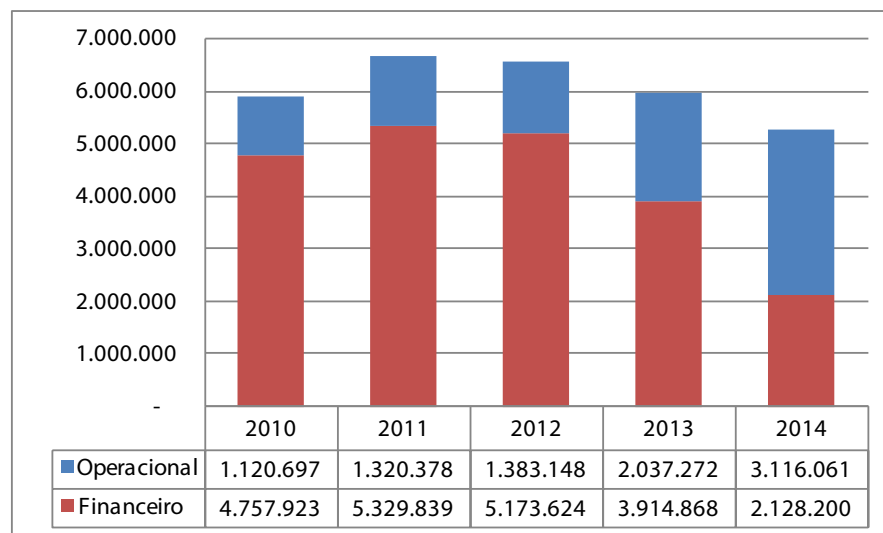


Gráfico 3. Relação arrendamento operacional *versus* financeiro da TAM.

Fonte: elaboração própria a partir das demonstrações contábeis e notas explicativas da TAM.

Na Tabela 3, pode-se verificar que, diferente das outras duas empresas analisadas, a TAM apresentou uma menor disparidade no que toca à relação curto e longo prazo das obrigações referentes aos contratos de *leasing* operacional. Esse maior equilíbrio apresentado na distribuição dos prazos dos contratos, em especial nos primeiros anos analisados, também impactou alguns dos índices utilizados na pesquisa, como se verifica mais abaixo, no Quadro 4.

Arrendamento operacional	2010	2011	2012	2013	2014
Custo do <i>leasing</i>	6,23%	6,10%	6,10%	5,20%	5,00%
Taxa de depreciação	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%
Gasto do período com <i>leasing</i>	447.112	417.964	567.326	871.363	981.470
Depreciação implícita	46.696	55.016	57.631	84.886	129.836
Juros implícitos	69.819	80.543	84.372	105.938	155.803
Diferença real-implícito antes do IR/CS	330.597	282.405	425.323	680.539	695.831
Arrendamento	1.120.697	1.320.378	1.383.148	2.037.272	3.116.061
Curto prazo	348.454	390.514	399.337	690.637	1.489.369
Longo prazo	772.243	929.864	983.811	1.346.635	1.626.692

Tabela 3. Arrendamento operacional TAM.

\*Valores em milhares de reais.

Fonte: elaboração própria a partir das demonstrações contábeis e notas explicativas da TAM.

Semelhante às outras empresas da pesquisa, a TAM teve prejuízo em 4 dos 5 anos consultados. Esses valores impactaram negativamente os indicadores de rentabilidade, lucratividade e cobertura de juros. Porém, também semelhante aos resultados nas outras empresas, quando retirados os valores relativos às despesas dos contratos de arrendamento operacional, os índices tiveram melhoras relevantes.

Os índices de rentabilidade da TAM também foram impactados conforme ocorreu



com os mesmos índices nas outras empresas. Nas três empresas analisadas, o índice de rentabilidade teve resultado melhor quando feitas as alterações conforme a proposta dos órgãos internacionais. Ao verificar o Quadro 4, consegue-se visualizar a variação entre os índices sem arrendamento operacional e com arrendamento operacional.

Indicadores	Sem arrendamento operacional	Com arrendamento operacional	Variação
	Média (2010-2014)	Média (2010-2014)	
Liquidez:			
LC	0,75	0,69	-0,06
LG	0,48	0,43	0,05
Lucratividade:			
M.Ebit	0,02	0,06	0,04
M.L.	0,03	0,01	-0,02
Rentabilidade:			
ROI	-0,00	0,04	0,04
ROE	-3,07	-0,58	2,49
Estrutura de Capital:			
CTT	0,93	0,92	-0,01
CTP	38,22	15,56	-22,65
PELP	0,53	0,55	0,02
Imob	19,22	9,20	-10,02

Quadro 4. Variação média do impacto nos indicadores sem o arrendamento operacional *versus* com arrendamento operacional da TAM.

Fonte: elaboração própria a partir das demonstrações contábeis e notas explicativas da TAM.

Ao analisar as variações ocorridas nos indicadores de liquidez da TAM, percebe-se que não houve impacto significativo com a alteração da norma. No geral, semelhante ao ocorrido nos índices de lucratividade das outras empresas, ao retirar a despesa decorrente de arrendamento operacional do resultado, os indicadores de liquidez e de lucratividade foram os que apresentaram menores impactos. Isso pode ser explicado com o fato das mudanças maiores ocorrerem no ativo não circulante e no passivo não circulante, não afetando diretamente os indicadores de curto prazo. Embora afete os indicadores de longo prazo, o incremento no ativo não circulante ocorre em proporções semelhantes ao incremento no passivo não circulante reduzindo o impacto na LG. Por outro lado, as margens, sobretudo as operacionais, também são afetadas, mas de maneira mais reduzida, tendo em vista que não é possível ter precisão no cálculo das despesas financeiras, depreciação e outras despesas que afetam o resultado.

O destaque relevante novamente é apresentado nos índices de imobilização de capital próprio e relação de capital de terceiros e próprio. Isso ocorreu principalmente porque esses índices são impactados quando há adição de itens referente ao ativo não circulante, como verificado no Quadro 4 acima.

## 5 | CONCLUSÃO

O presente trabalho teve como objetivo verificar os impactos causados nos indicadores econômicos e financeiros das empresas de aviação civil com a implantação da norma internacional IFRS 16. Para alcançar o objetivo foram analisadas as demonstrações contábeis do período de 2010 a 2014 sem o arrendamento operacional e com a inclusão do arrendamento operacional nas demonstrações contábeis de acordo com o que recomenda a norma internacional aplicada ao arrendamento mercantil.

Como foi analisado em cada empresa, a adição do arrendamento operacional impactou praticamente todos índices. Os índices que apresentaram os impactos mais relevantes foram os de estrutura de capital e de rentabilidade. Os indicadores de estrutura de capital com maiores impactos foram aqueles que medem a relação entre os capitais de terceiro e próprio (CTP) e a imobilização do capital próprio (Imob), isto é, mede a relação entre o imobilizado e o patrimônio líquido da empresa. Já nos indicadores de rentabilidade os maiores impactos foram ocasionados no indicador de retorno do capital próprio (ROE). Quanto aos índices de liquidez e de lucratividade, esses apresentaram menores impactos decorrentes da adição dos contratos de arrendamento operacional no ativo e passivo.

Assim, os impactos causados traduzem o que os empresários, especialistas e educadores terão de desafios pela frente, levando em consideração os principais resultados apontados pelos efeitos da adoção da IFRS 16 para reconhecimento das operações de arrendamento mercantil operacional. A pesquisa mostrou necessário e relevante reconhecer-se um direito de uso de um ativo em toda operação de arrendamento mercantil, considerando que cabe ao arrendatário a posse, o controle e o benefício econômico do futuro ativo arrendado. Em contrapartida é necessário o reconhecimento de um passivo referente à obrigação adquirida, alocando esse passivo de acordo com seu prazo de pagamento. Nesse sentido, o reconhecimento das operações de arrendamento mercantil operacional nas empresas de aviação civil indicou uma diminuição na liquidez, em determinados índices de lucratividade e um aumento em boa parte dos índices de estrutura de capital e de rentabilidade.

Como limitações do método de pesquisa pode-se destacar que as informações referentes à taxa de depreciação e ao custo do contrato de arrendamento tiveram que ser padronizados. Foi definida uma taxa de depreciação padrão para não ocorrer uma discrepância nos resultados. Também foi padronizado o custo do contrato, utilizando-se como padrão o divulgado nas notas explicativas da empresa TAM. O relatório da empresa Azul foi retirado do site da empresa, enquanto os relatórios das empresas TAM e Gol foram retirados do site da Comissão de Valores Mobiliários. Essa diferença entre a obtenção de informações foi uma limitação pelo fato de a Azul não passar pela análise da CVM. Porém, foi decidido usar as informações capturadas pela relevância que a empresa tem no mercado de aviação civil. Além dessas limitações, tem-se que os indicadores de retorno sobre o patrimônio foram influenciados pelos prejuízos das

empresas analisadas, limitando um pouco a comparabilidade dos resultados com os de outras empresas ou setores.

Os resultados deste estudo servem de ponto de partida para novos estudos sobre o tema arrendamento mercantil e suas possíveis alterações. Considera-se como sugestão para futuras pesquisas com o tema arrendamento mercantil operacional: pesquisas sobre o tratamento das empresas arrendadoras de ativos; sobre o acompanhamento das empresas arrendatárias após a adoção inicial da IFRS 16; e o impacto em outros indicadores, como os de atividade e endividamento ou outros modelos de análise e de avaliação empresarial.

Por fim, espera-se que este trabalho contribua com a compreensão das propostas dos órgãos IASB e FASB, quanto ao tratamento do arrendamento mercantil operacional, influenciando o processo de pesquisa sobre esse assunto.

## REFERÊNCIAS

BATISTA, Evaldo Basílio de Oliveira; FORMIGONI, Henrique. **Arrendamento mercantil operacional: As mudanças propostas pelos organismos Internacionais e seus efeitos nas empresas brasileiras**. Revista Evidenciação Contábil e Finanças UFPB, João Pessoa, Paraíba, 2013.

COMITE DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS. **NBC TG 06 – Operações de Arrendamento Mercantil**. Aprovada pela Resolução CFC 1.304/2010. São Paulo, 2013.

\_\_\_\_\_. **CPC 06 (R1) – Operações de arrendamento Mercantil**, São Paulo, 2010.

\_\_\_\_\_. **Audiência Pública 02/2017 - Pronunciamento Técnico CPC 06 - Operações de Arrendamento Mercantil - CPC 06 (R2) – Operações de arrendamento Mercantil**, São Paulo, 2010.

CHIUMENTO, Marco Antonio. **Arrendamento Mercantil Leasing: Suas características, aspectos jurídicos, e a participação do Banco do Brasil S.A.** Programa de Pós-graduação em administração da UFRGS, Porto Alegre, Rio Grande do Sul, 2007.

DAMODARAN, Aswath. **Avaliação de Investimentos: ferramentas e técnicas para a determinação de valor de qualquer ativo**. 1ª ed, São Paulo, Qualitymark, 1997.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios da administração financeira**. 10ª ed, São Paulo, Pearson, 2005.

INTERNATIONAL ACCOUNTING STANDARDS BOARD; INTERNATIONAL FINANCIAL REPORTING STANDARDS. **Exposure Draft – Lease 2010/09**. IASB/FASB, 2010.

\_\_\_\_\_. **Exposure Draft – Lease 2013/06**. IASB/FASB, 2013.

INTERNATIONAL FINANCIAL REPORTING STANDARDS. **IFRS 16 Leases**. IFRS Foundation. Londres, 2017.

\_\_\_\_\_. **IAS 17 Leases**. IFRS Foundation. Londres, 2017.

IUDICÍBUS, Sérgio de. MARTINS, Eliseu; GELBECK, Ernesto Rubens; SANTOS, Ariovaldo. **Manual de Contabilidade Societária**. FIECAFI. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2013.

JENNINGS, Ross; MARQUES, Ana. **Amortized Cost for Operating Lease Assets**. Revista Accounting Horizons, 2013.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Empresarial**, 15ª Ed., São Paulo: Atlas, 2009.

MARQUES, José Augusto Veiga da Costa; CARNEIRO JÚNIOR, João Bosco Arbués; KUHL, Carlos Alberto. **Análise Financeira das Empresas**. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2015.

MARTINS, Eliseu; MIRANDA, Gilberto José; DINIZ, Jose dilton Alves. **Análise Didática das Demonstrações Contábeis: uma abordagem crítica**. São Paulo: Atlas, 2014.

MIRANDA, Elaine Lima. **Leasing (arrendamento Mercantil): uma abordagem geral**. Revista de mestrado de contabilidade da UERJ, Rio de Janeiro, 2001.

OGASAVARA, Roberto Shoji; **Leasing no Brasil: Aspectos do Arrendamento Mercantil**. Dissertação, FGV, São Paulo, 1981.

PADOVEZE, Clóvis Luís; BENEDICTO, Gideon Carvalho. **Análise das Demonstrações Financeiras**. 3ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

RIBEIRO, Denise Maria; REIS, Elizio Marcos; PINHEIRO, Laura Edith Taboada. **Impacto na mudança Contábil no reconhecimento de ativo nas operações de arrendamento mercantil**. Revista Universo Contábil, Rio de Janeiro, 2014.

SILVA, Edna Lucia; MENEZ, Estera Muszkat. **Metodologia de pesquisa e elaboração de dissertação**. 4ª ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

SOUZA, Adriana. IFRS 16 - Nova Norma Altera Modo de Contabilizar Arrendamentos. Deloitte Audit & Assurance, 2017.

STICKNEY, Clyde P; WELL, Roman L. **Contabilidade Financeira Introdução aos conceitos, métodos e aplicações**. 12ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

## POLÍTICAS PÚBLICAS DE ALIMENTAÇÃO E NUTRIÇÃO: UMA ANÁLISE DA APLICAÇÃO DOS PROGRAMAS PNAE E PAA NA MERENDA ESCOLAR DO MUNICÍPIO DE SÃO JOÃO DA BARRA

### **Thiago Chagas de Almeida**

Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy  
Ribeiro – UENF

Campos dos Goytacazes – Rio de Janeiro

### **Ivan Souza de Abreu**

Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy  
Ribeiro – UENF

Campos dos Goytacazes – Rio de Janeiro

### **Mauro Macedo Campos**

Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy  
Ribeiro – UENF

Campos dos Goytacazes – Rio de Janeiro

**RESUMO:** No que tange as Políticas Nacionais de Alimentação e Nutrição o artigo busca fazer uma análise da aplicação dos programas PNAE e PAA no município de São João da Barra - RJ. A pesquisa permeia, dentre as inúmeras determinantes de análise dessas políticas, como os fornecedores beneficiários e o município de São João da Barra se relacionam e como essa relação poderia desenvolver ganhos ainda maiores para comunidade local com as variações de implementação dessas políticas no arranjo do governo municipal.

**PALAVRAS-CHAVE:** Alimentação Escolar, Geração de Trabalho e Renda, Gestão de Políticas Públicas.

**ABSTRACT:** Regarding the National Food

and Nutrition Policies, the article seeks an analysis of the application of the PNAE and PAA programs in the municipality of São João da Barra - RJ. The research permeates, among the numerous determinants of policy analysis, how the beneficiary suppliers and the municipality of São João da Barra relate and how it is possible to build even greater gains for the local community with variations in the implementation of municipal government non-governmental policies.

**KEYWORDS:** School Feeding, Work and Income Generation, Public Policy Management.

## 1 | INTRODUÇÃO

A discussão sobre a implementação das políticas públicas de forma descentralizada, assim como seu estudo mais aprofundado, carece de um maior aprofundamento empírico, sobretudo nos municípios de menor porte. Ressaltam questões relativas aos processos de elaboração, quais atores serão responsáveis pela execução, o público a qual são destinadas e a forma de gerenciamento das mesmas, que são pautas que regem inúmeras pesquisas dentro do campo da ciência política e áreas afins.

Este artigo busca trazer tais questões relativas ao processo de implementação da

Política Nacional de Alimentação e Nutrição (PNAN) em São João da Barra, município do interior do estado do Rio de Janeiro. A escolha do lócus da pesquisa não foi por acaso. Trata-se de um dos municípios que mais recebem recursos oriundos dos royalties do petróleo e participações especiais. Portanto, o município viveu sob o signo da bonança orçamentária, propiciada pela chamada “sorte geográfica” (Serra e Patrão, 2003).

Retomando o objeto analítico que se propõe neste artigo, a PNAN foi aprovada em 1999. Trata-se de uma política pública de caráter transversal, em que pese a sua condição de impactar um conjunto de outras políticas, como a educação, saúde, assistência, agricultura, abastecimento, etc. (DAB, 2012). Refere-se, portanto, a um conjunto de medidas que visa a promoção, o respeito e a proteção dos direitos humanos face a saúde e a alimentação.

Para a construção deste artigo, de início, trouxe uma breve fundamentação teórica que consiste em expor questões voltadas para o processo de descentralização, vigente no país. O foco aqui, é, sobretudo, buscar entender a condução da gestão educacional no município que, como determinado pela Constituição Federal de 1988, fica a cargo governo municipal oferecer educação à nível fundamental, que consiste do período da pré-escola ao 9º ano.

Em uma segunda etapa serão apresentadas as diretrizes que regem duas políticas voltadas a alimentação, são elas: o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) e o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE). O entendimento de como funcionam tais políticas públicas é importante para que se possa delinear o papel da PNAN nesse contexto. Por hora e de forma breve, o PAA e PNAE, basicamente consiste em programas de incentivo à agricultura familiar. Logo, o enfoque aqui é analisar quais seriam as obrigações dos governos municipais nas Políticas de Alimentação e Nutrição, com a finalidade de contribuir para expansão produtiva das famílias de agricultores familiares e dos demais segmentos que se enquadram nos programas.

A metodologia apresentará os mecanismos que foram utilizados para a realização da pesquisa. O referencial teórico fará um aprofundamento acerca da temática abordada e a discussão dos dados apresentados verificará como a política pública voltada para a realização da merenda escolar funciona no município de São João da Barra. A intenção, sobretudo, será aferir como ocorre processo de abastecimento, desde as chamadas públicas e licitações, até o processo final do fornecimento de alimentos às instituições de ensino municipais. Nas considerações finais observou-se o potencial produtivo de São João da Barra, as medidas que poderiam expandir os benefícios locais das políticas e como ocorrem as modulações estruturais que variam de acordo com a realidade de cada município.



## 2 | METODOLOGIA

A realização de um trabalho a respeito de políticas públicas, principalmente quanto ao funcionamento das mesmas, requer uma gama de procedimentos para que possa ser efetuado de maneira plena. Logo, baseado em um roteiro previamente estabelecido, a divisão do que foi feito para obtenção dos dados consiste em: levantamento bibliográfico; leitura prévia das políticas estudadas (PAA, PNAE); e a realização de uma entrevista semiestruturada.

O material escolhido para estudo consiste em textos voltados para a compreensão de como são formuladas essas políticas, as variáveis que influenciam sua composição e os textos que discutem as formas como elas podem ser geridas. Além disso, foram consultados trabalhos que tratam diretamente de políticas públicas na educação, perpassando as políticas de alimentação e nutrição. Viu-se a clara necessidade de realizar um estudo sobre quais diretrizes deveriam ser respeitadas para a execução das políticas públicas analisada. Logo, as pesquisas apontaram para a discussão da gestão do PAA e o PNAE e como os componentes de ambas influenciariam o resultado final aplicado no município de São João da Barra.

Por fim, após a definição do espaço e a leitura que servirá de base para o entendimento do objeto houve a seleção de qual método seria utilizado para captar os dados. A entrevista semiestruturada foi selecionada em virtude da possibilidade de conseguir não somente as informações desejadas de acordo com as questões elaboradas, mas também como alternativa de buscar um conteúdo adicional que pudesse contribuir com as necessidades da pesquisa.

A entrevista foi realizada em 2016, na Secretaria de Educação de São João da Barra, junto a secretária geral do órgão, com a finalidade de identificar tais pontos. Ressalta-se que, por ser semiestruturada, durante a abordagem surgiram perguntas que fugiam do roteiro estabelecido, porém, ainda assim foram levadas a entrevistada em virtude das necessidades propostas no trabalho.

## 3 | REFERENCIAL TEÓRICO

Uma das competências do Estado é disponibilizar serviços de qualidade à sociedade. Entende-se a partir da noção de que, no momento em que a população arca com os custos dos serviços por meio do pagamento de impostos, tarifas e contribuições, haja um retorno. A disponibilização dos serviços públicos se faz a partir da elaboração de políticas públicas. Uma vez que o estudo realizado aqui não tem como foco apenas o entendimento próprio do que é uma política pública em si, mas também de sua gestão e aplicação no campo. Deste modo, torna-se indispensável compreender os aspectos da divisão de competências dentro do modelo federativo,

sendo este vigente no Brasil.

Em meio a isso, foi estabelecido durante a elaboração da Constituição Federal de 1988 o modelo federalista que, num primeiro momento, contribuiria para que houvesse maior autonomia dos estados e municípios em relação ao seu campo de ação. Entretanto, isso necessariamente não indica que haverá uma eficiência e autonomia quanto a uma gestão eficiente. Melo, Souza e Bonfim (2015) demonstram esse entendimento:

“(…) a qualidade da ação dos governos locais está relacionada, em boa medida, aos incentivos incidentes sobre seus governantes e aos controles a que eles estão submetidos, os quais provêm do desenho institucional das políticas. Em outras palavras, não há quaisquer garantias vinculadas ao grau de autonomia dos governantes locais que os levem a administrar com eficiência.” (MELO; SOUZA; BONFIM, 2015, p.2).

Nesse sentido, pode-se começar a vislumbrar a área de atuação dos municípios na gestão das políticas públicas descentralizadas. A partir do momento em que se entende que não há garantias de uma gestão eficiente por parte dos governos municipais, mas há certas competências que estes entes federativos devem se responsabilizar ressalta-se a variabilidade da implementação das políticas públicas descentralizadas. Uma política pública descentralizada é aquela que é criada pela união, só que implementada em parceria com os outros entes federados, que é o caso do PNAE e PAA, que serão estudados mais a fundo neste artigo.

Sendo o objeto de estudo desse trabalho também a área da educação, julga-se necessário compreender o que o pacto federativo diz no tocante a este setor. De acordo com a CF/88, a atuação entre os entes federativos (União, Estados, Municípios e Distrito Federal) deve ser conjunta, sendo que há certas obrigações que cada ente terá sobre um determinado nível educacional. Em relação à competência dos municípios, Melo, Souza e Bonfim (2015) citam que:

“(…) tamanho é o grau de descentralização do sistema educacional brasileiro que a avaliação de efetividade das políticas educacionais requer que se priorize o contexto municipal, muito embora este seja balizado pelas decisões na esfera federal. No caso da educação infantil e fundamental em particular, a prioridade de atendimento é das cidades, o que gera possibilidades de exercício do poder local sobre o formato das políticas, por um lado, e disparidades na qualidade da gestão, por outro.” (MELO; SOUZA; BONFIM, 2015, p.3).

Outro ponto a ser destacado no pacto federativo é a forma como o sistema educacional funciona. Mesmo que exista uma possível autonomia dos municípios para a execução de ações que visem uma melhora da qualidade de ensino, as dificuldades encontradas se baseiam no quão ele depende de seguir as diretrizes nacionais voltadas para o campo. Uma vez que existe um conjunto de metas a serem atingidas dentro do setor, estabelecidas pelo ente federativo com maior força – no caso, a União – a autonomia dos municípios na gestão das políticas educacionais pode ser complicada. Se, por um lado, a federalização permitiu que os municípios tivessem maior arrecadação quanto aos repasses realizados pelo governo federal,

as dificuldades impostas por diretrizes nacionais no campo legal podem vir a dificultar uma execução eficiente de políticas públicas. Sobre tal dificuldade, Ferreira (2015) cita:

“O planejamento está intimamente ligado à própria estrutura do regime federativo e das condições por ele impostas no que diz respeito ao movimento de centralização descentralização administrativa e financeira. A tese de doutorado de Martins (2009) se propôs observar as relações entre o poder central e os entes federados brasileiros, mostrando que estas não tiveram uma evolução contínua e linear ao longo da história republicana, mas foram permeadas por momentos de maior ou menor centralização, compreendida como concentração de poder político e financeiro no governo central (União) ou de maior distensão em relação aos estados e municípios. Tanto no período do Império como no da República, até a redemocratização consolidada com a Constituição Cidadã de 1988, considerou-se a questão da autonomia municipal como um problema provincial/estadual e não federativo. Não havia autonomia para a organização da esfera: era comum que a esfera estadual aprovasse uma lei orgânica para o conjunto de seus municípios. Somente com a Carta de 1988 os municípios foram guindados a entes federativos com a outorga de elementos constitutivos do equilíbrio federativo e, portanto, da autonomia municipal (autogoverno, autolegislação, autoadministração).” (FERREIRA, 2015, p.2).

Partindo desse ponto, a análise a ser realizada aqui se coloca no campo da execução de dois programas federais que estão diretamente ligados ao âmbito escolar: PAA e o PNAE. O primeiro programa é destinado a contribuir com o crescimento da comercialização de produtos agrícolas oriundos da agricultura familiar, enquanto o segundo volta-se para definir a forma como a alimentação escolar é realizada.

Segundo a SAF/MDA (Secretaria da Agricultura Familiar do Ministério do Desenvolvimento Agrário) (2017), criado no ano de 2003, o principal objetivo do PAA – além de contribuir com a citada melhora na comercialização dos produtos agrícolas – é o combate à fome. Isso leva ao entendimento de que não apenas foi elaborado como parte dos planos de metas da gestão daquela época, por atuar como mecanismo de propaganda do governo em si. O funcionamento do programa consiste na atuação conjunta entre União, estados e municípios para a aquisição de alimentos agrícolas. Vale ressaltar que além das famílias que vivem da agricultura familiar, participam do PAA, os assentados, as comunidades indígenas, os pescadores artesanais e povos tradicionais com um todo (SAF/MDA, 2017). A compra de alimentos não destina-se apenas a distribuição dentro de instituições que prestam serviços oferecidos pelos entes federativos como escolas, restaurantes populares e bancos de alimentos, mas também as próprias famílias e comunidades que produzem o material de origem agrícola. Segundo consta no próprio estatuto do projeto, o objetivo é que esses alimentos possam ser adquiridos e revendidos para entidades públicas e privadas, contribuindo para a valorização do mesmo (SAF/MDA, 2017).

Quanto a aquisição dos alimentos, não há necessidade de que seja realizada por meio de licitação. Entretanto, o programa divide a questão da compra dos alimentos por meio de modalidades. No quadro abaixo, disponibilizado no próprio portal eletrônico do projeto, elas podem ser vistas (SAF/MDA, 2017):

MODALIDADE	FORMA DE ACESSO	LIMITE	ORIGEM DO RECURSO	AÇÃO
Compra da Agricultura Familiar para Doação Simultânea	Individual	R\$ 4,5 mil	MDS	Responsável pela doação de produtos adquiridos da agricultura familiar a pessoas em situação de insegurança alimentar e nutricional.
	Organizações (cooperativas/associações)	R\$ 4,8 mil		
Formação de Estoques pela Agricultura Familiar – CPR Estoque	Organizações (cooperativas/associações)	R\$ 8 mil	MDS/MDA	Disponibiliza recursos para que organizações da agricultura familiar formem estoques de produtos para posterior comercialização.
Compra Direta da Agricultura Familiar – CDAF	Individual ou organizações (cooperativas/associações)	R\$ 8 mil	MDS/MDA	Voltada à aquisição de produtos em situação de baixa de preço ou em função da necessidade de atender a demandas de alimentos de populações em condição de insegurança alimentar.
Incentivo à Produção e Incentivo de Leite – PAA Leite	Individual ou organizações (cooperativas/associações)	R\$ 4 mil por semestre	MDS	Assegura a distribuição gratuita de leite em ações de combate à fome e à desnutrição de cidadãos que estejam em situação de vulnerabilidade social e/ou em estado de insegurança alimentar e nutricional. Atende os estados do Nordeste.
Compra Institucional	Individual ou organizações (cooperativas/associações)	R\$ 8 mil	-	Compra voltada para o atendimento de demandas regulares de consumo de alimentos por parte da União, Estados, Distrito Federal e Municípios.

Tabela 1 – Modalidades PAA.

Fonte: SAF/MDA (2017).

Quanto a gestão do programa, como citado anteriormente, ela é realizada em conjunto entre os entes federados. Entretanto, como se faz necessário, existe um grupo gestor no âmbito federal que determina quais as principais diretrizes do programa e tem como função, principalmente, fiscalizar a forma que o programa é executado (SAF/MDA, 2017). Esse grupo gestor tem um papel deliberativo em primeira instância, no que tange toda a atuação do PAA e é formado por membros das instituições abaixo:

- Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome – MDS;
- Ministério do Desenvolvimento Agrário – MDA;
- Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – Mapa/ Conab;

- Ministério da Fazenda;
- Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão;
- Ministério da Educação – MEC /FNDE.

Em relação ao Programa Nacional de Alimentação Escolar – PNAE, segundo o FNDE (Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação) (2012) o mesmo foi criado em 1955 e tem como principal objetivo contribuir com a melhora da qualidade do ensino em geral, tomando como base a importância da alimentação no processo de aprendizagem. A forma como o programa é executado se dá por meio de repasses realizados para os municípios pela União, de acordo com a modalidade de ensino e o dia letivo de cada aluno da escola cadastrada (FNDE, 2012). Logo, consta os valores por modalidade versus o dia letivo:

- Creches: R\$ 1,00;
- Pré-escola: R\$ 0,50;
- Escolas indígenas e quilombolas: R\$ 0,60;
- Ensino médio e educação de jovens e adultos: R\$ 0,30;
- Ensino integral: R\$ 1,00;
- Alunos do Programa Mais Educação: R\$ 0,90;
- Alunos que frequentam o Atendimento Educacional Especializado no contraturno: R\$ 0,50.

Segundo o FNDE (2016) as diretrizes estabelecidas pelo programa, a fiscalização das adequações é realizada por meio dos Conselhos de Alimentação Escolar (CDE) (Estadual e Municipal), pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), pelo Tribunal de Contas da União (TCU), pela Controladoria Geral da União (CGU) e pelo o Ministério Público. Ressalta-se que os alimentos adquiridos pelo programa devem ser feitos por meio de licitação e que no mínimo 30% do que for adquirido deve ser oriundo da agricultura familiar (estes com dispensa à licitação). Quanto a execução do programa, destaca-se que ela deve ser feita pelo do ente federativo cadastrado, ou seja, partindo do princípio que o ensino fundamental é realizado pelos municípios, a execução do programa deve ser realizada por ele. Mas para isso, as escolas participantes devem estar cadastradas no Censo Escolar, realizado pelo INEP (FNDE, 2016).

#### **4 | DISCUSSÃO DOS DADOS**

O PNAE em 1995 passou por um processo de descentralização completa de recursos. Deste então, o programa começou a ser gerido também pelos demais entes federados, não somente pela União (BORGES; PASSOS; STEDEFELDT; ROSSO, 2011). O FNDE (Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação) estabelece,

por transferências de recursos, o direito à alimentação a todos os alunos de escolas públicas e filantrópicas. A alimentação escolar dessas instituições deverá compor no mínimo 20% do que o aluno precisa para suprir suas necessidades nutricionais diárias (BORGES; PASSOS; STEDEFELDT; ROSSO, 2011). Por lei, como citado anteriormente, de todo o valor repassado pelo FNDE aos estados, municípios e Distrito Federal do PNAE, pelo menos 30% deve ser utilizado para compra direta da agricultura familiar, dos demais empreendedores familiares rurais e comunidades extrativistas (FNDE, 2012). Adotaremos ao longo do texto o conceito de “empreendedores de base familiar” para indicar todas as comunidades rurais de pequenos produtores, como agricultores familiares, pescadores artesanais, comunidades indígenas, quilombolas, ou qualquer outro fornecedor que se inclua nos quesitos do PNAE e PAA. O PNAE visa estimular o mercado local e oferecer uma oportunidade de renda a essas famílias. Essa proposta estabelecida em lei segue no trecho abaixo:

“A Lei nº 11.947, de 16 de junho de 2009, determina que no mínimo 30% do valor repassado a estados, municípios e Distrito Federal pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) para o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) deve ser utilizado na compra de gêneros alimentícios diretamente da agricultura familiar e do empreendedor familiar rural ou de suas organizações, priorizando-se os assentamentos da reforma agrária, as comunidades tradicionais indígenas e as comunidades quilombolas. A aquisição dos produtos da Agricultura Familiar poderá ser realizada por meio da Chamada Pública, dispensando-se, nesse caso, o procedimento licitatório.” (FNDE - Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação, 2012, p.1).

Os recursos financeiros do programa advêm em partes, de transferências da União através do FNDE para as entidades executoras, podendo estas ser estados, Distrito Federal, municípios, ou quaisquer escolas federais responsáveis pela execução desse programa (FNDE, 2008). No caso de São João da Barra a entidade executora do PNAE é a própria prefeitura. Segundo o FNDE (2017), em 2011 o município recebeu para execução do PNAE um valor total de R\$ 431.460,00. Esse foi o dado mais atual encontrado referente a esse repasse ao município. Em São João da Barra há o Conselho Municipal de Alimentação Escolar, que assim como os outros da mesma natureza, desempenha o papel de conselho fiscalizador e deliberativo local que irá normatizar as ações municipais em torno dos recursos destinados à alimentação escolar. Os CAE's são compostos da seguinte maneira: Poder executivo, 1 titular e 1 suplente; Trabalhadores da educação, discentes, 2 titulares e 2 suplentes; Pais de alunos, 2 titulares e 2 suplentes; e Sociedade Civil, 2 titulares e 2 suplentes (ME, 2015).

O PAA desde a sua criação em 1993 até então recebeu diversas alterações em sua estrutura, mas manteve o mesmo objetivo que é “promover o acesso à alimentação e incentivar a agricultura familiar” (ASCOM-MDS, 2012, p.3). Para alcançar tais objetivos o PAA compra produtos advindos da agricultura familiar, dispensando o processo licitatório, e os oferece às pessoas em situações de insegurança alimentar e nutricional e às que utilizam os demais serviços públicos de alimentação e nutrição (ASCOM-MDS, 2012). A Assessoria de Comunicação do Ministério do Desenvolvimento



Social e Combate à Fome (2012) indica a seguir os fornecedores que se beneficiam do programa.

“Os beneficiários fornecedores são os agricultores familiares, assentados da reforma agrária, silvicultores, aquicultores, extrativistas, pescadores artesanais, indígenas, integrantes de comunidades remanescentes de quilombos rurais e demais povos e comunidades tradicionais, que atendam aos requisitos previstos no art. 3º da Lei nº 11.326, de 24 de julho de 2006.” (ASCOM-MDS, 2012, p.4).

O fornecedor que quiser participar do programa individualmente deve possuir a Declaração de Aptidão do PRONAF (DAP), documento que certifica que o indivíduo atua na agricultura familiar. Já as organizações formais de agricultura familiar (cooperativas, associações, etc.) devem apresentar a DAP Especial de Pessoa Jurídica ou qualquer outro documento que comprove a atuação no ramo agrícola familiar definido pelo Grupo Gestor do PAA. A DAP pode ser adquirida em entidades oficiais de agricultura como sindicatos, confederações de agricultores, etc. Os demais potenciais fornecedores que se enquadram nos quesitos do programa que não são agricultores devem procurar outras organizações específicas da área para adquirir a DAP (de Pessoa Jurídica ou não), como: o Ministério da Aquicultura e Pesca ou Federação de Pescadores e suas colônias filiadas, para os pescadores artesanais; o INCRA (Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária) para os assentados da reforma agrária; a FUNAI (Fundação Nacional do Índio), para as comunidades indígenas, dentre outros (ASCOM- MDS, 2012).

Os estados, Distrito Federal, municípios e consórcios públicos que quiserem participar e se tornar uma Unidade Executara do PAA devem se vincular ao Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome (MDS) através da celebração de Termo de Adesão. A operacionalização do PAA ocorre pelos entes federados e pela Companhia Nacional de Abastecimento (Conab), que gerir as políticas públicas nacionais de abastecimento (ASCOM-MDS, 2012). O PAA poderá fornecer alimentos para as redes pública e filantrópica de ensino através de doações. Isso ocorre pela modalidade Compra com Doação Simultânea do PAA. Deste modo, os alimentos do PAA comporão a alimentação escolar de acordo com critérios nutricionais estabelecidos no cardápio e com as diretrizes do PNAE. Porém, os alimentos oriundos do PAA não comporão os 30% mínimo de compras do empreendedor de base familiar, esse limite é composto apenas pelas compras feitas com recursos do PNAE (FNDE, 2016).

O Município de São João da Barra é um município do Estado do Rio de Janeiro, tem aproximadamente 32.747 habitantes e seu território conta com uma extensa faixa litorânea (IBGE, 2016). Segundo a prefeitura de São João da Barra (2016), ao todo o município tem 40 instituições de ensino municipais, incluindo creches, escolas de educação infantil e ensino fundamental.

Para buscar informações sobre como seria a aplicação a nível local dos programas PNAE e PAA, foi feita uma entrevista semiestrutura direcionada à Secretaria de Educação e Cultura de São João da Barra. Além das perguntas base que serão

apresentadas a seguir houveram outros questionamentos que foram surgindo ao longo da entrevista. As perguntas ligadas à temática que serviram de base foram:

1 - Quem são os fornecedores (empresas locais; empresas de outros municípios; cooperativas; etc.) da merenda escolar do município de São João da Barra?

2 - A prefeitura de São João da Barra utiliza os programas PNAE e/ou PAA?

2.1 - Se não. Por que a prefeitura não utiliza esses programas?

2.2 - Se sim. Ele(s) atende(m) todas as diretrizes estabelecidas no(s) programa(s) a nível nacional?

2.2.1 - Quem são os fornecedores (agricultores familiares; pescadores artesanais; etc.) que participam desse(s) programa(s)?

2.2.2 - O(s) programa(s) atende(m) todas as instituições de ensino municipais de São João da Barra?

3- Como ocorre o processo de licitação da merenda escolar?

A entrevista direcionada à Secretaria de Educação e Cultura de São João da Barra ocorreu nos dias 16 e 21 de novembro de 2016. A respondente foi a própria secretária do órgão, que por motivos legais de sigilo não será identificada nominalmente.

Segundo a respondente, o fornecimento de alimentos à merenda do município é feito pelos agricultores familiares da região, que ficam a cargo de fornecer legumes e verduras e pelas indústrias externas (de outros municípios), que fornecem as proteínas e os demais alimentos da merenda que carecem de mais processos industriais (1). O município utiliza apenas o programa PNAE (não também o PAA), que segundo a secretária é mais direcionado à alimentação escolar (2; 2.1). A aplicação do PNAE no município, por recomendação do governo estadual, atende todas as diretrizes nacionais do programa, incluindo a compra de no mínimo 30% dos empreendedores de base familiar (2.2). Os fornecedores que compõem esses 30%, tendo um pequeno excedente dessa porcentagem (não especificado), são os agricultores familiares do município (2.2.1). O PNAE atende todas as instituições de ensino municipais de São João Barra (2.2.2). Em relação ao processo de licitação, para os agricultores há dispensa, pois como já mostrado acima, o PNAE estabelece dispensa para esses fornecedores (3). Já para as indústrias externas o processo ocorre, porém não foi esmiuçado pela secretária porque segundo a mesma fica sob a responsabilidade de outra secretária (3).

Grande parte da população de São João da Barra vive em área rural. Segundo o IBGE (2010) 21,5% da população do município reside em zona rural. Outro ponto que precisa ser ressaltado, sendo este evidenciado ao longo da pesquisa, é que a agricultura é uma das principais atividades de renda do município. Além disso, por ter uma extensa faixa litorânea e pela diversidade de rios, lagos e lagoas, o município também conta com uma gama de pescadores artesanais, tanto marítimos, quanto lagunares. Deste modo, há bastantes fornecedores potenciais que, além dos já inclusos,

poderiam atender os programas PNAE e PAA, haja vista que pelos critérios de lei já apresentados acima os fornecedores desses programas devem ser empreendedores de base familiar, enquadrando nesse quesito os agricultores e os pescadores artesanais da localidade. De fato, como indica o resultado acima, muitos agricultores são absorvidos pelo PNAE.

A grande questão é que mais agricultores familiares e outros empreendedores de base familiar poderiam ser absorvidos por algum desses programas caso houvesse um maior fornecimento ao PNAE, dado a adequação dos produtos, ou a implementação do PAA na merenda escolar que possibilitaria o fornecimento de alimentos a outros segmentos, não apenas a alimentação escolar. Isso se vislumbra pelo potencial produtivo de base familiar do município. Evidentemente, estes programas não são a única alternativa de escoamento da produção desses produtores, entretanto torna-se uma opção mais viável e segura para gerar renda a essas famílias e conseqüentemente estimular o mercado interno.

## 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo da pesquisa foi notória a relevância das Políticas de Alimentação e Nutrição, quando bem concebidas e executadas, para geração de trabalho e renda, transcendendo os benefícios dos receptores de alimentos. O PNAE e PAA, duas Políticas de Alimentação e Nutrição são bons exemplos que evidenciam a complexidade objetiva de uma política pública. Um determinado problema social não pode ser resolvido de forma simplória, pois há vários elementos que coadunam um problema social. Por isso, uma política pública tem que ser pensada e gerida com o máxima compilação dirigida possível, para que seus objetivos sejam em grande parte atingidos. O PNAE e o PAA na sua estrutura têm essa característica abrangente e bem direcionada em seus objetivos, mas o que garantirá sucesso ou não à política será também sua implementação.

No caso da implementação do PNAE no município de São João da Barra, os objetivos da política, mesmo havendo gargalos em alguns pontos (como na não absorção de mais alimentos dos agricultores familiares, incluindo os de maior perecibilidade) que é algo normal, foram bem sucedidos. Parte dos alimentos advém dos fornecedores de base familiar e são levados aos seus receptores, os alunos, muitos deles que carecem de uma complementação alimentar. Diversos fatores relacionados a aplicação do programa no município, por motivos de recorte da pesquisa, não foram apontados, como a qualidade que esses alimentos chegariam ao prato dos alunos, a quantidade de alimentos que seriam desperdiçados e os motivos que culminaram na possível proporção de desperdício, etc. Contudo, apesar das várias determinantes para uma análise da aplicação dos programas o artigo buscou estudar precipuamente

a relação entre os fornecedores e o município.

Apesar da vigência do PNAE no município de São João da Barra e da absorção de alimentos municipais que o mesmo já realiza é de se almejar a expansão dessa absorção de alimentos que por ventura devem ser provenientes da agricultura familiar, pesca artesanal e de qualquer atividade rural de base familiar. Isso se preconiza pelo potencial produtivo do município, que como já visto acima, é formado por uma grande cadeia produtiva de agricultores rurais, pescadores artesanais e comunidades extrativistas, que dada as adequações inclusive através de políticas locais pelo próprio governo municipal, poderia ampliar os beneficiários dos programas. Tal medida seria possível pelo perfil da localidade, mas para que tudo isso ocorra o município deverá intervir ainda mais na campo de atuação dos programas, tanto no PNAE já existente no município, quanto no PAA que também poderia ser implementado.

Outro ponto observado na pesquisa foi a moldagem que política recebeu em sua aplicação no município de São João da Barra. Essa moldagem de uma política nacional gerenciada a nível local ocorre por diversos fatores, pela autonomia do governo municipal como ente federado, pelas características singulares dos fornecedores e dos alimentos fornecidos que varia de acordo com o local, dentre outras coisas. Todos esses aspectos, além do balizamento fixo da política, contribuíram para as características da sua execução. Mais que esculpir as características de uma política, esses arranjos locais são necessários para uma melhor aplicabilidade delas, porque como dito anteriormente, cada lugar tem uma realidade distinta. Sendo assim, mesmo que os problemas de certa forma sejam similares, eles exigirão soluções diferentes. O município que tem grande potencial produtivo em um determinado alimento e não outro e com produtores de base familiar com segmento específico, deverá buscar uma adequação para inserir no programa esses alimentos e esses produtores. Com isso, cada município em sua gestão local buscará alcançar um objetivo similar distintamente.

## REFERÊNCIAS

ASCOM MDS, Assessoria de Comunicação do Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome. **PROGRAMA DE AQUISIÇÃO DE ALIMENTOS DA AGRICULTURA FAMILIAR**. Renda para quem produz e comida na mesa de quem precisa! Nov. 2012. Disponível em: <<http://docplayer.com.br/3234432-Programa-de-aquisicao-de-alimentos-da-agricultura-familiar-renda-para-quem-produz-e-comida-na-mesa-de-quem-precisa-paa.html>>. Acesso em: 18/05/17.

BORGES, Natalya de Souza; PASSOS, Estevão de Camargo; STEDEFELDT, Elke; DE ROSSO, Veridiana Vera. **ACEITABILIDADE E QUALIDADE DOS PRODUTOS DE PESCADO DESENVOLVIDOS PARA A ALIMENTAÇÃO ESCOLAR DA**

**BAIXADA SANTISTA**. Alim. Nutr., Araraquara, v.22, n. 3, p. 441-448, jul./set. 2011. Disponível em <<http://serv-bib.fcfar.unesp.br/seer/index.php/alimentos/article/viewFile/1181/1149>> Acesso em: 19/05/17.

DAB, Departamento de Atenção Básica. **PNAN - Política Nacional de Alimentação e Nutrição**. 2012. Disponível em: <<http://dab.saude.gov.br/portaldab/pnan.php>>. Acesso em: 18/05/17.

FERREIRA, Eliza Bartolozzi. **Gestão dos sistemas municipais de educação: planejamento e equilíbrio federativo em questão**. Ensaio: aval.pol.públ.Educ., Rio de Janeiro, v. 23, n. 88, p. 545-566, set. 2015. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-40362015000300545&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40362015000300545&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 20/05/17.

FNDE, Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. **AQUISIÇÃO DE PRODUTOS DA AGRICULTURA FAMILIAR PARA O PROGRAMA NACIONAL DE ALIMENTAÇÃO ESCOLAR**. 2012. Disponível em: <<http://www.fnde.gov.br/programas/alimentacao-escolar/agricultura-familia>> Acesso em: 17/05/17.

FNDE, Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. **AQUISIÇÃO DE PRODUTOS DA AGRICULTURA FAMILIAR PARA A ALIMENTAÇÃO ESCOLAR**. 2ª edição - versão atualizada com a Resolução CD/FNDE nº 04/2015. 2016. Disponível em: <[file:///C:/Users/thiago/Documents/Downloads/pnae\\_manual\\_aquisicao-de-produtos-da-agricultura-familiar\\_2\\_ed.pdf](file:///C:/Users/thiago/Documents/Downloads/pnae_manual_aquisicao-de-produtos-da-agricultura-familiar_2_ed.pdf)>. Acesso em: 17/05/17.

FNDE, Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. **FORMAÇÃO PELA ESCOLA: Módulo Pnae**. Brasília – DF, 2008. Disponível em: <[ftp://ftp.fnde.gov.br/web/formacao\\_pela\\_escola/modulo\\_pnae\\_conteudo.pdf](ftp://ftp.fnde.gov.br/web/formacao_pela_escola/modulo_pnae_conteudo.pdf)>. Acesso em: 16/06/17.

FNDE, Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. **LIBERAÇÕES – CONSULTAS GERAIS**. 2017. Disponível em: <[http://www.fnde.gov.br/pls/simad/internet\\_fnde.liberacoes\\_result\\_pc](http://www.fnde.gov.br/pls/simad/internet_fnde.liberacoes_result_pc)>. Acesso em: 16/06/17.

FNDE, Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. **Sobre o PNAE**. 2012. Disponível em: <<http://www.fnde.gov.br/index.php/programas/alimentacao-escolar/alimentacao-escolar-apresentacao>>. Acesso em: 18/05/17.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo 2010**. Rio de Janeiro. 2010. Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010/tabelas\\_pdf/total\\_populacao\\_rio\\_de\\_janeiro.pdf](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010/tabelas_pdf/total_populacao_rio_de_janeiro.pdf)>. Acesso em: 17/05/17.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Dados Gerais**. 2016. Disponível em: <<http://cidades.ibge.gov.br/painel/painel.php?codmun=330500>>. Acesso em: 17/05/17.

ME, Ministério da Educação. **Cartilha Nacional da Alimentação Escolar**. Brasília - DF, 2015. Disponível em: <<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:KGu5w6ldppcJ:www.fnde.gov.br/arquivos/category/116-alimentacao-escolar%3Fdownload%3D9572:pnae-cartilha-2015+&cd=2&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>>. Acesso em: 16/06/17.

MELO, Clóvis Alberto Vieira de; SOUZA, Saulo Santos de; BONFIM, Washington Luís de Sousa. **Federalismo e bons governos: uma análise política da gestão fiscal dos municípios**. Opin. Publica, Campinas, v. 21, n. 3, p. 673-692, dez. 2015. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-62762015000300673&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-62762015000300673&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 19/05/17.

PORTAL SJB, Portal da Prefeitura Municipal de São João da Barra. **Cidadão**. São João da Barra – RJ. 2017. Disponível em: <<http://www.sjb.rj.gov.br/escolas>>. Acesso em: 18/05/17.

SAF/MDA, Secretaria da Agricultura Familiar do Ministério do Desenvolvimento Agrário. **PAA**. 2017. Disponível em: <<http://www.mda.gov.br/sitemda/secretaria/saf-paa/sobre-o-programa>>. Acesso em:

16/07/17.

SERRA, Rodrigo Valente; PATRÃO, Carla. **Impropriedades dos Critérios de Distribuição dos Royalties no Brasil**. In: PIQUET, Rosélia (Org.). *Petróleo, Royalties e Região*, Rio de Janeiro: Garamond, 2003, p. 185-216.



## PRESTAÇÃO DE SERVIÇO X SATISFAÇÃO DO CLIENTE: ESTUDO DE CASO DA EMPRESA CELG – MORRINHOS/GO

### **Lucivone M<sup>a</sup> Peres de Castelo Branco**

Centro Universitário de Goiatuba (UniCerrado)  
Goiatuba – GO

### **Lais Milene Vaz Ribeiro**

Centro Universitário de Goiatuba (UniCerrado)  
Goiatuba – GO

### **Thaís Furtado Mendes**

Centro Universitário de Goiatuba (UniCerrado)  
Goiatuba – GO

**RESUMO:** O presente artigo buscou analisar as principais ocorrências registradas na empresa Celg Distribuição. As amostras colhidas ajudaram na análise dos dados e sugestões à empresa para minimizar problemas reclamações pelos serviços prestados pela mesma. A energia elétrica e a principal fonte de energia da atualidade e tem a Celg como único órgão de distribuição no estado de Goiás. Diante das reivindicações dos clientes, o trabalho tem como objetivos específicos levantar as principais reclamações e quantificá-las a fim de identificar as de maior ocorrência no período em estudo; Identificar os fatores geradores das maiores ocorrências. A pesquisa se classifica quanto a sua natureza como uma pesquisa de abordagem qualitativa e quanto ao tipo de pesquisa como sendo de caráter descritivo. Com a finalidade de alcançar os resultados dos objetivos propostos, foi à utilizada às metodologias

de Estudo de Caso e *Survey*, apoiados em Pesquisa Bibliográfica. A técnica utilizada para a coleta de dados foi o questionário e a partir da aplicação do mesmo, foi possível chegar aos resultados que aqui serão apresentados. A intenção com essa pesquisa é auxiliar a Celg Distribuição a conhecer e minimizar seus maiores problemas a partir da sugestão de ferramentas para melhoria da satisfação e diminuição de reclamações. Concluiu-se que as reclamações mais recorrentes são referentes à Entrega de faturas, danos elétricos, outros/ danos não elétricos e variação de consumo. As principais ocorrências tem origem nas cidades e tanto homens quanto mulheres têm reclamado de suas insatisfações.

**PALAVRAS-CHAVE:** Prestação de Serviços, Satisfação do Cliente, Qualidade no Atendimento.

**ABSTRACT :** The present article sought to analyze the main occurrences registered in electric company CELG. The samples collected helped to analyze the data and suggestions to the company minimize problems complaints about the services provided by the company. Celg is the only electric distribution agency in the state of Goiás. In view of the clients' demands, the work has the specific objectives of raising the main complaints and quantifying them in order to identify the Most occurring in the study period;

Identify the factors that generate the greatest occurrences. The research classifies its nature as a research of qualitative approach and as to the type of research as being of descriptive character. In order to achieve the results of the proposed objectives, it was used to the methodologies of case study and bibliographic Research. The technique used for the data collection was the questionnaire and from the application of the same, it was possible to reach the results presented here. The purpose of this research is to help Celg Distribuição to know and minimize its biggest problems by suggesting tools to improve satisfaction and reduce complaints. It has been concluded that the most recurrent complaints are related to the delivery of invoices, electric damages, other / Non-electric damage and consumption variation. The main occurrences originated in the cities and both men and women have complained about their dissatisfaction.

**KEYWORDS:** Provision of Services, Customer Satisfaction, quality of care.

## 1 | INTRODUÇÃO

Com a facilidade de comunicação proporcionada pelo avanço da tecnologia nos últimos tempos, aumentou-se a interação de pessoas com a atualidade, os clientes estão cada vez mais exigentes e cientes de seus direitos. É grande a quantidade de pessoas insatisfeitas nos dias de hoje que buscando sanar suas insatisfações através das ouvidorias empresariais, ou junto a órgãos de competência. A qualidade dos serviços é uma exigência. Ainda mais em um contexto de crise onde se paga cada vez mais por menor ou igual quantidade.

A crise hídrica que tem assolado nosso País nos últimos tempos tem trazido transtornos à empresa quanto à geração de energia e isso tem refletido no aumento do valor da mesma. O consumidor a muito não se sentia tão sensível e por isso, tem buscado seus direitos. Já que têm que pagar, que seja por um

É grande o número de reclamações na agência de atendimento da Celg em Morrinhos-GO devido a falhas no processo de prestação de serviço. Diariamente são registradas inúmeras reclamações de diversas origens que não são analisadas de forma estratégica pela empresa, a fim de minimizá-las.

Com o aumento no custo da energia elétrica, aumentaram-se também os registros de reclamações, os clientes estão cada vez mais exigentes. Apesar disso, os mesmos não possuem o retorno imediato quanto a soluções de seus problemas, muitas vezes rotineiros, e com isso, estão cada vez mais insatisfeitos.

Como afirma Kotler (1998), existe uma relação direta entre satisfação do consumidor, qualidade do produto e serviço. E é pensando na correlação entre cliente, produto e serviço que este trabalho buscará soluções para amenizar a quantidade de reclamações relacionadas a falhas no processo de entrega da luz pela agência de atendimento.

Os avanços tecnológicos dos últimos séculos se mostraram de extrema importância para a sociedade moderna. Equipamentos eletroeletrônicos, como computador,

televisão, aparelhos de som, condicionadores de ar, aquecedores e diversos outros equipamentos só existem graças à energia elétrica (BRASIL ESCOLA, 2015).

Atualmente, a energia elétrica é a principal fonte de energia do mundo. E no Brasil, ela advém, em primeiro lugar, de usinas hidrelétricas; depois, de termelétricas; e, por último, de usinas nucleares.

A eletricidade se tornou a principal fonte de luz, calor e força utilizada no mundo moderno. Atividades simples como assistir à televisão ou navegar na internet são possíveis porque a energia elétrica chega até a sua casa. Fábricas, supermercados, shoppings e uma infinidade de outros lugares precisam dela para funcionar. Grande parte dos avanços tecnológicos que alcançamos se deve à energia elétrica (ELETROBRÁS, 2015).

Segundo informações da Empresa de Pesquisa Energética - EPE, em seu anuário Estatístico de Energia Elétrica, que traz as principais informações relacionadas ao mercado nacional de energia elétrica nos últimos cinco anos, em 2012 foram consumidos 448,1 TWh através da rede de distribuição, valor 3,5% acima do consumido em 2011 e com um consumo per capita de 2.545 kWh. Das informações publicadas, pode-se inferir a grande penetração da energia elétrica no quinquênio 2008-2012, já que a população cresceu, em média, 1,5% a.a., enquanto que o consumo per capita apresentou crescimento médio de 4,7% a.a. no período. O crescimento do consumo de energia elétrica na rede no ano de 2012 foi liderado pelos setores de comércio e serviços (+7,9%) e residencial (+5,0%), que juntos, somaram 185 TWh, representando cerca de 43% do total consumido.

Diante do exposto e da importância desse produto – a energia elétrica – no dia-a-dia dos brasileiros, das empresas e da sociedade em geral, esse trabalho se justifica pela busca de estratégias na tentativa de minimizar ou sanar problemas referentes à distribuição de energia elétrica realizada pela Celg na cidade de Morrinhos – GO. A análise das reclamações resultantes do serviço prestado pela empresa é de suma importância para a diminuição da insatisfação dos clientes e dos transtornos causados a sociedade devido à falta de energia.

## **2 | REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Satisfação do Cliente**

A satisfação do cliente é um dos temas principais dentro do estudo do comportamento do consumidor, tanto no âmbito acadêmico (teórico) como empresarial (prático). Porém, estes dois campos geralmente atuam com visões diferentes do problema: enquanto os pesquisadores buscam a compreensão dos processos de formação da satisfação, os empresários se interessam mais pela medida dos níveis de satisfação de seus clientes (EVRARD, 1993).

A satisfação é definida por Kotler (1998) como o sentimento de prazer ou decepção

que é resultado da comparação do que foi recebido com as expectativas da pessoa. Na opinião de Denton (1990), a satisfação ocorre quando a empresa enfoca seus esforços em serviços com qualidade. Eberle e Milan (2009) complementam que satisfazer usuários é se preocupar com o atendimento ou não das expectativas.

Segundo Kalwani e Narayandas (1995), manter um relacionamento mais próximo com os clientes pode gerar para a empresa uma maior rentabilidade, através do conhecimento e do atendimento das necessidades dos mesmos.

Existem fortes indícios empíricos que comprovam a relação entre altos níveis de satisfação de clientes e maiores retornos econômicos. Além disso, a pesquisa de satisfação de clientes proporciona outras vantagens às empresas, entre elas: percepção mais positiva do consumidor em relação à empresa; possibilidades de obter informações atualizadas quanto às necessidades e desejos dos consumidores; relações de lealdade com os clientes, baseadas em ações corretivas; e o estabelecimento de relações de confiança através de uma maior proximidade com estes consumidores (ROSSI; SLONGO, 1998).

Kotler (1998) complementa esse raciocínio afirmando que existe uma relação direta entre a satisfação do consumidor, qualidade do produto e serviço e a rentabilidade da empresa. Este estreitamento com o cliente externo deve fazer parte do planejamento estratégico de uma empresa que busque aprimorar a qualidade de seus produtos, devendo a mesma definir o seu mercado que tornem o seu produto mais competitivo e atraente. Inicialmente, deve-se salientar que a cultura do consumidor, exercendo forte influência nas atitudes e comportamentos das pessoas.

Para muitas pessoas o ato de reclamar situa-se num nível de baixo comportamento e por esse motivo evitam reclamar, a fim de não causarem má impressão aos outros. Nobre (2003) acrescenta que cerca de 80% das pessoas se aborrecem com a empresa por algum motivo, no entanto não reclamam por timidez, por se sentirem pouco a vontade e também, para não transmitir uma impressão aos outros de que são brigões, mal-educados, bronqueiros, chatos ou grosseiros.

Como já levantou Cobra (1997, p. 59), “cada consumidor reage de forma diferente sob estímulos iguais, e isso ocorre porque cada um possui uma ‘caixa preta’ diferente”. Desta forma, podemos dizer que, são essas diferenças que irão determinar os atos de compra e os comportamentos específicos de cada consumidor.

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) seguem na mesma linha de raciocínio e declaram que, em serviços, a avaliação da qualidade surge ao longo do processo de prestação. A satisfação do cliente com a qualidade do serviço pode ser definida pela comparação da percepção do serviço prestado com a expectativa do serviço desejado. Quando se excede a expectativa, ele é percebido como de qualidade excepcional. Quando, no entanto, não se atende às expectativas, a qualidade do serviço passa a ser inaceitável. Quando se confirmam as expectativas pela percepção do serviço, a qualidade é satisfatória. Essas expectativas derivam de várias fontes, entre elas a propaganda boca a boca, necessidades pessoais e experiências anteriores (OLIVER,

2010).

Apesar de qualidade e satisfação estarem fortemente relacionadas, não são termos sinônimos. Conceitualmente, a qualidade é uma avaliação de longo prazo (ao ser considerada uma atitude), enquanto a satisfação é uma medida específica transitória. A atitude é considerada como uma orientação afetiva duradoura de um consumidor em relação a uma organização, produto ou processo, enquanto a satisfação é a reação emocional a uma experiência específica (PARASURAMAN et al, 1985). Portanto, ao longo do processo de produção do serviço, as várias ocorrências de satisfação somam-se para formar o julgamento global de qualidade de serviço.

## 2.2 Qualidade no Serviço

Qualidade pode ser definida como a condição de perfeição ou, se preferir, do exato atendimento das expectativas do cliente. Pode ser atribuída a qualquer coisa ou ação, integrante ou resultante de um processo (Lobos, 1991, p. 18).

Segundo Rocha e Gomes (1993) vários conceitos de qualidade são encontrados na literatura, mas todos refletem um objetivo comum: a satisfação do usuário, conquista e garantia do mercado.

Zeithaml (1987) define qualidade de serviço como um julgamento do consumidor sobre as entidades excelentes ou superiores. Sendo assim, as empresas que buscam oferecer um serviço superior ao cliente tendem a mantê-lo mais satisfeitos e, portanto, colocam-se em uma posição mais favorável em relação aos concorrentes.

Segundo Grönroos(2004), a qualidade de um serviço ou produto é qualquer coisa perceptiva ao usuário. O autor ainda afirma que a vantagem competitiva de uma empresa depende da qualidade do valor de seus bens e serviços, devendo levar em conta como a qualidade é percebida pelos clientes.

Nessa direção, qualidade, para Shiozawa (1993) é a maximização do sucesso do usuário. “A qualidade dos serviços é percebida, muitas vezes, nos detalhes, e o conceito de qualidade, então, deve levar em conta o processo humano, se for o caso, na geração do serviço” (EBERLE; MILAN, 2009, p. 30).

Para Salinas (1992), vários autores (Falconi, Campos, Juran, Deming, Feigenbaum, Ishikawa, Crosby e Taguchi) convergem para um ponto em comum: “o objetivo da qualidade é a satisfação total do consumidor”.

Como já visto, a qualidade está ligada à percepção do usuário ou cliente sobre um produto ou serviço. Kotler (1993, p. 4), define serviço como qualquer ato do desempenho essencialmente intangível que uma parte pode oferecer a outra e que não tem como resultado a propriedade de algo. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um profundo físico.

Deste modo, a “qualidade do serviço prestado é o atendimento eficaz das necessidades do cliente, razão pela qual é indispensável considerar, na identificação de atributos e geração de indicadores para a sua mensuração, a forma ou maneira

como o usuário percebe e sente a satisfação de seus anseios” (Martins apud Braun, 1998).

## 2.3 Atendimento ao Cliente

O ato de atender os clientes é uma forma de a empresa descobrir suas necessidades, anseios e conseguir identificar a qualidade do serviço ou produto entregue. Nobre (2003), afirma que atendimento consiste numa atitude positiva de dar atenção ao cliente, permitindo que ele manifeste suas necessidades, ouvindo-o com interesse, dando solução aos seus problemas, ou então, encaminhando-o a pessoa certa, para isso ele nos ensina algumas regras que contribuíra para êxito ao administrar reclamações: ouvir o reclamante até o fim; manifestar interesse em ouvi-lo; perceber o que o reclamante quer; apresentar soluções imediatas; Encaminhar as reclamações às pessoas certas; Manter-se sempre calmo.

Para Bee (2000), é necessário que o funcionário compreenda que o seu atendimento é importante, pois pode ser que ele seja responsável por metas de vendas e atendimento, ou por uma equipe e suas metas; estar querendo obter um aumento ou apenas porque o seu superior disse que se trata de um assunto muito importante. Talvez seja por perceber que seu emprego depende da sobrevivência da empresa e que o atendimento ao cliente é um elemento vital para sobrevivência da organização.

## 3 | ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Este trabalho foi desenvolvido na Celg Distribuição S/A unidade de Morrinhos-GO. A Celg Distribuição S.A. – CELG D, é responsável pela distribuição de energia elétrica em 237 municípios goianos, o que corresponde a mais de 98,7% do território do Estado. Atualmente, atende a 2.048.251 unidades consumidoras e representa 2,4% do consumo de energia elétrica no Brasil, possui sede em Goiânia, à Rua 2, quadra A-37, Jardim Goiás.

A empresa possui 5agências de atendimento Polo em todo o território Goiano e uma delas esta localizada na cidade de Morrinhos, à Rua Jorivê Guarani Costa Qd. 77 Lt. 02- Setor Aeroporto, com nome Fantasia: Celg Distribuição.

Diante da representatividade do serviço prestado pela CELG Morrinhos e da importância já levantada neste trabalho do produto que fornece, buscou-se analisar as reclamações de cliente referentes ao serviço prestado pela Celg D a fim de identificar os principais pontos críticos do serviço e seus fatores motivadores.

O resultado encontrado a partir da tabulação das informações coletadas via questionários serão apresentados a seguir.



### 3.1 Análise das reclamações quanto ao serviço prestado pela Celg D

Na aplicação do questionário foram inclusas perguntas com a finalidade de descobrir a origem das reclamações, o sexo dos reclamantes e os tipos de reclamação.

Os resultados das análises das reclamações referentes à prestação do serviço da Celg D Morrinhos serão apresentados a seguir.

#### 3.1.1 Quanto ao sexo dos atendidos

Observou-se no período da análise que 57% dos reclamantes são do sexo masculino e 43% são do sexo feminino.

Foram registradas no período de 9 semanas 97 reclamações, onde 57% das mesmas foram do sexo masculino e 43% do sexo feminino. Na coleta dos dados foi possível observar que reclamações não escolhem gênero, o fato de as reclamações serem feitas por mulheres ou homens não quer dizer que eles (as) sejam responsáveis pelas Unidades Consumidoras (UC), mais sim que eles (as) são responsáveis por ajudar a cuidar ou resolver os problemas familiares, refletindo uma realidade atual onde tanto homens quanto mulheres dividem igualmente as responsabilidades com trabalho, custos e afazeres domésticos.

#### 3.1.2 Número de reclamações por região

. Quanto a origem das reclamações, foi possível observar que, 88% das reclamações tiveram origem na zona urbana e 12% na zona rural.

Foi observado durante a coleta de dados que as pessoas da zona urbana estão cada vez mais atualizadas e mais envolvidas na busca pelos seus direitos, e isso faz com que as reclamações só aumentem. A rotina da família urbana é mais corrida, cheia de atividades a serem desenvolvidas ao decorrer da semana ou até mesmo do mês, mais isso não impede os mesmos de reclamarem e irem atrás de seus direitos. A facilidade de acesso para os indivíduos da cidade é melhor e os vários pontos de atendimento disponibilizados aos clientes facilitam a busca pelos seus direitos. A Celg disponibiliza para seus clientes pontos de atendimento na própria Agência local, no Vapt Vupt, Plantão de atendimento pelo *Call Center* e Internet. Já os indivíduos da zona rural são mais humildes e compreensivos, lutam sim a favor de seus direitos e também buscam alternativas para resolver seus problemas, quando reclamam, visam a solução dos mesmos. O percentual de reclamações por origem, poderá ser melhor compreendido no estudo das ocorrências a partir do tópico a seguir.

### 3.1.3 Quanto aos tipos de Ocorrências

Foram disponibilizadas no questionário 16 opções de reclamações sendo elas:

- 1 - Apresentação/Entrega de faturas: Reclamações quanto a Chegada/entrega da fatura na UC.
- 2-Atendimento: Reclamações quanto ao atendimento da equipe técnica no campo (casa do cliente) ou equipe de atendimento ao cliente.
- 3- Cadastro/Alteração cadastral: Reclamações quanto a erros no cadastro do cliente, como nome, endereço de contato, telefone e ou documentos pessoais.
- 4 - Cobrança indevida de atividade de acessória: Cobrança indevida quanto a multas e juros por atraso no pagamento da fatura e ligação a revelia ( religação da energia sem autorização da Celg).
- 5 - Cobrança por irregularidade: Cobrança de multa por irregularidade na medição (“Gato”)
- 6 - Custo de disponibilidade: Cobrança de taxas em visitas não produtivas na UC.
- 7 - Danos elétricos: Reclamações quanto a danos em equipamentos elétricos por descarga elétrica ou corte de luz para manutenção.
- 8 - Erro de leitura: Reclamações quanto à digitação errada da leitura na UC do cliente.
- 9 - Faturas: Reclamações quanto à fatura que chega a UC danificada.
- 10 - Indisponibilidade de agência/Posto de atendimento telefônico: Reclamações quanto a indisponibilidade do Call Center, em dias de bastantes reclamações o telefone fica congestionado.
- 11 - Outros/Danos não elétricos: Reclamações quanto a danos em materiais não elétricos como leite, chocadeiras, hidroponias, aquário de peixes e produtos alimentícios.
- 12 - Problemas de instalação interna na unidade consumidora: Reclamações quanto a problemas internos na UC do cliente. Problema como choque em chuveiros, tomadas e oscilações na energia que chega até o cliente.
- 13 - Serviço não atendido no prazo: A Celg informa ao cliente os prazos para a execução de várias atividades como, religação de energia, mudança de padrão e ligação nova, o não cumprimento deste prazo faz com que sejam registradas reclamações.
- 14 - Suspensão indevida de atendimento: Problemas no sistema ou problemas com a baixa da fatura fazem com que sejam gerados cortes indevidos.
- 15 - Tarifas: Reclamações quanto à alta de tarifas, da iluminação pública, por exemplo.
- 16 - Variação de Consumo: Reclamações quanto ao preço dos talões de energia de um mês para outro.

Quadro 1 - Os tipos de ocorrências

Fonte: Sistema CELG, 2015 (adaptado pelo autor).

No entanto, apenas 4 destes tipos de reclamações foram mencionadas no período da pesquisa: Entrega de faturas, danos elétricos, outros/danos não elétricos, variação de consumo.

Sobre as ocorrências foi possível aferir que 51% das reclamações estão relacionadas a entregas de fatura, 40% a variação do consumo, 5% a outros danos

que não são elétricos como, hidroponias, ovos de chocadeiras, leites de tanques de expansão, produtos alimentícios, peixes de aquário e até mesmo bovinos, e 4% relacionados a danos elétricos. Conclui-se que a maior ocorrência de reclamações do período analisado está relacionada a entregas de fatura e erros relacionados ao consumo, que representaram, juntos, 91% das reclamações, conforme apresenta o gráfico 1.

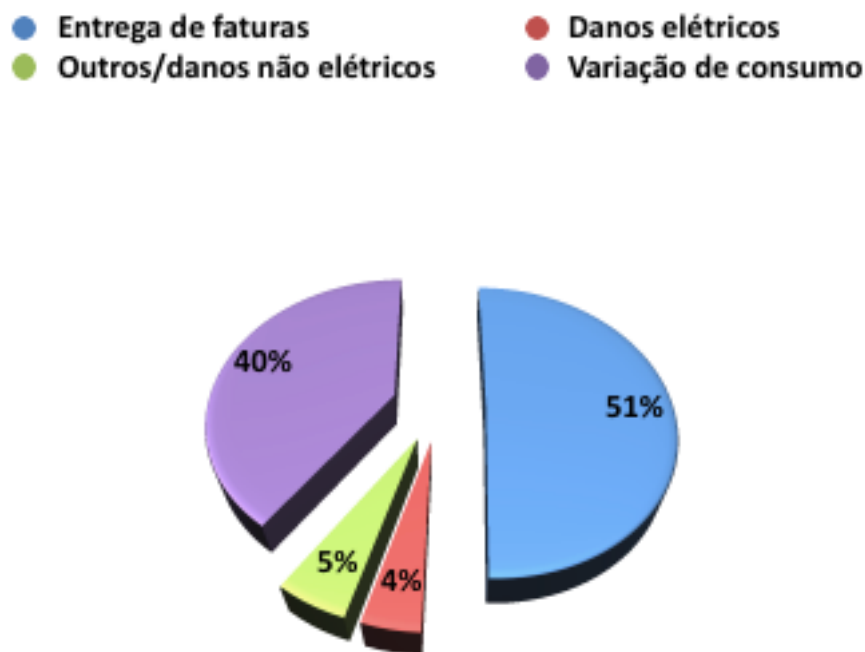


Gráfico 1 – Ocorrências mencionadas nas reclamações

Fonte: Elaborado pelos autores.

Quanto à apresentação e entrega de faturas justifica-se pelo fato de a máquina de leitura não conseguir registrar o cálculo do cliente no momento da leitura pelo aumento ou pela diminuição do consumo, quando é registrado um aumento em reais (R\$) ou em KWA no consumo do cliente, a máquina de leitura entende que há algo de errado com a UC e a mesma automaticamente aciona um serviço para analisar a consistência, ou seja, a causa, daquele consumo. A partir desta consistência, a fatura é gerada em Goiânia-Go e enviada através das Agências do Correio para o consumidor, e aí surgem outros problemas. Devido a grande demanda de correspondências a serem entregues, muitas vezes o correio não consegue chegar com a fatura para o cliente antes do vencimento ou até mesmo nem entregam, ou quando chegam a entregar, a mesma é entregue em casas erradas. As faturas que são entregues em casas erradas às vezes por falta de atenção dos entregadores dos correios ou em outras casas e talvez na maioria porque há endereços cadastrados errados, falta de dados, placas no campo erradas ou até mesmo porque as UC's não têm placas. Já as entregas na zona rural são mais organizadas, o leiturista no momento do registro da leitura já sabe se a fatura vai ser gerada instantaneamente ou não, caso não seja o leiturista já orienta o

cliente a buscar sua fatura na agência de atendimento.

Já as reclamações quanto à variação de consumo se dão por erros de leitura, defeito no equipamento medidor de energia ou até mesmo por falta de informação. O erro de leitura acontece quando o leiturista por falta de atenção digita na máquina um número diferente do que está descrita no medidor, e esse número errado faz uma grande diferença para mais ou para menos no valor da conta do cliente. Os problemas registrados referentes a erros no medidor acontecem por problemas técnicos, os mesmo pelo travamento e defeitos nos medidores que o fazem parar de registrar o consumo do cliente de forma correta, ou, ele gira sem parar e isso faz com que aumente cada vez mais o consumo e consequentemente o valor da fatura.

Já as reclamações por falta de informações são registradas por aumentos não antecipadamente comunicados no valor do KWA. A Eletrobrás, por exemplo, anuncia um aumento de energia e essa informação várias vezes passa despercebida aos olhos do cliente e isso leva vários dos clientes da empresa à agência de atendimento para registrarem suas reclamações.

#### *3.1.4 Sobre a origem das reclamações sobre entrega de Faturas*

Quanto da origem da reclamação referente à entrega, apresentação das faturas, foi possível identificar que no período da análise, 10% dos reclamantes foram de origem rural e 90% de origem urbana.

A pequena quantidade de reclamações em relação à entrega de fatura em localidades rurais justifica-se pelo fato de a fatura de energia ser gerada no ato do lançamento da leitura, o leiturista registra a leitura na máquina e a fatura é gerada imediatamente e entregue nas mãos do responsável pela UC. Caso haja algum problema com a máquina e a fatura não seja gerada na hora, o leiturista informa ao cliente que deverá buscar a fatura na agência de atendimento até a data de vencimento.

Quanto à localidade urbana, a quantidade de reclamações é maior pelo fato de várias UC's não terem caixa de correio para que a fatura seja deixada dentro da mesma, o que dificulta o trabalho do leiturista, pois, o mesmo na maioria das vezes, é obrigado a deixar a fatura em lugares nada seguros e isso faz com que as faturas não cheguem às mãos dos clientes. Outro problema encontrado quanto à entrega é o fato de o leiturista não inserir por completo a fatura dentro da caixa de correio e alguém mal intencionado puxarem o mesmo para fora da caixa.

#### *3.1.5 Quanto aos danos elétricos por localidade*

Pode-se observar que 100% das reclamações foram de origem urbana, quando os problemas estavam relacionados a danos elétricos.

Conforme observado, 100% das reclamações referentes a danos elétricos

registradas no período tiveram origem na zona urbana, isso porque a população da cidade normalmente não tem o hábito de tomar as devidas providências para evitar danos quando da possibilidade da falta de energia e/ou de descargas elétricas por chuva ou para manutenção de redes, negligenciando os avisos de corte de luz e tempestade, ou até mesmo porque as residências das famílias ficam a maior parte do tempo sem ninguém, às crianças estudam e os pais trabalham o dia todo e na possível ameaça de descarga elétrica não tem ninguém em casa para desligar os aparelhos. Já a população rural é composta por pessoas mais humildes e preocupados com os bens elétricos que possuem dentro de casa, e o fato de ter sempre alguém em casa faz com que na ameaça de chuva os aparelhos elétricos sejam desligados da tomada, evitando assim problemas dessa natureza.

### *3.1.6 Quanto aos danos não elétricos por localidade*

Quando analisadas as reclamações referentes a danos não elétricos, os resultados mostram que 80% das reclamações foram de origem urbana e 20% de origem rural.

A população urbana registraram reclamações por danos não elétricos baseados em aquários de peixes que por falta de energia ficaram sem oxigênio, medicamentos pessoas, como vacinas e remédios que precisam ser conservados na geladeira e também por produtos alimentícios que perderam a qualidade e estragam.

A população rural registra suas reclamações baseadas em problemas que são gerados às suas atividades produtivas como o leite que é armazenado em tanques de expansão, hidroponias, chocadeiras e produtos alimentícios. A quantidade de reclamações de origem rural tem menor porcentagem porque os mesmo buscam outros recursos para suprirem a falta de energia, como por exemplo, pacotes de gelo para ajudar a conservar os alimentos, fabricação de queijos para consumo próprio e também para venda, assim o prejuízo com a não entrega do leite é suprido. Alguns também possuem geradores de energia.

### *3.1.7 Quanto a Variação de Consumo de acordo com a Localidade do reclamante*

Poder-se observar que as reclamações são relacionadas à variação de consumo alistada com a localidade de cada reclamante.

Pode-se concluir que 85% das reclamações quanto à variação de consumo são de origem Urbana e 15% de origem rural.

Apesar de pelos motivos já levantados quanto a rotina de trabalho e estudos da comunidade urbana, que durante o dia fica pouco em casa há consumo de energia, quando um equipamento fica plugado na tomada esta consumindo energia da mesma maneira que se estivesse ligado, o uso de vários equipamentos ao mesmo tempo faz

com que o consumo aumente, o abre e fecha da geladeira faz-se consumir mais, o liga e desliga do ferro de passar na hora de passar o uniforme para trabalhar consome mais energia do que ligar o ferro uma única vez por semana, o chuveiro no modo inverno e a demora no banho faz também a diferença no consumo, em fim, são hábitos da maioria dos moradores urbanos que fazem a diferença no final do mês que fazem-nos gerar várias reclamações quanto a variação de consumo.

Na Zona Rural observamos apenas 15% das reclamações, isso porque no período de estiagem consome-se mais energia para produzir alimento e água para o gado. A moagem de cada-de- açúcar é frequente, com casos de moagem em ate duas vezes ao dia e o uso de bombas d'água para encher os coxos de água para as criações aumenta o consumo de energia. É importante também lembrar que em épocas de estiagem a produção de energia é mais cara e conseqüentemente pagamos mais caro pela energia.

### **3.2 Estratégias para a melhoria do desempenho do serviço prestado**

Baseado nas informações coletadas e analisadas acima, e na tentativa de minimizar os danos geradores de reclamação e conseqüentemente de insatisfação pelo serviço prestado pela CELG D, algumas estratégias serão sugeridas.

Quanto a problemas com a Apresentação e entrega de faturas sugere-se fazer um acompanhamento maior quanto ao cumprimento da responsabilidade por parte dos Correios, já que o mesmo possui liminar judicial para entregar às faturas que forem geradas em forma de carta. A intenção por parte da empresa será saber quantas faturas foram repassadas para serem entregues e se não foram entregues saber por qual motivo. As residências que não disponibilizam a facilidade da caixa de correio na UC serão notificadas para assim adequar ou providenciar a mesma. Quanto aos problemas na entrega por parte do leiturista ou máquina de leitura, sugere-se uma manutenção preventiva por parte da empresa que fornece o equipamento de trabalho.

Para os problemas referentes a Danos Elétricos e Não Elétricos sugere-se um programa de conscientização para os clientes, onde os mesmos poderão ficar mais informados e saber evitar cada dano. Este programa poderá ser inserido nas faturas de energia, no site da empresa, propagandas na televisão, rádio e palestras em escolas fundamentais e ensino médio, e assim conseguirá atingir todos os tipos de clientes reduzindo as insatisfações e os prejuízos causados pela falta da luz os danos que muitas vezes são gerados por falta de informação e atitudes preventivas. Podemos sugerir também a empresa melhores divulgações de informação quanto a interrupções para manutenções em redes. Atualmente a empresa disponibiliza estas informações apenas no rádio, podendo usar outros meios de comunicação para informar aos clientes sobre as interrupções o que, com certeza, diminuiria as reclamações quanto a



danos elétricos e também não elétricos.

As reclamações relacionadas à Variação de Consumo só diminuirão quando os clientes obtiverem mais informações quanto às condições de geração de energia e também a transparência dos aumentos sofridos no valor da energia. Para isso, sugerem-se parcerias com empresas de telecomunicações, é preciso elaborar através do *marketing* mensagens informativas quanto a estes problemas. Sugerem-se também melhorias no site da empresa, pois o mesmo precisa ser mais claro e acessível e assim oferecer mais informações para os consumidores que hoje em dia estão mais conectados e usando cada vez mais a tecnologia para se inteirarem de vários assuntos. Mensagens informativas enviadas via sms para os responsáveis pelas UC's também podem ser uma boa opção.

#### 4 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo foi elaborado com o propósito de analisar as principais reclamações registradas na Agência de Atendimento da Celg D, para tal análise foi utilizado o método de estudo de caso. A realização da pesquisa bibliográfica explicou tópicos importantes sobre Atendimento ao Cliente, Satisfação do Cliente e Qualidade no Serviço. Para chegar ao resultado final das análises foram aplicados durante (nove) 9 semanas questionários na Agência de Atendimento da Empresa aos clientes que chegavam para fazer reclamações.

Concluiu-se que as reclamações mais recorrentes são referentes à Entrega de faturas, danos elétricos, outros/danos não elétricos e variação de consumo. As principais ocorrências tem origem nas cidades e tanto homens quanto mulheres têm reclamado de suas insatisfações.

Ações como foco na conscientização e esclarecimentos dos clientes, manutenções preventivas de equipamentos foram sugeridas para minimizar tais ocorrências.

Espera-se que este trabalho tenha contribuído tanto para a Celg Morrinhos quanto para seus clientes, na tentativa de maximização da satisfação e da melhoria da qualidade dos serviços prestados.

Sugere-se a empresa algumas estratégias para minimizar a insatisfação pelo serviço prestado pela CELG D em Morrinhos: Apresentação e entrega de faturas sugere-se fazer um acompanhamento maior quanto ao cumprimento da responsabilidade por parte dos Correios, já que o mesmo possui liminar judicial para entregar às faturas que forem geradas em forma de carta. Para os problemas referentes a Danos Elétricos e Não Elétricos sugere-se um programa de conscientização para os clientes, onde os mesmos poderão ficar mais informados e saber evitar cada dano. As reclamações relacionadas à Variação de Consumo só diminuirão quando os clientes obtiverem mais

informações quanto às condições de geração de energia e também a transparência dos aumentos sofridos no valor da energia.

## REFERÊNCIAS

BEE, R. **Fidelizar o Cliente**. São Paulo. Nobel, 2000.

BRAUN, Jaime F. **Análise da qualidade de serviços prestados no atendimento aos clientes do Banco do Brasil**. Porto Alegre, 1998.

COBRA, Marcos. **Marketing básico: uma perspectiva brasileira**. 4ªed. São Paulo: Atlas, 1997.

EBERLE, Luciene; MILAN, Gabriel Sperandio. **Identificação das dimensões da qualidade em serviços: um estudo aplicado em uma instituição de ensino superior localizada em Caxias do Sul-RS**. Caxias do Sul, RS, 2009. 147 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2009.

DENTON, D. Keith. **Qualidade em serviços: o atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva**. São Paulo: Makron Books, 1990.

EVARD, Yves. La satisfaction des consommateurs: état des recherches. **Revue Française du Marketing**, n. 144-145, p. 53-65, 1993.

ELETRÓBRÁS. Disponível em [www.eletrabras.com](http://www.eletrabras.com), 2015. Acesso em: 23/10/2015.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação**. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade**. 5ªed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

KALWANI, Manohar; NARAYANDAS, Narakesari. **Longo prazo relações fabricante-fornecedor: eles pagam por empresas fornecedoras?** *Jornal de marketing*, v. 59, 1995.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 5ª ed., São Paulo: Atlas 1998.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas 1993.

LOBOS, Júlio. **Qualidade através das pessoas**. São Paulo: CIP, 1991.

NOBRE, Jorge Alberto. **Sua Excelência O cliente qualidade no atendimento**. 7ªed. São Paulo: Passaporte para o Sucesso, 2003.

OLIVER, R. L. **Satisfação: uma perspectiva comportamental sobre o consumidor**. 2ª edição. New York: M.E. Afiado Inc., 2010.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. **Um modelo conceitual da qualidade dos serviços e suas implicações para futuras pesquisas**. *Journal of Marketing*, v. 49, n.4,p.41-50, 1985. <<http://dx.doi.org/10.2307/1251430>>>.

ROCHA, E. C.; GOMES, S. H. A. **Gestão da qualidade em unidades de informação**. *Ciência da Informação*, Brasília, DF, v. 22, n. 2, p. 142-52, 1993.

ROSSI, C.A.V.; SLONGO, L. A. Pesquisa de satisfação de clientes: o estado da arte e proposição de um método brasileiro. **Revista de Administração Contemporânea**, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 101 – 125, Abril de 1998.

SALINAS, Jose L. **A Gestão da Qualidade nas indústrias de serviço financeira**: proposta de uma metodologia de implementação na área bancária. Porto Alegre, programa de Pós-Graduação em Administração, 1993.

SHIOZAWA, Ruy Sergio Cacese. **Qualidade no atendimento e tecnologia da informação**. São Paulo: Atlas, 1993.

## RECEITA PÚBLICA TRIBUTÁRIA NO MUNICÍPIO DE MIRACEMA/RJ: UM ESTUDO SOBRE A EVOLUÇÃO DA ARRECADAÇÃO DE TRIBUTOS PRÓPRIOS

**Jéssica Sardela Mota**

Universidade Federal Fluminense

Miracema - Rio de Janeiro

**Wilton do Amaral André**

Instituto Federal Fluminense

Miracema - Rio de Janeiro

**RESUMO:** O objetivo do presente trabalho consiste em realizar um estudo sobre o desenvolvimento da arrecadação de tributos próprios no município de Miracema, localizado na região noroeste do estado do Rio de Janeiro, no quinquênio de 2012 a 2016. Buscou-se ainda analisar se as ações governamentais voltadas para a área da gestão fiscal impactaram a receita, nos períodos em que foram realizadas. Para tanto, foi apresentado um referencial teórico composto pelos conceitos e particularidade do tema referente à Receita Pública e Receita Pública Municipal. A pesquisa foi realizada de forma quantitativa e descritiva, através da análise de material bibliográfico e documental. Foram levantados dados junto a Secretaria Municipal de Fazenda que permitiram a análise individual de cada tributo e seu desempenho em relação ao valor total arrecadado no período. Constatou-se que os tributos que apresentaram crescimentos mais significativos foram o ISSQN e o IPTU, e que as ações realizadas pela gestão,

destinadas para a área fiscal, influenciaram positivamente no comportamento dos tributos para os quais foram voltados.

**PALAVRAS-CHAVE:** Orçamento público; receita tributária; arrecadação de tributos.

**ABSTRACT:** The objective of the work is to carry out a study on the development of the collection of own taxes in the municipality of Miracema, located in the northwest region of the state of Rio de Janeiro, in the five-year period from 2012 to 2016. It was also sought to analyze if the governmental actions focused on the area of fiscal management that impacted the revenue, in the periods in which they were carried out. Therefore, a theoretical framework was presented, composed of the concepts and particularity of the theme related to public revenue and municipal public revenue. The research was carried out quantitatively and descriptively, through the analysis of bibliographical and documentary material. The data were taken from the Municipal Finance Department, which allowed the individual analysis of each tax and its performance in relation to the total amount collected during the period. It was verified that the tributes that presented more significant growths were ISSQN and IPTU and that the actions carried out by management positively influence the behavior of taxes.

**KEYWORDS:** Public budget; tax revenue; tax

collection.

## 1 | INTRODUÇÃO

O conceito de receita pública pode ser entendido como “os recursos instituídos e arrecadados pelo poder público com a finalidade de serem aplicados em gastos que atendam aos anseios e demandas da sociedade” (CARVALHO, 2010, p. 283). Complementarmente, a Lei nº 4.320/1964, que institui as Normas Gerais de Direito Financeiro para a elaboração e controle dos orçamentos em todas as esferas do governo, em seu artigo 9º, traduz que a receita tributária compreende os impostos, as taxas, e as contribuições de melhoria (BRASIL, 1964).

As finanças municipais apresentam sua composição estruturada basicamente em duas principais fontes de recursos: na arrecadação de receitas próprias, realizada através de tributos de competência exclusiva e comum dos municípios; e nas transferências de receitas intergovernamentais, originadas nas esferas superiores de governo (União e Estados) e repartidas, com objetivos distributivos e compensatórios, atenuando desigualdades regionais (VILLELA, 1993).

Esta descentralização financeira entre os entes federativos do Estado foi acentuada com o advento da Constituição Federal de 1988. A partir da Carta Magna, os municípios passaram a ser reconhecidos como entes da federação, e adquiriram competência para tributar (TRISTÃO, 2003). Como consequência, “com a descentralização tributária, os municípios passaram a ter autonomia para legislar e determinar políticas de incentivos fiscais em sua área territorial” (HENRIQUE et al., 2016, p.182).

Uma vez que a receita própria do município tem base de arrecadação menor em relação à do estado e da União, conforme afirma Anselmo (2013), ações governamentais que visem ao fortalecimento da arrecadação das receitas próprias municipais, são de suma importância para uma gestão fiscal eficiente.

Entre medidas que podem impactar positivamente o crescimento da arrecadação municipal cita-se a manutenção constante dos cadastros; atualização da legislação tributária municipal; investimento em tecnologia da informação, entre outras.

No entanto, por motivos de cunho muitas vezes político, ações que interfiram diretamente no aumento dos tributos apresentam-se congeladas por parte do gestor, visto que o contribuinte se apresenta relutante ao ônus que será acrescido ao seu tributo a ser recolhido.

Neste contexto, o objetivo central deste trabalho concentra-se em realizar um estudo sobre o desenvolvimento da arrecadação de tributos próprios no município de Miracema, localizado na região noroeste do estado do Rio de Janeiro, no período de 2012 a 2016. Como objetivos específicos, o estudo pretende levantar quais são os impostos em curso no município de Miracema (RJ); analisar de que maneira ocorreu a

evolução da arrecadação da receita pública tributária; e ainda investigar quais ações governamentais voltadas para a gestão fiscal foram realizadas no período proposto.

A partir deste escopo, surgiu-se a seguinte problematização: Como ocorreu a evolução da arrecadação da receita pública tributária municipal no período analisado? Como as ações governamentais voltadas para a área da gestão fiscal impactaram a receita, nos períodos em que foram realizadas?

A pesquisa torna-se relevante por se tratar de um estudo inédito aplicado ao município em questão, referente à matéria tributária, podendo ainda revelar uma possível relação entre ações governamentais e seus impactos no progresso da arrecadação própria municipal.

Para tanto, será desenvolvido um referencial teórico sobre o tema; apresentada a metodologia de pesquisa aplicada ao estudo, que será desenvolvida quanto aos objetivos, de forma descritiva; quanto aos procedimentos, como documental e bibliográfica; e quanto a abordagem, de forma quantitativa; exposto o resultado e a análise dos dados, obtidos junto ao órgão competente responsável pelas informações necessárias, a saber, Secretaria Municipal de Fazenda; e por fim, elaborada as considerações finais.

## **2 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Receita Pública**

O Manual de Procedimento da Receita Pública da Secretaria do Tesouro Nacional (2004, p.14) define receita pública como “todos os ingressos de caráter não devolutivo auferidas pelo poder público, em qualquer esfera governamental, para alocação e cobertura das despesas públicas”. Desse modo, todo o ingresso orçamentário constitui uma receita pública, pois tem como finalidade atender às despesas públicas (BRASIL, 2004).

A instituição da matéria referente ao tema de receita pública no Brasil é regulamentada através da Lei nº 4.320/1964, que classifica a receita, quanto à natureza, em orçamentária e extraorçamentária. A receita orçamentária pode ser entendida como todas as receitas que são arrecadadas, incluindo neste grupo as provenientes de operações de crédito, ainda que não previstas no orçamento (PIAUÍ, 2007). Está incluída no orçamento fiscal dos municípios, estado, ou União, e sua arrecadação depende de autorização legislativa.

No que tange à receita extraorçamentária, esta se caracteriza através da ocorrência de fatos de natureza financeira decorrente da própria gestão pública, e não se integra ao orçamento fiscal dos entes federados (PIAUÍ, 2007). Como exemplo, pode-se citar operações de crédito por antecipação da receita orçamentária de cauções em dinheiro. Em virtude da finalidade desta pesquisa, apenas a receita pública orçamentária será vista com o devido detalhamento.



As receitas orçamentárias, quanto a sua classificação econômica são distribuídas em duas grandes categorias: receitas correntes e receitas de capital, ambas previstas no art. 11 da Lei 4.320/1964. Quanto às suas particularidades, cabe ressaltar:

**Receitas correntes** - são receitas correntes as tributárias, de contribuições, patrimonial, agropecuária, industrial, de serviços e outras, e, ainda, as provenientes de recursos financeiros recebidos de outras pessoas de direito público e privado, quando destinadas a atender a despesas classificáveis em despesas correntes.

**Receitas tributárias** - são decorrentes da competência tributária instituída pela Constituição Federal. Os tributos compreendem os Impostos, as Taxas e as Contribuições de Melhoria.

**Impostos:** é a modalidade de tributo cuja obrigação tem por fato gerador uma situação independente de qualquer atividade estatal específica, relativamente ao contribuinte;

**Taxas:** tem como fato gerador o exercício regular do poder de polícia ou a utilização, efetiva ou potencial, de serviço público específico e divisível, prestado ao contribuinte ou posto à sua disposição;

**Contribuições de melhoria:** é instituída para fazer face ao custo de obras públicas de que decorra valorização imobiliária.

**Receitas de capital** - são Receitas de Capital, as provenientes da realização de recursos financeiros oriundos de constituição de dívidas; da conversão em espécie, de bens e direitos; os recursos recebidos de outras pessoas de direito público ou privado destinados a atender despesas classificáveis como Despesas de Capital e, ainda, o superávit do Orçamento Corrente (DIAS, 2012; SOUZA, 2014; apud BRITO & DIAS, 2016).

As receitas orçamentárias podem ser classificadas ainda quanto a sua forma de realização. Para esta classificação têm-se as Receitas Próprias, que ocorre quando o seu ingresso é promovido pelos próprios órgãos, através de agentes arrecadadores; as Transferências, quando sua arrecadação se realiza através de outros órgãos; e os Financiamentos, também conhecidos como operações de crédito, que podem ser internos, quando captados dentro do regime interno do País, ou externos, quando obtidos fora dos limites territoriais brasileiros (PIAUI, 2007).

## 2.2 Receita Pública Municipal

A partir do advento da Constituição Federal de 1988 os municípios passaram a ser reconhecidos como entes da federação, e com isso adquiriram competência para tributar (TRISTÃO, 2003). No entanto, mesmo após este aumento de autonomia administrativa e tributária, muitos municípios ainda continuaram dependentes de repasses governamentais, que são transferidos aos mesmos através do Estado e da União. Desta forma, a receita pública municipal é composta pela receita tributária

própria, e por transferências intergovernamentais, podendo estas variar em função da população, valor adicionado e renda per capita (PEREIRA, 2002).

Conforme Brito & Dias (2016) afirmam, dentre as principais receitas intragovernamentais destacam-se o Fundo de Participação dos Municípios (FPM), Cota-parte do Imposto Territorial Rural (ITR), Imposto sobre Operações Financeiras/Ouro (IOF-OURO), Fundo de Compensação às Exportações (Ipi Exportação), Cota-parte do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS), Cota-parte do Imposto sobre a Propriedade de Veículo Automotor (Ipva), e Fundo de manutenção e desenvolvimento da educação básica e valorização dos profissionais da educação (Fundeb).

A receita própria, por sua vez, de acordo com o Código Tributário Nacional e com a CF de 88, compreende o Imposto sobre a propriedade predial e territorial urbana (IPTU), o Imposto sobre a transmissão onerosa *Inter Vivos* de bens imóveis e direitos a ele relativos (ITBI), e Imposto sobre serviços de qualquer natureza (ISSQN) e tributos de natureza comum.

Conforme a Lei nº 5.172/66 (CTN), conceitua-se como:

**IPTU** - Art. 32. O imposto, de competência dos Municípios, sobre a propriedade predial e territorial urbana tem como fato gerador a propriedade, o domínio útil ou a posse de bem imóvel por natureza ou por acessão física, como definido na lei civil, localizado na zona urbana do Município.

**ITBI** - Art. 35. O imposto que tem como fato gerador: I - a transmissão, a qualquer título, da propriedade ou do domínio útil de bens imóveis por natureza ou por acessão física, como definidos na lei civil; II - a transmissão, a qualquer título, de direitos reais sobre imóveis, exceto os direitos reais de garantia; III - a cessão de direitos relativos às transmissões referidas nos incisos I e II.

A cerca do IPTU, é importante ainda destacar que:

O cadastro correto e atualizado constitui-se peça fundamental par melhorar a arrecadação do IPTU e, ainda, como instrumento de política fiscal, uma vez que o conhecimento das características dos imóveis permitirá a existência de uma carga tributária compatível com a capacidade contributiva dos seus proprietários (TRISTÃO, 2003, p. 79).

Sua base de cálculo é o valor venal do imóvel, que a própria administração municipal estima através de avaliação. Geralmente utilizam-se métodos de avaliação em massa que dão origem a Planta Genérica de Valores, determinando de modo mais eficiente o valor venal do imóvel e conseqüentemente a base de cálculo do IPTU (TRISTÃO, 2003).

O ISSQN, por sua vez, possui como fato gerador a prestação de serviços, por empresa ou profissional autônomo, com ou sem estabelecimento fixo, de serviços de qualquer natureza, definidos em Lei Complementar nacional, desde que não estejam compreendidos na competência dos Estados (BRITO & DIAS, 2016). Tristão (2003, p. 89) afirma que “com o processo de urbanização o setor de serviços cresceu propiciando uma considerável base econômica para a arrecadação deste tipo de tributo”.

As alíquotas para a cobrança do ISSQN são estabelecidas pelos próprios municípios, cabendo a este também, uma eficiente fiscalização no processo de recolhimento deste imposto, que por muitas das vezes, acaba sendo sonegado.

Conforme Tristão (2003) há por fim, os tributos de natureza comum, que são as taxas e contribuições de melhoria que os municípios podem instituir e cobrar. União e Estados também podem fazê-los.

### 3 | MÉTODO DE PESQUISA

Conforme Gil (2010, p. 17), conceitua-se pesquisa todo o “procedimento formal e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. O objetivo principal da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”. Desta forma, quanto a natureza da pesquisa, esta se classifica como aplicada, uma vez que se torna motiva pela necessidade de resolver problemas concretos e possui finalidade prática (VERGARA, 2000).

Neste contexto, Beuren (2006) classifica em três as tipologias de delineamento aplicados na área das ciências sociais aplicadas, que são: quanto aos objetivos; quanto aos seus procedimentos; e quanto à abordagem.

No que tange aos objetivos, a presente pesquisa enquadra-se como descritiva, que visa à identificação, registro e análise das características, fatores ou variáveis que se relacionam com o fenômeno ou processo, que ao final do levantamento será realizado uma análise das diversas variáveis envolvidas, para uma posterior avaliação dos efeitos apresentados. (GIL, 2010). Além disso, se torna *ex post facto*, pois se refere a eventos já ocorridos entre os anos de 2012 a 2016.

Quanto aos procedimentos, a pesquisa classifica-se como pesquisa documental. Gil (2010) relata que pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser relacionados de acordo com os objetivos da pesquisa. O estudo enquadra-se também, como uma pesquisa bibliográfica, uma vez que o levantamento bibliográfico se dá por meio de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos (GIL, 2010).

No aspecto da abordagem do problema, se faz quantitativa, uma vez que é usada para medir e quantificar os resultados da investigação, e caracteriza-se pelo emprego de instrumentos estatísticos, tanto na coleta quanto no tratamento dos dados (RICHARDSON et al. 2007).

O universo da pesquisa delimita-se no estudo dos tributos de origem própria do município de Miracema, localizado no noroeste do estado do Rio de Janeiro, no período de 2012 a 2016, que avaliará a arrecadação dos impostos e taxas de maior relevância para a receita do município. Para tanto, foi realizado um levantamento dos valores arrecadados por fonte da receita, dos tributos analisados, individualmente,

junto ao setor de contabilidade, pertencentes à Secretária Municipal de Fazenda. Na Seção de fiscalização tributária, foi realizada também a busca de dados pertinentes à matéria fiscal, que pudessem auxiliar na análise da evolução da receita, como por exemplo, o número de cadastros imobiliários e mobiliário ativos no município.

#### 4 | ANÁLISE DOS RESULTADOS

A receita tributária municipal (própria) é formada pelo IPTU, ISSQN, ITBI e tributos de natureza comum, constituídos por taxas e contribuições de melhorias. Desta forma, para se analisar a evolução da arrecadação do município de Miracema-RJ, no período de 2012 a 2016, optou-se pela análise isolada dos tributos, de forma a se identificar a importância de cada um, e de que forma as ações da gestão fiscal os impactaram.

De posse dos dados fornecidos pela Secretaria Municipal de Fazenda (SEFAZ), foi realizado o levantamento anual dos ingressos individuais de cada fonte da receita tributária, como se observa na tabela 1.

ARRECAÇÃO DA RECEITA PRÓPRIA DO MUNICÍPIO DE MIRACEMA/RJ					
Tributos	2012	2013	2014	2015	2016
<b>IPTU</b>	719.753,86	750.134,86	851.776,87	772.693,87	1.165.306,13
<b>ITBI</b>	132.290,16	155.034,70	176.225,69	232.975,77	196.612,58
<b>ISSQN</b>	518.211,54	664.276,26	1.012.400,72	1.457.169,53	1.455.507,51
<b>TAXAS</b>	263.909,37	199.227,08	314.532,97	443.452,32	422.620,64

Tabela 1. Valores arrecadados por fonte da receita no período de 2012 a 2016

Fonte: Elaborado pela autora com base em dados fornecidos pela SEFAZ de Miracema, RJ (2017).

Percebe-se que o imposto que apresentou maior relevância dentre os tributos arrecadados foi o Imposto Sobre Serviço de Qualquer Natureza, com sua arrecadação representando 42,91% da receita tributária média no período analisado. Em seguida, destaca-se o Imposto sobre a propriedade predial e territorial urbana (IPTU), com arrecadação correspondente a 35,78% da receita própria. Com percentuais menos expressivos, aparecem as Taxas, instituídas pelo município, com 13,81%, e o Imposto sobre a transmissão onerosa *Inter Vivos* de bens imóveis e direitos a ele relativos (ITBI), com 7,50% de representatividade sobre a receita tributária média de 2012 a 2016.

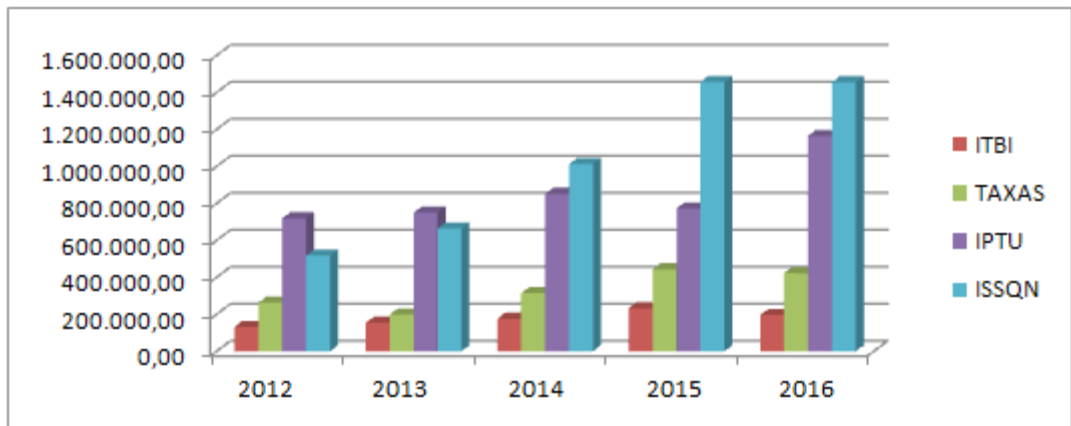


Figura 1. Evolução da Receita Tributária arrecadada no município de Miracema/RJ, no quinquênio, 2012-2016.

Fonte: Elaborado pela autora com base em dados fornecidos pela SEFAZ de Miracema, RJ (2017).

O IPTU, que até 2013 era tido como a maior fonte de receita própria municipal, conforme apurado na figura 1, a partir do ano de 2014 é superado pela arrecadação do ISSQN. Embora apresente crescimento de 13,55% no ano de 2014, em relação ao ano anterior, retrata um aumento expressivo apenas no ano de 2016, impactado pela ocorrência de um recadastramento imobiliário, realizado pela gestão através de empresa independente, e revisão da planta genérica de valores, que determina de modo mais eficiente o valor venal do imóvel e consequentemente a base de cálculo do IPTU, impactando, desta forma, no montante arrecadado (TRISTÃO, 2003). Conforme dados obtidos na seção de fiscalização tributária, pertencente à Secretaria de Fazenda, foram lançados no total, 1.539 novos cadastros imobiliários.

O ISSQN, por sua vez, já no ano de 2014, apresenta um aumento de 52,41% em relação ao ano anterior. Tal fato se dá, devido a duas importantes ações voltadas para a gestão fiscal do município: a aprovação pela Câmara Legislativa, do Novo Código Tributário Municipal, através da lei nº 1.453/2013, que proporcionou relevante atualização das alíquotas aplicáveis na incidência deste imposto; e a implantação da Nota Fiscal Eletrônica (Nf-e), que substituiu a comprovação de prestação de serviços entre as partes, até então realizadas em documentos fiscais emitidos em papel, e que agora, passa a ser realizada de forma digital. Tal feito proporciona como benefício uma melhoria no processo de controle fiscal, e diminuição da sonegação, provocando desta forma, aumento da arrecadação (BRASIL, 2017).

No tocante às Taxas municipais, são regulamentadas através do CTN Municipal, a instituição e cobrança das taxas: 1) decorrentes do exercício do poder de polícia, dentre as quais se destacam a de Licença e Funcionamento de comércio e indústria, e Aprovação de Projetos de Construção; e das taxas 2) decorrentes da utilização efetiva ou potencial de bens ou serviços públicos, onde se sobressaem as taxas de coleta de lixo e de limpeza pública. Embora tenha apresentado valores arrecadados não tão expressivos entre os anos de 2012 e 2013, notou-se um aumento significativo

a partir do ano de 2014, chegando a um crescimento de 57,88% em relação ao ano anterior. A isto, deve-se também, o fato do município, neste exercício, já operar com sua legislação tributária atualizada, através da lei de nº 1.453/2013, que renovou a base de cálculo para a cobrança deste tributo.

O Imposto sobre a transmissão onerosa *Inter Vivos* de bens imóveis e direitos a ele relativos (ITBI), representou a receita de menor relevância no período analisado. Conforme se observa na tabela 2, embora tenha alcançado um aumento percentual de 32,20% entre os anos de 2014 e 2015, em 2016 sua arrecadação atinge uma queda de -15,61% em relação ao ano anterior.

VARIACAO ANUAL DA ARRECADACAO EM MIRACEMA/RJ - VALORES EM %				
	2012/ 2013	2013/ 2014	2014/ 2015	2015/ 2016
<b>Tributos</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>IPTU</b>	4,22%	13,55%	-9,28%	50,81%
<b>ITBI</b>	17,19%	13,67%	32,20%	-15,61%
<b>ISSQN</b>	28,19%	52,41%	43,93%	-0,11%
<b>TAXAS</b>	-24,51%	57,88%	40,99%	-4,70%

Tabela 2. Variação anual da arrecadação em Miracema/RJ

Fonte: Elaborado pela autora com base em dados fornecidos pela SEFAZ de Miracema, RJ (2017).

## 5 | CONCLUSÕES

Quanto ao objetivo geral deste trabalho, que se preocupou em realizar um estudo sobre o desenvolvimento da arrecadação de tributos próprios no município de Miracema, localizado na região noroeste do estado do Rio de Janeiro, no período de 2012 a 2016, concluiu-se que apesar de grandes oscilações, houve aumento significativo da receita dos principais tributos arrecadados, sendo apontados como de maior representatividade o ISSQN e o IPTU, que juntos, constituíram 78,69% da arrecadação total no período analisado.

Aos objetivos específicos propostos, constatou-se que em conjunto com ISSQN e o IPTU, atuam na arrecadação própria do município o Imposto sobre a transmissão onerosa *Inter Vivos* de bens imóveis e direitos a ele relativos (ITBI) e as taxas decorrentes do exercício do poder de polícia e de utilização efetiva ou potencial de bens ou serviços públicos, sendo estas, o tributo que, entre os demais, apresentou o maior índice de variação anual na arrecadação, representando um aumento de 57,88% entre os anos de 2013 e 2014.

Referente às ações governamentais voltadas para a área da gestão fiscal ocorridas no período estudado, ressalta-se que a Prefeitura Municipal de Miracema, entre os anos de 2013 a 2016, implementou medidas que contribuiriam para o aperfeiçoamento dos instrumentos de arrecadação. Entre elas destacaram-se a atualização do Código Tributário Municipal, através da Lei de nº 1.453/2013; a



implantação da Nota Fiscal Eletrônica (NF-e), no ano de 2014, de importância elevada no processo de gestão do ISSQN; a atualização da Planta Genérica de Valores, que impactou a arrecadação do IPTU; e a realização do recadastramento imobiliário, no ano de 2015, que além de ter proporcionado a inserção de novos cadastros na base de dados do município, propiciou a manutenção dos cadastros já existentes. Todas estas ações impactaram de forma direta a arrecadação dos tributos para os quais foram voltadas.

Em resposta ao problema de pesquisa apresentado sobre como ocorreu a evolução da arrecadação da receita pública tributária municipal no período analisado, identificou-se que nenhum dos tributos analisados obteve crescimento contínuo. O destaque foi para o exercício de 2014, que fez-se o único em que não se registrou percentual de variação anual negativo. A arrecadação no exercício do ano de 2016, no entanto, foi a que mais apresentou índices de variação anual negativos. Dos tributos analisados neste período, o IPTU foi o único que retratou índice positivo.

Como limitação ao estudo, tem-se que não foi realizada a análise dos ingressos dos créditos tributários inscritos, pelo município, em dívida ativa. Desta forma, não se analisou as possíveis ações da gestão, para a recuperação desta receita, como por exemplo, a instituição de programas de Recuperação Fiscal. A cerca de novas proposições de trabalhos relacionados ao tema, sugere-se a realização de um estudo qualitativo, a respeito de que forma a capacidade de governabilidade do gestor, pode ter influência sobre os contribuintes no processo de arrecadação da receita tributária.

## REFERÊNCIAS

ANSELMO, João Luís. **Tributo municipal**. Série Educação Fiscal para a Cidadania. Fundação Prefeito Faria Lima. Centro de Estudos e Pesquisas de Administração Municipal. São Paulo: Cepam, 2013.

BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília. 1988.

\_\_\_\_\_. Código Tributário Nacional: Lei nº 5.172, de 25 de Outubro de 1966. **Dispõe sobre o Sistema Tributário Nacional e institui normas gerais de direito tributário aplicáveis à União, Estados e Municípios**.

\_\_\_\_\_. Lei de Responsabilidade Fiscal: lei complementar nº 101, de 4 de maio de 2000.

\_\_\_\_\_. Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964. **Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal**. Brasília, 23 mar. 1964.

\_\_\_\_\_. Ministério da Fazenda. Secretaria do Tesouro Nacional. **Receitas públicas : manual de procedimentos : aplicado à União, Estados, Distrito Federal e Municípios / Ministério da Fazenda, Secretaria do Tesouro Nacional** – Brasília : Secretaria do Tesouro Nacional,

Coordenação-Geral de Contabilidade, 2004.

\_\_\_\_\_. Portaria STN nº 219 de 29/04/2004. Aprova a 1ª edição do Manual de Procedimentos da Receita Pública.

\_\_\_\_\_. **Portal da Nota Fiscal Eletrônica**. 2017. Disponível em: <https://www.nfe.fazenda.gov.br/portal/principal.aspx>. Acesso em: 15/08/2017

BRITO, Horlânia de Sousa; DIAS, Ricjardeson Rocha. O Comportamento Da Receita Pública Municipal: Um Estudo De Caso No Município De Parnaíba-Pi. **Revista de Gestão e Contabilidade da UFPI**, v. 3, n. 1, 2016.

CARVALHO, Deusvaldo. **Orçamento e Contabilidade Pública**: teoria, prática e mais de 800 exercícios. 5.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CGE/PIAUÍ. Controladoria Geral do Estado do Piauí -. **Manual do Gestor Público**: orientações técnicas e procedimentos administrativos e financeiros. 2ª ed. Teresina, 2007. 300 p.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010

HENRIQUE, Marco Antonio; KAMIMURA, Quésia Postigo; RICCI, Fábio. Tributação municipal e incentivos fiscais: um estudo de caso em São José dos Campos e Taubaté SP. **Revista da FAE**, v. 14, n. 2, p. 180-192, 2016.

PEREIRA, J. A. M. **Finanças Públicas Municipais**: relação de dependência entre receita transferida e receita própria dos municípios do estado do rio grande do sul. Período 1989-1998. Atividade acadêmica. Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Ijuí, RS, 2002.

RICHARDSON et al. Pesquisa social: métodos e técnicas. 3. ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas, 2007.

TRISTÃO, J. A. M. **A Administração Tributária dos Municípios Brasileiros**: uma avaliação do desempenho da arrecadação. São Paulo: EAESP/FGV, 2003, 172 p. (Tese de doutorado apresentada ao Curso de Pós - Graduação da EAESP/FGV).

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. São Paulo: Atlas, 2000. 92 p.

VILLELA, Luiz. Sistema Tributario y Relaciones Financieras Intergubernamentales: La Experiencia Brasileña. In: **Planeacion & Desarrollo**. Bogota, 1993.

## TRANSPORTE HIDROVIÁRIO NA AMAZÔNIA: O DESENVOLVIMENTO REGIONAL ATRAVÉS DO PORTO PÚBLICO DE PORTO VELHO

**Artur Virgílio Simpson Martins**

(Instituto Federal de Rondônia) Porto Velho/RO

**Carlo Filipe Evangelista Raimundo**

(Instituto Federal de Rondônia) Porto Velho/RO

**Gilberto Laske**

(Instituto Federal de Rondônia) Porto Velho/RO

**Daiana Cavalcante Gomes**

(Instituto Federal de Rondônia) Porto Velho/RO

**Samuel dos Santos Junio**

(Instituto Federal de Rondônia) Porto Velho/RO

**RESUMO:** Desde o surgimento do município de Porto Velho o Porto Graneleiro, hoje Sociedade de Porto Hidrovias do Estado de Rondônia - SOPH já contribuía para o desenvolvimento local, recebendo barcos e navios a vapor que realizavam o traslado de alimentos, pessoas e afins quando ainda não existiam as rodovias. O presente estudo visa tornar público a contribuição do porto para o desenvolvimento local e identificar os mecanismos utilizados para o transporte de navegação de interior, e, quais as máquinas envolvidas na realização destas atividades. Para tanto foi realizada uma pesquisa de campo, com visita técnica à unidade e entrevistas estruturadas através de questionários, e, levantamento bibliográfico de documentos e estudos relacionados ao porto. Portanto evidencia-se que os equipamentos presentes no porto suprem a demanda

das cargas trazidas pelos caminhões para escoamento através do rio Madeira ou o armazenamento nos silos.

**PALAVRAS-CHAVE:** Rio Madeira, Porto de Porto Velho, Navegação Interior.

**ABSTRACT:** Since the emergence of the municipality of Porto Velho the Port Grain, today Society of Port waterways of the state of Rondônia - SOPH has contributed to local development, getting boats and ships to steam that carried out the translation of food, people and the like when there were no roads. The present study aims to make public the contribution of the port for the local development and identify the mechanisms used for the transport of navigating inside, and, what machines involved in carrying out these activities. To this end we conducted a survey of the field, with technical visits to the unit and structured interviews using questionnaires, and bibliographical survey of documents and studies related to the harbor. Therefore it is evident that the equipment present in the harbor supplying the demand of cargo brought in by trucks to flow through the Madeira River or storage in silos.

**KEYWORDS:** Madeira river, port of Porto Velho, Inland Waterways.

## 1 | INTRODUÇÃO

O rio Madeira, que segundo o portal Ambiente Brasil, tem extensão de 3.240 km, é um dos principais afluentes da margem direita do rio Amazonas, está localizado o porto de Porto Velho, sendo portanto uma importante via de escoamento de graneis sólidos agrícolas até os portos de Santarém, Itacoatiara, e, Manaus. Não há uma data exata da criação do porto, mas desde o século XVIII propiciou o desenvolvimento regional dessa região, com o transporte de alimentos, de pessoas, transporte da borracha extraída na região, e, usado pelos militares para descarga de materiais usados na construção da Estrada de Ferro Madeira Mamoré.

No ano de 1982 com a Criação do Estado de Rondônia as instalações do porto se encontravam sob a responsabilidade da Administração do Porto de Manaus sendo, sendo somente constituída no ano de 1985 a Administração do Porto de Porto Velho, e desde o convênio nº 6, de 12/11/97, o porto passou a ser administrado pela Sociedade de Portos e Hidrovias de Rondônia - SOPH, por delegação ao estado de Rondônia. A navegação interior através do rio Madeira é uma importante via de escoamento para a produção agrícola do estado de Rondônia e do noroeste do Mato Grosso conforme aponta o portal de notícias Agroeste (2011). O acesso terrestre ao porto pelos caminhões acontece através de trechos urbanos das rodovias BR-364 e BR-319, conforme o Plano Mestre (ANTAQ, 2014. Pág.22). No porto circulam mais de 200 caminhões diariamente, transportando os mais variados tipos de cargas: soja, milho, cimento, carnes, fertilizantes, alimentos perecíveis e não perecíveis, contêineres, automóveis e cargas gerais (Diário da Amazônia, 2015). A figura abaixo nos demonstra:

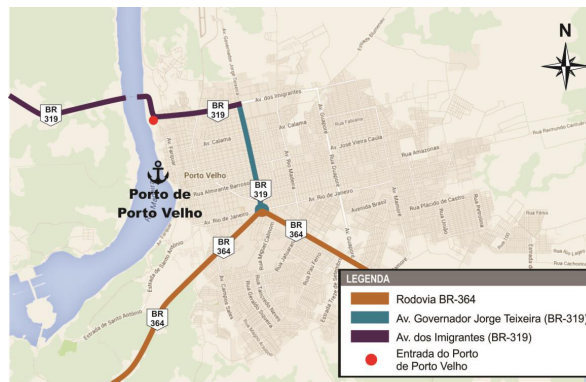


Figura 01. Acessos ao entorno portuário de Porto Velho

Fonte: Google Maps; Adaptado por LabTrans (ANTAQ, 2014. Pág.22)

Conforme o Portal Brasil, a produção nacional de grãos da safra 2015/2016 deve chegar a 210,3 milhões de toneladas, com destaque para a produção de soja, que deverá atingir 101,2 milhões de toneladas, em virtude aos ganhos de área de 3,6% e de produtividade de 1,5%. Com 1.060 km de extensão navegável (SANTOS, 2013), a hidrovia do rio Madeira tem início em Porto Velho, capital de Rondônia e termino no Porto de Itacoatiara no rio Amazonas.

No portal Infoportos evidencia-se que o porto público de Porto Velho é um importante exportador da região Norte com movimentação anual de 2.436.440 toneladas, pode-se notar na figura que segue:

Sentido	Importação/ Desembarque	Exportação/ Embarque	Não Identificado
Movimentação (t)	109.776	2.326.664	0
Principais países	Brasil	Brasil e Peru	-

Figura 01. Movimentação de cargas no Porto de Porto Velho (2015)

Fonte: InfoPortos (2015).

Os principais produtos transportados pelo porto são os grãos, sementes e frutos oleaginosos que correspondem a 57%. Podemos verificar na próxima figura:

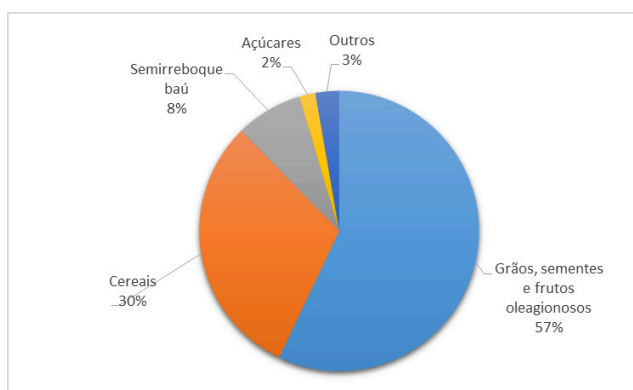


Figura 02. Principais produtos transportados pelo porto de Porto Velho

Fonte: InfoPortos (2015).

Com a crescente demanda da exportação de grãos os produtores buscaram meios para escoarem a produção e suprir a demanda, e dentre eles se encontra o transporte de navegação interior. Esse transporte recebe esse nome por acontecer em grandes rios do interior do país ou em países vizinhos, que apresentem capacidade para navegação de balsas e barcos capazes de transportar um grande volume de carga. Conforme SCHUINDT (2016), o porto tem registrado em média a movimentação de 300 mil toneladas de cargas/mês e com capacidade de até cinco milhões de toneladas/ano, e conforme (TKU, 2014), corresponde a 30% do transporte interior brasileiro, como se pode notar na figura abaixo:

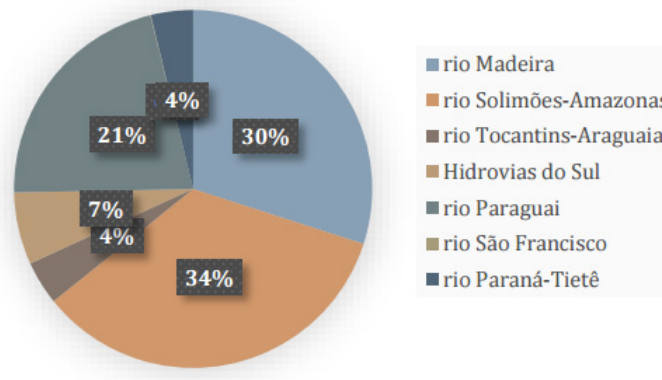


Figura 03. Principais corredores hidroviários brasileiros.

Fonte: TKU da navegação interior e de cabotagem – 2014.

## 2 | CONTEXTO HISTÓRICO

O Porto localizado no município de Porto Velho, capital do estado de Rondônia, foi responsável pelo desenvolvimento dessa região. Segundo informa o portal do IBGE, desde o século XVIII quando o então Imperador Pedro II assinou o Decreto-lei n.º 5.024, que autorizava os navios mercantes de todas as nações a navegarem o rio Madeira o porto já existia. Por volta de 1907 durante a construção da Estrada de Ferro Madeira Mamoré, o abastecimento local e da região se dava através de navios à vapor e barcos. O porto era usado para descarregar materiais para a obra, sendo mais tarde o ponto inicial da construção da ferrovia e tornou-se o fundador da cidade, Porto Velho.

Segundo o Portal da Antaq, a construção do porto iniciou no ano de 1973, pelo Departamento Nacional de Portos e Vias Navegáveis do Ministério dos Transportes em vista a substituição de antigas rampas implantadas pela Estrada de Ferro Madeira Mamoré no ano de 1920. No ano de 1976 a Empresa de Portos do Brasil S.A. – Portobras deu segmento às obras que possibilitou a execução de um terminal para operações Ro-ro. Conforme citado no Portal da Antaq, no ano de 1982 com a Criação do Estado as instalações do porto se encontravam sob a responsabilidade da Administração do Porto de Manaus sendo, somente no ano de 1985 foi constituída a Administração do Porto de Porto Velho, e desde o convênio nº 6, de 12/11/97, o porto passou a ser administrado pela Sociedade de Portos e Hidrovias de Rondônia - SOPH, por delegação ao estado de Rondônia. Conforme informa o Portal do Governo do Estado de Rondônia a SOPH foi criada em 14 de julho de 1997, através da Lei nº. 729 que assevera no art. 1º:

Fica criada a Sociedade de Portos e Hidrovias do Governo do Estado de Rondônia SOPH, empresa pública, vinculada à Casa Civil da Governadoria, com jurisdição em todo o Estado de Rondônia, com personalidade jurídica de direito privado, autonomia administrativa, técnica, patrimonial e financeira, que terá por finalidades desenvolver a rede hidroviária interior e a infra estrutura portuária no Estado de Rondônia.

De acordo com a Secretaria de Portos - SEP, da Presidência da República, as novas perspectivas para o setor portuário atuam com aumento expressivo no fluxo de



mercadorias nos portos (acima de 10% ao ano), portanto coube ao Governo revisar o planejamento do setor. Assim a Autoridade Portuária era responsável pela elaboração individualizada do planejamento do respectivo porto, contudo, sem garantir que esse planejamento estivesse integrado a uma programação nacional de investimentos.

Com a criação da LEI Nº 12.815/13, art. 1º, que “regula a exploração pela União, direta ou indiretamente, dos portos e instalações portuárias e as atividades desempenhadas pelos operadores portuários”, coube à SEP a missão de elaborar o planejamento setorial em conformidade com as políticas e diretrizes de logística integrada, abrangendo tanto acessos portuários quanto infraestrutura e desenvolvimento urbano.

Em iniciativa a essa realidade, segundo informa (Sumários Executivos do Plano Mestre - SEPM, 2012. Pág.16), o governo iniciou no ano de 2012, estudos chamados Plano Mestre em todos os portos nacionais, buscando alternativas que pudessem ser usadas para garantir uma melhora da gestão e expansão dos portos, em Porto Velho o Plano Mestre foi realizado no ano de 2014.

### 3 | DISCUSSÃO

Conforme descreve o informativo InfoPortos (ANTAQ, 2015), o porto Velho está localizado na margem direita do Rio Madeira, em Porto Velho. Além do porto público há outros diversos terminais privados que compõe o sistema portuário.

O porto público de Porto Velho conforme elucida o Plano Mestre – P.M. (ANTAQ, 2014. Pág.09) apresenta na infraestrutura de Cais e Acostagem: o cais flutuante, as rampas Roll-on/Roll-off (Ro-Ro), e, o pátio das guas. A armazenagem dispõe de três armazéns, cinco pátios descobertos (Rampas, Gruas, Apoio ao motorista, Hermasa, e, depósito de contêineres); e as instalações do Complexo Hermasa com 40.000m<sup>2</sup>, contendo quatro silos verticais com capacidade de 10.000t cada, são usados para estocar soja em grãos e milho.

Os equipamentos portuários que estão citados no P.M. são: três guindastes tipo grua, rampas Charriot, carregador de navios usado para a movimentação dos grãos dos caminhões à balsa, e, o Mobile Harbor Crane (MHC) usado para a movimentação de cargas delicadas, como os insumos agrícolas. Ainda citados pelo P.M. (ANTAQ, 2014. Pág. 10) estão os equipamentos operacionais usados para a movimentação no pátio e que pertencem à Sociedade de Portos e Hidrovias do Estado de Rondônia (SOPH), que são: uma Pá carregadeira New Holland W160 2,5m<sup>3</sup>, uma Pá carregadeira Caterpillar 9.30 2,5m<sup>3</sup>, um Trator Skider, duas Empilhadeiras 7t, duas Empilhadeiras 4,5t, e, uma Empilhadeira 5t.

## 4 | A HIDROVIA DO MADEIRA

O Porto de Porto Velho está entre os principais portos do Brasil sendo a principal via de escoamento da produção entre Manaus e o Centro-Oeste (SANTOS, 2013). Com 1.060 km de extensão navegável, a Hidrovia do Rio Madeira tem início em Porto Velho, capital de Rondônia e término no Porto de Itacoatiara no Rio Amazonas.

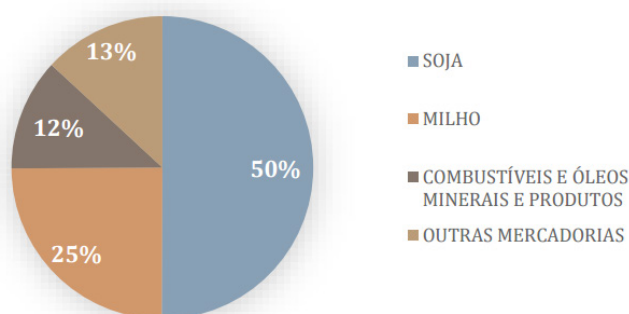


Figura 04. Distribuição percentual do TKU por grupo de mercadoria no rio Madeira – 2014.

Fonte: TKU da navegação interior e de cabotagem – 2014.

O Portal Ambiente Brasil informa que rio Madeira tem extensão de 3.240 Km, é um afluente notável do rio Amazonas. Pode ser navegável de sua foz até a cabeceira de Santo Antônio na divisa com os estados do Amazonas e Mato Grosso. Segundo o Portal Portogente, a hidrovia do Madeira possui 1.060 km de extensão navegável, tem início em Porto Velho e término no Porto de Itacoatiara no Rio Amazonas.

Tem uma largura média de 1.000 metros e por isso permite a navegação de comboios de empurra, rebocador atrás, composto por até 20 barcaças de 2.000 toneladas cada uma no período das cheias, de fevereiro a maio. No período das águas baixas, de julho a outubro os comboios são menores formado por 9 barcaças. As profundidades do rio Madeira variam de 2,5 m a 17,5 m devido ao regime de águas que interfere bastante na escolha das estruturas de acostagem no porto (ANTAQ, 2014. P. 1).

## 5 | CONCLUSÕES

O Plano Mestre do Porto de Porto Velho evidencia que a movimentação de cargas sempre ocorre de ou para embarcações da navegação interior, predominando o transporte de grânéis sólidos embarcados em comboios de barcaças graneleiras com destino ao TUP Hermasa em Itacoatiara (AM), para posterior transferência a navios de longo curso. Localiza-se no porto o TUP Cargill, onde são embarca-se relevantes quantidades de soja e milho destinados a mesma empresa no porto de Santarém (PA), e, aos navios.

O Portal do Governo através da autora Schuindt (2015), informa que no ano de 2015 o porto de Porto Velho completou 30 anos de funcionamento do Cais flutuante, e, desde o ano de 1995 realiza o transporte de grãos pela hidrovía do Madeira via porto de Itacoatiara (AM), com destino ao Japão, Holanda e outros mercados. A autora Nascimento (2015) explicita que o porto possui localidade estratégica e tem se destacado no escoamento de produções regionais e nacionais, pois apresenta vantagens e tem atraído novos importadores e exportadores.

O autor Castro (2011) afirma que a redução do custo do transporte da soja do cerrado do Mato Grosso, desde a origem até os principais mercados consumidores, está sendo cerca de 40% em relação à exportação da mesma produção a partir do Porto de Paranaguá, PR.

Por fim, concluímos que o porto representa desenvolvimento e inovação para o estado de Rondônia, com capacidade de suprir a necessidade gerada pela alta rotatividade de caminhões diariamente, sendo capaz de escoar toda a produção do Estado, e do noroeste do Mato Grosso, além de possuir estruturas adaptáveis aos diferentes níveis que o rio Madeira possa atingir durante o ano, sem interromper o fluxo do transporte.

## REFERÊNCIAS

Agroeste. Notícias de Mercado. **Do silo até o exterior:** conheça a rota da soja que vem do Norte do país. 2011. Disponível em: <<http://www.agroeste.com.br/noticia/18/do-silo-ate-o-externo-conheca-a-rota-da-soja-que-vem-do-norte-do-pais>>. Acesso em: julho de 2016.

BONATO, Gustavo. <http://www.brasil247.com/pt/247/agro/140937/A-soja-mais-competitiva-do-Brasil-abre-caminhos-pelo-Norte.htm>

Ambiente Brasil. Ambiente Amazônia. Principais Afluentes do Rio Amazonas. Disponível em: <[http://ambientes.ambientebrasil.com.br/amazonia/bacia\\_do\\_rio\\_amazonas/principais\\_afluentes\\_do\\_rio\\_amazonas.html](http://ambientes.ambientebrasil.com.br/amazonia/bacia_do_rio_amazonas/principais_afluentes_do_rio_amazonas.html)>. Acesso em: julho de 2016.

BRASIL. Antaq. Porto de Porto Velho. Disponível em: <<http://www.antaq.gov.br/Portal/pdf/Portos/PortoVelho.pdf>>. Acesso em: julho 2016.

BRASIL. IBGE. Cidades. Rondônia. Porto Velho. Disponível em: <<http://cidades.ibge.gov.br/painel/historico.php?codmun=110020>>. Acesso em: julho de 2016.

Saiba Mais: 100 Anos de Porto Velho. Santo Antônio Energia. 2104. Disponível em: <[http://www.santoantonioenergia.com.br/wp-content/uploads/2014/10/cartilha\\_100anos\\_ok\\_visual.pdf](http://www.santoantonioenergia.com.br/wp-content/uploads/2014/10/cartilha_100anos_ok_visual.pdf)>. Acesso em: julho de 2016.

SCHUINDT, Rafaela. Porto público disponibiliza áreas para contratos de uso temporário em Porto Velho. Portogente. Notícias Corporativas. 2015. Disponível em: <<https://portogente.com.br/noticias-corporativas/90051-Porto%20p%C3%ABblico%20disponibiliza%20%C3%A1reas%20para%20contratos%20de%20uso%20tempor%C3%A1rio%20em%20Porto%20Velho>>. Acesso em: julho de 2016.

SANTOS, Silvio dos. A Hidrovía do Rio Madeira. Portogente. Artigos. 2013. Disponível em: <<https://portogente.com.br/artigos/71184-a-hidrovia-do-rio-madeira>>. Acesso em: julho de 2016.

Infoportos. O Porto de Porto Velho. Disponível em: <<http://www.infoportos.com.br/#!/porto-de-porto-velho/m8lt6>>. Acesso em: julho de 2016.

BRASIL. ANTAQ. Porto de Porto Velho. Disponível em: <<http://www.antaq.gov.br/Portal/pdf/Portos/PortoVelho.pdf>>. Acesso em: julho de 2016.

BRASIL. Governo de Rondônia. Prefeitura de Porto Velho. Porto Velho. 2016. Disponível em: <<http://www.portovelho.ro.gov.br/porto-velho>>. Acesso em: Julho de 2016.

BRASIL. ANTAQ. Principais Portos. 2016. Disponível em: <[http://www.antaq.gov.br/portal/Portos\\_PrincipaisPortos.asp](http://www.antaq.gov.br/portal/Portos_PrincipaisPortos.asp)>. Acesso em: julho de 2016.

BRASIL. Governo do Estado de Rondônia. SOPH. Porto de Porto Velho. Disponível em: <<http://www.antaq.gov.br/portal/pdf/Portos/2012/PortoVelho.pdf>>. Acesso em: julho de 2016.

BRASIL. ANTAQ. Estatísticas da Navegação Interior. Disponível em: <[http://www.antaq.gov.br/Portal/Estatisticas\\_NavInterior.asp](http://www.antaq.gov.br/Portal/Estatisticas_NavInterior.asp)>. Acesso em: julho de 2016.

BRASIL. ANTAQ. Índice de Satisfação Global. Disponível em: <<http://200.198.217.203/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=Painel%2FANTAQ%20-%20Anu%C3%A1rio%202014%20-%20v0.9.3.qvw&host=QVS%40graneleiro&anonymous=true&sheet=SH100>>. Acesso em: julho de 2016.

BRASIL. ANTAQ. Superintendência de Desempenho, Desenvolvimento e Sustentabilidade – SDS. Gerência de Desenvolvimento e Estudos – GDE. TKU da navegação interior e de cabotagem – 2014. Disponível em: <[http://www.antaq.gov.br/Portal/pdf/EstatisticaNavInterior/Transporte\\_de\\_Cargas\\_Hidrovias\\_Brasileiras\\_2015TKU.pdf](http://www.antaq.gov.br/Portal/pdf/EstatisticaNavInterior/Transporte_de_Cargas_Hidrovias_Brasileiras_2015TKU.pdf)>. Acesso em: julho de 2016.

BRASIL. ANTAQ. Transporte Fluvial na Amazônia. Seminário Internacional sobre Hidrovias. 2007. Disponível em: <<http://www.antaq.gov.br/portal/pdf/palestras/palestrabertolini.pdf>>. Acesso em: julho de 2016.

BRASIL. Portal Brasil. Economia e Emprego. **Produção de grãos deve chegar a 210,3 milhões de toneladas.** Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2016/03/producao-de-graos-deve-chegar-a-210-3-milhoes-de-toneladas>>. Acesso em: julho de 2016.

Diário da Amazônia. **Cresce movimentação de cargas no porto da Soph.** 2015. Disponível em: <<http://diariodaamazonia.net/cresce-movimentacao-de-cargas-no-porto-da-soph/>>. Acesso em: julho de 2016.

## USO DA FERRAMENTA PDCA PARA CONTROLE DE ESTOQUE DE MATERIAIS EM UMA CLÍNICA ODONTOLÓGICA

### **Mariangela Catelani Souza**

União das Faculdades dos Grandes Lagos -  
Unilago

São José do Rio Preto - SP

### **Aniele Bernardes dos Santos**

União das Faculdades dos Grandes Lagos -  
Unilago

São José do Rio Preto - SP

### **Bruna Grassetti Fonseca**

União das Faculdades dos Grandes Lagos -  
Unilago

São José do Rio Preto - SP

### **Elizangela Cristina Begido Caldeira**

União das Faculdades dos Grandes Lagos -  
Unilago

São José do Rio Preto - SP

### **Anderson Gustavo Penachiotti**

União das Faculdades dos Grandes Lagos -  
Unilago

São José do Rio Preto - SP

**RESUMO:** Acrescente importância da qualidade teve início na indústria fabril e se desenvolveu até atingir o setor de prestação de serviços. O ciclo PDCA, se bem implementado, auxilia na elaboração de projetos que visam a qualidade e ser usado em determinadas linhas de produção ou uma inovação em procedimentos internos da empresa. Tal comprovação dá o tom a

atual competitividade existente no mercado odontológico, que é bastante pressionado pela globalização. O PDCA foca na melhoria contínua e pode ser utilizado como um recurso estratégico pela gestão de uma organização, visando o funcionamento dos processos vigentes. E deve-se utilizá-lo obedecendo às regras de cada uma de suas fases, pois quando é aplicado com planejamento e estabelecimento de metas e segue seu fluxo pode ser considerado um aliado para alcance de objetivos da empresa. As clínicas odontológicas que visam aperfeiçoar seu desempenho, para uma melhor gestão de desempenho de seus processos, devem introduzir novos tratamentos ao seu sistema de gestão. Dessa forma, a utilização de uma ferramenta da gestão de qualidade total é fundamental para melhorar processos administrativos internos e a ferramenta PDCA pode ser essencial nesse sentido, pois a clínica odontológica estudada apresenta problemas em sua administração de recursos, principalmente a gestão de estoque de materiais utilizados em processos da clínica. Nesse contexto, o presente artigo objetiva analisar como a ferramenta da qualidade PDCA, pode auxiliar no controle da movimentação do estoque no que diz respeito ao fluxo de entrada, estocagem e saída dos materiais, reduzindo os custos e desperdícios.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão da Qualidade,

**ABSTRACT:** The growing importance of quality started in the manufacturing industry and developed until reaching the service sector. The PDCA cycle, if implemented well, helps in the elaboration of projects that aim at the quality and to be used in certain production lines or an innovation in internal procedures of the company. Such evidence sets the tone for the current competitiveness in the dental market, which is under great pressure from globalization. The PDCA focuses on continuous improvement and can be used as a strategic resource for the management of an organization, aiming at the functioning of the current processes. And it must be used according to the rules of each of its phases, because when applied with planning and setting goals and following its flow can be considered an ally to reach the company's goals. Dental clinics that aim to improve their performance, for better management of performance of their processes, should introduce new treatments to their management system. Thus, the use of a total quality management tool is fundamental to improve internal administrative processes and the PDCA tool may be essential in this sense, as the dental clinic studied presents problems in its management of resources, mainly material stock management used in clinical procedures. In this context, the present article aims to analyze how the PDCA quality tool can assist in the control of the movement of the stock with respect to the inflow, storage and exit of the materials, reducing costs and waste.

**KEYWORDS:** Quality Management, PDCA, Inventory Management and Dental Clinic.

## 1 | INTRODUÇÃO

A crescente importância da qualidade teve início na indústria fabril e se desenvolveu até atingir o setor de prestação de serviços. Tal comprovação dá o tom a atual competitividade existente no mercado odontológico. O setor da odontologia é pressionado pela globalização, que trouxe mudanças intensas e inconvertíveis na economia e pelo mercado que demanda diminuição de custos e ganhos de competência (SILVA, 2004). As clínicas odontológicas que visam aperfeiçoar seu desempenho devem introduzir novos tratamentos ao seu sistema de gestão, pois o mercado passa por mudanças continuamente e exige que as organizações se ajustem à essas alterações (FONSECA; MIYAKE, 2006).

Procedimentos que se fundamentam em princípios, que resultam em um desempenho de sucesso dessas organizações, precisam ser desenvolvidos e aperfeiçoados para que a disseminação de uma aplicação acertada tenha resultados positivos (FONSECA; MIYAKE, 2006). Nesse contexto, introduzir uma ferramenta da Gestão de Qualidade Total é fundamental, mesmo que seja uma organização pequena, como é o caso de uma clínica odontológica (SILVA, 2004).

O ciclo PDCA é entendido como um método que consegue identificar novos contratempos ou progressos a cada movimento, visando sempre à melhoria contínua



(FRANCISCO, 2011). Tendo em vista que a melhoria contínua é um recurso que pode ser empregado para investigar a situação presente e, a partir do resultado dessa análise inicial, apresentar possíveis soluções para os problemas encontrados, visando melhorar os resultados e delimitar uma margem de custos (HARRINGTON; KNIGHT, 2001). A clínica odontológica estudada apresenta problemas na sua gestão de estoque, portanto a utilização da ferramenta PDCA para melhor distribuição interna de materiais odontológicos é fundamental, pois os estoques formam um operante da organização e sendo assim, refletem no montante final do capital gasto pela mesma (STOCKTON, 1976). Portanto, é necessário que haja certo cuidado e atenção com os estoques para que assim consiga limitar os custos e reestruturar esse processo, que é tão importante dentro de uma organização (WANKEE, 2006).

Dessa forma o presente artigo busca responder o seguinte questionamento: como a ferramenta de qualidade PDCA pode ser útil para controlar o fluxo de entrada, estocagem e consumo/saída de estoque na distribuição interna de materiais utilizados em processos de uma clínica odontológica?

O objetivo é avaliar a importância da ferramenta PDCA para auxiliar a gestão de estoques de materiais utilizados nos processos de uma clínica odontológica, de forma planejada para controlar a movimentação do estoque visando a redução de custos e desperdícios, pois de acordo com Ballou (2006), os especialistas afirmam que quando há desperdícios nos estoques, perde-se um capital que poderia ser utilizado em outros processos da organização.

## 2 | REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 2.1 Gestão da qualidade

Apesar do conceito de qualidade ter sido desenvolvido e publicado nos Estados Unidos, os japoneses foram os primeiros que utilizaram o conceito na prática e foram eles que popularizaram a sigla TQM e hoje se tem várias definições de qualidade em nossa literatura, entre elas a definição de Campos (1992), que define o conceito como um artigo ou serviço que abrange todos os requisitos exigidos pelos clientes, tornando o seu produto de confiança, com preço acessível, ou seja, tudo aquilo requerido pelo mercado e consumidor.

As origens da administração da qualidade total tiveram início com uma ideia implantada por Armand Feigenbaum em 1957. Com o passar dos anos, o assunto foi sendo idealizado e estruturado com novas ideias e questionamentos que foram sendo introduzidos por outros autores, os chamados “gurus da qualidade”, tais como Deming, Juran, Ishikawa, Taguchi e Crosby. Cada um deles deu sua contribuição para TQM (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON; 2009).

Sendo o pioneiro no assunto sobre Gestão da Qualidade Total, Feigenbaum (1986)

definiu TQM como “um sistema eficaz para integrar as forças de desenvolvimento, manutenção e melhoria da qualidade dos vários grupos de uma organização, permitindo levar a produção e o serviço aos níveis mais econômicos da operação e que atendam plenamente à satisfação do consumidor [...]”.

Já no Brasil, a Gestão da Qualidade começou a ser discutida há pouco tempo. De acordo com Paladini (2012), a questão da qualidade era somente teórica, pois apenas relacionava-se os “gurus da qualidade”, debatia-se e argumentava-se as ideias e técnicas para utilizar as ferramentas da qualidade. Portanto, apenas pesquisavam e relatavam os testes que foram feitos em outros locais do mundo, que possuem realidades diferentes da economia do Brasil e que ocorreram em outros períodos.

E segundo Paladini (2012), houve um momento em que as organizações passaram a ter que decidir entre utilizar as ferramentas da qualidade para melhorar os processos, como por exemplo em sua produção de produtos ou serviços, ou não a utilizar e colocar a organização em risco no mercado. Foi um processo de mudança que ocorreu lentamente, sendo que em alguns setores o ritmo da mudança ocorreu mais rápido que em outros, visto que alguns ramos de negócios sofreram maior pressão do mercado.

Entre os setores que sofreram menor pressão, está o setor de prestação de serviços de saúde que é o caso de uma clínica odontológica, por exemplo. De acordo com Mezomo (2001), apesar de alguns gestores de organizações que prestam serviços de saúde, ainda não compreenderem o conceito e práticas da gestão da qualidade e como utilizá-las para melhoramento de processos, uma grande maioria das empresas do ramo já entenderam como utilizar as ferramentas e recursos da TQM em seus processos, aperfeiçoando os planos e melhorando seus resultados, conseqüentemente.

E quando se fala na utilização das ferramentas da qualidade na área da saúde, Miguel (2016), considera que as mais tradicionais e mais utilizadas são histograma, diagrama de causa e efeito de Ishikawa, gráfico de Pareto, gráfico de controle e folha de verificação, programa 5S e o ciclo PDCA.

Nesse contexto, Mezomo (2001), lista que entre os objetivos principais que os gestores almejam quando utilizam essas ferramentas estão: alcançar os graus mais alto de excelência na prestação de serviços, nos processos de administração e médico ou clínico; fazer uma melhor utilização de materiais e pessoal, rendimento de suas finanças e técnicas; garantir que tanto os clientes internos (colaboradores) quanto os externos (pacientes); e, o mais importante é conseguir reduzir os custos e eliminar o desperdício.

Apesar de todos os benefícios que se pode obter com a gestão da qualidade, de acordo com Paladini (2012), ainda existe no Brasil um mito que rodeia o assunto quando este é relacionado com empresas de pequeno porte, como é o caso de uma

clínica odontológica por exemplo, porém essa ideia deve ser colocada de lado visto que foi comprovado a eficácia de programas e utilização de ferramentas de qualidade em vários setores de negócios, inclusive em empresas do setor de informática.

Portanto, não existe mais opções para as organizações, independente de ramo de negócio ou porte, pois de acordo com Mezomo (2001), futuramente se verá os resultados positivos e o sucesso alcançado pelas organizações que implantaram a qualidade com efetividade, enquanto as empresas que não a adotaram, vão ser “engolidas” pelo mercado exigente e competitivo.

### 2.1.1 Ferramenta PDCA

A ferramenta de qualidade PDCA, conforme figura ilustrada abaixo, é uma estratégia utilizada para administrar processos ou serviços de uma empresa. Serve como um guia para que sua utilização ajude as organizações a alcançarem os objetivos designados aos serviços e produtos organizacionais (CAMPOS, 1992).



Figura 1. Ciclo PDCA.

Segundo Slack, Chambers e Johnston (2009) o ciclo PDCA ou roda de Deming – chamado assim para homenagear um dos famosos “gurus” da qualidade W. E. Deming –, é dividido em quatro fases diferentes e bem determinadas:

- ✓ *Plan* (Planejar): nesse estágio do ciclo faz-se uma pesquisa dos processos da empresa para levantar os setores ou processos que apresentam problemas. Para isso é necessário fazer recolhimento de informações e analisá-las, e posteriormente planejar quais as melhores ações para solucionar as falhas que atrapalham o funcionamento do setor ou processo-problema.
- ✓ *Do* (Fazer): essa segunda fase do ciclo, é executado logo após a definição das ações de melhoria serem aceitas. Sendo assim, nesse estágio é feita a implementação do plano de ações para solucionar os erros de operação, podendo inserir desse dessa fase um minicircuito PDCA para planejar como será feita essa implementação.

- ✓ *Check* (Verificar): nessa etapa do ciclo é feita uma avaliação para averiguar se houve consequências positivas no desempenho que havia sido traçado durante a fase de planejamento, como meta a ser alcançada.
- ✓ *Action* (Agir corretivamente): nessa quarta fase do ciclo, é feita uma conclusão de que o resultado foi satisfatório ou não. Se a resposta for positiva, os procedimentos de mudança são normatizados ou estabilizados como um padrão a ser seguido. Se a resposta for negativa, ou seja, as mudanças não apresentaram resultados assertivos ainda existe a possibilidade de fazer os ajustes necessários a serem padronizados, antes que se dê o início do novo ciclo.

Como citado acima, o ciclo PDCA é uma ferramenta que visa a melhoria contínua, ou seja, nunca tem fim e pode ser constantemente aperfeiçoado para que atinja as metas que se deseja alcançar, já que seu uso traz respostas essenciais para as empresas onde é implementado. Entretanto, de acordo com Fonseca e Miyake (2006), é importante analisar e compreender o que a ferramenta representa e se existe possibilidades para ela.

Dessa forma, deve-se definir o objetivo que se quer alcançar com a implementação do ciclo PDCA, pois essa ferramenta foi planejada como um processo ativo no qual a finalização de um ciclo irá fluir no início do próximo ciclo, e assim progressivamente.

Além de ser usado como ferramenta de melhoria, o ciclo PDCA também pode ser utilizado para controle ou padronizar metas, como acrescenta Fonseca e Miyake (2006), e quando usado com esse objetivo é denominado SDCA, que também é dividido em quatro fases: na primeira fase, S (standard), se estabelece quais serão as finalidades ou objetivos servirão como modelo para os procedimentos que serão padronizados; quando se passa para a fase D, faz-se um exercício para que o trabalho seja conferido, ou seja, analisa se todos os procedimentos estão funcionando da maneira que se espera; já na fase C, faz-se uma análise se os procedimentos atingiram as expectativas e metas; e, por último na fase A, caso não se tenha alcançado os objetivos desejado, aplica-se métodos para corrigir e remover os sinais de problema, para eliminá-lo.

Ainda segundo os autores, existe o ciclo PDCA para elaboração de projetos que visam a qualidade e é usado somente em ocasiões em que é determinado a produção de um novo artigo ou uma inovação em procedimentos internos da empresa. De acordo com Aguiar (2002), a fase P se divide em quatro fases diferentes sendo na primeira feito um reconhecimento da situação considerada adversa e já se estabelece a nova ideia de produção e se existe possibilidades práticas e se financeiramente será viável; na segunda fase, é feito uma análise do acontecimento, com as determinações da nova ideia de produção; na etapa seguinte, faz-se um diagnóstico do procedimento e na última se estabelece como será feita a implementação do novo projeto de produção

e quais serão as normas do procedimento. Na etapa D do PDCA, executa-se a prática da nova ideia de produção. Durante a etapa C, examina-se se os resultados planejados foram alcançados e na etapa A, os processos que estão em funcionamento são colocados como modelo, começa-se a produção e lança-se a nova ideia de produto no mercado.

Nota-se que o ciclo PDCA pode ser aplicado com diversas finalidades e não há restrições para área ou local de aplicação dessa ferramenta podendo ser utilizado na área odontológica. Além disso, de acordo com Fonseca e Miyake (2006), a ferramenta PDCA é a mais utilizada quando se fala em funcionamento e prática da Gestão da Qualidade, porém deve ser utilizada com certo cuidado visto que muitas vezes, segundo Smith (1998), aqueles que utilizam métodos de qualidade, fazem o seu uso sem pensar, primeiramente, em como solucionar o problema. Ou seja, só pensam em atingir os resultados e se esquecem do caminho e planejamento que envolve a utilização de uma ferramenta da qualidade, para que se tenha resultados positivos.

## 2.2 Gestão de estoques

Existem muitas definições do termo estoque, pois tem uma abrangência bastante vasta. Pode ser definido como um conglomerado de recursos materiais em um complexo que passa por constantes modificações. Permite-se a utilização desse termo para descrever qualquer recurso armazenado. Não existe regra para o que deve ser armazenado como estoque, ou qual posição ele ocupará no negócio, pois a estocagem existirá enquanto houver desproporção na velocidade entre o processo de abastecimento e consumo (SLACK et al, 1997).

Junior e Corrêa (2008), considera que estoque pode ser explicado, de uma forma mais simples, como sendo tudo aquilo que pode ser acondicionado em algum lugar de qualquer organização – seja ela de pequeno, médio ou grande porte – integrando o rotativismo da empresa, fazendo com que esta seja rápida e efetiva. Em instituições incomuns, o termo em questão pode significar um estoque de livros, de professores ou dinheiro em banco. A partir dessa perspectiva, o autor define estoque como qualquer material ou produto que seja reunido para ser utilizado no futuro, permitindo que seus clientes tenham suas requisições atendidas e o estoque é gerado porque não pode prever uma demanda com precisão; e, uma reserva para ser consumida em um momento conveniente.

### 2.2.1 Controle de estoques

Atualmente, a organização tem como principal objetivo minimizar custos e aumentar a lucratividade com sua produção. Sendo assim, analisar minuciosamente cada setor ou processo da empresa é essencial para alcançar resultados e metas

definidas, com êxito. Tendo em vista, o encolhimento de capital para consumo, a gestão de estoques deve ser receber atenção especial de engenheiros, administradores e todos que estão comprometidos com os setores de produção (BORGES e ALVES; 2015).

Observa-se que a gestão de estoques exerce papel fundamental para que as organizações consiga controlar seus recursos com êxito e esse tipo de gestão deve ser considerado um processo importante para o sucesso empresarial, pois segundo Viana (2009), gestão é uma associação de processos que tem como objetivo principal, através dos requisitos estipulados para estoque, atender as demandas da organização com maior produtividade e custos reduzidos fazendo com que o capital gasto com investimentos em materiais tenham retorno. E Dias (1995), acredita que administrar os estoques é essencial para aumentar em nível máximo o retorno das vendas e de grande valia para regular e analisar todas as etapas do processo de produção.

Ainda existem muitas empresas que apresenta problemas quando o assunto é gestão de estoques. De acordo com Borges e Alves (2015), gerenciar estoques consiste em controlar e administrar requer um planejamento para local de armazenamento, delegação de responsabilidade para alguém cuidar desse processo, além de outros requisitos que tem papel elementar para seu constante aperfeiçoamento.

Entre os requisitos que tem papel fundamental para o constante aperfeiçoamento da gestão de estoques, Junior e Corrêa (2008), lista o processo de controlar toda entrada e saída de produtos do estoque, devendo ser essa movimentação de artigos supervisionada e catalogada, independente do ramo de negócio da empresa, ou porte da mesma, ou do que é formado o estoque. Sendo que esse controle deve ser feito através de um levantamento de informações da enumeração concreta de todos os itens que formam o estoque, para que posteriormente esses dados sejam comparados com os controles feitos pela empresa e se possam ver as diferenças.

É um processo bastante complexo, porém é extremamente importante que seja eficiente visto que manter esse controle de entrada, estocagem e consumo de produtos, vai influenciar no ritmo de reabastecimento e custo com o estoque. De acordo com Beulke e Bertó (2001), deve-se analisar o desenvolvimento progressivo dos gastos e insumos de matérias-primas, separando os por classes e categorias e, por artigos característicos para que se consiga levantar os itens que tiveram maior alteração de consumo, pois essa é outra forma de controle importante. Tal controle tem grande influência no fluxo dos negócios, seja de uma empresa de grande porte ou em um pequeno negócio como, por exemplo, uma clínica odontológica. Segundo Martins e Alt (2009), para fazer a reposição ou reabastecimento dos estoques são necessários manter o controle entre a entrada e saída dos materiais, pois quanto maior a quantidade retirada do estoque, maior será a necessidade de compras para reabastecimento.



Uma escolha mais certa é manter o estoque somente com a quantidade necessária para uso, visto que Chopra e Meindl (2003), enfatizam que havendo faltas ou excessos de produtos no estoque significa prejuízo para a organização, e sendo assim administra-lo de forma correta é muito importante.

### *2.2.2 Modelos de Gestão de Estoque*

Gerenciar estoques de diversos materiais requer um grau de complexidade, pois não existem muitos padrões que auxiliem a administração desse setor e nesse aspecto pode-se considerar a técnica de análise de curva ABC importante para administrar estoques, visto que sua aplicação é simples e apresenta resultados satisfatórios rapidamente (SLACK, 2002). Essa análise traduz-se examinar e designar o grau de importância que os itens estocados representam para a empresa e assim se dê maior atenção a esses materiais, pois demonstram maiores procura valorizada (demanda do item, multiplicada por seu custo unitário) (TUBINO, 2000).

Devem-se ordenar os itens e depois classificá-los na curva ABC de acordo com sua importância para a empresa, da seguinte forma: na classe A, inserir os itens mais importantes, com valores elevados e que são essenciais para o processo de produção e que requerem um investimento maior e controle rigoroso; na classe B, somente os itens que necessitam de um menor rigor em seu controle; e, na classe C os itens menos importantes, que justificam um controle rotineiro (ARNOLD, 1999).

Entretanto, analisar exclusivamente a relação das classes A, B ou C pode gerar interferências extremas, visto que essa forma de analisar não considera todos os processos da organização como um todo. De acordo com Martins e Alt (2009), a classificação mais correta leva em conta a falta de itens no estoque e seu impacto para os processos da empresa e pode ser feita da seguinte forma: classe A, somente os itens que em caso de falta poderão interromper todo um processo de produção ou prestação de serviços – como é o caso da clínica odontológica –, e que não pode ser substituído; na classe B devem-se inserir os materiais que em caso de falta no curto prazo, não causarão grandes impactos na produção ou prestação de serviços aos clientes; e na classe C todos os outros materiais.

Segundo Corrêa e Dias (1998), os modelos de gestão de estoques apresentam diferenças entre si, por conta do nível de mudanças consideráveis que representam a realidade. Os modelos mais aplicados, são aqueles que têm custo baixo ou razoável e que são fáceis de serem implementados na empresa: Modelo de Lote Econômico de Compra (LEC) e Modelo de Revisão Periódica.

De acordo com os autores, no Modelo de Lote Econômico de Compra (LEC) todas as vezes que o estoque alcança o ponto de reabastecimento é emitida uma autorização para reposição. O modelo implica em sua utilização uma grande quantidade

de processos e cuidado para que seja gerenciado com sucesso. Dessa forma, seu uso é mais apropriado em estoques de artigos que tem custos mais altos e que são essenciais para o resultado final de um processo da organização ou que sua falta pode acarretar grandes prejuízos.

Já no Modelo de Revisão Periódica, Correa e Dias (1998), mostra que há certa diferença do controle que é feito no LEC visto que para que ser administrado corretamente não é preciso fazer um controle sistemático e continuado, mas apenas analisar e controlar os números resultantes dos relatórios de verificação e inspeção, que são feitas entre determinados períodos de tempo para que sejam levantados os valores exatos de materiais em estoque para que dessa forma possa ser estabelecido o número adequado de produtos que deverão ser solicitados. Tal quantidade deve ser o número correto para que o estoque atinja um ponto, determinado como o melhor e mais elevado possível.

Segundo Silver et al. (1998), o Modelo de Revisão Periódica implica em acompanhar os custos e níveis de estoques, que são verificados entre intervalos de tempo e podem ser feitos de duas maneiras diferentes: um para definir a quantidade o outro que determina o momento de se fazer reabastecimento. O tipo (T, S) analisa frequentemente os números de itens estocados e repõe o estoque até atingir seu nível máximo, sem considerar a quantidade que foi observada durante a revisão. No modelo (T, s, S) que é parecido com o anterior, só se faz o reabastecimento quando o estoque estiver com quantidades que o colocam em ponto de reposição, quando este for revisado.

### **2.3 PDCA aplicado à gestão de estoques de materiais odontológicos**

Uma clínica odontológica, apesar de ser considerada uma empresa de pequeno porte e que presta serviços, pode ser equiparada a uma fábrica artesanal. O seu produto final é a realização dos processos odontológicos que demonstram como é imprescindível a existência de uma gestão de meios e materiais, que vai desde a aquisição de matéria-prima e a forma de negociar com seu provisor até o absoluto contentamento do seu cliente (SILVA, 2004).

Tendo em vista que o mercado odontológico é bastante concorrido, a proporção dessa concorrência deve ser colocada como um dos principais fatores a serem considerados, visto que a se divide em duas grandezas: a habilidade do cirurgião dentista no exercício de sua profissão e todas as partes que configuram o processo de gestão administrativa da clínica odontológica (RIBAS et al, 2010).

Dessa forma, um gestor de clínica odontológica deve possuir competências além das técnicas-científicas adquiridas por sua profissão, pois deve saber administrar inovando para se sobressair diante da concorrência. E de acordo com Mezomo (2001), a administração no setor de prestação de serviços de saúde pode ser definida,

em termos simples, como um processo que transforma um conjunto de fatores (necessidades, procura etc.) em um conjunto de “artigos” ou “proventos” (serviço e atendimento prestado aos clientes) e independentemente dos resultados, deve haver um feedback para que o processo seja realimentado. Além disso, a administração dos processos de uma clínica odontológica é influenciada por diversos fatores científicos, sociais, ambientais e econômicas, que podem trazer consequências positivas ou negativas para os processos da clínica.

É um processo bastante complexo que envolve a administração de uma clínica odontológica. Tal complexidade pode ser relacionada, de acordo com Dornelas (2009), com a variedade de materiais e provedores que são necessários para abastecer e fazer com que a clínica odontológica consiga prestar seus serviços – além, da quantidade de especialistas competentes e grupo de assistentes. Todos esses coeficientes, quando se relacionam inseridas no contexto dos processos da clínica e são singularizadas para as exigências dos pacientes visto que esses necessitam de atendimentos diferentes, conclui-se que há a necessidade de utilizar todas as ferramentas que melhor vão auxiliar o gerenciamento dos processos internos para que a prestação de serviço da clínica odontológica seja de excelente qualidade.

Porém, de acordo com Costa et. al (2015) a maioria dos profissionais da área não tem conhecimento algum sobre planejamento estratégico e administração de pessoal e finanças, ou técnicas diferentes para melhor administrar os negócios, pois cirurgiões-dentistas não recebem qualquer informação ou treino sobre essa área nos cursos de graduação. Dessa forma, alia-se o fracasso de clínicas ou consultórios odontológicos a falta de conhecimento de seu gestor e segundo Robles (2001), essa situação deve ser mudada o mais rápido possível, pois ele defende que os cirurgiões-dentistas devem receber o preparo necessário para quando forem entrar nesse mercado, ou seja, durante o curso de graduação devem ter matérias que de alguma forma se relacionem com assuntos de controle de custos, administração e escrituração.

Tendo em vista a falta de conhecimento, temos um fator de extrema preocupação. Segundo Fernandes (2004), não importa qual seja o porte ou ramo de negócio de uma organização, tudo o que nela ocorre são consequências de escolhas feitas pelo administrador. Dessa forma, pode-se notar o quão importante é a gestão de administração de uma clínica odontológica, pois o gestor e suas decisões são fundamentais para equipar os objetivos da organização, os colaboradores e os procedimentos, por meio de atividades, métodos e conhecimentos. Sendo assim, o saber administrar está em constante ligação com o sucesso de uma empresa para que esta consiga alcançar as metas desejadas e se sobressaia no mercado competitivo, que é o mercado odontológico.

Nesse contexto, Las Casas (1997), pontua que quanto mais competitivo o mercado, mais exigências receberão dos clientes, pois os requisitos que são mais

importantes já são atendidos. E como o mercado odontológico está crescendo a cada dia, adquirir conhecimentos de administração e ferramentas estratégicas para melhorar os processos internos é fundamental para melhorar o atendimento aos clientes/pacientes e conseguir aumentar seus lucros. Portanto, de acordo com Silva (2001), uma das formas mais satisfatórias para o sucesso de uma clínica odontológica é ser administrada como uma organização que presta serviços de saúde, pois o mercado odontológico está passando por constantes mudanças, transformando o período em que os dentistas trabalhavam baseados somente em seus conhecimentos técnico-científicos, no período em que o mercado exige que se adicionem ideias e princípios modernos para que os serviços prestados sejam satisfatórios.

E partindo desse ponto, Silva (2004), aponta que dentro do ramo odontológico ainda não entendem qual proporção pode gerar o resultado de uma tomada de decisão errada, que não foi baseada em investigações de dados e objetivos. E ainda não está totalmente difundida a ideia de utilizar as ferramentas da Gestão da Qualidade, para gerenciar e administrar os negócios, e não disseminar essa ideia pode acabar resultando no fracasso da clínica odontológica, visto que algumas ferramentas que tiveram início nas fábricas industriais quando são implementadas na odontologia se tornam cruciais para produzir dados, que quando somados aos conhecimentos técnicos dos dentistas e assistentes, vão servir como um diferencial de inovação de melhoria contínua para a organização.

Ainda segundo a autora, uma pesquisa realizada com profissionais que trabalham no ramo da odontologia em 2001, na cidade de Niterói, no estado do Rio de Janeiro, que buscava analisar o nível de informações sobre a aplicação da Gestão da Qualidade Total nos negócios, concluiu que ainda existem dúvidas sobre quando implementar o uso das ferramentas de GQT para auxiliar como um método estratégico que os levem a tomar decisões acertadas nos negócios. E 85% dos entrevistados, mostraram interesse em conhecer mais profundamente sobre o uso dessas ferramentas para melhorar a prática do seu trabalho.

Entre essas ferramentas, Silva (2004), cita o ciclo PDCA de melhoria contínua para ser utilizado na área odontológica, podendo ser aplicado para aprimorar as tarefas por meio de reformas nos processos e procedimentos, tornando possível o processo de aprender continuamente por meio de exames minuciosos e sistemáticos, por exemplo, uma auditoria, e por verificação do funcionamento. Afinal, a ferramenta é um recurso estratégico que vai proporcionar a elevação do conhecimento e a busca de melhorias constantes será um auxílio para os gestores de clínicas odontológicas diante do mercado competitivo.

### 3 | ANÁLISE DOS RESULTADOS

Observou-se, durante a revisão bibliográfica, que o ciclo PDCA pode ser aplicado com diversas finalidades e não há restrições para área ou local de aplicação dessa ferramenta podendo ser utilizado em uma clínica odontológica para gerenciar processos e tarefas como, por exemplo, a gestão de estoques.

Pode-se aliar a ferramenta PDCA ao gerenciamento de estoques de materiais utilizados pela clínica, aplicando o ciclo para monitorar a movimentação de estoque da empresa estudada. Para isso é importante utilizar o método da forma correta, sem ignorar os cuidados que deve haver em cada fase do ciclo. Dessa forma, na primeira fase, Plan (Planejar), é importante definir os objetivos e as mudanças que se deseja alcançar nesse processo da clínica e também definir quais ações deverão ser executadas para atingir o controle da movimentação desses materiais, ou seja, definir qual técnica de gestão de estoque – curva ABC, Modelo de Revisão Periódica ou Modelo de Lote Econômica de Compra (LEC) – se aplica melhor aos procedimentos de mudança pelo qual passará o setor até atingir o resultado desejado, pois tal procedimento deve ser eficaz para auxiliar na verificação da quantidade de materiais em estoque e o fluxo dos mesmos. É recomendável que essa fase seja demorada, para que a proposta de mudança seja bem elaborada de acordo com a realidade da clínica odontológica.

Na etapa Do (Fazer), antes de colocar em execução as estratégias escolhidas seria extremamente importante fazer um inventário da quantidade de materiais que já se encontram estocados, somente depois disso deve-se começar a mudar os processos de gerenciamento do estoque, em pequenas escalas até a mudança total, utilizando as ações e técnica que foram estabelecidas como método para controlar os fluxos de entrada e saída dos materiais.

Executadas as mudanças da etapa anterior, na fase Check (Verificar), dará início a análise dos relatórios de controle que foram sendo elaborados durante o tempo de execução e implementação das mudanças e deve-se comparar com o primeiro relatório feito antes da execução da nova técnica de administração de estoques. Durante essa análise, é extremamente significativo que seja pontuado as melhorias que houve nesse controle, ou seja, avaliar se houve diminuição de desperdícios, a redução dos custos com compras desnecessárias, se ainda existem alguns pontos falhos no processo de controle do fluxo de entrada e consumo dos materiais odontológicos estocados, ou ainda, se a técnica utilizada gerou os resultados que se esperava e se ela foi eficiente para esse tipo de estoque.

Caso ainda existam erros, na etapa Action (Agir corretivamente), é permitido

corrigir os pontos de falha que atrapalharam a obtenção dos resultados esperados podendo ser sugeridas novas ações para que se possa corrigir os erros. Porém, se o resultado foi satisfatório, o ciclo PDCA permite que nessa fase os gestores da clínica possam adicionar novas metas de melhorias para a gestão do estoque, para serem avaliadas e executadas quando iniciar o próximo ciclo visto que esta ferramenta de qualidade tem como objetivo a melhoria contínua. Dessa forma, o estoque da clínica pode ter sua administração aperfeiçoada de acordo com as mudanças no ritmo do fluxo de materiais ou mudanças no valor do capital que pode ser investido nesse setor da clínica, principalmente em momentos que o número de atendimentos é menor que o normal, ou quando essa margem de pacientes aumenta e o consumo de materiais é maior.

#### 4 | CONCLUSÃO

Foi mostrado, através da aplicação da ferramenta PDCA ao estoque da clínica odontológica, que pode existir um vínculo entre o processo de gestão de estoques e a utilização da ferramenta PDCA para melhorar a administração desse setor que é extremamente importante para o funcionamento do atendimento da clínica.

Levando em consideração toda a questão da gestão da qualidade e a competitividade que envolve o mercado, inclusive o mercado odontológico, saber administrar de forma estratégica todos os processos de uma organização é fundamental para o sucesso de uma empresa independente de porte ou ramo de negócio. A preocupação dos gestores deve ser sempre buscar maneiras de reduzir custos e aumentar os lucros, sem ignorar a qualidade total de serviços ou produtos. Dessa forma, além de atingir as metas empresariais e se manter no mercado, garante a satisfação dos clientes internos e externos.

E como mostrado durante a revisão bibliográfica, um dos maiores problemas entre os profissionais da área odontológica, é a má administração, pois os cirurgiões-dentistas não adquirem esse conhecimento específico durante a graduação e quando abrem seu próprio negócio ficam sobrecarregados com essa função visto que não possuem competências necessárias para gestão de administração. E a falta dessa habilidade se tornou uma das maiores causas de fechamento de clínicas e consultórios odontológicos, porque seus gestores não conseguem controlar os custos do seu negócio.

Quando se fala, sobre a redução de custos em uma clínica odontológica, podemos colocar o setor de estoque como um problema quando é mau gerenciado, pois como já visto na revisão bibliográfica, o processo de estocar produtos pode gerar grandes desperdícios de capital da organização quando não se tem um gerenciamento



eficaz. E em uma clínica odontológica esse desperdício pode ser maior, porque os materiais odontológicos tem um custo bastante alto quando comparado a outros tipos de estoques.

Portanto, pode se concluir que o método PDCA de melhoria contínua pode ser utilizado como um recurso estratégico pela administração da clínica odontológica para auxiliar desde o gerenciamento e controle de estoques – que é um dos dilemas apresentado pela organização em estudo – a totalidade de processos que fazem o funcionamento da clínica acontecer, pois temos nessa ferramenta o benefício de poder aplicá-la em qualquer local ou processo sem restrições desde que se avalie as possibilidades para seu uso. E deve-se utilizá-lo obedecendo às regras de cada uma de suas fases, pois quando é aplicado com planejamento e estabelecimento de metas e segue seu fluxo pode ser considerado um aliado para alcance de objetivos da empresa.

Portanto, com base no que exposto na revisão da literatura, podemos concluir que a ferramenta PDCA pode ser utilizada como um recurso estratégico de administração na clínica odontológica em estudo, principalmente no que diz respeito a gestão de estoques que é o grande problema apresentado pela organização. E como analisado durante o artigo, o ciclo PDCA quando aplicado com planejamento e estabelecimento de metas e segue seu fluxo, obedecendo às regras de cada fase pode ser considerado um aliado para alcance de objetivos da empresa.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, S. **Integração das Ferramentas da Qualidade ao PDCA e ao Programa Seis Sigma**. Belo Horizonte: Ed. de Desenvolvimento Gerencial, 2002.

ARNOLD, J.R. T. **Administração de materiais uma introdução**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BORGES, W. F.; ALVES, J. L. S. **Implantação de ferramentas para controle de estoque: um estudo de caso em uma fábrica de ração**. Artigo apresentado para Conclusão de Curso de Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Rio Verde, 2015.

CAMPOS, V.F. **TQC: Controle da qualidade no estilo japonês**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1992.

CHOPRA, S.; MEINDL, P. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

CORREA, H. L.; DIAS, G.P.P.D. De volta a gestão de estoques: as técnicas estão sendo usadas pelas empresas? In: **Simpósio de Administração da produção**, logística e operações internacionais. 13.ed., São Paulo: 1998. Anais: São Paulo, FGVSP, 1998.

COSTA, R. M.; RIBEIRO, N. C. R.; TUNES, U. R.; ROCHA, M. N. D.; LAGO, M. S. Odontoclínica: simulação de gestão em clínica odontológica em um curso de Graduação em Odontologia. **Revista da ABENO**, 15(1): 77-85, 2015.

DIAS, M. A. P. **Administração de materiais: edição compacta**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1995.

DORNELAS, J.C.A. **Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier; 2009.

FEIGENBAUM, A. V. **Total quality control**. Mc Graw-Hill, 1986.

FERNANDES, D. R. Uma contribuição sobre a construção de indicadores e sua importância para a gestão empresarial. **Revista FAE**, Curitiba, v. 7, n.1, p. 1-18, jan/junho, 2004.

FONSECA, A. M. da; MIYAKE, D. I. Uma análise sobre o Ciclo PDCA como um método para a solução de problemas da qualidade. In: XXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2006, Fortaleza. **Anais XXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. Fortaleza: ABEPRO, 2006. p. 1-9.

FRANCISCO, L. L. **Por que as ferramentas e os métodos de gestão da qualidade são importantes para a empresa**. Portal Administradores, 2011.

HARRINGTON, H.J; KNIGHT, A. **A implementação da ISO 14000: como atualizar o sistema de gestão ambiental com eficácia**. São Paulo: Atlas, 2001.

## **SOBRE OS AUTORES**

**Adriana Queiroz Silva** Professora da Universidade Estadual do Centro-Oeste (UNICENTRO), campus Irati/Pr. Graduação em Administração pela Fundação de Estudos Sociais do Paraná. Especialização em Marketing pela UNICENTRO. Mestrado em Engenharia de Produção pela UTFPR. Doutorado em Administração pela Universidade Positivo. Grupo de Pesquisa: Desenvolvimento Comunitário e Sustentabilidade. E-mail para contato: [aqueirozsilva@uol.com.br](mailto:aqueirozsilva@uol.com.br)

**Alessandro Pereira Alves** Professor da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ); Graduação em Ciências Contábeis pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ); Especialização em Gestão Tributária e Empresarial e Contabilidade pela Universidade Federal Fluminense (UFF). Mestrado em Ciências Contábeis pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ).

**Alex de Araújo Pimenta** Professor universitário das Faculdades Dom Bosco de Resende-RJ (AEDB-RJ). Graduação em Direito pela UNESA-RJ (Universidade Estácio de Sá). Mestre em Direito pelo UNISAL-SP – Centro Universitário Salesiano de São Paulo. E-mail: [procuradoralex@hotmail.com](mailto:procuradoralex@hotmail.com)

**Anderson Gustavo Penachiotti** Bacharel em Administração pela Faculdade de José Bonifácio - FJB; Licenciatura Plena em Matemática pela Faculdade Corporativa Cespi - FACESPI; Pós-Graduação em Docência do Ensino Superior e Pós-Graduação em Gestão de Saúde Pública e Meio Ambiente pela Universidade Candido Mendes; Pós-Graduação em Gestão de Pessoas e Marketing e Pós-Graduação em Tutoria em Educação a Distância pela Faculdade Futura; e formação Técnica no Curso de Farmácia, pelo Centro Educacional Profissionalizante de José Bonifácio/SP. Atualmente, sou docente na União das Faculdades dos Grandes Lagos - UNILAGO em São José do Rio Preto/SP e servidor público municipal, no cargo Técnico em Farmácia, na Prefeitura Municipal de José Bonifácio/SP.

**Aniele Bernardes dos Santos** União das Faculdades dos Grandes Lagos – Unilago. São José do Rio Preto - SP

**Artur Virgílio Simpson Martins** Atualmente cursa o Mestrado Acadêmico em Administração na UNIR (Universidade Federal de Rondônia). Possui graduação em Administração - ULBRA (Universidade Luterana do Brasil - 2009), pós-graduação em Metodologia do Ensino Superior - FCR (Faculdade Católica de Rondônia - 2015). Cursa o MBA em Gestão Pública - LFG (Luiz Flávio Gomes) e pós-graduação em Planejamento e Orçamento Público - IBF (Instituto Brasileiro de Formação). É Professor do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico de Administração do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia, campus Porto Velho Zona Norte.

**Augusto Squarsado Ferreira** Mestrando em Engenharia de Produção na Universidade Federal de São Carlos (UFSCAR). Graduação em Administração pela Pontifícia Universidade Católica (PUC). Membro do Núcleo de Estudos Organizacionais (NEO). Bolsista CAPES. E-mail: [augustoferreira5@gmail.com](mailto:augustoferreira5@gmail.com)

**Beatriz de Moura Nogueira** Graduanda em Ciências Contábeis das Faculdades Dom Bosco de Resende-RJ (AEDB-RJ). E-mail: [byademoura@gmail.com](mailto:byademoura@gmail.com)

**Bruna Grasseti Fonseca** Doutoranda em Engenharia de Alimentos pela Universidade Estadual Paulista Julio de Mesquita Filho - Unesp, mestre em Engenharia de Produção pela Universidade de Araraquara - UNIARA (2016), especialista em Segurança e Controle de Qualidade dos Alimentos pela Faculdade de Medicina de São José do Rio Preto - FAMERP (2012) e graduada em Engenharia de Alimentos pelo Centro Universitário da Fundação Educacional de Barretos - UNIFEB (2008). Docente nos cursos de graduação em Administração, Ciências Contábeis, Engenharia Elétrica, Gestão Financeira e Tecnólogo em Logística, e nos cursos de pós graduação em Controladoria, Logística e Finanças, Gestão de Negócios e Marketing Estratégico e Gestão Estratégica de Pessoas. Bem como, experiência industrial na área de legislação e rotulagem de produtos alimentícios, e garantia e controle de qualidade de processos de produção.

**Carlo Filipe Evangelista Raimundo** Possui graduação em Ciências Econômicas pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (2004) e especialização em Gestão e Controle Ambiental. Tem experiência na área de Economia Solidária, empreendedorismo, inovação e incubadora de empresa. É professor de economia do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO, Campus Porto Velho Zona Norte, e membro do Grupo de Estudos e Pesquisa em Inovação e Sustentabilidade da Amazônia - GEPISA. Atualmente é aluno do Programa de Mestrado em Educação da Fundação Universidade Federal de Rondônia - PPGE - UNIR.

**Cassiano de Andrade Ferreira** Graduação em Administração pela Universidade Federal de Lavras; Mestrado em Administração pela Universidade Federal de Lavras; Doutorando em Administração pela Universidade Federal de Lavras; Grupo de pesquisa: Grupo de Estudos em Redes Estratégia e Inovação (GEREI); E-mail para contato: [cassianoferreira99@hotmail.com](mailto:cassianoferreira99@hotmail.com)

**Cleidinei Augusto da Silva** Professor da AMAN (Academia Militar das Agulhas Negras) e das Faculdades Dom Bosco de Resende-RJ (AEDB-RJ). Graduação em Ciências Contábeis pelo CESMAC-AL (Centro Universitário CESMAC). Licenciatura Plena em Matemática pela UFPA (Universidade Federal do Pará). Bacharel em Ciências Militares pela AMAN. Mestre em Modelagem Computacional em Ciência e Tecnologia pela UFF-EEIMVR (Escola de Engenharia Industrial Metalúrgica de Volta Redonda). E-mail: [cleidinei@hotmail.com](mailto:cleidinei@hotmail.com)

**Cristiane Soares da Silva** Graduanda em Ciências Contábeis das Faculdades Dom Bosco de Resende-RJ (AEDB-RJ). E-mail: [ynha.cris@hotmail.com](mailto:ynha.cris@hotmail.com)

**Daiana Cavalcante Gomes** Gestora Pública pelo Instituto Federal de Rondônia - IFRO, Campus Porto Velho Zona Norte. Pesquisadora e bolsista PIBIC em projetos de pesquisa e extensão realizados durante a graduação. Estágio realizado no Instituto Politécnico de Bragança - IPB/PT na Escola Superior de Tecnologia e Gestão - ESTiG através de extensão universitária. Atuou como servidora da Prefeitura Municipal de Porto Velho na Secretaria Municipal de Educação - SEMED, como Chefe de Apoio na Divisão de Avaliação e Indicadores Educacionais - DAIED em pesquisas institucionais e avaliações de larga escala. Atualmente é colaboradora do Centro Universitário São Lucas no Núcleo de Cursos e Atividades Internas da Coordenação de Extensão, Cultura e Esporte - COEX. Membro atuante do Grupo de Pesquisa de Educação à Distância - GEPED e do Grupo de Estudos e Pesquisa em Inovação e Sustentabilidade da Amazônia - GEPISA do IFRO.

**Daniel Arruda Coronel** Professor da Universidade Federal de Santa Maria; Membro do corpo docente dos Programas de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas, de Agronegócios

e de Economia e Desenvolvimento da Universidade Federal de Santa Maria; Diretor da Editora da UFSM; Bolsista de Produtividade do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq); Graduação em Ciências Econômicas pela Universidade Federal de Santa Maria; Graduação em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos; Mestrado em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul; Doutorado em Economia Aplicada pela Universidade Federal de Viçosa; Grupo de pesquisa: Grupo de Estudos em Administração Pública, Econômica e Financeira E-mail para contato: daniel.coronel@uol.com.br

**Daniel Carvalho de Rezende** Professor da Universidade Federal de Lavras; Membro do corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade Federal de Lavras; Graduação em Engenharia de Produção pela PUC-Rio; Mestrado em Administração pela Universidade Federal de Lavras; Doutorando em Ciências Sociais pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro; Pós Doutorado em Marketing pela Universidade de Lancaster; Grupo de pesquisa: Grupo de Estudos em Redes Estratégia e Inovação (GEREI) / Grupo de Estudos em Marketing e Comportamento do Consumidor (GECOM); E-mail para contato: danielderezende@dae.ufla.br

**Edson Vinícius Pontes Bastos** PPGCC/UFRJ – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Univ. Federal do RJ. Professor do CEFET-RJ CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA CELSO SUCKOW DA FONSECA. Graduação: Bacharel em ciências navais pela Escola de Formação de Oficiais da Marinha Mercante EFOMM RJ. Graduação: Bacharel em Engenharia de Produção pelo CEFET-RJ. Pós-graduado em Gestão da qualidade QSMS na indústria do petróleo. Pós-graduado em Engenharia de Segurança. Mestrando em Contabilidade pela UFRJ. Rio de Janeiro- RJ. [edsonbastos@ufrj.br](mailto:edsonbastos@ufrj.br)

**Elisa Reis Guimarães** Graduação em Administração pela Universidade Federal de Lavras; Mestrado em Administração pela Universidade Federal de Lavras; Doutoranda em Administração pela Universidade Federal de Lavras; Grupo de pesquisa: Grupo de Estudos em Estrutura, Dinâmica e Gestão de Cadeias Produtivas (GECAP); E-mail para contato: elisarguimaraes@gmail.com

**Elizangela Cristina Begido Caldeira** Graduada em Direito pelo Centro Universitário de Rio Preto (UNIRP) 2012, graduada em Administração pela Fundação Municipal de Educação e Cultura de Santa Fé do Sul (2006), Pós- Graduada em Gestão de Pessoas pelo Centro Universitário de Rio Preto. Inscrita como aluna especial no programa de mestrado em Ensino e Processos Formativos na disciplina de Direitos Humanos. Atualmente Docente no curso de Recursos Humanos e Administração da União das Faculdades dos Grandes Lagos, também é Advogado direito - ESCRITÓRIO DE ADVOCACIA, advogada autônoma - AUTÔNOMO. Tem experiência na área da Educação Superior ha 4 anos e Formação em Educação Infantil - CEFAM, Atuando recentemente nos seguintes temas: Direito, Gestão de Pessoas, Ética Profissional e Cidadania, Desenvolvimento, Dignidade da pessoa humana, Sustentabilidade e Assedio Moral, Relações de trabalho.

**Gardênia Mendes de Assunção Santos** Graduação: Administração pela Faculdade das Atividades Empresariais de Teresina- FAETE; e Ciências Contábeis pela Universidade Estadual do Piauí-UESPI. Pós-Graduação: Especialista em Gestão Empresarial; Gestão Contábil e Financeira e Gestão de Pessoas. Pós-Graduação: Discente do Programa de Pós-graduação em Administração- Mestrado Acadêmico-Universidade Federal Fluminense-UFF. E-mail: gardeniamendes@id.uff.br

**Gilberto Laske** Possui graduação em ADMINISTRAÇÃO pela FACULDADE DE CIENCIAS HUMANAS

DE MARECHAL CANDIDO RONDON(1991), graduação em CIÊNCIAS CONTÁBEIS pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná(2001), especialização em POS GRADUAÇÃO LATO SENSU EM AUDITORIA E GERENCIA F pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná(1998), mestrado em Administração pela Universidade Federal de Rondônia(2014) e aperfeiçoamento em MARKETING pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná(1993). Atualmente é Servidor Público concursado do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Rondônia. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Administração Pública.

**Gustavo Mendonça Ferratti** Mestrando em Engenharia de Produção na Universidade Federal de São Carlos (UFSCAR). Pós-Graduação em Gestão de Negócios pela Universidade de São Paulo (USP). Graduação em Engenharia Elétrica pela Universidade Estadual Paulista (UNESP). Membro do Núcleo de Estudos Organizacionais (NEO). Bolsista CAPES. E-mail: [gmferratti@gmail.com](mailto:gmferratti@gmail.com)

**Henrique Suathê Esteves** Graduação em Ciências Contábeis pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ); Mestrando em Ciências Contábeis pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ).

**Ivan Souza de Abreu** Graduando de Administração Pública pela Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro (UENF); Integra o grupo de pesquisa “Diagnóstico da Política Pública em Segurança Alimentar e Nutricional para o Município de Campos dos Goytacazes (RJ)”; Bolsista de Extensão pela Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro (UENF); Desenvolve pesquisas nas áreas de Políticas Públicas e Agricultura Familiar.

**Jéssica Moreira Rocha** Graduação em: Engenharia de Produção pela Universidade: Centro Universitário Metodista Izabela Hendrix; E-mail para contato: [jessicamoreirarochoa11@gmail.com](mailto:jessicamoreirarochoa11@gmail.com)

**Jéssica Sardela Mota** Tutora presencial pelo Consórcio CEDERJ/UFF; Graduação em Administração pela Universidade Federal Fluminense (2014); Especialista em Gestão em Administração Pública pela Universidade Federal Fluminense (2017). E-mail para contato: [jessik.mota@hotmail.com](mailto:jessik.mota@hotmail.com)

**Joel Yutaka Sugano** Professor da Universidade Federal de Lavras (UFLA); Membro do corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade Federal de Lavras; Graduação em Zootecnia pela Universidade Federal de Lavras; Mestrado em Administração Rural pela Universidade Federal de Lavras; Doutorado em Administração pela Osaka University (Japão); Pós Doutorado em Administração pela Wageningen University (Holanda); Grupo de pesquisa: Laboratório de Mobilidade Terrestre (LMT) / Grupo de Estudos em Redes, Estratégia e Inovação (GEREI); E-mail para contato: [joel.sugano@dae.ufla.br](mailto:joel.sugano@dae.ufla.br), [joel.sugano.ufla@gmail.com](mailto:joel.sugano.ufla@gmail.com)

**Lais Milene Vaz Ribeiro** Graduada em Administração pelo Centro Universitário de Goiatuba (UniCerrado), Goiatuba – GO.

**Leandro Aparecido Da Silva** Professor da Faculdade Católica Santa Teresinha (FCST); Membro do corpo docente do Programa de Pós-Graduação da Faculdade Católica Santa Teresinha (FCST); Graduação em Sistemas de Informação pela Universidade Potiguar (UNP); Especialista com MBA em Gestão Estratégica pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP); Mestrado em Administração pela Universidade Potiguar (UNP); [leandrojprn@hotmail.com](mailto:leandrojprn@hotmail.com).



**Leandro Clayton de Oliveira** Graduação em Ciências Contábeis pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ).

**Liana Cid Bárcia** Graduação: Bacharel em Turismo pela Universidade Federal Fluminense-UFF. Pós-Graduação: Discente do Programa de Pós-graduação em Administração-Mestrado Acadêmico-Universidade Federal Fluminense. Grupo de Pesquisa: Pesquisadora do Observatório do Turismo-Universidade Federal Fluminense-FF. E-mail: [lianabarcia@id.uff.br](mailto:lianabarcia@id.uff.br)

**Lucas dos Santos Costa** Graduado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Graduado em Processos gerenciais pela UNP. Bolsista pela Fundação Norte Rio-grandense de Pesquisa e Cultura – FUNPEC. Mestrando em Administração pela Universidade de São Paulo. E-mail: [adm.lucassantos@hotmail.com](mailto:adm.lucassantos@hotmail.com)

**Lucas Gurgel Mota Saraiva** Professor da Faculdade Fametro; Graduação em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual Vale do Acaraú; Mestrado em Ciência Contábeis pela FUCAPE; E-mail para contato: [lgmsaraiva@gmail.com](mailto:lgmsaraiva@gmail.com)

**Lucivone Maria Peres de Castelo Branco** Possui graduação em Administração de Empresas pela Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas de Goiatuba (2000), Especialista em Gestão Empresarial e Negócios (2002). Mestre em Gestão de Empresas pela Universidade Autônoma de Assunção (2009), Mestre em Sociedade, Tecnologia e Meio Ambiente pelo Centro Universitário de Anápolis (2013), Doutorado em andamento em Administração na Universidade Municipal de São Caetano do Sul, USCS, Brasil. Desde o ano de 2006 atua como professora no Centro Universitário de Goiatuba - Uni Cerrado. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Administração, atuando principalmente nos seguintes temas: Sustentabilidade, Responsabilidade Social, Indústria Alimentícia e Gestão Ambiental. Membro do Grupo de Pesquisa em Gestão para o desenvolvimento Sustentável - GDS da USCS.

**Luiz Bandeira de Mello Braga** Mestre em Administração pela FEAD –MG. Graduação em: Engenharia Eletrônica e de Telecomunicações pela Pontifícia Universidade Católica e Minas Gerais. E-mail para contato: [bandeiram@uol.com.br](mailto:bandeiram@uol.com.br)/ [luiz.braga@izabelahendrix.metodista.br](mailto:luiz.braga@izabelahendrix.metodista.br)

**Mariangela Catelani Souza** Docente nos cursos de Administração de Empresas, Tecnólogo em Análise e Desenvolvimento de Sistemas e Sistemas de Informação, nas áreas de Tecnologia da Informação, Engenharia de Software, Gerenciamento de Serviços de TI, Gestão de Projetos, Qualidade e Requisitos de Software, entre outras. Atua como Consultora de processos de TI no mercado de trabalho, dando ênfase nos processos de gerenciamento de Projetos, Mapeamento e Modelagem de Processos com uso de ferramentas como BPMN, MPS-Br, SCRUM, ITIL, COBIT

**Mário Sacomano Neto** Professor da Universidade Federal de São Carlos (UFSCAR). Membro do corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção (PPGEP) da Universidade Federal de São Carlos (UFSCAR). Graduação em Administração de Empresas pela Pontifícia Universidade Católica (PUC). Mestrado em Engenharia de Produção pela Universidade de São Paulo (USP). Doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de São Carlos (UFSCAR). Pós-Doutorado em Operações junto ao Instituto Fábrica do Milênio – CNPQ. Grupo de Pesquisa em Instituições, Organizações e Trabalho (IOT). Bolsista produtividade em pesquisa pela Fundação CNPQ. E-mail: [msacomano@ufscar.br](mailto:msacomano@ufscar.br)

**Mauro Célio Araújo dos Reis** Professor do Centro Universitário Projeção; Graduação em Administração pela Universidade Federal do Amazonas (UFAM); Mestrado em Administração pela Universidade de Brasília (UnB); Grupo de pesquisa: GEEMP. E-mail para contato: [mreis.admbsb@gmail.com](mailto:mreis.admbsb@gmail.com)

**Mauro Macedo Campos** Graduado em Ciências Econômicas, especialização em Saúde Pública/Auditoria de Sistemas de Saúde, mestre em Ciências Sociais: Gestão de Cidades e doutor em Ciência Política pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Pós-Doutor em Ciência Política pela UNICAMP. Professor e pesquisador associado da Universidade Estadual do Norte Fluminense (UENF), atuando junto ao Programa de Pós-Graduação em Sociologia Política (PPGSP), onde também faz parte da Comissão Coordenadora. Coordena o grupo de pesquisa “Diagnóstico da Política Pública em Segurança Alimentar e Nutricional para o Município de Campos dos Goytacazes (RJ)”; Desenvolve pesquisa nas áreas de Gestão Pública e Ciência Política, com ênfase em Políticas Públicas, Auditoria e Controle, Instituições Políticas; e Financiamento Partidário-Eleitoral.

**Nelson Guilherme Machado Pinto** Professor da Universidade Federal de Santa Maria; Membro do corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas da Universidade Federal de Santa Maria; Graduação em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria; Mestrado em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria; Doutorado em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria; Grupo de pesquisa: Grupo de Estudos em Administração Pública, Econômica e Financeira E-mail para contato: [nelguimachado@hotmail.com](mailto:nelguimachado@hotmail.com)

**Pablo Phorlan Pereira De Araújo** Professor da Faculdade Católica Santa Teresinha (FCST); Membro do corpo docente do Programa de Pós-Graduação da Faculdade Católica Santa Teresinha (FCST); Graduação em Administração pela Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN);

**Paula Josias da Silva Sousa** Graduanda em Ciências Contábeis das Faculdades Dom Bosco de Resende-RJ (AEDB-RJ). E-mail: [paula.josias@gmail.com](mailto:paula.josias@gmail.com)

**Pedro Paulo Donato** Graduação em Administração pela Faculdade Católica Santa Teresinha (FCST); Pós-Graduando em Gestão Empresarial pela Faculdade Católica Santa Teresinha (FCST). [Pedrodonato10cds@gmail.com](mailto:Pedrodonato10cds@gmail.com).

**Rafael Dantas De Oliveira** Professor da Universidade Federal do Amazonas-UFAM. Graduação em Administração pela Universidade Federal do Amazonas-UFAM; Mestrado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Amazonas-UFAM; Grupo de pesquisa: NUPAD - Núcleo de Pesquisas em Administração. E-mail para contato: [rafaeldantasoliveira@gmail.com](mailto:rafaeldantasoliveira@gmail.com)

**Rebeka Coelho De Almeida Alves** Graduanda em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte. E-mail: [rebeka.coelho@gmail.com](mailto:rebeka.coelho@gmail.com)

**Reisoli Bender Filho** Professor da Universidade Federal de Santa Maria; Membro do corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas da Universidade Federal de Santa Maria; Graduação em Ciências Econômicas pela Universidade de Santa Cruz do Sul; Mestrado em Economia pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul; Doutorado em Economia Aplicada pela Universidade Federal de Viçosa; Grupo de pesquisa: Economia e Finanças. E-mail para contato: [reisolibender@yahoo.com.br](mailto:reisolibender@yahoo.com.br)

**Ricardo Jorge Da Cunha Costa Nogueira** Professor da Universidade Federal do Amazonas-UFAM. Graduação em Administração pela Universidade Federal do Amazonas-UFAM; Mestrado em Desenvolvimento Regional pela Universidade Federal do Amazonas-UFAM; Doutorado em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais-UFMG; Grupo de pesquisa: NUPAD - Núcleo de Pesquisas em Administração. E-mail para contato: ricardo.nogueira3001@hotmail.com

**Rodrigo Marçal Gandia** Graduação em Administração pela Universidade Federal de Lavras; Mestrado em Administração pela Universidade Federal de Lavras; Doutorando em Administração pela Universidade Federal de Lavras; Grupo de pesquisa: Laboratório de Mobilidade Terrestre (LMT) / Grupo de Estudos em Redes, Estratégia e Inovação (GEREI); E-mail para contato: romgandia@gmail.com

**Rodrigo Oliveira Miranda** Professor da Faculdade Fаметro; Graduação em Ciências Contábeis pela Faculdade Integrada do Ceará; Mestrado em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará; Doutorando em Administração de Empresa pela Universidade de Fortaleza; E-mail para contato: [ro.miranda87@hotmail.com](mailto:ro.miranda87@hotmail.com)

**Samuel dos Santos Junio** Mestre em Educação Escolar pela Universidade Federal de Rondônia (2017), possui Especialização em Educação Empreendedora pela PUC-Rio (2017) e Especialização em Metodologia e Didática do Ensino Superior pela Faculdade de Ouro Preto do Oeste - FAOURO (2011), possui graduação em Administração pelo Centro Universitário Luterano de Ji-Paraná (2012) e graduação em Pedagogia pela Universidade do Tocantins (2009). Atualmente é professor efetivo do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Rondônia, e Diretor de Ensino do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Rondônia, campus Porto Velho Zona Norte. Participante dos grupos de pesquisa: GEPEP (Grupo de Pesquisa em Educação a Distância), GEPIA (Grupo de Estudos e Pesquisa em Inovação e Sustentabilidade da Amazônia) e EDUCA (Grupo de pesquisa multidisciplinar em educação e infância).

**Sandson Barbosa Azevedo** Professor do Centro Universitário do Distrito Federal (UDF); Graduação em Administração pela FASEP; Mestrado em Ciência Política pela UniEuro. Grupo de pesquisa: GEEMP. E-mail para contato: sandson.azevedo@gmail.com

**Silvio Silva Broxado** Mestre strictu-sensu em Gestão Pública com tema sobre gestão de pessoas no serviço público - UFPE/CAPES - 2010 - 2012. Especialista latu-sensu em Gestão da Qualidade em Serviços - Pós graduação/UPE/FCAP/1999. Bacharelado em Ciências Contábeis - UNICAP - 1989.

**Tatiane De Lourdes Azevedo Da Cunha Bezerra** Professora da Faculdade Católica Santa Teresinha (FCST); Membro do corpo docente do Programa de Pós-Graduação da Faculdade Católica Santa Teresinha (FCST); Graduação em Ciências Contábeis pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN); Especialista em Gestão Estratégica de Negócios pela Faculdade de Natal (FAL); Especialista em Gestão Educacional pela Faculdade Integrada de Patos (FIP); [tatianecunha.tutora@gmail.com](mailto:tatianecunha.tutora@gmail.com).

**Thaís Furtado Mendes** Possui Graduação em Gestão do Agronegócio pela Universidade Federal de Viçosa (UFV), Viçosa, MG, Brasil. Mestrado em Ciência Florestal pela Universidade Federal de Viçosa (UFV), Viçosa, MG, Brasil, com área de atuação na linha de Pesquisa de Manejo Florestal -

Política, Economia, Administração, Planejamento e Otimização Florestal. Conhecimento nas áreas de Administração Rural, Administração Agroindustrial, Análise de Mercado, Gestão da Produção, Metodologia Científica, Elaboração de Projetos, Supply Chain Management, Crédito Rural, Gestão Estratégica. Professora no Centro Universitário de Goiatuba - UNICERRADO – GO desde 2014. Professora de Metodologia Científica na grande área das Ciências Sociais atuando como docente dos cursos de Administração, Ciências Contábeis e Direito

**Thiago Chagas de Almeida** Graduando de Administração Pública pela Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro (UENF); Integra o grupo de pesquisa “Diagnóstico da Política Pública em Segurança Alimentar e Nutricional para o Município de Campos dos Goytacazes (RJ)”; Bolsista de Extensão pela Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro (UENF); Desenvolve pesquisas nas áreas de Políticas Públicas, Sociologia do Trabalho, Geração de Trabalho e Renda, Economia Solidária e Agricultura Familiar. E-mail para contato: thiagoc-almeida@hotmail.com

**Tiago Douglas Cavalcante Carneiro** Professor da Faculdade Católica Santa Teresinha (FCST); Membro do corpo docente do Programa de Pós-Graduação da Faculdade Católica Santa Teresinha (FCST); Graduação em Administração pela Faculdade Católica Santa Teresinha (FCST);

**Veruska Albuquerque Pacheco** Professor da do Centro Universitário Projeção; Graduação em Administração pelo Centro Universitário de Brasília (UniCeub) . Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações (UnB); Doutorado em Psicologia do Trabalho e das Organizações (UnB); Líder do Grupo de Estudos e Pesquisas em Empreendedorismo (UniProjeção): X. E-mail para contato: veruska.pacheco@projecao.br

**Victor Lopes Millard** Graduação em: Engenharia de Produção pela Universidade: Centro Universitário Metodista Izabela Hendrix; E-mail para contato: [victor\\_millard@hotmail.com](mailto:victor_millard@hotmail.com) / [victor.millard@gmail.com](mailto:victor.millard@gmail.com)

**Vinícius da Silva Matos** PPGCC/UFRJ – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Univ. Federal do RJ. Graduação: Bacharel em Ciências Navais pela Escola Naval RJ. Mestrando em Contabilidade pela UFRJ. Rio de Janeiro- RJ. vini\_matos83@hotmail.com

**Wilton Do Amaral André** Tutor presencial pelo Consórcio CEDERJ/UFF; Graduação em Ciências Contábeis pela Universidade Federal Fluminense (2011); Mestrando em Administração e Desenvolvimento Empresarial pela Universidade Estácio de Sá – UNESA (2018); E-mail para contato: wilton.amaral39@gmail.com

Agência Brasileira do ISBN

ISBN 978-85-85107-10-9



9 788585 107109