

ENSAIOS SOBRE GESTÃO

The background of the cover features a person in a dark suit and white shirt, pointing their right index finger towards the viewer. Overlaid on this is a complex digital interface with various data visualization elements. There are several circular gauges or progress indicators with percentages: 81%, 56%, 30%, 56%, and 75%. There are also bar charts, a gear-like circular graphic, and various lines and arrows suggesting movement and data flow. The overall color palette is dominated by blue and orange, with the orange used for the title and the bottom text box.

ORGANIZADORES

Luiz Henrique Figueira Marquezan
Mateus Sangoi Frozza
Vanessa Almeida da Silva

ENSAIOS SOBRE GESTÃO

A hand in a dark suit jacket points towards the right, interacting with a complex digital interface. The interface features several circular gauges and charts with percentages: 81%, 56%, 30%, 37%, and 75%. The background is a blurred office setting with a window showing vertical blinds.

ORGANIZADORES

Luiz Henrique Figueira Marquezan
Mateus Sangoi Frozza
Vanessa Almeida da Silva

Centro Universitário Franciscano
Santa Maria | 2016

COMISSÃO EDITORIAL

Prof. M.e Élio Sérgio Denardin (Centro Universitário Franciscano)
Prof. Dr. José Maria Dias Pereira (Centro Universitário Franciscano)
Prof^a. M.^a Rosane Maria Seibert (URI)
Prof. Dr. Wanderlei José Ghilardi (UFSM)



COORDENAÇÃO EDITORIAL

Salette Marchi

PROJETO E SUPERVISÃO GRÁFICA

Fagner Millani

DIAGRAMAÇÃO

Larissa da Rosa

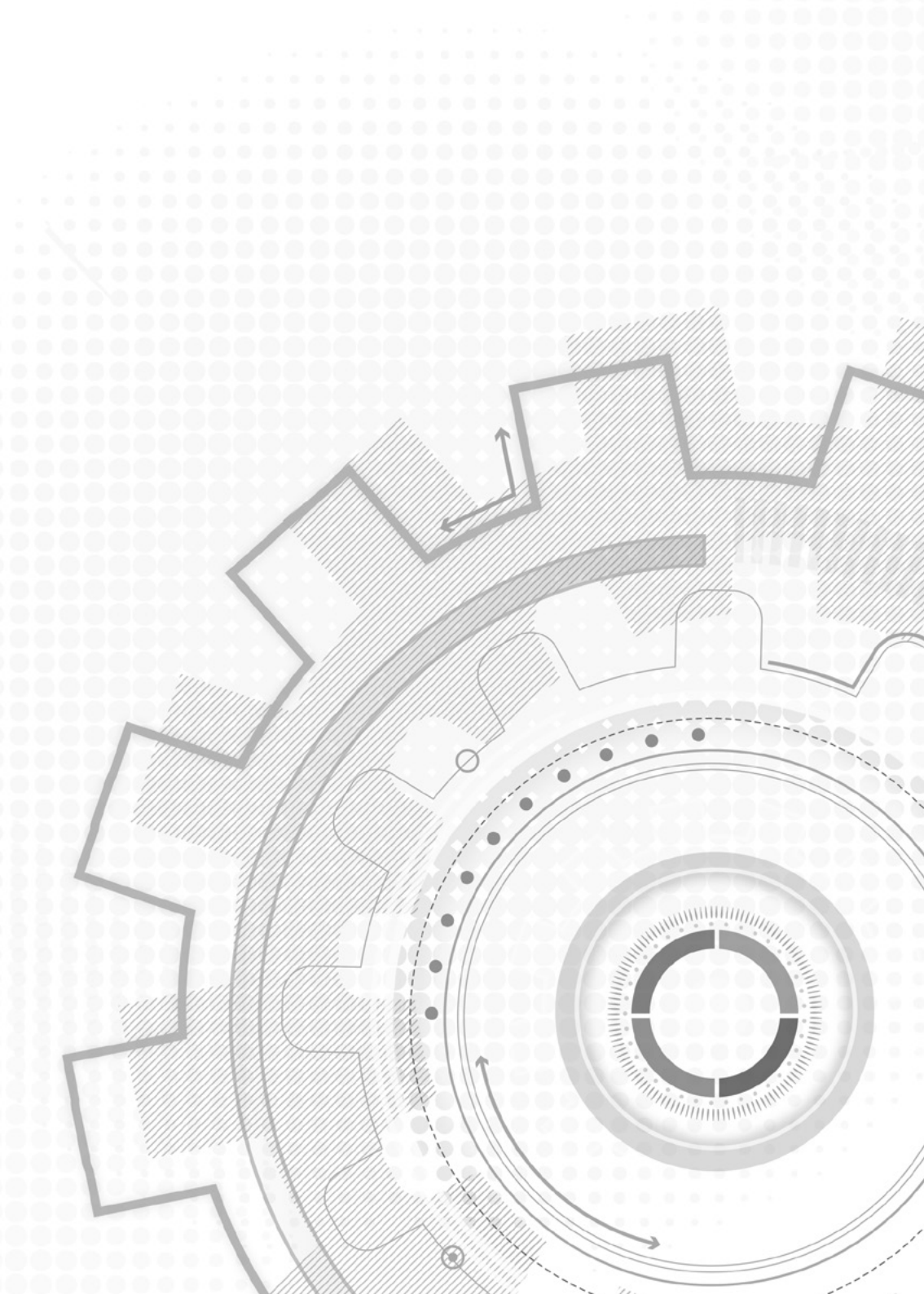
SECRETARIA

Cinara de Cássia Paze Valente

| | |
|-----|--|
| E59 | Ensaios sobre gestão / organizadores Luiz Henrique Figueira Marquezan, Mateus Sangoi Frozza, Vanessa Almeida da Silva - Santa Maria : Centro Universitário Franciscano, 2016 312 p. : il. ; 15 X 21 cm ISBN: 978-85-7909-060-8 1. Administração de empresas – gestão I. Marquezan, Luiz Henrique Figueira II. Frozza, Mateus Sangoi III Silva, Vanessa Almeida da CDU 658 |
|-----|--|

Ficha Catalográfica elaborada pela Bibliotecária Eunice de Olivera – CRB 10/1491

Nota: A revisão gramatical e linguística dos artigos publicados no Livro “Ensaios sobre Gestão” é de responsabilidade exclusiva dos organizadores.



SUMÁRIO

| | |
|--|------------|
| MINICURRÍCULOS | 8 |
| APRESENTAÇÃO | 14 |
| TEMÁTICA 1: GESTÃO DE PESSOAS E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL | 17 |
| PLANEJAMENTO E GESTÃO DE PESSOAS NA EMPRESA CLÍNICA VIVER | 18 |
| GERAÇÃO Y E COMPETÊNCIAS PARA A EMPREGABILIDADE NO CONTEXTO DOS UNIVERSITÁRIOS | 38 |
| ALINHAMENTO ENTRE LIDERANÇA E CULTURA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA SEGURADORA | 60 |
| A GESTÃO DO CAPITAL INTELECTUAL COMO FATOR PARA A COMPETITIVIDADE ORGANIZACIONAL | 77 |
| TEMÁTICA 2: GESTÃO ESTRATÉGICA E DE MARKETING | 99 |
| FATORES COMPETITIVOS COMO FERRAMENTA DE GESTÃO | 100 |
| DESENVOLVIMENTO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO EM UMA EMPRESA VAREJISTA DE ALIMENTOS | 121 |
| A INTENÇÃO DE USO DO <i>MOBILE-COMMERCE</i> POR CONSUMIDORES | 138 |

**TEMÁTICA 3: GESTÃO
ECONÔMICO-FINANCEIRA** | 159

**ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE
FINANÇAS COMPORTAMENTAIS
E USO DAS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS** | 160

**ANÁLISE DA VARIAÇÃO DE PREÇOS DOS ALIMENTOS
EM SANTA MARIA/RS E SUA CONTRIBUIÇÃO
NO CÁLCULO DO CUSTO DE VIDA (2006-2014)** | 182

**TEMÁTICA 4: GESTÃO
DE CONTROLADORIA** | 205

**ANÁLISE DO ORÇAMENTO MATRICIAL
APLICADO A RECEITAS E GASTOS** | 206

**ALINHAMENTO DAS FERRAMENTAS GERENCIAIS:
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO MODELO
BALANCED SCORECARD (BSC) E ORÇAMENTO** | 226

**TEMÁTICA 5: GESTÃO
DE LOGÍSTICA** | 247

**GESTÃO DOS ESTOQUES: OS CUSTOS RELACIONADOS
AOS ESTOQUES EM UMA CÂMARA DE VEREADORES
NO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL** | 248

**TEMÁTICA 6: TÓPICOS
EMERGENTES EM GESTÃO** | 269

**GESTÃO DA INOVAÇÃO: DIAGNÓSTICO
E AVALIAÇÃO APLICADOS A MICRO
E A PEQUENAS EMPRESAS** | 270

**DIAGNÓSTICO DA GESTÃO DA INOVAÇÃO
EM UMA EMPRESA DO SETOR DE TECNOLOGIA** | 289

MINICURRÍCULOS

Alexandre Galina Bolzan – Bacharel em Administração – Habilitação em Comércio Exterior – pela Faculdade Metodista de Santa Maria (2002), graduado em Odontologia pelo Centro Universitário Franciscano (2010). Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (2008). Atualmente é professor Titular do Centro Universitário Franciscano e professor Horista da Faculdade Palotina de Santa Maria. E-mail: alexandre.galina@yahoo.com.br

Ana Paula Buhse – Bacharel em Ciências Econômicas pelo Centro Universitário Franciscano (2012) e Mestre em Economia e Desenvolvimento pela Universidade Federal de Santa Maria (2015). E-mail: anapaulabuhse@hotmail.com

Ana Paula do Amaral Adamy – Bacharel em Administração pelo Centro Universitário Franciscano (2012). Especialista em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas (2014). Mestranda em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Maria. Tem experiência na área Administrativa, com ênfase em Administração Geral e de Projetos, atuando principalmente nos temas relacionados à gestão de inovação, projetos e processos. E-mail: anapaula.adamy3@gmail.com

Camila Bolson – Bacharel em Ciências Contábeis pelo Centro Universitário Franciscano (2013). E-mail: camilabolson@hotmail.com

Carlos Alberto Diehl – Doutor pela Universidade Federal de Santa Catarina (HEC) (2004) e Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (1997). Professor Titular do PPG em Ciências Contábeis da Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Presidente da Associação Brasileira de Custos. Coordenador de Controladoria e Contabilidade Gerencial da Anpcont. Ex-diretor de planejamento e finanças do Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense e membro da Comissão Fiscal da Arena Porto Alegrense S/A. Mais de 30 anos de experiência profissional. E-mail: cd@unisinos.br

Daniele Dias de Oliveira Bertagnolli – Mestre em Ciências Contábeis pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS) (2006). Graduada em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Santa Maria (2002). Atuou como auxiliar

contábil e contadora de entidades de diversos ramos de atividade, realizou estágio em docência na UNISINOS. Atualmente é Professora e Coordenadora do Curso de Ciências Contábeis do Centro Universitário Franciscano.

Eduardo Botti Abbade – Graduado em Administração de Empresas pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) (2003), Especialista em Estatística e Modelagem Quantitativa pela UFSM (2011), Mestre em Administração pela Universidade Federal do Paraná (2005) e Doutor em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (2014). Atua como Professor Assistente do Centro Universitário Franciscano e Analista Administrativo da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH-HUSM). Tem experiência na área de Marketing e Estratégias Organizacionais, com ênfase em pesquisa de marketing, análise estratégica e posicionamento de mercado. E-mail: eduardo@unifra.br

Érika Iguchi Luft – Graduada em Administração pelo Centro Universitário Franciscano (2014). Atualmente é auxiliar administrativo na empresa Baristo Café. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Administração e Gestão de Pessoas.

Fábio Pedro Pegoraro – Bacharel em Ciências Contábeis, graduado em Ciências Contábeis pelo Centro Universitário Franciscano (2012). E-mail: fabiop9@yahoo.com.br

Fernanda Quatrin – Graduada em Administração pelo Centro Universitário Franciscano (2014). E-mail: fequatrin2211@yahoo.com.br

Flaviani Souto Bolzan Medeiros – Bacharel em Administração (2011) e Especialização em Finanças (2013) pelo Centro universitário Franciscano. Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Maria (2015). E-mail: flaviani.13@gmail.com

Jéferson de Souza Flores – Contador, graduado em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Santa Maria (2004), Especialista em Direito Tributário

e Empresarial pela Faculdade de Direito de Santa Maria (2010) e Mestre em Ciências Contábeis pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (2011). Atua como Professor no Centro Universitário Franciscano. E-mail: jeferson.flores@terra.com.br

Juliana Andréia Rüdell Boligon – Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Maria (2009). Professora e Coordenadora do Curso de Administração do Centro Universitário Franciscano. E-mail: julianaboligon@unifra.br

Juliano da Silva Reis – Bacharel em Administração pelo Centro Universitário Franciscano (2014). E-mail: julianodasilvareis@yahoo.com.br

Karoline Birnfeld Kasper – Bacharel em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (2014). Administradora registrada no CRA/RS sob nº 045811/RS. Atua como Assistente Jurídico na empresa Móveis Kappesberg (MÓVEIS K1 LTDA.). E-mail: karolinebirnfeld@yahoo.com.br

Leandro Cantorski da Rosa – Graduado em Engenharia Mecânica pela Universidade Federal de Santa Maria (1978), Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Maria (1984) e Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (2000). Atualmente é Professor Titular da Universidade Federal de Santa Maria. Tem experiência na área de Engenharia de Produção, com ênfase em qualidade e produtividade. E-mail: leski78@hotmail.com

Lissandro Dorneles Dalla Nora – Bacharel em Administração pelo Centro Universitário Franciscano (2008) e Mestre em Engenharia de Produção (2011) pela Universidade Federal de Santa Maria. Atualmente é Professor e Coordenador da Incubadora Tecnológica no Centro Universitário Franciscano. Atua como professor e consultor nas seguintes áreas: Finanças, Inovação, Competitividade, Planejamento, Gestão Estratégica e Avaliação de Desempenho. E-mail: lissandro@unifra.br

Lucas Almeida dos Santos – Bacharel em Ciências Contábeis (2011) e Especialista em Contabilidade Gerencial (2014) pelo Centro Universitário Franciscano. Graduando do Programa Especial de Graduação (PEG) Formação de Professores para a Educação Profissional na Universidade Federal de Santa Maria (2014). Graduando em Administração de Empresas pelo Centro Universitário Franciscano (2015). Mestrando em Engenharia de Produção pela UFSM. E-mail: luksanttos@gmail.com

Luciana Aita Riss – Graduada em Administração pelo Centro Universitário Franciscano (2008), Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (2012). Professora do Curso de Administração do Centro Universitário Franciscano. E-mail: luciana.aita@unifra.br

Luiz Henrique Figueira Marquezan – Contador, graduado em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM – 2004), Especialista em Controladoria e Finanças pela UFSM (2005), Mestre em Ciências Contábeis pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS – 2012) e Doutorando em Ciências Contábeis na UNISINOS (2013-2016). Atua como Professor no Centro Universitário Franciscano. E-mail: luizmarquezan@gmail.com

Mateus Sangoi Frozza – Professor do Curso de Ciências Econômicas do Centro Universitário Franciscano. Coordenador do projeto Índice do Custo de Vida de Santa Maria. Bacharel em Ciências Econômicas pelo Centro Universitário Franciscano (2007). Mestre em Economia pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (2010). Atua como consultor na Frozza Consultores Associados. E-mail: mateusfrozza@gmail.com

Nara Medianeira Stefano – Bacharel em Ciências Econômicas (2005) e Mestre em Engenharia de Produção (2009) pela Universidade Federal de Santa Maria. Doutorado e Pós-doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (2014). E-mail: stefano.nara@gmail.com

Nelson Casarotto Filho – Bacharel em Engenharia Química pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (1974), Mestre em Engenharia de Produção

(1977) e Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina com período de doutoramento sanduíche na Universidade do Minho – Portugal (1995). Atualmente é Professor Titular da Universidade Federal de Santa Catarina. E-mail: ncasarottofilho@gmail.com

Paola Richter Londero – Doutoranda em Controladoria e Contabilidade na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, pela Universidade de São Paulo. Mestre em Controladoria e Contabilidade na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, pela Universidade de São Paulo (2015). Graduada em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (2012) e em Ciências Contábeis pelo Centro Universitário Franciscano (2012). Participa do Center of Organization Studies (CORS) pelo qual auxiliou na elaboração de capítulos de livros, também já apresentou artigos científicos em congressos nacionais e internacionais.

Priscila Dias Simon – Bacharel em Administração de Empresas pelo Centro Universitário Franciscano (2014). Atualmente atua como Diretora Comercial na empresa Loreni da Silva Dias Eireli, Supermercado O Baratão, Mata – RS. Tem interesse em Gestão Estratégica. E-mail: priscila.simon@hotmail.com

Rafael Pentiado Poerschke – Professor do Curso de Ciências Econômicas do Centro Universitário Franciscano. Bacharel em Ciências Econômicas (2004) e Mestre em Integração Latino-Americana (2008) pela Universidade Federal de Santa Maria. Mestre em Economia (2011) pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Doutorando em Estudos Estratégicos Internacionais pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. E-mail: faecohaiti@yahoo.com.br

Renata Coradini Bianchi – Graduada em Administração de Empresas (1997) e Mestre em Engenharia de Produção (2002) pela Universidade Federal de Santa Maria. Atualmente é Professora Assistente e Coordenadora do Estágio do Curso de Administração do Centro Universitário Franciscano. Possui experiência em docência e pesquisa na área de Operações e Logística. E-mail: renata@unifra.br

Sandra Leonara Obregon – Mestranda em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (2015). Bacharel em Administração pelo Centro Universitário Franciscano (2014). Técnica em Eletrotécnica pelo Colégio Técnico Industrial de Santa Maria (2010). E-mail: sandraobregon12@gmail.com

Scheila Daiana Severo Hollveg – Graduação em Administração em andamento (início em 2015) pelo Centro Universitário Franciscano. Mestrado em Engenharia de Produção em andamento (início em 2013) pela Universidade Federal de Santa Maria. Graduada em Ciências Contábeis (2011) e Pós-graduada em Contabilidade Gerencial (2014) pelo Centro Universitário Franciscano. E-mail: scheila.contabeis@gmail.com

Taís Drehmer Stein – Graduada em Administração (2014) pelo Centro Universitário Franciscano. Diretora de Marketing na Associação dos Estudantes de Administração de Santa Maria e do Diretório Acadêmico do Curso de Administração do Centro Universitário Franciscano. E-mail: taistds_cr7@hotmail.com

Taísa Bulegon Gassen – Graduada em Administração (2002) pelo Centro Universitário Franciscano, Mestre em Administração (2008) pela Universidade Federal de Santa Maria. Professora do Curso de Administração do Centro Universitário Franciscano. E-mail:taisa@unifra.br

Taíze de Andrade Machado Lopes – Professora e Coordenadora do Curso de Ciências Econômicas do Centro Universitário Franciscano. Bacharel em Ciências Econômicas (2006) e Mestre em Integração Latino-Americana (2008) pela Universidade Federal de Santa Maria. E-mail: taize@unifra.br

Vanessa Almeida da Silva – Graduada em Administração (2006) pelo Centro Universitário Franciscano. Mestre em Administração de Empresas (2011) pelo Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria (PPGA/UFSM). Doutoranda em Administração, ênfase em comportamento do consumidor, pelo PPGA/UFSM. Professora e Coordenadora de Pesquisa do Curso de Administração do Centro Universitário Franciscano. E-mail: va.almeida@unifra.br

APRESENTAÇÃO

Criar, organizar e disponibilizar uma obra para um seletor público acadêmico é uma conquista realizada com êxito por pessoas idealizadoras e dedicadas. Sinto-me honrado pelo convite para apresentar a obra, intitulada “Ensaio sobre Gestão”, organizada e redigida por professores e alunos dos Cursos de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas da Área de Ciências Sociais do Centro Universitário Franciscano.

Este livro, resultado do estudo e da pesquisa, ações essenciais para o ensino, retrata a preocupação com a busca e difusão do saber de abrangência multidisciplinar, compreendendo dimensões tecnológicas e comportamentais. Essas abordagens são de significativa relevância às organizações que atuam no complexo contexto de globalização, em que a competição exige a visão de múltiplas variáveis, assim como o desenvolvimento de competências para responder aos novos e frequentes questionamentos, de modo a inovar e implementar soluções cada vez mais rápidas e urgentes.

A estrutura da obra constitui-se de temas relevantes como se pode constatar pelos títulos de cada capítulo: “Planejamento e Gestão de Pessoas na Empresa Clínica Viver”, “Geração Y e Competências para Empregabilidade no contexto dos universitários”, “Alinhamento entre liderança e cultura organizacional: um estudo de caso em uma seguradora”, “A Gestão do Capital Intelectual como fator para a Competitividade Organizacional”, “Fatores Competitivos como Ferramenta de Gestão”, “Desenvolvimento de Planejamento Estratégico: um estudo em uma empresa varejista de alimentos”, “A intenção de uso do *mobile-commerce* por consumidores”, “Análise da Relação entre Finanças Comportamentais e Uso das Informações Contábeis”, “Análise da Variação de Preços dos Alimentos em Santa Maria/RS e sua Contribuição no Cálculo do Custo de Vida”, “Análise do Orçamento Matricial Aplicado a Receitas e Gastos”, “Alinhamento das Ferramentas Gerenciais: Planejamento Estratégico Modelo *Balanced Scorecard* (BSC) e Orçamento”, “Gestão dos Estoques: os custos relacionados aos estoques em uma Câmara de Vereadores no Estado do Rio Grande do Sul”, “Gestão da Inovação: diagnóstico e avaliação aplicados a micro e a pequenas empresas” e “Diagnóstico da Gestão da Inovação em uma Empresa do Setor de Tecnologia”.

Com relação à análise dos capítulos da obra, depreende-se a importância e a atualidade dos assuntos pesquisados nas áreas mencionadas como:

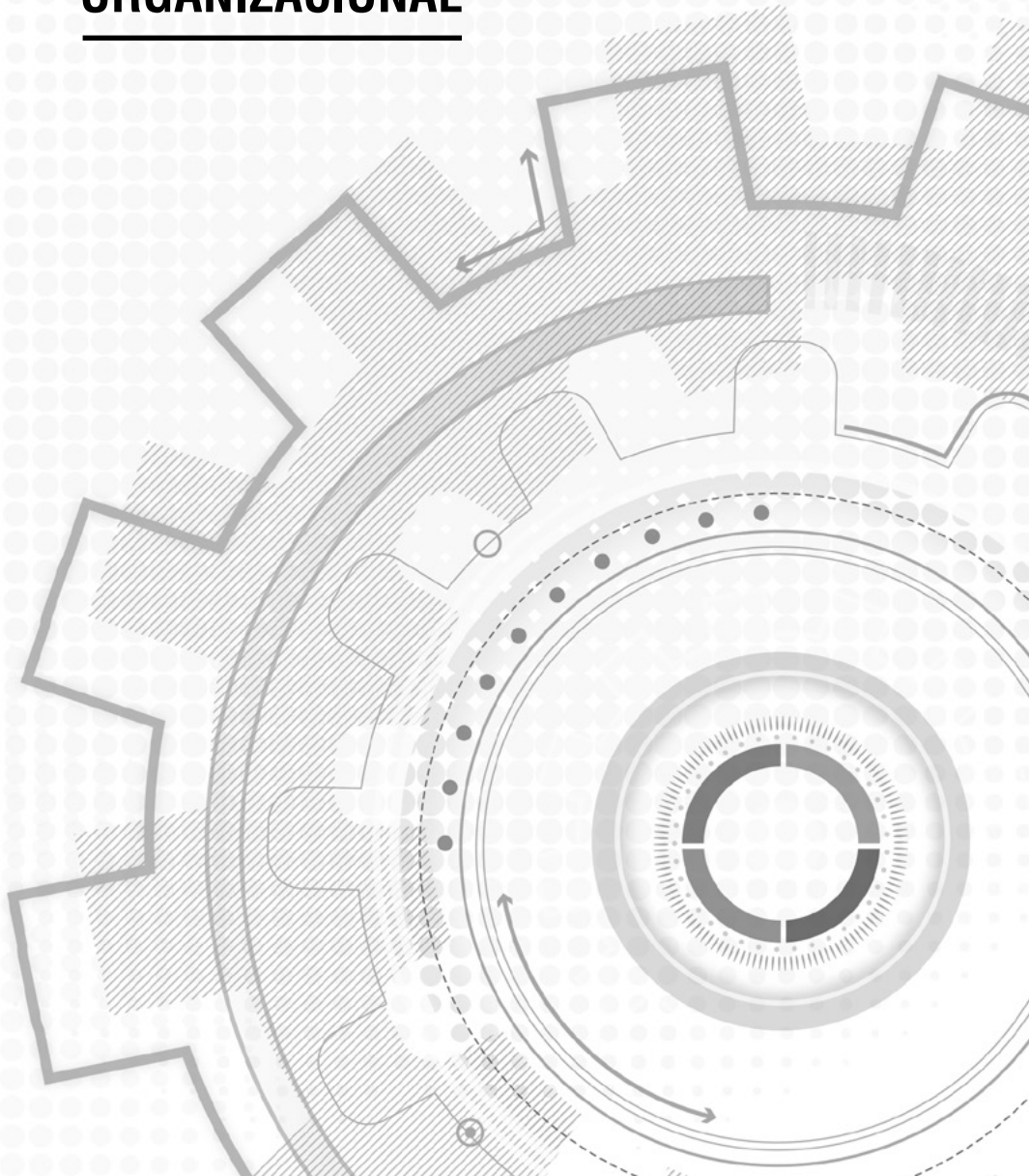
planejamento estratégico, gestão de pessoas, capital intelectual, competências, liderança e cultura, finanças comportamentais, orçamento, ferramentas de gestão, gestão de estoque, custo de vida, *mobile commerce* e gestão da inovação. Destacam-se, além do abundante material oportunizado para a pesquisa e o estudo, o estilo acessível e a forma como a obra encontra-se estruturada, facilitando a leitura e a compreensão de cada temática.

Os conteúdos desenvolvidos proporcionam aos acadêmicos, docentes, empresários, profissionais de gestão e demais pessoas interessadas enfoques pertinentes à realidade local e regional que impactam a ação das organizações, ensejando o enriquecimento do ensino, da aprendizagem e, conseqüentemente, do melhor desempenho na administração, contabilidade e economia. A diversidade de abordagens por diferentes ângulos, unindo elementos teóricos e aplicações práticas, possibilita ampliar e aprofundar o conhecimento de maneira integrada e colocá-lo em prática com maior eficiência, de modo que se produzam resultados promissores às organizações de sua atuação.

Parabenizo os organizadores e pesquisadores pela iniciativa de divulgar a produção científica gerada a partir de entidades com características que refletem a problemática e as soluções aplicáveis na formação acadêmica e na gestão das organizações. Que esta obra seja o despertar de inúmeras outras, a fim de adequar e atualizar o aprendizado para o profícuo exercício profissional nas organizações existentes ou que serão criadas no ambiente econômico.

Élio Sérgio Denardin
Professor de Administração

TEMÁTICA 1: GESTÃO DE PESSOAS E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL



PLANEJAMENTO E GESTÃO DE PESSOAS NA EMPRESA CLÍNICA VIVER

Érika Iguchi Luft

Eduardo Botti Abbade

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, a área de Gestão de Pessoas e Recursos Humanos tem destacado sua importância, pois as pessoas passaram a ser reconhecidas como parceiras do negócio, colaboradores, e não apenas como recursos, forma que antes eram considerados os trabalhadores da empresa. Hoje, este passou a ser o desafio mais importante dentro da empresa: a relação entre a organização e as pessoas que a compõem. No presente estudo, versa-se sobre o planejamento estratégico de Gestão de Pessoas da Clínica Viver.

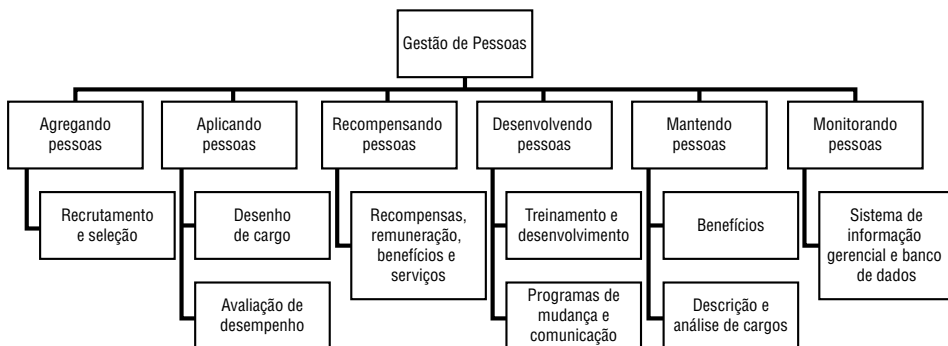
Ribeiro (2005) disserta que a área de Recursos Humanos deve estar sempre voltada a auxiliar a empresa a alcançar os seus objetivos, e, além disso, deve preocupar-se em manter os colaboradores motivados e treinados, uma vez que esses são peças-chave para o crescimento da empresa. É importante que se mantenham a qualidade de vida no trabalho e a satisfação dos colaboradores, pois colaborador motivado produz mais e com maior qualidade. Nesse contexto, neste trabalho, visa-se estudar o planejamento existente no setor de Recursos Humanos da empresa, a fim de sugerir métodos de recrutamento e seleção, definir os cargos e tarefas, com o propósito de elaborar programas de treinamento e desenvolvimento e auxiliar na avaliação de desempenho dos funcionários. Este trabalho justifica-se pelo setor de Gestão de Pessoas e Recursos Humanos da empresa ser uma área bastante carente dentro desta, que ainda está em seus anos iniciais. Os colaboradores são fator importantíssimo para o crescimento de qualquer organização, e percebeu-se na Clínica a necessidade de estruturar esse setor, podendo ser identificadas alternativas que façam com que a empresa possa aproveitar melhor seus recursos e potenciais, aumentando seu rendimento. A Clínica Viver vem crescendo em grandes proporções, e a relação da empresa com os colaboradores

tornou-se de extrema importância para que a qualidade dos serviços oferecidos mantenha a excelência. Para a acadêmica e para a instituição, este estudo justifica-se como uma oportunidade de testar os conhecimentos ensinados em sala de aula na prática, de forma a colaborar para o desenvolvimento profissional da acadêmica, bem como para o desenvolvimento da empresa-alvo.

2 PLANEJAMENTO E GESTÃO DE PESSOAS

As atividades e processos de Gestão de Pessoas estão relacionadas a questões organizacionais importantes, como recrutamento e seleção, descrição de cargos, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, plano de carreira e pesquisa de clima. Chiavenato (2006) relata que gestão de pessoas é um conjunto de seis processos dinâmicos e interativos, que seguem conforme o esquema da figura 1 abaixo:

Figura 1 – Processos de Gestão de Pessoas.



Para o autor, não existe um processo mais importante ou decisivo dentro de gestão de pessoas, pois todos eles atuam como vasos comunicantes entre si, dentro de uma rede, e todos eles são igualmente importantes. Por ser um assunto muito extenso, optou-se por abordar apenas alguns tópicos dentro da gestão de pessoas, que seguem no desenvolvimento deste capítulo.

2.1 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

De acordo com Ribeiro (2005), recrutamento é um trabalho de pesquisa, no qual a empresa visa atrair candidatos que possam estar qualificados para a vaga disponível, enquanto a seleção é quando o candidato recrutado mais adequado à vaga disponível é escolhido, visando manter ou aumentar tanto a produtividade quanto os resultados obtidos pela empresa.

É interessante que, ao surgir uma vaga na empresa, o recrutamento seja feito primeiramente dentro da empresa, a fim de que algum colaborador interessado possa candidatar-se à vaga. O recrutamento interno é um fator motivacional na empresa, uma vez que os colaboradores percebem que há chances de avançar dentro da empresa, logo procuram se autoaperfeiçoar. Além de motivar, o recrutamento interno poupa custos e é muito mais rápido que um recrutamento externo. Porém, Ribeiro (2005) disserta que também existem vantagens em recrutar externamente, como trazer sangue novo para a empresa, e poder aproveitar as experiências passadas deste colaborador, o que corrobora com Chiavenato (2006).

O recrutamento externo pode ser feito a partir de meios de comunicação como internet, *outdoors*, anúncios em rádios ou também por meio de agências de emprego, de forma que a empresa divulga a vaga à agência e esta seleciona os candidatos mais indicados ao cargo, refinando as opções. Segundo Ribeiro (2005), há vantagens em utilizar agências de emprego, uma vez que a agência possui cadastro de candidatos, de forma que o recrutamento se dá de modo rápido, e, além disso, esta faz a triagem inicial, mantendo o sigilo quanto ao empregador.

De acordo com Chiavenato (2006), a seleção é um processo de comparação entre os requisitos do cargo a ser preenchido e o perfil das características dos candidatos que se apresentam no recrutamento. Mais do que isso, é um processo de decisão, no qual, após esta análise comparativa, seleciona-se o candidato mais indicado para a vaga. Para Carvalho, Nascimento e Serafim (2012), recrutamento e seleção são duas etapas do mesmo processo: a contratação de alguém apto para ocupar uma vaga disponível na empresa.

Seleção de pessoas consiste no processo sistêmico que tem por finalidade escolher, entre os candidatos recrutados, aquele que contemple o perfil traçado pela empresa para ocupar o cargo em questão (CARVALHO; NASCIMENTO; SERAFIM, 2012, p. 127).

Carvalho, Nascimento e Serafim (2012) afirmam que os processos de seleção podem ser feitos de diversas formas, como testes de conhecimentos, que podem ser escritos de respostas livres ou dirigidas; testes orais e testes práticos; testes psicológicos, que podem ser de aptidões mentais, mecânicas, psicomotoras e visuais; e testes de personalidade, que procuram identificar se o candidato realmente vai fazer o que é considerado capaz. Os mesmos autores ainda argumentam que a entrevista de seleção é considerada indispensável, pois nela o selecionador entra em contato direto com os candidatos, de forma que pode traçar o perfil destes e tirar qualquer dúvida que tenha permanecido durante todo o processo de recrutamento e seleção, podendo então avaliar qual o colaborador mais indicado ao cargo.

2.2 DESCRIÇÃO DE CARGOS E TAREFAS

Para que o recrutamento e a seleção do candidato possam ocorrer de forma excelente, é necessário que sejam conhecidas as informações sobre o cargo a ser ocupado, escritas de forma clara, e quais os requisitos exigidos para que alguém se candidate à vaga. Como cita Ribeiro (2005, p. 53), “convém lembrar que o propósito de uma boa seleção é colocar o indivíduo certo para uma função, e que, portanto, é preciso conhecê-la profundamente”. Já para Borhlander, Snell e Sherman (2005, p. 31), as informações contidas na descrição de cargos são importantes, porque “elas fornecem uma base que atrai candidatos qualificados e desestimula os não qualificados”, o que facilita, no recrutamento de candidatos, novos colaboradores.

A descrição de cargos é um processo que consiste em enumerar as tarefas ou atribuições que compõem um cargo e que o tornam distinto de todos os outros cargos existentes na organização. [...] É basicamente um levantamento escrito

dos principais aspectos significativos do cargo e dos deveres e responsabilidades envolvidos (CHIAVENATO, 2006, p. 242-243).

Um instrumento interessante para se analisar as diversas atividades atribuídas a cada cargo é o QTD (Quadro de Distribuição do Trabalho). Segundo Oliveira (2000), no quadro, constam todas as tarefas realizadas pelos colaboradores dentro da empresa, e, para Llatas (2011), o quadro deve ser elaborado a fim de atender os objetivos de verificar se a mão de obra está sendo devidamente aproveitada; averiguar se há equilíbrio na distribuição do trabalho entre os departamentos; analisar o grau de especialização das tarefas; verificar o critério vigente para distribuição do trabalho; e verificar se há tarefas desconexas, dispersas em departamentos diferentes. Portanto, é interessante a utilização do QDT por ser um instrumento no qual estão citadas todas as atividades realizadas pelos colaboradores, podendo-se assim analisar de que forma possam ser melhor distribuídas as tarefas, a fim de melhorar o rendimento durante o período de trabalho, e fazer com que o colaborador se sinta situado quanto às suas atividades. Além disso, no QDT, pode-se verificar se todos recebem os treinamentos necessários para que consigam realizar com eficiência suas atividades, assim criando a oportunidade de melhorar ainda mais a produtividade, já que se oferece o treinamento necessário a cada colaborador.

Chiavenato (2006, p. 243) ainda relata que a descrição dos cargos é “basicamente um levantamento escrito dos principais aspectos significativos do cargo e dos deveres e responsabilidades envolvidos”. Ainda, o autor diferencia descrição e especificação do cargo, pois os primeiros relacionam as tarefas, os deveres e responsabilidades do cargo, enquanto, nas especificações, preocupa-se com os requisitos necessários ao ocupante deste.

2.3 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

É importante que, ao iniciar na empresa, o colaborador receba as informações necessárias a respeito das políticas da organização, como formas de se vestir, equipamentos de proteção individual, treinamentos e demais informações consideradas necessárias para que o colaborador possa compreender a empresa e seus valores. Dessa forma, facilita-se a ambientação do colaborador com a

cultura da empresa e suas características únicas. Para que a empresa mantenha a qualidade de seus serviços, é importante sempre manter seus colaboradores capacitados para suas tarefas. Treinamentos oferecidos pela empresa, além de evitarem quaisquer perdas decorrentes do mau uso de produtos ou manejo de aparelhos de forma incorreta, motivam o trabalhador, mostrando que a empresa se preocupa com seu bem-estar e em facilitar sua rotina de trabalho na medida em que for possível. O treinamento, para Borhlander, Snell e Sherman (2005), deve preparar os funcionários para progredir, assumindo cargos em que suas capacidades tenham a máxima utilização possível. Além disso, colaboradores treinados realizam suas tarefas de forma mais produtiva, aumentando assim a produtividade da empresa.

À medida que esses funcionários continuam no emprego, o treinamento adicional lhes oferece oportunidades de adquirir conhecimentos e habilidades. Como resultado desse treinamento, os funcionários podem ser mais eficientes no emprego e capazes de desempenhar cargos em outras áreas ou níveis superiores (BORHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005, p. 134).

Segundo Borhlander, Snell e Sherman (2005), se os trabalhadores não conseguem atingir os objetivos de produtividade, isso pode ser um sinal de necessidade de treinamento, assim como as empresas que possuem muitas queixas de clientes. Os mesmos autores alegam que existem diversos tipos de treinamentos, que devem ser oferecidos aos colaboradores a fim de otimizar suas atividades, o que acaba motivando-os e melhorando a produtividade da empresa, são eles: treinamento de orientação, para apresentar a empresa a novos colaboradores; treinamento das habilidades básicas, como leitura, escrita, computação, solução de problemas e trabalho em equipe; e treinamento de equipe, de modo que estes possam atuar mais efetivamente na conquista dos objetivos.

As atividades de treinamento implicam a constituição de ações sistematizadas na “capacitação e adaptação do indivíduo em uma situação profissional específica, realizada em curto prazo” (PERES et al., 2005). Já o desenvolvimento “propõe ações votadas para o aperfeiçoamento e o crescimento pessoal e

profissional do indivíduo, realizado em médio e longo prazo” (PERES et al., 2005). Logo, indo além do treinamento, as atividades relacionadas ao desenvolvimento dos colaboradores implicam maior complexidade de capacitação visando ao desenvolvimento da carreira.

2.4 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

O funcionário tem interesse em receber, periodicamente, uma avaliação sobre o seu desempenho na empresa, de forma que perceba que a organização reconhece suas qualidades, e de modo a perceber quais pontos existem a serem melhorados. Para Ribeiro (2005), ao receber informações sobre a sua atuação, o funcionário pode efetuar as correções em seu desempenho e, conseqüentemente, crescer no ambiente da organização. Assim, Borhländer, Snell e Sherman (2005) concordam que tanto a empresa quanto o colaborador têm a ganhar com esta avaliação de desempenho.

É importante que, ao solicitar desligamento da empresa, o colaborador apresente seu *feedback* a respeito de seu tempo de empresa. No desligamento, o ex-colaborador pode sentir-se mais confortável a falar coisas que não expusera antes com medo de ser demitido, e muitas vezes essas informações são bastante relevantes para que a empresa possa analisar seus pontos fracos e procurar sempre melhorar em seu relacionamento com o colaborador. No caso de demissão de colaboradores, é importante também fornecer a ele um *feedback* sobre sua atuação na empresa, o que possibilita ao colaborador que ele analise seus próprios pontos fracos e procure sempre melhorar.

Deve-se lembrar que, mesmo sendo demitido, o ex-colaborador continua sendo uma pessoa e possível cliente, e a empresa deve fazer o possível para manter sua imagem boa perante este. Conforme Ribeiro (2005, p. 258), “a demissão interrompe o relacionamento profissional, mas não o relacionamento pessoal e social”, assim, é importante prestar apoio humano ao ex-colaborador, que, ao ser demitido, deve ser tratado com tato e cordialidade.

2.5 PLANO DE CARREIRA

Para Carvalho, Nascimento e Serafim (2012), o plano de carreira é uma ferramenta que constitui a “trajetória” das funções existentes na empresa,

de modo que os colaboradores podem seguir ao longo do tempo na empresa para evoluir profissionalmente dentro desta. Conforme Araújo (2006), o plano de carreira é considerado resultado de uma sequência de eventos não simétricos, estando em constante construção e “desconstrução”.

A ascensão de funcionários capazes e motivados é uma feliz combinação de seu trabalho profissional com a disposição das empresas em investir na prata da casa. Graças ao planejamento de carreira, a organização abre caminho a seus funcionários mais qualificados em direção ao topo (CARVALHO; NASCIMENTO; SERAFIM, 2012, p. 245).

Com o plano de carreira, os colaboradores acabam sentindo-se motivados, pois existe dentro da organização oportunidade de crescimento, o que é desejado por muitos. Carvalho, Nascimento e Serafim (2012) relatam que o plano de carreira passa por três estágios distintos e interdependentes de forma que, no primeiro, a empresa deve definir até onde quer chegar, e o que espera dos seus colaboradores; no segundo, definir a qualificação profissional necessária para que os colaboradores possam atingir tais metas; e no terceiro, avaliação dos empregados, considerando seu desenvolvimento diante das exigências deste crescimento.

Araújo (2006), ainda, revela que um plano de carreira deve ser feito enfatizando-se a identidade do indivíduo em relação à empresa. Além disso, o mesmo autor cita que o plano de carreira deve ser elaborado a partir dos interesses e expectativas do colaborador, pois é um planejamento próprio e individual de cada um, e neste devem ser observados alguns cuidados necessários para construir-se um bom plano de carreira, que são:

- a) Conhecer as limitações: no caso, tanto as limitações externas, trazidas pelo mundo que nos cerca, quanto as limitações internas, que estão contidas no próprio indivíduo.
- b) Definir uma meta: os objetivos devem estar de acordo com as limitações, não se pode querer realizar algo impossível.
- c) Não desviar o foco: “é necessário determinar o ponto que se deseja alcançar, a fim de que suas ações levem você nesse sentido” (ARAÚJO, 2006, p. 127).

d) Planejar as ações: “consiste [...] em organizar, coordenar e controlar as ações que devem ser executadas com o intuito de se alcançar a meta pretendida” (ARAÚJO, 2006, p. 127).

Seguindo-se esses cuidados, o indivíduo pode sentir-se mais seguro em relação ao seu planejamento estar focado com eficiência para o objetivo, e a empresa situa melhor seu colaborador quanto às metas e ações que devem ser feitas para atingi-las. Assim, o planejamento pessoal de carreira pode estar alinhado ao plano de carreira oferecido pela empresa.

2.6 PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

“Não se pode falar em qualidade de produtos e serviços se aqueles que vão produzi-los não têm qualidade de vida no trabalho.” (FERNANDES, 1996, p. 13). Logo, o fator humano é um diferenciador de competitividade. Trabalhadores motivados realizam suas atividades melhor. Quando existe qualidade de vida no trabalho, e as pessoas gostam do que fazem, aumenta a produtividade da empresa e melhora o clima organizacional. É importante que os gestores fiquem atentos a este fator, pois sem os colaboradores a empresa dificilmente consegue atingir os seus objetivos (FERNANDES, 1996).

Para Luz (2003, p. 12), “clima organizacional é o reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, em um dado momento”. O autor também cita que clima e cultura organizacional estão intimamente ligados, pois a cultura é a principal causa que afeta o ânimo do colaborador no ambiente de trabalho. Concordando com Fernandes (1996), Luz (2003, p. 28) também acredita que o clima organizacional afeta, e muito, a qualidade da realização das atividades pelos colaboradores, pois “para o funcionário prestar um bom serviço, é preciso que saiba, que possa e que queira fazê-lo”. O “querer fazer” é algo importante para que o serviço seja prestado com qualidade, uma vez que as atividades executadas de má vontade têm grande chance de não dar certo.

Luz (2003) ainda disserta que o clima organizacional pode se manifestar de diferentes formas caso seja negativo, como: altos índices de rotatividade e absenteísmo, pichações em banheiros, fracasso em programas de sugestões (denota falta de comprometimento da equipe em sugerir melhoras à empresa), greves, conflitos interpessoais e interdepartamentais, desperdícios de materiais

e queixas no serviço médico. Algumas das maneiras sugeridas pelo autor como estratégias de avaliação do clima organizacional são reuniões entre os gestores e os subordinados, entrevistas de desligamento a colaboradores desligados e pesquisas de clima organizacional.

A pesquisa de clima é uma ferramenta extremamente importante para auxiliar nas informações a respeito do clima organizacional, e ela pode ser feita por meio de entrevistas, questionários e painel de debates. É importante perceber que nem sempre as respostas dos colaboradores são restritamente confiáveis, visto que alguns podem ter receio de reação negativa dos superiores e conseqüente medo de perder o emprego. Vale ressaltar ao colaborador que as pesquisas são de caráter informativo para a empresa e não possuem o intuito de criar qualquer desconforto entre os lados, e qualquer desconfiância de resposta duvidosa deve ser observada por quem aplicar a pesquisa.

Luz (2003) apresenta, em seu livro, um roteiro de etapas para a aplicação de uma pesquisa de clima organizacional que são, respectivamente: obtenção da aprovação e do apoio da direção; planejamento da pesquisa; definição das variáveis a serem pesquisadas; montagem e validação dos cadernos de pesquisa; parametrização para tabulação das opções de resposta; divulgação da pesquisa; aplicação e coleta da pesquisa; emissão de relatórios; divulgação dos resultados da pesquisa; e definição de planos de ação.

Siqueira (2008) ainda apresenta a Escala de Satisfação do Trabalho – EST, utilizada para analisar a satisfação do colaborador com seu trabalho e suas funções. Siqueira (2014) apresenta a versão reduzida da EST, composta por 15 questões, que representam cinco dimensões da satisfação no trabalho, sendo elas: satisfação com chefia, satisfação com colegas, satisfação com tarefas, satisfação com promoções e satisfação com salários, sendo cada dimensão representada no questionário por 3 questões.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objeto deste estudo é o setor de Gestão de Pessoas da empresa Clínica de Hematologia e Oncologia Viver, localizada em Santa Maria – RS, que atua no ramo de tratamentos quimioterápicos. Foi identificada enorme carência nesse setor, o que preocupa por ser uma empresa em grande ascensão na cidade;

atualmente, uma das mais conceituadas no ramo de tratamentos do câncer. É relevante, por ser a maior da cidade, oferecer esses serviços, possuindo todos os alvarás e certificações necessários legalmente para o funcionamento da empresa, prezando sempre pelo cuidado e bem-estar do paciente, além de possuir um ótimo ambiente de trabalho e preocupar-se muito com a qualidade dos serviços oferecidos.

Quanto à natureza, este trabalho enquadra-se como qualitativo, pelo fato de terem sido realizadas entrevistas com colaboradores de diferentes setores, pelo menos um de cada setor da empresa e um dos diretores, para se terem diferentes focos quanto à imagem da empresa. Quanto aos objetivos, o estudo é descritivo, pois procura desenvolver uma descrição das atividades e do planejamento da empresa, explorando suas características, pontos positivos e falhas. Quanto ao método, este estudo é um estudo de caso, já que busca compreender em profundidade um objeto de estudo – a Clínica Viver. O acesso à informação e às pessoas dentro da empresa deu-se de forma satisfatória.

Em um primeiro momento, foi feito um levantamento bibliográfico sobre os tópicos trabalhados neste estudo, partindo-se assim para a coleta de dados para a realização deste. A coleta de informações ocorreu a partir de conversas informais (entrevistas não estruturadas) com todos os colaboradores e com um dos diretores da empresa, sendo entregue também aos colaboradores formulários estruturados para preenchimento das suas respectivas atividades. Nos formulários, foi solicitado que os colaboradores descrevessem suas rotinas e atividades diárias ao longo de uma semana. Tais informações foram compiladas e analisadas de forma sistemática e interpretativa, resultando nos quadros de trabalho apresentados na próxima seção.

4 RESULTADOS DO ESTUDO

O setor de Gestão de Pessoas da Clínica Viver apresenta grande carência por ter iniciado com apenas 3 colaboradores, que possuíam comunicação transparente, e ser um grupo pequeno e mais fácil de gerenciar e motivar. Com a expansão da Clínica, foi vista a necessidade de maior aprimoramento deste campo, a fim de evitar problemas com colaboradores e manter-se o ambiente agradável e motivador.

Quando surge uma nova vaga, algumas vezes esta é divulgada aos colaboradores, que podem indicar alguém para esta, e o recrutamento ocorre também através de empresas que prestam serviço de recrutamento, sendo o mesmo para cargos de estágio. A seleção é feita após entrevista com um dos diretores da Clínica. Não existe um procedimento padrão a ser realizado ao surgir uma nova vaga na empresa e apenas eventualmente ocorre o recrutamento interno. Tal concentração em um recrutamento externo pode ser considerada uma carência, possivelmente causada por uma comunicação deficitária, que implica uma desmotivação dos colaboradores.

Outro fator de extrema importância que se encontra deficiente na empresa é a descrição de cargos e tarefas. A Clínica Viver não possui descrição oficial de cargos e tarefas, o que pode indicar alguns colaboradores sobrecarregados e outros ociosos, além de uma organização das tarefas que pode ser melhorada para cada cargo, podendo centralizar algumas atividades semelhantes que estão distribuídas entre diversos colaboradores.

Dentro da Clínica há uma política de treinamentos internos, que ocorrem mensalmente, oferecidos por funcionários aptos a comandar o treinamento. Quando percebem carência de treinamentos, os colaboradores solicitam à direção da empresa, que avalia o pedido e dá o deferimento ou não. A ambientação de novos colaboradores é feita por colegas, e geralmente colegas de mesmo cargo ou o colaborador anterior dá o treinamento necessário para o desenvolvimento das tarefas. O espírito de grupo e trabalho em equipe é fator bastante relevante na empresa, pois os colegas estão sempre dispostos a auxiliar no que estiver ao seu alcance para atender outro colaborador, ajudando-o na adaptação à empresa e inicialmente instruindo-o na realização de suas tarefas. Além disso, alguns colaboradores da clínica possuem treinamento contra incêndios, treinamento para uso correto de EPI (equipamentos de proteção individual) e treinamento para manuseio de material tóxico, todos dados conforme a necessidade de cada função.

Os colaboradores da Clínica Viver recebem auxílio para os estudos, sendo esse auxílio apenas para a pós-graduação e qualificações, devendo este ser solicitado pelo colaborador. Cabe salientar que tal solicitação só é deferida no caso de o aperfeiçoamento ser do interesse da clínica.

Não é feita nenhuma avaliação de desempenho dentro da empresa, porém os superiores estão sempre dispostos a prestar o *feedback* ao colaborador que o

solicitar. Raramente a empresa recebe algum *feedback* negativo de seus colaboradores diretamente, o que dificulta à empresa perceber algum aspecto que precise modificar para melhorar a qualidade de vida no trabalho. Quando solicitado, os colaboradores desligados recebem o *feedback* a respeito de seu desempenho, porém não existe algum padrão estabelecido para a troca de informações a respeito da imagem da empresa para seus funcionários e da satisfação da empresa com eles.

Os colaboradores da Clínica Viver não possuem planejamento de carreira elaborado. Até o presente trabalho, foi realizada apenas uma pesquisa de clima na Clínica Viver, na qual as respostas podem ser consideradas duvidosas, devido à identificação de cada colaborador nas suas respostas. Consequentemente, muitos dos respondentes sentiram-se receosos a responder algo que pudesse ser interpretado negativamente, temendo repressão. Tal ausência de um plano de carreira estruturado, junto de uma forte ênfase em recrutamento externo, pode vir a desmotivar os colaboradores em longo prazo.

4.1 DESCRIÇÃO DE CARGOS E TAREFAS

A descrição dos cargos e tarefas da Clínica Viver deu-se por meio de solicitação de preenchimento de formulário, no qual cada colaborador incluiu as suas atividades e rotinas de trabalho diárias. Ressalta-se que cada colaborador teve uma semana para indicar as atividades que realizava. Os requisitos foram preenchidos pelo diretor executivo da empresa, que analisou a necessidade de qualificação e experiência para cada cargo.

A partir do retorno dos formulários com as funções de cada cargo e do preenchimento dos requisitos pelo diretor executivo da empresa, realizou-se uma análise e descrição dos cargos, os quais podem ser ajustados de acordo com a necessidade da empresa. Em seguida, seguem os cargos existentes na Clínica Viver, cada um com seus requisitos e funções necessários para a realização das atividades.

Quadro 01 – Descrição de Cargos e Tarefas Clínica Viver.

| Cargo | Requisitos | Atividades |
|-----------------------|---|--|
| Secretária | <ul style="list-style-type: none"> - Ensino médio completo; - Experiência de 1 ano. | <ul style="list-style-type: none"> - Recepção dos pacientes; - Responsável pela agenda da Nutricionista e Psicóloga; - Atendimento ao telefone; - Solicitação de medicamentos e procedimentos aos pequenos convênios; - Quando necessária solicitação de medicamentos ao IPE; - Responsável pelo recebimento das solicitações de quimioterapia dos convênios e controle destes, junto às secretárias dos médicos; - Conferência, organização e preenchimento das contas entregues ao faturamento; - Responsável pela conferência e entrega das prescrições médicas, diariamente, à enfermagem; - Emissão de notas fiscais no ISSNET dos procedimentos particulares. |
| Enfermeira | <ul style="list-style-type: none"> - Superior completo em enfermagem; - Experiência de 2 anos em enfermagem oncológica. | <ul style="list-style-type: none"> - Consulta de enfermagem (orientações sobre o tratamento); - Instalação de quimioterápicos, como em vias endovenosa, subcutânea, intramuscular, intravesical. Heparinização de cateter totalmente implantado; - Punção venosa de cateter periférico e profundo; - Monitoração de pacientes, em reações adversas; - Auxílio aos pacientes; - Compra de materiais de enfermagem; - Acompanhamento de exames mielograma, biópsia óssea, MADIT. |
| Técnico de Enfermagem | <ul style="list-style-type: none"> - Técnico de enfermagem completo. | <ul style="list-style-type: none"> - Verificação de sinais vitais; - Reposição de materiais para o uso diário; - Inspeção e conferência de carro de emergência e cardioversor; - Aspiração e diluição de medicamentos pré-químicos; - Anotação diária de pacientes em ata; - Controle de estoque de materiais. |

| | | |
|------------------------------------|---|--|
| Bolsista de Farmácia | - Estar cursando graduação em farmácia. | <ul style="list-style-type: none"> - Digitação de dados via sistema; - Dispensação de medicamentos; - Auxiliar na organização de documentos; - Auxiliar na organização do arquivo; - Organização e controle de estoque; - Reposição de materiais de uso na farmácia; - Receber a prescrição da quimioterapia e conferir a dosagem do paciente; - Auxiliar no processo de manipulação, realizando a desinfecção dos materiais para a farmacêutica. |
| Farmacêutico | - Superior completo em farmácia. | <ul style="list-style-type: none"> - Controle de estoque de medicamentos; - Análise de prescrições; - Separação de medicamentos por paciente conforme prescrição; - Dispensação de medicamentos orais; - Confecção de rótulos; - Abastecimento de dados no sistema; - Registro de temperatura e umidade da sala de manipulação; - Manipulação de quimioterápicos e outros medicamentos estéreis; - Fracionamento de comprimidos e cápsulas; - Análise visual de frascos e bolsas de medicamentos após reconstituição; - Recebimento e conferência de medicamentos e notas fiscais; - Pedidos de autorização do convênio IPE. |
| Serviços Gerais | - Experiência comprovada com referências. | <ul style="list-style-type: none"> - Limpeza diária e desinfecção periódica do ambulatório, consultório, sala de exames, capela, farmácia e demais salas e corredores; - Preparação de café, chá e lanche para pacientes; - Descarte de lixo contaminado e lixo comum; - Quando necessário limpeza de resíduos e de derramamento de material químico. |
| Auxiliar Administrativo Financeiro | - Ensino médio completo. | <ul style="list-style-type: none"> - Auxiliar no controle da agenda; - Organizar contas; - Controlar os recebimentos dos convênios; - Organizar documentos para a contabilidade; - Lançar notas fiscais e boletos no sistema; - Controlar o pagamento das folhas. |

| | | |
|-------------------------------------|--|---|
| Auxiliar Administrativo Faturamento | - Ensino médio completo. | <ul style="list-style-type: none"> - Faturamento de todos os convênios atendidos pela Clínica; - Gerenciamento das glosas; - Recurso das glosas quando necessário; - Orçamentos; - Elaboração de planilhas para controle financeiro; - Controle das contas auditadas pelo IPE, realizando cópia destas para armazenamento nos arquivos da Clínica e anexando os devidos documentos para o envio ao convênio; - Controle dos pagamentos dos convênios; - Quando solicitado pelo convênio, arrumar contas, folha de gastos; - Responsável pelo sistema interno. |
| Auxiliar Administrativo | - Ensino médio completo. | <ul style="list-style-type: none"> - Desenvolver atividades da área administrativa dando suporte às atividades da Clínica; - Ajudar a manter a documentação da Clínica atualizada, cuidando prazos e providenciando a renovação; - Realizar orçamentos de materiais conforme a necessidade; - Organizar e arquivar documentos; - Realizar a apuração do ponto dos colaboradores; - Responsável pela documentação de admissões, férias, rescisões e controle dos exames periódicos dos colaboradores; - Atender telefone; - Receber, entregar, levar e buscar documentos nos consultórios médicos e outras empresas; - Executar tarefas pertinentes à área de atuação, utilizando-se de equipamentos e programas de informática; - Executar outras tarefas compatíveis com as exigências para o exercício da função. |
| Psicóloga | <ul style="list-style-type: none"> - Superior completo em psicologia; - Preferível experiência na área oncológica. | <ul style="list-style-type: none"> - Atendimento a pacientes que estão em tratamento quimioterápico na Clínica Viver; - Acompanhamento psicológico de pacientes e familiares. |

| | | |
|----------------------------------|---|--|
| Nutricionista | - Superior completo em nutrição. | <ul style="list-style-type: none"> - Atendimento clínico individualizado ao paciente, avaliação nutricional, avaliação antropométrica, recomendação e prescrição de cardápios; - Orientações quanto a hábitos adequados pós alta hospitalar; - Recomendações nutricionais durante e após o tratamento de quimioterápicos; - Recomendação quanto à higienização dos alimentos, cuidados para a imunidade e prevenção contra doenças; - Realização de planos alimentares para perda e ganho de peso; - Verificar planilha de higienização da geladeira e lanches oferecidos aos pacientes. |
| Suporte TI | - Ensino médio completo; - Experiência em TI. | <ul style="list-style-type: none"> - Manutenção preventiva dos microcomputadores e impressoras; - Controle do sistema de armazenamento das medicações; - Manutenção e controle da internet; - Solução de problemas referentes ao sistema de gerenciamento utilizado pela clínica; - Cadastro/exclusão de novos usuários do sistema; - Controle e permissões dos usuários. |
| Farmacêutico Responsável Técnico | - Superior completo em farmácia; - Experiência de 1 ano. | <ul style="list-style-type: none"> - Manipulação de quimioterápicos; - Solicitação de autorização de medicamentos ao IPE; - Contato pessoal e telefônico com fornecedores representantes da indústria farmacêutica; - Gerenciamento de farmácia; - Compras de medicamentos oncológicos; - Organização de escala de trabalho e férias dos farmacêuticos; - Recebimento e conferências dos medicamentos e notas fiscais. |

Fonte: Elaborado pelos autores.

5 CONCLUSÕES

Conforme já foi citado no presente trabalho, a área de Gestão de Pessoas tem imprescindível importância dentro das empresas, sendo os colaboradores agora reconhecidos como parceiros do negócio e não apenas recursos. Sendo tão importante para a empresa, o direcionamento deste estudo foi dado a fim objetivar estudar o planejamento estratégico de Gestão de Pessoas da Clínica Viver, sugerir métodos de recrutamento e seleção, definir cargos e tarefas, elaborar programas de treinamento e desenvolvimento, bem como auxiliar na avaliação de desempenho dos funcionários.

O recrutamento e seleção dentro da empresa ocorre de forma eficaz, porém não existe padrão em relação à divulgação da vaga, sendo esta feita, às vezes, internamente e, outras vezes, externamente. Sugere-se que seja elaborado um padrão em relação a isso, divulgando inicialmente a vaga para os colaboradores, de forma que estes possam indicar alguém, ou, ao mesmo tempo, aos colaboradores e às empresas que prestam serviço de recrutamento, pois assim o colaborador sente-se valorizado e a empresa também abre espaço a candidatos que possam ingressar na empresa não apenas por indicação.

Existe um programa de treinamento interno da empresa elaborado de forma eficiente, de modo que treinamentos mensais mantêm os colaboradores sempre atualizados em relação às atividades a serem desempenhadas. Para este objetivo do estudo, sugere-se que, mesmo com a periodicidade de treinamentos, seja indagado também periodicamente aos colaboradores se estes identificam alguma carência de treinamento, podendo isso ser de grande valia para a empresa, qualificando melhor seus colaboradores e deixando-os ainda mais motivados.

A avaliação de desempenho é um item considerado bastante precário dentro da empresa, visto que não existe qualquer modelo de avaliação de desempenho por meio do qual os colaboradores sejam avaliados e possam avaliar a empresa, tampouco existe modelo ou entrevista de desligamento, portanto, os colaboradores que solicitam desligamento não são questionados sobre a imagem da empresa ao saírem.

REFERÊNCIAS

- ARAUJO, L. C. G. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.
- BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- CARVALHO, A. V.; NASCIMENTO, L. P.; SERAFIM, O. C. G. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- FERNANDES, E. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar**. 3. ed. Salvador: Casa da qualidade, 1996.
- LLATAS, M. V. **OSM: uma visão contemporânea**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- LUZ, R. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas, Organização & Métodos: uma abordagem gerencial**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- PERES, H. H. C.; LEITE, M. M. J.; MIRA, V. L. Educação continuada: recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho profissional. In: Kurcgant P. (Coordenadora). **Gerenciamento em enfermagem**. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2005. p. 138-56.
- RIBEIRO, A. L. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- SIQUEIRA, M. M. M. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

_____. **Novas medidas do comportamento organizacional:** ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2014.

RESUMO

Neste estudo, objetivou-se auxiliar na estruturação do setor de Recursos Humanos da empresa Clínica Viver, sugerindo métodos de recrutamento e seleção, de forma a definir os cargos e tarefas, elaborar programas de treinamento e desenvolvimento, bem como auxiliar na avaliação de desempenho dos funcionários. Este estudo qualitativo, de natureza descritiva, emprega o método de estudo de caso, já que busca compreender em profundidade um objeto de estudo – a Clínica Viver. A coleta de informações ocorreu a partir de conversas informais (entrevistas não estruturadas) com todos os colaboradores e com um dos diretores da empresa, sendo entregue também aos colaboradores formulários estruturados para preenchimento das suas respectivas atividades. Os resultados sugerem que o recrutamento e seleção dentro da empresa ocorre de forma eficaz, porém não existe padrão em relação à divulgação da vaga, sendo esta feita, às vezes, internamente e, outras vezes, externamente. Além disso, a avaliação de desempenho é um processo considerado bastante precário dentro da empresa, uma vez que não existe qualquer modelo de avaliação de desempenho por meio do qual os colaboradores sejam avaliados e possam avaliar a empresa, tampouco existe modelo ou entrevista de desligamento, sendo que os colaboradores que solicitam desligamento não são questionados sobre a imagem da empresa ao saírem.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Descrição de Cargos e Tarefas. Comportamento Organizacional. Recrutamento e Seleção. Avaliação de Desempenho.

GERAÇÃO Y E COMPETÊNCIAS PARA A EMPREGABILIDADE NO CONTEXTO DOS UNIVERSITÁRIOS

Juliano da Silva Reis

Vanessa Almeida da Silva

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, o tema competência, seu desenvolvimento e gestão entraram na pauta das discussões das instituições de ensino e empresas, o que favorece o debate teórico quanto à noção de competência, uma vez que expõe o conceito em seus vários níveis de compreensão, passando pelo diálogo entre diversas escolas, de forma a enriquecer a construção de seu conceito. Essa definição auxilia na compreensão do aumento da empregabilidade e na maneira de que determinadas pessoas tornam-se mais capazes de oferecer as suas habilidades para algumas empresas, de modo a gerar maior interesse por parte de empregadores (XAVIER et al., 2012).

Nesse contexto, insere-se a Geração Y, uma vez que muitos membros buscam a sua primeira colocação no mercado de trabalho, logo precisam se importar não apenas em ter um diferencial, mas também em ser a diferença. Essa geração necessita atribuir à empresa algo único, e para isso não só tem de fazer o seu papel, mas também se preocupar com a constante atualização dos conhecimentos, praticar tudo o que aprende para se tornar cada vez mais hábil e não ter medo de ter atitude, em meio a novas características exigidas pelo mercado.

Ter competências específicas exigidas pelas empresas pode fazer a diferença entre ter alta ou baixa empregabilidade. Contemporaneamente, a competência aproxima-se do conceito de empregabilidade, visto que quanto mais os indivíduos desenvolverem suas competências, mais chances terão de colocar-se no mercado de trabalho. No mundo dos negócios, a competência é observada pelos gestores de Recursos Humanos e aceita diversos significados que estão ligados diretamente às características e às tarefas dos indivíduos. Pode-se pensar em um conjunto de conhecimentos, habilidades

e atitudes o qual está unido à inteligência e à personalidade das pessoas e depende do seu potencial, bem como avaliado em função do cargo pretendido (XAVIER et al., 2012).

Para tanto, no presente estudo, objetivou-se analisar as competências percebidas para o desenvolvimento da empregabilidade, no contexto dos universitários da Geração Y, lotados na área de Ciências Sociais de uma instituição de ensino superior, localizada na região central do Estado do Rio Grande do Sul. E, mais especificamente, buscou-se verificar as competências que os estudantes acreditam ser necessárias para a sua empregabilidade e comparar os resultados sobre a percepção da projeção de carreira entre os diferentes cursos pesquisados.

Verifica-se a importância do tema proposto, visto o grande número de jovens que se formam semestralmente nos cursos de Ciências Sociais da instituição pesquisada. Desta forma, é preciso conhecer como os acadêmicos da Geração Y estão desenvolvendo suas competências em busca da empregabilidade.

2 GERAÇÃO Y: CARACTERÍSTICAS

Atualmente, a força de trabalho nas organizações é composta por indivíduos de quatro gerações: os tradicionalistas (nascidos entre 1925-1945), os *Baby Boomers* (1946-1964), Geração X (1965-1977) e Geração Y (1978 -1994). Nesse contexto, entre os anos de 1998 e 2000, os primeiros membros da Geração Y completaram 18 anos e começaram a ingressar no mercado de trabalho. Junto a isso, os conflitos de gerações se intensificaram, devido às diferenças que afetaram os locais de trabalho (TWENGE et al., 2010).

A Geração Y é formada por pessoas consideradas individualistas, ambiciosas, instáveis, entretanto, preocupadas com o meio ambiente e com os direitos humanos. Também são reconhecidas como esperançosas, decididas, coletivas e com um bom nível de formação, geralmente agindo sem autorização e desenvolvendo um alto poder e/ou pretensão de consumo. Dispõe-se a fazer várias coisas ao mesmo tempo, gostam de variedade, desafios e oportunidades. Outra característica marcante nas pessoas da Geração Y é que aceitam as diversidades e convivem muito bem com elas, sejam étnicas, sexo, religião e nacionalidades em seus círculos de relação (LOIOLA, 2009).

Na visão de Oliveira (2009), as pessoas da Geração Y valorizam menos a permanência em uma única empresa, sendo mais leais a si mesmas, porém são mais fáceis de serem recrutadas, dado que buscam trabalhar com liberdade, flexibilidade e criatividade, sentindo, ainda, necessidades de avaliações contínuas. Twenge et al. (2010) corroboram ao observar que as práticas organizacionais também estão mudando para se adaptar aos valores de trabalho dessa geração, como, por exemplo, a Google oferece lavanderia no local e massagens aos funcionários; o eBay cedeu dois quartos para a meditação, entre outros. Outras empresas têm tentado atrair a nova geração com programas que permitem que os funcionários se voluntariem para ajudar os outros, durante o horário de trabalho ou que enfatizam o bem social em seus produtos ou missão (NEEDLEMAN, 2008).

Quanto mais as organizações buscam flexibilidade e rapidez na tomada de decisões, mais se tornam dependentes das pessoas. Por conta disso, tornam-se mais propensas a atender às expectativas e necessidades de outrem. Ao estabelecer algum tipo de relação de trabalho com a organização, as pessoas buscam satisfazer a um novo conjunto de necessidades: maior espaço para o aperfeiçoamento profissional e pessoal, sustentação da competitividade profissional e exercício da cidadania profissional, entre outras, pressionando as organizações a se estruturarem para tanto (DUTRA, 2008).

2.1 COMPETÊNCIAS: UM ENFOQUE NA GERAÇÃO Y

O conceito de competência foi proposto e estruturado pela primeira vez em 1973 por David McClelland, ao buscar uma abordagem mais efetiva nos processos de escolha de pessoas para as organizações. Segundo Dutra (2008), esse conceito foi imediatamente dilatado a fim de fornecer maior suporte aos processos de avaliação e direcionar ações de desenvolvimento profissional. Zarifian (2001) explora o conceito de competência associando-o à ideia de agregação de valor e entrega a partir da própria pessoa, independente do cargo que ocupa.

Conforme Leme (2005), competências podem ser definidas como a junção de conhecimentos, habilidades e atitudes, formando o tripé denominado Pilares das Competências, ou a sigla CHA, que se relacionam entre si.

Esses elementos são os responsáveis pela formação dos dois tipos de competências: técnica e comportamental, conforme demonstrado no quadro 1.

Quadro 1 – Desdobramentos do CHA.

| Elementos | Pilares | Competências | Características |
|---------------|--------------|----------------------------|--|
| Conhecimentos | Saber | Competência técnica | Tudo o que o profissional precisa saber para desempenhar a sua função. |
| Habilidades | Saber fazer | | |
| Atitudes | Querer fazer | Competência comportamental | Conduta que o profissional precisa demonstrar como diferencial e que proporcione reflexo nos resultados, como criatividade, iniciativa, organização e flexibilidade. |

Fonte: Adaptado de Leme (2005).

Este desdobramento do CHA fornece uma noção da dimensão do significado de competência em cada um dos pilares e a integração destes. Grande parcela das empresas elabora seus processos de avaliação de desempenho com base no **CH** – Conhecimentos e Habilidades, deixando de lado a competência comportamental – Atitudes. Isso acarreta em uma avaliação incompleta e errônea, visto que um profissional pode ter muitas qualificações técnicas e apresentar dificuldades no relacionamento interpessoal. Diante disso, decorre a necessidade de se trabalhar as competências comportamentais. Já quanto às competências técnicas, o processo é mais fácil, uma vez que se trata da transmissão de conhecimentos; havendo uma estrutura preparada, esses conhecimentos podem ser praticados (LEME, 2005).

Segundo Veloso e Trevisan (2005), uma das perspectivas fundamentais ao desenvolvimento de competências no mundo atual e, por consequência, na Geração Y, pode estar associada à capacidade interna das organizações de firmar e apoiar um novo sistema de gerenciamento o qual permita que as

competências esperadas se instalem e se propaguem, em um movimento de aprendizado que se autossustente.

Evidências identificam o perfil profissional buscado pelas empresas, que deve conter pessoas dinâmicas, com visão empreendedora e espírito inovador. Ao contrário do que se pensava, identificou-se que as empresas pouco valorizam os cursos de pós-graduação no currículo de quem está no início da carreira (GIARDINO, 2011). Essa tendência é reforçada por Dutra (2008), pois a qualificação propende a ceder espaço para as competências individuais no que se refere à valorização do profissional inserido no mercado de trabalho.

Giardino (2011) aponta as principais habilidades comportamentais requeridas dos jovens profissionais (Geração Y), verificadas em sua pesquisa, para que tenham mais oportunidades e maior nível de atratividade, conforme descritas no quadro 2.

Quadro 2 – Atitudes esperadas de candidatos em processos seletivos.

| Habilidade | Conceito |
|--------------------------|---|
| Proatividade | Gerenciar a própria carreira, buscar resultados, assumir novas responsabilidades, ter visão ampliada (enxergar além do óbvio), buscar novas formas de resolver situações aparentemente impossíveis de serem solucionadas. |
| Disposição para aprender | Há sempre algo novo para ser aprendido. É importante estar aberto à aprendizagem, pois a postura de quem sabe-tudo prejudica a imagem e a assimilação do conhecimento. |
| Aprendizagem rápida | A dinâmica do mercado exige que os profissionais adaptem-se a ela com agilidade. Essas transformações devem ser encaradas como aliadas no caminho profissional. |
| Flexibilidade | Aceitar novos desafios, saber lidar com situações conflitantes, saber ouvir opiniões diferentes e adaptar-se às novas formas de trabalho são atitudes fundamentais. |
| Responsabilidade | As empresas confiam tarefas cada vez mais desafiadoras aos jovens profissionais e esperam que consigam cumpri-las. Comprometimento é condição básica para o sucesso profissional. |

Fonte: Adaptado de Giardino (2011).

A partir da pergunta realizada aos empregadores, sobre as cinco principais habilidades comportamentais que a empresa busca nos jovens profissionais, pôde ser estabelecido o *ranking* das habilidades mais desejadas por estes empregadores (GIARDINO, 2011). Além disso, a pesquisa de Giardino (2011) aponta os conhecimentos esperados pelos gestores empresariais, como: formação acadêmica, fluência na língua inglesa, experiência profissional anterior, participação em atividades extracurriculares.

É importante salientar, segundo Xavier et al. (2012), que as empresas as quais responderam a esta pesquisa concentraram suas respostas considerando a Geração Y como provável candidata em seus processos seletivos. De acordo com a pesquisa, o profissional que se sobressai é aquele que possui uma combinação apropriada de habilidades comportamentais e os aspectos de capacitação adquiridos ao longo de sua vida.

2.2 EMPREGABILIDADE: CONCEITOS E COMPONENTES

Finn (2000) destaca que o conceito histórico de empregabilidade surgiu com os educadores que trabalhavam em programas de preparação e facilitação para a conquista de emprego e buscavam fatores que ajudariam os alunos a conquistarem trabalho. Para Minarelli (1995), a empregabilidade é a condição de ser empregável, ou seja, de dar e conseguir emprego para os seus conhecimentos, habilidades e atitudes intencionalmente desenvolvidos pela educação e treinamento sintonizados com as necessidades do mercado de trabalho.

De acordo com Barduchi et al. (2010), a empregabilidade pode ser comparada a uma espécie de cefalópode, de modo que cada espécie possui diferentes quantidades de tentáculos os quais são usados para agarrar as oportunidades e conseguir sobreviver em um ambiente instável, em constantes transformações. No quadro 3, estão expostos os dez componentes da empregabilidade.

Quadro 3 – Definindo os componentes da empregabilidade.

| Componente | Descrição |
|-------------------------------------|--|
| 1. Situação atual do mercado | O mercado é composto por um grande número de profissionais, garantindo maior eficiência ao processo seletivo. Quanto mais saturada estiver uma área profissional, maior é a rotatividade e menor a atração aos benefícios e vantagens concedidos àqueles que permanecem. |
| 2. Necessidade de formação | A formação profissional é cada vez mais fundamental para alcançar a empregabilidade. As instituições de ensino atuais direcionam seus métodos para que o acadêmico possa adquirir conhecimentos práticos. |
| 3. Experiência | Auxilia o profissional a perceber situações e aplicar conhecimentos adquiridos durante a formação a fim de encontrar soluções para as questões organizacionais. |
| 4. Ramo de atuação em evidência | As áreas do conhecimento sofrem aumento ou diminuição na sua importância de acordo com as necessidades atuais do mercado. |
| 5. Competências | Os conhecimentos adquiridos e as habilidades desenvolvidas demonstram a capacidade do indivíduo. A empregabilidade exige que os profissionais possuam conhecimentos, ao menos generalistas, em várias áreas, não apenas na sua área de formação. |
| 6. <i>Network</i> | É a rede de relacionamento profissional, ou seja, a quantidade de pessoas que o indivíduo conhece que podem auxiliá-lo na realização profissional. |
| 7. Características de personalidade | Capacidade de dominar processos e aspectos do meio onde se relaciona. Proatividade, capacidade decisória, empatia, capacidade de interação com as diferenças são algumas dessas características. |
| 8. Aparência e postura | Postura corporal, vestimenta, linguajar e tom de voz fazem parte do que será apresentado pelo indivíduo no momento da busca pelo emprego e impactarão na decisão de escolha. |
| 9. Automotivação | Capacidade de lidar com fatores psicológicos, fisiológicos, intelectuais ou afetivos, que determinam a conduta do indivíduo. |
| 10. Capacidade de adaptação | O profissional com alto índice de empregabilidade é capaz de adaptar-se rapidamente ao ambiente, se forem de encontro dos valores pessoais, é preciso mensurar as vantagens e desvantagens que a mudança causará. |

Fonte: Adaptado de Barduchi et al. (2010).

Uma característica importante para a empregabilidade é a capacidade de saber para onde se quer ir, como chegar onde se deseja, o que será preciso para esta viagem e quanto tempo será necessário (BARDUCHI et al., 2010). Para Santos (2010), a empregabilidade exige, pelo menos, que o empregado saiba as características do mercado de trabalho; que se preparar para a empregabilidade dá ganho competitivo; que, ao somar atributos ao seu perfil, o empregado estará trazendo benefícios para a empresa; que as empresas não estão mais dispostas a cuidar do seu plano de desenvolvimento; que a geração de novos cargos e o preparo do colaborador é função desta dinâmica; e que a sua inclusão no mercado de trabalho é uma conquista.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa classifica-se como de natureza quantitativa, uma vez que foi aplicada com universitários da área de Ciências Sociais, pertencentes da Geração Y (TWENGE et al., 2010) e do tipo descritiva (GIL, 2002). Quanto aos procedimentos técnicos, esta pesquisa classifica-se como estudo de caso (YIN, 2003), na área de Ciências Sociais de uma instituição de ensino superior, localizada na região central do Estado do Rio Grande do Sul.

Aplicou-se um questionário aos universitários da instituição, estruturado com 10 questões de múltipla escolha, a fim de definir o perfil dos respondentes e mensurar o grau de conhecimento que possuem e a importância dada por eles ao tema, além de 41 questões fechadas em diferentes escalas do tipo *likert* de 5 pontos, visando alcançar os objetivos deste trabalho.

A amostragem foi por quotas, considerando o número de estudantes matriculados em cada curso da instituição. Os questionários foram aplicados a acadêmicos matriculados em diferentes semestres dos cursos estudados. O número total de formulários válidos foram 333, representando 16% do total de alunos matriculados na área de Ciências Sociais da instituição. Após a coleta, os dados foram tabulados, por meio do *Statistical Package For The Social Sciences* (SPSS) versão 20.0, e analisados sob a ótica quantitativa, a fim de identificar os objetivos do estudo, utilizando-se de estatística descritiva, com média, frequência e porcentagem.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Quanto aos resultados, buscou-se levantar o perfil dos universitários da Geração Y, bem como os componentes da empregabilidade, as competências para a empregabilidade, os pilares da empregabilidade e a importância do tema, que foi considerado pelos participantes da pesquisa.

4.1 PERFIL DOS UNIVERSITÁRIOS

A faixa etária de até 25 anos representou 74,7% dos respondentes, ou seja, nascidos entre a metade e o fim do período referente à Geração Y, enquanto os outros 25,3% possuem idade correspondente aos primeiros membros da mesma geração. Constatou-se também que 62,8% declararam ser do sexo feminino e 37,2% do sexo masculino. Já 55,3% declararam que trabalham e estudam, enquanto 44,7% disseram se dedicar apenas a graduação.

O curso de Direito representou 37,5% das respostas, enquanto Administração foi o segundo com 23,4%. Ciências Contábeis apresentou 15,6% das respostas, enquanto Publicidade e Propaganda representou 10,5% e Jornalismo 9,9% do total de respostas coletadas. Os cursos de Ciências Econômicas e Turismo contribuíram com 1,5% das respostas cada.

Quanto à semestralidade, verificou-se que 29,4% dos acadêmicos estão matriculados do 1º ao 3º semestre; 42,1% estão entre o 4º e 6º semestre; e 28,5% estão entre o 7º e o 10º semestre. Tais resultados demonstram que grande parte da amostra se encontra na metade dos cursos de graduação.

No tocante ao conhecimento sobre o tema, 39,3% dos acadêmicos consideraram sua percepção sobre empregabilidade entre ruim ou razoável conhecimento, enquanto 36,3% afirmam ter bom conhecimento e 24,3% alegam conhecimento muito bom ou excelente sobre o assunto. É importante entender o conceito de empregabilidade devido às revoluções sociais pelas quais o homem vem passando nos últimos anos; a empregabilidade sempre existiu, porém era mais percebida ou cobrada nos altos níveis corporativos. Todavia, o grau de exigibilidade cresceu muito na atualidade, requerendo que todos os profissionais demonstrem aptidões, atitudes e conhecimentos de que as empresas necessitam, propondo a busca de alternativas organizacionais, bem como solução de seus problemas (BARDUCHI et al., 2010).

4.2 COMPONENTES DA EMPREGABILIDADE

Na tabela 1, observam-se as médias obtidas, com base na escala de grau de concordância (1 – discordo totalmente, 2 – discordo, 3 – indiferente, 4 – concordo e 5 – concordo totalmente) com relação ao posicionamento dos acadêmicos quanto aos componentes da empregabilidade, de acordo com Barduchi et al. (2010).

Tabela 1 – Componentes da empregabilidade.

| COMPONENTES DA EMPREGABILIDADE | Administração | C. Contábeis | C. Econômicas | Direito | Jornalismo | Pub. e Propaganda | Turismo | Média Geral |
|-----------------------------------|---------------|--------------|---------------|-------------|-------------|-------------------|-------------|-------------|
| Situação atual do mercado. | 4,17 | 4,21 | 3,60 | 4,38 | 4,39 | 4,23 | 4,00 | 4,27 |
| Necessidade de formação. | 4,42 | 4,29 | 4,00 | 4,33 | 4,45 | 4,43 | 4,00 | 4,36 |
| Experiência. | 4,26 | 4,46 | 4,80 | 4,22 | 4,12 | 4,03 | 4,20 | 4,25 |
| Ramo de atuação em evidência. | 3,79 | 3,88 | 4,20 | 3,82 | 3,97 | 3,57 | 3,60 | 3,82 |
| Competências. | 4,09 | 4,29 | 4,00 | 3,96 | 4,33 | 4,17 | 3,40 | 4,09 |
| <i>Network</i> . | 3,83 | 3,60 | 3,20 | 3,62 | 4,15 | 3,83 | 3,60 | 3,73 |
| Características de personalidade. | 4,06 | 3,90 | 3,60 | 3,96 | 3,61 | 4,29 | 3,60 | 3,96 |
| Aparência e postura. | 4,06 | 4,17 | 3,40 | 4,00 | 4,06 | 3,54 | 3,20 | 3,98 |
| Automotivação. | 4,14 | 4,35 | 4,60 | 4,04 | 4,45 | 4,00 | 4,00 | 4,16 |
| Capacidade de adaptação. | 4,05 | 4,13 | 4,60 | 3,89 | 4,09 | 3,91 | 4,00 | 4,00 |

Percebe-se que grande parte dos estudantes dos cursos apresentou concordâncias em relação à verificação do mercado de trabalho na área em que pretende atuar ($\bar{x} = 4,36$), seguido pela análise da situação atual do mercado de atuação ($\bar{x} = 4,27$) e pela busca de experiência, através de estágio ou emprego formal ($\bar{x} = 4,25$). Merece destaque o fato de o desenvolvimento da rede de

relacionamentos (*Network*), que é um elemento potencial para “alavancar” a carreira profissional, ter obtido a menor média geral ($\bar{x} = 3,73$), bem como foi o menos observado nos cursos de Ciências Contábeis ($\bar{x} = 3,60$), Ciências Econômicas $\bar{x} = (3,20)$ e Direito ($\bar{x} = 3,62$).

Minarelli (2002) destaca que o mais essencial que expandir uma rede de contatos é sua manutenção feita em momentos posteriores ao primeiro encontro com o profissional. Para isso, deve-se mostrar ao contato que ele é valorizado, pois isso fará com que se sinta confortável para aconselhar, indicar e informar. Além disso, todos os contatos são importantes, independentemente do nível socioeconômico e profissional de cada um.

Chama a atenção também o baixo grau de concordância dos estudantes de Publicidade e Propaganda ($\bar{x} = 3,54$) e Turismo ($\bar{x} = 3,20$) sobre a necessidade de manter uma aparência e postura adequadas ao exercício profissional, tanto dentro quanto fora da faculdade. Sabe-se que ninguém tem uma segunda oportunidade de causar a primeira boa impressão. Estudos realizados pelo *Management Institute of Technology* dos Estados Unidos atestam que em apenas 3 segundos se forma a primeira impressão, e nesses poucos segundos os principais fatores que influenciam na formação da imagem são: a visão (conjunto da imagem) com 25%; tom da voz com 18%; a adequação das palavras utilizadas com 14%; e a linguagem corporal com 10% (GUEDES, 2007).

4.3 COMPETÊNCIAS PARA A EMPREGABILIDADE

As dimensões averiguadas nessa análise se deram a partir de questões reunidas para avaliar a proatividade, disposição para aprender, aprendizagem rápida, flexibilidade e responsabilidade. Nessa conjuntura, o nível 1 significava que raramente a questão era observada, enquanto 5 representava a observação permanente. Assim, na tabela 2, apresenta-se o grau de importância dado pelos acadêmicos para as competências percebidas para o desenvolvimento da empregabilidade, de acordo com Giardino (2011).

Ao observar a tabela 2, no tocante às competências referentes à **Proatividade**, verifica-se, em todos os cursos, que os estudantes priorizam transmitir capacidade criativa e qualidade no desempenho das atividades profissionais ($\bar{x} = 4,32$),

porém dão pouca importância à atualização do currículo profissional ($\bar{x} = 2,79$), que é uma ferramenta indispensável para a busca da colocação no mercado.

No que se refere à **Disposição para aprender**, percebe-se que os acadêmicos demonstraram tendências de indiferença nesse quesito, destacando-se a questão de leitura e atualização em conhecimentos gerais ($\bar{x} = 3,89$) e o desenvolvimento de conhecimentos e habilidades em outros idiomas ($\bar{x} = 3,02$) com menor percepção geral.

Tabela 2 – Competências para a empregabilidade.

| COMPETÊNCIAS PARA A EMPREGABILIDADE | | Administração | C. Contábeis | C. Econômicas | Direito | Jornalismo | Pub. e Propaganda | Turismo | Média Geral |
|-------------------------------------|---|---------------|--------------|---------------|-------------|-------------|-------------------|-------------|-------------|
| PROATIVIDADE | Atualização constante do currículo. | 3,13 | 2,94 | 2,00 | 2,38 | 3,09 | 3,00 | 3,20 | 2,79 |
| | Capacidade e disponibilidade em resolver problemas. | 3,87 | 4,00 | 3,60 | 3,75 | 3,61 | 3,94 | 3,80 | 3,82 |
| | Foco na qualidade do trabalho. | 4,35 | 4,46 | 4,40 | 4,24 | 4,30 | 4,46 | 3,80 | 4,32 |
| | Investimento em cultura e na qualidade de vida. | 3,47 | 3,00 | 2,00 | 3,58 | 3,91 | 3,86 | 3,60 | 3,50 |
| | Prática a teoria dos 5 C's (ser claro, correto, consistente, conciso e completo). | 4,12 | 4,04 | 3,60 | 3,90 | 3,88 | 3,69 | 3,80 | 3,94 |

| | | | | | | | | | |
|---------------------------------|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| DISPOSIÇÃO PARA APRENDER | Desenvolvimento de conhecimentos e habilidades em informática. | 3,74 | 3,60 | 4,40 | 3,15 | 3,45 | 3,80 | 3,40 | 3,48 |
| | Desenvolvimento de conhecimentos e habilidades em outros idiomas. | 2,69 | 2,29 | 2,20 | 3,38 | 3,45 | 3,17 | 3,40 | 3,02 |
| | Foco no ensino formal constante. | 3,99 | 3,81 | 3,40 | 3,71 | 3,76 | 3,71 | 3,20 | 3,78 |
| | Dedicação à leitura diária e à atualização em conhecimentos gerais (TV, jornal, cinema). | 3,85 | 3,52 | 3,20 | 4,03 | 4,48 | 3,69 | 3,40 | 3,89 |
| | Participação em cursos, projetos de pesquisa e extensão, laboratórios de práticas e de trabalhos de caráter social. | 3,32 | 2,96 | 2,80 | 3,05 | 3,45 | 3,43 | 3,20 | 3,18 |
| | A dinâmica do mercado exige que os profissionais adaptem-se a elas com agilidade. | 4,38 | 4,33 | 4,20 | 4,32 | 4,58 | 4,37 | 3,80 | 4,36 |
| APRENDIZAGEM RÁPIDA | Rápida adaptação às novas tecnologias utilizadas no exercício profissional. | 4,22 | 4,13 | 4,40 | 4,03 | 4,45 | 4,17 | 3,40 | 4,14 |
| | Encarar as transformações de mercado como aliadas no caminho profissional. | 4,31 | 4,25 | 4,40 | 4,09 | 4,30 | 4,14 | 3,60 | 4,19 |
| | Revisão das formas de comunicação e palavras, tanto na linguagem escrita quanto na oral. | 3,96 | 3,92 | 3,80 | 4,17 | 4,36 | 3,83 | 3,40 | 4,05 |
| | Uso de fontes de pesquisa sobre o mercado de atuação, a fim de analisar as mudanças do contexto profissional. | 3,96 | 3,85 | 3,80 | 3,34 | 3,70 | 3,46 | 3,00 | 3,62 |
| | | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | |
|------------------|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| FLEXIBILIDADE | Aceitar novos desafios. | 4,36 | 4,48 | 3,80 | 4,21 | 4,30 | 4,40 | 4,00 | 4,31 |
| | Lidar com situações de conflito. | 3,91 | 3,90 | 4,40 | 3,89 | 3,97 | 3,86 | 3,80 | 3,91 |
| | Adaptação às novas formas de trabalho e acredito que ter atitudes é fundamental. | 4,40 | 4,35 | 4,40 | 4,39 | 4,64 | 4,40 | 4,20 | 4,41 |
| | Colocar-se no lugar do outro, a fim de ouvi-lo e compreendê-lo. | 4,21 | 4,27 | 4,40 | 4,31 | 4,30 | 4,23 | 4,20 | 4,27 |
| | Desenvolver a vida social no ambiente acadêmico, profissional e particular. | 4,17 | 3,88 | 4,20 | 4,40 | 4,42 | 4,06 | 3,60 | 4,22 |
| RESPONSABILIDADE | Comprometimento com atividades que possam agregar ao meu sucesso profissional. | 4,29 | 4,19 | 3,80 | 4,25 | 4,45 | 4,31 | 3,80 | 4,26 |
| | Apresentar boa imagem (pessoal e profissional) na rede de relacionamento, na universidade e no mercado de trabalho. | 4,01 | 3,94 | 3,80 | 3,86 | 3,94 | 3,71 | 3,00 | 3,89 |
| | Priorizar trabalhos, planejamentos e responsabilidades não misturando assuntos pessoais com profissionais. | 3,83 | 3,92 | 4,60 | 3,70 | 3,82 | 3,40 | 3,20 | 3,75 |
| | Respeitar à hierarquia, tendo e mantendo bom relacionamento pessoal e profissional. | 4,37 | 4,40 | 4,40 | 4,39 | 4,33 | 4,34 | 4,00 | 4,37 |
| | Ser organizado, disciplinado, atento, prestativo, confiável, metódico e estruturado, demonstrando confiabilidade e valorização. | 4,01 | 4,25 | 4,80 | 3,89 | 3,70 | 3,86 | 3,40 | 3,96 |

Com relação à **Aprendizagem rápida**, constata-se que, apesar de os acadêmicos, na maioria dos cursos pesquisados, acreditarem que os profissionais precisam ser ágeis ao adaptar-se às mudanças provocadas pela dinâmica do mercado ($\bar{x} = 4,36$), estes são indiferentes à utilização de fontes de pesquisa para conhecer as mudanças do contexto profissional em que estão inseridos ($\bar{x} = 3,62$).

No que diz respeito à **Flexibilidade**, os respondentes demonstraram possuir boa adaptabilidade às novas formas de trabalho ($\bar{x} = 4,41$), todavia são mais receosos na questão de lidar com situações de conflito ($\bar{x} = 3,91$).

Quanto à **Responsabilidade**, verificou-se que os acadêmicos demonstraram valorização no respeito à hierarquia e em manter bom relacionamento pessoal e profissional com colegas e professores ($\bar{x} = 4,37$), entretanto expressam indiferença no que concerne à priorização de trabalhos e planejamentos, bem como a não misturar prioridades pessoais e profissionais ($\bar{x} = 3,75$).

Na tabela 3, apresenta-se, a partir da média geral de cada competência, o comparativo, entre os resultados encontrados no presente estudo, sobre as competências percebidas pelos acadêmicos e na pesquisa de Giardino (2011) sobre as capacidades requeridas pelas empresas.

Tabela 3 – Comparativo de resultados entre os estudos.

| Competência | Estudo atual (Estudantes) | Giardino (2011) (Empresas) |
|--------------------------|------------------------------|-------------------------------|
| Flexibilidade | 4,224 | 43% |
| Aprendizagem Rápida | 4,072 | 43% |
| Responsabilidade | 4,046 | 43% |
| Proatividade | 3,674 | 67% |
| Disposição para aprender | 3,470 | 47% |

Analisando a tabela acima, podem-se destacar alguns pontos: embora as empresas optem por profissionais que antevejam o problema e busquem solucioná-lo, os futuros profissionais dão maior importância às empresas que permitam a estes adaptarem-se e conseguirem trabalhar de forma eficaz nas mais distintas situações e com grupos de pessoas diferentes, sem a criação de barreiras. De igual maneira, estão menos dispostos a demandar tempo no

processo de aprendizagem, buscando ocupações que lhe permitam aprender em menor espaço de tempo para, tão logo forem capacitados, iniciarem o exercício de suas novas atribuições.

Conhecer as principais competências e qualificações desejadas pelas empresas é o melhor caminho para buscar a colocação no mercado, aliado ao conhecimento das competências individuais. O passo seguinte é conquistar a empregabilidade, a capacidade de pensar, produzir, criar, aprender e se adaptar às mudanças. Quanto mais multidisciplinar for o profissional, melhores serão suas condições de conquistar um emprego e se manter nele (THAMER, 2011).

4.4 PILARES DA EMPREGABILIDADE

No tocante aos pilares da empregabilidade, buscou-se verificar o grau de desenvolvimento das questões referentes à adequação profissional, competência profissional, idoneidade, saúde física e mental, a reserva financeira e fontes alternativas e relacionamentos. Dessa forma, o nível 1 significava o não desenvolvimento do pilar e 5 representava seu total desenvolvimento. Diante disso, na tabela 4, apresenta-se a compreensão que os acadêmicos têm quanto aos pilares da empregabilidade, conforme Minarelli (1995).

Verifica-se, ao observar a tabela 4, que, na maioria dos cursos, os acadêmicos demonstram maior indiferença no que se refere à Reserva Financeira ($\bar{x} = 3,31$), com exceção do curso de Ciências Econômicas, que apresentou menor desenvolvimento no pilar referente às Fontes Alternativas e relacionamentos ($\bar{x} = 3,40$), o que reforça a baixa observação dos acadêmicos deste curso no que se refere ao desenvolvimento das redes de relacionamentos.

Já no que diz respeito à Idoneidade ($\bar{x} = 4,08$) e Saúde física e mental ($\bar{x} = 4,63$), demonstram maior desenvolvimento. Segundo Minarelli (1995), manter os pilares da empregabilidade firmes proporciona segurança profissional, capacidade de gerar trabalho e ganhar. Além disso, caso ocorra demissão do profissional, a solidez dos pilares evitará um prejuízo maior à carreira.

Tabela 4 – Pilares da empregabilidade.

| Pilares da Empregabilidade | Administração | Ciências Contábeis | Ciências Econômicas | Direito | Jornalismo | Publicidade e Propaganda | Turismo | Média Geral |
|--|----------------------|---------------------------|----------------------------|----------------|-------------------|---------------------------------|----------------|--------------------|
| Adequação profissional – escolha da ocupação que corresponde a aptidões, facilidades, gostos e interesses do profissional. | 3,92 | 4,04 | 3,80 | 3,95 | 4,24 | 4,03 | 3,80 | 3,99 |
| Competência profissional – capacitação profissional para competir no mercado. | 4,00 | 4,12 | 4,40 | 3,98 | 4,27 | 3,60 | 3,20 | 3,99 |
| Idoneidade – comportamento correto, honesto, que conduz a sua vida e seu trabalho dentro de princípios legais e éticos. | 4,68 | 4,65 | 4,40 | 4,64 | 4,48 | 4,66 | 4,20 | 4,63 |
| Saúde física e mental – equilíbrio entre o trabalho e o lazer, entre a obrigação e a diversão, entre o papel profissional e os demais papéis que desempenha na vida. | 4,03 | 4,08 | 4,00 | 4,16 | 4,09 | 3,94 | 3,60 | 4,08 |
| Reserva financeira – feita mês a mês, como uma defesa diante das situações não planejadas do mercado e reserva para a atualização pessoal e profissional. | 3,46 | 3,48 | 3,60 | 3,38 | 2,85 | 2,94 | 3,00 | 3,31 |
| Fontes alternativas e relacionamentos – conhecer pessoas, adquirir informações e conseqüentemente ter acesso. | 3,97 | 3,85 | 3,40 | 4,06 | 4,21 | 3,94 | 3,20 | 3,99 |

Observando os resultados acima apresentados, é possível visualizar a predileção dos futuros profissionais por buscar o equilíbrio entre trabalho e lazer, mantendo sua saúde física e mental dentro dos padrões necessários para essa conciliação, bem como manter sua imagem de pessoa idônea. O exercício mental garante que o cérebro continue ativo e produtivo, enquanto um corpo leve e saudável está apto a enfrentar os desafios do dia a dia com mais prontidão e preparado para os períodos de maior desgaste. Já o profissional que é competente, que tem ocupação adequada à sua vocação, sempre encontra trabalho, quem o apresenta, dê boas referências e faça recomendações. Boas referências decorrem de um trabalho bem feito e de uma conduta correta e exemplar.

4.5 IMPORTÂNCIA DO TEMA E PARTICIPAÇÃO DA INSTITUIÇÃO

Quanto à importância do tema empregabilidade para a colocação e permanência profissional no mercado de trabalho, 94% dos respondentes consideraram importante/muito importante, enquanto 4,2% o consideraram indiferente e apenas 1,8% avaliam como pouco importante/sem importância. Assim, percebe-se que há entre os acadêmicos uma visão panorâmica do mercado, que está cada vez mais exigente e busca profissionais cada vez mais competentes, atualizados, qualificados e preparados para atuar em qualquer empresa nacional ou multinacional; para tanto, precisam ter esta condição de “empregáveis”. O profissional que possuir maior clareza de como está posicionado no mercado poderá avaliar e chegar à conclusão de que é um diferencial no mercado, ou se preparar para alcançar esse diferencial.

No que se refere à forma como os cursos da área de Ciências Sociais da instituição podem contribuir para o desenvolvimento da empregabilidade, considerando que os pesquisados poderiam assinalar mais de uma alternativa, a realização de viagens de estudo, tendo em vista integrar teoria e prática foi citada 169 vezes; a participação em congressos e feiras como forma de desenvolver a empregabilidade foi mencionada por 167 respondentes; o incentivo à pesquisa acadêmica pode ser útil neste processo na opinião de 144 respondentes; 112 citam a realização de intercâmbios como ferramenta para melhorar as chances de alcançar a empregabilidade; 15 escolheram outras respostas, sendo a promoção de estágios a alternativa mais apresentada.

Para 94 acadêmicos, os cursos oferecem o suporte necessário para o desenvolvimento da empregabilidade.

5 CONCLUSÕES E APRECIÇÃO CRÍTICA

O presente estudo objetivou analisar as competências percebidas para o desenvolvimento da empregabilidade, no contexto dos universitários da Geração Y, dos cursos da área de Ciências Sociais de uma instituição de ensino superior, localizada na região central do Estado do Rio Grande do Sul. Ao analisar as competências que os estudantes acreditam ser necessárias para a sua empregabilidade, apurou-se que estes estão mais voltados a aceitar novos desafios, lidar com situações de conflito, adaptar-se às novas formas de trabalho, procuram se colocar no lugar da outra pessoa, além de desenvolver sua vida social no ambiente acadêmico, profissional e na vida pessoal.

Quanto à percepção da projeção de carreira entre os diferentes cursos pesquisados, averiguou-se que, em todos os cursos, os estudantes entendem que as necessidades de formação na área de atuação e experiência de mercado são fatores fundamentais no processo. Além disso, percebem as competências relacionadas à flexibilidade e responsabilidade como aquelas mais atrativas e importantes na busca da colocação e permanência no mercado. Verificou-se ainda que, na totalidade dos cursos, os futuros profissionais priorizam a idoneidade, ou seja, ter e transmitir comportamento ético e honesto no exercício de suas funções, seguido pela capacitação profissional, que é o processo no qual o profissional adquire e desenvolve novas competências a fim de melhorar as condições para competir no mercado.

O estudo em questão pode propiciar conhecimentos válidos para o universo acadêmico. Conhecer as competências percebidas pelos acadêmicos de diferentes cursos para o desenvolvimento de sua empregabilidade fornecerá subsídios para, ao menos, três segmentos: a **universidade**, possibilitando obter conhecimentos que poderão ser utilizados na reformulação ou incrementação dos elementos constituintes de cada curso, de maneira a auxiliar os jovens a melhor prepararem-se para o mercado de trabalho que os aguarda; o **mercado de trabalho**, sobretudo para as empresas, que conhecerão melhor o que o jovem prioriza na escolha do emprego e poderão desenvolver novas ou

melhores estratégias, buscando harmonia entre os objetivos individuais e organizacionais, além de políticas que tenham como meta a manutenção do jovem no emprego; e para o **jovem**, que conhecerá melhor suas prioridades, e assim poderá estabelecer objetivos melhor alinhados ao seu perfil, de modo a alcançar o sucesso profissional.

Entre as limitações deste estudo, cabe destacar que se trata de uma amostra não probabilística e por conveniência, o que não permite extrapolar os resultados aqui encontrados a todos os universitários. Entre as sugestões para os estudos futuros está a ampliação do escopo desta pesquisa, com o objetivo de confirmar os achados aqui descritos. Sugere-se, ainda, a aplicação por meio de uma abordagem que permita a ampliação da análise, a partir de uma ótica qualitativa.

REFERÊNCIAS

BARDUCHI, A. L. J. et al. **Empregabilidade**: competências pessoais e profissionais. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

DUTRA, J. S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2008.

FINN, D. From full employment to employability: a new deal for Britain's unemployed? *International Journal of Manpower*, v. 21, n. 5, p. 384-399, 2000.

GIARDINO, A. O profissional que as empresas querem – a epidemia Workaholic. **Revista Você S/A**. Editora Abril. Ed. 155, maio 2011.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GUEDES, S. M. P. Como construir uma boa imagem pessoal e profissional. **Psicologia.pt**. Faculdade de Psicologia e Ciências de Educação da Universidade do Porto, Portugal, 2007. Disponível em: <http://www.psicologia.pt/artigos/ver_opinio.php?codigo=AOP0130>. Acesso em: 22 out. 2014.

LEME, R. **Aplicação prática de gestão de pessoas**: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

LOIOLA, R. Geração Y. **Revista Galileu**, São Paulo, n. 219, p. 50-53, out. 2009.

MINARELLI, J. A. **Empregabilidade**: o caminho das pedras. São Paulo: Gente, 1995.

_____. **Networking**: como utilizar a rede de relacionamentos na sua vida e na sua carreira. São Paulo: Gente, 2002.

NEEDLEMAN, S. E. The latest office perk: getting paid to volunteer. **Wall Street Journal**, v. 2, p. 25-26, 2008. Disponível em: <<http://www.onlinenewsj.com>>. Acesso em: 20 fev. 2015.

OLIVEIRA, S. **Geração Y**: era das conexões, tempo de relacionamentos. São Paulo: Clube de Autores, 2009.

SANTOS, J. C. S. dos. Empregabilidade: conceitos e definições. Artigo de opinião sobre Negócios e Gestão. **Artigonal**, out., 2010. Disponível em: <<http://www.artigonal.com/gestao-artigos/empregabilidade-conceitos-e-definicoes-3527995.html>>. Acesso em: 14 set. 2014.

TWENGE, J. M. et al. Generational differences in work values: leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. **Journal of Management**, v. 36, n. 5, p. 1117-1142, 2010.

THAMER, R. O jovem e o mercado de trabalho. **Revista da ESPM**, maio/jun., 2011. Disponível em: <http://acervo-digital.espm.br/revista_da_espm/2011/mayo_jun/24-29.pdf>. Acesso em: 17 out. 2014.

VELOSO, E.; TREVISAN, L. **Produtividade e ambiente de trabalho**: gestão de pessoas e carreiras. São Paulo: Senac, 2005.

XAVIER, A. C. et al. Desenvolvimento pessoal e profissional de futuros gestores: como a Geração Y encara as competências necessárias para o aumento da empregabilidade e para o sucesso no ambiente profissional. In: XXXVI EnANPAD – ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 7, 2012, Rio de Janeiro. **Anais ...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

RESUMO

Desenvolvimento de competências tem sido frequentemente incluído nas discussões acadêmicas e empresariais nos últimos anos, uma vez que o indivíduo o qual mais perfeitamente as desenvolve possui melhores chances de alcançar a empregabilidade. Nesse contexto, no presente estudo, buscou-se conhecer a visão dos acadêmicos da área de Ciências Sociais de uma instituição de ensino superior, localizada na região central do Estado do Rio Grande do Sul, sobre competências e como estas influenciam no desenvolvimento profissional. Para tanto, aplicou-se um questionário à amostra de 333 acadêmicos, distribuídos entre os sete cursos que integram a área, e as respostas desses questionários foram analisadas por meio de estatística descritiva. Os principais resultados dão conta que a maioria dos entrevistados possui conhecimento entre bom e excelente sobre o tema; procuram ter experiência de mercado e desenvolver as necessidades de formação em seu ramo de atuação; priorizam trabalhos onde possam atuar de maneira flexível, com comprometimento para com os trabalhos assumidos e com a empresa, aliando ética e competência profissional no desempenho das tarefas.

Palavras-chave: Competências. Empregabilidade. Geração Y.

ALINHAMENTO ENTRE LIDERANÇA E CULTURA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA SEGURADORA

Fernanda Quatrin

Táisa Bulegon Gassen

Luciana Aita Riss

1 INTRODUÇÃO

A competitividade entre organizações gerou mudanças no ambiente de trabalho, desta forma a gestão das equipes e a cultura da empresa podem afetar o desempenho de seus colaboradores. Para Gallato et al. (2012), a capacidade do proprietário e/ou do gestor em proporcionar um bom ambiente de trabalho, liderança eficaz, cultura organizacional positiva e comprometimento irá levar os funcionários a uma maior satisfação no trabalho.

Segundo Robbins (2006), a cultura organizacional pode ser entendida como um sistema compartilhado de valores entre os membros componentes da organização. A cultura organizacional compreende um conjunto de forças importantes que influenciam o comportamento organizacional. Compreende, além das normas formais, também o conjunto de regras não escritas, um padrão de crenças e expectativas compartilhadas pelos funcionários que produzem normas inconscientes. Estas, por sua vez, podem moldar o comportamento dos indivíduos e grupos dentro das empresas.

A relevância do estudo envolvendo estas duas temáticas pode ser constatada na colocação de Quintella e Souza (2007, p. 1), “a necessidade de identificação do nível de alinhamento nas relações entre as práticas de liderança e a cultura organizacional possibilita a obtenção e entendimento do sucesso dos objetivos planejados”.

Tendo em vista o tema relacionado à liderança e à cultura organizacional, a presente pesquisa contou com o objetivo de analisar a existência de um alinhamento dos perfis de líderes atuantes e a cultura organizacional de uma seguradora da região central do estado do Rio Grande do Sul. Com o estudo

em questão, espera-se ampliar o nível de conhecimento sobre a área envolvida e o entendimento de como se dá a relação entre cultura organizacional de uma empresa e seus líderes.

2 COMPORTAMENTO E CULTURA ORGANIZACIONAL

Comportamento organizacional, segundo Robbins (2006, p. 6), “é um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e estrutura têm sobre o comportamento dentro das empresas, com o intuito de usar este conhecimento para melhorar a eficácia organizacional”.

De acordo com Hersey e Blanchard (1977), o comportamento humano é geralmente motivado por um desejo de atingir algum objetivo e esses nem sempre são conscientemente conhecidos pelo indivíduo. Os impulsos que motivam padrões distintos de comportamento são, em grande parte, inconscientes e, portanto, não facilmente suscetíveis de exame e avaliação.

Conforme Griffin e Moorhead (2006), a análise e o entendimento do comportamento organizacional trazem uma grande contribuição para os gestores, pois permitem que eles vejam claramente por que os colaboradores das organizações agem de determinada maneira. Ainda os mesmos autores afirmam que o comportamento organizacional não é uma função ou área determinada, sendo assim a compreensão desta é essencial, uma vez que oferece ferramentas que os gestores podem utilizar para executar seu trabalho com mais eficiência.

Segundo Dubrin (2006), a cultura organizacional exerce um papel importante no funcionamento das empresas, pois ela se refere ao compartilhamento de valores e crenças que afetam o comportamento do trabalhador.

Com relação à cultura organizacional, observa-se a importância de estudar as dimensões da cultura organizacional. De acordo com Dubrin (2006), na formação da cultura de uma organização, existem dimensões ou elementos que influenciam a cultura e a formação do comportamento dos empregados. Esses elementos são os valores que se referem à base da cultura organizacional, às histórias organizacionais que são disseminadas para reforçar os princípios, aos mitos que são narrativas dramáticas ou eventos imaginados sobre a história da organização (lendas), aos rituais que são uma parte da cultura de uma empresa, sendo esta formada por suas tradições ou ritos entre outros.

Schein (1992, p. 12) define cultura organizacional como:

um padrão de suposições básicas compartilhadas que o grupo aprendeu ao resolver seus problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionaram bem o bastante para serem consideradas válidas e, por isso, foram ensinadas aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir em relação a estes problemas.

Vale ressaltar também que, segundo Dubrin (2006), o setor, no qual a empresa esta inserida, também ajuda a influenciar a formação de sua cultura. Ainda de acordo com Bateman e Snell (2007), uma cultura alinhada ao ambiente contribui para o êxito da organização.

Conforme Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2008), a cultura organizacional não se refere somente às pessoas, seus relacionamentos e crenças, mas também ao ponto de vista sobre os produtos da empresa, remuneração, formas de recrutamento e seleção, bem como punições. O papel da área de recursos humanos é de fundamental importância não só na implementação de um programa formal de identificação de uma cultura organizacional, mas também pela manutenção e gestão ao longo do tempo.

2.1 LIDERANÇA

Existem diferentes conceitos para a temática liderança, principalmente devido ao fato de estarem baseados em momentos históricos, porém é possível observar que estes estudos trazem em sua essência dois pontos de convergência: (1) a liderança refere-se a um fenômeno grupal; (2) a liderança é um processo de influência intencional (BERGAMINI, 1994).

Portanto, a eficácia deste líder passa ser medida pela capacidade em tornar uma atividade significativa para seus liderados. Ireland e Hitt (1999) definem liderança estratégica como a capacidade de prever, imaginar, manter a flexibilidade, pensar estrategicamente e trabalhar com outras pessoas para dar início às mudanças que proporcionarão um futuro viável para a empresa.

No início da década de 50, a escola comportamentalista insere uma perspectiva de análise do impacto do comportamento e estilo do líder na eficácia do grupo. A partir dessa corrente, a liderança passa a ser entendida como um processo de interação social e “o líder é visto como alguém que traz um benefício, não só ao grupo em geral como a cada membro em particular, fazendo nascer deste intercâmbio o valor que seus seguidores lhe atribuem” (BERGAMINI, 1994, p. 104).

Liderança é o processo pelo qual os indivíduos, com suas ações, facilitam o movimento de um grupo de pessoas rumo a metas comuns ou compartilhadas. A liderança é uma atividade de influenciar pessoas fazendo-as empenhar-se voluntariamente em objetivos de grupo (ROBBINS, 2006).

Para Limongi-França e Arellano (2002), a liderança é acima de tudo um processo social e, por isso, exige o exercício legítimo da sua influência.

Griffin e Moorhead (2006) definem liderança em processo e qualidade, como processo afirmam que liderança é o uso de influência não coerciva para conduzir e coordenar, e como qualidade definem liderança em um conjunto de características atribuídas aqueles que utilizam tal influência com êxito.

Para Gibson, Ivancevich, Donnelly (2006), liderança é uma tentativa de usar influência para motivar indivíduos a atingirem alguma meta. Os autores ainda salientam que líderes são considerados agentes da mudança.

Sobre liderança, observa-se a importância de estudar os traços de liderança. Para Daft (2003), traços são as características pessoais distintas de um líder, como valores, aparência e inteligência. Conforme o autor, as características pessoais dividem-se em físicas (energia, vigor físico), sociais (cooperação, sociabilidade, habilidades interpessoais, tato, diplomacia), experiências sociais (educação, mobilidade), inteligência e habilidade (cognição, inteligência, conhecimento, julgamento, decisão), características relacionadas com o trabalho (impulso para realização, desejo de se superar, persistência contra obstáculos, consciência na busca de metas).

Ainda Daft (2003) afirma que a adequação de um traço ou um conjunto de traços depende da situação da liderança. As características não se aplicam a todas as organizações.

Destaca-se ainda o enfoque sobre estilos de liderança. Este estudo enfoca três estilos de decisão: autocráticos, tomam a decisão por si mesmos, democráticos trabalham com o grupo para que este chegue a decisão e liberais, que deixam o grupo por si só (HOLLENBECK; WAGNER III, 2006).

Além das teorias citadas, que estão relacionadas ao comportamento, outras surgiram a fim de avaliar a posição de liderança. De acordo com Quintella e Souza (2007), com o desenvolvimento de estudos, surgiram as teorias das contingências que levavam em consideração os fatores situacionais, e recentemente, as teorias neocarismáticas, sobre líderes carismáticos e transformacionais, os quais buscam promover o comprometimento e a lealdade entre líderes e liderados, buscando melhores resultados.

Diante disso, percebe-se a importância de estudar as habilidades dos líderes. Segundo Maxwell (2008), nem sempre o sol brilha para todos, o líder deve mostrar suas habilidades nos momentos difíceis, pois nem todas as tomadas de decisões agradarão a todos. Em outras palavras, pode-se relatar que é necessário colocar o “coração” naquilo que se faz para que exista motivação para continuar quando os outros já desistiram. No quadro 01, são apresentadas as habilidades recomendadas que o líder deve desenvolver:

Quadro 01 – Habilidades do líder.

| HABILIDADES | DESCRIÇÃO |
|---------------------|--|
| Relacionamento | O líder deve ter um bom relacionamento com os membros de sua equipe, para isso deve conhecer as competências de cada um. |
| Saber ouvir | Saber ouvir sempre gera bons resultados, quando mais se sabe, melhor você se torna. |
| Humildade | O líder deve desenvolver a humildade, não pode assumir o papel de dono da razão. |
| Autoconhecimento | O líder deve se conhecer para poder usar os pontos fortes ao seu favor. |
| Confiança | O líder precisa ser confiável e saber confiar em sua equipe. |
| Coragem | Liderar é um ato de coragem, pois envolve tomada de decisão. |
| Saber Delegar | O líder precisa confiar para poder delegar responsabilidades. |
| Comunicação | Uma boa comunicação gera confiança e respeito. |
| Dar <i>Feedback</i> | Todos precisamos de <i>feedback</i> , assim como um cozinheiro sempre quer saber se a comida está gostosa, o <i>feedback</i> é imprescindível. |
| Estudar | Estar em contínuo aprendizado significa que está trabalhando melhor do que se pode ser. |

Fonte: Adaptado de Maxwell (2008).

De acordo com Quintella e Souza (2007), a busca por uma liderança excelente, independente da teoria adotada, precisa envolver a confiança mútua, devido à imprevisibilidade e estabilidade das organizações, esta confiança possibilita a criação de laços mais fortes diante de futuros desafios.

Segundo Maxwell (2008), o bom líder inspira, motiva e, além de fazer com que as pessoas acreditem em si mesmas, consegue mais produtividade. Não por regras ou imposições, mas por relacionamento e comprometimento.

2.1.1 ALINHAMENTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL COM A LIDERANÇA

O alinhamento entre a liderança e a cultura organizacional é compreendido a partir de conceitos percebidos entre ambos. De acordo com Quintella e Souza (2007, p. 1), “perceber como o líder se transforma em um elo entre a Cultura Organizacional e os Liderados possibilitaria entender como promover o engajamento das pessoas para um direcionamento estratégico”.

Daft (2005) afirma que os líderes criam mecanismos de desenvolvimento de cultura, em que todos possam acreditar nestes, além de envolver diretamente os funcionários na determinação dos valores da empresa.

Para Fleury e Fischer (1996), os fundadores da organização possuem um papel importante no molde dos padrões culturais, pois os líderes iniciais são responsáveis por passar sua visão e o papel da organização na sociedade para os outros colaboradores, à medida que desenvolvem e usam maneiras próprias de lidar com situações e problemas específicos.

Hollenback e Wagner III (2006) evidenciam que a cultura de uma organização é um modo informal e compartilhado dos membros da organização compreenderem a vida e sua participação neste contexto, que os mantém unidos e influencia o que pensam sobre si e seu trabalho.

De acordo com Gallato (2012), uma forte cultura organizacional é necessária, a liderança eficaz é almejada, e um sólido compromisso organizacional é imprescindível para manter os funcionários.

Bergamini (1994) expõe que a influência, a qual pode exercer um líder, está relacionada a sua aptidão em apoiar ações, de modo que quanto mais próximo das crenças, valores e expectativas dos seus seguidores, maior será sua capacidade de facilitar as pessoas a atingirem seus objetivos.

3 METODOLOGIA

No desenvolvimento deste trabalho, utilizou-se o caráter qualitativo como natureza da pesquisa. De acordo com Richardson (1989), a pesquisa qualitativa é aquela que trabalha predominantemente com dados qualitativos, isto é, a informação coletada pelo pesquisador não é expressa em números, ou então os números e as conclusões neles baseadas representam um papel menor na análise.

Quanto aos objetivos, este trabalho classifica-se como pesquisa descritiva. Malhotra (2006) relata que na pesquisa descritiva não há interferência do investigador, que apenas procura perceber, com o necessário cuidado, a frequência com que o fenômeno acontece.

Na classificação quanto aos procedimentos técnicos, o trabalho é classificado como um estudo de caso. De acordo com Triviños (2007), o estudo de caso é a pesquisa sobre um determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade que seja representativo do seu universo, para examinar aspectos variados de sua vida.

Como plano de coleta de dados, foi realizada uma entrevista estruturada com os líderes das equipes a fim de compreender a relação entre liderança e cultura organizacional, sendo a população de pesquisa deste estudo de 11 líderes de equipes. Para tanto, a amostra deste trabalho pode ser considerada por acessibilidade, sendo que 8 líderes se disponibilizaram a responder à entrevista. O instrumento de pesquisa foi construído considerando os conceitos de cultura de Schein (1992) e de liderança Limongi-França e Arellano (2002) e Bergamini, (1994).

Para analisar o conteúdo das mensagens obtidas, utilizou-se a categorização, que é definida por Minayo (2002, p. 75) como “um tema que se refere a uma unidade maior em torno da qual tiramos uma conclusão”. As categorias utilizadas neste estudo foram: (a) evolução da carreira; (b) práticas de desenvolvimento de lideranças; (c) grau de liberdade para gerenciar a equipe; (d) identificação pelos colaboradores dos valores e crenças da empresa; (e) estilo de liderança; (f) traços culturais marcantes; (g) o papel da cultura na formação do perfil dos líderes; (h) habilidades dos líderes.

Após a coleta de dados referentes à aplicação da entrevista aos líderes, estes foram analisados por meio de técnicas de análise de conteúdo.

Para Lakatos e Marconi (1999), a técnica de análise de conteúdo permite a descrição sistemática, objetiva e quantitativa do conteúdo da comunicação.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para a realização desta pesquisa, inicialmente, foram convidados todos os 11 gestores da organização para participar da entrevista, sendo que 8 se dispuseram a responder. No quadro 02, a seguir, podem-se observar os dados do perfil dos líderes entrevistados.

Quadro 02 – Perfil dos líderes entrevistados.

| ENTREVISTADO | SEXO | IDADE | TEMPO DE EMPRESA | TEMPO DE ATUAÇÃO COMO LÍDER |
|--------------|------|-------|-------------------|-----------------------------|
| E1 | F | 27 | 5 anos e 3 meses | 1 ano e 10 meses |
| E2 | F | 25 | 4 anos e 2 meses | 1 ano e 2 meses |
| E3 | M | 35 | 9 anos e 8 meses | 7 anos e 2 meses |
| E4 | M | 34 | 7 anos e 5 meses | 5 anos e 1 mês |
| E5 | M | 29 | 5 anos e 5 meses | 1 ano e 2 meses |
| E6 | M | 33 | 12 anos e 2 meses | 9 anos 5 meses |
| E7 | F | 34 | 5 anos e 11 meses | 2 anos e 3 meses |
| E8 | M | 35 | 10 anos e 7 meses | 5 anos e 8 meses |

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme os dados exibidos no quadro 02, pode-se perceber que predomina como sexo dos participantes o masculino, a faixa etária se mantém entre 25 a 35 anos. No que se refere ao tempo de empresa, este varia entre 4 a 12 anos e o tempo de atuação no cargo de liderança tem uma variação de 1 ano até 9 anos.

Com relação ao questionamento sobre a evolução da carreira na empresa, os entrevistados afirmaram que está relacionado à meritocracia e ao desenvolvimento de pessoas, sendo estes valores que permeiam a cultura da empresa conforme afirmam os entrevistados:

E4: Iniciei como corretor, ao longo de 2 anos de dedicação e profissionalismo meus superiores viram meu potencial e fui promovido para gerente comercial.

E2: Fui me qualificando ao longo de meu cargo administrativo, e após reconhecimento por mérito fui promovida para gerência comercial.

Para Barbosa (1999), a gestão de pessoas busca conciliar e satisfazer as expectativas das pessoas ao se basear no mérito para reconhecer e remunerar colaboradores de forma compatível à entrega do resultado.

Para Decenzo e Robbins (2001), o desenvolvimento do colaborador é mais voltado para o futuro, mais focado no crescimento pessoal do empregado. Desta forma, os autores afirmam que o desenvolvimento é, acima de tudo, um processo de educação, no qual o empregado é “educado” a aumentar suas habilidades.

No que se refere ao questionamento sobre as práticas de desenvolvimentos de liderança, todos os entrevistados afirmam que a empresa oferece algumas formas de desenvolvimento, como, por exemplo, através de cursos *on-line*, *feedback* e treinamentos presenciais, conforme os relatos a seguir:

E4: A empresa oferece várias formas de práticas para o desenvolvimento, através da universidade corporativa, como os cursos de liderança, *coaching*, comunicação verbal, entre outros.

E7: Sim, a empresa oferece cursos *on-line* e presenciais e também o *feedback* constante.

De acordo com Milkovich e Boudreau (1998), desenvolvimento de pessoal refere-se às atividades de recursos humano programadas para aumentar o valor do funcionário depois de seu ingresso na empresa.

Quando questionados a respeito de os líderes terem a liberdade de gerir as equipes ou seguir um padrão imposto pela empresa, os entrevistados acreditam que as duas formas são importantes. Na empresa em questão, os entrevistados afirmaram que todos têm liberdade para gestão de suas equipes.

E1: Tenho liberdade de gestão, posso seguir os conselhos e as orientações da empresa, mas eu defino a melhor forma de gerir minha equipe.

E7: As duas situações são bem importantes, depende de cada equipe e de cada gestor. Eu tenho liberdade de gestão, podendo utilizar a criatividade para gerir a minha equipe.

Griffin e Moorhead (2006) definem a liderança em processo e qualidade, de modo que como processo afirmam que liderança é o uso de influência não coerciva para conduzir e coordenar, e como qualidade definem liderança em um conjunto de características atribuídas àqueles que utilizam tal influência com êxito.

Quando questionados sobre o estilo de liderança praticado para gerir suas equipes, os entrevistados afirmam utilizar os estilos liberal e democrático.

E4: Em minha gestão predomina a liderança democrática. Acredito que a eficácia do líder depende do momento da tomada de decisão, a qual pode variar os estilos de liderança.

E8: Minha equipe é um grupo bem maduro, desta forma utilizo a liderança liberal.

Segundo Hollenbeck e Wagner III (2006), líderes autocráticos tomam a decisão por si mesmos, democráticos trabalham com o grupo para que este chegue à decisão, e liberais deixam o grupo por si só.

Com relação aos valores e crenças da organização, os entrevistados foram questionados quanto ao conhecimento destes e se eles são disseminados no ambiente de trabalho e influenciam na forma de fazer gestão das equipes. De acordo com os relatos, os entrevistados afirmaram estar conscientes a respeito dos valores, uma vez que estes são transmitidos para suas equipes, de modo que naturalmente acabam por influenciar na gestão das equipes.

E3: Sim, os valores da organização são bem presentes. Sempre procuro repassá-los para minha equipe. Não existe como separar os valores da empresa na hora de fazer a gestão, eles estão intrínsecos na forma de liderar.

E6: Sim, tenho conhecimento. Os valores e crenças da organização são disseminados através do próprio RH, e também

nas práticas do dia a dia. Se torna natural usar os valores e crenças para ajudar na gestão da minha equipe.

Segundo Freitas (2007), os valores e crenças são vistos como o coração da cultura organizacional. Os valores e crenças de uma organização, compartilhados entre si, influenciam o comportamento dos colaboradores.

Ainda para Schermerhron, Hunt, Osborn (2002), os valores compartilhados transformam atividades rotineiras em ações efetivas e importantes, de modo que se ligam os valores da organização aos valores importantes da sociedade, podendo assim ser uma fonte de vantagem competitiva.

No que se refere às características mais marcantes da cultura da organização, os entrevistados relataram diversos valores como comprometimento, valorização das pessoas, coletivismo e, em unanimidade, a ética profissional.

E2: Na minha percepção, os valores mais presentes são profissionalismo, ética profissional, desenvolvimento de pessoas e disciplina.

E5: Valorização das pessoas, comprometimento, ética e transparência.

E6: As características mais marcantes são a ética profissional, valorização das pessoas, coletivismo.

Para Robbins (2006), a cultura organizacional se refere à maneira pela qual os colaboradores percebem as características da cultura da empresa.

De acordo com Araujo (2006), toda cultura organizacional existe em três diferentes níveis: artefatos, valores compartilhados e pressuposições básicas. Artefatos constituem o primeiro nível da cultura, o mais superficial, são as coisas que cada um vê, ouve e sente quando se depara com uma organização cuja cultura não é familiar. Valores compartilhados constituem o segundo nível da cultura, são os valores que definem as razões pelas quais as pessoas fazem o que fazem. E pressuposições básicas constituem o terceiro nível da cultura organizacional, de modo que são as crenças inconscientes, percepções, sentimentos e pressuposições dominantes em que os membros da organização acreditam.

Quando questionados sobre a cultura organizacional ajudar a formar o perfil dos colaboradores da organização, os entrevistados relataram que os

traços de cultura são trabalhados diariamente na organização, acabando assim por “contaminá-los” e moldá-los de acordo com o que a organização deseja.

E1: Para se adequar ao que a empresa pede, precisamos seguir as diretrizes que a mesma propõe.

E4: Podemos considerar a cultura como um processo dinâmico, no qual os colaboradores desenvolvem suas atividades para adequar-se ao perfil da organização.

E5: Os colaboradores acabam contaminando-se com a cultura da empresa, pois é ela quem define a direção e o propósito da organização.

Conforme Srour (1998), a cultura é aprendida, transmitida e partilhada. Não decorre herança biológica ou genética, mas resulta de uma aprendizagem socialmente condicionada; ela revela a identidade da organização.

Gibson, Ivancevich e Donnelly (2006) evidenciam que a cultura organizacional, quando disseminada, exerce forte influência sobre os processos individuais, coletivos e organizacionais, devido ao fato de envolver criação de expectativas, valores e atitudes compartilhados.

Com relação às principais habilidades necessárias para o desenvolvimento da liderança na organização, os entrevistados relataram diversas habilidades conforme se demonstram no quadro 03, a seguir:

Quadro 03 – Habilidades dos líderes entrevistados.

| ENTREVISTADO | HABILIDADES |
|--------------|--|
| E1 | Ter determinação, saber ouvir, ter criatividade, resiliência, humildade e bom relacionamento. |
| E2 | Flexibilidade, bom relacionamento, saber escutar e dar <i>feedback</i> . |
| E3 | Ter visão globalizada, comunicativo, planejamento e criatividade. |
| E4 | Saber ouvir, criatividade, atitude, disciplina, se aprimorar constantemente, ter conhecimento e influenciar pessoas. |
| E5 | Dedicação, flexibilidade, dar <i>feedback</i> , acompanhar as pessoas. |
| E6 | Ter bom relacionamento, empatia, ser ético, ter conhecimento, atitude, saber ouvir. |

| | |
|----|--|
| E7 | Ser ético, ter postura, dinamismo, comunicativo, profissionalismo, ser crítico e flexível. |
| E8 | Ser comunicativo, ter proatividade, ética, autopercepção, bom relacionamento e ter conhecimento, dar <i>feedback</i> . |

Fonte: Dados da Pesquisa.

Observa-se que cada entrevistados tem sua visão sobre as habilidades necessárias para o desenvolvimento de liderança, contudo, percebe-se que algumas habilidades são mais citadas pelos entrevistados, como: saber ouvir, dar *feedback*, ser comunicativo, criativo e ser ético.

5 CONCLUSÃO

Para realização desta análise, no estudo em questão, priorizou-se analisar aspectos relacionados ao alinhamento entre o perfil de liderança e a cultura de uma organização.

A partir da análise das entrevistas realizadas com as lideranças, pôde-se observar com base nos relatos aspectos relativos à evolução na carreira, na empresa. Além disso, verificou-se que a organização oferece algumas práticas para o desenvolvimento dos líderes, como a utilização de universidade corporativa com cursos voltados para a liderança, *coaching*, comunicação verbal, gestão de pessoas entre outros, *feedback* constantes. Também existe um plano de carreira que se encontra em desenvolvimento, entretanto, acredita-se que essa questão deveria ser mais bem avaliada pela empresa, tentando ampliar e aprimorar as formas de desenvolvimento de lideranças, uma vez que estas são de extremo valor para vida da organização.

Ainda que esteja explícito que os líderes têm liberdade de decisão de qual a melhor forma de gestão de suas equipes, bem como o desenvolvimento de um estilo próprio de liderança do gestor, desta forma observa-se que a cultura organizacional acaba por exercer grande influência no momento da gestão, deixando claro que existe um alinhamento entre liderança e cultura organizacional.

Esse alinhamento dá-se a partir do momento em que, nas falas dos entrevistados, é exposto que a liderança consegue exercer seu papel dentro da organização, demonstrando com clareza e objetividade os valores

e crenças da empresa. Nos relatos dos líderes, fica evidenciado que eles reconhecem a cultura organizacional da empresa, bem como disseminam esta junto a seus liderados.

Observou-se ainda, sobre as habilidades que um líder deve desenvolver para desempenhar com êxito sua função, que cada líder expressa uma opinião, contudo, nota-se que algumas habilidades são mais mencionadas entre os entrevistados, como: saber ouvir, dar *feedback*, ser comunicativo e ser ético.

Neste contexto, percebe-se que a visão dos líderes encontra-se em sinergia, tanto entre os líderes, quanto com a empresa, de modo a possibilitar assim a obtenção e entendimento do sucesso dos objetivos planejados.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, L. C. G. de. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

BARBOSA, L. **Igualdade e meritocracia**. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Liderança e colaboração no mundo competitivo**. 7. ed. São Paulo: McGrawHill, 2007.

BERGAMINI, C. W. Liderança: A administração do sentido. **Revista de Administração de Empresa**, v. 34, n. 3, p. 102-114, 1994.

DAFT, R. L. **Administração**. 6. ed. São Paulo: Thomson Pioneira, 2003.

DECENZO, D. A.; ROBBINS, S. P. **Administração de recursos humanos**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

DUBRIN, A. J. **Fundamentos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2006.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

FREITAS, M. E. de. **Cultura organizacional: evolução e crítica.** São Paulo: Thomson, 2007.

GALLATO, C. G. et al. Fostering Niches among SMEs in Malaysia through Organizational Commitment, Leadership, Organizational Culture and Job Satisfaction. **Journal of Innovation Management in Small & Medium Enterprises**, p. 1-12, 2012.

GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M.; DONNELLY, J. H. **Organizações: comportamento, estrutura, processos.** 12. ed. São Paulo: McGraw-Hall, 2006.

GRIFFIN, R. W; MOORHEAD, G. **Fundamentos do comportamento organizacional.** São Paulo: Ática, 2006.

HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI, L. M. **Gestão do fator humano: uma visão baseada em Stakeholders.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

HOLLENBECK, J. R.; WAGNER III, J. A. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva.** São Paulo: Saraiva, 2006.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores de empresas.** 2. ed. São Paulo: EPU, 1977.

IRELAND, R. D.; HITT, M. A. Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: the role of strategic leadership. **The Academy of Management Executive**, v. 13, n. 1, p. 43-57, 1999.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 1999.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ARELLANO, E. B. Liderança, poder e comportamento organizacional. In: FLEURY, M. T. F. (Org.). **As pessoas na organização.** São Paulo: Gente, 2002.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MAXWELL, J. C. **O livro de ouro da liderança**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1998.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 20. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

QUINTELLA, H. M.; SOUZA, L. O alinhamento entre a liderança e cultura organizacional na Daimler Chrysler. In: XIV SIMPÓSIO DA ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – SIMPEP, 2007, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2007.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1989.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership**. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

SCHEMERHORN JR., J. R.; HUNT, J. G.; OSBORN, R. N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 2007.

RESUMO

As organizações, ao longo do tempo, vêm passando por um processo de constante mudança, em que a competitividade passou a ser cada vez maior, nesse contexto, o capital humano passa a ser o diferencial dentro das organizações. Dessa forma, a cultura organizacional e a liderança desenvolvem um papel muito importante, pois estas influenciam diretamente sobre o capital humano. Portanto, nesta pesquisa, objetivou-se analisar a existência de um alinhamento dos perfis de líderes atuantes e a cultura organizacional de uma seguradora. Justifica-se assim a importância de ter um alinhamento das lideranças atuantes na empresa com sua cultura organizacional, uma vez que este fato influencia para um melhor desempenho tanto de pessoas, como também para maximizar resultados da organização. O procedimento metodológico utilizado nesta pesquisa foi um estudo de caso de natureza qualitativa, sendo classificado como descritiva e, como instrumento de coleta de dados, foi utilizada uma entrevista estruturada na qual participaram 8 líderes. Os resultados desta pesquisa sustentam que a empresa promove o desenvolvimento da liderança entre os colaboradores, bem como proporciona liberdade para os líderes gerenciarem suas equipes. Além disso, percebeu-se a clareza existente sobre os valores e crenças da organização e da disseminação destes entre os colaboradores e, desta forma, evidenciou-se um alinhamento entre os perfis de liderança atuantes e a cultura organizacional da empresa.

Palavras-chave: Liderança. Comportamento. Cultura organizacional.

A GESTÃO DO CAPITAL INTELECTUAL COMO FATOR PARA A COMPETITIVIDADE ORGANIZACIONAL

Lucas Almeida dos Santos

Nara Medianeira Stefano

Nelson Casarotto Filho

Alexandre Galina Bolzan

1 INTRODUÇÃO

O conhecimento é apontado hoje como um dos principais geradores de vantagem competitiva (DALFOVO; SCHMITT; RABOCH, 2010), uma vez que, de forma direta, quando se consideram as organizações que possuem como produtos as ideias e os conhecimentos, e, de forma indireta, para as organizações nas quais se busca a diferenciação pela excelência do serviço prestado ao cliente (ULRICH, 2000). Com isso, os recursos financeiros, que até então eram valorizados preferencialmente na comparação com outros tantos levados em consideração para a tomada de decisão, passaram a ceder espaço para fatores relacionados ao capital humano, estrutural e de clientes, que, por sua vez, podem ser ditos como formadores do capital intelectual nas organizações (BONTIS, 1998; EDVINSSON; MALONE, 1998).

O capital intelectual (CI) é a soma do conhecimento de todos em uma empresa, proporcionando vantagem competitiva por meio dos resultados alcançados pelos funcionários (STEWART, 1998). O gerenciamento eficiente dos ativos intangíveis, no que diz respeito ao desenvolvimento de estratégias, é de reconhecida importância para o atual cenário competitivo, no qual, a globalização da economia e a conscientização sobre o valor do conhecimento especializado desse fator como um diferencial de produção são predominantes e impulsionadores ao desenvolvimento do conhecimento vivenciado atualmente (KLEIN, 1998).

Na era da informação e do conhecimento, este representa a produção de riquezas das nações, sendo o insumo fundamental para todos os processos de geração de riqueza. Sem o conhecimento dos

recursos naturais, estes não poderiam ser desenvolvidos, e a maior parte do valor dos bens manufaturados é composta de conteúdo resultante do conhecimento. Assim, os ativos físicos têm grande parte de seu valor graças ao conhecimento, apesar de que a maioria das empresas não estão organizadas para se beneficiar inteiramente da alavancagem que este proporciona.

Após passarem pela grande fase da era industrial, as organizações passam a criar valor quando desenvolvem e mantêm vantagens competitivas sustentadas, em elementos de caráter intangível (conhecimento). O CI é encontrado principalmente na experiência humana e no contexto social, de forma que gerenciar este tipo de conhecimento é prestar atenção às pessoas, cultura, estrutura e gestão organizacional, bem como na tecnologia – esta para compartilhar o conhecimento com sucesso. Os modelos de gestão de CI podem ser utilizados para avaliar ou medir seus diversos aspectos, de modo que cada um tem uma finalidade diferente, uma vez que um ou mais modelos diferentes poderão ser utilizados, dependendo do porquê ele necessita ser medido. Dessa forma, antes de tomar a decisão de se utilizar modelos para avaliar ou medir o CI, deve-se compreender por que a Gestão do Conhecimento (GC) é importante na organização.

O sucesso de muitas organizações está alicerçado nos ativos intangíveis e sua capacidade de gerenciá-los, sendo sua avaliação muito importante no contexto atual, pois possibilita a criação e tradução de estratégias em ações concretas, uma vez que a avaliação do CI permite a identificação dos componentes-chave que contribuem para o desenvolvimento da organização. Diante do exposto, no presente estudo, elaborado a partir da interpretação da literatura, objetiva-se uma abordagem acerca da importância do CI para as organizações e sua relação sistemática com os elementos essenciais à sua identificação, possibilitando a problematização de abordagens teóricas, na construção do enlace entre teoria e prática.

De fato, uma das formas mais valorizadas de intangíveis nas organizações são os recursos baseados no conhecimento ou seus investimentos em capital intelectual. A existência de valor surge quando o conhecimento, que existe dentro de uma organização, é gerido de uma maneira formalizada em benefício da própria organização, dos funcionários e seus clientes. Desta forma, pode-se afirmar a importância que CI representa no processo evolutivo

das empresas, pois representa a soma de esforços humanos na construção de um diferencial competitivo.

2 METODOLOGIA

Os aspectos metodológicos, que delineiam esta pesquisa, partem de um aprofundamento bibliográfico, tendo como escopo nortear o estudo quanto ao objetivo proposto. Ademais, a construção do referencial, além de conceituar o tema abordado, possibilita ao pesquisador um esclarecimento maior, podendo produzir conhecimentos por meio das informações disponíveis sobre o tema. Assim, foram utilizadas as bases (*Emerald, Web of Science, Scopus, Science Direct*) do Portal da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) para fazer as buscas da pesquisa, tendo como métodos de coleta de dados a *Internet* – revistas e artigos científicos. A organização estrutural do estudo em tópicos tem como propósito um entendimento contínuo do tema, possibilitando uma relação entre as abordagens na construção do conhecimento.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 ATIVOS INTANGÍVEIS

Os ativos intangíveis constituem um dos principais fatores de sucesso no presente e futuro das organizações. Atualmente, possuir instalações modernas não garante às organizações uma posição competitiva nos mercados, posto que seja necessário contar cada vez mais com processos de inovação constantes, além de dispor de pessoal com competências adequadas, conquistar a fidelidade dos clientes, a credibilidade dos gestores, e sua capacidade para reter e atrair os melhores profissionais.

Na economia de hoje, as organizações reconhecem cada vez mais que os ativos intangíveis são recursos estratégicos fundamentais, e os ativos tangíveis tornaram-se, na maioria dos casos, não mais do que *commodities* transitória (SAATY, 2009). Em particular, várias organizações estão percebendo que sua viabilidade depende da qualidade competitiva dos seus ativos do conhecimento, a fim de cumprir seus objetivos por esta razão. Com isso,

as empresas precisam identificar e avaliar os seus conhecimentos e gerir eficazmente os recursos para ganhar e manter elevadas performances, pois a identificação adequada, desenvolvimento e implantação de recursos de conhecimento são as decisões estratégicas de uma organização.

Um ativo intangível é tudo aquilo que não possui existência física ou é investimento, entretanto possui valor para a organização. Os ativos intangíveis são a base para a capacidade de inovação de uma organização e por isso a fonte primordial dos benefícios econômicos futuros. Eles, diferentemente dos ativos tangíveis, possuem características específicas como: a singularidade, a não rivalidade e a capacidade de escala (LEV, 2003; 2004; 2005). A singularidade torna-os ativos únicos, difíceis de adquirir, de desenvolver e copiar, uma vez que alguns podem ser até protegidos legalmente. Logo, essa característica tem propiciado aos ativos intangíveis uma posição de destaque no ambiente dos negócios, ou seja, é um importante elemento de diferenciação.

A não rivalidade é a capacidade de um ativo poder ser utilizado simultaneamente, de diversas e diferentes formas. Porém, isso ocorre apenas com os ativos intangíveis, pois, nos ativos físicos, é necessário sempre escolher onde o ativo será alocado em detrimento das demais opções, ao ponto que analisar esta importante característica de não rivalidade significa também atribuir custos de oportunidade aos ativos que não a possuem, ou seja, aos tangíveis. Com essas características estratégicas dos ativos intangíveis, pode-se afirmar que o potencial de criação de valor destes ativos é ilimitado, mas uma das restrições à aplicação excessiva de ativos intangíveis está na sua dificuldade de gerenciamento, já que estes ativos, geralmente, possuem uma administração mais complexa do que a dos ativos tangíveis.

Garcia-Ayuso (2003) relata que os ativos intangíveis são fontes fundamentais de vantagem competitiva sustentável que devem ser identificados, medidos e controlados, a fim de assegurar a gestão eficaz e eficiente das organizações. Existe uma relação consistente entre a maioria dos investimentos intangíveis e os ganhos subsequentes e a criação de valor nas organizações, e, portanto, esses ativos são os principais motores de crescimento e de competitividade no mercado dinâmico atual.

Nos ativos intangíveis estão envolvidos clientes, estrutura externa, recursos humanos e processos internos (KRISTANDL; BONTIS, 2007;

CHAREONSUK; CHANSA-NGAVEJ, 2010). São definidos como ativos não financeiros os utilizados na produção ou fornecimento de bens ou serviços, ou para fins administrativos. Intangíveis são fatores importantes na criação de valor dentro da empresa e precisam ser gerenciados como fatores tradicionais de trabalho, capital e matérias-primas, pois a gestão bem-sucedida dos ativos intangíveis dentro de uma organização afeta positivamente o desempenho de mercado de uma organização. No quadro 1, mostra-se uma comparação entre ativos tangíveis (necessários para o negócio operacional) e os ativos intangíveis, críticos para o alcance de vantagens competitivas na era do conhecimento.

Quadro 1 – Diferenças entre os ativos tangíveis e os intangíveis.

| Ativo Tangível | Ativo Intangível |
|--|---|
| Visibilidade imediata. | Invisível. |
| Rigorosamente quantificados. | Dificuldade quantificação. |
| Integrados nas demonstrações financeiras. | Não contemplado nas práticas contábilísticas. |
| O investimento produz retorno. | Apenas em alguns casos pode ser adquirido ou imitado. |
| Facilmente replicado e pode ser acumulado. | De múltipla aplicação sem que exista, na maioria dos casos, redução de valor. |
| Deprecia-se com a utilização. | Melhor gerido em um contexto mental de abundância. |
| Finita aplicação ou utilização. | Dinâmico. |
| Melhor gerido em um contexto mental de escassez. | Determinação do seu valor baseado em pressupostos. |
| Melhor otimização quando controlado. | Otimização associada ao alinhamento com os objetivos organizacionais. |

Fonte: Adaptado de Phillips e Phillips (2002, p. 4).

O ponto de partida da definição de ativos intangíveis ou capital intelectual por vários pesquisadores é a necessidade de explicar melhor a composição do valor total ou o valor de mercado de uma organização. No final da década de 1990, o valor contábil de muitas organizações era representado apenas por uma

pequena parte do valor de mercado e a diferença entre valor de mercado e o valor contábil foi considerada como o resultado dos ativos intangíveis da organização.

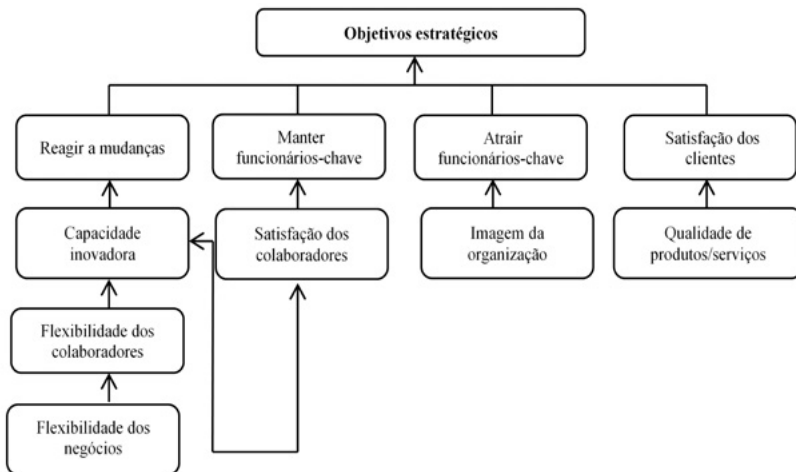
Na contabilidade financeira, os ativos intangíveis são usados para citar determinados componentes do balanço. Estes incluem, por exemplo, despesas com pesquisa e desenvolvimento, itens aceitáveis que variam em diferentes países, dependendo das normas de contabilidade utilizadas. Assim, pode-se afirmar que as organizações têm muitos tipos de ativos intangíveis, sendo que alguns deles podem ser incluídos no balanço, e outros, não (LÖNNQVIST, 2002).

De forma sucinta, ativos tangíveis são o capital financeiro e físico, e os ativos intangíveis são o capital intelectual. A noção de ativos de conhecimento, embora intangíveis, representa os aspectos que a organização identifica e adiciona valor a ela. Deste modo, capital do conhecimento é o termo dado aos ativos intangíveis combinados que permitem a empresa a funcionar de forma eficaz (MALHOTRA, 2002).

Os intangíveis estão frequentemente introduzidos nos ativos físicos (exemplo da tecnologia e do conhecimento contidos em um avião) e no trabalho (conhecimento tácito dos trabalhadores), originando considerável interação entre tangíveis e intangíveis para a criação de valor, de forma que tais interações trazem desafios para a mensuração e avaliação dos intangíveis.

Sanchez, Chaminade e Olea (2000) elucidam que uma organização possui uma rede de ativos intangíveis que devem ser identificados, medidos e monitorados, a fim de facilitar a criação de vantagem competitiva sustentável. Com o propósito de alcançar seus objetivos, a organização precisa identificar suas capacidades de reagir às mudanças, atrair e reter funcionários-chave e cumprir os requisitos do cliente, já que estas capacidades representam consequências do CI. Na figura 1, ilustra-se um exemplo de rede de ativos intangíveis vinculada aos objetivos estratégicos de uma organização (MERITUM, 2002).

Figura 1 – Ligação dos ativos intangíveis e os objetivos estratégicos.



Fonte: Adaptado de Sanchez, Chaminade e Olea (2000, p. 322).

Uma vez que a fase de identificação foi concluída e a rede de intangíveis tiver sido relacionada a cada objetivo estratégico, é aconselhável que a organização desenvolva indicadores de intangíveis. Desse modo, na figura 1, pode-se exemplificar uma rede genérica de valores intangíveis, um ponto de partida razoável para as organizações que tentam identificar seus ativos intangíveis e as ligações existentes entre eles. Embora deva ser adaptado, as organizações tendem a identificar e medir intangíveis diferentes, dependendo de seus objetivos estratégicos.

No quadro 2, ilustram-se alguns exemplos desses intangíveis, distribuídos em recursos e atividades e classificados nas três categorias: o capital humano, capital estrutural e capital relacional.

Quadro 2 – Recursos e investimentos intangíveis.

| | Capital Humano | Capital estrutural | Capital Relacional |
|----------------------|----------------|--------------------|--------------------|
| Recursos intangíveis | Experiência | Inovações | Fidelidade |
| | Educação | Patentes | Fatias de mercado |
| | Flexibilidade | Flexibilidade | Imagem |

| | Capital Humano | Capital estrutural | Capital Relacional |
|---------------------------|--------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Investimentos intangíveis | Treinamento | Qualidade | Marketing |
| | Sistemas de recomendação | Despesas com inovação | Satisfação do cliente |
| | | Processos | |

Fonte: Adaptado de Sanchez, Chaminade e Olea (2000, p. 323).

Na concepção de Sanchez, Chaminade e Olea (2000), a maioria das organizações concentra a criação de indicadores e variáveis na categoria dos recursos humanos, de modo que os indicadores de capital relacional são geralmente baseados em uma pesquisa de satisfação do cliente. A frequência da execução desta pesquisa varia muito de uma organização para outra, também pode ser destacada a importância, para se alcançar o sucesso da organização, a interação eficiente entre o capital humano, capital estrutural e capital relacional.

Portanto, ativos intangíveis consistem em fontes imateriais de valor relacionadas com capacidades, organização dos recursos e colaboradores, também da forma de atuação e as relações com seus *stakeholders*. O termo CI pode ser usado como sinônimo caso seja considerado para ser mais descritivo em uma determinada situação.

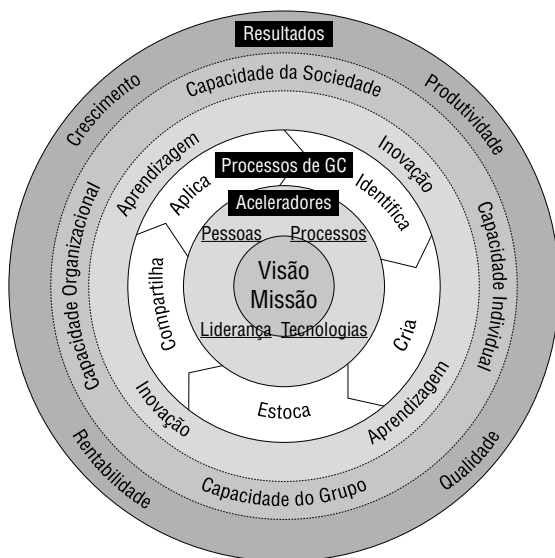
3.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO (GC)

O conceito de capturar e comunicar conhecimento nas organizações não é uma novidade e tem sido realizado por meio de treinamentos, programas de desenvolvimento do colaborador, e acesso à documentação da organização, como relatórios e manuais. A GC acrescenta a dimensão das tecnologias de informação (como a *Internet*, *Intranets*, armazéns de dados, filtros de dados e agentes de *software*) para apoiar a criação sistemática, integração e disseminação do conhecimento. Ainda é importante compreender que ao contrário do treinamento, a GC objetiva transmitir conhecimento às pessoas de um modo informal, agregando aprendizagem de forma não intencional, incorporada em práticas organizacionais, políticas e rotinas (GUIZZARDI, 2006).

Desta forma, a GC pode ser colocada como um processo sistemático para adquirir, organizar e comunicar conhecimento, tácito e explícito, para todos os envolvidos na organização, possibilitando que eles sejam mais eficazes e produtivos

em seu trabalho. Para Nonaka e Takeuchi (2008, p. 70), “o conhecimento tácito dos indivíduos é a base da criação do conhecimento organizacional”. Esse processo é baseado em práticas e tecnologias que motivem a troca de conhecimento, de forma que este possa ser replicado e expandido para ser usado em todos os pontos estratégicos da organização, conforme elucidado na figura 2.

Figura 2 – Quadro Referencial de Gestão do Conhecimento.



Fonte: Adaptado de APO (2010, p. 28).

A GC também é conhecida como uma aplicação metassistemática, orientada por medidas para conduzir e controlar os ativos tangíveis e intangíveis do conhecimento das organizações, tendo como objetivo utilizar o conhecimento existente, dentro e fora, nessas organizações para permitir a criação de novos conhecimentos e gerar valor, inovação e melhoria.

Bhatt, Gupta e Kitchens (2005) defendem que um dos objetivos essenciais do processo de GC é conseguir um equilíbrio entre a investigação do conhecimento e o aproveitamento desse conhecimento. A investigação do conhecimento do passado pode ser útil, desde que os ambientes permaneçam

estáveis e se caso as mudanças alterarem o ambiente, a investigação das regras existentes e das tecnologias podem sofrer grandes alterações para o entendimento da mente humana e da organização. Assim, para lidar com um ambiente dinâmico, a aprendizagem se torna essencial para as organizações.

Para que as práticas de GC estejam devidamente ajustadas umas às outras e com condições de direcionar a organização para atendimento de seus objetivos estratégicos, elas precisam ser vistas dentro de um contexto bem articulado, pois para se tornarem competitivas, as organizações devem: operar com o mínimo de ativos fixos e despesas gerais; diminuir o tempo de desenvolvimento de produtos; melhorar o atendimento ao cliente; capacitar os colaboradores; inovar e oferecer produtos de alta qualidade; ser flexível; capturar informações do mercado; criar e compartilhar conhecimento (SANTIAGO JUNIOR, 2007).

Essencialmente, a GC preocupa-se com a identificação dos conhecimentos existentes na organização, de tal modo que possam ser codificados e disseminados continuamente e eficazmente. A aplicação plena da GC tem consequências significativas na estrutura, na cultura e nos papéis dos colaboradores dentro das organizações, uma vez que o principal aspecto que abrange a GC em uma organização é aproveitar os recursos existentes, a fim de que os colaboradores tenham meios adequados para procurar, encontrar e empregar as melhores práticas já existentes, em vez de tentar reinventar.

De uma maneira geral, a GC abrange diversas áreas como a ciência cognitiva, ciência social, administrativa e da informação, engenharia do conhecimento, inteligência artificial e economia. Assim, a geração do conhecimento está fortemente relacionada às ações desenvolvidas individualmente, desta forma é importante ressaltar o papel desempenhado pelas organizações o qual, de uma forma geral, deve estar intimamente ligado às necessidades identificadas junto aos indivíduos.

Como resultado, será possível a construção de uma base de conhecimento que não esteja individualizado em cada um de seus colaboradores e, sim, disseminado de forma coletiva, entre todas as pessoas de cada um dos níveis hierárquicos existentes. Diante da multiplicidade de conceitos, escolas e visões, há de se considerar que, para algumas organizações, o conhecimento inerente ao recurso estrutural e intelectual é o que traz resultado e envolve outros elementos, como o Capital Intelectual (CI) e sua gestão.

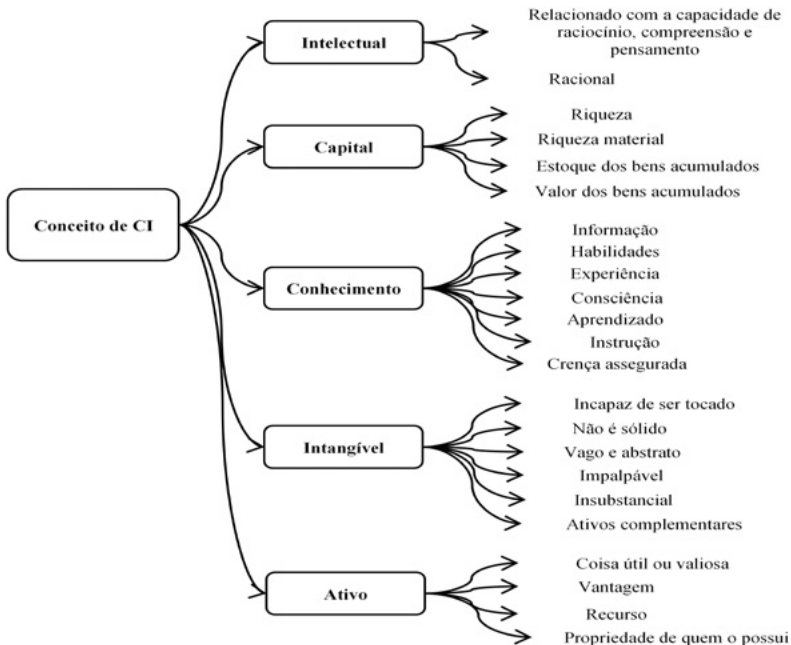
3.3 CAPITAL INTELECTUAL (CI)

O termo CI abrange um conjunto de elementos diversificados designados como: capital humano, capital de clientes, propriedade intelectual, conhecimento tácito, ativos intelectuais, pesquisa e desenvolvimento, capital estrutural, inovação, conhecimento codificado, tecnologias de informação, entre outros (MALHOTRA, 2005). Esta diversidade, na concepção de Lopes (2008), cujas fronteiras se apresentam difusas, impõe uma desagregação funcional capaz de induzir o indivíduo a uma linha de pensamento mais pragmático e objetivo.

O CI de uma organização consiste em vários recursos não físicos (por exemplo, marcas, imagem corporativa, bases de dados, as competências do empregado, direitos de propriedade imaterial e as relações das partes interessadas) que são considerados valiosos, pois há uma diferença entre várias definições do CI, principalmente sobre o conteúdo que este pode abranger.

Algumas definições de CI são amplas e específicas o suficiente para permitir que as organizações englobem todos os seus recursos intangíveis, bem como fornecer orientações para a gestão e tomada de decisão. Assim, o CI engloba todo e qualquer recurso valioso intangível adquirido por meio da experiência e do aprendizado que pode ser utilizado na produção de mais riqueza. Na figura 3, resumem-se os elementos essenciais dessa definição de CI.

Figura 3 – Resumo dos componentes do CI.



Fonte: Marr e Moustaghfir (2005, p. 117).

Exemplificando, o CI, a partir de uma perspectiva de recursos humanos (RH), refere-se às habilidades, conhecimentos e atitudes dos colaboradores. Já na perspectiva do *marketing*, intangíveis, como o reconhecimento da marca e a satisfação do cliente estão no centro do negócio, enquanto que a partir de uma tecnologia de informação (TI) intangíveis são perspectivas vistas como aplicações de *software* e capacidades de rede. Edvinsson e Kivikas (2007) colocam o CI como recursos humanos, capital estrutural e capital dos clientes. Para Cabrita e Bontis (2008), a definição é semelhante, apenas definindo o capital dos clientes como capital relacional, o que, ainda, segundo os autores, pelo menos três elementos do capital intelectual se destacam da literatura: intangibilidade, o fato de criar valor e o crescimento com prática coletiva.

Os recursos humanos são os recursos intangíveis, as capacidades e experiências coletivas, habilidades e conhecimentos gerais dos indivíduos para buscar soluções para os problemas e criar novos produtos, os quais a

organização transforma em valor, ou o conhecimento tácito incorporado na mente das pessoas. O CI como conhecimento é criado graças aos intangíveis incorporados a um processo de aprendizagem que necessita de informação adequada, a qual é a base para a criação de competências básicas distintas e justificadas com o foco baseado no conhecimento, posto em ação na organização.

E o conhecimento só pode crescer e se desenvolver quando há ação efetiva e nisto a aprendizagem organizacional é, pois, considerada um processo de melhoria da ação organizacional por meio de um melhor entendimento do conhecimento. Assim, o processo de aprendizagem organizacional, portanto, não terá sentido sem a geração e a utilização da memória organizacional. A memória organizacional é o meio pelo qual o conhecimento passado emerge para oferecer suporte à atividade do presente, promovendo assim maior ou menor nível de efetividade organizacional (PARK; BUNN, 2003; ABEL, 2008; DUNHAM; BURT, 2011).

A união entre a aprendizagem e conhecimento é importante para oferecer competências organizacionais necessárias a rotinas dos negócios, que são baseados em vários tipos de interações entre os requisitos do conhecimento e a capacidade de implementar mudanças. O capital intelectual possibilita facilitar o aprendizado para instigar a criatividade, desenvolver a capacidade individual e do grupo e originar um diferencial de competência alcançando vantagem competitiva para as organizações que estão direcionando cada vez mais a esse capital.

O CI é encontrado em três lugares, sejam eles nas pessoas, estruturas e clientes, sendo o capital humano a condição necessária para que os indivíduos proporcionem soluções aos clientes. Para compartilhar, comunicar e alavancar o conhecimento, são necessários os ativos estruturais como laboratórios, sistemas de informações, conhecimento dos canais de distribuição os quais modificam o saber individual em benefício de toda a organização, ou seja, em capital estrutural. O capital de clientes é o valor dos relacionamentos de uma organização com as pessoas com as quais realiza operações.

O CI pode ser considerado como o material (conhecimento, informação, dados, experiências, rotinas, estruturas, equipamentos culturais, e relacionamentos) que foi formalizado, capturado e alavancado para produzir um ativo de maior valor, além de bens criados por meio de atividades intelectuais que vão desde a aquisição de novos conhecimentos (aprendizagem) e invenções à criação de relacionamentos valiosos.

Considerado como a soma de todo conhecimento em uma organização, o que proporciona vantagem competitiva ao CI, ao contrário dos ativos, com os quais os empresários estão familiarizados (propriedade, fábricas, equipamento, dinheiro), é intangível, constituindo assim a matéria intelectual, ou seja, conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência, que pode ser utilizada para gerar riqueza. Para os fins deste estudo, CI é definido como tudo aquilo na organização que vai contribuir para o ganho de vantagem competitiva, constituído por meio das habilidades, experiência e conhecimento de seus funcionários, com os ativos intangíveis presentes na organização e de todas as partes interessadas, que terão uma influência sobre as operações da organização.

3.4 CAPITAL INTELECTUAL (CI) E GESTÃO DO CONHECIMENTO (GC)

O CI e a GC servem a propósitos diferentes, embora tenham semelhanças, eles diferem um do outro, porém eles também se complementam. Em termos de escopo, o CI e GC englobam quase todos os aspectos das atividades organizacionais, uma vez que ambos são amplos e abrangem todas as atividades intelectuais dentro de uma organização, ou seja, desde a criação de conhecimento até sua alavancagem. O CI é considerado em âmbito de gestão estratégica, visto que se concentra na criação e extração de valor (ZHOU; FINK, 2003; EDVINSSON et al., 2004), sendo que seu objetivo é criar e alavancar os ativos intelectuais, a partir de uma perspectiva estratégica, para melhorar o valor de uma organização.

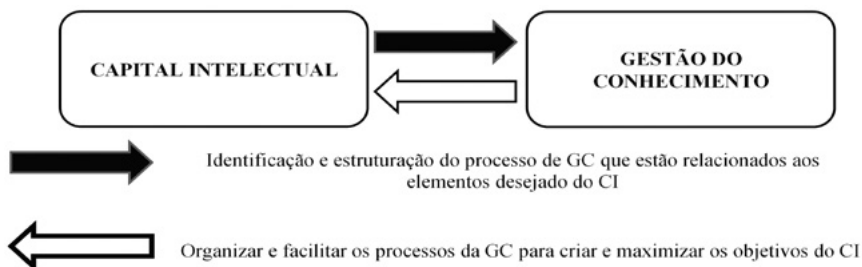
A GC concentra-se em implementações táticas e operacionais das atividades relacionadas ao conhecimento, ou seja, para facilitar a criação, captura, transformação e utilização com o objetivo final de buscar uma organização mais inteligente por meio da criação e maximização do CI. Claramente, o CI e GC complementam um ao outro por ter importantes sobreposições, e estas dependem das prioridades da organização e arranjo, porém, ambos são os alicerces da construção para gerenciar a organização, e devem ser integrados para maximizar a eficácia (ZHOU; FINK, 2003).

A relação entre eles é de vital importância para uma organização e devido às semelhanças e complementaridade devem estar ligados a um valor adicionado e trabalharem em conjunto, alinhando processos da GC com elementos

individuais do CI. Se o CI é utilizado e explorado corretamente, torna-se o recurso central para a competitividade sustentável e sucesso da organização, pois, por outro lado, a GC desempenha um papel importante no processo de desenvolvimento e exploração do CI.

A GC concentra em facilitar e controlar as atividades relacionadas ao conhecimento e esforça-se para criar um ambiente amigável, no qual o CI irá se desenvolver e crescer. O relacionamento do CI e da GC é apresentado conforme figura 4.

Figura 4 – Relação do Capital Intelectual e Gestão do Conhecimento.

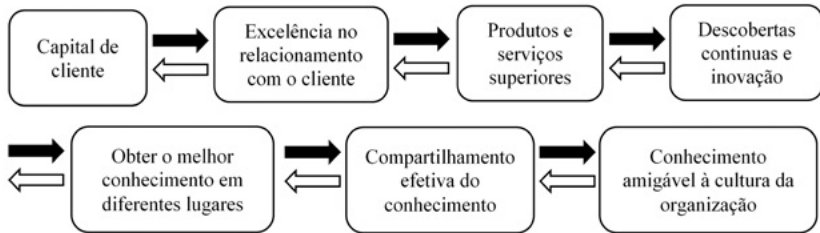


Fonte: Adaptado de Wiig (1997, p. 404).

A abordagem sistemática da GC transcende os limites tradicionais da gestão e deve levar em consideração os vários fatores que têm impacto na identificação das atividades e na implementação do CI. Porém, isso exige integração de tecnologias, pessoas e sistemas, uma vez que a abordagem sistemática requer gestão e medição, ou seja: Por que é necessário medir aquilo que se deseja gerenciar? Quais indicadores a organização deve utilizar?

Na figura 5, é possível verificar um exemplo acerca das ligações gerais entre os elementos e orientações sobre como os processos de GC podem ser ligados ao CI. No entanto, essa relação não consegue fornecer uma visão holística de como o conhecimento pode ser gerenciado de forma sistemática e eficazmente para maximizar o CI.

Figura 5 – Alinhamento da GC e CI: um exemplo.



Fonte: Adaptado de Wiig (1997, p. 404)

Com o número cada vez crescente de organizações que investem pesadamente suas atividades ligadas ao conhecimento, este deve ser controlado sistematico e metodologicamente para conseguir o máximo de eficácia, de modo a desenvolver e explorar as vantagens do CI. Do contrário, a falta de uma abordagem sistemática para a GC levará a sua ineficácia e ineficiência, e isso dificulta às organizações no que se refere a aproveitar os benefícios esperados com a implementação de suas iniciativas de GC.

4 CONCLUSÕES

Gerenciar adequadamente o conhecimento tem uma influência direta nos resultados da organização, nas dimensões de desempenho e da aprendizagem (APO, 2010). Preocupações sobre a eficiência e a eficácia dos ativos do CI são evidentes em questões sobre o retorno do investimento em tais ativos. No entanto, a mais importante questão que antecede tais preocupações é sobre como os ativos do CI são conceituados, compreendidos, avaliados e medidos. Logo, algumas ferramentas de gerenciamento de CI oferecem uma valiosa contribuição com relação a isso.

Dessa forma, percebe-se que a gestão do CI atua sobre o gerenciamento de *know-how* ao encontro da estratégia, organização, processos e tecnologia, de forma que estas informações agregadas não se transformam automaticamente em CI, ele é adquirido na mente humana. Portanto, a prática de identificar, captar, avaliar, sistematizar e aplicar informações e conhecimentos com o propósito de impulsionar o desempenho estratégico das organizações requer

um entendimento aprofundado acerca do CI, para que as técnicas de GC suportem adequadamente os processos, criando valor com base em uma gestão intencional, sistêmica e fortemente associada às estratégias organizacionais.

Deste modo, a carência de uma cultura organizacional, dirigida ao conhecimento, faz com que as organizações minimizem o CI e percam forças estratégicas no mercado competitivo. A criação de um ambiente organizacional focado no compartilhamento do conhecimento transforma o capital humano e adiciona valor aos seus ativos intangíveis, reafirmando a organização diante das partes interessadas: colaboradores, acionistas, clientes, fornecedores e, por fim, a sociedade.

REFERÊNCIAS

ABEL, M. Competencies management and learning organizational memory. **Journal of Knowledge Management**, v. 12, n. 6, p.15-30, 2008.

ASIAN PRODUCTIVITY ORGANIZATION (APO). **APO Knowledge Management Tools and Techniques Manual**. Tokyo: APO, [2010].

BHATT, G. D.; GUPTA, J. N. D.; KITCHENS, F. An exploratory study of groupware use in the knowledge management process. **Journal of Enterprise Information Management**, v. 18, n. 1, p. 28-46, 2005.

BONTIS, N. Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models. **Management Decision**, v. 36, n. 2, p. 63-76, 1998.

CABRITA, M. R.; BONTIS, N. Intellectual capital and business performance in the Portuguese banking industry. **Int. J. Technology Management**, v. 43, n. 1-3, 2008.

CHAREONSUK, C.; CHANSA-NGAVEJ, C. Intangible asset management framework: an empirical evidence. **Industrial Management and Data Systems**, Howard House, Wagon Lane, Bingley, BD16 1WA, United Kingdom, v. 110, p. 1094-1112, 2010.

DALFOVO, O.; SCHMITT, S.; RABOCH, H. Aplicação em data mining utilizando a teoria dos conjuntos aproximativos para geração do capital intelectual nas organizações. **Informação & Sociedade**, João Pessoa, v. 20, n. 1, p. 139-152, jan./abr. 2010.

DUNHAM, A. H.; BURT, C. D. B. Organizational memory and empowerment. **Journal of Knowledge Management**, v. 15, n. 5, p. 851-868, 2011.

EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. **Capital Intelectual**: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos. São Paulo: Makron Books, 1998.

EDVINSSON, L. et al. Innovations: the new unit of analysis in the knowledge era: The quest and context for innovation efficiency and management of IC. **Journal of Intellectual Capital**, v. 5, n. 1, 2004.

EDVINSSON, L.; KIVIKAS, M. Intellectual capital (IC) or Wissensbilanz process: some German experiences. **Journal of Intellectual Capital**, v. 8, n. 3, p. 376-385, 2007.

GARCÍA-AYUSO, M. Intangibles: Lessons from the past and a look into the future. **Journal of Intellectual Capital**, v. 4, n. 4, p. 597-604, 2003.

GUIZZARDI, R. S. S. **Agent-oriented constructivist knowledge management**. Thesis. Enschede, The Netherlands, CTIT PhD Thesis Series, 2006. 351p.

KLEIN, D. A. **A Gestão Estratégica do Capital Intelectual**: recursos para economia baseada no conhecimento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

KRISTANDL, G.; BONTIS, N. Constructing a definition for intangibles using the resource based view of the firm. **Management Decision**, v. 45, n. 9, p. 1510-1524, 2007.

LEV, B. Remarks on the Measurement, Valuation, and Reporting of Intangible Assets. **Economic Policy Review**, v. 9, n. 3, p. 17-22, September 2003.

LEV, B.; DAUM, J. H. The dominance of intangible assets: consequences for enterprise management and corporate reporting. **Measuring Business Excellence**, v. 8, n. 1, 2004.

LEV, B. Intangible assets: concepts and measurements. **Encyclopedia of Social Measurement**, Elsevier Inc., v. 2, p. 299-305, 2005.

LÖNNQVIST, A Measurement of intangible assets – an analysis of key concepts. **Frontiers of e-business Research**, p. 275-294, 2002.

LOPES, I. T. **A problemática dos intangíveis: análise do sector da aviação civil em Portugal**. 2008. 549p. Tese (Doutorado em Gestão de Empresas Especialidade em Contabilidade) – Faculdade de Economia, Universidade de Coimbra, Portugal, 2008.

MALHOTRA, Y. Enabling knowledge exchanges for e-business communities, information strategy. **The Executive's Journal**, v. 18, n. 3, p. 26-31, 2002.

MALHOTRA, Y. Integrating knowledge management technologies in organizational business processes: getting real time enterprises to deliver real business performance. **Journal of Knowledge Management**, v. 9, n. 1, p. 7-28, 2005.

MARR, B.; MOUSTAGHFIR, K. Defining intellectual capital: a three-dimensional approach. **Management Decision**, v. 43, n. 9, p. 1114-1128, 2005.

MERITUM. **Proyecto Meritum**: guidelines for managing and reporting intangibles. Meritum, Madrid, 2002.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

PARK, J. E.; BUNN, M. D. Organizational memory: a new perspective on the organizational buying process. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 18, n. 3, p. 237-257, 2003.

PHILLIPS, J. J.; PHILLIPS, P. P. Technology's Return on Investment. **Advances in Developing Human Resources**, v. 4, n. 4, p. 512-532, 2002.

SAATY, T. L. Extending the measurement of tangibles to intangibles. **International Journal of Information Technology & Decision Making**, v. 8, n. 1, p. 7-27, 2009.

SÁNCHEZ, P.; CHAMINADE, C.; OLEA, M. Management of intangibles: an attempt to build a theory. **Journal of Intellectual Capital**, v. 1, n. 4, p. 312-327, 2000.

SANTIAGO JÚNIOR, J. R. S. **Um modelo de mensuração da contribuição da gestão do conhecimento nos resultados organizacionais**. 2007. 361p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

STEWART, T. A. **Capital Intelectual**. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

ULRICH, D. (Org.). **Recursos humanos estratégicos**. São Paulo: Futura, 2000.

WIIG, K. Integrating intellectual capital and knowledge management. **Long Range Planning**, v. 30, n. 3, p. 399-405, 1997.

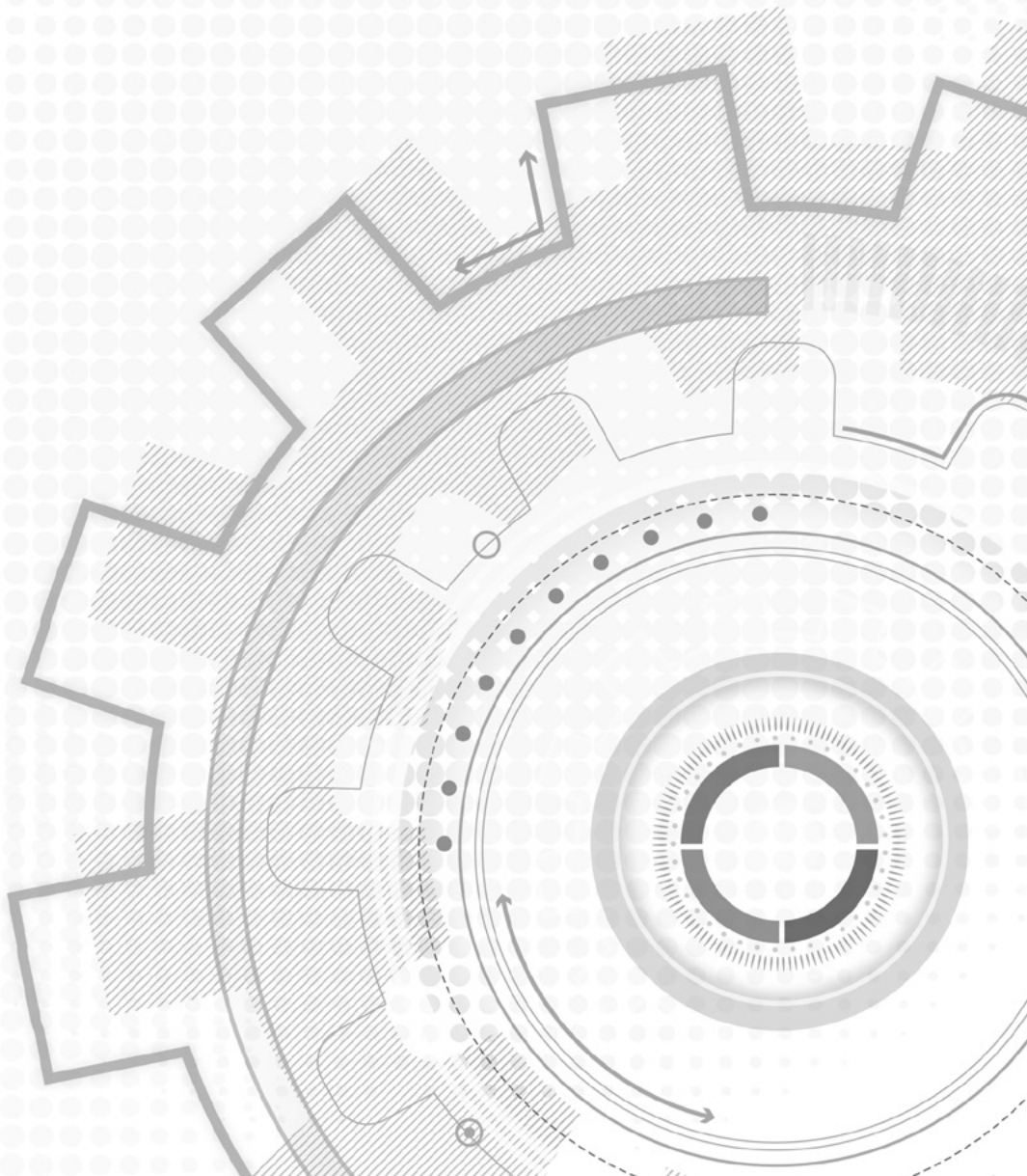
ZHOU, A. Z.; FINK, D. The intellectual capital web: A systematic linking of intellectual capital and knowledge management. **Journal of Intellectual Capital**, v. 4, n. 1, p. 34-48, 2003.

RESUMO

O capital intelectual (CI) é a soma do conhecimento de todos em uma organização, de modo a proporcionar vantagem competitiva por meio dos resultados alcançados. A importância do CI na economia de hoje, baseada no conhecimento, resultou em uma grande quantidade de pesquisas sobre sua avaliação e gestão. Os Intangíveis (neste caso o CI) tornaram-se uma questão importante não só para os acadêmicos, mas também para os governos, reguladores, empresas, investidores e outras partes interessadas. Com isso, a Gestão do Conhecimento (GC) pode ser colocada como um processo sistemático para adquirir, organizar e comunicar conhecimento, tanto tácito quanto explícito, para todos os envolvidos na organização, possibilitando que sejam mais eficazes e produtivos em seu trabalho. O presente estudo apresenta-se como um ensaio teórico e aborda a importância do CI nas organizações, além de traçar uma ligação dos ativos intangíveis e os objetivos estratégicos, permitindo um aprofundado entendimento acerca do tema. Logo, tem-se que a relação entre a CI e GC é de vital importância para uma organização, uma vez que o CI, sendo utilizado e explorado corretamente, torna-se o recurso central para a competitividade sustentável e sucesso da organização. Por outro lado, a GC desempenha um papel fundamental no processo de desenvolvimento e exploração do CI.

Palavras-chave: Capital Intelectual. Gestão do Conhecimento. Ativos Intangíveis. Competitividade.

TEMÁTICA 2: GESTÃO ESTRATÉGICA E DE MARKETING



FATORES COMPETITIVOS COMO FERRAMENTA DE GESTÃO

Karoline Birnfeld Kasper

Carlos Alberto Diehl

Luiz Henrique Figueira Marquezan

1 INTRODUÇÃO

As empresas estão inseridas em um mercado constantemente dinâmico e em rápido crescimento, fazendo com que desenvolvam concorrência entre si. Essa concorrência implica na tomada de ações e adoção de estratégias e, portanto, de critérios competitivos por parte das empresas que desejam alavancar e se estabilizar no mercado em que atuam. Dessa maneira, todas as organizações, que desejam destaque no ambiente em que atuam, precisam encontrar alternativas que atendam às necessidades e desejos dos seus clientes.

Conforme Kotler (2000), o cliente sempre avalia o que lhe proporciona mais valor, por isso, a necessidade de compreensão da empresa sobre as necessidades e desejos do cliente, em outras palavras, do valor agregado. Com vistas à obtenção de bom desempenho nos fatores competitivos (FC) como preço, velocidade, qualidade, flexibilidade e confiabilidade, faz-se necessário optar por critérios adequados à estratégia de negócios da empresa. Do contrário, pode ficar difícil apresentar altos desempenhos, especialmente se a opção resultar em múltiplos critérios competitivos, visto que todos os aspectos do desempenho são importantes para os consumidores, mas não igualmente importantes para todos (SLACK, 2002).

Tal panorama evidencia a necessidade de estabelecimento de prioridades com relação aos FC e o posicionamento destes na empresa, visando nortear a tomada de decisão e auxiliar o alcance de competitividade como estratégia empresarial. Assim, neste artigo, apresenta-se uma discussão sobre os fatores (critérios) competitivos, na sequência, a análise dos FC da empresa gaúcha Móveis Kappesberg, com objetivo de identificar quais ela utiliza e a forma como procura obter vantagem competitiva por meio deles.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A revisão da literatura neste artigo concentra-se na discussão do tema critérios competitivos, “[...] definidos como um conjunto consistente de prioridades que a empresa elege para competir no mercado” (PAIVA; CARVALHO; FENSTERSEIFER, 2009, p. 68). Toda e qualquer organização deve definir seus critérios, considerando o tipo de produto que oferece e as competências da empresa. Dessa maneira, a empresa deve optar por critérios competitivos e se estruturar para desempenhar bem esses diferenciais.

Paiva, Carvalho e Fensterseifer (2009) consideram os critérios competitivos em qualificadores e ganhadores de pedido. Os qualificadores referem-se ao mínimo exigido para competir no setor, enquanto que os critérios ganhadores de pedido são os que proporcionam benefícios melhores que o da concorrência. Assim, há de se considerar que todos são importantes para os consumidores, mas diferem em grau de importância entre si. Slack (2002, p. 128) define a seguinte distinção de importância desses critérios:

1. Critérios ganhadores de pedidos – são aqueles que direta e significativamente contribuem para o ganho de negócios, sendo visto pelos consumidores como fatores-chave da competitividade, e aqueles que mais influenciam suas decisões de quantos negócios fazer com a empresa. Melhorar o desempenho em objetivos ganhadores de pedidos aumentam as chances da empresa em conquistar novos negócios;
2. Critérios qualificadores – são aspectos da competitividade que, embora não sejam os principais determinantes do sucesso competitivo, o desempenho da operação nestes tem que estar acima de um nível mínimo para que a empresa seja inicialmente considerada pelos consumidores como uma possível fornecedora. Abaixo deste nível mínimo, a empresa provavelmente sequer vai entrar na concorrência. Desta forma, qualquer melhora adicional nos fatores qualificadores de pedidos provavelmente representará poucos benefícios competitivos;
3. Critérios pouco relevantes – são relativamente menos importantes dentre os fatores de desempenho, nos quais os consumidores dificilmente baseiam suas decisões de compra.

Com o objetivo de analisar a importância dos critérios competitivos para as organizações, Slack (2002) desenvolveu uma escala com nove pontos que visa analisar o desempenho da empresa, em que o nível 1 representa desempenho superior ao da concorrência e, no nível 9, o desempenho é pior que a maioria dos concorrentes. Para a elaboração da escala de importância de Slack, há três categorias, com nove pontos de importância (Quadro 1).

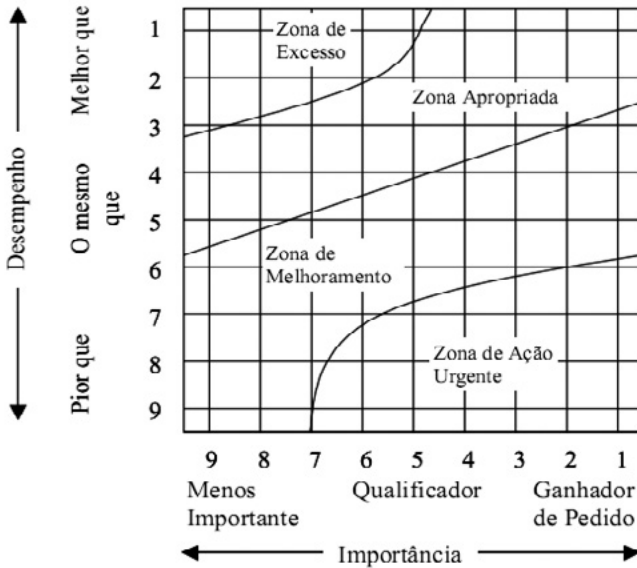
Quadro 1 – Escala de importância de Slack.

| Categorias | Pontos de importância |
|-----------------------|--|
| Ganhadores de pedidos | 1. Proporciona vantagem crucial junto aos clientes – é o principal impulso da competitividade. |
| | 2. Proporciona importante vantagem junto aos clientes – é sempre considerado. |
| | 3. Proporciona vantagem útil junto à maioria dos clientes – é normalmente considerado. |
| Qualificadores | 4. Precisa estar pelo menos marginalmente acima da média do setor. |
| | 5. Precisa estar em torno da média do setor. |
| | 6. Precisa estar a pouca distância da média do setor. |
| Pouco Relevantes | 7. Normalmente não é considerado pelos clientes, mas pode tornar-se mais importante no futuro. |
| | 8. Muito raramente é considerado pelos clientes. |
| | 9. Nunca é considerado pelos clientes e provavelmente nunca o será. |

Fonte: adaptado de Slack (2002).

Slack (2002) sugere uma matriz de análise, na horizontal, a escala de valores do cliente e, na vertical, a escala de desempenho em relação à concorrência. Dividida em nove pontos, é possível mensurar a importância e o nível de desempenho dos critérios competitivos, conforme figura 1.

Figura 1 – Matriz importância-desempenho.



Fonte: Slack (2002).

Na zona apropriada, o desempenho está de acordo com o mercado e a tendência é que no médio ou longo prazo seja ultrapassado pela concorrência. A zona de melhoria mostra que o desempenho deve ser melhorado. A zona de ação urgente revela os desempenhos que perdem negócios e, por sua grande importância, devem ser melhorados rapidamente. Por fim, a zona de excesso revela os objetivos que estão acima da concorrência, mas precisam de atenção, pois podem representar investimento superestimado (SLACK, 2002).

Quadro 2 – Critérios competitivos considerados por Autor.

| | Campos, 1994 | Garvin, 1992 | Corrêa; Gianesi, 1994 | Slack, 2002 | Wheelwright, 1984 |
|-------------------------|-------------------------|-------------------------|----------------------------------|------------------------|------------------------------|
| Acesso | | | X | | |
| Atendimento/atmosfera | X | X | X | | |
| Características | | X | | | |
| Competência | | | X | | |
| Confiabilidade | | X | X | X | X |
| Conformidade | | X | | | |
| Consistência | | | X | | |
| Credibilidade/segurança | X | | X | | |
| Custo | X | | X | X | X |
| Desempenho | | X | | | |
| Durabilidade | | X | | | |
| | Campos, 1994 | Garvin, 1992 | Corrêa; Gianesi, 1994 | Slack, 2002 | Wheelwright, 1984 |
| Estética | | X | | | |
| Flexibilidade | | | X | X | X |
| Moral | X | | | | |
| Qualidade | X | X | | X | X |
| Velocidade | | | X | X | |

Fonte: Elaborado pelos autores.

Diversos autores têm se dedicado aos estudos de critérios competitivos. No quadro 2, apresentam-se diferentes visões quanto aos critérios competitivos. Nota-se que os principais critérios estão alinhados a Slack (2002), assim como há autores que defendem isoladamente alguns aspectos. Para atingir resultados favoráveis, as empresas precisam alinhar seus objetivos à estratégia, na busca da melhoria contínua e alto desempenho em critérios competitivos, oferecendo produtos de qualidade, com entregas rápidas, inovação constante em novos produtos, dentre outros fatores capazes de atender às expectativas do cliente.

3 METODOLOGIA

Nesta pesquisa, foi utilizada a estratégia de estudo de caso, de caráter descritivo, por dados quantitativos e qualitativos. A pesquisa qualitativa auxilia para uma melhor compreensão, interpretação e reflexão do tema proposto e constitui etapa preliminar à pesquisa quantitativa.

O objeto de estudo foi a Empresa Móveis Kappesberg, focando a utilização de critérios competitivos nas estratégias da empresa, e alinhando-os com o relacionamento com clientes e compradores. A empresa atua no ramo moveleiro nacional e internacional e está localizada na cidade de Tupandi/RS.

A coleta de dados ocorreu em duas etapas. Na primeira, a coleta de dados qualitativos foi obtida por entrevistas semiestruturadas com gestores da empresa (Quadro 3). Foram escolhidos por possuírem contato direto com a produção e comercialização dos produtos da empresa.

Quadro 3 – Relação de entrevistados.

| Entrevistado | Função | Tempo de empresa | Tempo na função |
|--------------|---------------------|------------------|-----------------|
| A | Gestor comercial | 13 anos | 7 anos |
| B | Gerente de produção | 18 anos | 18 anos |
| C | Gestor comercial | 5 anos | 3 anos |
| D | Promotor de vendas | 4 meses | 4 meses |
| E | Gestor comercial | 2 anos | 2 anos |

Fonte: Elaborado pelos autores.

Na segunda etapa, pelos critérios competitivos eleitos por eles, elaborou-se um questionário para identificar a percepção de clientes e representantes, sua importância na escolha da empresa e o desempenho da Móveis Kappesberg em relação à concorrência. Os dados foram coletados nos meses de março e abril de 2014.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste tópico, são apresentados os resultados da pesquisa, iniciando pela percepção dos gestores da empresa sobre os critérios competitivos. Após, faz-se uma análise da percepção de clientes e representantes comerciais, finalizando com a matriz de importância versus desempenho de cada critério.

4.1 A PERCEPÇÃO DOS GESTORES

Os resultados reforçam a importância de objetivos de desempenho bem definidos, considerando a grande concorrência. Sabe-se que o desejo de todas as empresas é obter lucro, mesmo diante das incertezas do negócio. Contudo, torna-se necessário que as empresas possuam alguns diferenciais em seus produtos, criando vantagens competitivas. De acordo com o entrevistado A, a “Kappesberg, sem dúvida, atua nesse formato, implantando estrategicamente alguns diferenciais, como: inovação e design, qualidade e organização, ampla linha de produção, entrega rápida, relacionamento e parceria”. Esta afirmação é validada pelo entrevistado D em seu relato: “Sem dúvida uma estratégia de marketing bem desenvolvido que deixe a marca gravada na mente das pessoas é muito importante, uma vez que gera a confiabilidade por parte dos consumidores e a Kappesberg soube usar muito bem esse critério”.

Conforme Slack e Lewis (2009), os fatores ligados à confiabilidade iniciam pelo relacionamento com fornecedores eficazes e seguem da previsão de entrega, por um controle de atividades referentes aos produtos ofertados. O gestor comercial A afirma que “a eficiência e eficácia no desempenho do produto estão diretamente ligadas à confiabilidade. Ser eficiente na produção do produto gera confiabilidade do consumidor no mercado, e o desempenho do produto está relacionado diretamente ao atendimento, correspondendo as expectativas do consumidor em relação ao produto”.

Da mesma forma, o entrevistado B confirma que “o nível de confiabilidade da Kappesberg é ótimo, e justamente por confiarem na marca, já estamos há 18 anos no ramo moveleiro”, alinhado ao entrevistado C, alegando que a empresa é reconhecida “no mercado pela nossa confiabilidade, nossos produtos aliam qualidade com modernidade, e assim, um cliente passa a confiança

para outros”. Os comentários sobre a confiabilidade da marca Kappesberg no mercado mostram a importância em adquirir e manter a confiança do cliente, proporcionando sempre a certeza e segurança sobre os benefícios que o produto lhe irá proporcionar.

Slack (1999) apresenta que a velocidade consiste em tornar o intervalo de tempo entre a fabricação e entrega do produto menor que o prazo oferecido pela concorrência. Em relação às entregas, o entrevistado E, que atua na área comercial da região sudeste do Brasil, indica ser “um ponto fundamental e um dos pontos mais importantes na hora de fechar novas parcerias de venda, e a empresa tem observado isso muito bem”. Alinhado a isso, o entrevistado C aborda que “um dos itens mais importantes para satisfazer nossos clientes é o prazo de entrega, tanto em pedidos de venda como na entrega de assistência técnica”, em que a empresa concilia rapidez, qualidade e preço do transporte.

O termo rapidez, nesse caso, está diretamente relacionado à entrega do produto. Pode-se ainda verificar que a velocidade pode representar a diminuição do uso de estoques e enfraquecer o risco de atraso na entrega. Isso é ainda reforçado pelo gestor A, ao mencionar que “o grande desafio é encontrar um ponto de equilíbrio, sendo importante acelerar o processo sem desprezar a qualidade [...], sem deixar de ser veloz e sempre estar preparado para eventuais instabilidades, minimizando os impactos na operação”.

A qualidade pode ser definida como fazer as coisas de forma correta a fim de atender às expectativas dos clientes, garantindo a durabilidade do produto adquirido. Slack (1999) defende que a qualidade influencia diretamente na redução de custos e no aumento da confiabilidade, além de lidar diretamente com aspectos externos como a satisfação do consumidor e internos pela eficiência de produção da empresa.

Houve um consenso entre os entrevistados sobre a vantagem em fazer certo, pois a qualidade, como fator competitivo, é considerada primordial e valorizada pelo consumidor final. A importância de oferecer produtos com qualidade é reconhecida pelo entrevistado A ao mencionar que “a qualidade do produto é obrigação, considerando-se a tecnologia que temos na Kappesberg, todavia é necessário estar em sintonia com as mudanças tecnológicas e de mercado, atentando sempre às necessidades do consumidor”. O gestor C reforça ao dissertar que “na Móveis Kappesberg

produzimos qualidade e não quantidade. A qualidade é essencial na hora de efetuar a venda”.

Desta forma, a qualidade é vista como a questão fundamental para que as empresas se mantenham competitivas no mercado atual, e muito além de proporcionar qualidade aos clientes, é garantir a durabilidade destes produtos, atendendo assim de forma eficaz as expectativas do público consumidor. Conforme explica o entrevistado B, a empresa procura “durabilidade de longo prazo” de seus produtos, mesmo diante de eventuais problemas de uso dos clientes, casos em “temos que prestar uma assistência técnica que não precisaríamos”. Porém, segue o comentário do entrevistado E, o qual nos relata que “a durabilidade dos produtos Kappesberg é muito boa, entretanto sempre observando o uso correto para o qual o móvel foi desenvolvido”.

No que se refere ao acompanhamento de tendências do mercado moveleiro, o promotor de vendas, entrevistado D, afirma que “a Kappesberg está sempre voltada e atenta ao que o mercado moveleiro apresenta, lança muitas novidades e compra maquinários para estar sempre um passo a frente de nossos concorrentes”. Nesse contexto, pela visão do gestor comercial A, que já atuou na área de treinamentos em vendas em todo o país, “inovação e design, diretamente ligados, devem estar presentes, inevitavelmente na estratégia, principalmente, tratando-se em tendências de mercado”.

Outro apontamento em relação aos aspectos valorizados pelos consumidores é a conformidade, a certeza de que suas expectativas serão atendidas com a aquisição do produto ou serviço. Conforme o entrevistado A, “o consumidor está mais esperto, além de informado e exigente. Produtos de valores agregados, aliados à qualidade, estão em evidência, pois o consumidor está mais rigoroso em sua escolha. Sendo assim, o consumidor de móveis não se conforma mais com a falta de informação no ato da compra”.

A flexibilidade está relacionada às constantes e rápidas mudanças no mercado, e este critério de desempenho pode representar a adaptação da empresa ao ambiente. É possível perceber a importância da flexibilidade em empresas de grande porte, pois, segundo o entrevistado A, “a flexibilidade, quando se trata de volume, em grandes empresas, com grandes clientes, existe, acontece, e também está aliada a custos e, em algumas vezes, a variedades de modelos”. Tal fator é importante em processos e produtos, visto que declara a capacidade

de atender às mais variadas necessidades do cliente, permitindo manter clientes e conquistar novos. Muito além de fabricar produtos, é preciso atender às necessidades que o mercado exige.

Foi solicitado também que os entrevistados destacassem o diferencial da empresa Móveis Kappesberg em relação às concorrentes. Na visão do entrevistado C, é importante considerar, para obter a credibilidade, alguns fatores, em ordem de importância: (1) qualidade; (2) entrega rápida; (3) assistência técnica; (4) a internet como canal de comunicação.

Nota-se que há divergência entre a percepção de gestores, pois, conforme o entrevistado E, “é fundamental ter uma linha de móveis acertada, com um bom padrão de qualidade e preço dentro da realidade do mercado, aliado a um trabalho de logística rápido, eficiente e pontual”. Sendo assim, as diferenças entre as regiões comerciais de cada gestor são claramente percebidas. Este comentário sugere uma reflexão sobre os critérios que devem ser priorizados pela empresa, para que assim atinjam alto nível de competitividade e os resultados sejam realmente satisfatórios. Na avaliação do entrevistado B, “é fundamental priorizar a qualidade, agilidade de entrega e um ótimo atendimento, uma vez que são características que os clientes desejam e das quais precisam”.

Ainda, conforme o entrevistado E, devem ser considerados fatores relacionados ao momento da compra, como a entrega rápida e pontual, considerando os custos de estocagem dos lojistas, fator que atua contra a empresa. Destaca ainda a qualidade dos produtos. Por fim, o entrevistado A indica: qualidade; confiabilidade; capacidade de atender às necessidades dos clientes; inovação; design; qualidade e organização; ampla linha de produtos; entrega rápida; relacionamento e parceria.

De maneira geral, pode-se perceber que os objetivos de desempenho são essenciais para a competitividade de mercado e mostram ao público quais os objetivos-chave da organização. Cabe à empresa identificar os pontos mais relevantes que determinam a demanda dos produtos perante os clientes.

Assim, baseando-se nas respostas que foram obtidas nas entrevistas, e conforme os dados organizados no quadro 4, foi possível identificar quais os critérios que gestores e gerentes da empresa consideram como importantes para o alcance dos objetivos da empresa.

Quadro 4 – Critérios competitivos considerados por entrevistado.

| Critério/Entrevistado | A | B | C | D | E |
|------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Atendimento | | X | X | X | X |
| Confiabilidade | X | X | X | X | X |
| Design | X | | | | |
| Durabilidade | X | X | | | X |
| Entrega rápida | X | | X | X | X |
| Flexibilidade | X | | X | X | X |
| Inovação | X | X | X | X | X |
| Pós-venda | | | X | | |
| Preço | | | | | X |
| Qualidade | X | X | X | X | X |

Fonte: Dados da pesquisa.

4.2 PERCEPÇÃO DE CLIENTES E REPRESENTANTES

A coleta estruturada de dados foi feita por meio de um questionário encaminhado a clientes e representantes da empresa. O objetivo foi identificar quais os critérios mais importantes na decisão de compra e, ainda, verificar o desempenho em relação à concorrência, tendo por base os critérios identificados nas entrevistas com os gestores da empresa (Quadro 4).

Com base nisso, foram elaborados dois questionários em um único formulário: um questionário tratando do desempenho e outro da importância. Foram obtidas 51 respostas, taxa de resposta de 26,2%. A seguir, relatam-se os resultados, análises e considerações.

Na primeira questão, os representantes e clientes foram questionados sobre quais os critérios mais importantes na escolha de oferta de um fornecedor de móveis. Nessa questão, os respondentes puderam assinalar quatro alternativas, considerando as quais são mais importantes no seu ponto de vista. Os resultados são apresentados na tabela 1.

Tabela 1 – Critérios competitivos de maior importância.

| Critérios | Votos | % |
|------------------|--------------|----------|
| Atendimento | 24 | 12% |
| Confiabilidade | 20 | 10% |
| Design | 17 | 8% |
| Durabilidade | 19 | 9% |
| Entrega rápida | 20 | 10% |
| Flexibilidade | 4 | 2% |
| Inovação | 22 | 11% |
| Pós-venda | 18 | 9% |
| Preço | 21 | 10% |
| Qualidade | 39 | 19% |

Fonte: Dados da pesquisa.

Nestes termos, conforme evidenciado na tabela 1, destacaram-se os critérios de desempenho qualidade, atendimento, inovação e preço, analisados como sendo os de maior importância para clientes e representantes questionados. Em geral, pôde-se concluir que os objetivos são todos importantes para a competitividade das empresas, não igualmente importantes a todos, porém, nesse caso, houve uma restrição no critério de flexibilidade.

Conforme Pires (2009, p. 67), “não é possível a uma organização decidir que vai ter, em todos os atributos de valor, um desempenho acima de seus concorrentes. Se isso fosse possível todas as empresas escolheriam essa estratégia”. Para o autor, em um mundo ideal, a empresa dedicaria esforços em todos os atributos para gerar o máximo de valor possível e assim conquistar o cliente. Entretanto, os recursos de que as empresas dispõem são limitados.

Na visão de Jacobs e Chase (2009), os diferentes clientes são atraídos por características distintas. Neste aspecto, Born (2007, p. 70) afirma que “quanto melhor uma empresa estiver em relação aos fatores-chave de sucesso, mais chances ela terá de obter bons resultados, pois melhor avaliada ela estará nos quesitos que determinam a competitividade em seu tipo de negócio”.

Na segunda questão, foi solicitado que os respondentes atribuíssem uma nota de 1 (muito melhor) a 9 (muito pior) para o desempenho da empresa em relação às concorrentes. Na tabela 2, são apresentados os

resultados, indicando o número de votos e a composição percentual em cada critério.

Tabela 2 – Escala de desempenho em cada critério competitivo.

| Escala | 1 | 2 | 3 | Total | 4 | 5 | 6 | Total | 7 | 8 | 9 | Total |
|----------------|----------|----------|----------|--------------|----------|----------|----------|--------------|----------|----------|----------|--------------|
| Atendimento | 18 | 9 | 6 | 33 | 5 | 5 | 3 | 13 | 2 | 0 | 3 | 5 |
| % | 35% | 17% | 12% | 64% | 10% | 10% | 6% | 26% | 4% | 0% | 6% | 10% |
| Confiabilidade | 19 | 10 | 7 | 36 | 3 | 4 | 3 | 10 | 2 | 1 | 2 | 5 |
| % | 37% | 20% | 14% | 71% | 6% | 7% | 6% | 19% | 4% | 2% | 4% | 10% |
| Design | 14 | 8 | 8 | 30 | 6 | 5 | 5 | 16 | 3 | 0 | 2 | 5 |
| % | 27% | 16% | 16% | 59% | 12% | 10% | 10% | 32% | 5% | 0% | 4% | 9% |
| Durabilidade | 14 | 7 | 7 | 28 | 6 | 9 | 3 | 18 | 3 | 1 | 1 | 5 |
| % | 27% | 14% | 14% | 55% | 12% | 17% | 6% | 35% | 6% | 2% | 2% | 10% |

| Escala | 1 | 2 | 3 | Total | 4 | 5 | 6 | Total | 7 | 8 | 9 | Total |
|----------------|----------|----------|----------|--------------|----------|----------|----------|--------------|----------|----------|----------|--------------|
| Entrega rápida | 16 | 11 | 4 | 31 | 5 | 5 | 5 | 15 | 1 | 0 | 4 | 5 |
| % | 31% | 22% | 7% | 60% | 10% | 10% | 10% | 30% | 2% | 0% | 8% | 10% |
| Flexibilidade | 10 | 9 | 9 | 28 | 5 | 8 | 5 | 18 | 2 | 2 | 1 | 5 |
| % | 20% | 18% | 18% | 56% | 10% | 16% | 10% | 36% | 3% | 3% | 2% | 8% |
| Inovação | 13 | 7 | 12 | 32 | 4 | 9 | 2 | 15 | 1 | 1 | 2 | 4 |
| % | 25% | 14% | 24% | 63% | 7% | 18% | 4% | 29% | 2% | 2% | 4% | 8% |
| Pós-venda | 11 | 10 | 8 | 29 | 5 | 7 | 6 | 18 | 1 | 0 | 3 | 4 |
| % | 22% | 20% | 16% | 58% | 9% | 14% | 12% | 35% | 2% | 0% | 5% | 7% |
| Preço | 2 | 9 | 9 | 20 | 4 | 8 | 4 | 16 | 5 | 6 | 4 | 15 |
| % | 4% | 18% | 18% | 40% | 8% | 16% | 8% | 32% | 9% | 11% | 8% | 28% |
| Qualidade | 14 | 9 | 11 | 34 | 3 | 7 | 2 | 12 | 1 | 1 | 3 | 5 |
| % | 27% | 18% | 22% | 67% | 6% | 14% | 4% | 24% | 2% | 2% | 5% | 9% |

Fonte: Dados da pesquisa.

A percepção dos entrevistados sobre o desempenho da empresa em relação às concorrentes é favorável em todos os critérios, especialmente em relação à confiabilidade, qualidade, atendimento, inovação e entrega rápida. No entanto, o critério preço apresentou ponto de atenção, sendo o FC com maior avanço das concorrentes em relação à empresa. De forma a tornar a análise mais adequada às escolhas das empresas, faz-se necessário analisar pela relação entre importância do FC e seu desempenho, conforme tópico a seguir.

4.3 RELAÇÃO ENTRE IMPORTÂNCIA E DESEMPENHO

Ao analisar os critérios competitivos da empresa Móveis Kappesberg, apresentaram-se dados importantes sob a ótica de planejamento estratégico e a relevância que possui na visão dos clientes, isso demonstra também expectativas elevadas em relação aos seus produtos.

Assim, para que ficasse confrontado o desempenho da empresa em relação às demais empresas moveleiras, os dados do questionário foram avaliados e serviram de base para análise perante a Matriz Importância x Desempenho, proposta por Slack (2002). Diante disso, foi possível analisar fatores qualificadores, ganhadores de pedido ou pouco relevantes para os clientes e para determinar ainda o desempenho da empresa Móveis Kappesberg em relação à concorrência.

Dessa forma, adequando os critérios em relação à Matriz Importância x Desempenho, foi elaborada a classificação, que ficou constituída conforme se apresenta na tabela 3. Os dados obtidos em relação ao desempenho foram totalizados por meio de média ponderada, enquanto que a importância ficou definida por ordem crescente, de acordo com os resultados obtidos do questionário, ou seja, o grau de importância 1 é igual ao critério mais importante na visão de clientes e representantes, enquanto que o grau 9 se refere ao critério avaliado como menos importante. Ressalta-se que critérios de confiabilidade e entrega rápida tiveram a mesma pontuação, então como havia 10 critérios sendo avaliados, ambos passam a responder pelo grau 5 de importância.

Tabela 3 – Relação Matriz Importância-desempenho da empresa.

| Critérios | RELAÇÃO | | Zona |
|----------------|-------------|------------|--------------|
| | Importância | Desempenho | |
| Atendimento | 2 | 3,098 | Melhoramento |
| Confiabilidade | 5 | 2,941 | Apropriada |
| Design | 8 | 3,372 | Apropriada |

| Critérios | RELAÇÃO | | Zona |
|----------------|-------------|------------|--------------|
| | Importância | Desempenho | |
| Durabilidade | 6 | 3,411 | Apropriada |
| Entrega rápida | 5 | 3,294 | Apropriada |
| Flexibilidade | 9 | 3,607 | Apropriada |
| Inovação | 3 | 3,313 | Apropriada |
| Pós-venda | 7 | 3,529 | Apropriada |
| Preço | 4 | 4,823 | Melhoramento |
| Qualidade | 1 | 3,254 | Melhoramento |

Fonte: Dados da pesquisa.

A partir dos resultados obtidos, foi possível elaborar Matriz Importância x Desempenho (SLACK, 2002), na qual as linhas indicam as respostas a respeito do desempenho da empresa em relação aos concorrentes e as colunas indicam a importância dada pelos clientes aos critérios competitivos (PAIVA; CARVALHO; FENSTERSEIFER, 2009).

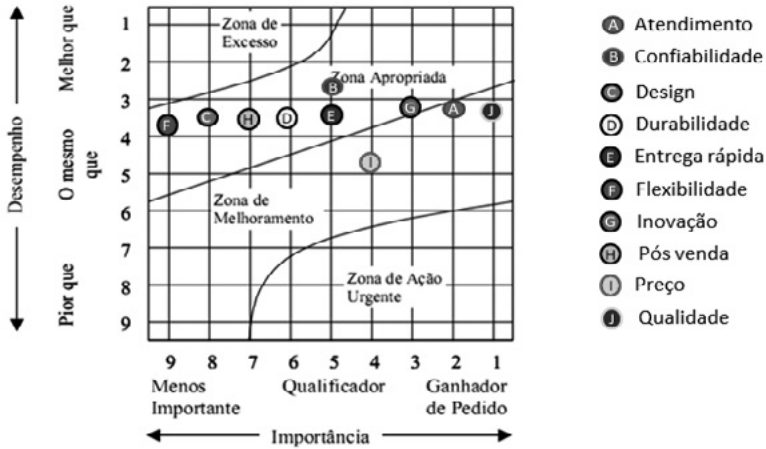
Com a avaliação da importância e desempenho dos critérios nas análises acima, foi possível a elaboração do cruzamento das informações, possibilitando reconhecer o posicionamento de cada critério na Matriz Importância x Desempenho, compreendendo quais as competências reconhecidas no mercado e quais precisam ser melhoradas. Na figura 2, apresenta-se a localização dos critérios na matriz.

Assim, com base no método proposto por Slack (1999), a análise dos resultados da pesquisa proporcionou informações a respeito dos fatores que podem proporcionar maior competitividade à empresa, e ainda aqueles que precisam ser desenvolvidos ou aprimorados pela empresa Móveis Kappesberg.

Analisando a Matriz Importância-desempenho por suas zonas, pôde-se observar que grande parte dos critérios encontram-se na zona

apropriada, apenas com exceção de três critérios que se concentraram na zona de melhoramento.

Figura 2 – Matriz Importância-desempenho da empresa Móveis Kappesberg.



Fonte: Dados da pesquisa.

Logo, constatou-se que o critério de pós-venda, inovação, flexibilidade, entrega rápida, durabilidade, design e confiabilidade constam na Zona Apropriada, ou seja, estão acima dos níveis de aceitabilidade e, dessa forma, não há necessidade de ação imediata, porém o acompanhamento é sempre fundamental, pois a empresa deve focalizar seus esforços para mantê-la sempre nesta zona de forma a contribuir para a competitividade da empresa Móveis Kappesberg.

Conforme Hill (1994), na Zona Apropriada, constam os critérios-chave para garantir a competitividade da empresa, pois são considerados os mais importantes na decisão de negócios. Esses critérios contribuem para manter a empresa competitiva e são aspectos importantes para os clientes, além de auxiliar a empresa através do desempenho em relação aos concorrentes.

A partir da análise da matriz, é possível constatar que a empresa não apresenta um diferencial pela percepção dos clientes, uma vez que os critérios avaliados como mais importantes também foram considerados como de menor desempenho, com média ponderada acima de 3.

Os critérios de qualidade, preço e atendimento constam na zona de melhoramento, ou seja, são critérios valorizados pelos clientes e representantes, porém a empresa está apresentando desempenho semelhante às demais empresas do ramo moveleiro, portanto são critérios importantes para melhorias. A permanência desses critérios na zona de melhoramento afere à empresa algumas preocupações em longo prazo e, por isso, a empresa deve analisar possíveis ações de melhorias, no intuito de deslocar o desempenho desses critérios à zona apropriada.

O critério de menor desempenho, a visão dos clientes e representantes, refere-se ao custo dos produtos da empresa Móveis Kappesberg, todavia devido ao alto grau de importância atribuído a esse critério, é necessário ações em busca de melhorias urgentes com o intuito de aumentar o desempenho desse critério e, com isso, atender às expectativas dos clientes. Os critérios de diferenciação, durabilidade, design impactam, de certa forma, diretamente no desempenho do custo, isso dificulta para as empresas oferecer tais diferenciais pelo mesmo preço das demais empresas que ofereçam produtos básicos.

Houve destaque no desempenho de confiabilidade. De acordo com dados obtidos da pesquisa, o critério de confiabilidade encontra-se na zona apropriada e, portanto, as estratégias da empresa nesse critério estão adequadas, resultando em ótima avaliação por parte de clientes e representantes. Com evidência, os critérios de qualidade, preço e atendimento merecem atenção, pois são de grande importância aos clientes e representantes.

O desempenho em atendimento, posicionado na zona de melhoramento na matriz importância-desempenho, pode estar sendo afetado por alguns motivos como as formas que ele está sendo proporcionado aos clientes, por telefone, e-mails e contato presencial. O processo de desempenho nesse critério poderia ser mais bem avaliado se ofertada a opção de chat e de 0800, formas gratuitas de contato que atingiria todos os clientes.

Analisando o critério de qualidade, também avaliado como quesito a ser melhorado, revelou-se como muito importante na visão dos clientes e representantes, porém alguns fatores podem estar afetando seu desempenho perante o mercado. Baseando-se nas dimensões da qualidade defendidas por Paiva, Carvalho e Fensterseifer (2009), pôde-se concluir que os clientes não estão satisfeitos com o desempenho do produto, por possuírem modelos semelhantes

a outras empresas moveleiras, ou ainda pelas características complementares, pois tratando-se de produtos seriados, mesmo que com ampla linha de modelos, não é possível a personalização conforme preferências exatas do cliente final.

E por fim, o critério de custo não difere dos demais que se encontram na zona de melhoramento, foi avaliado pelos clientes e representantes com desempenho igual ao da concorrência. Representa o critério que afeta diretamente a competitividade, as vendas, margens e lucratividade das empresas. Considerando o método baseado na concorrência, as empresas de mesmo ramo comercializam produtos semelhantes e preços de conformidade, no entanto quando os clientes percebem pouca ou nenhuma diferença aos demais produtos, os consumidores tendem automaticamente a escolher o mais barato, o que pode estar afetando o desempenho de custo da empresa Móveis Kappesberg uma vez que os clientes podem não reconhecer as diferenças da empresa.

Desta forma, os resultados possibilitam o posicionamento dos atributos em relação a sua importância e ao desempenho em relação à obtenção de subsídios para o aperfeiçoamento contínuo do negócio da empresa, através do desenvolvimento de ações de melhoria que podem proporcionar vantagem competitiva. Afinal, uma empresa com capacidade competitiva é aquela apropriada a superar a concorrência, precisamente nos objetivos de desempenho de que o mercado mais precisa ou que o mercado valoriza.

5 CONCLUSÃO

Os critérios competitivos representam um grande diferencial a todas as empresas, de todos os setores de mercado. Diante da importância de estratégia competitiva adequada a cada empresa, é fundamental a escolha dos melhores critérios para alcançar vantagem competitiva perante a concorrência.

Diante do exposto, neste trabalho, objetivou-se analisar os critérios competitivos da empresa Móveis Kappesberg, bem como identificar quais a empresa deve focalizar para garantir vantagem competitiva. Para que esses objetivos fossem alcançados, foram descritos os conceitos relacionados, as etapas para o desenvolvimento e resultados obtidos para alcance dos objetivos propostos neste trabalho. Assim, foram realizadas entrevistas com gestores da empresa, bem como foram aplicados questionários com clientes e representantes.

Os dados possibilitaram a identificação dos critérios mais importantes para os clientes no momento da escolha de um fornecedor de móveis, bem como o desempenho da empresa Móveis Kappesberg em relação aos seus concorrentes. É oportuno registrar que a Matriz Importância-desempenho, proposta por Slack (2002), permitiu identificar quais desses critérios estão de acordo com o esperado pelos clientes, e quais critérios devem ser aprimorados para garantir um melhor desempenho e sucesso no mercado moveleiro.

O trabalho permite concluir que os critérios avaliados como mais importantes pelos clientes do ramo moveleiro são: atendimento, inovação e qualidade; e os que proporcionam maior vantagem competitiva à empresa Móveis Kappesberg são: confiabilidade e entrega rápida, por serem considerados como importantes e com desempenho adequado.

Pelo exposto, pôde-se avaliar que há diversos critérios capazes de auxiliar a empresa no seu desempenho em relação à concorrência, assim como afirmar que o conjunto de critérios competitivos eficientes pode determinar sua sobrevivência no mercado atual. Logo, as organizações precisam desempenhar bem alguns critérios em busca da vantagem competitiva, garantindo uma excelente avaliação em relação aos concorrentes e se destacando no ambiente em que atuam.

Em relação às sugestões para a empresa, recomenda-se que se dediquem esforços nos critérios de qualidade, atendimento e preço, critérios avaliados como importantes, entretanto com desempenho semelhante às concorrentes, localizados na zona de melhoramento da matriz desempenho-importância.

As conclusões sobre o desempenho e prioridades competitivas desta pesquisa são específicas em relação da Móveis Kappesberg e, portanto, não é válida uma generalização por parte de outras empresas moveleiras. No entanto, a estrutura de análise e as discussões aqui apresentadas buscaram promover o tema critérios competitivos como elementos da estratégia organizacional.

REFERÊNCIAS

BORN, R. **Construindo o plano estratégico**: cases reais e dicas práticas. Porto Alegre: Sulina, 2007.

CAMPOS, V. F. **TQC - Controle da qualidade total (no estilo japonês)**. 4. ed. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1994.

CORRÊA, H. L.; GIANESI, I. G. N. **Just in time, MRP e OPT: um enfoque estratégico**. São Paulo: Atlas, 1994.

GARVIN, D. A. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

HILL, T. **Manufacturing strategy: text and cases**. Burr Ridge, IL: Irwin, 1994.

JACOBS, F. R.; CHASE, R. B. **Administração da produção e de operações: o essencial**. 2. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2009.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

PAIVA, E. L.; CARVALHO JR., J. M. de; FENSTERSIFER, J. E. **Estratégia de produção e de operações: conceitos, melhores práticas, visão de futuro**. 2. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2009.

PIRES, S. R. I. **Integração do planejamento e controle da produção a uma estratégia de manufatura**. 2009. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2009.

SLACK, N. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Vantagem competitiva em manufatura**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SLACK, N.; LEWIS, M. **Estratégias de operações**. Tradução Sandra de Oliveira. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

WHEELWRIGHT, S. Manufacturing strategy: defining the missing link. **Strategic Management Journal**, v. 5, 1984.

RESUMO

O crescimento das organizações privadas nos últimos anos no Brasil e no mundo tem ocasionado um processo de concorrência, no qual as empresas buscam atrair novos clientes, aumentar sua participação no mercado e sua lucratividade. No presente artigo, analisou-se a literatura sobre a importância de critérios competitivos, bem como sua utilização na empresa Móveis Kappesberg. Com isso, foi possível avaliar a importância dos critérios competitivos e a adequação do seu planejamento estratégico ao ramo de negócio. Para isso, apresenta-se uma pesquisa de caráter qualitativo, pela análise de entrevistas com gestores da empresa, e quantitativo, por meio da aplicação de um questionário com clientes e representantes. Com estes instrumentos de coleta de dados foi possível analisar o grau de importância de cada critério competitivo e também seu desempenho em relação aos concorrentes. Pela elaboração e análise da matriz importância-desempenho de Slack (2002), foi identificado que os critérios de pós-venda, inovação, flexibilidade, entrega rápida, durabilidade, design e confiabilidade garantem vantagem competitiva à empresa Móveis Kappesberg, e os critérios de qualidade, atendimento e preço devem ser priorizados, melhorados e adaptados às estratégias da empresa, auxiliando diretamente na tomada de decisões.

Palavras-chave: Critérios competitivos. Estratégia. Fatores de sucesso.

DESENVOLVIMENTO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO EM UMA EMPRESA VAREJISTA DE ALIMENTOS

Priscila Dias Simon

Eduardo Botti Abbade

1 INTRODUÇÃO

A estratégia empresarial evoluiu muito com o passar do tempo, tendo como principal objetivo proporcionar às empresas maior compreensão de si próprias e do ambiente em que estão correspondendo aos seus anseios de estabelecer objetivos e metas que auxiliem no ganho de mercado. Grande parte dos modelos de estratégia buscam um posicionamento competitivo adequado, baseando-se inicialmente em fundamentos de guerra e conceitos militares. Com o aumento do estudo na área, foram incorporados novos conceitos, como a união das capacidades internas de uma empresa às influências do meio externo. Dessa forma, as empresas passaram a exercer uma posição mais ativa diante do ambiente, com capacidade de reação às mudanças, e não apenas adaptação. Ao considerar que o processo de administração estratégica é um conjunto sistemático e sequencial de análises e decisões que têm o potencial de aumentar a probabilidade de que uma empresa escolherá uma boa estratégia, gerando vantagens competitivas (BARNEY; HESTERLY, 2010).

Pode-se dizer que o planejamento estratégico se baseia em duas faces, pois, de acordo com Oliveira (2009), um planejamento nada mais é do que um processo que tem por objetivo alcançar uma situação futura desejada pela organização, de um sonho efetivo, utilizando os recursos e esforços da organização da melhor forma. E para Ansoff e McDonnell (1993), a estratégia consiste em um conjunto de regras de tomada de decisão para a orientação do comportamento de uma organização. Dessa forma, corroborando com Oliveira (2009), planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para estabelecer a melhor direção que deve ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os

fatores externos e atuando de forma inovadora e diferenciada. O objetivo do planejamento estratégico é auxiliar na realização de um diagnóstico tanto do ambiente interno das empresas, como forças e fraquezas, quanto do ambiente externo, oportunidades e ameaças. E também sistematizar o pensamento estratégico, formalizando processos e procedimentos que nortearão a empresa.

A empresa objeto deste estudo é uma empresa do ramo de alimentação, um supermercado compacto, em atendimento a consumidores finais. A empresa Supermercado O Baratão, objeto de estudo neste trabalho, foi fundada no ano 2000. Ela atualmente conta com quatro *checkout's* de atendimento, quatorze colaboradores ativos, sendo estes divididos em departamentos de escritório, caixa, mercearia, açougue, padaria e limpeza. A empresa atende somente a consumidores finais, realizando uma média de 600 atendimentos ao dia. Conta com a variedade de, aproximadamente, 3.800 itens disponíveis ao consumidor. Por encontrar-se em um ramo com crescente nível de concorrentes, não apenas na cidade onde está localizada, mas também na região, a empresa está sempre em busca de aperfeiçoamento, para manter-se atualizada e competitiva. Encontra-se sempre em harmonia com seus fornecedores, realizando parcerias e bons negócios.

Sendo assim, no presente trabalho, tem-se como objetivo geral efetuar um diagnóstico da situação atual da empresa supracitada e iniciar a elaboração de um plano de ação para a empresa. Os objetivos específicos são: (1) Coletar e analisar os elementos básicos da empresa; (2) Analisar a área de enfoque escolhida para realização deste estudo; e (3) Avaliar todas as informações coletadas relacionando com a temática do estudo, para assim propor sugestões de ações à empresa.

Percebe-se a importância de criar um planejamento estratégico, devido à realidade enfrentada no mercado, que demonstra cada vez mais a necessidade de as empresas se organizarem, definindo objetivos e estratégias, e focando em obter êxito, de modo a estabelecer um posicionamento estratégico que crie e fortaleça a vantagem competitiva da empresa. Dessa forma, é possível também realizar correções de qualquer situação que possa interferir no objetivo desejado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, aborda-se o referencial teórico que embasa o presente estudo: o modelo das 5 forças competitivas de Porter (1986), a análise SWOT e a Matriz de Ansoff (1977).

2.1 ANÁLISE DAS 5 FORÇAS COMPETITIVAS DE PORTER

Esta seção está inteiramente baseada na obra de Porter (1986), o qual afirma que a concorrência em uma indústria não é uma questão de coincidência ou de má sorte, pois ela tem raízes em sua estrutura econômica básica e vai bem além do comportamento dos atuais concorrentes. Um chamado grau de concorrência em uma indústria depende de cinco forças competitivas básicas: (1) Ameaça de novos entrantes; (2) Rivalidade no segmento; (3) Poder de barganha dos compradores; (4) Poder de barganha dos fornecedores; e (5) Ameaça de produtos substitutos.

De acordo com Porter (1986), novas empresas que entram para uma indústria trazem nova capacidade, o desejo de ganhar parcela de mercado e frequentemente recursos substanciais, resultando em possível queda dos preços, ou custos inflacionados, que acabam por reduzir a rentabilidade dos envolvidos. Dessa forma, o autor definiu barreiras de entrada, conforme segue: (1) Economias de escala; (2) Diferenciação do produto; (3) Necessidade de capital; (4) Custos de mudança; (5) Acesso aos canais de distribuição; (6) Desvantagem de custo independente de escala; (7) Política governamental.

A rivalidade existente entre os concorrentes corriqueiramente assume a forma de uma disputa por posição, baseada em táticas como concorrência de preços, batalhas de publicidade, introdução de produtos e aumentos dos serviços e garantias aos clientes. E essa rivalidade é fruto da percepção de alguns concorrentes quanto à oportunidade de melhora de sua posição.

Pode-se dizer que todas as empresas em uma indústria estão competindo com outras indústrias que fabricam produtos substitutos. Esse tipo de produto reduz os retornos potenciais de uma empresa, estabelecendo um máximo nos preços que as empresas podem atribuir com lucro. E não apenas limitam os lucros em tempos normais, como também reduzem as fontes de riquezas que uma indústria poderia obter em tempos de prosperidade.

Os compradores competem com as indústrias puxando os preços para baixo, evidentemente barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros. O poder de cada grupo importante de compradores depende de certas características quanto à sua situação no mercado e da importância relativa do impacto de suas compras.

A elevação dos preços ou redução da qualidade dos bens e serviços são fatores sobre os quais os fornecedores podem exercer seu poder de negociação. Fornecedores poderosos podem sugar a rentabilidade de uma indústria incapaz de repassar os aumentos de custos em seus próprios preços.

A mão de obra também deve ser reconhecida como um fornecedor que exerce grande poder em muitas indústrias, pois colaboradores altamente qualificados e escassos e/ou firmemente sindicalizados podem absorver uma proporção significativa dos lucros potenciais de uma indústria. As mudanças nas condições do poder dos fornecedores não só mudam com o tempo como também estão fora do controle da empresa, entretanto, cabe à empresa melhorar sua situação pela estratégia, aumentando sua ameaça de integração para trás, a fim de eliminar custos de mudança e afins.

2.2 ANÁLISE SWOT E MATRIZ DE ANSOFF

De acordo com Costa (2007), o ambiente externo é um conjunto esperado ou temido de características e condições para o futuro, que constitui o plano de fundo para a operacionalização da organização, condicionando sua funcionalidade, suas operações, sua estratégia e, conseqüentemente, seu sucesso. Além disso, Bethlem (2002) afirma que o ambiente externo passa por mudanças constantes, muitas vezes repentinas, que influenciam diretamente as empresas, seus planos e estratégias. Sendo assim, as empresas que irão se desenvolver ou mesmo sobreviver serão as que tiveram maior capacidade ou preparo para se adaptar rapidamente às características diferentes que o meio ambiente em mudança apresentar. De acordo com Chiavenato e Sapiro (2003), a análise SWOT exerce o papel de cruzar as ameaças e oportunidades do ambiente, a partir da análise do ambiente externo da empresa com os pontos fortes e fracos existentes no ambiente interno.

Ao contribuir com o posicionamento de uma empresa e ao considerar a natureza dos produtos (antigos e novos) e dos mercados (antigos e novos),

Ansoff (1977) propôs uma matriz de mapeamento estratégico. De acordo com Ansoff (1977), a penetração de mercado denota uma direção de crescimento por meio do aumento da participação relativa da empresa nas suas linhas decorrentes de produtos e mercados. Essa postura é adotada quando o ambiente externo proporciona oportunidades, porém a empresa ainda possui pontos fracos que podem limitar seus planos. Segundo o mesmo autor, o desenvolvimento de mercados é quando a empresa está em busca de novas missões para seus produtos. É o que ocorre quando é constatada a relação entre pontos fortes internos com predominância de oportunidades, criando uma situação favorável para adotar-se uma postura de desenvolvimento.

Novamente, conforme Ansoff (1977), o desenvolvimento de produtos, representado pelo processo por meio do qual a empresa cria novos produtos para substituir os já existentes. E de acordo com o autor, tem-se a diversificação, a qual se distingue pelo fato de que tanto os produtos quanto as missões são novos para a empresa. Todavia, o estudo considera que esses componentes não são atrativos para adotar-se como postura estratégica da empresa, pois inserir-se em um novo setor de atuação, além de apresentar maiores riscos, não é propício devido a empresa estar bem estruturada em seu setor de atuação.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto à natureza a pesquisa classifica-se como qualitativa. Quanto aos objetivos, a pesquisa é exploratória e descritiva. De acordo com Gil (2006, p. 43), “pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista, a formulação de problemas precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”. Segundo Jung (2004, p. 152), “pesquisa exploratória visa à descoberta, ao achado, à elucidação de fenômenos ou a explicação daqueles que não eram aceitos apesar de evidentes”.

Já a pesquisa descritiva “a finalidade é observar, registrar e analisar os fenômenos ou sistemas técnicos, sem, entretanto, entrar no mérito dos conteúdos” (JUNG, 2004, p. 152). Conforme Gil (2006), a pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis.

Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa se caracteriza como um estudo de caso. De acordo como Yin (2005), o estudo de caso foi um estudo empírico em que se investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade, quanto às fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidência. Como plano de coleta de dados, inicialmente foi realizada uma pesquisa bibliográfica a fim de fundamentar o conteúdo relativo à pesquisa, observação participativa *in loco* e entrevista com os gestores.

4 RESULTADOS DO ESTUDO

As cinco forças competitivas de Porter (1986), desde que foram apresentadas ao mundo, vêm recebendo a devida importância, e ganhando espaço nas análises das empresas diante de seus concorrentes, pois sua análise conjunta às ações da empresa pode esclarecer muitos aspectos que contribuem para o bom desempenho desta. Para empresas de comércio varejista de alimentos, ameaças de entrada seriam, por exemplo, a entrada de uma nova empresa do ramo, grande ou pequena, mas com força para abalar a estrutura de mercado atual do local. Sendo assim, a entrada de um novo concorrente afetaria toda e qualquer empresa do mesmo ramo, uma vez que seria necessário cada empresa investir mais em recursos, pessoal, marketing, e até mesmo financeiro.

Quanto à ameaça de novos entrantes no comércio varejista de alimentos da cidade, onde a empresa se localiza, há chances, embora pequenas, devido ao porte da cidade, de que isso ocorra. Porém a empresa deste estudo é atualmente a que possui maior representação de faturamento, se comparada aos outros varejos da cidade, e isso atribui a ela uma grande vantagem competitiva, pois possui maior giro de mercadorias e número de clientes, no entanto os consumidores sempre irão sentir-se atraídos pela novidade e, portanto, é provável que todas as empresas do ramo envolvidas nesse cenário teriam de aumentar seus esforços para manter-se na posição atual.

Assim, a empresa deste estudo está sempre tentando reduzir seus custos e promover economias de escala para estar previamente preparada para eventuais riscos desse gênero. A empresa é reconhecida e protege-se através de seu bom atendimento e qualidade dos produtos ofertados a um preço justo e competitivo, o que a diferencia dos demais concorrentes.

A empresa investe permanentemente em melhorias em todos os setores, e assim não necessita de um grande aporte imediato, e isso a deixa na dianteira com relação aos concorrentes atuais e até mesmo os possíveis entrantes, tanto no que se refere à necessidade de capital quanto a custos de mudança.

A empresa estabelece parcerias exclusivas com os fornecedores para produtos de bastante representatividade, como a carne e hortifrutigranjeiros, que asseguram sempre qualidade destacada dentro da cidade, perante os concorrentes, fidelizando assim seus clientes. E a localização da empresa é bastante favorável, pois se encontra no centro da cidade, e em uma instalação de grande porte para a cidade, sendo que não há prédios prontos de tamanho que possam promover algum tipo de ameaça e nem mesmo terrenos para construção e, portanto, a cidade não disponibiliza local de melhor logística do que o local em que a empresa se localiza. E quanto à curva de aprendizado ou experiência, pode-se relatar que é um fator de grande vantagem competitiva para a empresa, uma vez que a equipe de colaboradores não apresenta índices representativos de rotatividade dos colaboradores e a equipe de trabalho está bastante entrosada e assim é capaz de atingir os objetivos dados pela gerência, com muita eficiência e o compartilhamento de experiência entre colegas agrega conhecimento a cada membro da equipe.

Ao considerar que o governo pode ser além de órgão regulador e fiscalizador, cliente das empresas, ele pode promover ações de incentivo ou retaliação e até mesmo retração do mercado em geral, ou de setores específicos. Sendo assim, pode-se argumentar que a política da cidade não apresenta nenhum tipo de restrição e nem apoio a novos entrantes, mesmo que comércio ou indústria, demonstrando imparcialidade quanto isso.

No que se refere às retaliações previstas, a empresa deste estudo não sofreria grandes abalos por sentir-se sólida com sua clientela, baseada em bom atendimento e qualidade dos produtos, então se acredita que essa seria uma barreira bastante difícil de entrantes quebrarem e, como em qualquer outro ramo, a empresa reagiria das formas necessárias para dissuadir o concorrente e manter seus clientes.

Considerando uma estrutura financeira adequada para o bom andamento de uma empresa, é muito arriscado praticar preços de entrada dissuasivos, e assim sujeitar-se a margens de lucro baixas, pois realizar uma política assim

pode representar um erro fatal para a saúde financeira do novo entrante, caso este não possua lastro suficiente para tanto, e isso por si só é capaz de dissuadi-lo. Um exemplo prático testemunhado pela empresa é de outra empresa que, há pouco tempo, arriscou-se mais do que deveria, em anseio a conquistar clientes e praticou margens tão baixas que se tornou inviável o funcionamento dessa empresa e ela veio a falir.

De acordo com as propriedades das barreiras de entrada, assim como tudo dentro do mercado, as coisas mudam o tempo todo, e uma garantia que existe hoje pode não ser útil ou viável amanhã, dessa forma, a empresa deste estudo busca sempre acompanhar as tendências de mercado, economia, tecnologia e afins, de modo a tornar o futuro, o menos imprevisível possível. E a empresa está bem segura de que seus fatores de economias de escala e curva de experiência são capazes de trazer-lhe segurança e vantagens, pois a empresa reconhece que esses fatores são de suma importância para o negócio.

Quanto à rivalidade entre concorrentes existentes, ela por si só ameaça toda e qualquer empresa, e potencialmente influenciará, muito ou pouco, nos seus lucros econômicos e sua participação de mercado. Um ponto muito positivo é com relação à quantidade de concorrentes na cidade onde a empresa se localiza ser bastante limitada, logo a empresa do ramo mais bem equilibrada na cidade é a empresa objeto deste estudo, pois é a que realiza maiores investimentos, tem maior faturamento e conseqüentemente apresenta o maior giro de mercadorias, provavelmente por estar sempre inovando, e isso a mantém em um nível bastante equilibrado quanto à concorrência dentro da cidade. No entanto, há um risco que escapa totalmente ao controle da empresa, que é a concorrência com redes famosas de outras cidades próximas, as quais ainda levam uma pequena parcela da população a buscar seu atendimento, sendo muitas vezes por promoções das quais foge ao porte da empresa ou apenas por o dia de compras virar um passeio, visto que a cidade, onde a empresa deste estudo se localiza, é pequena e com entretenimento de certa forma limitado.

Acredita-se, dentre as concorrentes da cidade, que os custos fixos da empresa são os mais elevados, pois além de gastos comuns como água e luz, a empresa para ter as melhores instalações disponíveis desembolsa o maior aluguel de empresa privada dentro da cidade, depois do valor pago por agências bancárias. E também, como preza pela qualidade da equipe de trabalho,

é a empresa de comércio que melhor remunera seus colaboradores dentro da cidade, para garantir, de certa forma, a melhor equipe e a fim de proporcionar a estes uma boa qualidade de vida. Um ponto muito desfavorável é o fato de a empresa ser praticamente penalizada pelo governo por remunerar bem os colaboradores, com os altos encargos atribuídos ao valor, e isso eleva bastante seus custos fixos mensais. Porém, mesmo assim a empresa consegue manter sua saúde financeira.

É normal encontrar-se no ramo de varejo de alimentos uma concorrência bastante acirrada, principalmente em artigos de primeira necessidade, os itens da cesta básica. E como qualquer outra empresa do ramo, o Mercado O Barão usa como abordagem de defesa a realização de promoções nessa variedade de produtos, pois os clientes são atraídos dessa forma e conquistados pelo bom atendimento e qualidade dos produtos.

A empresa por buscar sempre estar ciente das mudanças econômicas, sociais, tecnológicas e afins, procura manter-se sempre em equilíbrio quanto à sua demanda e oferta interna e compatível com a exigida do mercado. E pode-se afirmar que a existência de estratégias divergentes é o elemento mais saudável que se pode ter no comércio, pois assim, para atingir os mesmos fins, lucratividade e ganho de mercado, cada empresa irá defender-se à sua maneira, com táticas e ofertas de certa forma personalizadas e que definem a imagem de cada empresa.

Assim como todas as empresas, a estudada tem muitos interesses em jogo, como o sucesso ou insucesso, alcance das metas e objetivos básicos da organização. Ainda mais, por tratar-se de uma empresa de cunho familiar e localizar-se em uma cidade pequena, pode-se relatar que se não todo, quase todo o patrimônio da família encontra-se investido no negócio. E isso cria uma tensão bastante grande, mas que promove um comprometimento maior da gerência para com o cumprimento dos planos.

Quanto às barreiras de saída que a empresa teria de enfrentar, caso decidisse fechá-la, seriam gastos elevados com, por exemplo, acordos trabalhistas e rescisões com os colaboradores, rescisão do contrato de aluguel, e diversas taxas que a burocracia impõe à empresa.

Sabe-se que para a boa saúde da empresa em geral, e principalmente financeira, o melhor que pode ocorrer é quando as entradas são altas e as saídas

das baixas, então a empresa deve buscar manter-se sempre neste fluxo, pois os concorrentes malsucedidos no geral deixam o cenário do mercado.

Na força que se refere aos produtos substitutos, considera-se que estes afetam a empresa, pois atualmente ela conta com uma variedade de, aproximadamente, 3.800 itens, e esse número tende sempre a crescer, uma vez que a cada dia são lançados produtos novos no mercado, em todas as categorias e níveis de necessidade. Dessa forma, a empresa deve sempre realizar um levantamento para otimização da variedade de produtos, mantendo aqueles que apresentam maior giro, os quais normalmente são de marca mais renomada e lançamentos, excluindo àqueles que apresentam menos rotatividade por ficarem defasados, já que o comportamento dos consumidores e suas necessidades de compra mudam a cada dia, e a busca sempre aumenta por produtos que apresentam melhor “custo benefício”.

Na força que se refere ao poder de negociação dos compradores dentro da empresa, foi analisado que esta dá muita atenção às compras, pois o segredo muitas vezes de uma boa lucratividade está em serem realizadas boas compras, ou seja, sempre que possível conquistar boas negociações, e aí está o grande valor que se tem na boa relação da empresa perante seus fornecedores.

Na empresa, as pessoas que exercem o papel de comprador buscam sempre estar concentradas no que estão realizando, e periodicamente acontecem pequenas reuniões para exaltar a importância de se realizar uma boa compra e manter-se sempre o foco. Devido à empresa ter um bom relacionamento com seus fornecedores, recebe boas ofertas para realização de negociações, envolvendo baixa nos preços relacionada aos volumes de compra.

Devido a empresa ter enfrentado alguns problemas com os compradores no passado, criou-se uma comissão gestora, que é responsável, dentre outros atributos, a focar na realização de boas compras, dessa forma, diminuiu-se a quantidade de compradores dentro da empresa, e ocorre sempre o acompanhamento da gerência, existindo também uma forma de consultoria entre os colegas, onde se acompanha tanto as variações de preço, como tendências de mercado, giro das mercadorias, índices de lucratividade apresentados por cada segmento de produtos. E, no geral, a empresa busca sempre

estar acompanhando as variações de demanda e também do comportamento do consumidor.

Na história da empresa, sempre se buscou estabelecer parcerias com os fornecedores, porém ela nunca aceitou que um fornecedor, só por trabalhar com uma marca consagrada no mercado, achasse que poderia ditar regras dentro da empresa. Pois já ocorreram no passado tentativas inusitadas de vários segmentos como cerveja, refrigerante, cigarro, sorvetes, e uma importante empresa de salgados tentarem explorar o lucro da empresa em benefício à sua marca, tentando convencer de que o giro da mercadoria seria maior, e de fato seria, a única intempérie da situação é que a empresa não teria lucro com a venda desses produtos, e isso é um fato inadmissível pela gerência, pois vai contra os princípios de qualquer negócio, logo isso causaria danos à saúde financeira da empresa.

Sendo assim, a empresa buscou alternativas, as quais foram muito bem-sucedidas e que mantiveram a lucratividade. E, atualmente, essas empresas citadas voltaram a procurá-la para estabelecer vínculo, porém aceitando a política de lucratividade da empresa. Portanto, a empresa encontra-se em posição favorável no cenário competitivo onde está inserida, devido ao seu empenho e dedicação. A pressão conjunta das cinco forças determina as ações e, conseqüentemente, a rentabilidade, desempenho e imagem da empresa, representados pela forma de reação desta.

Considerando os resultados analíticos referentes às 5 forças competitivas de Porter, foi então elaborada a análise SWOT identificando as principais oportunidades e ameaças identificadas no ambiente externo; assim como as principais forças e fraquezas identificadas no microambiente efetuando uma análise do ambiente competitivo e da rivalidade no segmento de atuação da empresa. A análise SWOT é apresentada no quadro 01.

Quadro 01 – Análise das forças e fraquezas, oportunidades e ameaças.

| | |
|---|---|
| <p>Forças:</p> <p>Equipe de colaboradores bem centrada; Fornecedores parceiros; Boa imagem perante os clientes; Economias de escala; Desconto por realizar compras à vista; Organização financeira; Automação comercial; Reinvestimento e inovação; Foco no bom atendimento; Foco na qualidade dos produtos; Bom giro de estoques; Organização e planejamento das compras.</p> | <p>Fraquezas:</p> <p>Excesso de burocracia perante órgãos reguladores; Ser locatária das instalações; Custos fixos significativos; Patrimônio familiar investido na empresa.</p> |
| <p>Oportunidades:</p> <p>Distribuição de renda da população; Incentivos financeiros cedidos pelo governo (FINAMI, BNDES, etc.); Abertura e crédito; Avanço tecnológico, câmeras promovem segurança.</p> | <p>Ameaças:</p> <p>Alta carga tributária limita os investimentos; Sazonalidade, economia da cidade baseada em produção agrícola; Abertura de novos concorrentes; Escape dos consumidores para cidades vizinhas; Poucos habitantes limitam o potencial de clientes.</p> |

Fonte: Elaborado com base no diagnóstico estratégico da empresa.

Sugere-se, inicialmente, a adoção de um planejamento baseado em dois cenários, considerando as repercussões políticas das últimas eleições. Por considerar que fontes sinalizam uma possível recessão ou crise econômica eminente, este estudo sugere a adoção de uma postura de penetração de mercado, com iniciativas que favoreçam o crescimento da empresa já no seu mercado e setor de atuação, e a criação conjunta, para que, em curto prazo, seja aplicado um plano de desenvolvimento de mercado, no qual será realizado um projeto para a abertura de uma filial da empresa em uma cidade vizinha. No entanto, a empresa deve manter um plano B (cenário pessimista) como um plano de contingência emergencial para o caso de a crise sinalizada se concretizar efetivamente, diante disso seria abandonada a ideia de

desenvolvimento e fixada apenas a ideia de penetração no mercado, por ser a opção que oferta menores riscos.

Considerando essa problemática, o mais indicado no momento, pelo menos em curto prazo, seria a concentração de esforços para a consolidação e estruturação da empresa, e assim assegurar o melhor posicionamento estratégico plausível perante outras empresas do ramo, na busca de ser a melhor e fazer o melhor, enquanto esta planeja e prepara-se estruturalmente e financeiramente para realizar a expansão a novos mercados.

Vê-se como formas possíveis de conquistar um crescimento e fortalecimento da posição competitiva, aumentando a penetração e taxa de participação da empresa no mercado atual, ela aumentar seu *mix* e a qualidade percebida nos produtos pelos clientes, por meio da busca constante pela melhor mercadoria disponível, principalmente nos setores de hortifrutigranjeiros e açougue; fortalecer uma cultura cooperativa entre os colaboradores da empresa de modo geral, demonstrando a importância da união e ação conjunta entre os setores, acompanhada da melhora constante no atendimento aos clientes, o que promoverá crescimento tanto para a empresa como para cada membro profissionalmente; e ainda estimular a iniciativa, a criatividade e empreendedorismo interno na equipe de trabalho; dedicar-se à manutenção das economias de escala, de modo a reduzir custos fixos e também os desnecessários.

Propor a criação de uma promoção que incentive o consumo interno no município em parceria com prefeitura e associação do comércio da cidade, a Associação Comercial e Industrial e Serviços de Mata, ACISM, na tentativa de deter o escape de consumidores potenciais para cidades vizinhas. Ou caso não seja demonstrado interesse, a criação de uma promoção apenas da empresa que vincule a fidelidade em compras com prêmios sorteados.

Em vistas do plano, com base em dois cenários, e de acordo com a perspectiva citada acima acerca do conceito de Desenvolvimento de mercados, do autor Ansoff (1977), conclui-se que é possível a empresa buscar atuação em um novo mercado, como da abertura de uma filial em cidade vizinha, porém mais populosa, no mesmo setor de atuação, no qual a empresa já está sólida e os gestores já possuem uma boa visão do mercado, considerando favoravelmente questões logísticas, aproveitamento de recursos financeiros disponibilizados e de material humano, partindo do ponto forte de a equipe de colaboradores ser

bastante centrada, demonstrando bom aproveitamento da curva de experiência ao considerar-se que os colaboradores atuais teriam bastante facilidade em ensinar novos colegas sobre suas atribuições, o que gera um grande aproveitamento de tempo.

Um fator bastante positivo que se vê nesse curto prazo de espera, o qual será dedicado ao projeto de expansão, embora a empresa esteja bem estruturada, é a criação de bases sólidas ao solucionar os maiores desafios na expansão de supermercados de pequeno e médio porte, como o desenvolvimento de uma logística mais adequada, definição do *mix* de produtos com o qual se trabalhará, o tamanho necessário de espaço de atendimento ao público, como também para escritório e estoque, o número de *check-outs* de atendimento, a forma de recrutamento e seleção dos componentes restantes da equipe de colaboradores, entre outras, assim como o regime tributário mais adequado à projeção de faturamento que for realizada.

Acredita-se que dessa forma é possível que a empresa dedique-se ao seu crescimento, em um momento um tanto quanto instável da economia, e possa aproveitar-se de oportunidades ainda existentes no seu mercado atual, mas que, ao mesmo tempo, tenha em andamento um bom projeto de expansão, visando ao desenvolvimento da empresa em um novo mercado, de modo a aproveitar todo o conhecimento que agregou-se até hoje, após quatorze anos trabalhando no setor.

5 CONCLUSÕES

O tema escolhido para realização deste estudo foi o planejamento estratégico, um assunto que tem ganhado muito reconhecimento atualmente, por tratar-se de uma projeção da situação futura de uma empresa, ou seja, é a chave para, após realização de diagnóstico da situação de uma empresa, ser possível traçar um planejamento que direcionará a empresa no curso do tempo, de acordo com as metas de cada organização, auxiliando para que sejam tomadas as melhores decisões para a saúde e bom andamento de uma empresa, reduzindo assim os possíveis efeitos de alterações no mercado, ou possibilitando que sejam tomadas ações corretivas, de forma a dar mais segurança para gestores e sócios, sobre o futuro de seus negócios.

Sendo assim, conforme estabelecido no início da pesquisa, os objetivos neste estudo nortearam e forneceram o aporte necessário para que fosse atingido o alvo principal da pesquisa, ou seja, auxiliar na formalização de um plano de ação estratégico para a empresa estudada, por meio de um diagnóstico realizado da situação atual desta. Pois foram coletados e analisados os elementos básicos da empresa, os quais definiram seus pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças que cercam esta, também a área de enfoque escolhida para o estudo e posterior avaliação de todas as informações coletadas, relacionando-as com a temática do estudo.

E após ser realizado um levantamento acerca de todos os resultados obtidos, obedecendo aos objetivos pré-fixados, conclui-se que o melhor para o futuro da empresa seria a adoção de um plano de ação com desenvolvimento conjunto de duas posturas a serem adotadas. O foco maior se daria na penetração de mercado e aumento da taxa de participação da empresa no mesmo setor de atuação e no mesmo mercado no qual já está inserida a empresa, o que é uma medida cautelosa diante das incertezas promovidas pelo período pós-eleições o qual tem grandes chances de correrem modificações que geram efeitos sobre o cenário econômico do país, como a retração de recursos injetados para desenvolvimento e giro da economia. E o outro ponto focal do plano de ação se daria no desenvolvimento de mercado, de modo que a empresa criaria um projeto de expansão, direcionado a abertura de uma filial em cidade vizinha, com maiores chances de retorno sobre o capital investido, e também aproveitamento do conhecimento adquirido em anos de experiência que permitiriam a empresa e também aos sócios um grande aumento em seu patrimônio, mas que seria preparada de maneira prudente e bem estruturada, para que, no momento certo, fosse instaurado com chances reais se obter sucesso.

Devido a haver interesse da acadêmica no sucesso da organização, em vista de ela ser a sucessora na gestão da empresa, é de extrema importância ampliar o estudo realizado, aproveitando-se das informações já coletadas, para o desenvolvimento ou utilização de outras ferramentas, como um *balance scorecard*, para medição e gestão de desempenho, como também a análise das três estratégias competitivas genéricas de Porter, de modo a não apenas obter, mas manter um bom posicionamento para a empresa em seu setor e mercado, entre outras medidas que auxiliariam a empresa a definir-se e

desenvolver-se cada vez mais. Apesar de o modelo de Porter ter sido originalmente desenvolvido para o setor industrial, sua aplicação em um segmento varejista é plenamente possível, mas apresenta limitações. No entanto, tais limitações não prejudicam a validade deste estudo.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. 1977 PRADO VEPPPO. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. 3ª reimpressão. São Paulo: Pearson, 2010.

BETHLEM, A. S. **Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COSTA, E. A. **Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

JUNG, C. F. **Metodologia para pesquisa e desenvolvimento: aplicada a novas tecnologias, produtos e processos**. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2004.

OLIVEIRA, D. P. R. **Administração de processos: conceitos, metodologia, práticas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 18. ed. São Paulo: Campus, 1986.

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

RESUMO

Neste estudo, objetivou-se auxiliar na formalização de um planejamento estratégico para a empresa Supermercado O Baratão, iniciando por um diagnóstico da situação atual desta, com posterior elaboração de uma orientação estratégica a ser desdobrada em um plano de ação. Para tanto, embasou-se teoricamente no modelo das 5 forças competitivas de Porter (1986), na análise SWOT e na matriz de Ansoff. A pesquisa se caracteriza como um estudo de caso, de natureza exploratória e descritiva, com evidências qualitativas. Para a coleta de dados, foi realizada uma pesquisa bibliográfica a fim de fundamentar o conteúdo relativo à pesquisa, observação participativa *in loco* e entrevista com os gestores. Os resultados analíticos sugerem a adoção de um plano de ação com desenvolvimento conjunto de duas posturas a serem adotadas. O foco maior se daria na penetração de mercado e aumento da taxa de participação da empresa neste setor de atuação e no mesmo mercado no qual já está inserida. O outro ponto focal do plano de ação se daria no desenvolvimento de mercado, de forma que a empresa criaria um projeto de expansão, direcionado a abertura de uma filial em cidade vizinha.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Análise SWOT. Matriz de Ansoff. 5 Forças Competitivas.

A INTENÇÃO DE USO DO *MOBILE-COMMERCE* POR CONSUMIDORES

Taís Drehmer Stein

Luciana Aita Riss

Táisa Bulegon Gassen

1 INTRODUÇÃO

Com o crescimento do uso e maior acessibilidade da internet, junto do aumento do número de telefones celulares, as empresas foram percebendo que aderindo a essa “era digital” poderiam gerar mais lucros, com aplicações no *e-business* (negócio eletrônico) e no comércio eletrônico (*e-commerce*).

Conforme Kotler e Keller (2012), a internet proporciona às empresas e aos consumidores oportunidades de maior interação e personalização, fazendo com que as empresas passem a interagir e dialogar com um grupo muito maior do que o passado.

Outrossim, é necessário ressaltar como a experiência de compra ocorre no contexto do comércio eletrônico. Segundo Kotler e Keller (2012), são nesses meios que há uma nova forma de interação cliente e empresa, uma vez que os clientes definem quais informações necessitam, em que ofertas estão interessados e que preços estão dispostos a pagar, principalmente por considerar a facilidade de comparação de preços pela internet.

No Brasil, os números do *e-commerce* crescem cada vez mais, o *e-commerce* nacional fechou com faturamento de R\$39,5 bilhões, em 2014, e um estudo da Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (ABComm) aponta que o setor deverá faturar R\$49,8 bilhões em 2015. Surge então um novo segmento, o *mobile-commerce*, como a grande promessa de revolução do *e-commerce*, devido ao crescimento do uso da internet e do número de telefones celulares, de forma que se ocasionou o surgimento do comércio mobile ou *m-commerce* (CHONG, 2013). A consequência econômica mais significativa do *m-business* será o aumento da interação, em tempo real, entre as empresas e seus clientes, funcionários e fornecedores.

Nesse contexto, segundo Román (2007), o celular oferece vantagens muito importantes para as empresas, por ser um elemento pessoal como poucos, pois está, grande parte do tempo, sempre à mão do consumidor, sendo uma mídia a ser considerada em estratégias de relacionamento, fidelização e geração de negócios. Suas possibilidades indicam que, no curto prazo, pode-se tornar um elemento-chave nos modelos de negócios lucrativos.

Kotler e Keller (2012) ainda abordam que a revolução da informação e o ciberespaço modificaram substancialmente o contexto do marketing e readequaram o destino de vários participantes no processo de entrega de valor ao cliente final. Dessa forma, entende-se relevante estudar a intenção de compra na realidade do *m-commerce*.

Este cenário contribui para uma mudança no comportamento de compra do consumidor e para a crescente importância do *m-commerce* para empresas que desejem vender virtualmente (BAUER et al., 2005).

Neste artigo, o objetivo geral é analisar a intenção de uso do *m-commerce* por consumidores de diferentes perfis. Com o intuito de atingir o objetivo geral e a sua complementação, os objetivos específicos neste estudo são: identificar o perfil dos consumidores que compram pela internet; verificar a intenção de uso do *mobile-commerce*; mensurar, na opinião dos consumidores, se comprar pela internet influencia a compra pelo celular; comparar as respostas das variáveis sexo e idade com a intenção de uso do *mobile-commerce*.

2 E-COMMERCE E MOBILE-MARKETING

Franco Jr. (2005) aborda que o *e-business* torna-se todo o conjunto de sistemas de uma empresa, interligado aos sistemas de diversas outras empresas, interagindo para que o *e-commerce* aconteça. O *e-commerce* faz parte do *e-business*, sendo uma de suas partes mais visíveis, mas não a mais importante, uma vez que sem todo o conjunto de sistemas que dá suporte ao *e-business*, o *e-commerce* não irá acontecer de maneira eficaz e eficiente.

Para Las Casas (2009), o *e-commerce*, que, em português, significa comércio eletrônico, trata-se da realização de comunicações e transações de negócios através de rede de computadores mais especificamente e a compra e

venda de produtos e serviços, e a transferência de fundos através de comunicações digitais.

Segundo Las Casas (2009), diante de todos os avanços, facilidades e vantagens proporcionadas pela tecnologia do *wireless*, algumas estratégias de marketing passaram a considerar o telefone celular como uma ótima opção de atividades de comunicação e venda. O celular é um meio de comunicação de muita força e com público-alvo bem definido, além de possuir capacidade de ampliação e ser um dos eletrônicos mais difundidos do Brasil, e como os usuários cada vez passam mais tempo com o seu celular na mão, muitas empresas passaram a visar, no aparelho de celular, às suas estratégias de marketing. Os aparelhos estão sendo muito utilizados no setor de entretenimento e lazer, operadoras oferecem clipes, filmes, canais abertos de televisão e download de músicas. A grande vantagem do celular é ele estar sempre à mão do consumidor.

No Brasil, conforme Las Casas (2009), apesar do grande número de aparelhos celulares e do crescimento do número de usuários, os equipamentos ainda são mais simples no que se refere à tecnologia se comparados aos europeus, asiáticos e americanos. Apesar disso, o maior desafio é atender aos consumidores brasileiros em razão a grande diferença de renda entre classes sociais e de altos custos para distribuir tecnologias existentes. Também é preciso mostrar ao público em geral que o celular não é apenas um equipamento para fazer e receber chamadas, mas também é capaz de auxiliar na pesquisa e compra, bem como efetuar pagamentos, por exemplo. Há uma grande oportunidade para as empresas brasileiras que pretendem aderir à área móvel, mas para isso é preciso se preparar para aproveitá-las.

2.1 MOBILE-COMMERCE

Conforme Abreu e Moraes (2005), considerando a evolução tecnológica, o celular é uma das tecnologias que mais tem evoluído; ele começou a ser desenvolvido em 1947. Teve início com uma conexão entre poucas pessoas, mas que, através de desenvolvimentos em seu sistema e em suporte de usuários, teve, em 1968, a definição de um sistema de uso de torres podendo suportar mais usuários. Mas, apenas em 1983, surgiu o primeiro celular no mundo, nesse momento a Motorola, empresa que o desenvolveu, já havia

investido cerca de US\$ 100 milhões em 15 anos de pesquisas em tecnologia móvel celular. O primeiro aparelho pesava 1kg e tinha capacidade para uma hora de conversação e com memória para somente 30 números.

Na época, os consumidores ficaram impressionados e se sujeitavam a pagar caro para terem a opção de estar conectados com outras pessoas no momento em que quisessem. Passados mais de 20 anos do início da telefonia móvel comercial, o conceito do uso desses dispositivos mudou; hoje os consumidores procuram maneiras de reforçar seus estilos de vida. O celular tornou-se, nesse contexto, uma extensão da personalidade do usuário, uma peça capaz de enriquecer relacionamentos, divertir, aumentar a produtividade e expressar individualidade. Isso significa comunicar, dividir, criar e divertir com voz, textos, imagens, músicas e vídeos.

De acordo com Kölmel (2003), o desenvolvimento de tecnologias de posicionamento levou muitos especialistas a prever um futuro promissor para aplicações no *mobile-commerce*, serviços baseados em localização, como *apps* que localizam o produto o qual o cliente busca mais próximo de onde ele está no momento da procura, estão previstos para se tornar o “aplicativo matador” do *m-commerce*.

Para Rao e Minakakis (2003), ao adaptar um serviço, em busca da posição do utilizador, o fornecedor é capaz de realizar uma pré-seleção de serviços, que normalmente precisam ser feitos pelo próprio cliente. Torna-se assim mais fácil para o cliente escolher o melhor serviço, tendo como resultado sua satisfação e disposição para pagar mais. Os atributos inerentes à comercialização de móveis, ou seja, personalização, ubiquidade, interatividade e localização, geram um potencial significativo para esta forma inovadora de comunicação comercial. É ideal para individualizar e ter uma comunicação orientada para o diálogo; é, portanto, superior às medidas de comunicação em massa, que atualmente nos mercados, raramente são notadas.

Esse tipo de comércio irá crescer ainda mais, tendo em vista que abre duas possibilidades de plataformas, sendo estas: sites das empresas ou aplicativos a serem instalados nos aparelhos, através destes os clientes irão realizar compras de qualquer lugar de maneira prática e fácil.

Porém, segundo Kollmann (1998) apud Bauer et al. (2005), a adesão destas inovações proporciona um caso especial, pois a sua utilização é um caso

peculiar, devido ao seu sucesso de mercado ser determinado não apenas pela sua adoção, mas também pelo seu uso contínuo permanente. À medida que um instrumento inovador de comercialização, como o marketing móvel atinge seu potencial, o sucesso só pode ser garantido se ele permanecer sendo utilizado continuamente pelos consumidores. A comunicação do conteúdo da propaganda dos meios de comunicação móvel só pode ser eficaz se os consumidores permitirem a recepção contínua de publicidade

Conforme Fuoco (2003), atualmente, a tecnologia do *m-commerce* já se encontra nos mais diversos lugares, como em alguns postos de gasolina, onde o abastecimento pode ser feito pelo telefone móvel, usando um cartão de rede móvel de dados. Outras facilidades, como a possibilidade de adquirir ingressos de cinema ou de espetáculos pelo celular, em trânsito, mostram que a conveniência é a maior vantagem desse tipo de comércio eletrônico.

Percebe-se, após a apresentação deste cenário, que os maiores beneficiados por essa corrida tecnológica são os consumidores. E segundo um estudo sobre tendências *Five in Five*, da *International Business Machines* (IBM), essa integração entre o digital e o *off-line* dos varejistas é apontada como uma das cinco tecnologias que transformarão o mundo nos próximos cinco anos.

3 METODOLOGIA

No que tange aos procedimentos metodológicos, a presente pesquisa possui natureza quantitativa. Conforme Lakatos (2001), na pesquisa quantitativa, os pesquisadores buscam exprimir as relações de dependência funcional entre variáveis para tratá-las como fenômenos. Eles procuram identificar os elementos constituintes do objeto estudado, a fim de estabelecer uma estrutura e uma evolução das relações entre os elementos.

Quanto aos objetivos, o estudo caracteriza-se como uma pesquisa descritiva. Para Malhorta (2006), a pesquisa descritiva tem por finalidade observar, registrar, analisar, classificar e interpretar os fatos, sem que o pesquisador interfira neles. Isso significa que os fenômenos do mundo físico e humano são estudados, mas não são manipulados pelo pesquisador. Uma das características desse tipo de pesquisa é que a técnica de coleta de dados é padronizada, sendo realizada principalmente a partir de questionários e da observação sistemática.

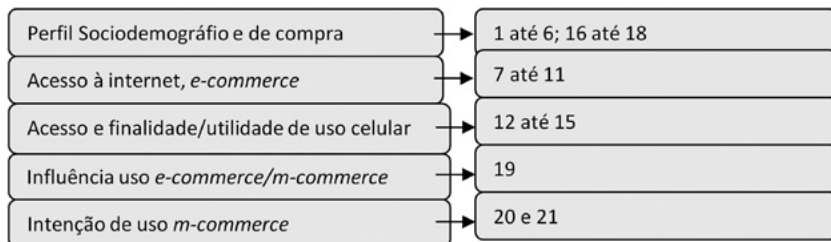
A presente pesquisa utiliza o método *survey* em seu estudo de campo, que, segundo Lakatos (2001), trata-se de um tipo de pesquisa quantitativa a qual tem como objetivo identificar e relacionar o que se tem estudado. O pesquisador que lida com o *survey* tende a levar em consideração o perfil do indivíduo e uma amostra maior do que os outros tipos de estudo.

Esta pesquisa partirá de uma população infinita. Para tanto, será realizado o cálculo de amostra infinita. Para realizá-lo, será utilizada a fórmula a seguir, conforme Lopes et al. (2008).

| Cálculo | Legenda |
|--|--|
| $\text{Infinita: } n = \frac{\delta^2 \cdot p \cdot q}{e^2} = \frac{(2)^2 \cdot 50 \cdot 50}{(5)^2} = \frac{4 \cdot 50 \cdot 50}{25} = \frac{10.000}{25}$ <p>n= 400</p> | <p>n= Amostra e= erro amostral δ= Nível de confiança Onde 95,5%=2 p e q= Probabilidade 50%/50%</p> |

Como instrumento de coleta, foi utilizado um questionário, contendo 21 questões, as quais foram adaptadas dos estudos de Bauer et al. (2005), Chong, Thakur e Srivastana (2013), Chung e Hodsworth (2012) e Chong, Chan e Ooi (2012). As variáveis (questões) foram agrupadas em categorias conforme figura 1.

Figura 1 – Categorias e variáveis.



Posteriormente, o questionário foi publicado na ferramenta Google Docs, que é um pacote de aplicativos do Google, que funciona totalmente *on-line* diretamente no *browser*. Ele permite aos usuários criar e editar documentos *on-line* ao mesmo tempo colaborando em tempo real com outros usuários. O instrumento

de pesquisa foi disponibilizado no Facebook, um site de serviço de rede social, sendo compartilhado em grupos correlatos à área da Administração, perfis do pesquisador e outros.

O plano de análise dos dados aconteceu através de um *software* específico o *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) V.21, com tabulação e análise dos dados a partir de estatística descritiva.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A presente pesquisa teve 385 respondentes, sendo que 154 pessoas são do sexo masculino, sendo 40% do total e 231 respostas do sexo feminino, contanto 60% do total das respostas. Em relação à faixa etária, o maior percentual de 55,6% foram de pessoas entre 19 a 24 anos de idade, seguido da faixa etária de 25 a 30 anos, contando com 22,3% e, logo após as demais opções com um percentual mais baixo, sendo elas acima de 41 anos com 7,5%, até 18 anos e de 31 a 36 anos com mesmo percentual de 5,7% e, por último, de 37 a 41 anos, com 3,1% das respostas.

O estado civil dos respondentes teve em sua maioria com 77,7% pessoas solteiras, em segundo lugar com 15,3% os casados, seguido de 5,2% de união estável, 1,3% de separados e por último 0,5% como viúvo.

Em relação à renda dos respondentes, em sua maioria a renda está entre R\$751,00 até R\$1.500,00 tendo como percentual de respostas 30,4% do total. Na sequência, tem-se a renda entre R\$1.501,00 até R\$3.000,00 contando com 19%. Pessoas com nenhuma renda somaram 18,7% das repostas, já as com renda até R\$750,00 somaram 15,1%. Os últimos são 9,9% com renda de R\$3.001,00 até R\$5.000,00 e a minoria com renda acima de R\$5.000,00, somando 7% do total das respostas.

A grande maioria dos respondentes é estudante, sendo 232 pessoas. Isso se dá devido a pesquisa ser aplicada *on-line*, tal modo atinge mais o público jovem. O restante das pessoas declarou-se aposentado (8), funcionário público (48) e funcionário privado (97). No que se refere às cidades dos respondentes, foram obtidas respostas de 63 cidades, de todo o Brasil e até do exterior (Estados Unidos e Colômbia). Sendo que as que tiveram até cinco ou mais respondentes foram: Santa Maria (201), São Pedro do Sul (47),

Porto Alegre (20), Curitiba (16), Pelotas (7), Caxias do Sul (5), Rio Grande (7), Brasília (5) e Santana do Livramento (5). As demais cidades tiveram menos de 5 respondentes.

Na tabela 1, refere-se à pergunta de que forma os respondentes acessam a internet, com as opções computador pessoal, celular, *tablet*. Podendo ser marcada mais de uma opção.

Tabela 1 – Forma de acesso à internet.

| Variável | Frequência |
|----------------------|------------|
| Computador | 68 |
| Computador e celular | 270 |
| Tablet | 47 |

Como se pode analisar, o número de pessoas que acessa a internet pelo celular é grande, confirmando a abordagem de Chong (2013), o qual menciona que, ao levar em conta que o número de assinantes de telefonia móvel ultrapassou o número de utilizadores da internet em alguns países, empresas de telecomunicações estão começando a entender o potencial do *m-commerce* e têm investido pesadamente em seu desenvolvimento. Percebe-se então que mais da metade dos respondentes marcaram as duas opções: computador e celular.

No quadro 1, apresentam-se os números referentes às respostas de qual a finalidade do uso da internet, considerando: acesso a redes sociais, trabalhar, pesquisar e fazer compras. Essas alternativas foram respondidas em variação de escala, sendo 1 para maior frequência e 6 para menor frequência.

Quadro 1 – Finalidade e frequência de uso da internet.

| Variável | Redes Sociais | | Trabalhar | | Pesquisar | | Fazer Compras | |
|------------------|---------------|-------------|-----------|-------------|-----------|-------------|---------------|-------------|
| | Freq. | (%) | Freq. | (%) | Freq. | (%) | Freq. | (%) |
| Muito Frequente | 213 | 55,3 | 134 | 34,8 | 161 | 41,8 | 42 | 10,9 |
| Frequentemente | 61 | 15,8 | 77 | 20,0 | 109 | 28,3 | 74 | 19,2 |
| Média Frequência | 31 | 8,1 | 56 | 14,5 | 34 | 8,8 | 103 | 26,8 |
| Indiferente | 15 | 3,9 | 27 | 7,0 | 23 | 6,0 | 63 | 16,4 |
| Pouco Frequente | 17 | 4,4 | 36 | 9,4 | 21 | 5,5 | 48 | 12,5 |
| Nada Frequente | 48 | 12,5 | 55 | 14,3 | 37 | 9,6 | 55 | 14,3 |

No quadro 1, mostra-se que 55,3% das pessoas, em sua maioria, utilizam a internet para acessar redes sociais muito frequentemente, sendo a variável que obteve maior número de respostas, entre as demais opções desta questão. Já a relação ao uso da internet para trabalhar também é grande, porém menor que do uso das redes sociais, visto que 34,8% das pessoas afirmaram usar muito frequentemente a internet para trabalhar e 20% frequentemente.

Em relação à frequência do uso da internet para fazer compras, as respostas foram bastante equilibradas, como é demonstrado no quadro 1. São 30,1% das pessoas, que compram frequentemente ou muito frequente pela internet, sendo que 26,8% das pessoas realizam compras pela internet em média frequência, e 26,8% é a soma das pessoas que compram com pouca frequência ou nunca.

Os respondentes ainda foram questionados quanto ao uso da internet para pesquisar produtos ou lojas, 26,8% atribuíram como sendo de média frequência este comportamento. Quanto aos resultados com relação à frequência do uso da internet para fazer pagamentos, ressalta-se que os respondentes a classificaram como nada frequente, representado por 36,1%. A grande maioria, 70,1% dos respondentes, admitiu usar a internet para pesquisar com frequência ou muita frequência, isso mostra que a internet é o meio mais acessível para as pessoas pesquisarem.

Por fim as pessoas foram questionadas se costumam comprar pela internet, com o intuito de saber se este comportamento é frequente ou não.

Verificou-se que a maioria das pessoas já realiza compras pela internet, contando com uma porcentagem de 76,9% (n=296) das respostas. Portanto, isso confirma as estatísticas e resultados de estudos sobre *e-commerce*, os quais afirmam que é cada vez mais crescente o número de pessoas que realizam compras pela internet, devido a seu fácil acesso e agilidade. Esses resultados vem ao encontro do que os autores Chong, Chan e Ooi (2012) destacaram, de modo que o comércio eletrônico (*e-commerce*) revolucionou os negócios desde a década de 1990. A introdução do *e-commerce* e o seu crescimento trouxeram profundas alterações para a competitividade e estrutura das empresas. Já os respondentes que não costumam realizar compras pela internet somam 23,1% (n=89) dos questionados.

Seguindo o raciocínio da questão anterior, questionou-se a frequência com que as pessoas realizam as compras pela internet, e os resultados obtidos são mostrados na tabela 2.

Tabela 2 – Frequência de compras pela internet.

| Variável | Frequência | Porcentagem (%) |
|------------------------|------------|-----------------|
| Não respondeu | 71 | 18,4% |
| De 2 a 4 vezes por mês | 27 | 7,0% |
| Semanalmente | 8 | 2,1% |
| Trimestralmente | 82 | 21,3% |
| Semestralmente | 55 | 14,3% |
| Mensalmente | 94 | 24,4% |
| Uma vez por ano | 48 | 12,5% |

As opções trimestralmente e mensalmente foram as mais respondidas, somando 45,7% do total das respostas. Porém um considerável número de pessoas não respondeu à questão, sendo 18,4% do total. A opção semanalmente foi a menos escolhida, somando apenas 2,1%.

Após o questionamento sobre a frequência da compra pela internet, procurou-se identificar quais seriam os produtos que os respondentes costumam comprar, o que é apresentado na tabela 3.

Tabela 3 – Produtos que as pessoas costumam comprar pela internet.

| Variável | Frequência | Porcentagem (%) |
|---------------------|-------------------|------------------------|
| Eletrônicos | 212 | 55,1% |
| Elerodomésticos | 72 | 18,7% |
| Produtos de Higiene | 9 | 2,3% |
| Alimentação | 19 | 4,9% |
| Livros | 160 | 41,6% |
| Saúde e beleza | 68 | 17,7% |
| Vestuário | 182 | 47,3% |

Ao analisar os dados da tabela 3, nota-se que 55,1% (n=212) das pessoas buscam comprar eletrônicos na internet. A seguir, destaca-se com 47,3% a opção vestuário e com 41,6% a opção livros.

Com o objetivo de estudar o comportamento das pessoas em relação ao uso do celular, na tabela 4, demonstra-se com que frequência as pessoas acessam a internet pelo celular.

Tabela 4 – Frequência de acesso da internet pelo celular.

| Variável | Frequência | Porcentagem (%) |
|-------------------------|-------------------|------------------------|
| Nunca | 39 | 10,1% |
| 1 até 3 dias por semana | 27 | 7,0% |
| Semanalmente | 7 | 1,8% |
| Todos os dias | 312 | 81,0% |

A grande maioria dos respondentes acessa a internet pelo celular todos os dias, sendo este número 81,0% das repostas. As demais opções juntas somam apenas 18,9%, isso mostra que acessar internet pelo celular é algo muito frequente nos dias de hoje.

Para os respondentes que marcaram a opção todos os dias, foi perguntado quantas horas eles acessam por dia a internet pelo celular, logo a maior parte das repostas com 53,3% foi de 0 a 5 horas diárias, seguido pela alternativa com 23,4% das pessoas que acessam de 6 até 10 horas por dia. A opção de 11 até 15 horas contou com 13,8% de repostas e por último a alternativa

acima de 15 horas que teve a minoria de respondentes, com 9,4% do total das respostas. Considerando esse contexto, procurou-se identificar o objetivo das pessoas ao utilizarem o celular. Na tabela 5, apresentam-se os resultados. Como era possível marcar mais de uma opção, o total de respostas ficou bem acima de 385 respostas, pois muitas pessoas marcaram duas ou mais opções.

Tabela 5 – Objetivo por que as pessoas utilizam a internet no celular com mais frequência.

| Variável | Frequência |
|---------------------------------------|------------|
| Acessar redes sociais | 297 |
| Fazer compras | 15 |
| Fazer ligações ou enviar mensagens | 280 |
| Utilizar aplicativos | 143 |
| Ler notícias para se manter informado | 137 |
| Pagamentos de contas | 32 |
| Acessar conta bancária | 64 |
| Pesquisar | 124 |
| Navegar sem propósito em mente | 46 |

Dentre as opções as quais foram escolhidas com maior frequência apresenta-se, respectivamente com 297 e 280 pessoas as alternativas: o uso do celular para fazer ligações ou enviar mensagens e acessar as redes sociais. Logo, a menos utilizada é para fazer compras, o que ressalta a abordagem de Bauer et al. (2005), neste estudo, os autores constataram que as pessoas ainda têm certo receio em realizar compras pelo celular. Esse receio está diretamente ligado à percepção de risco, que determina negativamente a atitude para utilizar o *mobile-commerce*. Isso deve-se principalmente do medo do uso indevido de dados e de recebimento de mensagens indesejadas.

A questão seguinte foi respondida de acordo com grau de concordância dos respondentes, sendo 1 para discordo totalmente, 2 discordo parcialmente, 3 para indiferente, 4 concordo parcialmente e 5 concordo totalmente. Procurou-se identificar se as pessoas utilizam o celular para acessar informações sobre produtos, serviços ou lojas. Conforme foi apresentado anteriormente na tabela 5, a quantidade de pessoas que utilizam o celular para realizar compras (n=15) foi pequena.

Porém 47,3% (n=182) dos respondentes concordaram que utilizam o celular para pesquisar sobre produtos, serviços ou lojas.

Corroborando esse resultado, as pessoas concordaram com utilizar a internet via celular com frequência para encontrar novos produtos ou serviços (inovadores). Verificou-se que 48,6% (n=187) das pessoas concordaram com essa afirmação. Os percentuais restantes 27,8% (n=107) discordaram dessa afirmação, seguido de 23,6% de indiferentes.

Com a finalidade de identificar o perfil da amostra quanto ao seu comportamento de compra em relação a testar produtos novos ou inovadores, apresenta-se o resultado na tabela 6.

Tabela 6 – Frequentemente sou o primeiro do grupo a testar produtos novos ou inovadores.

| Variável | Frequência | Porcentagem (%) |
|-----------------------|------------|-----------------|
| Discordo totalmente | 129 | 33,5% |
| Discordo parcialmente | 103 | 26,8% |
| Indiferente | 87 | 22,6% |
| Concordo parcialmente | 37 | 9,6% |
| Concordo totalmente | 29 | 7,5% |

Considerando os dados apresentados na tabela 6, percebe-se que apenas 7,5% dos respondentes concordam totalmente com a questão, pois a maioria 33,5% discorda totalmente. Ressalta-se que esse resultado não enquadra os pesquisados em inovadores (*innovators*), uma vez que, segundo Róman (2007) apud Rogers (2003), estes normalmente são os primeiros a adotar inovações, têm características empreendedoras, como baixa aversão a riscos e gosto por ousar.

De acordo com Kotler e Keller (2012), as figuras de referência como grupos, amigos e familiares exercem grande influência no comportamento do consumidor. Portanto, foi questionado se as opiniões das outras pessoas sobre a compra via celular são relevantes. Pode-se concluir que 31,7% dos respondentes discordam totalmente de que a opinião dos outros sobre a compra via celular é relevante, já 28,6% das pessoas são indiferente a essa questão. E o menor percentual, de 7,5% concorda totalmente.

Para conhecer o comportamento das pessoas em relação ao celular, questionou-se quanto a utilidade (manter-se organizado, atualizado) deste. Com isso, constatou-se que a grande maioria, dentre os respondentes, concorda com essa afirmação, pois somados os percentuais de concordo parcialmente (32,7%; n=126) e concordo totalmente (41%; n=158), eles resultam em 73,7% das respostas, isso mostra que o celular é visto como forma de simplificar e organizar a vida.

Visando responder um dos objetivos neste trabalho os respondentes foram questionados se acreditam que comprar pela internet (*e-commerce*) influencia a compra pelo celular (*mobile-commerce*). Têm-se os seguintes graus de concordância apresentados na tabela 7.

Tabela 7 – Influência do *e-commerce* sobre o *mobile-commerce*.

| Variável | Frequência | Porcentagem (%) |
|-----------------------|------------|-----------------|
| Discordo totalmente | 31 | 8,1% |
| Discordo parcialmente | 53 | 13,8% |
| Indiferente | 113 | 29,4% |
| Concordo parcialmente | 109 | 28,3% |
| Concordo totalmente | 79 | 20,5% |

Pode-se observar que 29,4% são indiferentes a essa questão, ou seja, não sabem responder se um influencia de fato o outro. Já a segunda maior porcentagem de 28,3% concorda parcialmente com essa sentença, seguido de 20,5% concordam totalmente, e a minoria com 8,1% discorda totalmente.

Para complementar esse resultado, é relevante identificar se as pessoas estão dispostas a realizar compras utilizando o celular (Tabela 8), visto que, conforme foi apresentado anteriormente, muitos dos sujeitos pesquisados são adeptos do *e-commerce* (76,9%).

Tabela 8 – Não estou disposto a realizar compras pelo celular.

| Variável | Frequência | Porcentagem (%) |
|-----------------------|------------|-----------------|
| Discordo totalmente | 145 | 37,7% |
| Discordo parcialmente | 65 | 16,9% |
| Indiferente | 82 | 21,3% |
| Concordo parcialmente | 40 | 10,4% |
| Concordo totalmente | 53 | 13,8% |

Ao considerar os dados apresentados na tabela 8, 145 pessoas, representadas através do percentual de 37,7%, discordam totalmente de que não irão realizar compras utilizando o celular. Se for considerado o percentual de 16,9%, que discordam parcialmente, somados representam 54,6%, portanto mais da metade da amostra.

Complementando esses resultados, acrescentam-se as respostas as quais demonstraram que quando questionadas sobre a possibilidade de acessar sites de compra através do celular, nos próximos 6 meses, 29,4% (n=113) e 23,4% (n=90) e 13,8% (n=53) acreditam respectivamente muito provável, provável e o menor percentual nada provável.

Neste trabalho, também objetivou-se comparar as variáveis idade e sexo à intenção de uso do *mobile-commerce*. Os resultados estão dispostos no quadro 2.

Quadro 2 – Comparação variáveis sexo e idade e intenção de uso de *mobile-commerce*.

| Idade | Nada Provável | Pouco Provável | Indiferente | Provável | Muito Provável | Total |
|------------------------|---------------|----------------|-------------|-----------|----------------|-------|
| Até 18 anos | 2 | 4 | 4 | 4 | 8 | 22 |
| De 19 a 24 anos | 30 | 44 | 49 | 47 | 44 | 214 |
| De 25 a 30 anos | 14 | 14 | 17 | 21 | 20 | 86 |
| De 31 a 36 anos | 2 | 6 | 5 | 4 | 5 | 22 |
| De 37 a 41 anos | 4 | 1 | 2 | 2 | 3 | 12 |
| Acima de 41 anos | 12 | 8 | 2 | 4 | 3 | 29 |
| Total | 64 | 77 | 79 | 82 | 83 | 385 |

| Sexo | Nada Provável | Pouco Provável | Indiferente | Provável | Muito Provável | Total |
|-----------------|---------------|----------------|-------------|-----------|----------------|-------|
| Masculino | 27 | 31 | 33 | 32 | 31 | 154 |
| Feminino | 37 | 46 | 46 | 50 | 52 | 231 |
| Total | 64 | 77 | 79 | 82 | 83 | 385 |

Considerando os dados do quadro 2, pode-se afirmar que a maioria dos respondentes da amostra apresentados no consideraram ser provável ($n=47$) e muito provável ($n=20$) são da faixa etária de 19 a 24 anos e do sexo feminino (provável: $n=50$ e muito provável: $n=52$). Ressalta-se que a faixa etária de 25 a 30 anos é a segunda que apresentou maior percentual de concordância quanto à possibilidade de uso do *mobile-commerce* ($n=21$ e $n=20$) provável e muito provável respectivamente. Destaca-se a opinião dos respondentes do sexo masculino que não se apresenta discrepante entre pouco provável ($n=31$) e muito provável ($n=31$).

Por fim foram disponibilizadas quatro afirmações referentes ao que o respondente acredita ser necessário para realizar compras pelo celular. São elas: compra de um celular mais moderno e veloz, melhorar a velocidade da internet, incentivo por parte das empresas para a compra via celular e disponibilização de aplicativos mais eficientes para realizar compras via celular com mais agilidade. Destaca-se que todas as questões obtiveram o mesmo percentual de 37,7% das pessoas que discordam totalmente de que essas ações seriam uma alternativa para melhorar as compras via celular, e apenas 10,4%, sendo a minoria dos respondentes, concordam parcialmente com essa alternativa. Percebe-se então que outras questões como segurança via transação e facilidades (descontos) foram respostas que apareceram declaradas de forma aberta como fatores influenciadores para a prática do *mobile-commerce*.

5 CONCLUSÃO

Os resultados apresentados contribuíram para as pesquisas relacionadas à temática do *mobile-commerce*, particularmente com a intenção de uso, a influência do *e-commerce* e o perfil da amostra.

O presente estudo teve como objetivo geral analisar a intenção de uso do *mobile-commerce* por consumidores de diferentes perfis. Foi possível analisar

que 37,7% dos respondentes discordam totalmente da opção de não estar disposto a realizar compras pelo celular, isso mostra que as pessoas estão, em sua maioria, dispostas a realizar compras via celular, além disso as pessoas estão dispostas a acessar sites de compras via celular em um período de tempo próximo.

Dentre os objetivos estava identificar o perfil dos consumidores que compram pela internet, de modo que foi verificado que a maioria dos respondentes são do sexo feminino, com idade entre 19 a 24 anos, de estado civil solteiro, com renda de R\$751,00 até R\$1.500,00 e estudantes. Acrescenta-se a esta conclusão que são justamente os respondentes deste perfil que admitiram muito provavelmente fazer uso do *mobile-commerce*. Ressalta-se que, pelos resultados, ficou claro que existe intenção em mais da metade da amostra em utilizar o *mobile-commerce*.

Desta forma, ao se tentar verificar na opinião das pessoas se existe relação entre consumidores que compram pela internet e a intenção de compra pelo celular, observou-se que a maioria das pessoas, respondeu como indiferente, ou seja, os respondentes não sabiam explicar se existe ou não relação entre as duas alternativas de compra. Porém o segundo maior percentual de respostas a essa questão foi o de concordar parcialmente, isso mostra que um grande número de pessoas já acredita haver relação entre o *e-commerce* e o *m-commerce*.

Para estudos futuros, sugere-se a ampliação da amostra no caso de estudos com os consumidores. Torna-se relevante aprofundar o estudo procurando analisar o interesse das empresas quanto ao uso do *mobile-commerce*.

REFERÊNCIAS

ABREU, L. M.; MORAES, A. **Usabilidade de Telefones Celulares com base em Critérios Ergonômicos**. 2005. 294p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Departamento de Artes & Design, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2005.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE COMÉRCIO ELETRÔNICO. 2015. Disponível em: <<http://www.abcomm.org>>. Acesso em: 8 fev. 2015.

BAUER, H. H. et al. Driving consumer acceptance of mobile marketing: a theoretical framework and empirical study. **Journal of Electronic Commerce Research**, v. 6, n. 3, 2005.

CHONG, A. Mobile commerce usage activities: The roles of demographic and motivation variables. **Technological Forecasting & Social Change**, v. 80, p. 1350-1359, 2013.

CHONG, A.; CHANG, F.; OOI, K. Predicting consumer decisions to adopt mobile commerce: Cross country empirical examination between China and Malaysia. **Decision Support Systems**, v. 53, p. 34-43, 2012.

CHUNG, K.; HOLDSWORTH, D. Culture and behavioural intent to adopt mobile commerce among the Y Generation: comparative analyses between Kazakhstan, Morocco and Singapore. **Young Consumers**, v. 13, n. 3, p. 224-241, 2012.

FRANCO JR., C. F. **E-business: internet, tecnologia e sistemas de informação na administração de empresas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

FUOCO, T. **Guia Valor Econômico de Comércio Eletrônico**. São Paulo: Globo, 2003.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais**. Rio de Janeiro: Record, 1999.

JUNG, C. F. **Metodologia para pesquisa e desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Axcel, 2004.

KÖLMEL, B. "Location Based Services": Mobile Commerce - Anwendungen und Perspektiven. **Gesellschaft für Informatik**, Bonn, 2003.

KOTLER, P.; KELLER, L. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

LAS CASAS, A. L. **Marketing Móvel**: tendências e oportunidades no marketing eletrônico. São Paulo: Saint Paul, 2009.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2001.

LOPES, L. et al. **Caderno Didático**: Estatística Geral. Editora: UFSM, 2008.

LU, P.; SU, J. Factors affecting purchase intention on mobile shopping web sites. **Internet Research**, v. 19, n. 4, p. 442-458, 2009.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2006.

RAO, B.; MINAKAKIS, L. Evolution of Mobile Location-Based Services. **Communications of a the ACM**, v. 46, 2003.

ROGERS, E. **Diffusion of innovation**. 5. ed. New York: Free Press, 2003.

ROMÁN, Fernando. **Mobile Marketing**: a revolução multimídia. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

SIWICKI, B. Four of every five smartphone users accessed retail sites or apps in July. **Internet Retailer**. Disponível em: <<http://www.internetretailer.com/2012/09/19/four-every-five-smartphone-users-accessedretail-sites-apps>>. Acesso em: 12 jun. 2014.

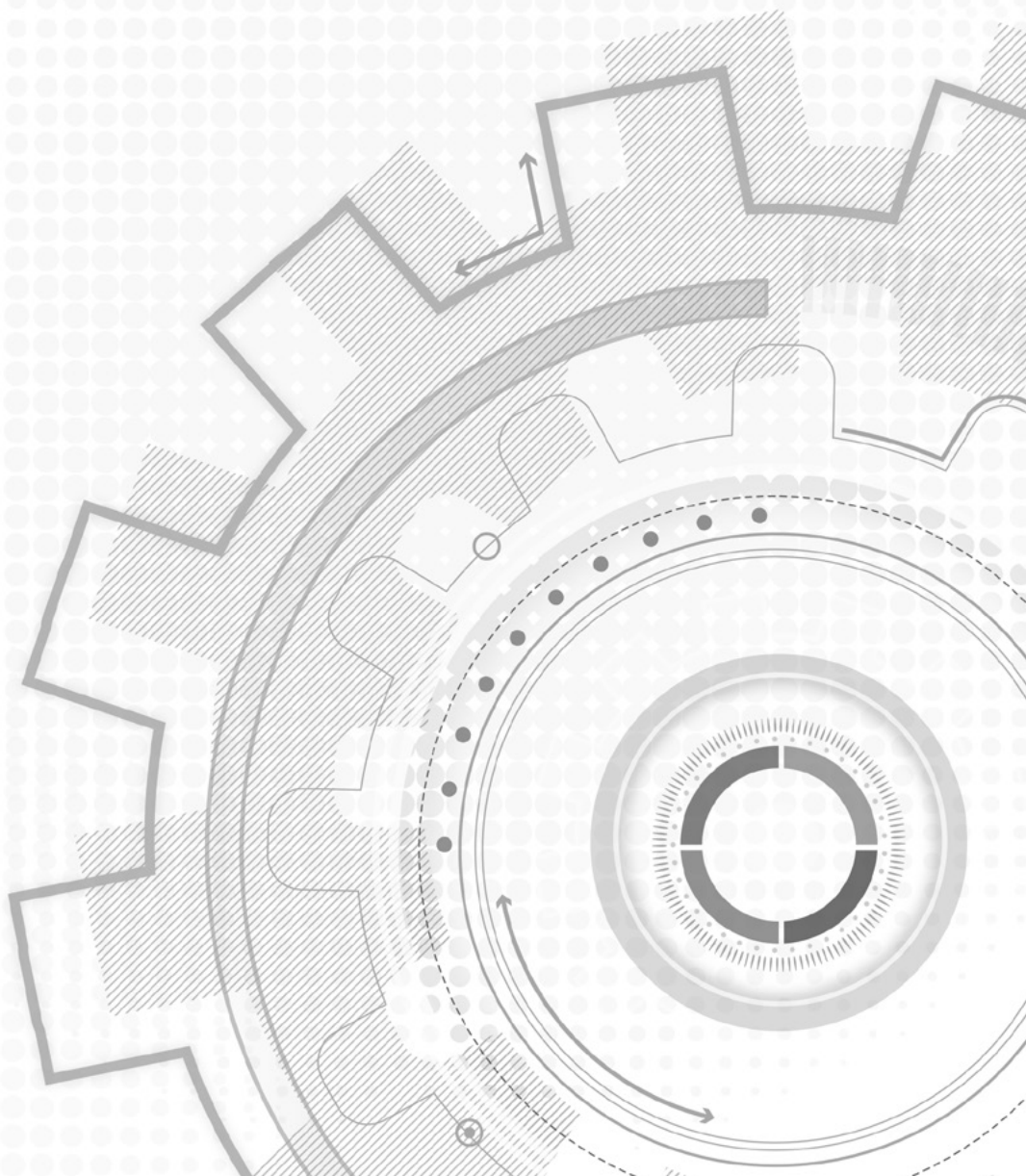
THAKUR, R.; SRIVASTANA, M. Customer usage intention of mobile commerce in India: an empirical study. **Journal of Indian Business Research**, v. 5, n. 1, p. 52-72, 2013.

RESUMO

Atualmente, os aparelhos celulares já deixaram de ser apenas uma forma de comunicação e passaram a ser também plataformas de entretenimento e consumo. Com essa visão, por meio deste presente estudo, objetivou-se analisar a intenção de uso do *mobile-commerce*, segmento do comércio que tem tido grande crescimento no mundo, de modo que aos poucos ganha espaço no Brasil. Esta pesquisa classifica-se como descritiva, quantitativa e os dados foram coletados a partir de uma *survey*, com o total de 385 respondentes. O questionário foi aplicado via internet. Como principais resultados, tem-se que a maioria dos respondentes discordam da opção de não estar disposto a realizar compras pelo celular. Quanto ao perfil da amostra, a maior parte é do sexo feminino, com idade entre 19 a 24 anos, de estado solteiro. Através de um percentual relevante, pôde-se concluir que um grande número de pessoas já acredita haver relação entre o *e-commerce* e o *m-commerce*.

Palavras-chave: *E-commerce. Mobile Marketing. Mobile-commerce.*

TEMÁTICA 3: GESTÃO ECONÔMICO-FINANCEIRA



ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE FINANÇAS COMPORTAMENTAIS E USO DAS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS

Luiz Henrique Figueira Marquezan

Fábio Pedro Pegoraro

Jéferson de Souza Flores

1 INTRODUÇÃO

Devido às exigências e à forte concorrência do mercado, os investidores estão cada vez mais expostos a pressões financeiras em busca de uma rentabilidade satisfatória para os seus investimentos. No entanto, a maioria dos pequenos investidores não tem conhecimento das premissas que os levam a induzir aos erros (GHILARDI, 2011). Muitas vezes por impulsos ou por um falso conhecimento acabam decidindo incorretamente, afetando assim a forma de investir nos momentos de incerteza.

Diante disso, ao atuar nas empresas, é importante que o indivíduo analise as informações financeiras, pois elas possuem potencial contributivo ao processo decisório. A maioria destas é proveniente da contabilidade, por meio de um sistema estruturado de dados concisos sobre a posição financeira, permitindo o estudo do passado e presente, assim como a inferência sobre situações futuras. A relevância dada a cada uma dessas informações está ligada, dentre outros fatores, ao perfil do empresário e ao uso dado.

Segundo Vasconcelos (2002), compreender a utilidade e limitações da contabilidade é aconselhável a todos os administradores, de forma que com o entendimento eles conseguem melhor exercer suas funções e os ajuda a compreender medidas contábeis de desempenho e a necessidade para orientar suas decisões. À medida que o administrador acessa as informações contábeis, melhor poderá planejar e controlar todas as atividades que envolvem a empresa, reduzindo níveis de incerteza e, conseqüentemente, de riscos para o negócio.

Por esses e outros motivos, o estudo das finanças comportamentais (FC) veio para entender o comportamento dos indivíduos diante de situações

de incerteza, o que os motivam a tomar determinadas decisões, bem como para analisar as decisões das empresas e do mercado. É o ramo que pretende compreender o nível de risco associado ao processo de tomada de decisão de cada investidor, outrossim investigar as possíveis interferências de fatores comportamentais e psicológicos nos movimentos dos investidores.

Os desvios de julgamentos em algumas situações são chamados de vieses cognitivos, originários de vários processos e geralmente de difícil distinção. Incluem atalhos no processamento de informação, capacidade limitada e a falta de clareza mental ao processar informações cotidianas, ou até mesmo influência social, contrapondo a base da teoria financeira e econômica moderna, vinculada à racionalidade dos agentes econômicos (MOSCA, 2009). O ramo das FC é recente e “do ponto de vista de publicações acadêmicas e estudos aplicados, as finanças comportamentais figuram entre as cadeiras que mais crescem hoje em dia” (MOSCA, 2009, p. 4).

Para as FC, a racionalidade é limitada, devido a uma série de tendências comportamentais relacionadas ao inconsciente ou devido ao próprio processo evolutivo da espécie humana. A limitação está relacionada à incapacidade de considerar todas as possíveis alternativas diante de uma situação de incerteza. Macedo Jr, Kolinshy e Morais (2011) analisam que muitas das decisões cotidianas são feitas de forma automática, em que a ação no momento ocorre sem ativar a capacidade reflexiva, o que Kahneman (2012) intitulou como a forma rápida de pensar.

Diante desse contexto, neste capítulo, apresenta-se um estudo com o objetivo de identificar os vieses de comportamento de empresários do ramo do vestuário, da cidade de Santa Maria – RS, e relacionar tais vieses ao uso das informações contábeis. Ao se considerar a relevância destes temas, interessou-se saber se o comportamento que cada empresário apresenta diante ao mercado em que atua sofre influências no momento de avaliar e tomar decisões, ou se ele confia fielmente nas informações contábeis, sendo que uma decisão equivocada pode se tornar uma grande ameaça e comprometer a vida financeira da empresa.

Além dessa contextualização da pesquisa, no presente estudo, apresenta-se uma revisão da literatura sobre os temas pertinentes. Em seguida, apresentam-se os aspectos metodológicos aplicados na pesquisa, os resultados

obtidos com os dados coletados, finalizando com as principais conclusões provenientes das análises desenvolvidas e a lista de obras pesquisadas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 INFORMAÇÕES CONTÁBEIS

Segundo Ludícibus e Marion (2000, p. 35), “a contabilidade não é uma ciência exata. Ela é uma ciência social, pois é a ação humana que gera e modifica o fenômeno patrimonial. Todavia, a contabilidade utiliza os métodos quantitativos como sua principal ferramenta”. A contabilidade é o grande instrumento que auxilia a administração a tomar decisões. Em particular, ela interpreta os fatos, coleta dados econômicos, mensura-os monetariamente, registra-os e comunica-os na forma de relatórios.

Conforme Groppelli e Nikbakht (2002), a contabilidade tem um papel fundamental para gerar as informações e os demonstrativos financeiros que auxiliam a tomar decisões envolvendo o seu melhor uso, bem como a realização de operações eficientes, a melhor alocação de fundos entre ativos e o financiamento eficaz de operações e de investimentos. Esses dados elaborados pela contabilidade são especialmente importantes, pois permitem aos administradores determinar uma abordagem que mostra o retorno líquido gerado por um dado projeto em comparação com outros investimentos, capacitando-os, assim, a estabelecer uma análise mais precisa das lucratividades de investimentos específicos.

Segundo Padoveze (2004), a informação gerencial só tem valor no momento em que ela é desejada, necessária e útil. A sua necessidade é determinada pelos usuários da informação, eles fazem com que ela tenha valor. O gerenciamento dessas informações contábeis significa possuir uma contabilidade gerencial, significa ter o uso da contabilidade como instrumento para a tomada de decisão. Neste aspecto, pode-se afirmar que as características dos dados que são escolhidas pelos usuários determinarão o grau da utilidade da informação, mesmo sendo ela financeira ou não, pois são necessárias para a tomada de decisão.

O conceito de valor da informação, segundo Padoveze (2004), está relacionado com: redução da incerteza da decisão; relação do benefício gerado

com o custo de produzi-la; melhor qualidade da decisão. Para medir o valor da informação o gestor deve dispor da informação de forma que ela reduza as incertezas encontradas no decorrer do processo decisório e, conseqüentemente, aumente a qualidade da decisão, evitando assim agir de maneira precipitada.

2.2 FINANÇAS COMPORTAMENTAIS

Os principais autores em finanças comportamentais (FC) são Kahneman e Tversky, com pesquisas na área por diversos anos. Um dos principais artigos da literatura sobre o tema é de 1979, no qual os autores discutem a Teoria da Perspectiva (TP), contraponto a Teoria da Utilidade Esperada (TUE), amplamente difundida no campo das finanças. A TP possui dois elementos centrais: (i) a função valor, em que o valor subjetivo concedido a um determinado resultado em relação a um ponto de referência, alterando a forma como as pessoas sentem-se em relação a ganhos e perdas; e (ii) a função peso, associada ao peso que as pessoas conferem a probabilidades, alterando a forma como percebem e reagem a pequenas, médias e grandes probabilidades de ocorrência de determinado resultado.

Lima (2003, p. 4) compila definições sobre as FC de três autores da área: Lintner compreende-a pelo “estudo de como os investidores interpretam e agem de acordo com a informação para fazer decisões de investimento”; em Thaler, o autor argumenta que, às vezes para achar a solução de um problema (financeiro) empírico, é necessário considerar a possibilidade de que alguns agentes na economia não se comportem de forma completamente racional todo o tempo; por fim, Olsen sustenta que as FC “não tentam definir o comportamento racional ou irracional, mas sim entender e prever os processos de decisão psicológicos que implicam na sistemática dos mercados financeiros”. Ainda, Nofsinger (2006, p. 11) afirma que “as finanças comportamentais estudam a forma como as pessoas realmente se comportam em um ambiente financeiro”.

Verifica-se que apesar de diversas definições sobre o assunto, ambos os autores seguem na mesma linha de raciocínio buscando entender o comportamento e tendências dos seres humanos junto à tomada de decisão. Para isso ela alia conhecimentos de economia, finanças e psicologia para compreender o processo de decisão (MOSCA, 2009). Nesse sentido, Tversky e Kahneman (1974), segundo Macedo Jr, Kolinsky e Morais (2011, p. 269),

se preocuparam em criar um modelo descritivo da forma utilizada pelos humanos para tomar decisão. Notaram que os humanos utilizavam regras heurísticas, atalhos mentais ou regras empíricas para encontrar uma solução para dado problema.

Eles descrevem ainda que, pela utilização de regras heurísticas, podem-se desenvolver vieses nas decisões, uma tendência de violar a racionalidade, afetando de maneira semelhante um grande número de pessoas.

2.2.1 A PERCEÇÃO DO RISCO

Inevitavelmente a incerteza e sua medição, o risco, sempre estiveram presentes na vida do homem, quer pela luta pela sobrevivência, quer para a sua evolução, sendo fator determinante do comportamento humano. Para Kobori (2011), existem diferentes tipos e níveis de riscos, podendo definir os riscos como involuntários que são atribuídos às atividades básicas do ser humano e os riscos voluntários os quais são aqueles os quais assumimos por vontade própria.

Ainda, o nível de risco que o indivíduo escolherá correr dependerá de suas preferências. Se ele for conservador, optará por não adquirir uma situação de alto risco, mas se ele gostar de correr riscos optará por uma situação mais delicada que, conseqüentemente, possuirá um retorno maior.

Na literatura, percebem-se diferentes definições de risco, pois sua avaliação e mensuração podem ter significados e níveis discricionários, em que algumas atribuem um valor expressivo maior a ele e outras agem com indiferença. Esse julgamento se dá mediante ao contexto no qual está inserido. Em particular, no mercado financeiro, o risco está presente em quaisquer situações ou áreas em que existe a probabilidade, vulnerabilidade, acaso ou azar de ocorrer algum tipo de crise, ameaça, perigo ou problema.

2.2.2 VIESES DAS FINANÇAS COMPORTAMENTAIS

Neste tópico, são apresentados diferentes vieses de comportamento. Estes têm por base, principalmente, o conjunto eleito por Mosca (2009).

REPRESENTATIVIDADE

De acordo com Mosca (2009, p. 20), as “informações que recebemos no período presente ou passado recente exercem importante influência sobre nossa capacidade de julgamento e tomada de decisão. Tal fenômeno recebe o nome de Representatividade”. Ela aparece quando os investidores tendem a assumir que eventos recentes irão continuar a acontecer no futuro. Nos mercados financeiros, isso se manifesta quando os investidores procuram comprar as ações em destaque ascendente e a evitar as ações que tiveram um desempenho pobre em um passado recente. “Explica certas anomalias em mercados financeiros [...], como o excesso de volatilidade nos preços das ações pode ser resultado de exagerada sensibilidade a notícias boas ou ruins.” (MACEDO Jr; KOLINSKY; MORAIS, 2011, p. 284).

As informações da contabilidade gerencial são baseadas em dados históricos, usados diariamente pela administração para a condução de operações, planejamento de novas operações futuras e auxílio no desenvolvimento de estratégias. Isso é possível pois “os relatórios da contabilidade gerencial fornecem medidas objetivas de operações passadas e estimativas subjetivas de futuras decisões” (WARREN; REEVE; FESS, 2003, p. 3). Assim, pode-se supor que a representatividade possua ligação com o uso das informações contábeis já que elas são oriundas de eventos passados e servem como base para decisões futuras.

SALIÊNCIA

Outro fenômeno, bastante comum, citado por Mosca (2009), é a tendência natural a conceder alto valor e atenção a histórias e relatos e importância inferior a números e estatísticas. Esse fenômeno é o que a teoria financeira comportamental costuma chamar de saliência que se refere a fatos bem visíveis ao observador afetando a capacidade de julgamento e, conseqüentemente, o comportamento das pessoas.

Fuller (2000, p. 13) avalia a presença da saliência em “eventos que ocorrem raramente”, pois as “pessoas tendem a superestimar a probabilidade desses eventos ocorrerem no futuro se eles recentemente tiverem ocorrido”. Por exemplo, uma queda de um avião comercial ocorre raramente. Entretanto,

se um avião cai e tem uma grande cobertura da imprensa, as pessoas irão superestimar a probabilidade de uma queda ocorrer no futuro.

MOVIMENTO DE MANADA

Esse efeito consiste no processo decisório diante a um grupo. É muito mais cômodo e simples seguir as decisões de um grupo, pois há, nas pessoas, uma necessidade inata de agir em conformidade com os demais membros do grupo. Isso traz conforto e segurança, porque errar na companhia dos outros é menos constrangedor.

Mosca (2009) comenta que o medo de perder uma oportunidade de ganho em determinado investimento do qual outros estão participando é um motivador mais forte para a aquisição de determinado ativo do que o receio de sofrer uma perda financeira, desde que a maioria de seus pares tenha incorrido no mesmo erro. No mercado financeiro, as variações de alta e baixa dos preços de determinados ativos são constantes. À medida que o investidor percebe que há um grande grupo de pessoas comprando ou vendendo esses ativos, tende a copiar a atitude, devido ao julgamento de valor coletivo, não havendo uma análise dos fundamentos necessários para avaliar o bem.

OTIMISMO EXAGERADO E EXCESSO DE CONFIANÇA

Esse efeito diz respeito à autoatribuição de créditos por eventos passados cujos resultados foram favoráveis. A implicação dessa tendência comportamental para o universo dos investimentos é que ganhos passam a ser assimilados pelo investidor como prova de conhecimento e competência, de forma que as perdas são atribuídas a fatores aleatórios do mercado.

Conforme Lima (2003), o excesso de autoconfiança leva o investidor a sobre-estimar suas habilidades perceptivas, e acreditar que elas podem avaliar o mercado. Esta é uma característica de comportamento presente na grande maioria da população. Outro aspecto na autoconfiança excessiva faz com que os investidores acreditem que suas informações são melhores e mais confiáveis que as dos outros, que atuam no mesmo mercado.

ANCORAGEM

É um viés cognitivo que se refere a uma tendência de focalizar a atenção sobre uma informação recente recebida, e usá-la como ponto de referência no momento de efetuar uma estimativa. Segundo Mosca (2009), estudos mostram que as estimativas nunca são independentes do contexto real. Os indivíduos são influenciados a todo instante por preços, valores ou algum número qualquer do dia a dia, que servirá como base inicial para criar uma estimativa qualquer. Em seguida, com pequena intensidade é feito um ajuste de maneira decrescente ao redor desse valor inicial.

Pode-se usar como exemplo a compra de um bem qualquer e o vendedor iniciar a negociação apresentando um preço acima do mercado, por uma série de vantagens que ele descreve. Na verdade ele está ancorando o comprador com um novo preço para, posteriormente, usar o artifício do desconto e apresentar um valor inferior ao primeiro, forçando a percepção de ganho pelo comprador.

AVERSÃO A PERDAS

Perdas sempre são tratadas como um sofrimento ruim e desagradável. No mercado financeiro, é um evento impossível de ser eliminado, pois o investidor está sujeito à incerteza de perdas e ganhos. Diante disso, para Cavalheiro (2010), o conceito de aversão à perda aborda que o investidor pesa tanto os ganhos quanto às perdas, mas não dá a ambos o mesmo valor psicológico, a função valor de Kahneman e Tversky (1979).

Estudos de Tversky e Kahneman (1974) demonstram que a questão da aversão à perda é mais relevante e decisiva do que as decisões relacionadas ao risco, pois, diante de um ganho certo, o investidor prefere não se arriscar a um ganho maior. Outro aspecto relacionado com a aversão à perda é o medo do arrependimento, uma vez que os investidores tendem a não focar na alternativa de maior lucro por medo de terem que reportar perdas e reconhecerem seus erros, agindo normalmente como a maioria do mercado.

3 METODOLOGIA

Este trabalho foi desenvolvido na cidade de Santa Maria, localizada na região central do estado do Rio Grande do Sul. Nela, formou-se uma estrutura econômica voltada para a prestação de serviços, posteriormente acentuada com o estabelecimento dos serviços públicos estaduais e federais e com o desenvolvimento do comércio. Trata-se de uma pesquisa de levantamento (*survey*) com empresários do ramo do vestuário (180 empresas; 17,7% dos empreendimentos do município), o maior dos 18 ramos classificados, conforme informações da Câmara de Dirigentes Lojistas (CDL) do município de Santa Maria. A escolha de um segmento evita diferenças de exposição ao risco por fatores ligados ao ramo de atividade.

Foi utilizado como ferramenta de coleta de dados um questionário, composto por 21 questões, das quais as 16 primeiras foram elaboradas com base na escala de Lickert, de 5 pontos, de 1=“nunca” até 5=“sempre”, sobre situações que evidenciam a existência de vieses de comportamento dos respondentes. Foi realizado um pré-teste do questionário, com seis empresários quaisquer, para responderem o questionário de forma crítica, resultando em uma versão definitiva. As bases teóricas do instrumento de coleta dos dados aplicado nas empresas, em cada questão (variável) apresentada no questionário, são listadas no quadro 1.

Quadro 1 – Variáveis de análise e relação com instrumento de coleta de dados¹.

| nº | Variável | Autor | nº | Variável | Autor |
|----|----------------------|-------------------------------------|----|------------------|-----------------|
| 01 | Excesso de confiança | Mosca (2009) | 12 | Saliência | Mosca (2009) |
| 02 | Aversão a perdas | Macedo Jr, Kolinshy e Morais (2011) | 13 | Movimento manada | Mosca (2009) |
| 03 | Saliência | Mosca (2009) | 14 | Aversão a perdas | Mosca (2009) |
| 04 | Info. contábeis | Padoveze (2004) | 15 | Info. contábeis | Padoveze (2004) |

¹ Questionário disponível sob demanda, pelo contato luizmarquezan@gmail.com

| | | | | | |
|----|----------------------|------------------|----|--------------------|------------------------|
| 05 | Movimento manada | Mosca (2009) | 16 | Movimento manada | Nofsinger (2006) |
| 06 | Aversão a perdas | Mosca (2009) | 17 | Ancoragem | Barbedo e Silva (2008) |
| 07 | Excesso de confiança | Mosca (2009) | 18 | Representatividade | Nofsinger (2006) |
| 08 | Representatividade | Nofsinger (2006) | 19 | Ancoragem | Mosca (2009) |
| 09 | Excesso de confiança | Nofsinger (2006) | 20 | Representatividade | Nofsinger (2006) |
| 10 | Movimento manada | Mosca (2009) | 21 | Info. contábeis | Padoveze (2004) |
| 11 | Info. contábeis | Padoveze (2004) | | | |

Fonte: Elaborado pelos autores.

As respostas da amostra, de 24 empresários, foram obtidas na forma virtual, pela ferramenta de compartilhamento de arquivos do Google Docs, automaticamente tabulados em uma planilha que possui a função de agrupar as informações relacionadas às mesmas questões, assim como foram coletadas fisicamente, diretamente nas empresas, durante o segundo semestre de 2012.

As análises foram feitas primeiramente por: (i) variável de análise; (ii) os vieses; e (iii) o uso das informações financeiras. Logo após, buscou-se traçar um panorama geral dos empresários identificando quais vieses predominam na amostra e, por último, a relação entre os vieses e o uso das informações contábeis.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 VIESES DE COMPORTAMENTO

Os dados obtidos nas questões 01 a 16 correspondem à busca pela identificação de vieses de comportamento nos integrantes da amostra. No quadro 2, é apresentada a distribuição percentual às questões que utilizaram uma escala de *likert* de 5 pontos. A partir dela, são apresentadas as análises dos vieses.

Quadro 2 – Distribuição das respostas (vieses).

| Questão | 1-Nunca | 2-Quase Nunca | 3-Às Vezes | 4-Quase Sempre | 5-Sempre |
|--|----------------|----------------------|-------------------|-----------------------|-----------------|
| 1 - Quando tomo minhas decisões acredito que ocorrerá o melhor resultado para mim. | 0% | 4% | 8% | 21% | 67% |
| 2 - Se você perder R\$50,00 na rua e logo após você ganha R\$60,00 em um jogo, o sentimento da perda é maior do que o sentimento do ganho? | 25% | 4% | 13% | 21% | 38% |
| 3 - Um modelo de veículo apresenta baixos índices de reclamações dos clientes. Mas seus familiares desagravam-se deste modelo, você para fazer sua compra, leva em consideração a opinião dos seus familiares? | 13% | 8% | 25% | 46% | 8% |
| 5 - Em um grupo com várias pessoas, você precisa tomar uma decisão individual, mas há uma grande incerteza sobre a sua escolha. Neste caso, você segue o grupo na mesma decisão escolhida? | 13% | 13% | 42% | 25% | 8% |
| 6 - Você está no aeroporto aguardando o seu voo e vê nos noticiários que uma tragédia aconteceu com um voo anterior, você gostaria de cancelar o seu voo? | 29% | 21% | 25% | 13% | 13% |
| 7 - Quando tenho prejuízo fruto de minhas decisões, costumo correr mais riscos na esperança de recuperar aquela perda. | 13% | 8% | 29% | 38% | 13% |
| 8 - Boas empresas são sinônimos de bons investimentos? | 0% | 0% | 38% | 33% | 29% |
| 9 - Meus instintos contribuem, com frequência, para a escolha de bons investimentos. | 0% | 4% | 25% | 42% | 29% |
| 10 - Costumo tomar decisões com base em decisões de outras empresas, sindicatos ou grupos de empresas. | 25% | 13% | 42% | 17% | 4% |

| | | | | | |
|---|-----|-----|-----|-----|-----|
| 12 - Seus amigos comentaram sobre um investimento ruim, mas os dados estatísticos sobre este assunto são opostos aos comentários. Você dá importância a esses comentários para tomar uma decisão? | 17% | 17% | 21% | 25% | 21% |
| 13 - Normalmente procuro tomar as mesmas decisões que a maioria das pessoas. | 25% | 21% | 33% | 17% | 4% |
| 14 - Após ter investido tempo e dinheiro em determinado empreendimento ou investimento tenho dificuldades em desfazer-me dele, embora apresente prejuízo. | 29% | 25% | 17% | 25% | 4% |
| 16 - O medo da possibilidade de perder uma oportunidade que todos estão aproveitando é um fator que influencia diretamente em minhas decisões financeiras. | 13% | 21% | 33% | 13% | 21% |

Fonte: Dados da pesquisa.

REPRESENTATIVIDADE

Foram elaboradas três questões para viés da representatividade, números 08, 18, e 20. Foi possível perceber que a grande maioria apresentou comportamento enviesado, o que significa que a amostra usa atalhos mentais que permitem chegar a uma resposta rápida seguindo uma interpretação na qual busca referência a uma predefinição sobre o assunto em questão. Na questão 08, 88% indicaram confiar no resultado favorável de suas decisões.

Na questão 18, através das características apresentadas do perfil de João, 75% dos respondentes associaram e assinalaram a opção de bibliotecário, desconsiderando a proporção de profissionais de cada área (Agricultor; Bibliotecário; Médico; Piloto de Avião; Vendedor). Na questão de número 20, em que foram apresentadas sequências de jogos cara ou coroa, 88% dos empreendedores escolheram a sequência A, pois lhe representam que a sequência B é mais raro em ocorrer, sendo que ambas possuem a mesma probabilidade de acontecer.

SALIÊNCIA

A pesquisa evidenciou, principalmente na questão 3, que 79% dos respondentes afirmaram que “sempre”; “quase sempre” ou “às vezes” dão importância a relatos e opiniões de conhecidos para tomar uma decisão, indicando presença desse viés na amostra. Na questão 12, esse percentual foi de 67%. Mosca (2009) afirma que as pessoas possuem uma tendência natural em dar mais atenção a relatos ou histórias do que a dados e estatísticas.

MOVIMENTO MANADA

Os resultados foram bastante diversificados. Nas quatro questões, a resposta predominante foi na opção “às vezes”, seguido do conjunto de “nunca” e “quase nunca”, indicando que o efeito manada não se faz presente de forma contundente na amostra. Tal comportamento pode variar de acordo com as situações, onde pode ser favorável seguir a opinião de um grupo ou julgar hostil de acordo com seu estado de espírito.

EXCESSO DE CONFIANÇA

Analisando as questões de número 01, 07 e 09, revela-se que a grande maioria dos respondentes são autoconfiantes, somando-se os percentuais que correspondem a “sempre” e “quase sempre”, obtêm-se 88% na questão 01, 50% na questão 07 e 71% na questão 09, de modo que comprova que os empresários acreditam em suas decisões. Isso se dá porque a grande parte não utiliza todas as informações disponíveis e confia em sua intuição. É possível também perceber, na questão 07, que, quando as pessoas possuem conhecimento mais aprofundado em determinado assunto, elas costumam tomar decisões sem se prender muito a análises, pois acreditam que possuem controle do resultado, apenas 13% da amostra alegaram que não tomam decisões sem fazer alguma análise, mesmo conhecendo o assunto.

ANCORAGEM

Esse viés segundo Macedo Jr, Kolinshy e Morais (2011) se manifesta quando as pessoas têm de fazer uma estimativa a começar por um valor inicial que é ajustado para revelar a resposta final. As questões de número 17 e 19 foram elaboradas sugerindo na formulação do problema um valor inicial ou ponto de partida para servir de âncora. Após esse momento foi solicitado aos respondentes informar outro valor qualquer e aleatório para verificar se o viés da ancoragem se encontra presente no grupo da amostra.

Os valores estimados apresentaram relação com os valores que serviram como âncora. Na questão 17, os respondentes deveriam escolher um número de rifa entre 01 e 120, os números sugeridos como respostas pelos empresários apresentaram três respostas iguais ao número informado anteriormente, doze respostas com números próximos e/ou semelhantes e os outros nove empresários sugeriram números sem semelhança, somam-se assim 15 empresários que revelaram ser enviesados pelo viés da ancoragem correspondendo a 62,5% da amostra.

O mesmo caso ocorreu na questão 19, apresentando quatro valores iguais ao preço de venda avaliado pelo corretor de um imóvel, sete valores aproximados e os demais foram valores sem semelhança. Desconsiderando os valores estimados sem semelhança ao R\$280.000, sugerido corretor, corresponde a 45,8% dos empresários.

AVERSÃO A PERDAS

Este viés se caracteriza pelo sentimento do medo de perder ser maior que o prazer de ganhar. Pelas questões 02, 06 e 14, pode-se notar que ocorrem duas situações neste viés, a primeira é que a grande maioria dos empresários afirmam sempre sentir mais uma perda do que um ganho de mesmo ou maior valor, representando 38% da amostra, ou seja, são avessos a perdas.

A segunda situação é que após sofrer uma perda, seja ela pessoal ou financeira, eles buscam uma tendência a minimizar sofrimentos futuros, no qual leva o indivíduo a se desfazer da situação em que se encontra ou a evitar eventos

semelhantes. Essa situação assumiu em nível mais elevado nas questões 06 e 14; 29% prefere se desfazer de prejuízos incorridos.

CONSOLIDAÇÃO DOS VIESES

Nesse tópico, é apresentada uma análise do número de empresários em cada viés e o nível de uso das informações contábeis. Pode-se perceber que foram dois vieses que mais se destacaram na amostra, representatividade (20), excesso de confiança (17), correspondendo a 83,4% e 70,8% respectivamente, considerando que cada empresário pode ser influenciado por mais de um viés. Os demais vieses representaram em quantidade inferior, conforme quadro 3.

Ainda, verificou-se que 33,4% dos empresários, que correspondem a 8 respondentes, afirmaram usar as informações contábeis somente para atender às obrigações fiscais, ou seja, não utilizam a contabilidade como uma ferramenta para o auxílio na tomada de decisão. Logo, pressupõe que os 16 empresários restantes da amostra usam as informações contábeis para fins fiscais, assim como para outros fins, como o suporte à gestão.

Quadro 3 – Número de empresários em cada viés.

| Vieses / Uso das informações contábeis | Total de empresários |
|---|-----------------------------|
| Representatividade | 20 |
| Saliência | 6 |
| Movimento Manada | 5 |
| Excesso de confiança | 17 |
| Ancoragem | 8 |
| Aversão a perdas | 8 |
| Informações Contábeis – Uso para fins fiscais | 8 |
| Informações Contábeis – Uso não exclusivamente fiscal | 16 |

Fonte: Dados da pesquisa.

4.2 USO DAS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS

As questões 04, 11 e 15 objetivaram verificar se os empresários usam as informações contábeis no dia a dia para tomar decisões e se elas auxiliam no processo decisório, conforme quadro 4. Apenas 1 empresário respondeu que não usa as informações contábeis para decisões, porém tal afirmativa não se confirma com a resposta dada na questão de número 04, onde todos afirmaram fazer uso das informações contábeis.

Quadro 4 – Distribuição das respostas (uso das informações contábeis).

| Questões | 1-Nunca | 2-Quase Nunca | 3-Às Vezes | 4-Quase Sempre | 5-Sempre |
|---|---------|---------------|------------|----------------|----------|
| 4 - As informações contábeis auxiliam no meu processo decisório. | 0% | 4% | 17% | 33% | 46% |
| 11 - Somente uso as informações contábeis para calcular os impostos e atender às exigências do governo. | 21% | 29% | 17% | 21% | 13% |
| 15 - Quando tomo uma decisão financeira, utilizo as informações contábeis como referência? | 4% | 13% | 4% | 38% | 42% |

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme os dados apresentados no quadro 4, nas questões 04 e 15, a amostra indicou usar as informações contábeis, com representatividade de 79% e 80% respectivamente, para as respostas “sempre” e “quase sempre”. Os dados indicam que a contabilidade é instrumento que auxilia os administradores a tomarem decisões, sendo utilizada pela maioria dos respondentes.

Por outro lado, a questão 11 explorou se as informações contábeis só possuem utilidade para atender às exigências dos governos. Somando os percentuais que correspondem a “nunca” e “quase nunca”, obtêm-se 50% de respostas para uso das informações contábeis além de atender questões fiscais.

4.4 VIESES DE COMPORTAMENTO E O USO DAS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS

Nesse tópico, é apresentada uma análise confrontando os vieses que se destacaram na amostra com as finalidades para as quais as informações contábeis são utilizadas pelos empresários. Pelo quadro 5 pode-se verificar os vieses dos empresários que afirmaram usar as informações contábeis apenas para fins fiscais. Como vieses predominantes, tem-se a representatividade e o excesso de confiança, tal como na amostra completa. Dos 8 empresários, 7 são afetados pela representatividade e 6 pelo excesso confiança, considerando que um mesmo empresário pode ser influenciado por mais de um viés cognitivo.

Considera-se uma evidência coerente, pois se o empresário possui excesso de confiança e também é influenciado pelo viés da representatividade, possui a pré-disposição em assimilar uma situação recente a fatos ocorridos no passado, propensos a confiar em seus instintos, e possui ainda uma tendência forte em acreditar em suas escolhas. Neste caso ele não examinará uma fonte de dados precisa como a contabilidade, pois acredita que já solucionou o problema com uma decisão rápida e prática.

Neste contexto, esses grupos de empresários, por apresentarem essas características, podem estar prejudicando as finanças de seu empreendimento, uma vez que, segundo Mosca (2009), esse comportamento pode ter efeitos desfavoráveis ao processo decisório, no caso de alimentar expectativas irrealistas ou direcionar o empresário a ignorar riscos relevantes.

Quadro 5 – Composição dos vieses por empresário que utiliza informações contábeis somente para fins fiscais.

| Empresário | Representatividade | Saliência | Mov. de Manada | Excesso de confiança | Ancoragem | Aversão a perdas |
|------------|--------------------|-----------|----------------|----------------------|-----------|------------------|
| 05 | X | X | | X | X | X |
| 07 | X | | | X | X | |
| 09 | | | X | X | | |
| 16 | X | | | | | |
| 18 | X | X | | X | | X |
| 20 | X | | | X | | |
| 22 | X | | X | | | |

| | | | | | | |
|--------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 23 | X | | | X | X | X |
| TOTAL | 7 | 2 | 2 | 6 | 3 | 3 |

Fonte: Dados da pesquisa.

Da mesma forma dos empresários que não fazem restrição ao uso das informações contábeis com finalidade fiscal (Quadro 6), 81% apresentam o viés da representatividade e 69% de excesso de confiança. Assim, o fato de o empresário possuir um alto índice de confiança sobre o sucesso de suas decisões não exclui o uso das informações contábeis como suporte à decisão.

Mosca (2009) comenta que quem é influenciado pelo excesso de confiança possui a tendência de não utilizar todas as informações disponíveis para tomar decisões e confiam mais em suas intuições. Ele também comenta que quando se trata de coletar informações para uma decisão, não basta apenas buscar informações e sim possuir discernimento para saber quais informações buscar, pois precisam ser relevantes. Dessa forma, a informação contábil pode ser utilizada pelos empresários justamente por sua relevância e capacidade superior de contribuir no processo decisório.

Quadro 6 – Composição dos vieses por empresário que utiliza informações contábeis para outros fins.

| Empresário | Representatividade | Saliência | Mov. de Manada | Excesso de confiança | Ancoragem | Aversão a perdas |
|------------|--------------------|-----------|----------------|----------------------|-----------|------------------|
| 01 | X | | | X | | |
| 02 | X | X | | X | | |
| 03 | X | | | X | | |
| 04 | X | | | X | | |
| 06 | X | | | X | | X |
| 08 | | | | | | X |
| 10 | X | | | | X | |
| 11 | X | | | X | X | |
| 12 | X | | | X | X | |
| 13 | X | | X | X | | |
| 14 | X | X | | X | | X |
| 15 | X | X | | | | X |

| | | | | | | |
|--------------|-----------|----------|----------|-----------|----------|----------|
| 17 | | | X | X | | |
| 19 | X | | X | X | X | |
| 21 | X | | | | | |
| 24 | | X | | | X | X |
| TOTAL | 13 | 4 | 3 | 11 | 5 | 5 |

Fonte: Dados da pesquisa.

Ainda, a confiança pode estar vinculada ao próprio perfil do empreendedor, uma vez que este se encontra disposto a níveis de risco maiores, níveis esses inerentes ao próprio negócio que administram. Segundo Nofsinger (2006), a confiança pode ter valor principalmente nos momentos de crises e fatalidades, ajudando a manter a esperança diante das incertezas.

Em relação às informações contábeis, 100% dos empresários demonstram fazer uso destas, porém em níveis diferentes. Todavia, esse resultado é extremamente relevante, uma vez que a informação contábil é de extrema importância às empresas, pois através dela é possível obter informações e relatórios específicos que auxiliam diretamente os gestores na tomada de suas decisões, conduzindo assim as empresas para que obtenham um bom desenvolvimento como um todo.

5 CONCLUSÕES

Como demonstrado, finanças comportamentais é o ramo das finanças que estuda o comportamento dos indivíduos diante a decisões que envolvem incerteza. Por seus estudos, constatou-se que as pessoas utilizam atalhos mentais para processar informações, processos heurísticos com referência a modelos criados pelo homem para tomar decisões rápidas em ambientes incertos. O processo de decisão não é estritamente racional, visto que nem todas as informações relevantes são coletadas e avaliadas objetivamente, como, por exemplo, as informações contábeis, uma das principais ferramentas para uso no processo decisório em qualquer ramo empresarial.

Nesta pesquisa, analisaram-se os vieses cognitivos de empresários do ramo de vestuário da cidade de Santa Maria – RS e as relações com o uso das informações contábeis. Por ela, conclui-se que os empresários não são totalmente racionais ao que se refere à tomada de decisões, pois, nas situações apresentadas

no questionário, eles demonstraram-se influenciados por heurísticas cognitivas, de modo que há redução da complexidade dos processos de tomadas de decisões, por julgamentos de forma mais simples e imediata. Por tais aspectos há maior chance de incorrerem a erros decisórios.

Em relação às informações contábeis, 33,4% deles afirmaram usarem apenas para fins fiscais. Os demais indicam um uso mais amplo para as informações contábeis, além do objetivo fiscal, que correspondem a 66,6%. Porém, independente do viés apresentado pela amostra, os empresários utilizam as informações para suas decisões. Tal resultado pode estar vinculado à percepção da importância de tais informações sobre a empresa.

Por fim, diante dos resultados apresentados nesta pesquisa, suas limitações quanto à abordagem dos vieses, diante de outros possíveis na literatura, e do ambiente e perfil dos respondentes, sugerem-se alguns estudos futuros para: diferentes ramos das empresas; análise em diferentes níveis de formação dos empresários; investigações sobre a atuação dos contadores em pequenas empresas; análise de quais informações são (ou não) utilizadas pelos empresários e possíveis relações com os vieses de comportamento.

REFERÊNCIAS

BARBEDO, C. H. S.; SILVA E. C. **Finanças comportamentais**: pessoas inteligentes também perdem dinheiro na bolsa de valores. São Paulo: Atlas, 2008.

CAVALHEIRO, E. A. **Tolerância ao risco**: uma análise sob a ótica comportamental. 116p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Maria, 2010.

FULLER, R. **Behavioral Finance and the sources of Alpha**. Lugano, 2000. Disponível em: <www.fullerthaler.com/downloads/bfsoa.pdf>. Acesso em: 30 mar. 2016.

GHILARDI, W. J. **Micro ou pequena empresa**: na dúvida, não abra! 2011. 234f. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Regional) – Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Regional, Universidade de Santa Cruz do Sul, Santa Cruz do Sul, 2011.

GROPPELLI, A. A.; NIKBAKHT, E. **Administração financeira**. São Paulo: Saraiva, 2002.

IUDÍCIBUS, S. de; MARION, J. C. **Introdução a teoria da contabilidade para nível de graduação**. São Paulo: Atlas, 2000.

KAHNEMAN, D. **Rápido e devagar**: duas formas de pensar. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

KAHNEMAN, D.; TVERSKY, A. Prospect theory: an analysis of decision under risk. **Econometrica**, v. 47, n. 2, p. 263-292, 1979.

KOBORI, J. **Análise fundamentalista**: como obter uma performance superior e consistente no mercado de ações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

LIMA, M. V. Um estudo sobre finanças comportamentais. **RAE-eletrônica**, v. 2, n. 1, p. 1-19, 2003.

MACEDO JUNIOR, J. S.; KOLINSKY, R.; MORAIS, J. C. J. **Finanças comportamentais**: como o desejo, o poder, o dinheiro e as pessoas influenciam nossas decisões. São Paulo: Atlas, 2011.

MOSCA, A. **Finanças comportamentais**: gerencie suas emoções e alcance sucesso nos investimentos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

NOFSINGER, J. R. **A lógica do mercado**: como lucrar com finanças comportamentais. São Paulo: Fundamento Educacional, 2006.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade gerencial**: um enfoque em sistemas de informação contábil. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

TVERSKY, A.; KAHNEMAN, D. Judgment under uncertainty: heuristics and biases. **Science**, v. 185, p. 1124-1131, 1974.

VASCONCELOS, A. M. B. **A Importância da contabilidade gerencial e do novo contador para a administração.** EM: 2º Seminário USP de Contabilidade, 2002.

WARREN, C. S.; REEVE, J. M.; FESS, P. E. **Contabilidade gerencial.** São Paulo: Pioneira Thomson, 2003.

RESUMO

Finanças comportamentais é o ramo que investiga o comportamento dos indivíduos diante da tomada de decisões, e revela que os indivíduos nem sempre agem racionalmente, pois estão propensos aos efeitos de vieses cognitivos. Dentre outros efeitos, empresários podem incorrer em negligência no uso das informações contábeis de suas empresas no momento da tomada de decisões. Nesse contexto, nesta pesquisa, buscou-se identificar possíveis relações entre o uso das informações contábeis e os vieses cognitivos relacionados a esse fato. Assim, investigou-se, por meio de um questionário, a forma como decidem 24 empresários do ramo do vestuário, da cidade de Santa Maria – RS. Verificaram-se também possíveis relações entre os vieses comportamentais e o uso das informações contábeis. Constatou-se que os vieses predominantes foram o da representatividade e o excesso de confiança, bem como todos os empresários utilizam as informações contábeis, independente do tipo de viés apresentado.

Palavras-chave: Finanças comportamentais. Informações contábeis. Tomada de decisões. Vieses.

ANÁLISE DA VARIAÇÃO DE PREÇOS DOS ALIMENTOS EM SANTA MARIA/RS E SUA CONTRIBUIÇÃO NO CÁLCULO DO CUSTO DE VIDA (2006-2014)

Taize de Andrade Machado Lopes

Ana Paula Buhse

Mateus Sangoi Frozza

Rafael Pentiado Poerschke

1 INTRODUÇÃO

Poucas cidades do interior possuem cálculo do custo de vida institucionalizado, dada a complexidade e dado os custos embutidos em tal projeto. No Rio Grande do Sul (RS), apenas Caxias do Sul e Santa Maria calculam e publicam a inflação municipal, por meio de instituições de ensino superior e com total ausência de convênio formal com o setor público.

Em Santa Maria/RS, o Índice do Custo de Vida – ICVSM é calculado desde janeiro de 2006 e tem como base o mês de dezembro/2005. É organizado em nove grupos (alimentação, habitação, transporte, educação, comunicação, vestuário, saúde e cuidados pessoais, despesas pessoais e artigos de residência), dos quais os grupos Alimentação (25,12%) e Habitação (26,07%) possuem o maior peso no cálculo do ICVSM e, portanto, variações de preços nos itens que compõem esses grupos podem ser responsáveis por grande parte da variação total dos preços praticados na cidade.

Neste trabalho, o objetivo principal é analisar a variação de preços ocorrida no grupo Alimentação, medida pelo ICVSM, no período de janeiro de 2006 a junho de 2014, a partir da base de dados disponível e dos boletins publicados mensalmente pelo Laboratório de Práticas Econômicas (LAPE), do curso de Ciências Econômicas, vinculado ao Centro Universitário Franciscano, em Santa Maria/RS. Além disso, visa-se analisar a contribuição dos itens do grupo Alimentação no cálculo do custo de vida e identificar, especificamente, os itens que tiveram as maiores variações de preço no período.

Acompanhar índices de inflação sempre foi uma atividade costumeira no Brasil, principalmente, antes da implantação do Plano Real, em 1º de julho de 1994. Com os preços descontrolados ocorridos na década de 1980 e 1990, era necessário conhecer os índices vinculados a cada setor da economia e acompanhar as expectativas inflacionárias, explicadas na mídia pelos economistas. Após a estabilização econômica, a divulgação dos vários índices que pretendem medir a variação de preços em diferentes setores continua sendo importante, para que se possa medir o desempenho da economia e realizar planejamento financeiro, permitindo o acompanhamento do custo de vida. Mais especificamente, o cálculo do custo de vida para a cidade de Santa Maria/RS permitiu conhecer a variação de preços agregada as peculiaridades regionais, pois, do contrário, a única forma de acompanhamento de preços seria através de indicadores nacionais, como o Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo – IPCA, subsidiado por dados coletados nas principais regiões metropolitanas do Brasil.

Assim, para cumprir os objetivos desta pesquisa, este trabalho conta com cinco seções, sendo que a primeira é formada por esta Introdução. Posteriormente, na seção 2, será explicada a importância do cálculo de índices de preços para o acompanhamento da inflação e, na seção 3, será descrita a metodologia utilizada neste trabalho. Finalmente, na seção 4, serão apresentados e discutidos os resultados, seguidos pela conclusão e pelas referências bibliográficas.

2 INFLAÇÃO E ÍNDICE DE PREÇOS

Atualmente, o conceito de inflação já está bem difundido e define-se como um aumento contínuo e generalizado no nível de preços da economia. Uma de suas mais perversas consequências é a redução do poder aquisitivo da população, mas também pode gerar efeitos sobre o balanço de pagamentos e mercado de capitais, bem como desincentivo aos investimentos (VASCONCELLOS, 2011).

Segundo De Paula et al. (2011), a inflação pode ser: i) de oferta, quando ocorre aumento de preço de um produto da cadeia produtiva, por meio do qual os valores dos seus derivados e produtos que dependem da matéria-prima também sobem; e ii) inflação de demanda, quando ocorre o aumento no consumo

de um produto cuja produção se aproxima da capacidade máxima de produção total das empresas. Os autores também destacam que pode haver inflação pelo excesso de emissão de moeda.

Para mensurar a inflação, podem-se utilizar índices de preços com o objetivo de acompanhar a sua evolução. Segundo De Paula et al. (2011, p. 57), “o termo índice de preços se refere a um número que permite acompanhar a evolução dos preços de um determinado produto (ou uma cesta de produtos) no tempo”, ou seja, “mede o custo de uma cesta de bens e serviços em um determinado ano em relação ao custo da mesma cesta em outro ano, chamado de ano-base” (FRANK, BERNANKE, 2012, p. 454).

Conforme Dornbusch, Fischer e Startz (2013, p. 41- 42), o índice de preços ao consumidor (IPC) “mede o custo da compra de uma cesta fixa de bens e serviços que representa as compras dos consumidores urbanos”. Da mesma forma que o IPC, tem-se o índice de preços ao produtor (IPP) que “é uma medida de custo de uma determinada cesta de bens”.

Seguido por uma infinidade de índices, existe o índice de preços por atacado o qual abrange a indústria e agricultura, e o índice de preços de varejo que inclui os preços do consumidor e construção civil (VASCONCELLOS, 2011). Para o cálculo do número-índice, é necessário três componentes, quais sejam (1) a variação de preços no período, (2) a importância relativa do produto no gasto total do consumidor e (3) a fórmula de cálculo.

O primeiro componente, segundo Vasconcellos (2011), resulta na escolha do período em que os preços devem ser coletados e a tomada de preços é feita, normalmente, do 1º ao último dia do mês. Outro ponto importante é constar, na amostra, a escolha dos produtos, porém, a cesta de bens pode ser diferente em cada região.

O segundo componente refere-se à verificação de quanto os consumidores gastam com cada bem ou serviço, sendo feito através de uma Pesquisa de Orçamentos Familiares (POF) ao longo de todo o ano. É preciso abranger dois aspectos – a classe de renda a ser abrangida e a época de pesquisa básica do padrão de consumo (VASCONCELLOS, 2011), além de considerar a sazonalidade de consumo de alguns itens.

O terceiro componente refere-se à fórmula de cálculo, cuja mais utilizada é o Índice de Laspeyres, este “[...] dado pela média aritmética ponderada, com pesos na época-base” (VASCONCELLOS, 2011, p. 255). A fórmula original é:

$$LP = \sum_i^n \left(\frac{p_t^i}{p_0^i} \right) \cdot \frac{p_0^i \cdot q_0^i}{\sum p_0^i \cdot q_0^i} \quad (1)$$

onde: p_t^i e p_0^i são os preços do produto i no período atual (t) e básico (0), respectivamente.

No Brasil, são calculados diversos índices de preços, como o Índice de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA), como o Índice Nacional de Preços ao Consumidor (INPC), o Índice Geral de Preços (IGP), o Índice Geral de Preços do mercado (IGP-M), entre outros. Um dos principais índices de preços no Brasil é o IPCA, calculado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) desde 1980. Seus dados são coletados entre os dias 01 a 30 do mês de referência. O índice abrange as famílias que possuem rendimentos mensais entre um e quarenta salários-mínimos, não levando em consideração qual a fonte dos rendimentos, porém residentes nas áreas urbanas das regiões. O IPCA abrange dez regiões metropolitanas do país (Belém, Fortaleza, Recife, Salvador, Belo Horizonte, Rio de Janeiro, São Paulo, Curitiba, Vitória e Porto Alegre), além dos municípios de Goiânia, Campo Grande e Brasília (IBGE, 2015).

2.1 O CÁLCULO DO ÍNDICE DO CUSTO DE VIDA DE SANTA MARIA/RS – ICVSM

O custo de vida de Santa Maria começou a ser calculado em janeiro de 2006, tendo como base o mês de dezembro de 2005. O curso de Ciências Econômicas, do Centro Universitário Franciscano, através do Núcleo Econômico de Pesquisa e Extensão (agora, Laboratório de Práticas Econômicas), foi responsável pela elaboração do Índice do Custo de Vida de Santa Maria e já conta com 105 edições desde seu lançamento até janeiro de 2015.

A fase inicial da pesquisa contou com a firmção de um convênio inicial junto à Prefeitura Municipal de Santa Maria, para acesso aos dados relativos ao Imposto sobre a Propriedade Predial e Territorial Urbana – IPTU, seguido de sorteio da amostra a ser pesquisada, elaboração dos questionários que seriam aplicados e execução da Pesquisa de Orçamentos Familiares (POF) (BOLETIM nº 1, 2006).

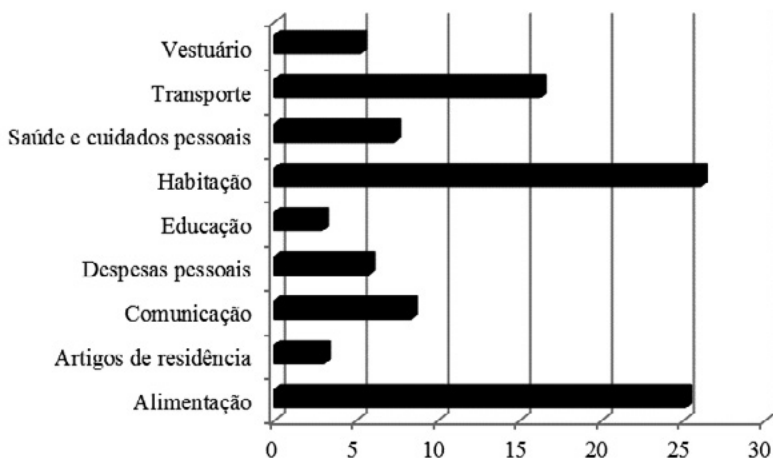
Em seguida, foram realizadas conferências dos dados coletados, bem como a digitação dos questionários em planilha de computador. Além disso, o Centro de Processamento de Dados, do Centro Universitário Franciscano, criou um *software* para o banco de dados e cálculo do índice, em atendimento à solicitação dos pesquisadores. Adicionalmente, foram realizados os cálculos dos pesos dos diversos itens pesquisados, a elaboração e organização do questionário para pesquisa de preços dos produtos e serviços que compõem o custo de vida de Santa Maria/RS e foi feita a definição dos estabelecimentos informantes (BOLETIM nº 1, 2006).

Finalmente, foram elaboradas a coleta dos preços e a conferência, bem como foram realizados os testes entre dezembro de 2005 e abril de 2006. Assim, o ICVSM mede a variação da inflação para as famílias que possuem renda entre um e oito salários-mínimos, correspondente ao rendimento de cerca de 75% da população santa-mariense, conforme resultados da POF realizada. A fórmula utilizada é a de Laspeyres, também conhecido como método da época básica.

Conforme a explicação metodológica do ICVSM, realizada no Boletim nº 1, em 2006, o peso de cada produto no orçamento da população foi dado em função das quantidades utilizadas na época básica, ou seja, em dezembro de 2005. Constatou-se que os produtos os quais mais pesam no cálculo do ICVSM foram energia elétrica, gasolina comum, telefone residencial, água e esgoto, alimentação fora de casa, aluguel do imóvel, gás de cozinha (botijão), ônibus convencional, cigarros e leite em caixas.

Na figura 1, pode-se ver o peso dos nove grupos que compõem o cálculo do ICVSM.

Figura 1 – Pesos dos grupos de produtos para o ICVSM (%).



Fonte: Boletim nº 1, 2006.

Como se pode ver na figura 1, os grupos Habitação e Alimentação possuem importante peso no cálculo do custo de vida em Santa Maria/RS. Isso pode significar que oscilações dos preços vinculados a estes grupos provocam importante variação total de preços na cidade. Assim, o objetivo neste trabalho é analisar a variação de preços do grupo Alimentação, dada a importância dos preços deste grupo para a população que possui rendimentos entre um e oito salários-mínimos, bem como avaliar a contribuição do grupo para o resultado do ICVSM.

3 METODOLOGIA

Para elaborar a análise de preços do grupo Alimentação e a contribuição no cálculo do custo de vida, foi utilizada pesquisa bibliográfica, de natureza quantitativa e qualitativa. Conforme Gil (2002, p. 62), pesquisa bibliográfica “é aquela em que os dados são obtidos em fontes bibliográficas, ou seja, de material elaborado com a finalidade explícita de ser lido”. Assim, devido ao tema do marco teórico deste trabalho, é necessário embasamento em materiais já elaborados.

Após a análise bibliográfica ser elaborada, foi realizada pesquisa quantitativa, subsidiada pela coleta dos preços no sistema do ICVSM. Dessa forma,

os dados apresentados, neste trabalho, foram coletados no *software* do projeto, disponível no Laboratório de Práticas Econômicas, do Centro Universitário Franciscano. Os dados, de forma agregada, também estão disponíveis nos boletins do custo de vida, na página de internet da Instituição, no *link* “cotidiano”. Por fim, o trabalho também apresenta pesquisa qualitativa, dada a análise dos dados coletados.

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

Nesta seção, será demonstrada a evolução da variação do custo de vida na cidade de Santa Maria/RS, principalmente, no que se refere ao grupo Alimentação, que possui peso significativo no orçamento da população do município (25,12%), perdendo apenas para o grupo Habitação (26,07%), que ocupa o primeiro lugar no *ranking*. Pretende-se demonstrar especificamente quais produtos do grupo Alimentação tiveram as maiores oscilações de preços no período estudado (janeiro de 2006 a junho de 2014 – tendo como base o mês de dezembro de 2005). Na seção 4.1, serão realizadas a descrição e análise dos itens que tiveram as maiores variações acumuladas de preços, assim como se buscarão os fatores que levaram a esses resultados.

Na tabela 1, pode-se visualizar a variação de preços obtida através da pesquisa do custo de vida entre os anos de 2006 a 2013.

Tabela 1 – Evolução da inflação em Santa Maria/RS (2006-2013).

| Ano | Varição da inflação (%) |
|------|-------------------------|
| 2006 | 2,99 |
| 2007 | 5,46 |
| 2008 | 6,94 |
| 2009 | 6,51 |
| 2010 | 6,48 |
| 2011 | 7,59 |
| 2012 | 5,67 |
| 2013 | 5,14 |

Fonte: ICVSM.

Pode-se ver, por meio dos dados demonstrados, que picos inflacionários estiveram presentes nos anos de 2008 (6,94%), 2009 (6,51%) e 2011 (7,59%). Em 2006, ano em que a inflação santa-mariense alcançou o menor valor da série (2,99%), os grupos Alimentação e Habitação tiveram seus preços médios reajustados em 5,18% e 4,18%, respectivamente. Assim, os itens que fazem parte dos grupos citados foram os principais responsáveis pelo bom comportamento dos preços praticados em Santa Maria/RS, decorrente, sobretudo, da superioridade da oferta diante da demanda ocorrida pela frustração do crescimento da economia brasileira no período destacado. Além disso, a valorização do câmbio favoreceu o barateamento das matérias-primas importadas. Nesse ano, os produtos alimentícios com maiores altas foram café solúvel, cafezinho, queijo tipo lanche, alimentação fora de casa e mamão (BOLETIM nº 8, 2007).

Em 2007, ano em que a inflação da cidade atingiu 5,46%, a variação acumulada dos preços pesquisados do grupo Alimentação alcançou o valor de 13,04% e contribuiu com 61% do resultado do custo de vida no ano. Considera-se que o maior responsável pela variação de preços ocorrida no período foi o grupo Alimentação. Conforme o Boletim nº 20 (2008), os produtos que mais tiveram variações nos preços foram a batata inglesa (111,3%), bergamota (95,5%), caqui (90,4%), melancia (76,9%) e feijão (74,4%). Diante disso, com exceção do feijão que apresentou problemas de redução de oferta, os demais casos explicam-se por questões conjunturais.

Vale destacar que o aumento no preço da batata inglesa em 2007 pode ser atribuído ao desestímulo do produtor devido aos baixos preços praticados em 2006, ocasionado pelo excesso de oferta. Entretanto, o leite e a carne também sofreram expressivas variações de preços em 2007 e, por se tratarem de itens de elevada participação no orçamento doméstico, impactaram mais fortemente as finanças das famílias se comparado à contribuição do aumento de preço da batata inglesa (BOLETIM nº 20, 2008).

No ano de 2008, a pressão sobre os preços foi causada, principalmente, pela variação de preços dos alimentos. De acordo com o Boletim nº 32 (2009, p. 3), “esse comportamento, em larga medida, é explicado pelas oscilações verificadas nos preços dos alimentos, que tiveram forte tendência de alta no 1º semestre e desaceleração no 2º semestre”. Neste ínterim, o grupo alimentação foi o que mais contribuiu para o resultado do ICVSM no ano de 2008.

Quando se compara com anos anteriores, se verifica uma tendência anual de aceleração do custo de vida, em geral, e da alimentação, em particular. Em 2006, o custo de vida dos santa-marienses subiu apenas 2,99%, tendo o custo da alimentação se elevado 5,18% naquele ano. No ano seguinte, a alimentação, que vinha “segurando” a alta do custo de vida, passa a atuar em sentido contrário. Com efeito, em 2007, o custo da alimentação mais que dobrou em relação ao ano anterior (13,04%), “empurrando” a taxa anual para 5,46%. Na comparação de 2008 com 2007, além de a alimentação se manter num patamar alto, parece estar havendo uma distribuição dos aumentos por outros grupos de forte peso no cálculo do ICVSM, como a habitação, que sofreu um reajuste médio anual de 5,64% (BOLETIM nº 32, 2009, p. 3).

No ano de 2008, os itens que tiveram os maiores aumentos foram a rúcula (80%), lentilha (74,5%), moranga (73,7%) e o feijão (61,6%). Entretanto, é importante ressaltar que, dentre os produtos citados, com exceção do feijão, o peso relativo dos demais itens não é significativo. Assim, para proteger-se contra a queda do poder aquisitivo, o consumidor substituiu os produtos mais caros. Desta forma, cabe destacar o aumento de preços de itens que contribuíram significativamente para a formação do ICVSM em 2008, devido ao seu peso no orçamento familiar, são eles: carne bovina de segunda (alta de 26,5%), arroz comum (38,6%), leite em caixa (12,7%), cerveja em garrafa (28,9%), carne bovina de primeira (19,8%), feijão (61,6%) e carne moída (39,2%). Entretanto, conforme o Boletim nº 32 (2009, p. 3), “o item de maior impacto foi, sem dúvida, a alimentação fora de casa, que contribuiu com 0,65% no resultado apurado para o ICVSM, tendo subido, em média, 15,7% em 2008”.

Em 2009, o grupo que mais contribuiu para o resultado anual do custo de vida foi novamente a Alimentação, seguido pelo grupo Habitação, principalmente, devido ao reajuste da energia elétrica. Assim, o grupo Alimentação teve uma variação acumulada de 8,64% e, devido ao seu peso no orçamento da população, contribuiu com 2,52% para variação do custo de vida em 2009. No entanto, o Boletim nº 44 (2010) destacava uma desaceleração no aumento dos preços dos alimentos, pois, em 2008, a variação

observada foi maior (13,92%). Os produtos que fazem parte desse grupo e que mais contribuíram para a redução do poder aquisitivo da população foram alimentação em viagens (12,2%), leite tipo C (45,8%), leite em caixa (7,5%) e cerveja em bar (16,7%). Conforme o Boletim nº 44 (2010):

Os preços médios da alimentação fora de casa já vêm crescendo continuamente desde o ano de 2008. Como muitos santa-marienses fazem algumas refeições diárias nos restaurantes da cidade, principalmente o almoço, a elevação dos preços médios dos bufês da cidade pesa significativamente no seu orçamento. O leite tipo C e em caixas fechou o ano em alta devido à prolongada estiagem no RS, que prejudicou as pastagens e diminuiu a oferta de produto, principalmente no primeiro semestre do ano. Em maio do ano passado, a oferta do produto havia se reduzido 7% em relação ao mesmo período de 2008. A variação observada no preço da cerveja resultou principalmente do aumento do IPI sobre bebidas, somando-se o aumento da demanda com a chegada do verão (BOLETIM nº 44, 2010, p. 3).

Contudo, alguns itens do grupo Alimentação também tiveram redução de preço no ano de 2009, como o arroz comum (- 18,5%), feijão (- 35,0%) e a carne de boi com osso (- 3,8%), sendo que os dois primeiros produtos compõem culturalmente o prato básico de alimentação dos brasileiros. O Boletim nº 44 (2010) destaca que a redução de preço do arroz ocorreu pela maior oferta do produto, resultado das melhores safras e desaquecimento do mercado internacional devido à crise de 2008. Já a redução de preços do feijão pode ser explicada através do aumento de oferta ocorrido em 2009, já que os produtores teriam sido atraídos pela disparada de preços do produto no ano anterior.

Em 2010, a alimentação volta a influenciar significativamente o resultado do ICVSM. Os principais itens do grupo que mais contribuíram para este resultado foram a alimentação fora de casa, que sofreu um aumento de 12,3% e contribuiu com 0,77% para o índice geral, além da carne de boi com osso (variação de 17,7% e contribuição de 0,31%) e o traseiro de boi (aumento de 22,4% e contribuição de 0,25%). Cabe destacar

a variação de 8,7% ocorrida no item leite em caixa, contribuindo com 0,19% para o resultado total do ICVSM.

Na tabela 2, demonstram-se os itens que obtiveram as maiores variações em 2010, se for considerado apenas o *ranking* dos produtos alimentícios que tiveram os maiores aumentos de preços no ano, sem levar em conta seu peso no orçamento (BOLETIM nº 56, 2011).

Tabela 2 – Maiores variações de preços de itens do grupo Alimentação (2010).

| Item | Varição de Preço |
|---|------------------|
| Miúdos de frango (coração, moela...) | 51,0% |
| Rúcula | 36,4% |
| Banana | 28,7% |
| Salada de frutas (em bares) | 28,6% |
| Galinha (coxa, sobrecoxa e peito) | 27,0% |
| Carne de porco | 25,0% |
| Erva-mate | 24,6% |
| Sucos em geral | 24,0% |
| Refrigerante cola | 22,7% |
| Traseiro de boi (picanha, alcatra, coxa...) | 22,4% |

Fonte: ICVSM.

Verifica-se, na tabela 2, que produtos importantes, devido ao seu peso no orçamento das famílias santa-marienses, também tiveram aumentos significativos em 2010, como é o caso da banana (contribuição de 0,12%), da salada de frutas (contribuição de 0,12%) e o já citado traseiro de boi, com contribuição de 0,25% no resultado geral do ICVSM, no ano de 2010.

Em 2011, os grupos Alimentação e Habitação, em conjunto, contribuíram com 56,6% na formação da taxa de inflação anual, embora as maiores variações absolutas de preços fossem detectadas nos grupos Vestuário (13,60%) e Saúde e Cuidados Pessoais (10,54%) (BOLETIM nº 68, 2012). Neste mesmo ano, o aumento acumulado da inflação foi de 7,59%, maior taxa observada desde o início da pesquisa do ICVSM.

De acordo com o Boletim nº 68 (2012), também, pela primeira vez, a variação dos preços e contribuição do grupo Habitação (8,56 e 2,16%, respectivamente) superou a elevação de preços e contribuição do grupo Alimentação (7,18% e 2,14%, respectivamente). Esse fato é inusitado, pois, até então, eram os aumentos nos preços dos produtos alimentícios os principais responsáveis pelo aumento do custo de vida em Santa Maria/RS. Além disso:

[...] outra constatação é que o número de pessoas que faz as refeições fora de casa tem crescido na medida em que se eleva o custo do seu deslocamento. [...] O gasto com alimentação fora do domicílio teve um reajuste médio de +17,5% e, isoladamente, contribuiu com 0,8% para a formação da taxa anual do ICVSM (BOLETIM nº 68, 2012, p. 3).

Em síntese, os produtos alimentícios que mais contribuíram para a alta do ICVSM, em 2011, foram o almoço e o jantar a peso, carne de boi com osso, cerveja em bar, salgadinho em bar e leite tipo C.

Já em 2012, o grupo Alimentação apresentou variação de 8,29% nos preços e contribuição de 2,46% no resultado final do ICVSM, por meio do qual se destacou a alta expressiva da cebola (29% só em março/2012). No mesmo ano, em maio/2012, a mandioca sofreu aumento de 18,4% e a batata-inglesa, somente em 2012, sofreu uma variação positiva nos preços de 53,5% decorrentes, principalmente, da quebra de safra gerada pelas estia-gens (BOLETIM nº 80, 2013).

Já em 2013, a inflação, na cidade de Santa Maria, registrou uma variação de 5,14%, destacando-se novamente o grupo Alimentação, principalmente, pelo aumento de preços de itens como erva-mate, pão francês e leite. O grupo Alimentação registrou um aumento de 8,60%, em 2013, e contribuiu para a formação do resultado geral do ICVSM de 2,62%, somente sendo superado, em termos de variação de preços, pelo grupo Despesas Pessoais, que sofreu uma variação de 10,24% no ano. Os produtos alimentícios com maiores altas em 2013 foram caqui, laranja, alface, melancia e bergamota. Entretanto, os produtos que mais contribuíram para a formação do resultado geral do ICVSM no ano, devido, sobretudo, ao seu peso no orçamento das famílias santa-marienses, foram o leite em caixa, alimentação em viagens, erva-mate, leite tipo C e traseiro de boi.

Vale destacar que o “vilão” dos aumentos de preços em 2013, no Rio Grande do Sul, foi mesmo a erva-mate, que, somente na cidade de Santa Maria/RS, sofreu uma variação positiva de preços de 93,2% (BOLETIM nº 92, 2014).

Diante da análise realizada anteriormente, pode-se dizer que, por possuir um grande peso no orçamento da população de Santa Maria, quando o grupo Alimentação não apresenta grande variação de preços, esse fato reflete-se na baixa variação total do custo de vida. Da mesma forma, mesmo em períodos em que a inflação não ultrapassou o teto da meta estabelecido pelo Governo, medido pelo IPCA, a alimentação teve papel preponderante no custo de vida de Santa Maria/RS devido ao seu peso no orçamento e variação de preços anual.

Assim, o grupo Alimentação apresenta grande impacto no orçamento da população santa-mariense que recebe entre um e oito salários-mínimos, renda de abrangência da pesquisa. Na tabela 3, visualiza-se a evolução da inflação acumulada em Santa Maria, categorizada pelos nove grupos que compõem o ICVSM no período de dezembro de 2005 (ano-base) a junho de 2014.

Tabela 3 – Evolução da inflação em Santa Maria/RS
(Dezembro/05 a Junho/14).

| Grupo | Dez/05* | Jun/14* | Variação (%) | Contribuição (%) |
|--------------------------|----------------|----------------|---------------------|-------------------------|
| 1) Alimentação | 100,00 | 207,41 | 107,41 | 26,99 |
| 2) Habitação | 100,00 | 150,18 | 50,18 | 13,08 |
| 3) Artigos residência | 100,00 | 116,07 | 16,07 | 0,49 |
| 4) Vestuário | 100,00 | 192,78 | 92,78 | 4,88 |
| 5) Transporte | 100,00 | 143,16 | 43,16 | 7,00 |
| 6) Saúde e Cuidados pes. | 100,00 | 149,73 | 49,73 | 3,64 |
| 7) Despesas pessoais | 100,00 | 217,91 | 117,91 | 6,78 |
| 8) Educação | 100,00 | 170,36 | 70,36 | 2,04 |
| 9) Comunicação | 100,00 | 104,19 | 4,19 | 0,35 |

Notas: *Os dados referem-se a números-índices.

Fonte: ICVSM.

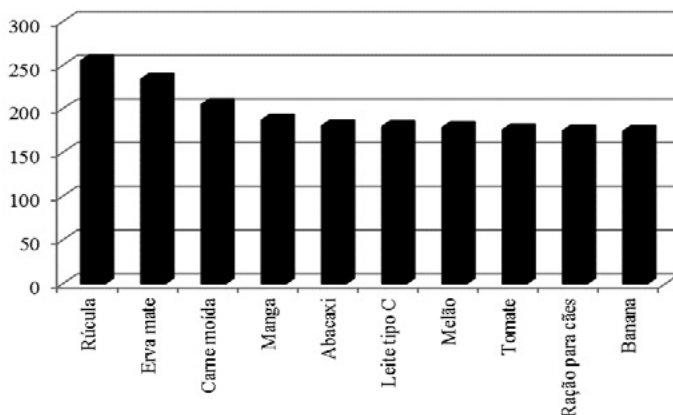
A partir dos dados da tabela 3, verifica-se que os grupos que obtiveram maior variação de preços foram Despesas Pessoais (117,91%), Alimentação (107,41%) e Vestuário (92,78%). Contudo, como destacado anteriormente, o peso do grupo Alimentação faz com que este tenha grande importância para o resultado geral do custo de vida em Santa Maria.

Na subseção 4.1, serão apresentados os itens que tiveram as maiores variações de preços no período de janeiro de 2006 a junho de 2014, bem como sua contribuição para a formação do resultado geral do ICVSM. Pretende-se, de forma abrangente, verificar quais produtos tiveram maiores oscilações de preços bem como suas causas.

4.1 ANÁLISE DA VARIAÇÃO DE PREÇOS DO GRUPO ALIMENTAÇÃO

Ao longo dos quase dez anos em que a cidade de Santa Maria/RS mantém o cálculo de um índice do custo de vida, verificou-se que os produtos pertencentes ao grupo Alimentação que mais sofreram variação positiva entre janeiro de 2006 e junho de 2014 foram rúcula, erva-mate, carne moída, manga, abacaxi, leite tipo C, melão, tomate, ração para cães e banana. Suas respectivas variações podem ser visualizadas na figura 2.

Figura 2 – Itens do grupo Alimentação que tiveram maiores variações de preços (jan./2006 a jun./2014) - %.



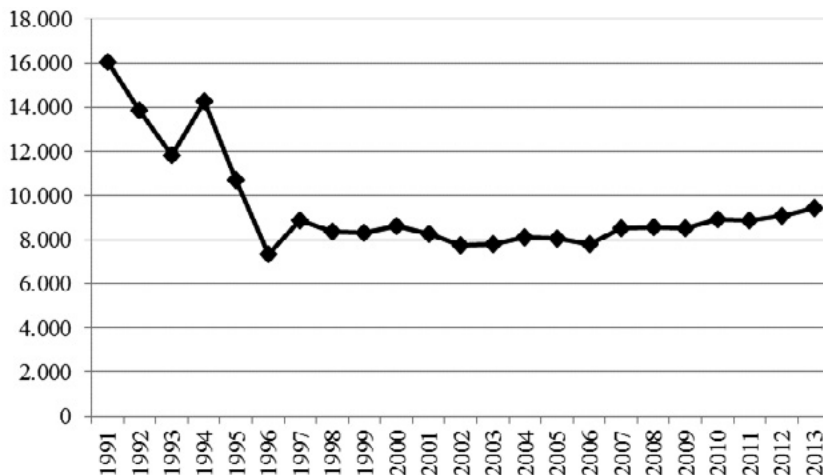
Fonte: ICVSM.

Alguns dos produtos registrados, na figura 2, foram bastante noticiados ao longo dos anos em que a pesquisa do ICVSM se realiza como, por exemplo, a erva-mate e o leite. A erva-mate sofreu um aumento significativo de preços ao consumidor nos últimos anos. Embora seja difícil o não consumo do produto por parte dos gaúchos, por se tratar de um hábito arraigado na cultura do estado, esse cenário implica um ajuste no consumo e, por conseguinte, afeta os costumes a partir da utilização de cuias menores, por exemplo (COLUSSI, 2015). A valorização do preço da erva-mate deu-se desde o início de 2013, decorrente principalmente da estiagem ocorrida no estado do Rio Grande do Sul em anos anteriores. A expectativa, no entanto, é que o mercado se estabilize, devido à melhora do clima a partir de 2013 (PORTAL G1, 04/02/2014, versão *on-line*).

De acordo com o Sindicato das Indústrias de Erva Mate do Estado (Sindimate), em reportagem de Colussi (2015), em virtude dos preços elevados, o consumo do chimarrão chegou a reduzir 20% em 2014. Colussi também destaca que a escassez da matéria-prima para o mate foi ocasionada pelo baixo valor pago aos produtores em anos anteriores, gerando poucos investimentos na cultura. Dados da Fundação de Economia e Estatística (FEE, 2015) demonstram

a redução do rendimento médio (kg/ha) da cultura entre 1991 e 2013, como se pode ver na figura 3.

Figura 3 – Rendimento médio (kg/ha) da cultura de erva-mate (1991-2013) no RS.



Fonte: FEE (2015).

Na figura 3, demonstra-se a queda do rendimento médio (kg/ha) da produção de erva-mate no estado do RS após 1991. De acordo com Colussi (2015), em razão do baixo retorno financeiro da cultura ao produtor, os ervais gaúchos foram deixados de lado. Contudo, com a valorização do preço, investimentos foram realizados recentemente, aumentando a produtividade média do estado.

O mercado do leite também passou por um cenário especial. Em períodos de entressafra, frio, estiagens ou excesso de chuvas, é comum o preço do leite ao consumidor aumentar. Ademais, com as descobertas de fraudes na produção leiteira do RS, houve incentivos maiores ao aumento de preço.

O mercado de ração para cães também mudou. É interessante verificar que os preços dessas rações está entre as maiores variações observadas no período de janeiro de 2006 a junho de 2014. Além do aumento de demanda por este tipo de produto, derivado da elevação da renda da população de uma forma geral, em 2012, por meio do entendimento da Primeira Turma do

Superior Tribunal de Justiça, ficou determinado que a alíquota de Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI) incidentes sobre alimentos para cães e gatos com embalagens de mais de 10 kg seria de 10%. A justificativa para tal fato é que rações para esses animais seriam destinadas, principalmente, à população com alto poder aquisitivo, que optaria voluntariamente por este tipo de nutrição animal (STJ, 2012).

Quanto à rúcula, sabe-se que hortaliças são sensíveis as intempéries climáticas, elas não suportam excesso de chuvas ou de calor, muito menos estiagens. O Rio Grande do Sul passou por estiagens entre os anos de 2005/2006 e 2011/2012, que impactaram a produção de hortaliças, elevando seu valor. Já no que se refere à carne bovina moída, reportagem do Portal G1, em 31/10/2014, revela que o preço da carne já era o mais alto desde 2008, bem como a produção não estaria conseguindo atender ao consumo interno, nem às exportações. Já as frutas sofrem regularmente aumento de preços nos períodos de entressafra e, naturalmente, têm o volume de produção influenciado pelo clima. Além disso, em 2012 e 2013, destacou-se o aumento do preço do tomate, devido à falta do produto decorrente também das intempéries climáticas.

No entanto, apesar de a rúcula (255,1%) e erva-mate (234,1%) terem sido os produtos que apresentaram maior variação de preços, deve-se ressaltar, principalmente, os itens que mais contribuíram para o cálculo do custo de vida em razão de seu peso. No geral, os dez itens que apresentaram a maior contribuição para os gastos das famílias santa-marienses são apresentados na tabela 4, junto da sua variação de preços.

Tabela 4 – Dez itens do grupo Alimentação que mais contribuíram para o custo de vida em Santa Maria (dez./2005 a jun./2014).

| Item | dez/05 | jun/14 | Contrib. | Var. |
|---|----------|-----------|----------|------|
| Alimentação em viagens – almoço e jantar (a peso) | R\$ 9,32 | R\$ 22,26 | 5,78% | 138% |
| Leite em caixas | R\$ 1,04 | R\$ 2,32 | 1,98% | 123% |
| Carne de boi com osso | R\$ 5,55 | R\$ 13,53 | 1,85% | 143% |
| Cerveja bar | R\$ 2,08 | R\$ 5,58 | 1,22% | 168% |
| Traseiro de boi (picanha, alcatra, filé, coxão, etc.) | R\$ 8,26 | R\$ 19,33 | 1,17% | 134% |

| | | | | |
|--------------------------|----------|-----------|-------|------|
| Leite tipo C | R\$ 0,78 | R\$ 2,18 | 0,98% | 179% |
| Banana | R\$ 1,08 | R\$ 2,96 | 0,65% | 174% |
| Costela de boi | R\$ 5,59 | R\$ 12,26 | 0,63% | 119% |
| Carne moída | R\$ 5,22 | R\$ 15,92 | 0,61% | 205% |
| Cerveja (garrafa 600 ml) | R\$ 1,67 | R\$ 3,15 | 0,56% | 88% |

Fonte: ICVSM.

Apesar de hortaliças, como a rúcula, de diversas frutas e produtos como erva-mate terem tido as maiores variações de preços no período de janeiro de 2006 a junho de 2014, em Santa Maria/RS, os itens que mais impactaram o orçamento dos santa-marienses são os produtos essenciais, como carne e leite, conforme observa-se na tabela 4.

Importante destacar a contribuição (peso) do item alimentação fora de casa, que aumentou de preço, no período, em 138%. De acordo com Bezerra e Sichieri (2010), que analisaram as características e gastos com alimentação fora do domicílio no Brasil, os alimentos mais frequentemente consumidos fora do domicílio são refrigerantes (12%), refeições (11,5%), doces (9,5%), salgados fritos e assados (9,2%) e *fast foods* (7,2%). O consumo desses itens cresce com o aumento da renda, com exceção das frutas e biscoitos, e os gastos médios semanais nas refeições foram de R\$21,56. A frequência maior de refeições realizadas fora de casa foi feita pela população com maior renda (52%), maior escolaridade (61%), do sexo masculino e na faixa etária entre 20 a 40 anos (42%). De acordo com os autores, “os indivíduos com maior rendimento apresentaram frequência de consumo de refeições fora de casa cinco vezes maior do que os indivíduos da menor faixa de renda” (BEZERRA; SICHIERI, 2010, p. 224).

Finalmente, cabe destacar a contribuição do preço da cerveja no resultado geral do ICVSM. Dentre os fatores que poderiam explicar o aumento dos preços da cerveja, estão o aumento dos impostos ao setor, aumento da demanda pelo produto e a concentração de poucas empresas produtoras da bebida. Portanto, fica claro que os produtos que obtiveram maior variação de preços não são, necessariamente, os que mais contribuem para a formação do custo de vida, pois se deve observar o peso do item no orçamento doméstico.

5 CONCLUSÃO

Neste trabalho, o objetivo geral foi levantar dados referentes à evolução dos preços na cidade de Santa Maria/RS, principalmente, no que se refere ao grupo Alimentação, que possui importante peso no cálculo do custo de vida (25,12%). Além disso, verificou-se a contribuição da alimentação no orçamento da população santa-mariense que recebe entre um e oito salários-mínimos.

Os resultados da pesquisa demonstraram que ocorreram picos inflacionários na cidade nos anos de 2008, 2009 e 2011 e que a alimentação contribuiu de forma significativa para a formação do ICVSM no período estudado. Em 2006, ano que apresentou a menor variação de preços da série analisada (2,99%), verificou-se que uma baixa oscilação dos preços dos itens vinculados ao grupo Alimentação impactou o resultado final do custo de vida por conta do peso desses produtos no resultado geral do índice.

O grupo Alimentação sofreu aumento de 107,41% entre janeiro de 2006 e junho de 2014, e somente ficou atrás do grupo Despesas Pessoais, que teve variação de 117,91% no período. Os itens alimentícios os quais sofreram as maiores variações foram a rúcula, a erva-mate, a carne moída, a manga, o abacaxi, o leite tipo C, o melão, o tomate, a ração para cães e a banana. Entretanto, os dez produtos que mais contribuiriam para a formação geral do ICVSM foram a alimentação em viagens, leite em caixa, carne de boi com osso, cerveja em bar e cerveja (600 ml), traseiro de boi (picanha, alcatra, etc.), leite tipo C, banana, costela de boi e carne moída.

Os dados coletados permitem fazer algumas inferências sobre o período. Eles demonstram, ainda que somente sob o aspecto econômico, a evolução do comportamento da sociedade no que se refere à importância da refeição realizada fora de casa e seu impacto no cálculo do custo de vida, tanto pelo seu peso quanto pela variação de preços (138% entre janeiro de 2006 e junho de 2014). Além disso, os dados revelam que itens do grupo Alimentação, como as frutas e hortaliças, sofrem anualmente o impacto do clima, seja por meio do excesso de chuvas, seja por meio das estiagens.

Vale lembrar que o Rio Grande do Sul sofreu sistematicamente com estiagens, principalmente nos anos de 2005 e 2012, e percebe-se que tem faltado

planejamento, tanto por parte do governo estadual, quanto por parte dos próprios produtores. Sendo a agricultura uma atividade extremamente vulnerável ao clima, não é possível contar apenas com a sorte para que não haja quebras de safra. Ainda também se explica a variação de preços do grupo em virtude das interações já conhecidas entre oferta e demanda de mercado, pois, quando há aumento de preços de um determinado produto, há estímulo para o aumento de oferta em períodos seguintes, o que, conseqüentemente, levará a uma redução de preços no futuro.

Assim, verificou-se que o grupo Alimentação possui o segundo maior peso no cálculo do custo de vida e tem influenciado o resultado geral do ICVSM para famílias que possuem rendimentos entre um e oito salários-mínimos. Para fins de finanças pessoais, também é importante que a população em geral (e não só os especialistas) acompanhe a evolução dos preços e busque sempre, através de pesquisa, produtos que estejam mais baratos. Afinal de contas, como os recursos financeiros são escassos, ao ter acesso a informações relativas à variação dos preços oportunizada pelo projeto do ICVSM, as famílias santa-marienses podem tomar medidas que visam economizar seus recursos.

REFERÊNCIAS

BEZERRA, I. N.; SICHIERI, R. Características e gastos com alimentação fora do domicílio no Brasil. **Revista Saúde Pública**, 44 (2), 2010, p. 221-9.

BOLETIM ICVSM. Boletim nº 1. Junho/2006. Santa Maria: Centro Universitário Franciscano, 2006.

_____. Boletim nº 8. Janeiro/2007. Santa Maria: Centro Universitário Franciscano, 2007.

_____. Boletim nº 20. Janeiro/2008. Santa Maria: Centro Universitário Franciscano, 2008.

_____. Boletim nº 32. Janeiro/2009. Santa Maria: Centro Universitário Franciscano, 2009.

_____. Boletim nº 44. Janeiro/2010. Santa Maria: Centro Universitário Franciscano, 2010.

_____. Boletim nº 56. Janeiro/2011. Santa Maria: Centro Universitário Franciscano, 2011.

_____. Boletim nº 68. Janeiro/2012. Santa Maria: Centro Universitário Franciscano, 2012.

_____. Boletim nº 80. Janeiro/2013. Santa Maria: Centro Universitário Franciscano, 2013.

_____. Boletim nº 92. Janeiro/2014. Santa Maria: Centro Universitário Franciscano, 2014.

COLUSSI, J. **Cuias menores para diminuir preço amargo da erva-mate.** ZH Campo e Lavoura. 06/01/2015. Disponível em: <<http://zh.clicrbs.com.br/rs/noticias/campo-e-lavoura/noticia/2015/01/cuias-menores-para-diminuir-preco-amargo-da-erva-mate-4675823.html>>. Acesso em: fev. 2015.

DE PAULA, D. et al. A inflação na economia brasileira. **Revista Vianna Sapiens**, Juiz de Fora, v. 2, n. 1, p. 54-90, 2011.

DORNBUSCH, R.; FISCHER, S.; STARTZ, R. **Macroeconomia**. 11. ed. Porto Alegre: AMGH, 2013. 627p.

FUNDAÇÃO DE ECONOMIA E ESTATÍSTICA (FEE). **Dados**. Disponível em: <<http://dados.fee.tche.br/>>. Acesso em: fev. 2015.

FRANK, R. H.; BERNANKE, B. S. **Princípios de economia**. 4. ed. Porto Alegre: AMGH, 2012. 928p.

GIL, A. C. **Técnicas de pesquisa em economia e elaboração de monografias**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 221p.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA ESTATÍSTICA (IBGE). **Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo – IPCA e Índice Nacional de Preços ao Consumidor – INPC**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/precos/inpc_ipca/defaultinpc.shtm>. Acesso em: 23 fev. 2015.

PORTAL G1. **Excesso de oferta derruba o preço da erva mate no Rio Grande do Sul**. 04/02/2014. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/agronegocios/noticia/2014/02/excesso-de-oferta-derruba-o-preco-da-erva-mate-no-rio-grande-do-sul.html>>. Acesso em: fev. 2015.

_____. **Preço da carne dispara no país**. 31/10/2014. Disponível em: <<http://g1.globo.com/jornal-hoje/noticia/2014/10/preco-da-carne-dispara-no-pais.html>>. Acesso em: fev. 2015.

SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA (STJ). **Decisão – Ração para cães e gatos em embalagens de mais de 10kg paga 10% de IPI**. 10/10/2012. Disponível em: <http://stj.jus.br/portal_stj/publicacao/engine.wsp?tmp.area=398&tmp.texto=107278em>. Acesso em: fev. 2015.

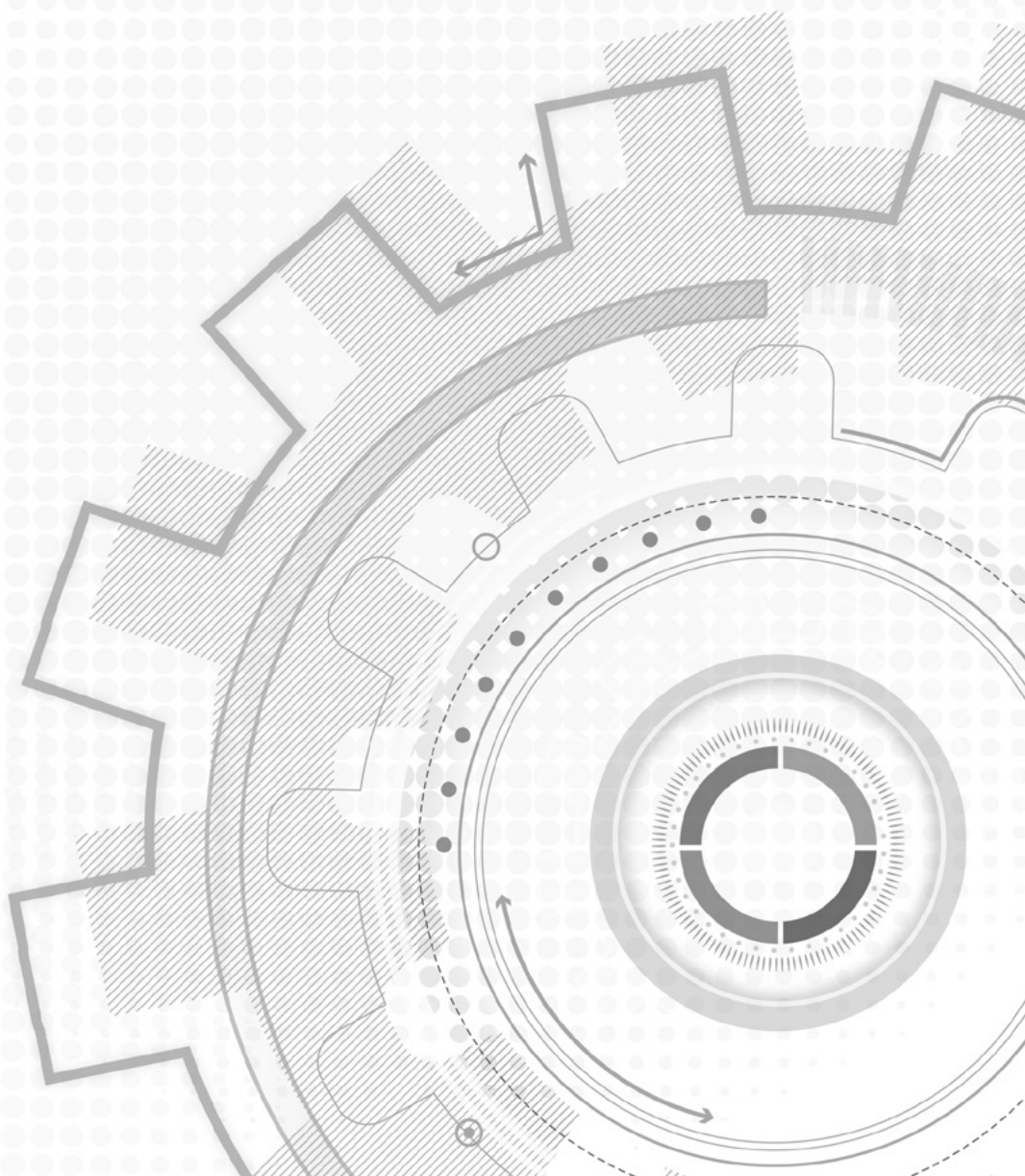
VASCONCELLOS, M. A. S. de. **Economia: micro e macro**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

RESUMO

O Índice do Custo de Vida de Santa Maria (ICVSM) é calculado desde 2006, tendo como base o mês de dezembro/2005. É formado por nove grupos (alimentação, transporte, habitação, saúde e cuidados pessoais, despesas pessoais, vestuário, artigos de residência, educação e comunicação) e mede o custo de vida para a população da cidade que recebe rendimentos entre um e oito salários-mínimos. Nesse contexto, neste estudo, objetivou-se analisar a evolução dos preços para o grupo Alimentação, entre janeiro de 2006 e junho de 2014, bem como identificar a contribuição desse grupo no cálculo do custo de vida na cidade de Santa Maria/RS. Serão utilizados os dados referentes aos preços disponíveis na base de dados do ICVSM. Os resultados encontrados indicam que o grupo Alimentação contribui de forma significativa para o cálculo do custo de vida (25,12%). Os cinco itens do grupo que tiveram as maiores oscilações de preços foram a rúcula, erva-mate, carne moída, manga e abacaxi.

Palavras-chave: Inflação. Despesa familiar. Santa Maria/RS.

TEMÁTICA 4: GESTÃO DE CONTROLADORIA



ANÁLISE DO ORÇAMENTO MATRICIAL APLICADO A RECEITAS E GASTOS

Camila Bolson

Luiz Henrique Figueira Marquezan

1 INTRODUÇÃO

Por meio do planejamento formal, o gestor pode projetar diferentes perspectivas dentre possíveis caminhos da organização e indicar estimativas dos resultados em certo período de tempo. Seu acompanhamento possibilita o monitoramento periódico do desempenho organizacional, comparando resultados reais com os planejados. Alinhado a isso, o planejamento orçamentário permite a antecipação da decisão, de forma a possibilitar à organização maior tempo para decidir e revisar suas escolhas, aperfeiçoando a qualidade do processo decisório.

Para isso, ao implementar e seguir um plano orçamentário, é necessário que a empresa adote mecanismos de controle que envolvam o acompanhamento efetivo da execução das atividades. Isso é essencial, pois nem sempre é possível seguir o planejado pelos gestores, uma vez que as condições mudam e a execução não é automática. Com isso o administrador deve não apenas diagnosticar, mas analisar e corrigir desvios, caso necessário.

Em organizações com necessidade de controle mais rígido, há emergência por um modelo de monitoramento constante e mais detalhado, para que assim se ajustem seus custos e despesas aos níveis de atividades, por incrementos ou reduções nas suas receitas. Uma forma, o controle matricial, oferece monitoramento de duplo controle, com acompanhamento horizontal das rubricas e vertical por área.

Uma das principais vantagens que uma organização pode auferir com o uso do controle matricial é o alto grau de especialização dos gestores envolvidos no processo, visto que o sistema estimula o desenvolvimento de novas técnicas de gestão nos diferentes setores da empresa, promove a autoanálise e uma visão crítica compartilhada. Os gerentes dos departamentos

terão uma visão ampla dos custos e despesas e poderão estudar maneiras de redução/otimização por meio de indicadores de desempenho que permitirão identificar e solucionar problemas. No controle de receitas, poderão ter uma larga visão sobre a composição das vendas por produtos, clientes, regiões, etc.

Espera-se que, havendo um controle aprimorado e ajustado ao modelo organizacional, ele contribuirá para melhores resultados para empresa, pois o gestor poderá acompanhar suas contas em diferentes níveis de agregação, analisando quais estão gerando divergências em relação ao orçamento. Tendo em vista a importância do planejamento e controle orçamentário para a redução de gastos e o aumento das receitas, neste estudo, objetiva-se analisar como os gestores aplicam o controle matricial em suas áreas específicas.

O estudo segue com uma revisão da literatura sobre o tema, a descrição das etapas do estudo da realidade em uma organização de grande porte, as principais evidências desta empresa, fechando com as principais conclusões sobre o controle matricial e a utilização dele em um caso real.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

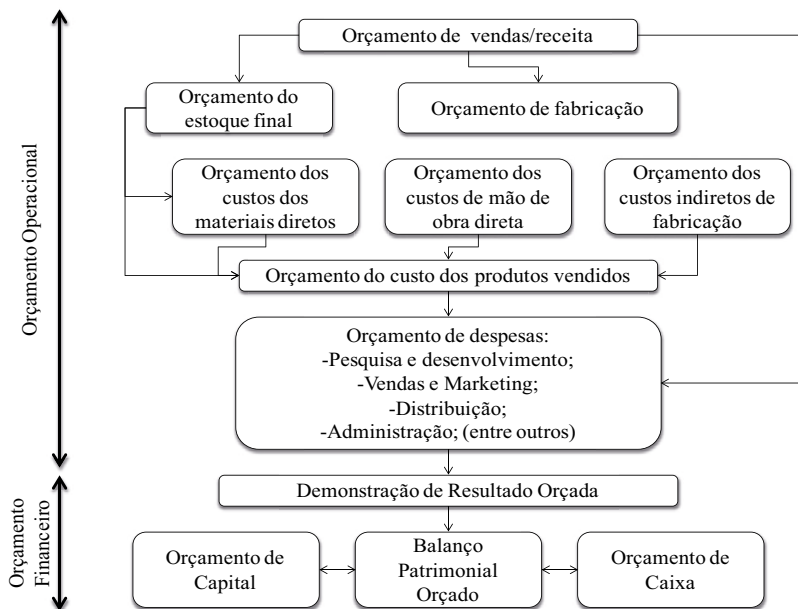
2.1 ORÇAMENTO EMPRESARIAL

O orçamento é um plano administrativo que abrange todas as fases das operações para um período futuro, sendo a expressão formal das políticas, planos, objetivos e metas estabelecidas pela alta administração (WELSCH, 1983). É um instrumento de planejamento e controle pelo qual as empresas buscam antecipar ações a serem executadas e os recursos a serem empregados, e tem como objetivo acompanhar o desempenho da empresa e assegurar que os desvios sejam analisados e controlados (PADOVEZE; TARANTO, 2009).

Diversos são os modelos de orçamento tratados na literatura, incluindo: estático; contínuo; perpétuo; base zero; flexível; por atividades. Cada um deles possui características diferentes, como a abrangência temporal, o uso de diferentes diretrizes históricas e do processo de planejamento, a forma de organização dos dados, dentre outras. A estrutura básica do orçamento é formada por orçamentos individuais (peças) de cada área da empresa, abrangendo tanto as decisões operacionais

quanto financeiras. Na figura 1, ilustram-se as peças que compõem o orçamento global, contendo uma estrutura ampla, adequada a empresas industriais.

Figura 1 – Exemplo de orçamento global.



Fonte: Adaptado de Horngren, Datar e Foster (2004, p. 170).

Conforme é ilustrado na figura 1, requer-se atuação de todas as áreas, aumentando a integração e o comprometimento dos funcionários, ao envolvê-los diretamente com os resultados planejados. Seu escopo envolve a “elaboração de planos detalhados e objetivos de lucro, previsões de despesas dentro da estrutura dos planos e políticas existentes” (LUNKES, 2008, p. 14).

2.2 ELABORAÇÃO ORÇAMENTÁRIA

A elaboração do orçamento envolve a organização como um todo. Cada área será responsável por alcançar determinadas metas, as quais deverão estar harmonizadas com as metas de toda a empresa, a fim de promover a congruência de objetivos. Para isso, devem-se considerar eventos passados, as expectativas de membros internos e externos à organização, perspectivas econômicas e políticas e as diretrizes dos processos de planejamento.

Para a elaboração do orçamento anual, os gestores das áreas deverão, primeiramente, preparar o quadro de premissas, pautadas na compilação dessas informações. As premissas envolvem variáveis externas (ex.: inflação, câmbio, tributações) e internas (ex.: limites de gastos, preços dos produtos, oscilações dos custos de materiais, energia, políticas para recursos humanos).

Um órgão é central nesse processo, a comissão orçamentária, responsável pela coordenação das informações e pela resolução das dúvidas dos gestores envolvidos (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 1997). Esse comitê tem papel central durante toda a elaboração das peças orçamentárias, podendo ser de caráter permanente ou temporário (PADOVEZE; TARANTO, 2009), de forma a primar pela excelência do plano e o alinhamento dos objetivos e metas.

2.3 EXECUÇÃO E CONTROLE ORÇAMENTÁRIO

A execução é a etapa do processo orçamentário em que as áreas irão por em prática o que foi planejado pela empresa. Nela, os gastos são apontados em sistemas de controle, através de lançamentos por grupos de contas identificados pela empresa. Welsch (1983) destaca que o processo orçamentário exige da empresa um sistema de informação, capaz de compilar dados históricos e planejados, confrontando-os, permitindo o controle orçamentário.

O controle orçamentário significa “a utilização de orçamentos e relatórios [...], tendo em vista coordenar, controlar e avaliar as operações da empresa, de acordo com objetivos estabelecidos antecipadamente pela sua administração” (PASSARELLI; BONFIM, 2003, p. 13). Neste processo, o gestor deve identificar suas metas, os resultados alcançados e as variações numéricas entre eles. Precisa entender as causas das variações e decidir ações que ajustem as metas

no futuro, ou manter as originais e ajustar a execução (FREZATTI, 2007). Assim, o controle se torna peça fundamental para o alcance dos objetivos da organização, pois é um mecanismo que os gestores possuem para a correção dos rumos organizacionais em direção ao planejado.

2.4 CONTROLE MATRICIAL

O orçamento matricial auxilia os gestores por meio de sistemática eficaz de acompanhamento e controle de receitas e gastos. Diferencia-se de outros modelos por oferecer um monitoramento periódico, de forma minuciosa e delineada, em sistema de duplo controle, com responsáveis por rubricas e responsáveis por áreas. Ele pode ser definido de acordo com as metas de cada gestor, de forma que varia com o desempenho de cada gerência (PADOVEZE; TARANTO, 2009), conjuga especialistas por natureza das receitas e gastos, bem como especialistas em cada área da empresa.

O controle matricial é utilizado nas empresas como uma técnica que ajuda as organizações a gerenciarem diariamente seus gastos e receitas. De acordo com Padoveze (2005, p. 136),

no conceito matricial (linhas e colunas), a empresa pode delegar a responsabilidade pelo total de gastos da empresa, de um determinado tipo de gasto, para um gestor responsável (gestor de linha), ao mesmo tempo que os responsáveis pelos centros de custos (gestor de colunas) continuam com a responsabilidade orçamentária pela parcela que afeta o seu setor.

Dessa forma, os resultados das contas contábeis podem ser administrados simultaneamente pelos gestores de linhas e de colunas, conforme demonstrado na tabela 1, que ilustra a estrutura matricial dos gastos.

Tabela 1 – Gerenciamento matricial das despesas.

| Despesas | Gestores de Coluna | | | Total |
|---------------------|--------------------|---------|---------|-------|
| | Depto 1 | Depto 2 | Depto n | |
| Salários e encargos | 1.000 | 2.000 | 3.000 | 6.000 |
| Materiais indiretos | | | | |
| Manutenção | 1.000 | 2.000 | 3.000 | 6.000 |
| Expediente | 1.000 | 2.000 | 3.000 | 6.000 |
| Despesas Gerais | | | | |
| Energia elétrica | 1.000 | 2.000 | 3.000 | 6.000 |
| Viagens | 1.000 | 2.000 | 3.000 | 6.000 |
| Serviço de limpeza | 1.000 | 2.000 | 3.000 | 6.000 |

Fonte: Adaptado de Padoveze e Taranto (2009, p. 65).

O gestor de coluna é o responsável por todas as contas contábeis relacionadas no plano de contas em seu departamento específico, e assim é também chamado de gestor de entidade. Por exemplo, o gestor comercial terá responsabilidade pelos gastos com pessoal, combustíveis, comunicação, viagens, dentre outros, no limite do seu setor.

O gestor de linha possui responsabilidade sobre uma única conta (ou grupo de contas com natureza semelhante, por isso é também chamado de gestor de pacotes) que será designada pela empresa, e deverá controlá-la em todos os departamentos. Nesse papel, atuará no controle conjunto dos valores realizados e na distribuição das verbas orçamentárias entre as áreas, bem como poderá ter um panorama geral das distorções, identificando casos isolados ou comportamentos relacionados à natureza da receita ou do gasto. Ambos deverão responder pelas contas contábeis sob suas responsabilidades à direção da empresa, sendo também responsáveis pela elaboração do orçamento, com o auxílio da comissão orçamentária (PADOVEZE; TARANTO, 2009).

3 METODOLOGIA

Nesse estudo, é apresentado um estudo de caso, com abordagem qualitativa e descritiva. Apresenta-se uma análise dos processos que envolvem o planejamento orçamentário e o controle matricial em uma indústria de bebidas, com foco na atuação dos gestores no controle de receitas e despesas.

As evidências que suportam tais análises foram coletadas no segundo semestre de 2013, nos documentos da empresa e por entrevistas semiestruturadas com gestores de linha e coluna que participam da elaboração e do controle orçamentário. Após entrevista inicial com o Gerente de Controladoria (GC), líder do comitê orçamentário permanente, este indicou os seguintes gestores a serem entrevistados: Gerente de Marketing (GM); Gerente de Suprimentos (GS); Gerente de Tecnologia da Informação (GTI); Gestor da conta de Combustíveis e Lubrificantes (GCL).

Os documentos analisados foram: Planilha de Execução Orçamentária (PEO), em que os valores orçados e realizados nas contas de gastos são acompanhados e controlados; *Software* de Informações Gerenciais (SIG), no qual se encontram os controles analíticos de receitas e sintéticos de gastos; Relatório de Movimentações Orçamentárias (RMO), em que é possível identificar alterações orçamentárias (transferências e suplementações).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa estudada atua há vários anos no ramo de bebidas, com ampla diversidade de produtos de 9 categorias diferentes. Com faturamento anual acima de 500 milhões de reais, uma unidade fabril e outras unidades de distribuição, possui estrutura organizacional composta por 5 diretores e 14 gerentes, com coordenadores de departamentos subordinados a eles.

Utiliza o planejamento estratégico há vários anos e o orçamento como ferramenta de gestão desde 1991. No entanto, o modelo matricial passou a ser inserido no sistema orçamentário a partir de 2006, para receitas e despesas, conforme descrições a seguir.

4.2 PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO ANUAL

Segundo o Gerente de Controladoria (GC), primeiramente a empresa realiza, em média a cada 5 anos, seu planejamento estratégico em que são estabelecidos os objetivos e o plano de negócios em longo prazo. As premissas, nele definidas, servirão de base para os orçamentos anuais.

No planejamento orçamentário, são definidas metas e formas para redução dos gastos e incremento das receitas, de modo a resultar em uma série de indicadores de desempenho com seus objetivos. É realizada a análise da situação atual, econômica e social, políticas, e outros parâmetros que advêm do planejamento estratégico, considerando análise mercadológica, histórico da empresa em seus principais índices.

4.2.1 PROJEÇÃO DOS CUSTOS E DESPESAS

No que se refere a custos e despesas, o responsável pela elaboração são os gerentes de cada setor, junto dos coordenadores subordinados a ele. Mesmo com a atuação colaborativa, os gerentes são os responsáveis e respondem pelo orçamento proposto e aprovado. Segundo o GC, as contas sem controle matricial são analisadas, propostas e apresentadas, com exclusiva responsabilidade do gestor de cada setor.

No entanto, para a elaboração orçamentária das contas em que existem gestores de contas (linha), esses têm uma autonomia para sugerir a verba de cada setor. Porém, o gestor de cada setor (coluna) deve revisar, questionar e informar algo que talvez o gestor de linha não tenha percebido. Portanto, o controle matricial inicia na elaboração do orçamento.

A empresa possui gestores de linha para contas consideradas financeiramente relevantes e/ou contas que necessitam de um maior controle operacional. Como exemplo, a conta de Uniformes e EPI's (equipamentos de proteção individual) não apresenta custos elevados, todavia exige um gestor específico que elabore as previsões em todos os departamentos e monitore o consumo, pela entrega dos materiais aos funcionários. Da mesma forma, a conta Manutenção de Geladeiras representa 0,5% dos gastos totais, mas sua gestão é centralizada, devido à necessidade de manutenção dos equipamentos

da empresa que se encontram sob posse dos clientes, em regime de comodato, com alto impacto no resultado pelas receitas geradas.

Para ambos os casos, a área de Controladoria é responsável por disponibilizar as informações necessárias para que os gestores elaborem o orçamento. Também atua na compilação dos dados orçados, comparações com períodos anteriores e faz as primeiras sugestões de alterações nas projeções.

4.2.2 PROJEÇÃO DAS RECEITAS

De acordo com o GM, a elaboração do orçamento das receitas é efetuada pela área de marketing, em conjunto com os gestores das linhas de produto, com participação parcial da área comercial da empresa. Assim, o modelo matricial não é plenamente utilizado para a elaboração do orçamento de vendas.

As previsões de quantidades variam de acordo com os meses do ano, em meses de altas temperaturas são estabelecidas metas maiores que nos meses mais frios, pelo tipo de produto vendido. Os preços são elaborados acompanhando uma estrutura de informações da cadeia de valor, incluindo o preço praticado pela empresa a seus clientes e o preço dos clientes para o consumidor final, comparado com o preço da concorrência. Nesse ponto, o Diretor Comercial atua, analisando os preços dos produtos nas áreas em que atua, configurando o modelo matricial.

As metas de quantidades e preços são definidas por produto, segmento de cliente e região de atendimento. Uma combinação das duas últimas corresponde às 5 áreas de atuação comercial da empresa, com um gerente responsável para cada uma delas. Nesse ponto, estabelece-se a matriz, na qual serão realizados os controles das receitas, por Segmento de Produto e Gerente Comercial, conforme a tabela 2.

Tabela 2 – Matriz das receitas.

| | | Gestores de Linha (Comercial) | | | | | |
|----------------------------------|---------------|----------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | | RECEITAS | Área 1 | Área 2 | Área 3 | Área 4 | Área 5 |
| Gestores de Linha (Marketing) | Refrigerantes | | | | | | |
| | Sucos | | | | | | |
| | Chás | | | | | | |
| | Energéticos | | | | | | |
| | Cervejas | | | | | | |
| | | | | | | | |

4.3 CONTROLE ORÇAMENTÁRIO MATRICIAL

Elaborado o orçamento e definidas as metas da empresa para o ano, inicia-se a etapa de execução orçamentária. Ela ocorre basicamente por meio da execução dos planos estabelecidos para se alcançar as metas propostas, e do controle dos gastos e receitas realizadas. O mecanismo de controle orçamentário averigua o cumprimento dos padrões e possibilita aos gestores que monitorem suas verbas, permitindo identificação de desvio e correção dos rumos. Parte dele, por ser matricial, ocorre de forma cruzada, tendo duas pessoas a controlar gastos e receitas, os gestores de linha e coluna.

4.3.1 CONTROLE DE CUSTOS E DESPESAS

Segundo informações do GC, as despesas realizadas são acompanhadas por gestores de setores (coluna) e gestores de conta (linha). O objetivo do gestor do setor é, em linhas gerais, reduzir e/ou melhorar a gestão dos gastos no centro de custo sob sua responsabilidade. Ele analisa as contas uma a uma e verifica eventuais distorções em relação ao orçamento, sendo que irá responder sobre o todo à direção da empresa. Já o objetivo do gestor de conta é tomar ações de abrangência corporativa, visando otimizar o valor orçado à empresa, como o gasto com uma única despesa em todos os departamentos.

O acompanhamento é feito pela PEO. Por ela, os gestores sabem quanto já consumiram de suas verbas e qual a distância até o limite orçado. Os dados são extraídos do sistema de gestão da empresa por um relatório sobre o qual o analista de orçamento atualiza a planilha e disponibiliza aos gestores. Segundo o GC, uma planilha eletrônica apresenta flexibilidade para criar visualizações e agrupamentos dos dados, até o nível mais analítico, do lançamento contábil.

O sistema de gestão da empresa apresenta uma ferramenta importante para o controle de despesas, um módulo dedicado à execução orçamentária. Por ele, solicitações de compra e lançamentos de despesas são bloqueados quando não há verba disponível para uma determinada conta em um setor. Tal mecanismo reforça a necessidade de análise das despesas e a colaboração entre os gestores de linha e coluna. Para prosseguir com uma aquisição, há necessidade de transferência ou suplementação de verbas.

Essa ferramenta é utilizada pela empresa para gastos fixos. Para variáveis, a empresa optou por não aplicar tal medida, devido à sua natureza, por oscilar conforme os níveis de produção e receita. Por exemplo, as premiações pagas aos vendedores irão acompanhar o nível de receita, e vendas acima do orçado resultam em premiações também acima da verba original.

Como forma de controlar as suplementações e transferências, o comitê de orçamento acompanha, pelo RMO, quais as contas e setores sofreram alterações e quais os gestores que as realizaram. Ressalva-se que as transferências e suplementações não refletem no orçamento global da empresa, ou seja, uma verba suplementada não corresponde alteração na meta anual da rubrica ou do setor, servindo exclusivamente como mecanismo de gestão durante a execução orçamentária, a fim de permitir flexibilidade ao gestor e alertando-o quanto ao nível de gastos já comprometido.

Trimestralmente são realizadas reuniões com os gestores, diretores e o presidente da empresa, para que possa ser analisado o desempenho nas diversas metas. Quanto aos gastos, são analisadas as verbas relevantes, que tenham significativas distorções de valores. O GC afirma que o método de controle matricial proporciona à empresa um resultado satisfatório, visto que ela apresentou uma economia de 7 milhões de reais na redução de custos e despesas fixas em 2012, e, no ano de 2013, já apresentava uma economia de 3 milhões de reais, dentro do orçamento de gastos, de R\$27 milhões.

a) Visão dos Gestores de linha

Existem seis gestores de linha para gastos, responsáveis pelo total de uma ou mais rubricas, em todos os centros de custos. As contas relacionadas no quadro 1 são controladas em conjunto por gestores de linha e coluna.

Quadro 1 – Relação de gestores de linha para gastos.

| Gestor | Contas |
|-----------------------------|--|
| de Tecnologia da Informação | Telefonia; Manutenção de <i>Software</i> |
| de Frota | Combustíveis e Lubrificantes; Manutenção de Veículos |
| de Segurança | Uniformes e EPI's |
| de Manutenção | Manutenção de Máquinas e Equipamentos; Manutenção de Prédios |
| de Assistência ao Mercado | Manutenção de Geladeiras e Chopeiras |
| de Recursos Humanos | Treinamentos |

Na PEO, disponibilizada pela Controladoria, o gestor de linha consegue acompanhar valores orçados, realizados e a variação entre eles, sendo positiva caso os gastos não ultrapassem o orçamento e negativa quando do contrário. O gestor de linha monitora a conta em todos os setores, basta selecionar a conta sob sua responsabilidade, tal como na figura 2.

Figura 2 – Exemplo da visão gestores de linha – PEO.

| Seleção | |
|----------------|------------------------------|
| Cidade | (Tudo) |
| C. Contábil | (Tudo) |
| Coordenador | (Tudo) |
| Responsável | (Tudo) |
| Diretor | (Tudo) |
| Área | (Tudo) |
| Fixo/Variável | (Tudo) |
| Tipo | (Tudo) |
| Execução | (Tudo) |
| Origem | (Vários itens) |
| Conta Contábil | Combustíveis e Lubrificantes |

| Centro de Custos | Orçado | Realizado | Variação |
|--------------------------|---------------|------------------|-----------------|
| Adm Industrial | R\$ | R\$ | R\$ |
| Adm Logística | R\$ | R\$ | R\$ |
| Adm Vendas | R\$ | R\$ | R\$ |
| ATM & ATV | R\$ | R\$ | R\$ |
| Auto Serviço Passo Fundo | R\$ | R\$ | R\$ |
| Auto Serviço Santa Maria | R\$ | R\$ | R\$ |
| Controladoria | R\$ | R\$ | R\$ |
| Controle de Qualidade | R\$ | R\$ | R\$ |
| Direção | R\$ | R\$ | R\$ |

Na ferramenta de execução orçamentária, nos casos de bloqueios de gastos, o gestor de linha possui autonomia para transferir verbas, porém o gestor de coluna tem liberdade para intervir. Por exemplo, no caso da conta de Combustíveis e Lubrificantes, segundo o gestor responsável (GCL), a análise depende do valor do gasto acima do orçado. Em casos de valores pequenos, ele transfere verba de um setor com sobra no total acumulado até o período; para valores altos, a decisão é conjunta entre gestores de linha e de coluna.

Em casos de recorrentes bloqueios orçamentários, o gestor da conta irá verificar com os gestores dos centros de custo as medidas para identificar os motivos. Pode, inclusive, suplementar verbas, ou seja, destinar valores orçados adicionais ao original. Especialmente em casos relacionados a mudanças nas operações da empresa e erros orçamentários (valores incorretos ou não previstos). Porém, segundo o GCL, na maioria dos casos, os valores são transferidos entre contas ou setores, pois os casos de suplementações precisam ser justificados à direção da empresa.

b) Visão dos Gestores de coluna

Os gestores de coluna são os responsáveis pelos setores e todas as contas do seu centro de custos. Os gastos são controlados semanalmente, também utilizando as informações da PEO. Por ela, ao selecionar seu departamento, além de verificar os gastos efetivos e orçados, eles identificam os lançamentos contábeis, e analisam se registros foram alocados corretamente. Na figura 3, ilustra-se a forma como este gestor utiliza a PEO.

Figura 3 – Exemplo da visão gestores de coluna – PEO.

| Seleção | |
|-----------------|-------------|
| Cidade | (Tudo) |
| C. Contábil | (Tudo) |
| Coordenador | (Tudo) |
| Responsável | (Tudo) |
| Diretor | (Tudo) |
| Área | (Tudo) |
| Fixo/Variável | (Tudo) |
| Centro de Custo | Suprimentos |

| Gastos | | | | |
|--------------------|-----------------------|--------|-----------|----------|
| Estrutura | Conta Contábil | Orçado | Realizado | Variação |
| Gastos com pessoal | 13º Salário | R\$ | R\$ | R\$ |
| | Acidentes de Trabalho | R\$ | R\$ | R\$ |
| | Assistência Médica | R\$ | R\$ | R\$ |
| | Assistência Social | R\$ | R\$ | R\$ |
| | Encargos | R\$ | R\$ | R\$ |
| | Férias | R\$ | R\$ | R\$ |
| | Formação Profissional | R\$ | R\$ | R\$ |
| | Horas Extras | R\$ | R\$ | R\$ |
| | PPR | R\$ | R\$ | R\$ |
| | Refeitório/Pat | R\$ | R\$ | R\$ |
| Salários | R\$ | R\$ | R\$ | |

Em relação à ferramenta de execução orçamentária, em casos de bloqueios de aquisições, segundo o GS, o primeiro passo é entender o motivo do gasto, e se está alocado na conta e setor correto. O próximo passo é entender se haverá uma nova ocorrência do mesmo gasto e se as verbas precisam ser alteradas, projetando possíveis impactos até o final do ano.

Segundo o GTI, não existe um tratamento padrão para todos os casos, cada caso deve ser analisado individualmente. Ressalta a importância de analisar se a verba foi mal orçada ou se o gasto simplesmente não foi orçado.

Além das possibilidades de transferência de verbas entre contas do seu próprio setor para gastos antecipados ao orçamento, a ferramenta possibilita a antecipação da verba, de um mês futuro para o período em que o gasto está ocorrendo, respeitando a mesma conta e departamento.

4.3.2 CONTROLE DE RECEITAS

No caso das receitas, o controle é realizado por uma ferramenta específica, que permite trabalhar com uma grande quantidade de dados. Trata-se de um *software* em que os registros estão no nível mais analítico, por item vendido em cada nota fiscal. A ferramenta consolida e compara as informações previstas e realizadas de quantidades e preços de cada produto, assim como informações de rentabilidade, receita bruta, impostos, receita líquida, dentre outras, efetivamente realizadas e suas metas orçamentárias. Na entrevista como GM, foi identificado que o acompanhamento das receitas é realizado diariamente, verificando o desempenho de cada Gerente Comercial e de cada produto, ou seja, em um modelo matricial.

a) Visão dos Gestores de linha

Os gestores de linha das receitas são os responsáveis por produtos em todas as regiões de vendas. Conforme descreve o GM, os dois gestores de linha elaboram as metas de vendas dos produtos sob sua responsabilidade e as controlam, respondendo pelo desempenho orçado.

O controle diário das metas por produto é acompanhado pelos gestores de linha e coluna em conjunto, sendo esses da área comercial que respondem pelas cinco áreas de atuação da empresa. É de responsabilidade dos gestores de linha verificar o desempenho dos gestores de coluna e, junto a ele, buscar alternativas em casos de desempenho abaixo das metas, tanto para ações de curto e médio prazos, como atos imediatos.

A estrutura visual que o gestor de linha utiliza, ilustrada na figura 4, é disponibilizada pela ferramenta SIG. Por ela os gestores de linha conseguem acompanhar o desempenho das vendas por produto e cliente e seus agrupamentos, por região da empresa, responsáveis pelas vendas, estabelecimento de vendas, cidade do cliente, dentre outras. O exemplo aborda a visão do gestor de linha responsável pela categoria “refrigerantes”, analisando a quantidade vendida, comparando-a ao orçamento e às vendas do ano anterior, nas cinco áreas em que a empresa atua.

Figura 4 – Visão gestores de linha – SIG.

| | | | | |
|----------------------------------|--|------------------|------------------|---------------------|
| Área de Filtros | Comparativo 10/2013 vs. AA | | | |
| | 5 Rota Coleções | | | |
| | CUBO: Vendas | | | |
| | Caminho: Categoria[Produto]: REFRIGERANTE | | | |
| | Por: Rota[Cliente] | | | |
| Área de Visualização dos Valores | | Volume | Volume | Volume |
| | | Ano Atual | Orçamento | Ano Anterior |
| | Área 1 | R\$ | R\$ | R\$ |
| | Área 2 | R\$ | R\$ | R\$ |
| | Área 3 | R\$ | R\$ | R\$ |
| | Área 4 | R\$ | R\$ | R\$ |
| | Totais | R\$ | R\$ | R\$ |

O GM destacou que são realizadas análises de quantidades de produtos por cliente, para que assim consigam verificar quais clientes estão comprando abaixo do previsto, a fim de entender o motivo da queda e definir alternativas. Esses casos são analisados separadamente, considerando o cliente e a região onde ele atua. Ainda, o gestor de linha também é responsável pela divulgação dos produtos de sua responsabilidade e, junto à área comercial, estabelece ações a serem executadas diretamente nos estabelecimentos dos clientes.

b) Visão dos Gestores de coluna

Nas receitas, os gestores de colunas são os responsáveis por uma área, composta da região geográfica e do segmento de cliente. A empresa possui cinco gestores, um por área de atuação.

Pelas informações do GM, a responsabilidade desses gestores é atingir as metas estabelecidas pela área de marketing para sua área e efetuar o controle diário, verificando as vendas por produto e cliente na sua região de atendimento. Na figura 5, ilustra-se a visão do gestor de coluna quando faz o gerenciamento do desempenho pelo SIG.

Por meio do SIG, os gestores de coluna conseguem acompanhar se as metas estão sendo cumpridas, selecionando a área em que atuam. Eles têm a visão de todos os produtos e conseguem acompanhar os dados das vendas realizadas no ano atual e anterior, junto à meta orçamentária.

Figura 5 – Visão gestores de coluna – SIG.

| | | | | |
|----------------------------------|-------------------------------------|------------------|------------------|---------------------|
| Área de Filtros | Comparativo 10/2013 vs. AA | | | |
| | Total Categoria: 4 | | | |
| | CUBO: Vendas | | | |
| | Caminho: Rota Cliente: ÁREA1 | | | |
| | Por: Categoria Produto] | | | |
| Área de Visualização dos Valores | | Volume | Volume | Volume |
| | | Ano Atual | Orçamento | Ano Anterior |
| | Refrigerante | R\$ | R\$ | R\$ |
| | Cerveja | R\$ | R\$ | R\$ |
| | Sucos | R\$ | R\$ | R\$ |
| | Água mineral | R\$ | R\$ | R\$ |

É de responsabilidade dos gestores de coluna coordenar uma equipe de vendedores e promotores de venda. É pelos vendedores que eles buscam atingir as metas estabelecidas, sendo que cada vendedor fica responsável por atender determinados clientes e recebe suas metas mensais e diárias originadas no orçamento. Já os promotores de venda auxiliam os

gestores de linha e coluna na divulgação dos produtos nos estabelecimentos comerciais.

4.4 COMPARATIVO DO MODELO MATRICIAL

No conceito matricial, a construção visual utilizada para o controle é estruturada de forma que na sua visualização vertical têm-se os departamentos e na horizontal a visualização das contas contábeis, sendo que o controle é efetuado de forma cruzada tendo dois gestores a controlar os gastos, os gestores de linha e coluna (PADOVEZE; TARANTO, 2009).

No estudo de caso realizado, pode-se perceber que mesmo o controle sendo matricial, ele não está estruturado de forma matricial conforme explicitado na literatura. Isso pode ser analisado quando comparada a figura 2, retirada de Padoveze e Taranto (2009), com as figuras 4, 5, 6 e 7.

Verificou-se que, pelo controle matricial das despesas, acompanhado na PEO, os gestores envolvidos possuem uma maior flexibilidade para criar diversas visualizações, como: acompanhar o orçado versus realizado com vários meses em uma mesma tela; selecionar por cidade, conta contábil, coordenador, diretor, área, dentre outras opções. Ainda é possível verificar a composição do valor de conta contábil por seus registros individuais, sendo uma fonte de consulta completa.

Quanto às receitas, a ferramenta SIG oferece ainda um comparativo com o ano anterior, para uma análise de desempenho em relação a volumes vendidos, e seu nível de detalhamento é bastante analítico, bem como permite uma grande diversidade de visualizações. Por exemplo, um gestor de linha poderá analisar o desempenho de seus produtos na área de um gestor de coluna, detalhando por cidade dos clientes que esse atua.

5 CONCLUSÃO

O planejamento orçamentário é um mecanismo que possibilita aos gestores projetar uma visão futura do andamento da empresa, indicando uma estimativa dos resultados em certo período de tempo. Tão importante quanto é o controle da sua execução, que permite o monitoramento do desempenho.

O controle permite que desvios sejam conhecidos e, caso necessário, sejam reparados, prevenindo novas incidências. Um importante aliado é o controle matricial, que oferece um controle de forma clara, com duplo acompanhamento, horizontal por rubricas e vertical por áreas.

Neste estudo, demonstrou-se, em um modelo matricial, a construção orçamentária e seu controle decorrente, por um estudo de caso. A empresa utiliza o modelo matricial para contas que considera financeiramente relevantes ou que julgue ser necessário manter controles operacionais mais rígidos. Nelas, verificou-se que há maior interação entre gestores de linha e de coluna, pelo compartilhamento das projeções, acompanhamento da execução e das decisões sobre correções de rumo em relação ao plano orçamentário original.

As ferramentas da empresa para o controle da execução envolvem: (a) um sistema de controle prévio de gastos, que monitora e bloqueia gastos antes que ocorram efetivamente; (b) uma planilha para controle dos gastos; (c) um sistema de informações gerenciais para acompanhamento das receitas. Em todas há acompanhamento dos gestores responsáveis pelas verbas e do comitê orçamentário, situado no setor de Controladoria da empresa.

Pelas ferramentas analisadas, conclui-se que elas apresentam maior flexibilidade de construir visualizações diferentes para o modelo matricial, inclusive com vários meses em uma mesma tela no caso dos gastos, comparando-os a valores orçados e realizados em outros períodos. Já no caso das receitas, os gestores possuem uma forma prática de comparar os volumes do mês orçado versus realizado, e do ano anterior, conseguindo verificar seu desempenho em relação ao passado e aos objetivos originais.

REFERÊNCIAS

FIGUEIREDO, S.; CAGGIANO, P. **Controladoria**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 1997.

FREZATTI, Fábio. **Orçamento empresarial**: planejamento e controle gerencial. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

HORNGREN, C. T.; DATAR, S.; FOSTER, G. **Contabilidade de custos**: uma abordagem gerencial. v. 1, 11. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

LUNKES, Rogério João. **Manual de orçamento**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

PADOVEZE, C. L. **Planejamento Orçamentário**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

PADOVEZE, C. L.; TARANTO, F. C. **Orçamento empresarial**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2009.

PASSARELLI, J.; BOMFIM, E. de A. **Orçamento Empresarial**: como elaborar e analisar. São Paulo: IOB, 2003.

WELSCH, G. A. **Orçamento empresarial**: planejamento e controle do lucro. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1983.

RESUMO

No presente estudo, analisou-se o controle orçamentário matricial por meio de um estudo aplicado em uma empresa de grande porte. As evidências foram coletadas no segundo semestre de 2013, em documentos e entrevistas com gestores que efetuam o controle matricial, de linha e coluna. Os resultados indicam que a empresa elabora o planejamento estratégico e o plano de negócios antes da preparação do orçamento anual, no qual são definidas metas e formas para redução de gastos, bem como os indicadores de desempenho para as receitas. Tal como o modelo matricial esperado, o controle de gastos é executado de forma cruzada, tendo duas pessoas a controlar o desempenho de cada verba, os gestores de linha e coluna. Destaca-se, ainda, a larga utilização desse tipo de controle para receitas, havendo gestores responsáveis por áreas de atuação e outros que respondem pelas vendas totais das linhas de produto. Esse controle é utilizado pela empresa desde 2006, e, segundo os entrevistados, tem provocado diminuição dos gastos nas áreas, e a análise diária das receitas tem possibilitado aos gerentes atingir suas metas, de forma a gerar para a empresa um melhor desempenho diante dos objetivos.

Palavras-chave: Orçamento empresarial. Planejamento. Controle matricial.

ALINHAMENTO DAS FERRAMENTAS GERENCIAIS: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO MODELO *BALANCED SCORECARD* (BSC) E ORÇAMENTO

Paola Richter Londero

Daniele Dias de Oliveira Bertagnolli

Luiz Henrique Figueira Marquezan

1 INTRODUÇÃO

A abertura da economia brasileira, na década de 90, deu origem a um novo cenário empresarial, mais competitivo e imperativo, eliminando do mercado as empresas que não se adaptaram a essa competição. Esse processo possui relação com aumento dos custos de agência, originados dos custos de monitoramento, concessão de garantia e perda residual, que de acordo com Milgrom e Roberts (1992) são elevados pela intensificação da necessidade de monitoramento e incentivo nas organizações, tendo em vista a separação de propriedade e controle.

O novo modelo econômico levou as organizações a pulverizarem a sua propriedade, como forma de buscar incentivos financeiros e expandir seu alcance. Com isso, houve a separação da propriedade e controle, e a necessidade de aprimoramento dos mecanismos de monitoramento e incentivo, visando minimizar a possível desapropriação da riqueza, ou utilidade, do(s) principal(is) (JENSEN; MECKLING, 1976). Porém, essa necessidade de transparências das informações não se restringe aos acionistas, mas abrange a todos os agentes econômicos que interagem com a organização.

A utilização da contabilidade para fins gerenciais foi uma das formas encontradas para reduzir tais custos, aumentando a transparência das informações, uma vez que, segundo Horngren, Foster e Datar (2000), a contabilidade gerencial possui mecanismos capazes de mensurar e reportar as informações financeiras e não financeiras como forma de auxiliar seus usuários para tomada de decisão e alcance dos objetivos organizacionais.

Um dos principais controles financeiros utilizados pelas empresas é o orçamento, que consiste na previsão de receitas, custos, despesas, resultados e investimentos que a organização irá atingir em determinado período de tempo. O orçamento é um instrumento de formalização que representa a quantificação das metas e objetivos da empresa, através de modelos contábeis prospectivos. Merchant (1985) expõe que o orçamento também consiste em uma forma de monitoramento do desempenho, ou resultado, gerado pelo agente, podendo levar a redução dos custos de agência e com isso dos custos de transação.

Outra ferramenta estratégica popularmente utilizada no âmbito não financeiro para o controle da organização é o planejamento estratégico (PE), que consiste em uma metodologia administrativa que permite à organização estabelecer uma direção a ser seguida para o alcance de seu objetivo (OLIVEIRA, 2007). Dentre os modelos existentes, o *balanced scorecard* foi mais rapidamente difundido nas organizações, por sua praticidade de implementação, ganhando espaço na contabilidade gerencial.

Com horizonte de longo prazo, o PE é uma das principais bases para o orçamento anual, de curto prazo. Logo, para que a redução dos custos de agência e a redução da assimetria de informação entre os agentes sejam plausíveis de serem alcançadas, é necessário que haja a interação das ferramentas propostas pela contabilidade gerencial, promovendo o alinhamento entre premissas, objetivos e resultados. Caso contrário, o aumento de mecanismos de controles independentes, que não sejam explorados ao nível máximo de eficiência, pode ocasionar o aumento desenfreado dos custos de monitoramento, levando a eliminação da organização do mercado.

Sendo assim, na presente pesquisa, procura-se analisar o alinhamento das principais ferramentas de controle gerencial financeira e não financeira, o orçamento, e planejamento estratégico, modelo *balanced scorecard*. Para atender a esse objetivo, no presente trabalho, apresenta-se, além da introdução, uma discussão teórica, em seguida, o método de investigação empregado, os resultados da pesquisa realizada e, por fim, as considerações finais do estudo.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 MONITORAMENTO E INCENTIVOS

Segundo Bialoskorski Neto, Barroso e Rezende (2012), a separação de controle e propriedade, assimetria de informação entre os diferentes agentes organizacionais, racionalidade limitada e oportunismo do agente são problemas relacionados a incentivos e monitoramento. A presença de tais elementos no ambiente organizacional dificulta a geração de resultados positivos e, consequentemente, a permanência da organização no mercado. Santos et al. (2012) expõem que a solução pode estar nos sistemas de contabilidade financeira e gerencial que alimentam com informações os mecanismos de controle corporativos. Nesse sentido, contabilidade surge para contribuir com os mecanismos de governança, reduzindo os custos vinculados, conflitos de agência, que são originados da delegação de controle do proprietário da organização para outro agente econômico.

Adicionalmente, Bialoskorski Neto, Barroso e Rezende (2012, p. 80) expõem que “os sistemas de gerenciamento de informações são fundamentais para reduzir os custos de agência e a assimetria de informação”, ou seja, a utilização de tais sistemas de informações podem também diminuir a assimetria de informação existente entre os diferentes agentes econômicos que interagem com a organização, sejam eles externos ou até mesmo internos dispostos em diferentes níveis organizacionais.

Scott (2009) aponta que a contabilidade é vista como um mecanismo capaz de reduzir a assimetria de informação existente entre as partes, e com isso reduzir possíveis custos de atrelados à assimetria de informação existente. A divulgação das informações provenientes da contabilidade permite que seus usuários sejam informados do que ocorre dentro da firma, sendo capaz de auxiliar no processo de tomada de decisão, seja ela interna ou externa, e minimizando a possibilidade de oportunismo.

Sendo assim, a contabilidade não deve ser vista como um mero artefato de cálculos, mas sim um mecanismo capaz de mudar as crenças dos seus usuários a partir da diminuição da assimetria de informação existente. A contabilidade possibilita que a informação privilegiada se torne de conhecimento público, e quanto maior o *disclosure* da informação contábil menor tende a ser a assimetria informacional existente.

2.2 CONTABILIDADE GERENCIAL

A contabilidade gerencial, uma das áreas de conhecimento da contabilidade, é, segundo Ludícibus (1998), uma área que abrange várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na contabilidade financeira, contabilidade de custos, análise financeira, contabilidade estratégica, entre outras, é área que reúne as principais ferramentas para o suporte a tomada de decisão das empresas.

Esse ramo da contabilidade ainda pode ser compreendido como um processo de identificação, mensuração, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação de informações financeiras utilizadas pela administração para planejamento, avaliação e controle dos processos existentes na empresa (PADOVEZE, 2008). Assim, a contabilidade gerencial é um excelente meio para reduzir a assimetria de informação entre as partes.

Entretanto, com o aumento dos instrumentos gerados pela contabilidade gerencial, pode haver o aumento dos custos vinculados ao monitoramento, com isso há o retorno ao problema inicial, os aumentos dos custos de transação. De acordo com Oliveira (2007), a finalidade do controle é fornecer a informação, por essa razão cabe ao gestor determinar que tipo de informação é necessária e assim escolher a ferramenta que será utilizada no processo. Portanto, cabe à organização identificar os instrumentos contábeis mais adequados a sua necessidade e realizar o alinhamento de tais ferramentas, a fim de diminuir os custos de monitoramento em nível adequado.

2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E ORÇAMENTO EMPRESARIAL

O planejamento estratégico é a principal ferramenta de controle gerencial não financeira. Segundo Kotler (1975), o planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, com orientação em longo prazo, visando maior grau de interação com o ambiente. Segundo Sanvicente e Santos (2011, p. 14), “planejar é estabelecer com antecedência as ações a serem executadas, estimar os recursos a serem empregados e definir as correspondentes atribuições de responsabilidade em determinado período futuro”, é o planejamento que permite que a empresa se

perpetue no mercado de tal forma a reagir ou anteceder-se as mudanças do ambiente externo.

Para a implementação do planejamento estratégico, podem ser utilizadas diferentes metodologias, sendo elas: *tableau de bord*, *management by objectives*, gerenciamento pelas diretrizes e *balanced scorecard*. Dentre estes, o *balanced scorecard* se destaca como ferramenta de controle gerencial pelo uso de medidas não financeiras alinhadas aos resultados financeiros, o que auxiliou em sua propagação (KAPLAN; NORTON, 2004).

Segundo Fernandes e Berton (2005, p. 184), “o *balanced scorecard* (BSC) é uma ferramenta que busca traduzir a visão da empresa em um conjunto coerente de medidas de desempenho”. Tavares (2008) complementa que o BSC combina medidas e objetivos financeiros com medidas e objetivos não financeiros nas quatro perspectivas de crescimento e aprendizado, processos internos, cliente e financeira, permitindo a visualização de toda a organização.

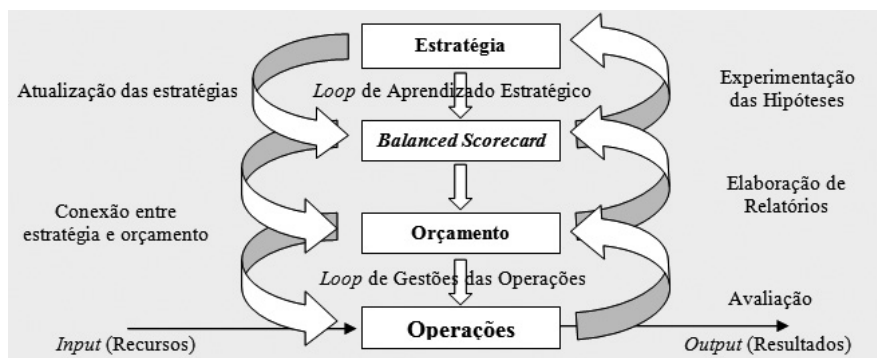
No entanto, segundo Silva (2003), as organizações devem utilizar o BSC acompanhado por outras ferramentas, como controles financeiros. Segundo Gitman (2002, p. 18), o objetivo do negócio e do administrador financeiro é maximizar a riqueza dos acionistas ao longo do tempo. Diante disso, observa-se a importância da constituição de sistemas de controles financeiros bem estruturados, como o orçamento, encadeados com os objetivos que a empresa se propõe a conquistar no âmbito do planejamento estratégico.

Segundo Fernandes e Berton (2005, p. 183), “uma das maneiras mais tradicionais da organização buscar a integração de seus objetivos e, ao mesmo tempo, controlar seu alcance, é consolidá-lo sob a forma de um orçamento”. Ainda, de acordo com Sanvicente e Santos (2011), a utilização de um sistema orçamentário traz algumas vantagens, sendo essas: a existência e a utilização do sistema o qual exige que sejam concretamente fixados objetivos e políticas para a empresa e suas unidades, além de uma integração de diversos orçamentos em um orçamento global, obriga administradores a quantificarem e datarem as atividades pelas quais serão responsáveis, reduzindo assim o envolvimento dos altos administradores com as operações diárias, permitindo assim a identificação dos pontos de eficiência ou ineficiência no desempenho das unidades da empresa. Assim como ocorre no PE, a literatura aponta diversos tipos de orçamento, sendo eles: orçamento contínuo, orçamento incremental,

empresarial, base zero, perpétuo, por atividade, orçamento estático, orçamento flexível e orçamento por projeto.

Para que o uso de tais ferramentas gerenciais alcance o objetivo de redução da assimetria de informação existente na organização, o orçamento deve ser visto como uma ferramenta complementar que permite o acompanhamento financeiro das metas traçadas no PE, sendo necessário que as premissas de ambos os mecanismos sejam compartilhadas, aplicáveis e apresentem alinhamento. Dessa forma, é necessário que haja um caminho de duas vias entre as duas ferramentas, no qual o orçamento alimenta e é alimentado pelo BSC, a fim de proporcionar um planejamento e uma gestão mais abrangente e eficaz. Na figura 1, demonstra-se o alinhamento proposto.

Figura 1 – Interação *balanced scorecard* e orçamento.



Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 289).

Ressalta-se que, de acordo com Bornia e Lunkes (2007), o primeiro *loop* integra o BSC ao planejamento estratégico, por meio dos indicadores estratégicos. O segundo *loop* integra o BSC com o orçamento, pelas medidas operacionais. E é justamente no *loop* que ocorre a comunicação entre as ferramentas de controles. De acordo com Bornia e Lunkes (2007), o BSC é responsável por realizar a primeira etapa do processo de implementação do planejamento estratégico, por meio dos indicadores estratégicos. Enquanto o orçamento fica responsável pela segunda etapa

de implementação em nível operacional, por meio de metas operacionais, o planejamento estratégico pode ser o ponto de partida para redefinir o processo orçamentário; com isso as metas operacionais são alinhadas aos indicadores estratégicos do negócio.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método empregado na pesquisa foi o estudo de caso, que, de acordo com Marconi e Lakatos (2008), acaba sendo um método adequado para responder a questionamentos “como” e “por quê” que são questões explicativas e tratam de relações operacionais que ocorrem ao longo do tempo mais do que frequências ou incidências.

A empresa foco do estudo de caso foi selecionada dentro da população de empresas de Santa Maria, por ser uma das únicas que possuem as ferramentas gerenciais estudadas, planejamento estratégico modelo *balanced scorecard* e orçamento, além de demonstrar interesse de participar do estudo proposto. A empresa atua no ramo dos transportes desde 1951, atendendo 63% de todo transporte coletivo do município, transportando diariamente uma média de 70.000 passageiros/dia, atendendo 23 linhas e seus prolongamentos, contando, atualmente, com uma frota de 130 ônibus.

Com relação à coleta de dados, foram empregados os seguintes procedimentos metodológicos: roteiro de entrevistas e observação sistemática, assumindo normalmente a forma de levantamento de pesquisa de campo.

O roteiro de entrevista foi estruturado em quatro blocos, sendo que quatro deles estão intimamente ligados aos objetivos específicos da pesquisa, apresentados no quadro 1.

Quadro 1 – Blocos do roteiro de entrevista e objetivos específicos do trabalho.

| Blocos do Roteiro de Entrevista | Objetivos Específicos do Trabalho |
|---|--|
| Bloco 1 – Planejamento Estratégico modelo <i>balanced scorecard</i> | Verificar a metodologia utilizada pela empresa para revisão do planejamento estratégico modelo BSC e propor melhorias, caso seja pertinente; |

| | |
|---|--|
| Bloco 2 – Orçamento | Verificar a metodologia utilizada pela empresa para elaboração do orçamento e sugerir melhorias, caso seja pertinente; |
| Bloco 3 – Alinhamento entre planejamento estratégico modelo <i>balanced scorecard</i> e orçamento | Analisar o alinhamento das ferramentas e levantar os pontos fracos e fortes desse alinhamento; |
| Bloco 4 – Benefícios percebidos com planejamento estratégico modelo <i>balanced scorecard</i> e orçamento | Diagnosticar os benefícios derivados do alinhamento da ferramenta financeira com a ferramenta não financeira na empresa. |

Fonte: Elaborado pelos autores.

Para a validação do questionário, procurou-se embasamento em pesquisas já desenvolvidas que tinham por objetivo o entendimento do modo de elaboração do planejamento estratégico ou orçamento.

Para determinar como seriam realizadas as entrevistas, procurou-se conhecer a estrutura organizacional da empresa e os envolvidos com os processos de revisão do planejamento estratégico e elaboração/revisão do orçamento. Com base no estudo realizado, foram selecionados dois colaboradores, uma analista financeira e o gerente contábil; ambas as entrevistas foram aplicadas no dia 10/10/2012 na Organização estudada, sendo gravadas para posterior transcrição.

4. RESULTADOS

4.1 ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Em 2006, a organização-alvo do estudo de caso começou a utilizar o modelo *balanced scorecard* para o seu planejamento estratégico, projetado para 5 anos e realizando sua revisão anual.

O *balanced scorecard* permitiu o alinhamento dos planos de ação dentro de objetivos que convergem direta ou indiretamente, para o alcance da visão da organização. Os objetivos foram construídos com base nas quatro perspectivas do BSC, sendo elas a perspectiva aprendizado e crescimento, processos internos, clientes ou mercado e financeiro, sendo, posteriormente, agregada ao BSC a perspectiva socioambiental.

O comitê da qualidade com a direção da organização realizam a revisão do BSC anualmente. O primeiro passo realizado é a revisão da filosofia empresarial, ou seja, é revisto se a visão já foi alcançada e se necessita ser modificada, se a missão ainda está adequada ao que a organização acredita ser a sua razão de existir, e se os princípios organizacionais permanecem os mesmos ou necessitam ser alterados.

Logo após, é realizada a revisão da análise ambiental, que ocorre com base na análise do período anterior, levando em consideração as variáveis principais determinadas pela empresa, por exemplo, ambiente econômico de Santa Maria, tendências do setor de transporte, quais as políticas de recursos humanos sendo utilizadas no mercado, dentre outras.

Em seguida, são atribuídas pontuações a essas variáveis para classificar o grau de relevância, de acordo com o que a organização está posicionada hoje, para enquadramento na Matriz SWOT, que permite verificar as oportunidades, fraquezas e ameaças da organização. A partir do enquadramento, é possível identificar em que nível a empresa se encontra, se ela está em fase de manutenção, crescimento, estagnação ou regressão.

Com isso, a organização consegue visualizar o tipo de estratégia que deve utilizar e qual postura adotar. Em seguida, é realizada a verificação dos fatores críticos de sucesso, elegendo os principais aspectos que levam a Organização estudada ao alcance do sucesso, levando em consideração como a organização está diante do mercado, qual o poder de fogo, etc.

Posteriormente, são analisados os objetivos de acordo com as perspectivas do BSC, levando em conta que não devem ser atribuídos muitos objetivos por perspectiva para não dificultar a implementação do *balanced scorecard*. A revisão é realizada em conjunto com todos os setores, mesmo que as perspectivas não sejam diretamente relacionadas. A análise das perspectivas é realizada de baixo para cima, sendo a primeira a ser analisada a perspectiva socioambiental, em seguida a perspectiva aprendizado e crescimento, posteriormente processos internos, mercado e, por fim, a perspectiva financeira. Nesse momento, também ocorre a definição das metas de cada objetivo.

A partir disso, ocorre o desdobramento dos objetivos em planos de ação. O desdobramento se realiza de forma setorial, ou seja, cada responsável por setor que faz parte da comissão leva para o seu setor os objetivos para a

formulação dos planos de ação. Destaca-se que não há obrigatoriedade de que esse desdobramento seja realizado com os colaboradores do setor, podendo ser feito exclusivamente pelo responsável.

Posteriormente ao desdobramento por setor, são apresentados à comissão os planos de ação que foram formulados, para que a mesma análise seja realizada de forma conjunta e verifique a interação dos planos de ação e as suas relevâncias. Os planos de ação são desdobrados na Matriz 5W2H, ou seja, levando em conta o que será realizado, por que, como, quem será o responsável, quando, o custo, e onde ocorrerá.

A comunicação do planejamento estratégico aos demais colaboradores ocorre de forma setorial, uma vez que o gerente de cada setor passa a filosofia empresarial, os objetivos por perspectivas e também os planos de ação que devem ser realizados. Além disso, todas as partes interessadas, ou seja, comunidade, fornecedores, os próprios colaboradores, dentre outros, são comunicados por meio do mural localizado na entrada da empresa que demonstra o mapa estratégico com os objetivos estratégicos e perspectivas, apresentando como estes convergem à visão da organização.

O acompanhamento do planejamento estratégico é realizado de forma mensal dentro dos setores, sendo considerada pauta mínima do setor a ser discutida. O acompanhamento também ocorre em reuniões periódicas da comissão, para que no final do ano ocorra a reunião na qual são verificados os planos de ação que foram ou não desenvolvidos e a verificação da pertinência da permanência dos que não foram realizados no planejamento estratégico do ano seguinte.

Com relação ao processo de revisão do planejamento estratégico, no modelo *balanced scorecard*, é proposto como melhoria uma maior participação dos colaboradores que não fazem parte do corpo de gerentes e da Diretoria. Essa sugestão possui base em uma tendência presente nas teorias de administração atuais, as quais acreditam que, com o maior envolvimento do colaborador no processo de formulação das estratégias, ocorre um maior engajamento com estes e com as metas propostas.

Tendo em vista que a organização estudada é uma empresa que possui um alto número de colaboradores e necessita estar em funcionamento contínuo, a literatura sugere que, além do gerente por setor, seja convidado um

colaborador por setor, podendo ser selecionado pela avaliação de desempenho da empresa, que venha a representar os demais, bem como auxiliar ao gerente com a visão dos colaboradores operacionais. Com a adoção dessa medida, é realizada a gestão do conhecimento, tendo em vista que esse colaborador convidado adquire o conhecimento de como o processo ocorre e interage com ele.

Outra sugestão que está ao encontro da literatura, e ainda não percebida na prática, é a realização de uma imersão por setor, com periodicidade anual antes da revisão do planejamento estratégico, para que os colaboradores do setor, ou parte deles, possam refletir com o gerente os resultados alcançados do ano, os não alcançados e metas futuras.

4.3 O ORÇAMENTO EMPRESARIAL

Com relação ao modelo de orçamento utilizado pela empresa, é possível perceber uma fusão do modelo de orçamento incremental com o empresarial. O modelo incremental toma por base o princípio de que o dispêndio ocorrido no período passado constitui referência para orçamento do gasto do período seguinte no qual ocorre um incremento percentual, já o empresarial tem base nas projeções dos recursos baseado nos objetivos e o controle por meio do acompanhamento contábil. Essa fusão ocorre na empresa estudada já que para a elaboração das revisões, no modelo incremental, é realizada a partir de um acréscimo percentual nas contas do período anterior de acordo com a percepção dos gestores do mercado, e seu controle é realizado por meio de um acompanhamento contábil.

Para a elaboração do orçamento, a organização estudada analisa as contas contidas no Balanço Patrimonial e Demonstração de Resultado do Exercício, e a partir disso classifica as contas de maior relevância e as consideradas de maior importância para realizar a projeção. Por essa razão, pode-se relatar que o orçamento utilizado pela empresa é tido como modelo parcial de orçamento, ou somente sujeito a materialidade da conta.

Em seguida, as contas selecionadas são classificadas em receitas e gastos, buscando a maximização do lucro, que é obtido pela subtração dos grupos de receitas e gastos, ou pelo menos o equilíbrio entre esses dois grupos de contas. Após isso, elas são analisadas individualmente em seus valores, com base

em uma breve análise do mercado, conhecimentos adquiridos e os resultados anteriormente obtidos, obtendo assim a projeção anual. Posteriormente, os valores são desdobrados mensalmente, considerando aspectos de sazonalidade.

Ressalta-se que esse processo é considerado recente na empresa e não foi implementado no mesmo período do planejamento estratégico. E, diferentemente do PE, não é realizado por uma comissão, e sim pelo gerente contábil e a analista financeira, sendo, na sequência, aprovado pela diretoria da empresa.

O processo de elaboração do orçamento ocorre normalmente no período de janeiro de cada ano, logo as demonstrações contábeis devem estar finalizadas para proceder com o processo. O orçamento não é divulgado para os demais níveis hierárquicos, sendo assim não há metas orçamentárias por setores. Entretanto, os principais valores são repassados para os gerentes terem o conhecimento dos valores máximos que podem ser gastos em determinados itens.

O contador e a analista financeira são responsáveis por realizar o acompanhamento do orçamento e junto aos gerentes identificar possíveis não conformidades que possam vir a ocorrer, e sanar estas. Esse acompanhamento é realizado mensalmente pelo contador com base nas demonstrações contábeis e, posteriormente, são expostos os principais aspectos analisados em reunião de diretoria.

Por meio das entrevistas realizadas e observações, pode-se sugerir uma maior participação dos gerentes de setores no processo de elaboração do orçamento. Atualmente, o processo ocorre somente sob responsabilidade do gerente contábil e da analista financeira, entretanto, contando com a participação dos demais gerentes no processo acredita-se obter uma visão mais ampla e guiada por conhecimentos específicos de cada setor.

A participação dos gerentes dos setores pode ocorrer em somente uma etapa da elaboração, ou seja, pode haver a criação da etapa de coleta de dados dos setores antes de se realizar a análise direta dos demonstrativos contábeis. Essa etapa teria por intuito a compreensão dos valores que foram obtidos nos anos anteriores e também a percepção de cada gerente para o período futuro, para que assim se possa ter uma base do conhecimento setorial na hora da definição do percentual a ser atribuído a cada conta.

Além disso, sugere-se que se inicie um processo de elaboração do orçamento por setor, para que se possa realizar um controle dirigido aos setores e

seus responsáveis, e, a longo prazo, possa ser realizada a contabilidade divisional, uma ferramenta da contabilidade gerencial.

4.4 BSC E ORÇAMENTO

Com relação à análise do alinhamento entre o *balanced scorecard* e orçamento, pode-se perceber que o planejamento estratégico da Organização estudada é projetado para 5 anos, com revisões anuais nas quais são revistas a filosofia empresarial, a análise do ambiente e também são desdobrados os planos de ação a partir dos objetivos estratégicos. O orçamento por sua vez é elaborado anualmente e desdobrado mensalmente, não sendo projetado para o mesmo prazo do planejamento estratégico.

Na revisão do planejamento estratégico, o orçamento é apresentado por meio de indicadores. Entretanto, o orçamento não é plenamente divulgado aos gerentes, por se acreditar que os indicadores traduzem as informações necessárias para a execução da revisão.

Além disso, atualmente, o orçamento é elaborado antes de a revisão do planejamento estratégico estar efetivamente concluída, sendo que o orçamento é finalizado no término do mês de janeiro e a revisão do planejamento estratégico próximo ao fim de março. Por essa razão existe um processo de ajuste parcial no orçamento, caso este não contemple ações previstas no planejamento estratégico. No entanto, só algumas informações financeiras estão traduzidas no orçamento de forma alinhada, dificultando a utilização do orçamento como ferramenta de apoio.

Como ponto forte, identificou-se que há um entendimento dos gestores entrevistados da importância da integração e alinhamento do planejamento estratégico modelo *balanced scorecard* e orçamento, ao mesmo tempo que há uma preocupação com a forma que é realizado atualmente, tendo em vista que o orçamento não está ainda totalmente alinhado com o planejamento estratégico.

Outro ponto levantado é que a analista financeira, que é responsável por conduzir, juntamente aos demais gerentes e diretoria, o planejamento estratégico participa do processo de elaboração do orçamento, junto ao gerente contábil, possibilitando assim que informações orçamentárias, já que este é elaborado antes, sejam levantadas para o processo de revisão do planejamento estratégico.

Como pontos fracos, foram identificadas principalmente as questões referentes ao prazo de elaboração ou revisão de ambos e a projeção de ambos. Isso porque, na organização estudada, o orçamento é finalizado antes do término da revisão do planejamento estratégico, assim, algumas informações do planejamento não são plenamente contidas no orçamento.

De acordo com a revisão da literatura realizada, os autores recomendam que o orçamento seja elaborado posteriormente a revisão do planejamento estratégico para que todas as ações sejam contempladas no orçamento, e para que este sirva de ferramenta de acompanhamento das metas financeiras traçadas nas macroestratégias e também nas iniciativas operacionais, ou seja, o *loop* de gestão das operações ocorra corretamente.

Além disso, percebeu-se que a organização estudada possui a possibilidade de alinhamento das projeções das ferramentas gerenciais, entretanto, ainda não realizado. Esse alinhamento poderia ocorrer por meio da perspectiva financeira do BSC em que já está determinado para o horizonte de 5 anos o índice de lucratividade que a empresa se propõe a alcançar, no caso da empresa 11% até 2016. Com a determinação dessa meta, poderia ser traçado um orçamento que acompanhasse esse período e auxiliasse na percepção do crescimento necessário das contas anualmente para se chegar a esse resultado, mantendo revisões anuais como ocorre no planejamento estratégico.

Por fim, averiguou-se como ponto fraco desse alinhamento a não divulgação plena dos dados do orçamento aos gerentes, sendo que estes não conhecem os valores previstos a sua disposição, na maneira em que a organização estudada realiza hoje o processo de alinhamento, já que as informações são repassadas apenas por meio de indicadores.

Almejando realizar uma comparação entre o levantamento realizado na literatura sobre o alinhamento do planejamento estratégico modelo *balanced scorecard* e orçamento, e a prática percebida com a execução do presente estudo de caso, elaborou-se o quadro 2 no qual se demonstram alguns aspectos percebidos na teoria e prática.

Quadro 2 – Comparação entre a teoria e a prática da interação das ferramentas gerenciais.

| Aspectos | Teoria | Prática | Observações |
|------------|---|---|--|
| Elaboração | O orçamento deve ser elaborado após o término do planejamento estratégico para que este traduza em termos financeiros as ações propostas presentes no planejamento estratégico. | Pode-se perceber que atualmente na Organização estudada o planejamento estratégico é finalizado após a elaboração do orçamento, sendo necessário um ajuste neste para a adequação das ações do planejamento estratégico no orçamento. | Ainda que a prática não esteja totalmente de acordo com a teoria levantada, pode-se o processo de ajuste do orçamento, realizado após o término do planejamento estratégico, amenizar possíveis danos da falta de alinhamento. |
| Projeção | O orçamento deve acompanhar os prazos determinados pelo planejamento estratégico, entretanto em menor nível de detalhamento nos anos considerados mais distantes. | O orçamento na Organização estudada, e comumente utilizados pelas demais empresas, é projetado para um ano, sendo desdobrado em meses. | Mesmo com a possibilidade de projeção atrelada ao planejamento estratégico, ainda não há esse alinhamento na Organização estudada. |
| Relação | Deve existir uma relação de apoio entre o PE e o orçamento, compartilhamento de premissas, tradução das metas expostas no BSC em metas financeiras presentes no orçamento. | Na organização estudada pode-se perceber que os gestores entrevistados tentam aplicar a teoria na prática e o orçamento é visto como ferramenta de apoio ao planejamento estratégico. | Ressalta-se que mesmo sendo utilizado como ferramenta de apoio, ainda não há o pleno compartilhamento de premissa e alinhamento das metas propostas. |

| | | | |
|-----------------|--|--|--|
| <i>Feedback</i> | O orçamento é considerado uma ferramenta de apoio ao BSC por gerar relatório que embase principalmente as relações com aspectos financeiros. | São utilizados os indicadores financeiros provenientes do relatório de acompanhamento do orçamento na revisão do planejamento estratégico. | Mesmo com a utilização de indicadores financeiros e não de valores como o orçamento expressa, pode-se dizer que esse é o aspecto que mais se assemelha teoria e prática. |
|-----------------|--|--|--|

Fonte: Elaborado pelos autores.

Como sugestão de melhoria ao processo de alinhamento se propõe uma mudança relacionada principalmente ao prazo de elaboração do planejamento estratégico. Sugere-se que este comece a ser revisado no final do ano anterior a sua efetiva data e tenha o término da revisão previsto para final de janeiro, um pouco antes do término da elaboração do orçamento, para que ele possa ser traduzido em valores para o orçamento, sem a necessidade do processo de ajuste que ocorre hoje.

Além disso, sugere-se o alinhamento dos prazos de projeção, já que a organização estudada conta com dados suficientes para a realização da projeção orçamentária para um prazo que acompanhe o planejamento estratégico, mesmo que em nível de desdobramento menor do que o do ano presente.

Destaca-se que a utilização das medidas citadas acima já acaba por facilitar que outras ações sejam realizadas. Por exemplo, com o prazo de conclusão da revisão do planejamento estratégico ajustado, pode haver um maior alinhamento entre as informações das duas ferramentas gerenciais estudadas, pois, à medida que for se revisando o BSC, o orçamento pode ser construído e já expor possíveis cenários financeiros para as ações pretendidas.

Ademais, para que o orçamento seja considerado realmente uma ferramenta de apoio ao planejamento estratégico, aconselha-se que seja realizado seu acompanhamento mensal, e principalmente se as ações do planejamento estratégico estão sendo cumpridas, bem como se o orçamento destas está sendo obedecido.

Mesmo o alinhamento entre o planejamento estratégico modelo *balanced scorecard* e o orçamento na organização estudada não sendo considerado um

alinhamento plenamente eficiente, os benefícios podem ser percebidos por um acompanhamento nos retrospectos financeiros da empresa, já que nos últimos anos a empresa alcançou suas metas e manteve um crescimento. Os dados previstos no planejamento estratégico e no orçamento, normalmente, são alcançados pela empresa.

Com relação à utilização do planejamento estratégico na empresa, pode-se perceber que os benefícios obtidos estão relacionados à estruturação da gestão, sinergia entre as áreas, definição de qual direção deve seguir, como ela deve seguir, por que ela deve fazer isso, e que medidas pode fazer para o alcance da meta proposta. A utilização da metodologia do BSC ajudou a diminuir o número de ações e auxiliar no processo de entendimento de como os planos de ação poderiam levar ao alcance da visão, tendo em vista que as ações são agrupadas em objetivos estratégicos.

Outro processo que se beneficiou da utilização do *balanced scorecard* foi o processo de transparências das informações na empresa, já que as metas são determinadas e expostas para os colaboradores, para que eles, principalmente os gerentes, sejam cobrados em relação a elas. Destaca-se que o planejamento estratégico de 2012 a 2016 prevê que esse processo se intensifique ainda mais.

Além disso, pode-se verificar que a utilização de ambas as ferramentas gerenciais auxilia na manutenção da saúde financeira da empresa, tendo em vista que o orçamento possibilita a definição de metas as quais priorizem esse aspecto. Isso porque a estruturação da gestão permite um crescimento organizacional que garante um avanço no processo socioambiental e de aprendizado e crescimento relacionado às pessoas da organização, que acabam por afetar os processos da empresa melhorando sua qualidade, a qual acaba por atrair novos clientes e auxiliar na retenção destes e com todo esse processo levando ao impacto positivo na perspectiva financeira da empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o aumento da necessidade de controles dentro de uma organização, impulsionada pela crescente tendência de separação de propriedade e controle, a contabilidade desponta como uma abrangente área geradora de ferramentas de

controle. Entretanto, torna-se necessário que tais ferramentas estejam alinhadas com os objetivos organizacionais e também entre si, para que possam ser eficientes.

Nesta pesquisa, buscou-se analisar o alinhamento da principal ferramenta de controle gerencial financeira, o orçamento, e do mais frequente modelo utilizado de planejamento estratégico, o *balanced scorecard*, que consiste no principal mecanismo de controle não financeiro. É perceptível que tais ferramentas de controle na organização estudada já possibilitam o monitoramento e alinhamento dos agentes envolvidos com a organização.

Com relação à metodologia utilizada pela empresa para revisão do planejamento estratégico, modelo *balanced scorecard*, pode-se perceber que a empresa já conta com uma estrutura coesa e somente destacou-se como sugestão de melhoria a inclusão de mais colaboradores no processo de revisão.

Ao revisar-se a metodologia utilizada pela empresa para elaboração do orçamento, percebeu-se que esse ainda é um processo não utilizado em todo seu potencial. Como sugestão de melhoria, foi identificada a oportunidade da participação dos gerentes no processo de elaboração do orçamento, já que ele é realizado somente pelo gerente contábil e a analista financeira. Também, sugeriu-se que as metas orçamentárias fossem divulgadas aos gerentes dos setores para que a cobrança pelas metas propostas possa a vir ser direcionada.

Ainda, ao se analisar o alinhamento das ferramentas e levantar os pontos fracos e fortes desse alinhamento, percebeu-se que a organização estudada possui uma preocupação com esse processo, todavia, ainda não conseguiu aplicar os conceitos conhecidos. Tendo em vista essa dificuldade, sugeriu-se que a empresa comesçasse o alinhamento pela revisão do prazo do processo de revisão do planejamento estratégico modelo BSC e também pelo prazo de projeção do orçamento.

Ao se diagnosticar os benefícios derivados do alinhamento da ferramenta financeira com a não financeira na empresa estudada, identificou-se que a empresa ainda não percebe muitos benefícios dessa interação, tendo em vista que o alinhamento ainda não ocorre plenamente. Entretanto, já se consegue visualizar os benefícios das duas ferramentas isoladamente, como: a estruturação da gestão e manutenção da saúde financeira. Desta forma, acredita-se que, com a implementação do alinhamento das ferramentas, os benefícios percebidos serão maiores ainda.

REFERÊNCIAS

BIALOSKORSKI NETO, S.; BARROSO, M. F. G.; REZENDE, A. J. Co-operative governance and management control systems: an agency costs theoretical approach. *BBR. Brazilian Business Review*, v. 9, p. 227, 2012.

BORNIA, A. C.; LUNKES, R. J. Uma contribuição à melhoria do processo orçamentário. *Contabilidade Vista & Revista*, v. 18, n. 4, p. 37-59, out./dez. 2007.

FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. **Administração estratégica**: da competência empreendedora à avaliação de desempenho. São Paulo: Saraiva, 2005.

GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. 7. ed. São Paulo: Harbra, 2002.

HORNGREN, C.; FOSTER, G.; DATAR, S. **Contabilidade de custos**. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: *Balanced Scorecard***. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1975.

IUDÍCIBUS, S. de. **Contabilidade gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the firm: Managerial Behavior, Agency Cost and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MERCHANT, K. A. Budgeting and the propensity to create budget slack. *Accounting, Organizations and Society*, v. 10, n. 2, p. 201-210, 1985.

MILGROM, P.; ROBERTS, J. **Economics, Organization & Management**. New Jersey: Prentice Hall, 1992.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade gerencial**: um enfoque em sistema de informação contábil. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Administração estratégica na prática**: a competitividade para administrar o futuro das empresas. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

TAVARES, M. C. **Gestão estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SANVICENTE, A. Z.; SANTOS, C. da C. **Orçamento na administração de empresas**: planejamento e controle. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

SANTOS, A.; GOUVEIA, F. H. C.; VIEIRA, P. dos S. **Contabilidade das sociedades cooperativas**: aspectos gerais e prestação de contas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SCOTT, William R. **Financial Accounting Theory**. 5th ed. USA: Pearson Prentice Hall, 2009.

SILVA, L. C. da. O *balanced scorecard* e o processo estratégico. **Caderno de Pesquisa em Administração**, São Paulo, v. 10, n. 14, p. 61-73, out./dez., 2003.

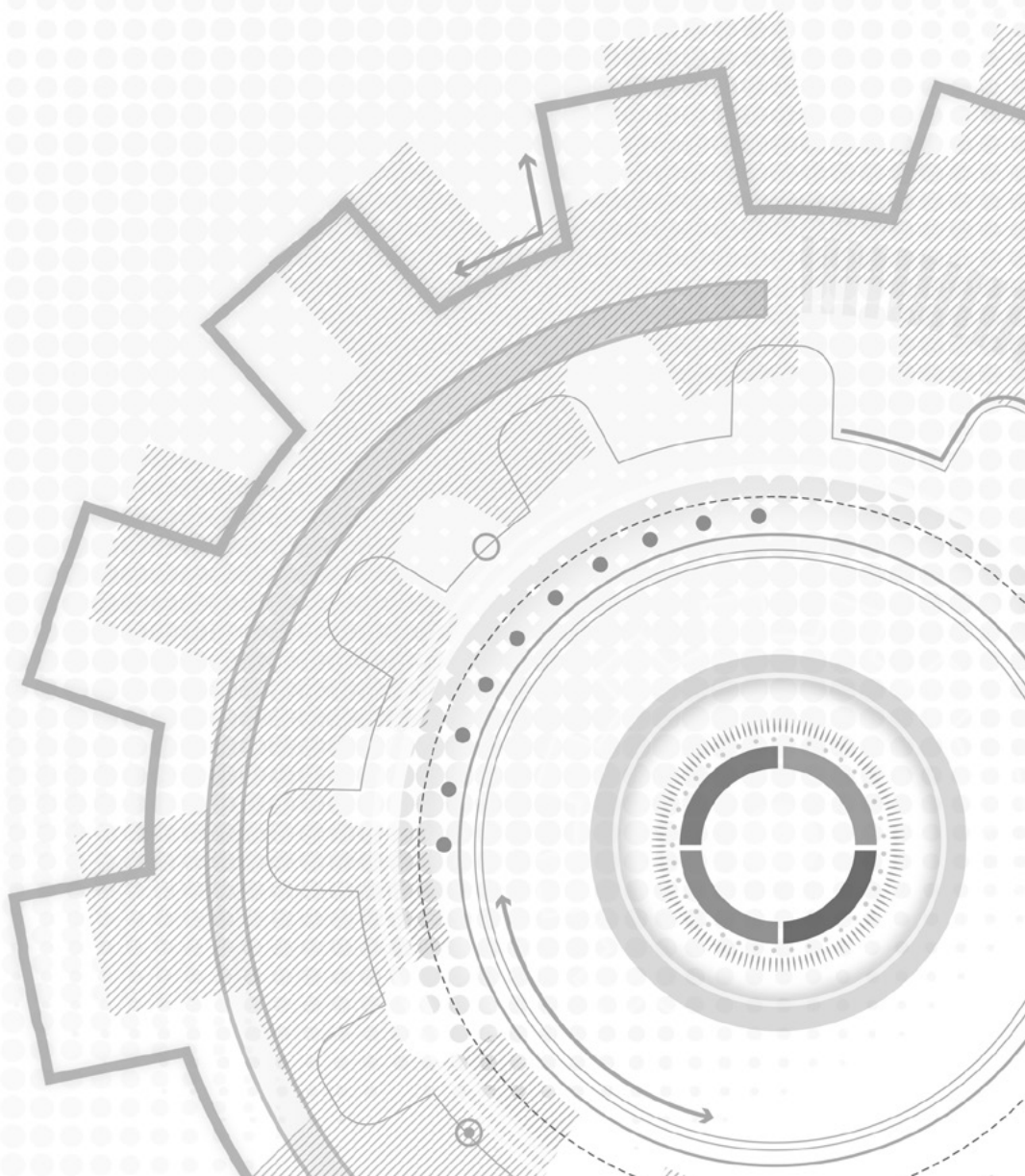
RESUMO

O aumento da necessidade de controle nas organizações ocasionou a ampliação do número de ferramentas gerenciais, elevando a necessidade de alinhamento entre elas, de forma a evitar direcionamentos divergentes. Assim, na presente pesquisa, objetivou-se analisar o alinhamento das principais ferramentas de controle gerencial, financeira e não financeira, o orçamento, e planejamento estratégico, pelo modelo *balanced scorecard*. Por meio da literatura sobre os temas e de um estudo de caso, pode-se identificar, com relação à metodologia utilizada para a revisão do planejamento estratégico, que a empresa estudada apresenta seu processo de acordo com a literatura. No entanto, a elaboração do

orçamento ainda é um processo novo na empresa, misto do modelo incremental com empresarial, restrito principalmente a dois gestores, não utilizando todo seu potencial. Ao analisar o alinhamento entre as ferramentas, percebeu-se que existe uma preocupação com esse processo, entretanto, a empresa não conseguiu aplicar os conceitos conhecidos, tendo dificuldade de compartilhar as premissas entre tais ferramentas.

Palavras-chave: *Balanced scorecard*. Orçamento. Planejamento Estratégico.

TEMÁTICA 5: GESTÃO DE LOGÍSTICA



GESTÃO DOS ESTOQUES: OS CUSTOS RELACIONADOS AOS ESTOQUES EM UMA CÂMARA DE VEREADORES NO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

Juliano da Silva Reis

Juliana Andréia Rüdell Boligon

Flaviani Souto Bolzan Medeiros

1 INTRODUÇÃO

Cada vez mais é perceptível que o ambiente no qual as empresas estão inseridas vem sofrendo profundas transformações decorrentes da acirrada concorrência. Acompanhando tais mudanças, os sistemas produtivos e de gestão vão se adaptando às novas exigências do mercado (BORNIA, 2010).

Complementarmente, Wernke (2010) acrescenta que, nos dias de hoje, existe a necessidade de informações relevantes, com atribuição de valores confiáveis em relação aos custos e à rentabilidade dos produtos, serviços, clientes etc.

Dessa forma, de modo geral, os estoques estão entre as principais preocupações dos gestores em função dos recursos financeiros que eles ocupam e seus respectivos custos. Por isso, atualmente, deve-se buscar manter em estoque apenas a quantidade estrategicamente necessária (CORRÊA; CORRÊA, 2010).

Diante disso, Dias (2010) corrobora que a maior parte das grandes empresas deixou de dar importância ao “quanto” e passou a priorizar o “quando” repor os seus estoques. Isso porque possuir em estoque a quantidade certa no tempo errado não adianta e nem resolverá os problemas de demanda, pois o importante é a definição dos prazos, saber quando será necessária determinada quantidade de material.

Marques e Ferreira (2011, p. 3) reforçam que “se o material correto, nas quantidades exatas, não estiver disponível no tempo preciso, o processo não poderá produzir o que deveria”. Sob esse enfoque, Garrison, Noreen e Brewer (2013) alertam que os estoques precisam ser planejados com extremo cuidado pelo fato de que, por um lado, em excesso, além de comprometer fundos

também, geram problemas de armazenagem e, por outro, na sua falta, podem acarretar na perda de vendas.

Por isso, a gestão de estoques, além de ser um conceito bastante difundido, também se encontra presente na maioria das organizações, independentemente do porte ou ramo de atuação e, até mesmo, no dia a dia das pessoas (GARCIA et al., 2006).

Além disso, de acordo com Eleodoro et al. (2013), há uma influência direta e significativa tanto no desempenho operacional como nas finanças organizacionais. Entretanto, Gianesi e Biazzini (2011) reconhecem que ainda existe a falta de conhecimento das técnicas pelos responsáveis por esse setor nas organizações.

Sendo assim, o objetivo, neste artigo, é, portanto, levantar os custos de estocagem que uma Câmara de Vereadores localizada na região central do Estado do Rio Grande do Sul possui para gerenciar seus materiais. Esse trabalho é relevante por se analisar um órgão público em que o capital necessário para o investimento em materiais origina-se a partir da arrecadação de impostos e tributos pagos pela sociedade. Diante disso, faz-se necessário maior controle e, conseqüentemente, maior transparência do uso eficiente desses recursos empregados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico que embasou esse estudo contempla a discussão sobre dois tópicos, a saber: gestão de estoques e os custos relacionados aos estoques ou ao tamanho do lote, ambos a seguir descritos.

2.1 GESTÃO DE ESTOQUES

Severo Filho (2006) recomenda que, antes de conceituar gestão de estoques, primeiramente, faz-se necessário entender o que significa a palavra estoque. Logo, estoque se refere à quantidade de materiais, materiais em processamento, bem como peças, produtos prontos e outros bens dessa mesma natureza em um determinado momento, sendo uma medida (física ou monetária) da quantidade (LEONE; LEONE, 2004).

Complementarmente, Bertó e Beulke (2006) explicam que os estoques podem apresentar-se de diferentes formas, variando conforme o ramo de atuação ou setor de atividade.

A gestão de estoques, por sua vez, no entendimento de Neumann (2013, p. 32), “é a atividade encarregada de planejar e controlar os estoques dos itens comprados, [...] a forma de reposição e os estoques de segurança do sistema”. Do mesmo modo, fornece condições para otimizar o manuseio e redução de perdas, como também desperdícios (DUBOIS; SOUZA; KULPA 2009).

Na prática, o controle de estoque é um grande desafio para os gestores em função das constantes mudanças que influenciam os custos e demandas, por isso, buscando uma redução desses custos e uma eficiência dos controles de estoque, criam-se adaptações que satisfaçam as políticas de cada organização (PINTO et al., 2013).

Deste modo, a fim de estruturar um setor de controle de estoques, Dias (2010) recomenda, primeiramente, descrever os objetivos principais deste, a saber, no quadro 1.

Quadro 1 – Estruturar controle de estoques.

| Objetivos principais | Descrição |
|---|---|
| Número de itens | Determinar “o que” deve permanecer em estoque. |
| Periodicidade | Determinar “quando” se devem reabastecer os estoques. |
| Quantidade de compra | Determinar “quanto” de estoque será necessário para um período predefinido. |
| Solicitação de compras | Acionar o departamento de compras para executar aquisição de estoque. |
| Atender às necessidades | Receber, armazenar e guardar os materiais estocados com esse propósito. |
| Fornecer informações sobre a posição do estoque | Controlar os estoques em termos de quantidade e valor. |
| Inventários periódicos | Mantê-los para avaliação das quantidades e estados dos materiais estocados. |
| Itens obsoletos | Identificar e retirar do estoque. |

Fonte: Adaptado Dias (2010).

No quadro 1, percebe-se que existem vários aspectos que devem ser definidos antes de se montar um sistema de gestão de estoques, como no caso de perguntas que devem ser respondidas: “o que”, “quando” e “quanto”.

Outro objetivo do controle de estoque, segundo Pascoal (2008), tem caráter financeiro, visto que a manutenção de estoques é cara e o gerenciamento do estoque deve permitir que o capital investido seja minimizado, ao mesmo tempo em que não é possível para uma empresa trabalhar sem estoque. Por isso, um bom controle de estoque passa primeiramente pelo seu planejamento.

Todavia, muitas vezes, por alguma imperfeição ao utilizar as técnicas e conceitos de gestão de estoques acaba ocorrendo o excesso de determinado item e/ou a falta de outros no estoque (CORRÊA; CORRÊA, 2010). Em ambas as situações isso acarreta em custos às organizações, conforme será discutido no próximo tópico.

2.2 CUSTOS RELACIONADOS AOS ESTOQUES OU AO TAMANHO DO LOTE

Corbari e Macedo (2012) esclarecem que os custos referem-se aos gastos com bens ou serviços usados para a elaboração de outros bens e serviços. Em relação aos estoques, os custos estão entre as principais preocupações do administrador de materiais, pois ele está interessado em saber quais são os que influenciam o estoque que ele gerencia.

Francischini e Gurgel (2014) alertam que quando as empresas têm sua sobrevivência ameaçada pela ocorrência de custos em valores maiores aos de seus concorrentes, o gestor de materiais deve exercer um controle ainda mais rigoroso sobre os materiais e buscar ações que resultem em níveis de estoque mais aceitáveis. Segundo os autores, os custos de estoque podem ser divididos em quatro tipos, a saber:

a) Aquisição: abrange o preço de compra, os impostos e outros tributos (com exceção daqueles que são recuperáveis junto ao fisco), como também envolve os custos de seguro, manuseio, transporte entre outros relacionados diretamente à aquisição de produtos acabados, materiais e serviços (MORAES JR., 2013). O custo de aquisição resulta do produto entre o preço unitário de aquisição e a quantidade adquirida conforme segue na equação 1 proposta por Francischini e Gurgel (2014).

$$CAq = Pu \times Q \quad (1)$$

em que:

CAq = Custo de aquisição;

Pu = Preço unitário; e

Q = Quantidade adquirida.

b) Armazenagem: são os custos referentes às atividades necessárias para manter o estoque, garantindo que ele tenha plenas condições de venda e consumo enquanto estiver em sua vida útil (LUSTOSA et al., 2008). Tais custos, segundo Francischini e Gurgel (2014), podem ser calculados por meio da equação 2.

$$CAm = Em \times PMu \times T \times CAMu \quad (2)$$

na qual:

Cam = Custo de Armazenagem do item i;

Em = Estoque médio do item no período T;

PMu = Preço unitário médio do item i;

T = Tempo do item i em estoque; e

CAMu = Custo unitário de armazenagem do item i.

O custo unitário de armazenagem é um pouco mais complexo de ser calculado, pois se consideram juros, mão de obra, aluguel, seguros, impostos, entre outros fatores. Todos esses são calculados dividindo-se o seu valor no período pelo valor médio do estoque no mesmo período. Ao final, somam-se os resultados e obtém-se o custo unitário de armazenagem.

c) Pedido: é o valor que a empresa gasta para que determinado lote de compra seja solicitado à fornecedora e entregue para ela. Compreende os custos fixos administrativos e operacionais ao se efetuar e receber um pedido (FUSCO, 2007).

Para se obter esse custo, basta aplicar os dados na equação 3 (FRANCISCHINI; GURGEL, 2014).

$$CPAu = \frac{CPA}{n} \quad (3)$$

na qual:

CPAu = Custo do pedido administrativo unitário;

CPA = Custo do pedido administrativo; e

n = número de pedidos efetuados no período.

O custo de pedido variável unitário é calculado em função do número de lotes entregues para um mesmo pedido e abrange os custos internos (pesagem do veículo de entrega e inspeção do lote) e externos (frete e alfândega). É apurado a partir da equação 4.

$$CPVu = m \times (CPVE + CPVI) \quad (4)$$

na qual:

CPVu = Custo de pedido variável unitário;

m = número de lotes entregues no período;

CPVE = Custo de pedido variável externo; e

CPVI = Custo de pedido variável interno.

Partindo da apuração do cálculo do custo unitário do pedido administrativo (Equação 3) e do custo do pedido variável unitário (Equação 4), a soma de ambos resultará no custo do pedido.

d) Falta: referem aos custos decorrentes em função de não se ter o estoque suficiente capaz de atender a demanda em determinado período de tempo (GARCIA, et al., 2006). Ballou (2006) complementa que são dois os tipos principais desses custos, a saber: (1) das vendas perdidas, quando da falta de estoque o cliente cancela o pedido; e (2) dos pedidos atrasados, nesse caso, a venda não deixa de ser concretizada, pois o cliente aceita esperar pelo pedido, porém, isso pode acarretar em custos adicionais tanto operacionais quanto de processamento, transporte, manuseio etc.

Calcula-se o custo da falta de material por meio da soma de cada tipo de custo, resultante do produto entre custo diário e o número de dias a partir da equação 5 recomendada por Francischini e Gurgel (2014).

$$\mathbf{CFa} = (n_1 \times C_1) + (n_2 \times C_2) + (n_3 \times C_3) + \dots (n_n \times C_n) \quad (5)$$

em que:

CFa = custo de falta;

n = número de dias em falta; e

C = custo diário da falta.

Deste modo, percebe-se que o custo de falta representa diversos fatores apurados pela não posse do material no momento em que a empresa necessita, e pode representar, entre outros indicadores, o valor que a empresa deixa de faturar por não obter o insumo.

3 METODOLOGIA

Partindo do propósito de fazer um levantamento dos custos de estocagem que uma Câmara de Vereadores localizada no Estado do Rio Grande do Sul possui para gerenciar seus materiais, utilizou-se uma pesquisa descritiva com relação aos objetivos, por meio de um estudo de caso a respeito dos procedimentos de coleta, do tipo bibliográfica e documental no que se refere às fontes de informação adotada (GONSALVES, 2011).

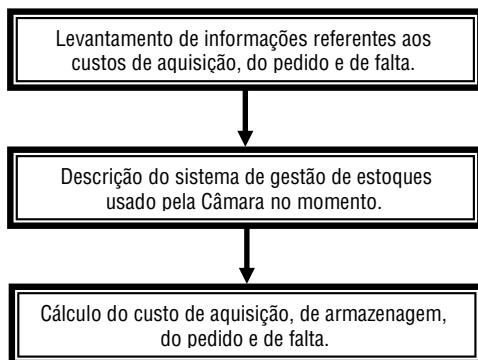
A respeito da pesquisa descritiva, Lopes (2006) explica que, como o próprio nome sugere, descreve as características do objeto de estudo, estabelecendo relações entre si a partir dos objetivos definidos pelo pesquisador. Enquanto que o estudo de caso, segundo Appolinário (2011), é aquele realizado com um único sujeito - empresa; evento etc. Yin (2010) complementa que esse tipo de pesquisa estuda um fenômeno dentro do seu contexto da vida real.

Já a pesquisa bibliográfica tem como propósito aproximar o pesquisador do que já foi produzido e registrado acerca do assunto de interesse, e a pesquisa documental, por sua vez, diferentemente da bibliográfica, utiliza fontes que ainda não receberam nenhum tipo de tratamento analítico (PÁDUA, 2004).

Quanto à coleta dos dados, as informações referentes aos custos de aquisição, do pedido e de falta para os seus respectivos cálculos foram obtidas junto ao sistema de gestão de estoques informatizado utilizado pela Câmara de Vereadores considerada neste estudo. Na figura 1, é possível verificar as etapas

adotadas no estudo cujo período entre coleta e análise dos dados foi de janeiro a setembro de 2013.

Figura 1 – Fases na pesquisa.



Fonte: Elaborado pelos autores (2013).

Salienta-se que para o cálculo do custo de armazenagem na Câmara, levaram em conta o estoque médio de materiais, o preço médio unitário, o tempo verificado – no caso janeiro a setembro de 2013 – e o custo unitário de armazenagem.

Já em relação ao levantamento dos custos referentes à estocagem como energia, seguros, entre outros, esse foi feito a partir de informações obtidas junto às Diretorias Administrativa e Financeira, bem como com as Divisões de Compras e Almoxarifado. Os dados coletados foram organizados com o auxílio do *software* Microsoft Excel®.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 SISTEMA DE GESTÃO DE ESTOQUES NA CÂMARA DE VEREADORES ANALISADA

Para melhor compreender o sistema de gestão de estoques utilizado pela Câmara, é necessário apresentar a divisão das atividades do almoxarifado

(unidade incumbida de desempenhar essa tarefa) que pode ser dividida em três categorias principais, a saber:

Recebimento: a partir do momento em que se define a empresa vencedora do processo licitatório e o ordenador de despesas a autoriza, a divisão recebe uma cópia de ordem de despesa (Nota de Empenho) para ter ciência quanto à quantidade, preço e características dos bens adquiridos. Quando ocorre a entrega do material, o setor faz a conferência qualitativa e quantitativa do material recebido.

Caso o material recebido exija conhecimento especializado para atestar sua qualidade, a Diretoria Administrativa designa uma pessoa que detenha conhecimento sobre o objeto, para verificar e atestar quanto à qualidade e quantidade do material, ou se for o caso, do serviço contratado (computadores, por exemplo).

A partir disso, procede-se o lançamento da nota fiscal no sistema de gestão utilizado pela Câmara e encaminha-se nota fiscal à Diretoria Financeira, para que esta efetue a liquidação da despesa e o arquivamento da nota para consultas posteriores. No caso de bens de caráter permanente (mesas, armários), uma cópia da nota de compra é encaminhada à Divisão de Patrimônio, para que esta efetue o cadastro dos bens e acompanhe a sua localização e utilidade.

Atendimento: consiste no atendimento das requisições efetuadas pelos setores administrativos e gabinetes parlamentares, em consonância com as cotas de consumo previamente estabelecidas. Os servidores responsáveis conferem os dados da requisição e efetuam a separação dos materiais constantes nesta, a entrega dos materiais aos requisitantes e a baixa dos produtos no sistema.

Acompanhamento: é a verificação, permanente ou periódica, dos itens estocados quanto às suas quantidades, solicitando a compra de materiais cuja disponibilidade do estoque é necessária para o desempenho das atividades, da validade dos itens e obsolescência destes, encaminhando ao nível gerencial o relatório de materiais que se encontram nesta condição para que este proceda à destinação. Nesta categoria também se inclui o inventário de estoque, que consiste na atividade de contagem do estoque e conferência entre as quantidades físicas e aquelas apresentadas pelo sistema.

A principal atividade de controle de estoque da Câmara é o inventário. Ele é realizado várias vezes ao longo do ano, em média, a cada três meses.

Esta frequência não é fixa, cabendo aos servidores do setor a decisão de quando proceder à contagem. Todavia, antes do encerramento de cada ano, a Presidência da Câmara junto da Secretaria Geral cria uma comissão de controle interno composta por servidores do quadro efetivo da organização.

Esta comissão recebe a tarefa de contar todos os itens existentes no depósito e comparar as informações obtidas com o relatório de saldo de materiais gerado por computador. Ao final do processo, a comissão elabora um relatório que é encaminhado ao presidente para que este delibere quais os procedimentos deverão ser adotados para solucionar as diferenças.

Quando é possível auferir que a diferença entre os saldos ocorre pela troca de material (é requisitado um, mas é entregue outro – caneta azul por caneta preta, por exemplo) ou quando se verifica que houve erro na hora de requisitar o material (não visualizada antes) o erro é corrigido sem maiores problemas. Porém, quando não é possível verificar a origem do erro, é necessário que a administração superior autorize os acertos de saldo.

4.2 CUSTO DE AQUISIÇÃO

O custo de aquisição é o desembolso monetário que a empresa tem para adquirir determinado(s) bem(ns). O custo total de aquisição que a Câmara de Vereadores obteve, no período analisado com cada material adquirido, segue exposto na tabela 1.

Tabela 1 – Custos de aquisição.

| Item | Preço unitário compra (1) | Quant. adquirida (2) | Custo de aquisição (1 x 2) |
|---------------------------|---------------------------|----------------------|----------------------------|
| Açúcar refinado 1 kg | R\$1,84 | 200 | R\$368,00 |
| Álcool gel galão 5l | R\$26,45 | 6 | R\$158,70 |
| Aparelho telefônico | R\$37,475 | 10 | R\$374,75 |
| Bobina para relógio ponto | R\$25,67 | 12 | R\$308,04 |
| Buquê de flores | R\$70,00 | 4 | R\$280,00 |

| | | | |
|--|-----------|--------|--------------|
| Caderno para atas, 100 folhas | R\$7,65 | 20 | R\$153,00 |
| Caderno protocolo espiral 50 folhas | R\$4,72 | 10 | R\$47,20 |
| Café em grão torrado pac 1kg | R\$28,35 | 15 | R\$425,25 |
| Café moído extra forte 500gr | R\$7,46 | 340 | R\$2.536,40 |
| Caixa arquivo papelão | R\$1,26 | 600 | R\$756,00 |
| Caixa arquivo plástico | R\$3,39 | 100 | R\$339,00 |
| Caixa de correspondência acrílico c/ andares | R\$28,89 | 30 | R\$866,70 |
| Caneta esferográfica azul | R\$0,63 | 504 | R\$317,52 |
| Caneta esferográfica preta | R\$0,63 | 900 | R\$567,00 |
| Capa para encadernação preta A4 | R\$0,23 | 875 | R\$201,25 |
| Capa para encadernação transparente A4 | R\$0,29 | 875 | R\$253,75 |
| Cartão de visita 9 x 5 cm | R\$0,0214 | 12.600 | R\$269,64 |
| Cartazes p/ ações institucionais tamanho A3 | R\$1,51 | 560 | R\$845,60 |
| Clips 3/0 | R\$1,05 | 400 | R\$420,00 |
| Cartucho de Toner 1K Xerox | R\$61,25 | 40 | R\$2.450,00 |
| Cola Bastão | R\$0,73 | 700 | R\$511,00 |
| Cola Líquida 40gr | R\$0,55 | 504 | R\$277,20 |
| Copos descartáveis para água de 200ml | R\$0,0335 | 62.500 | R\$2.093,75 |
| Diplomas, certificados e moções | R\$0,40 | 500 | R\$200,00 |
| DVD-R, 4.7 GB, 16x | R\$1,065 | 2.252 | R\$2.398,38 |
| Envelope Branco A4 | R\$0,23 | 3.620 | R\$832,60 |
| Estojo Plástico porta DVD | R\$0,99 | 1.100 | R\$1.089,00 |
| Folha A4 branca, pacote com 500 folhas | R\$10,19 | 1.856 | R\$18.912,64 |
| Folha sulfite 120g branca | R\$0,078 | 5.000 | R\$390,00 |
| Galões de 20l de água mineral | R\$6,625 | 303 | R\$2.007,38 |
| Garrafas de 500ml de água mineral com gás | R\$0,99 | 1.608 | R\$1.591,92 |
| Grafite 0,5mm, 2B com 12 minas | R\$0,58 | 12 | R\$6,96 |
| Grampeador de metal para grampo 26/6 | R\$6,24 | 30 | R\$187,20 |
| Grampo 26/6 caixa com 1.000 unidades | R\$1,22 | 348 | R\$424,56 |

| | | | |
|---|-----------|----------------|---------------------|
| Grampo trilho plástico para pasta suspen- sa | R\$0,1396 | 500 | R\$69,80 |
| Impressão de convites modelo 1 | R\$0,2760 | 3.605 | R\$994,98 |
| Impressão de convites modelo 3 | R\$0,2620 | 200 | R\$52,40 |
| Livro “A boca, a esquina e o recanto” | R\$7,10 | 1.000 | R\$7.100,00 |
| Livro “Maria pólis-sêmica” | R\$4,27 | 2.000 | R\$8.540,00 |
| Mola plástica para encadernação 14mm | R\$0,11 | 1.000 | R\$110,00 |
| Papel pardo rolo de 60 metros | R\$24,90 | 2 | R\$49,80 |
| Pasta aba e elástico | R\$1,20 | 252 | R\$302,40 |
| Pen Drive 4GB | R\$22,35 | 11 | R\$245,85 |
| Perfurador de papel pequeno | R\$4,67 | 30 | R\$140,10 |
| Perfurador de papel grande (até 260 fls.) | R\$98,00 | 2 | R\$196,00 |
| Placa identificadora para chaves em acrí- lico | R\$0,75 | 21 | R\$15,75 |
| Regimento Interno | R\$32,50 | 80 | R\$2.600,00 |
| Seta indicativa de saída fotoluminescente | R\$10,00 | 20 | R\$200,00 |
| Toner HP Q2612A | R\$36,00 | 10 | R\$360,00 |
| Toner HP Q5949A | R\$47,00 | 2 | R 94,00 |
| Toner HP CE285A | R\$60,00 | 240 | R\$14.400,00 |
| Toner HP CE505A | R\$53,00 | 3 | R\$159,00 |
| Toner Samsung ML 1665/1660 | R\$59,00 | 15 | R\$885,00 |
| TOTAL | | 107.427 | R\$79.375,47 |

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa.

Ao analisar a tabela 1, é possível verificar inicialmente um considerável valor total investido em materiais no período. Foram adquiridas 107.427 unidades de diferentes itens, o que totalizou R\$79.375,47, uma média de R\$ 0,739/ item adquirido. O item que mais contribuiu para esse valor foi folha A4, que exigiu R\$18.912,64, aproximadamente 24% do total financeiro. Já o item que menos contribuiu para esse valor foi o Grafite 0,5 mm que representa apenas 0,00876% do montante.

4.3 CUSTO DE ARMAZENAGEM

A fim de se obter o custo de armazenagem na Câmara, salienta-se que os dados de Estoque Inicial (EI) e Estoque Final (EF) foram obtidos com base no balancete mensal. Assim, o preço unitário médio foi estabelecido considerando o estoque médio $((EI+EF)/2)$ e o valor médio do estoque.

Enquanto que o valor de mão de obra foi calculado com base na remuneração média das duas funcionárias no período. Já as despesas contemplam a aquisição de um equipamento para a marcação de códigos nos produtos estocados. Deste modo, na tabela 2, mostram-se os itens envolvidos neste cálculo.

Tabela 2 – Dados para cálculo do custo de armazenagem.

| Tipo de custo | Dados do período |
|----------------------------|------------------|
| Estoque Inicial (EI) | 404.762 unidades |
| Estoque Final (EF) | 301.667 unidades |
| Preço Unitário Médio (PME) | R\$0,739 |
| Mão de obra (MO) | R\$3.534,00/mês |
| Despesas | R\$44,90 |
| Tempo (T) em meses | 9 |

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa.

Com base nas informações oferecidas pela tabela 2 e com base nos critérios apresentados por Francischini e Gurgel (2014), procede-se o cálculo dos fatores envolvidos no custo total de armazenagem do período:

$$1) \text{ Estoque Médio (EM)} = (\text{Estoque inicial} + \text{Estoque final}) / 2$$

$$\rightarrow (404.762 + 301.667) / 2 = 353.214,50; \text{ e}$$

$$2) \text{ Custo de armazenagem unitário (CAMu)} = (\text{MO} + \text{Despesas}) / \text{EM}$$

$$\rightarrow (31.806+44,90) / 353.214,50= 0,0101.$$

A partir dessas informações, calcula-se o custo de armazenagem que a Câmara de Vereadores teve no período analisado, considerando-se o estoque total médio do espaço de tempo e o preço unitário médio obtido anteriormente:

$$\text{Custo de Armazenagem (CAm)} = \text{EM} \times \text{PMe} \times \text{CAMu} \times \text{T}$$

$$\rightarrow 353.214,50 \times 0,739 \times 0,0101 \times 9 = \text{R\$ } 23.727,22$$

Percebe-se que, em nove meses, o custo aproximado de armazenagem que a Câmara teve foi de R\$23.727,22, aproximadamente R\$2.636,36/mês. O custo de armazenagem torna-se um diferencial para as organizações, pois sua redução impacta positivamente na queda do custo total e só através de sua verificação pode-se apurar quais fatores estão influenciando o aumento e buscar soluções de curto e médio prazo para reduzi-los.

4.4 CUSTO DO PEDIDO

O custo do pedido é o valor que a empresa despende do momento em que solicita a compra do material até o momento da entrega efetiva. Sendo assim, na tabela 3, apresentam-se os principais fatores envolvidos no custo de pedido no ambiente da Câmara de Vereadores analisada.

Tabela 3 – Dados para o custo do pedido.

| Custo do pedido | |
|------------------------------------|---------------------|
| Mão de obra (jan./set.) | R\$31.806,00 |
| Etiquetadora + etiquetas | R\$44,90 |
| Material de expediente* | R\$5,35 |
| Telefone* | R\$35,00 |
| Total | R\$31.891,25 |
| Número de pedidos efetuados | 103 |
| Custo unitário | R\$308,80 |

* valores estimados

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa.

O custo de pedido contempla todos os fatores envolvidos na elaboração de pedidos, como materiais de expediente (papel, caneta etc.), comunicação com o fornecedor, despesas eventuais, além do salário dos funcionários encarregados. Pode incluir também despesas com frete e tarifas alfandegárias, mas isso não se aplica neste caso.

Verificou-se, por meio da tabela 3, que o custo total que a Câmara de Vereadores teve neste período para pedir materiais foi de R\$31.891,25. Com base nas informações disponibilizadas no *software*, constatou-se que foram efetuados nesse período 103 pedidos de materiais. Dessa forma, o custo médio de cada pedido efetuado durante os nove primeiros meses do ano de 2013 foi de R\$308,80.

4.5 CUSTO DE FALTA

Este custo é uma informação um tanto quanto complexa de ser calculada, pois envolve a não disponibilidade do material no momento requisitado pela empresa, o que pode levar a parada de uma linha de produção e acarretar em prejuízos enormes.

Ainda que muitos dos itens existentes no almoxarifado da Câmara de Vereadores sejam indispensáveis para a execução das atividades desta, a sua falta não causará interrupção nas suas atividades.

Isso porque atividades de menor relevância podem ser postergadas ou em caso de impossibilidade de realização das tarefas pela falta do material, este pode ser adquirido por meio do processo conhecido como despesas de pronto pagamento ou “pequenas compras”, que consiste num valor mensal de R\$250,00 que pode ser utilizado para aquisição de produtos sem a necessidade de abertura de processo licitatório.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se dizer que o gerenciamento de estoques é de vital importância para a redução dos custos nas organizações, isso porque altos valores imobilizados e estoques mal gerenciados são fatores que acarretam na aplicação indevida de capital e, em empresas comerciais, oneram o preço final dos produtos.

Outro ponto importante em qualquer organização é o processo de armazenagem e movimentação dos materiais, pois, se não forem feitos de maneira adequada, além de danos e perdas, gerar-se-ão custos para as empresas. Daí a necessidade de uma gestão eficiente e eficaz.

Deste modo, com a realização deste estudo, constatou-se, inicialmente, que a instituição possui um espaço físico reduzido para a armazenagem e movimentação de bens, um dos fatores prejudiciais ao gerenciamento adequado deste. Verificou-se, ainda, que a Câmara não faz uso de nenhum tipo de técnica logística de planejamento, controle e armazenagem, possuindo assim altos valores e volumes de materiais armazenados.

As informações sobre quanto e quando é necessário pedir, bem como o conhecimento dos custos de aquisição, pedido e manutenção dos estoques são os principais resultados alcançados por meio deste estudo. Em síntese, constatou-se que a folha A4 representou, aproximadamente, 24% do total financeiro do custo de aquisição da Câmara, que tem um custo de armazenagem em torno de R\$2.636,36/mês e um custo médio de R\$308,80 para cada pedido realizado.

Sendo assim, acredita-se que a geração destes dados fornecerá à organização condições para buscar meios de adequar a realidade dos seus estoques. Para isso, recomenda-se que a Câmara de Vereadores analisada ofereça aos seus servidores, mais precisamente aos responsáveis pelo setor encarregado do planejamento das necessidades de material e armazenamento, um maior treinamento para a realização das tarefas.

No caso do ocupante do cargo de chefe da divisão de almoxarifado, é nomeado por indicação partidária, e isso é um dos fatores que interfere negativamente, visto que, na maioria das vezes, o servidor comissionado não possui conhecimentos de administração de estoques. O conhecimento necessário para este desempenhar suas atividades é alcançado de forma fracionada e pouco eficaz.

Portanto, acredita-se que, com a aplicação dos métodos de gestão, acompanhado do uso de planilhas eletrônicas, isso pode auxiliar as organizações a alcançarem melhores resultados operacionais, reduzindo custos e evitando perdas em seus estoques, e assim, mantendo o nível de serviço esperado.

REFERÊNCIAS

- APPOLINÁRIO, F. **Dicionário de metodologia científica**: um guia para a produção do conhecimento científico. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos**: logística empresarial. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BERTÓ, D. J.; BEULKE, R. **Gestão de custos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- BORNIA, A. C. **Análise gerencial de custos**: aplicação em empresas modernas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- CORBARI, E. C.; MACEDO, J. de J. **Administração estratégica de custos**. Curitiba: IESDE, 2012.
- CORRÊA, C. A.; CORRÊA, H. L. **Administração de produção e operações**: manufatura e serviços – uma abordagem estratégica. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- DIAS, M. A. P. **Administração de materiais**: uma abordagem logística. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- DUBOIS, A.; SOUZA, L. E. de; KULPA, L. **Gestão de custos e formação de preços**: conceitos, modelagens e instrumentos; abordagem do capital de giro e da margem de competitividade. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- ELEODORO, L. S.; et. al. Cálculo do lote econômico de compra de matérias-primas utilizadas no processo de tratamento de água considerando os estoques de segurança e o lead time dos fornecedores. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 33., Salvador, 2013. **Anais...** Salvador: ENEGEP, 2013.

FRANCISCHINI, P. G.; GURGEL, F. do A. **Administração de materiais e do patrimônio**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 2014.

FUSCO, J. P. A. **Tópicos emergentes em engenharia de produção**. São Paulo: Arte & Ciência, 2007.

GARCIA, E. S. et al. **Gestão de estoques**: otimizando a logística e a cadeia de suprimentos. Rio de Janeiro: E-papers, 2006.

GARRISON, R. H.; NOREEN, E. W.; BREWER, P. C. **Contabilidade gerencial**. 14. ed. Porto Alegre: McGraw-Hill, 2013.

GIANESI, I. G. N.; BIAZZI, J. L. de. Gestão estratégica dos estoques. **RAUSP** – Revista de Administração, São Paulo, v. 46, n. 3, p. 290-304, jul./ago./set. 2011.

GONSALVES, E. P. **Conversas sobre iniciação à pesquisa científica**. 5. ed. Campinas: Alínea, 2011.

LEONE, G. S. G.; LEONE, R. J. G. **Dicionário de custos**. São Paulo: Atlas, 2004.

LOPES, J. **O fazer do trabalho científico em ciências sociais aplicadas**. Recife: Editora Universitária da UFPE, 2006.

LUSTOSA, L. J. et al. **Planejamento e controle da produção (PCP)**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

MARQUES, L. F.; FERREIRA, F. R. N. Análise de custos para manutenção de estoques de sobressalentes no processo de transporte de petróleo para navios. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 31., Belo Horizonte, 2011. **Anais...** Belo Horizonte: ENEGEP, 2011.

MORAES JR., J. J. **Contabilidade geral**: série provas e concursos. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

NEUMANN, C. **Gestão de sistemas de produção e operações**: produtividade, lucratividade e competitividade. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

PÁDUA, E. M. M. de. **Metodologia da pesquisa**: abordagem teórico-prática. 13. ed. São Paulo: Papyrus, 2004.

PASCOAL, J. A. **Gestão estratégica de recursos materiais**: controle de estoque e armazenagem. 2008. 62f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Centro Universitário de João Pessoa, João Pessoa, 2008.

PINTO, J. de S. et al. Análise crítica da gestão de estoque em uma distribuidora de tintas na região metropolitana de campinas. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 9., Rio de Janeiro, 2013. **Anais...** Rio de Janeiro: CNEG, 2013.

SEVERO FILHO, J. **Administração de logística integrada**: materiais, PCP e marketing. 2. ed. Rio de Janeiro: E-papers, 2006.

WERNKE, R. **Análise de custos e preços de venda**: ênfase em aplicações e casos nacionais. São Paulo: Saraiva, 2010.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

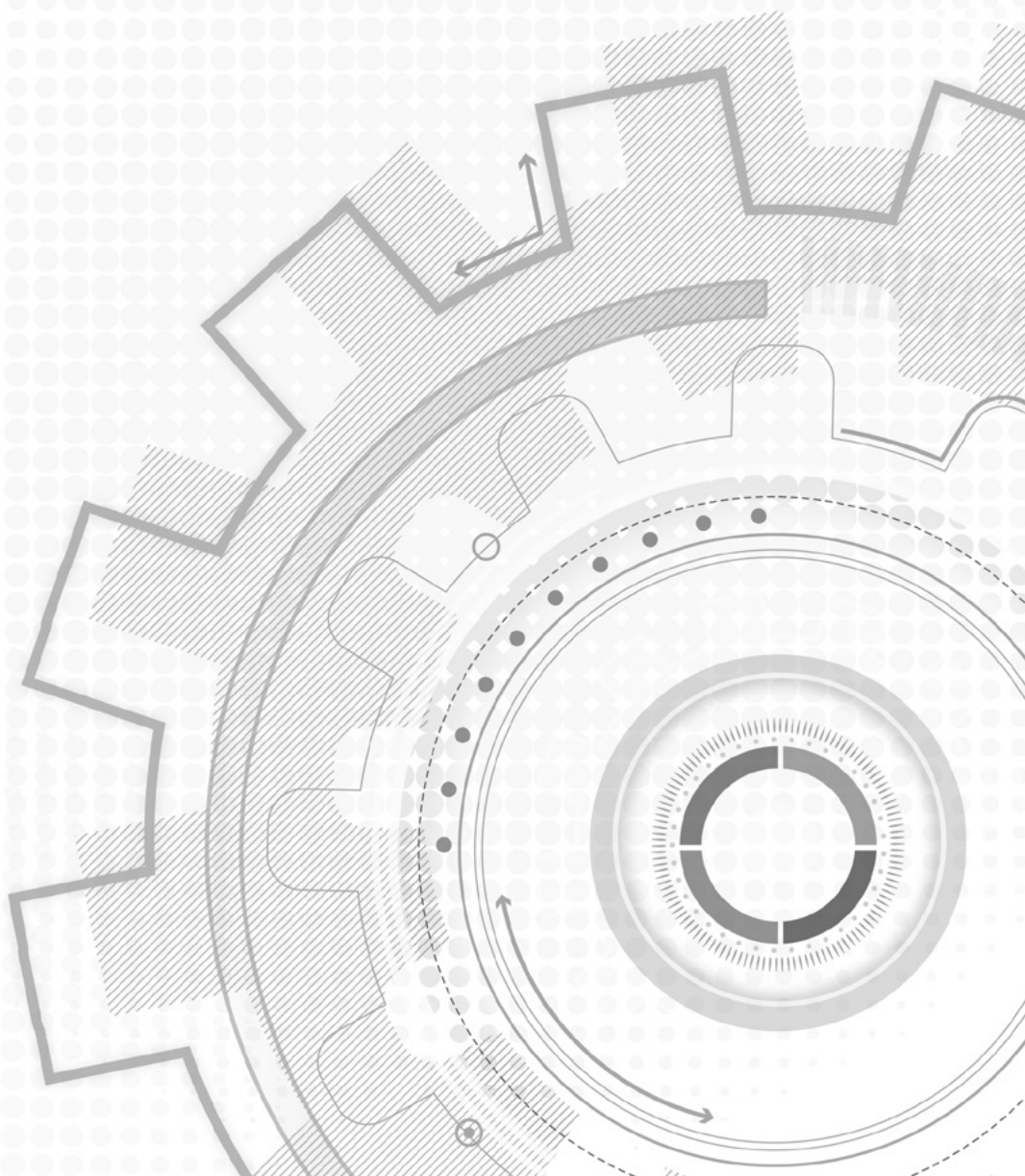
RESUMO

Pode-se dizer que a gestão de estoques é de vital importância para a redução dos custos nas organizações, isso porque altos valores imobilizados e estoques mal gerenciados são fatores que acarretam na aplicação indevida de capital e, em empresas comerciais, oneram o preço final dos produtos. Diante do exposto, neste artigo, objetivou-se levantar os custos de estocagem que uma Câmara de Vereadores, localizada na região central do Estado do Rio Grande do Sul, possui para gerenciar seus materiais. Metodologicamente, utilizou-se de uma pesquisa descritiva com relação aos objetivos,

por meio de um estudo de caso a respeito dos procedimentos de coleta, do tipo bibliográfica e documental no que se refere às fontes de informações adotadas. Os resultados revelam que a instituição possui um espaço físico reduzido para a armazenagem e movimentação de bens, um dos fatores prejudiciais ao gerenciamento adequado deste, bem como não faz uso de nenhum tipo de técnica logística de planejamento, controle e armazenagem, possuindo assim altos valores e volumes de materiais armazenados. Portanto, recomenda-se que a Câmara analisada ofereça maior treinamento aos responsáveis por este setor, pois com a aplicação dos métodos de gestão, acompanhado do uso de planilhas eletrônicas, é possível auxiliar a organização a alcançar melhores resultados operacionais, reduzindo custos e evitando perdas em seus estoques, e assim, mantendo o nível de serviço esperado.

Palavras-chave: Gestão. Estoques. Custos. Câmara de Vereadores.

TEMÁTICA 6: TÓPICOS EMERGENTES EM GESTÃO



GESTÃO DA INOVAÇÃO: DIAGNÓSTICO E AVALIAÇÃO APLICADOS A MICRO E A PEQUENAS EMPRESAS

Ana Paula do Amaral Adamy

Scheila Daiana Severo Hollveg

Lissandro Dorneles Dalla Nora

Leandro Cantorski da Rosa

1 INTRODUÇÃO

A geração de riqueza de um país está diretamente ligada à forma como ele tem a capacidade de transformar ciência e tecnologia em inovação. Em momentos em que a economia traz insegurança aos empresários, torna-se um desafio de sobrevivência no mercado contar com potencial de inovação nas empresas.

Surge como um perfil de competitividade dos empresários e gestores o investimento constante em produtividade, inovação e qualidade. Nos dias atuais, torna-se cada vez mais necessário empreender e reconhecer a importância da inovação em seu meio de atuação.

O Brasil junto da Rússia, Índia e China vem destacando-se no cenário internacional, devido ao seu potencial de mudar o contexto geopolítico e a economia global, por apresentar grande população, extensiva área territorial e possibilidade de crescimento econômico (CARVALHO, 2009). Na busca pelo desenvolvimento econômico do país, o autor salienta que a inovação se configura como um aspecto relevante o qual precisa ser potencializado e ponderado no âmbito do sistema nacional de inovação.

Nesse contexto, ganham força e visibilidade no Brasil entidades que buscam promover e fomentar o empreendedorismo inovador, como as incubadoras de empresas e os parques tecnológicos, que atuam principalmente na promoção da competitividade, cultura de inovação e capacitação profissional.

Posto isso, faz-se necessário conhecer a evolução e as tendências de entidades impulsionadoras de inovação como as incubadoras tecnológicas.

Diagnosticar o potencial inovador das empresas incubadas é uma forma de avaliar e estimular o desenvolvimento econômico auferido pela inovação.

Sob este enfoque, o estudo teve como problemática responder a seguinte questão: Como está sendo realizada a gestão de inovação em empresas instaladas em uma Incubadora Tecnológica da cidade de Santa Maria, RS? No intuito de responder à problemática levantada, teve-se como objetivo geral analisar o gerenciamento da inovação em empresas instaladas em uma incubadora tecnológica da cidade de Santa Maria, RS, por meio da descrição do perfil das empresas, mapeamento do processo de gestão de inovação utilizado, análise das dimensões e grau de inovação.

Na perspectiva de Coral, Ogliari e Abreu (2011), é preciso identificar os pontos fortes e deficiências da empresa em relação a sua capacidade de inovar, por meio da utilização de indicadores que avaliem a organização, o desenvolvimento de produtos, a inteligência competitiva e o monitoramento.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 INOVAÇÃO

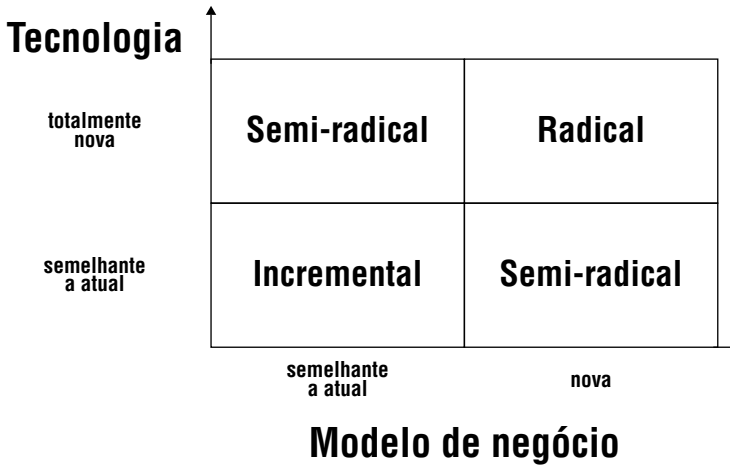
A inovação é um ativo composto por diversos elementos que auxiliam e desenvolvem a sustentação do relacionamento da empresa com seus clientes. Porém, para essa relação gerar resultados satisfatórios, é necessário um eficiente processo de gestão das ações inovadoras (PAREDES; SANTANA; FELL, 2014). Os autores salientam que a realização de investimentos em inovação pode gerar diversos benefícios para a empresa, entretanto, a sua continuidade dependerá de um conjunto de ativos, como pesquisa e desenvolvimento, inserção de novas tecnologias e capacitação da sua equipe de trabalho.

O termo inovação configura-se como a combinação do pensamento criativo e da capacidade de implementação exitosa, uma vez que a inovação pode ser melhor definida como a exploração comercial de ideias (BRUCE; BIRCHALL, 2011). Nessa linha de pensamento, os autores destacam que, além de gerar ideias que aumentem o desempenho, é necessário que as empresas também façam algo a respeito, atrelando a geração de novas ideias com um processo de triagem e implementação estruturado o qual proporcione melhores resultados.

Existem várias abordagens que especificam os tipos de inovação. Autores como Davila, Epstein e Shelton (2007) defendem que a inovação não ocorre somente no âmbito da tecnologia (em produtos, serviços e processos), mas também é aplicável ao modelo de negócio (como a empresa cria, vende e transfere valor ao cliente). Sendo assim, classificam a inovação em três categorias:

- Incremental – é a melhoria moderada acrescentada em tecnologias e modelos de negócios, depende das tecnologias e dos modelos já existentes. Predomina nas organizações, recebendo mais de 80% dos investimentos totais destinados à inovação. No entanto, as empresas devem tomar cuidado para não concentrar seus investimentos somente em inovações incrementais, pois sem complementar seu portfólio de inovações com outros tipos de novidades, não conseguirão sobreviver por um longo prazo.
- Semirradical – envolve uma mudança substancial no modelo de negócio ou na tecnologia de uma organização, mas não em ambas. Essas duas áreas são inter-relacionadas, e normalmente as inovações criadas em uma área geram importantes e novas oportunidades na outra. Chama-se este processo de inovação de dois estágios, pois representa tanto um potencial de criação de valor, quanto um desafio para a gestão da organização.
- Radical – é a mudança totalmente nova, tanto na tecnologia quanto no modelo de negócio. Quando é bem-sucedida, a empresa detém o poder de ditar as regras de competição no mercado. Na figura 1, é possível visualizar claramente as diferenças entre as três classificações.

Figura 1 – O *framework* da inovação.



Fonte: Davila, Epstein e Shelton (2007, p. 58).

O tipo de inovação escolhido dependerá da estratégia do negócio. Quando a empresa está orientada para atender às necessidades do consumidor ou pretende criar novos produtos e penetrar em novos mercados, a tendência é inclinar-se para a inovação de produto (DANTAS; MOREIRA, 2011). Já quando a empresa concentra-se nas operações, os autores afirmam que terá tendência a introduzir inovações de processo, de forma a melhorar a eficiência produtiva e comercialização dos bens.

Entre as principais consequências da adoção da inovação nas organizações, está a geração de valor nos processos em determinadas atividades, visto que assim é possível aumentar o nível de competitividade e manter-se no mercado (PARAGINSKI, 2014).

2.2 GESTÃO DA INOVAÇÃO

Atualmente, gerir a inovação não representa somente reagir às mudanças, mas mudar e criar ativamente o ambiente no qual a empresa deseja estabelecer-se (BRUCE; BIRCHALL, 2011). Para os autores, o gerenciamento da

inovação envolve a implementação de estratégias que visem à renovação contínua do portfólio de produtos das empresas e dos processos subjacentes.

Sendo assim, Senhoras, Takeuchi e Takeuchi (2007, p. 6) definem “gestão de inovação como uma ferramenta estratégica que pode trazer uma vantagem competitiva para as empresas, pelo menos enquanto as concorrentes não conseguirem copiar a mudança”, e surge do esforço contínuo das empresas em se diferenciarem dos concorrentes e fugirem da situação de igualdade.

Existem muitas ferramentas que buscam auxiliar as empresas no gerenciamento da inovação, dentre elas está a técnica dos seis “Ps” proposta por Bruce e Birchall (2011), formada por: planejamento (definir a estratégia de inovação e comprometimento da liderança), *pipeline* (desenvolvimento de ideias inovadoras), processo (organizar desde o planejamento e controle das ideias até sua implementação), plataforma (usar sistemas de apoio), pessoas (formar equipes defensoras da inovação e desenvolver uma cultura criativa) e performance (gerenciar o desempenho da inovação por meio de indicadores e comitês de avaliação).

Dessa forma, Scherer e Carlomagno (2009) propõem um modelo representado na figura 2, chamado octógono da inovação, que funciona como uma ferramenta para auxiliar as empresas no gerenciamento da inovação.

Figura 2 – Octógono da inovação.



Fonte: Scherer e Carlomagno (2009, p. 23).

Segundo os autores, o modelo é composto por oito elementos que devem ser administrados para reduzir a imprevisibilidade da inovação e aumentar as chances de sua ocorrência, sendo que, quanto melhor forem gerenciados tais elementos, melhor será o retorno do investimento nas iniciativas inovadoras. O octógono é composto pelos seguintes elementos:

- Estratégia da inovação – partindo da concepção de estratégia como uma linha que estabelece o caminho a ser seguido, é necessário que esteja alinhada à inovação, ou seja, a empresa deve definir qual o papel da inovação na sua estratégia e onde quer inovar.
- Cultura da inovação – compreende as ações que a organização pratica, a fim de estabelecer um ambiente que estimule a inovação.
- Liderança para a inovação – a alta administração deve estar comprometida com a inovação. Todos os líderes devem tornar-se facilitadores do fluxo de ideias, conhecimento e transformadores de realidade. Há empresas que já estão criando formas de avaliar seus gestores em função do resultado das iniciativas de inovação.
- Pessoas para a inovação – a organização precisa preparar adequadamente e estimular seus colaboradores a inovar. Além disso, também é necessário desenvolver métodos de incentivo e reconhecimento para a inovação.
- Estrutura para a inovação – cada empresa deve definir sua estrutura para inovar e gerir a inovação, independente se for centralizada ou descentralizada, é fundamental que esteja transparente para toda organização, bem como possibilite a criatividade, interação e aprendizagem.
- Funding para a inovação – trata-se dos recursos financeiros que serão necessários para financiar os projetos inovadores. Normalmente, a empresa aloca recursos para seus projetos diversos, a partir de um orçamento anual que suporta o seu processo de estratégia. As empresas mais inovadoras têm adotado um processo de atração de recursos, no qual separam um orçamento para projetos inovadores, muitas vezes, oriundos de fontes de financiamento à pesquisa, capitalistas de risco, *joint ventures*, entre outros.

- Relacionamentos para a inovação – trata-se de como a empresa utiliza seus parceiros, clientes e concorrentes na geração e refinamento de ideias com potencial inovador. Hoje, considera-se que as fontes de ideias e as atividades de inovação não devem ser restritas a alguns, como ao setor de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento), a organização precisa ser adepta à inovação aberta, na qual se podem buscar novas ideias fora da empresa.
- Processo de inovação – trata-se de como a organização gera, avalia, experimenta e seleciona ideias para investir.

Diante disso, para promover e garantir a gestão de inovação nas empresas, Tidd, Bessant e Pavitt (2008) afirmam que é necessário desenvolver algumas habilidades, as quais podem ser potencializadas por meio da adoção de certas rotinas. Segundo os autores, as habilidades básicas configuram-se como: reconhecimento, alinhamento, aquisição, geração, escolha, execução, implantação, aprendizagem e desenvolvimento da organização.

Para Terra (2007), é essencial às organizações que desejam manter-se atuantes no mercado, conservar uma visão estratégica da inovação, levando em conta os processos, as pessoas, as tecnologias, a abordagem ao mercado e a construção de parcerias. Sendo assim, os autores afirmam que qualquer mudança evolutiva, a qual tenha como objetivo prolongar a vida das organizações, deve ser entendida como inovação.

2.3 RADAR DA INOVAÇÃO

Conforme Paredes, Santana e Fell (2014), o Radar da Inovação, desenvolvido por Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006), engloba 3Ws (*What?*, o que será feito – ação, etapas, descrição; *Where?*, onde será feito – local; *Who?*, por quem será feito – responsabilidade pela ação) e 1H (*How?*, como será feito – método, processo). Ainda, segundo os autores, possibilita uma ampliação das ações de inovação em uma empresa e, conseqüentemente, permite uma mensuração mais abrangente da inovação organizacional.

O Radar da inovação é uma ferramenta de diagnóstico de Gestão da Inovação baseada na análise de 12 diferentes dimensões, conforme se pode

observar no quadro 1. De acordo com a Cartilha: Gestão da Inovação (CNI, 2010), a escolha das dimensões foi fruto da observação e análise de experiências bem-sucedidas em empresas que gerenciam a inovação como processo.

Quadro 1 – Dimensões da Gestão da Inovação.

| | |
|---|--|
| <p>Ofertas – são produtos e serviços valorizados pelos clientes.</p> | <p>Plataforma – é formada por componentes, métodos ou tecnologias, que servem como base para a construção de produtos ou serviços. Normalmente envolve o poder da “universalidade” – usando “modularidade”, por exemplo.</p> |
| <p>Soluções – estão relacionadas com personalização, combinação integrada de produtos, serviços e informação que solucione problemas dos clientes. Criam valor para o cliente por meio da amplitude de variedade e profundidade de integração dos diversos elementos.</p> | <p>Clientes – são indivíduos ou organizações que utilizam ou consomem as ofertas da empresa, para satisfazerem certas necessidades. Para se inovar nesta dimensão, a empresa pode descobrir novos segmentos de clientes ou atender novas necessidades até então ocultas.</p> |
| <p>Experiência de cliente – é uma dimensão que considera tudo o que o cliente vê, ouve e sente, e outras experiências em todos os momentos em que interage com a empresa. Para inovar aqui, a empresa precisa repensar a sua interface entre organização e clientes.</p> | <p>Captação de valor – refere-se ao mecanismo usado pela empresa para recapturar o valor que criou. Para inovar nessa dimensão, a empresa pode descobrir novas fontes de renda, desenvolver novos sistemas de preços, além de expandir suas habilidades de captação de recursos por meio de interações com clientes e parceiros de negócio.</p> |
| <p>Processos – são configurações de atividades de negócios utilizadas para conduzir operações internas. Para inovar nessa dimensão, a empresa pode redesenhar os seus processos para adquirir maior eficiência, mais alta qualidade ou ciclos de tempo mais rápidos. Tais mudanças podem envolver o local de um processo ou mesmo a desconexão de suas partes iniciais e finais.</p> | <p>Organização – é a maneira que a empresa escolhe para estruturar-se, suas parcerias, além das funções e responsabilidades dos seus colaboradores. A inovação em organização demanda repensar o escopo das atividades da empresa, assim como a redefinição das funções, responsabilidades e incentivos relativos às diferentes unidades de negócio e indivíduos.</p> |

| | |
|--|---|
| <p>Cadeia de suprimentos – é a sequência de atividades e agentes que movem produtos, serviços e informação, desde a fonte até a entrega. Para inovar nessa dimensão, a empresa pode direcionar melhor o fluxo de informação por meio da cadeia de suprimentos, mudando a sua estrutura ou melhorando a colaboração entre os seus participantes.</p> | <p>Presença – está relacionada aos pontos de distribuição que a empresa usa para levar as suas ofertas ao mercado, indo além dos locais em que possam ser compradas ou utilizadas pelos clientes. Inovação nessa dimensão envolve a criação de novos pontos de presença ou a utilização dos existentes de uma maneira mais criativa.</p> |
| <p>Redes – referem-se às conexões que a empresa, seus produtos e serviços realizam com clientes por meio de uma rede que, às vezes, pode se tornar parte da vantagem competitiva da empresa. Inovação nesta dimensão consiste em melhorias na rede, que tragam mais valor às ofertas da empresa.</p> | <p>Marca – relaciona-se aos símbolos, palavras e marcas pelas quais a empresa comunica-se com os seus clientes. Para inovar nesta dimensão, a empresa aumenta ou estende a sua marca de maneira criativa.</p> |

Fonte: Adaptado a partir de Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006).

O fundamental é que essas dimensões sejam de fácil entendimento e auxiliem os gestores a implementar a gestão da inovação como um processo estruturado na empresa. São utilizados diversos métodos e ferramentas, como implantar a gestão da inovação nas empresas, mas o desafio dos gestores consiste em encontrar as ferramentas e métodos mais compatíveis com a cultura da instituição.

As medidas e avaliações realizadas nas empresas, por meio do radar, apresentam objetivos e efeitos imediatistas, de modo que impossibilita o esforço de continuidade na geração de indicadores, o aperfeiçoamento de técnicas de melhoria contínua, o aprendizado organizacional e a gestão do conhecimento para de fato fomentar a inovação. Dessa forma, as avaliações do grau de inovação devem ser contínuas, com foco no processo de melhoria gradual do desempenho da empresa (PAREDES; SANTANA; FELL, 2014).

2.4 INCUBADORAS

A origem do movimento de incubadoras de empresas em escala mundial, conforme Lahorgue (2004), surgiu na região do Vale do Silício, Califórnia – EUA, na década de 50, em sua maior parte em parceria com universidades e centros de pesquisa locais, ganhando destaque em meados dos anos 80.

No Brasil, os pioneiros também são da década de 80, segundo Lahorgue (2004), à frente do movimento de incubadoras desde 1998, tem-se a Anprotec – Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. Dados atuais do portal da própria Anprotec informam que o Brasil conta com 384 incubadoras de empresas e cerca de 90 iniciativas de parques tecnológicos.

Incubadoras de empresas e parques tecnológicos são entidades promotoras de empreendimentos inovadores, têm por objetivo oferecer suporte a empreendedores para que possam desenvolver ideias inovadoras e transformá-las em empreendimentos de sucesso (ANPROTEC, 2014). Existem cinco tipos comuns de incubadoras, sendo elas: incubadoras regionais de negócio, incubadoras de universidade, incubadoras comerciais independentes, incubadoras internas de empresas e incubadoras virtuais (CARAYANNIS; ZAEDTWITZB, 2005).

O conceito de incubação procura um meio eficaz de ligação: capital, tecnologia e *know-how*, a fim de alavancar talento empreendedor, acelerar o desenvolvimento de novas empresas e, assim, a velocidade de exploração da tecnologia (LUZ et al., 2012). As incubadoras auxiliam as empresas emergentes, fornecendo uma variedade de serviços de apoio como: assistência no desenvolvimento de negócios e plano de marketing, construção de equipes de gestão, obtenção de capital e acesso a uma série de outros serviços mais especializados.

De acordo com um estudo realizado em 2011 pela Anprotec, em parceria com o Ministério de Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI), o Brasil tem 384 incubadoras em operação, que abrigam 2.640 empresas, gerando um total de 16.394 postos de trabalho. Essas incubadoras já graduaram 2.509 empreendimentos, que hoje faturam R\$4,1 bilhões e empregam 29.205 pessoas. O mesmo estudo revelou outro dado importante: 98% das empresas incubadas inovam, sendo que 28% com foco no âmbito local, 55% no nacional e 15% no mundial (ANPROTEC, 2014).

Nesse contexto, Carvalho (2009) salienta que as incubadoras estão assumindo uma importância crescente na economia, atuando na geração de sinergias e no estímulo de novas oportunidades de negócio. Segundo o autor, isso demonstra os esforços que o Brasil tem feito para fomentar a inovação, uma vez que ocupa uma posição de destaque no *ranking* mundial de incubação e tem o maior número de incubadoras da América Latina.

3 METODOLOGIA

Consoante à definição do portal Anprotec (2014), incubadoras de empresas e parques tecnológicos são entidades promotoras de empreendimentos inovadores. Para tanto, a Incubadora Tecnológica do Centro Universitário Franciscano – ITEC está sempre atenta à cultura de inovação, desde o projeto de cada uma de suas empresas participantes.

Ao passo que o levantamento ou *survey* também é chamado de pesquisa de avaliação, segundo Miguel (2012), tem por objetivo geral contribuir para o conhecimento em uma área particular de interesse, por meio da coleta de dados/informações sobre indivíduos ou ambientes dos quais fazem parte. Para o autor, dados sobre determinado fenômeno são coletados em uma amostra para que se possa extrair conclusões sobre o que se está investigando.

A caracterização da população é de empresas participantes da Incubadora Tecnológica do Centro Universitário Franciscano, situada na cidade de Santa Maria. Foram coletadas informações de toda população, composta por 6 empresas atualmente incubadas e 1 graduada (entende-se que obteve sua maturidade em relação ao mercado), totalizando 7 empresas.

Quanto à forma de abordagem, a pesquisa é combinada, qualitativa e quantitativa, pela complementaridade das concepções. Miguel (2012) ressalta que essa combinação possibilita o entendimento dos problemas de pesquisa, em que cada uma das abordagens permitiria isoladamente.

Diante desse contexto, como ferramenta de coleta de dados, foi utilizado um questionário com questões distribuídas em dois eixos temáticos: gestão de inovação e grau de inovação. Para a análise do gerenciamento da inovação utilizou-se como base a metodologia “octógono da inovação”, proposta por Scherer e Carlomagno (2009), e para diagnosticar o grau de

inovação utilizou-se a ferramenta “radar de inovação” proposto por Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006).

Ao responder, os participantes atribuíam uma pontuação a cada questão, em uma escala que variava de 1 a 5, em que 1 era o menor grau e 5 seu máximo. A aplicação do questionário foi realizada diretamente pelos autores, foram respondidas todas as questões, para depois serem tabulados os dados, por meio da ferramenta Office Excel para compor a análise dos resultados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

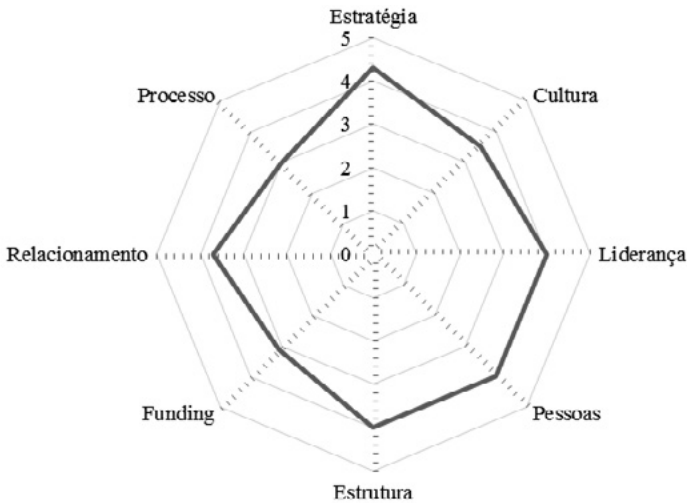
Constatou-se que 90% das empresas estão em ambiente de incubação há um ano e o restante entre um e dois anos. A incubadora seleciona empresas por meio de editais anuais, nos quais disponibiliza 15 vagas, sendo que o tempo máximo de incubação é de 2 anos. Atualmente, conta com uma estrutura composta por um grupo de assessores e infraestrutura de equipamentos e laboratórios, em que oferece serviços de consultoria às empresas, nas áreas de gestão, direito empresarial e contabilidade.

Pode-se dividir as empresas em três ramos de atuação distintos, sendo 57% atuante no setor de tecnologia da informação/*web*, 15% no setor de tecnologia da informação/*hardware* e 28% no ramo de assessoria e/ou consultoria.

Hoje, o cenário financeiro da incubadora tecnológica é de empresas com faturamento individual de R\$100.000,00 perfazendo um total de R\$700.000,00.

Por meio da figura 3, pode-se verificar no octógono de inovação o comportamento das empresas incubadas de acordo com cada quesito. Destaca-se a maior média no que tange a estratégia, que demonstra como a empresa prioriza e encara a inovação em seu dia a dia. Ainda, pode-se observar que os quesitos liderança, pessoas e estrutura apresentam pontuação equivalente, ao passo que o processo foi o aspecto menos desenvolvido pelas empresas.

Figura 3 – Octógono de Inovação.



Fonte: Elaborada pelos autores.

Com relação à estratégia, observou-se que as empresas utilizam a inovação como um instrumento que direciona suas ações, alinhando a estratégia de negócios com a de inovação. Para isso, costumam monitorar, mesmo que informalmente, as tendências do setor e a atuação de seus principais concorrentes. Destarte, as empresas não têm um planejamento estratégico claro e bem definido, o que acaba afetando diretamente seus objetivos de inovação em longo prazo. Portanto, vê-se que a relação das empresas com a estratégia de inovação é satisfatória, tem potencial e demonstra estar de acordo com a proposta de trabalho de uma incubadora tecnológica.

Desenvolver uma cultura inovadora, por vezes, pode parecer algo difuso e intangível, porém, por meio de iniciativas que favoreçam mudanças nas relações entre as pessoas e os comportamentos, é possível construir ou modificar a cultura da organização. Assim, constatou-se que as empresas precisam disseminar a crença de inovação, através da construção de um ambiente de estímulo à inovação e criatividade, para que isso potencialize o processo de inovação da empresa.

O desafio da liderança é fazer dos gestores disseminadores da estratégia de inovação no contexto da empresa, através de seu envolvimento e conhecimento. Nas empresas pesquisadas, verificou-se que os gestores conhecem e desempenham seu papel nas iniciativas de inovação que lhes são propostas, inclusive a maioria delas avalia seus gestores em função dos resultados dos projetos inovadores, estimulando-os a comprometer-se com a inovação.

As pessoas são como engrenagens que movimentam toda estrutura da empresa na busca por resultado, sendo necessária a formação de uma equipe com indivíduos competentes, motivados e compromissados. Observa-se que as empresas pesquisadas valorizam e estimulam o perfil inovador, fomentando e reconhecendo profissionais com essas características e oferecendo ferramentas e oportunidades para que estejam em processo constante de crescimento.

Contar com uma estrutura que ofereça suporte ao processo e à gestão de inovação é fundamental, uma vez que ela é responsável por interligar e sustentar a inovação entre os diferentes níveis da organização. Nesse contexto, constatou-se que os pesquisados contam com uma estrutura adequada para inovar e gerir a inovação, sendo que a própria incubadora tecnológica cumpre essa função.

No que tange ao *funding*, proporciona às empresas o financiamento ao desenvolvimento de novos produtos, processos, serviços e negócios. As empresas incubadas demonstraram dificuldade na captação de recursos para projetos inovadores, embora participem e conheçam as possibilidades de fomento oferecidas, não estão conseguindo efetivamente acessar tais fontes.

Manter redes de relacionamentos é uma forma de atrair e potencializar fontes de ideias inovadoras. Não basta apenas mídia impressa ou eletrônica como fonte de informação, é necessário utilizar-se das várias dimensões que envolvem o negócio, como fornecedores, clientes, concorrentes, P&D e os demais componentes do octógono, para o equilíbrio e o retorno da inovação. Pode-se ver que a falta de acompanhamento de novas tendências de mercado e tecnologias é um fator a ser melhorado, que pode ser resolvido com a construção de um canal de comunicação para esta finalidade.

A dimensão que abrange o processo de como a empresa gera, avalia, seleciona e implementa novas ideias evidencia a utilização ou não de

ferramentas de potencial inovador. As empresas avaliadas demonstraram grande necessidade de implementar processos claros e organizados em seus projetos de inovação, visto que não utilizam ferramentas e pressupostos da gestão de projetos na condução de suas atividades.

Na figura 4, pode-se observar o comportamento das dimensões da inovação nas empresas pesquisadas.

Figura 4 – Radar da Inovação.



Fonte: Elaborada pelos autores.

Para este perfil das empresas, pertencentes a uma incubadora tecnológica, pode-se observar um bom desempenho na maioria das dimensões abordadas no radar. Tal fato demonstra que estão em sintonia entre si e apresentam características essenciais para o desempenho da inovação.

As dimensões presença e cadeia de suprimentos, por apresentarem as menores pontuações, exigem atenção e devem ser reformuladas, pois além de melhorarem a atual conjuntura, trarão vantagens competitivas. Quanto ao processo, constatou-se a necessidade do redesenho de seus principais processos operacionais.

Quanto ao grau de inovação, verifica-se, por meio da média das respostas das empresas, nas 12 dimensões do radar de inovação, uma pontuação

de 4,13, o que expressa o desempenho satisfatório e o potencial da inovação nas empresas pesquisadas, visto que se trata de um primeiro diagnóstico.

5 CONCLUSÕES

Iniciativas como esta, proposta pelas incubadoras tecnológicas, são importantes para que a sociedade desenvolva e fortaleça uma consciência a respeito do cenário econômico atual, no qual empresas que conseguem driblar a redução do ciclo de vida dos produtos e o aumento da concorrência entre os mercados, por meio da adoção de uma estratégia de inovação estruturada, tornam-se mais competitivas e rentáveis.

Quanto ao gerenciamento da inovação, a avaliação de forma geral foi positiva, visto que a pontuação ficou próxima da nota máxima, isso evidencia que as empresas estão inseridas em um universo inovador, e utilizando-se das oportunidades e possibilidades existentes.

Percebe-se que existe uma consciência organizacional a respeito da importância e do contexto da gestão da inovação. As empresas incubadas, apesar de serem iniciantes e de pequeno porte, conseguem utilizar os recursos e ferramentas disponíveis, conforme suas condições, o que representa um potencial para seu futuro no mercado.

Ainda assim, fazem-se necessários o desenvolvimento e o aprimoramento de alguns aspectos, como *funding* e processos. Para tanto, seria importante a criação de um escritório de projetos na incubadora, que auxiliasse as empresas na elaboração e execução de propostas para fomento, visando aumentar as chances de aprovação. No âmbito do processo, recomenda-se melhorar a utilização das ferramentas disponibilizadas pela incubadora tecnológica com esta finalidade, visto que agora se tem este diagnóstico como parâmetro.

No que tange ao radar de inovação, verifica-se que os aspectos menos pontuados, como presença e cadeia de suprimentos são consequências do ambiente de incubação, ao passo que estão estruturadas na universidade o que prejudica o desempenho nestes quesitos.

Nesse contexto, observou-se que as empresas desempenham suas atividades com inovação, o que vai ao encontro da proposta de uma incubadora tecnológica. O diagnóstico inicial realizado neste estudo aponta uma situação

preliminar, podendo ser aplicado periodicamente como forma de indicador do gerenciamento da inovação.

Para trabalhos futuros, sugere-se aplicar o questionário nas demais incubadoras das universidades da região, assim como monitorar os dados no decorrer do tempo para que o gerenciamento da inovação seja um diferencial na competitividade do Rio Grande do Sul.

REFERÊNCIAS

BRUCE, A.; BIRCHALL, D. **Via expressa para o sucesso em inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

CARAYANNIS, A. G.; ZAEDTWITZB, M. V. Arquitetando global (global-local), as redes de incubadoras virtuais em tempo real, (G-RVINS) como catalisadores e aceleradores de empreendedorismo em transição e em desenvolvimento: lições aprendidas e melhores práticas de desenvolvimento atual e as práticas de incubação de negócios. **Tecnovathion**, v. 25, p. 95-110, 2005.

CARVALHO, M. M. **Inovação: estratégias e comunidades de conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2009.

CNI – Confederação Nacional da Indústria. Mobilização Empresarial pela Inovação. **Cartilha: gestão da inovação**. Brasília, 2010.

CORAL E.; OGLIARI, A.; ABREU, A. F. **Gestão integrada da inovação: estratégia, organização e desenvolvimento de produtos**. São Paulo: Atlas, 2011.

DANTAS, J. G. L.; MOREIRA, A. C. **O processo de inovação: como potencializar a criatividade organizacional visando uma competitividade sustentável**. Lisboa: Lidel, 2011.

DAVILA, T.; EPSTEIN, M. J.; SHELTON, R. **As regras da inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

LAHORGUE, M. A. **Polos, parques e incubadoras**: Instrumentos de desenvolvimento do século XXI. Brasília: Anprotec/SEBRAE, 2004.

LUZ, A. A. et al. Análise de empresa incubada como habitat de empreendedorismo, inovação e competitividade. **GEPROS – Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, n. 4, p. 43-56, 2012.

MIGUEL, P. A. C. (Coord.). **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier – ABEPRO, 2012.

PARAGINSKI, A. L. A natureza das inovações em agroindústrias de arroz do Rio Grande do Sul. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 11, n. 1, p. 55-72, jan./mar. 2014.

PAREDES, B. J. B.; SANTANA, G. A.; FELL, A. F. A. Um estudo de aplicação do radar da inovação: o grau de inovação organizacional em uma empresa de pequeno porte do setor metal-mecânico. **NAVUS: Revista de Gestão e Tecnologia**, Florianópolis, v. 4, n. 1, p. 76-88, 2014.

SAWHNEY, M.; WOLCOTT, R.; ARRONIZ, I. The 12 different ways for companies to innovate. **MIT Sloan Management Review**, Cambridge, v. 47, n. 3, p. 75-81, Spring, 2006.

SCHERER, F. O.; CARLOMAGNO, M. S. **Gestão de inovação na prática**: como aplicar conceitos e ferramentas para alavancar a inovação. São Paulo: Atlas, 2009.

SENHORAS, E. M.; TAKEUCHI, K. P.; TAKEUCHI, K. P. Gestão da inovação no desenvolvimento de novos produtos. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 4., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Associação Educacional Dom Bosco, AEDB, Resende, RJ, 2007.

TERRA, J. C. C. (Org.) **Inovação**: quebrando paradigmas para vencer. São Paulo: Saraiva, 2007.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da Inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

RESUMO

Cada vez mais se incorporam ao cenário empresarial novos modelos de gestão com o intuito de facilitar e estimular a formação e entrada de micro e pequenas empresas no mercado, como exemplo há as incubadoras de empresas situadas em universidades, que atuam como difusores de inovação e tecnologia. Diante desse contexto, nesta pesquisa, buscou-se verificar como acontece a gestão de inovação em empresas instaladas em uma incubadora tecnológica da cidade de Santa Maria, RS, por meio da descrição do perfil das empresas, mapeamento dos processos de gestão de inovação utilizados, análise das dimensões e grau de inovação. Para tanto, utilizaram-se ferramentas como octógono e radar de inovação em uma totalidade de sete empresas incubadas, através de um *survey* de caráter quali-quantitativo. Com o diagnóstico, observou-se que a inovação está intrínseca na concepção do gerenciamento organizacional, o menor desempenho ficou evidente em aspectos nos quais o ambiente de incubação não é direcionado, como presença e cadeia de suprimentos. Por outro lado, dentre as duas ferramentas, pôde-se ver, de forma geral, um bom desempenho das atividades de inovação, bem como que as incubadoras podem potencializar a utilização das ferramentas e utilizá-las como indicador periódico do gerenciamento da inovação. Pretende-se com este estudo ampliar o cenário estudado, inserindo-se às demais incubadoras da região e do estado.

Palavras-chave: Inovação. Incubadora Tecnológica. Gestão da Inovação.

DIAGNÓSTICO DA GESTÃO DA INOVAÇÃO EM UMA EMPRESA DO SETOR DE TECNOLOGIA

Sandra Leonara Obregon

Vanessa Almeida da Silva

Renata Coradini Bianchi

1 INTRODUÇÃO

Com a acelerada competitividade empresarial, da passagem do século XX ao XXI, houve uma grande mudança nas organizações, trazendo um novo cenário como objetivo, a conquista de resultados para a sobrevivência empresarial. Desde então, o contexto global é de acelerada mudança tecnológica, o que torna indispensável que a inovação de produtos e de processos seja uma condição para a sobrevivência das organizações.

Nesse contexto, percebe-se que a gestão de inovação tem sido um dos principais componentes da competitividade entre as empresas (BAUTZER, 2009). A partir disso, considera-se que o principal desafio das organizações consiste em fazer com que a inovação torne-se uma ideia executada com sucesso, isso pode ser configurado como o lançamento de novos produtos, a melhora de produtos já existentes ou até mesmo a inovação dos processos organizacionais (TERRA, 2007).

Sendo assim, trata-se de um estudo desenvolvido em uma empresa considerada inovadora, que está localizada na região central do Rio Grande do Sul. A empresa atua desenvolvendo novos produtos para pecuária de precisão, mercado *pet* e microeletrônica, os quais se utilizam de *software* e eletrônica embarcada para pequenas, médias e grandes empresas, como também tecnologias aplicadas a processos de automação por identificação por radiofrequência – RFID.

Visto que a gestão inovação é fundamental para garantir a competitividade, perenidade e lucratividade às empresas, objetiva-se com este estudo analisar a gestão da inovação de uma empresa do setor de tecnologia, a partir de suas opções tecnológicas. E, mais especificamente, verificar o processo de

gestão da inovação na empresa estudada, com ênfase em recursos como a orientação para o mercado, as capacidades gerenciais, a capacidade de conexão com os clientes, os ativos de recursos humanos e a capacidade de inovação, bem como averiguar as vantagens competitivas geradas a partir da inovação.

Ressalta-se que o desenvolvimento tecnológico, que resulta em novos produtos, melhorias e processos, é de extrema importância como diferencial de competitividade das empresas e o tema inovação vem tornando-se um assunto frequente nas organizações, pelo visível resultado positivo daquelas que investem nesse processo de gestão da inovação (CORAL; OGLIARI; ABREU 2009). Portanto, com intuito de analisar o processo de inovação do setor de tecnologia, buscou-se aplicar o modelo do Octógono da Inovação proposto por Scherer e Carlomagno (2009), por sua ênfase em estudos e pesquisas sobre o tema em diferentes empresas, a fim de analisar o contexto no sul do país.

2 GESTÃO DA INOVAÇÃO

A inovação é um dos assuntos mais discutidos atualmente, o que fortalece a competitividade entre as empresas. Dessa maneira, as empresas não podem mais competir apenas com o preço como costumavam fazer, elas necessitam diferenciar-se para sobreviver ao mercado, e para isso é preciso inovar (BRUCE; BIRCHALL, 2011). Conforme a definição descrita no Manual de Oslo, o conceito de inovação é apresentado como a implementação de um bem ou serviço novo contendo alguma melhoria, bem como um novo método de marketing, ou um novo método aplicado na organização tanto na prática de negócios, organização do local de trabalho, quanto nas relações com o mercado externo (FINEP, 2006).

Nesta perspectiva, a gestão da inovação caracteriza-se como a utilização de recursos organizacionais de forma mais eficiente, por meio dos quais se promovem os objetivos organizacionais com a adoção de práticas e métodos de gestão, sendo um processo mais complexo e lógico do que uma simples transferência de conhecimento. Sendo assim, para realizar a gestão da inovação, é necessário integrar as práticas de gestão já existentes ao novo contexto organizacional e por fim estabelecer o valor inovador durante a sua implementação (SU, 2014). O Manual de Oslo considera como uma diretriz para

a gestão do ambiente inovativo quatro tipos de inovação, como: inovação de produto, de processo, organizacional e de marketing, que envolvem várias atividades das empresas (FINEP, 2006).

Scherer e Carlomagno (2009) contribuem afirmando que a inovação não deve ser vista apenas como o desenvolvimento de um novo produto, ela pode estar vinculada a novos modelos de negócio, mercados e serviços, a novas formas de gestão, ao desenvolvimento de uma marca, à criação de plataformas tecnológicas e, até mesmo, à formação de canais de distribuição. Além disso, na percepção dos mesmos autores existem diferentes tipos de inovações definidos quanto à intensidade, que são as alternativas de que o gestor dispõe para melhorar a competitividade de seu negócio, as quais são distinguidas em melhoria, invenção, inovação incremental e inovação radical.

Os tipos de inovação devem estar em harmonia com a estratégia de negócios da empresa, com o perfil de inovação do setor de atuação desta e suas intenções de crescimento. Além disso, as inovações são importantes porque permitem às empresas o acesso a novos conhecimentos, novos mercados, aumentam as receitas, ocorrem parcerias, aumentam o valor das marcas, bem como ocorre a percepção por novos nichos latentes de mercados. E ainda no contexto do consumidor, todo o esforço decorrente da inovação pode resultar na fidelização do cliente (BAUTZER, 2009; SCHERER; CARLOMAGNO, 2009).

No âmbito empresarial, Bautzer (2009) ainda salienta que as inovações são capazes de gerar vantagens competitivas de médio e longo prazo, e o futuro exige que inovar é essencial para a sustentabilidade das empresas. Ademais, os benefícios da inovação não se limitam apenas às empresas, o processo inovativo também é visto em pessoas, grupos, organizações, países e regiões, sendo isso um reflexo da mundialização.

A gestão da inovação é multidisciplinar, ela integra toda a organização, todos os setores para tornar possível seu objetivo. Salienta-se que a gestão da inovação é diferente de inovação na gestão, ou seja, inovação da gestão significa a adoção de algum item ou sistema inovador no modo de gerir um negócio estabelecido. Já a gestão da inovação inclui a inovação propriamente dita, ou seja, ela sozinha sem gestão pode ser inviável (ZOGBI, 2008). Dessa forma, os gestores têm um papel fundamental na criação da cultura de inovação. Como em todas as iniciativas estratégicas, a inovação também deve começar no

topo, o qual precisa da participação ativa e do apoio de gestão para com todos os níveis hierárquicos (SMITH; HALL, 2012).

Sob a ótica de Silva (2004), só é possível estimular e envolver todos da organização para com a inovação, focando esforços em três áreas distintas, o treinamento, aplicação e ambiente. No que se refere ao treinamento, ele salienta que a empresa deve treinar seus colaboradores para que usem todo o seu potencial criativo e aprendam as técnicas para gerar ideias, o que facilita na identificação de oportunidades e problemas. Já quanto à aplicação, ele afirma que a empresa deve formar grupos, uma vez que essas pessoas treinadas terão de resolver os problemas de maneira criativa. E com relação ao ambiente, o mesmo autor salienta que é necessário que as pessoas deem o máximo de si na geração de ideias, mas se a organização for muito rígida, repleta de normas ou extremamente conservadora, dificulta o espaço para as mentes criativas que se dispõem.

Em suma, existem vários tipos de inovação do mais simples ao mais complexo. Verifica-se que a gestão da inovação é algo que abrange toda a empresa, envolve pessoas, seus processos e até mesmo o relacionamento com o mercado externo (BAUTZER, 2009). Desse modo, a fim de mensurar a gestão da inovação nas organizações, existem várias ferramentas, as quais são algumas técnicas e práticas que dão suporte à gestão da inovação, bem como se tornam o foco do tema abordado para a realização deste trabalho, descritos no próximo tópico.

2.1 MODELO DO OCTÓGONO DA INOVAÇÃO

Na literatura, existem vários modelos que se propõem à inovação nas empresas, porém o objetivo de todas é o mesmo: organizar e sistematizar estas práticas e técnicas nas empresas. Para este estudo, optou-se pelo modelo de Scherer e Carlomagno (2009), que apresentam uma ferramenta prática a qual auxilia as empresas no gerenciamento da inovação, denominado de Octógono da Inovação.

No contexto da inovação, existe um conjunto de dimensões que devem ser configuradas para melhorar o potencial inovador. Scherer e Carlomagno (2009) propõem um modelo chamado octógono da inovação, que funciona como uma ferramenta tanto para auxiliar no diagnóstico do potencial de inovação, quanto no desenho das práticas de gestão para melhorar o desempenho no gerenciamento da inovação.

Ainda na perspectiva dos mesmos autores, o modelo Octógono da Inovação é composto por oito elementos que devem ser administrados para que haja a redução da imprevisibilidade da inovação e de aumentar as chances da ocorrência. Assim, quanto melhor for o gerenciamento dos elementos, melhor será o retorno do investimento nas iniciativas inovadoras. Segundo os autores, este modelo é composto pelos seguintes elementos:

- **Estratégia da inovação:** define-se estratégia como uma linha que estabelece o caminho a ser seguido. Ressalta-se a necessidade da estratégia da empresa estar alinhada à estratégia de inovação, bem como é importante que a empresa defina qual o seu papel de inovação na sua estratégia e no que ela pretende inovar;
- **Liderança para inovação:** os líderes da alta administração da organização devem estar comprometidos com a inovação. Todos devem se tornar facilitadores do fluxo de conhecimento e ideias, assim como ser transformadores de realidade. Com isso, verifica-se a existência de empresas que estão criando formas de avaliar seus gestores em função do resultado das iniciativas de inovação;
- **Cultura da inovação:** compreende em ações praticadas pela organização com o intuito de estabelecer um ambiente que estimule a inovação;
- **Relacionamentos para a inovação:** referem-se ao modo que a empresa utiliza seus parceiros, clientes e concorrentes na geração e refinamento de ideias com potencial inovador. Atualmente, considera-se que as fontes de ideias e as atividades de inovação não devem ser restritas a alguns, como ao setor de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento), a organização precisa aderir à inovação aberta e buscar novas ideias além do ambiente da empresa;
- **Estrutura para inovação:** cada empresa deve definir a sua estrutura para inovar e gerir a inovação, isso independe se ela for centralizada ou descentralizada, o que importa realmente é que esteja transparente para toda organização possibilitando criatividade, interação e aprendizagem;
- **Pessoas para a inovação:** é função da organização preparar e estimular seus colaboradores a inovar, além de desenvolver métodos de incentivo e reconhecimento para a inovação;

- **Processo de inovação:** trata-se de como a organização gera, avalia, experimenta e seleciona suas ideias para investir;
- **Funding para a inovação:** são os recursos financeiros necessários para financiar os projetos inovadores. Geralmente, a empresa aloca recursos para seus projetos diversos a partir de um orçamento anual que suporta o processo de estratégia desta.

Estabelecidas as oito dimensões apresentadas por Scherer e Carlomagno (2009), percebe-se que se de fato bem gerenciadas, as dimensões maximizam as chances de obter um retorno positivo sobre o investimento, reduzem a imprevisibilidade e ampliam o potencial inovador das organizações como um todo, estabelecendo assim uma vantagem competitiva duradoura.

2.2 VANTAGENS COMPETITIVAS GERADAS A PARTIR DA INOVAÇÃO

O tema gestão da inovação é recente e pouco explorado. A importância desta é pouco questionada e dificilmente percebida dentro das organizações. Isso se dá principalmente pelo fato de a gestão da inovação estar ligada diariamente à produção de uma empresa, fazendo com essa importância não seja nitidamente observada no processo de inovação (NATUME; CARVALHO; FRANCISCO, 2008).

Todavia, esta situação de descaso pode ser revertida se houver um olhar mais atento. Os autores Terra, Kruglianskas e Zilbar (1993) afirmam que é por meio da gestão da inovação, nos diversos processos produtivos da organização, que os desvios involuntários, ou até mesmo provocados, podem ser observados por meio das práticas diárias que conduzem a esses processos de inovação na empresa.

Como o contexto empresarial moderno está focado na inovação, logo, o diagnóstico da inovação organizacional é o primeiro passo para a construção de uma cultura que apoia e aplica a inovação como motor essencial de vantagem competitiva (JAKOPEC; SUŠANJ, 2012). Então, por meio da gestão da inovação, consegue-se visualizar a organização como um todo, e dar passos corretos para melhor competir no mercado, conseguindo também evitar os desperdícios de tempo e dinheiro com escolhas erradas quanto à inovação (ZOGBI, 2008).

Neste contexto, Porter (2004) define vantagem competitiva como sendo um conjunto de características que diferencia a organização por possuir mais

valor perante a visão dos clientes, a qual se destaca em relação à concorrência e, por isso, obtém vantagens no mercado no qual está inserida. Ele afirma que a vantagem competitiva pode ocorrer de duas maneiras distintas, bem como qualquer dos dois tipos pode traduzir-se em produtividade superior em relação aos concorrentes. São elas:

1) Custos: na formação de custos menores, não deixando de manter a qualidade;

2) Diferenciação: no desenvolvimento de novos produtos ou serviços, bem como ao agregar valor, em um nível elevado, sempre focando no nicho de mercado, com o objetivo de saciar os anseios, desejos, aspirações e a motivação do consumidor.

Sob a ótica de Lobo (2002), a vantagem competitiva está na maneira como a organização consegue se relacionar com aspectos como: estratégia, cultura, processos e tecnologia, os quais retornam a empresa com a valorização da marca, lealdade do cliente e rentabilidade. Então, entende-se que a vantagem competitiva ocorre na velocidade que o conhecimento é transformado em algo novo, em razão das constantes mudanças econômicas e tecnológicas impostas pelo mundo globalizado e principalmente pela alta concorrência.

Na concepção de Scherer e Carlomagno (2009), para que a empresa consiga ganhar vantagem competitiva através da inovação, ela precisa incorporar a inovação como sua fisiologia, seguindo três princípios básicos descritos a seguir:

1) A inovação deve ser um processo contínuo e não episódico, não algo instantâneo, pois envolve criatividade, transpiração, persistência, gestão e risco, estando em constante andamento.

2) A inovação deve ser um processo gerenciado. A gestão da inovação tem início na criatividade, seguindo de um processo estruturado, de definição de estratégias, de estabelecimento de prioridades, de avaliação de ideias, de gestão de projetos e de monitoramento de resultados. Ela se aproxima de conceitos como gestão da qualidade, políticas de recursos humanos e o planejamento estratégico.

3) A indução e a gestão da inovação devem ser realizadas por métodos e ferramentas específicas. Sendo assim, o processo de gestão de inovação fomenta a geração de ideias inovadoras a partir da criação de um contexto adequado para tanto, envolvendo também a seleção das ideias mais promissoras,

o desenvolvimento dos projetos de inovação e a sua implementação levando à geração de resultados.

Visto como incorporar a gestão da inovação, Bautzer (2009) ressalta a importância desta para agregar e gerar a força competitiva, pelo fato dela remodelar o ambiente em que está inserida. Em resumo, pode-se concluir que a vantagem competitiva é gerada a partir da inovação, considerando os investimentos necessários, a maneira como esta inovação irá atuar na organização como um todo e a forma como essa vantagem permanecerá quando essas inovações tornarem-se obsoletas.

3 METODOLOGIA

No que tange à classificação da pesquisa, quanto à natureza, esta se classifica como quantitativa e qualitativa, pois centra-se na objetividade, bem como na quantificação de opiniões, submetendo seus resultados a uma análise crítica qualitativa que permite levantar atitudes, pontos de vista e comportamentos (FONSECA, 2002; MICHEL, 2009). Esta classificação deve-se ao fato de que as informações coletadas serviram para explicar o fenômeno estudado.

Já quanto aos objetivos, a pesquisa caracteriza-se como descritiva, pois se pretende analisar a gestão da inovação em uma empresa inovadora no setor de tecnologia (GIL, 2009). E, quanto aos procedimentos técnicos, configura-se em um estudo de caso realizado em uma empresa do setor de tecnologia, a fim de verificar o processo de gestão da inovação nessa organização. Sendo assim, foi escolhida uma empresa no setor de tecnologia por acessibilidade, que é considerada inovadora na região central do estado do Rio Grande do Sul. A partir disso, como plano de coleta de dados, primeiramente foi realizada a pesquisa bibliográfica e um estudo de caso a ser realizado na empresa de tecnologia, através da coleta de três fontes distintas, como: análise de documentos, realização de entrevistas e aplicação de questionários na organização. Assim, utilizando-se de várias fontes de evidências, será possível realizar um estudo de caso de alta qualidade com a validade dos constructos e confiabilidade necessária (YIN, 2001).

Além disso, utilizou-se um roteiro de entrevista semiestruturado com 17 perguntas abertas, propostas por Marques e Siluk (2013), bem como uma

análise documental a fim de descrever a estratégia da empresa, as políticas e práticas organizacionais. Ressalta-se que as entrevistas foram aplicadas aos três gestores da organização.

Quanto ao questionário, este foi aplicado a uma população de 16 colaboradores, no período de 15 de setembro a 10 de outubro do ano de 2014, contendo 24 perguntas fechadas propostas por Scherer e Carlomagno (2009). Cada questão da dimensão da inovação contribui para o diagnóstico da inovação, sendo dividido em 8 categorias, como: liderança, estratégia, relacionamentos, cultura, pessoas, estrutura, processo e *fundings*, cada uma contendo três variáveis que as respondiam.

Diante desse contexto, as questões fechadas representam a situação atual da empresa, por meio do diagnóstico da inovação que é avaliado através de uma pontuação para cada pergunta com uma nota de 1 a 9. Dessa maneira, cada dimensão do octógono é avaliada com três perguntas, sendo que o resultado final é composto pela média dessas três perguntas. Assim, a partir das médias finais, elabora-se um gráfico que permite a empresa visualizar o radar da inovação com relação à situação atual de cada dimensão da inovação. Quanto às questões abertas, estas serão utilizadas para maior aprofundamento sobre o processo de gestão da inovação da empresa.

Por fim, após a realização da pesquisa, para tratamento e análise de dados, utilizou-se a técnica de modelo comparativo constante, que implica combinação de recolher dados e analisá-los, averiguando as categorias a serem exploradas, com intuito de identificar um modelo emergente para descobrir processos sociais e relações básicas. Entretanto, a análise dos dados se dará a partir do cruzamento de informações, por meio da qual se buscou verificar as convergências e divergências de conceitos e estruturas que aparecem na literatura como as praticadas pela empresa no mercado. Já os dados quantitativos foram analisados a partir das oito dimensões definidas no Octógono da Inovação, por meio do *software* Excel, com o intuito de definir o perfil da gestão da inovação da organização em estudo.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para fins da realização deste estudo, o nome da empresa de tecnologia, na qual se realizou a presente pesquisa, terá seu nome preservado. Desta forma, será utilizado o nome fictício de empresa Alpha Inovare.

4.1 O CONTEXTO DE ATUAÇÃO DA EMPRESA ALPHA INOVARE

A empresa Alpha Inovare desenvolve projetos de tecnologia integrando eletrônica embarcada e *software* para empresas que buscam soluções realmente inovadoras e de alta tecnologia. Desde o início de sua existência, a organização mostrou-se inovadora, desenvolvendo projetos de tecnologia voltados para a pecuária leiteira de precisão, setor em que viria a especializar-se.

Em menos de dois anos de existência, a empresa já contava com uma equipe técnica especializada de engenheiros, mestres e doutores formada por mais de 23 colaboradores diretos e indiretos, além de já ter sido beneficiada em duas oportunidades distintas por projetos de incentivo à pesquisa. Neste período, a organização tornou-se rapidamente referência no desenvolvimento de projetos e produtos eletrônicos para pecuária leiteira de precisão, com foco no desenvolvimento de produtos simples e inteligentes que tenham impacto direto no negócio de seus clientes. Assim, a empresa busca suprir as mais diversas necessidades do pecuarista latino-americano, tonando-se a primeira empresa brasileira totalmente especializada neste mercado.

Atualmente, ela busca implementar em todos os seus processos internos e externos o que existe de mais inovador no mundo industrial. A utilização de ferramentas de alta performance faz parte da cultura da empresa, de modo a otimizar cada etapa de suas atividades e assim satisfazer seus clientes entregando um produto inovador, robusto e de altíssima qualidade.

4.2 A GESTÃO DA INOVAÇÃO NA EMPRESA ALPHA INOVARE

Essa seção apresenta o resultado do cruzamento das informações obtidas na entrevista semiestruturada, realizada com os três gestores da empresa.

Essas comparações empreendidas entre gestores são as bases para realizar a análise do diagnóstico da gestão da inovação na empresa.

Em relação à busca de fontes de aconselhamento sobre as atividades de inovação, os três gestores responderam positivamente, alegando que procuram patentear sempre seus produtos a fim de protegê-los, inclusive o primeiro produto desenvolvido pela empresa já está com depósito no Instituto Nacional de Propriedade Intelectual (INPI).

Quanto à análise de novas tecnologias pela empresa, a fim de adequar os seus processos, todos os entrevistados concordam que a empresa analisa novas tecnologias, pois é algo que pode trazer retorno para ela, bem como buscam relacionar essas tecnologias com a estratégia da empresa. Dessa forma, buscam sempre avaliar as oportunidades existentes e alinhar com o plano de negócios, sendo que este alinhamento é realizado nas reuniões do plano de inovação. Isso vai ao encontro da visão de Scherer e Carlomagno (2009), quando afirmam que para haver contribuição da inovação aos resultados da empresa é indispensável que se tenha o alinhamento da estratégia de negócios junto da estratégia de inovação.

O apoio da organização para uma cultura que oferece um clima direcionado à inovação é uma das principais preocupações da empresa. Então para fomentar a inovação, a cultura inovadora e o pensamento inovador, foi criado em maio de 2014 um programa de inovação que é composto por todos os colaboradores da empresa, os quais se dividem em times de inovação de maneira aleatória, reúnem-se para propor ideias, debater sobre novas soluções em processos, produtos ou em qualquer área da empresa que caiba o quesito inovação.

Nesse contexto, um comitê é formado para avaliar e incentivar as propostas nesse programa de inovação que é composto pelos três diretores da empresa e pela coordenadora do programa em que cada um é responsável por um time de inovação. De maneira geral, desde sua implantação, pode-se perceber que a inovação começou a entrar mais naturalmente na vida dos colaboradores, de modo a proporcionar oportunidades para eles participarem, gerando ideias e avaliando novas ideias, bem como ficaram mais motivados em trabalhar e participar ativamente na formação da empresa.

Esse estímulo da empresa a uma cultura inovadora corrobora com a ideia de Scherer e Carlomagno (2009), quando ressaltam que a cultura da

organização impacta diretamente no potencial inovador da empresa, por isso é de responsabilidade da alta gerencia promover um ambiente que estimula a inovação, e isso pode ser visto com criação desses times de inovação.

Referente ao oferecimento de facilidades como brindes e descontos para tentar melhorar ou manter o relacionamento com os clientes, os gestores concordam que isso influencia pouco para fidelizá-los. Por isso eles adotam o pós-venda como critério para se aproximar de seus clientes, sendo esse considerado um grande diferencial da empresa.

Para ajudar a desenvolver o conhecimento, a empresa trabalha em parceria com a Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Justamente por ser uma empresa incubada, os entrevistados ressaltaram que ela tem parceria com grupos de desenvolvimento, grupos de pesquisa da medicina veterinária, engenharia elétrica e diversos centros da universidade os quais possibilitam também à empresa trabalhar com vários estudantes em nível de graduação e pós-graduação, que dedicam parte do tempo para os estudos e parte para a empresa. Isso facilita o alinhamento do conhecimento teórico com o conhecimento prático nas vivências do dia a dia da empresa, refletindo positivamente para ambos os lados.

No que tange ao relacionamento com os fornecedores, os gestores afirmam que buscam desenvolver a relação com os fornecedores, assim como buscam desenvolver com seus clientes. Existe, de certa forma, uma relação em que ambas as partes ganham, por isso consideram que o relacionamento com eles em geral é bom, pois conseguem entregar com bom prazo, bom preço e são acessíveis à negociação.

Sendo assim, a preocupação com o pós-venda, a parceria com a UFSM e seu bom relacionamento com os fornecedores confirmam a visão de Bautzer (2009), quando relata que esses fatores podem desempenhar um papel fundamental para criação de valor de uma organização, os quais são considerados o alicerce para o bom destino de qualquer negócio.

Quando questionado se há um sistema de recompensas e apoio para a inovação, os entrevistados afirmam que isso existe dentro do programa de inovação, porém, como o programa foi implementado recentemente, ainda não houve a primeira avaliação e premiação de ideias, de modo que possivelmente isso será feito no final de cada ano. Além do mais, os colaboradores ainda não

possuem participação dos lucros da empresa, mas já estão sendo criados indicadores para conseguir medir o desempenho e poder recompensá-los.

A respeito se a empresa utiliza mensuração para identificar onde e quando melhorar a gestão financeira, um dos gestores afirma que utilizam do auxílio de um sistema que faz toda a parte operacional da empresa e o papel dele como gestor é de analisar esses dados, fazendo um acompanhamento diário, realizando previsões. Desse modo, está sendo criado um centro de custos, no qual cada gestor tem um limite que pode trabalhar, sendo que é o setor financeiro que realiza a gestão das finanças como um todo.

Além disso, o outro entrevistado corrobora que a gestão financeira está sendo implementada, e por isso ainda é incipiente. E outro gestor, por ser de um setor específico da empresa, desconhece as ferramentas utilizadas, mas tem conhecimento de que são realizadas diversas análises.

Ressalta-se que o controle da gestão financeira é de suma importância para que haja uma gestão de qualidade. Assim, Bautzer (2009) garante que a fiscalização e o acompanhamento de todos os gestores é fundamental para que consigam analisar estrategicamente a organização, de forma que facilita para que haja a gestão da inovação em todas as áreas da empresa, bem como esse processo ser reconhecido.

No que concerne à existência de descentralização no processo de decisão, os três entrevistados afirmam que existe, uma vez que os colaboradores são convidados a participar das decisões da empresa, até pelo próprio plano de inovação e a dar sugestões. Contudo, cada diretor tem sua autonomia dentro do setor no qual atua, para avaliar se as sugestões estão alinhadas com o plano de negócios da empresa, cabendo a ele tomar a decisão final, e somente se a decisão for muito estratégica ou altamente impactante é realizada uma reunião de diretoria, por isso o conselho com os três diretores é pouco acionado, mais em questões de longo prazo.

Ao considerar se a empresa possui estruturas adequadas de gestão do conhecimento, os entrevistados ressaltam que ainda não existem, mas que buscam implementar ferramentas para gerir esse conhecimento, todavia estão longe de chegar em um processo extremamente eficaz, que consegue reter informação, passar e organizar. Já existem programas que auxiliam, no entanto há muito a evoluir tendo grandes dificuldades para formalização disso.

Quando considerado se há uma estrutura que utiliza ferramentas e técnicas de previsão para verificar ameaças e oportunidades, os gestores ressaltam que é utilizada a ferramenta de análise SWOT, a qual é revisada periodicamente a cada seis meses quando se faz a revisão do planejamento estratégico, de maneira que as fraquezas, ameaças, forças e oportunidades da empresa sejam analisadas. Além disso, em determinados setores, é necessário ter uma matriz SWOT especificamente para ele, para conseguir analisar principalmente o ambiente externo, por isso no setor de marketing pretende-se implementar um sistema de inteligência empresarial, para analisar o ambiente externo praticamente diariamente.

Considerando que a estrutura organizacional é um fator determinante que inibe ou alavanca a inovação, conforme Scherer e Carlomagno (2009), uma empresa para ser de fato inovadora deve ter uma estrutura que permite a interação, criatividade e a aprendizagem, e isso pode ser evidenciado na Alpha Inovare.

Em relação se a empresa tem uma sistemática (rotina) para encontrar novos mercados para seus produtos, os gestores confirmam que existe sim, de forma que dentro do setor de marketing há um estudo de mercado que faz um mapeamento de toda a cadeia onde está inserido o cliente, mas o foco mesmo da empresa é a pecuária de precisão. Existem novos nichos de mercado nos quais a empresa pretende se inserir, por isso é realizada uma pesquisa de mercado de cada produto para um determinado nicho para ver se há aceitação ou não do produto, e, só assim, é realizada a viabilidade técnica, de produção, para iniciar o escopo do projeto.

Questionou-se a existência de comparação de produtos e processos com os de outras empresas, referente a isso, os entrevistados concordam que sim, existe. Um deles afirma que dentro do setor de marketing há um estudo que faz a análise da concorrência, no qual é possível visualizar tudo que tem no mercado hoje. Outro gestor salienta que a empresa não tem nada formalizado quanto a isso, mas que procuram sempre comparar os produtos com os dos concorrentes para poder se diferenciar e melhorar seus produtos. Isso também é complementado na fala do terceiro entrevistado, o qual ressalta que a empresa procura fazer buscas em depósitos de patentes internacionais abertas, para assim visualizar o que já existe perante o mercado internacional a fim de melhorar e lançar no mercado nacional.

Este cenário está de acordo com a visão de Scherer e Carlomagno (2009), quando ressaltam que para haver processo de inovação as empresas devem gerar, avaliar, experimentar e selecionar bem no que devem investir.

Sob o aspecto se as pessoas possuem uma ideia clara de como a inovação pode ajudá-los a competir, os entrevistados ressaltam que sim. Um deles garante que quando buscam contratar um colaborador novo, eles procuram por pessoas que tenham um perfil de inovação, então o papel deles como gestores é perceber e desenvolver esse potencial. Além disso, o programa de inovação implementado está ajudando as pessoas a entenderem como é a inovação e auxilia na percepção de como é importante para que a empresa cresça bem como eles possam crescer juntamente na carreira. Outro gestor ainda salienta que é notório as pessoas terem essa visão, principalmente, porque é explanado em encontros denominados Chip Day, nos quais é discutido o funcionamento dos grupos de inovação.

Quanto ao questionamento se há um forte comprometimento com treinamento e desenvolvimento de pessoas, os gestores concordam que existe esse comprometimento, porém não há nada formalizado até o momento e deve melhorar ainda. O que existe hoje são treinamentos básicos de como funciona o setor, os processos, os direitos e deveres dos colaboradores, sendo que falta trabalhar mais no desenvolvimento. A empresa já fornece minicursos em alguns setores específicos, como no setor de P&D, que são justamente para que os colaboradores dos outros setores conheçam sobre suas técnicas utilizadas.

Esse comprometimento com os colaboradores é fator primordial para que a empresa possa ter inovação como papel principal, pois as pessoas devem estar preparadas e estimuladas a inovar, sendo essencial ter uma equipe composta por gente motivada, competente, compromissada e que sempre aceitem novos desafios (SCHERER; CARLOMAGNO, 2009).

Por último, questionou-se a cada um dos entrevistados a respeito de seu papel como líder, se cada um tem uma visão inovadora e sabe influenciar seus colaboradores, todos afirmam que sim. O primeiro gestor garante que desde que fundou a empresa sempre pensou na inovação, em ser reconhecido e fazer a diferença agregando valor de alguma forma diferente. Outro gestor completa que, em razão de liderar uma equipe jovem, é papel do gestor motivar as pessoas para que se sintam parte da empresa, para que eles enxerguem o sonho

dos gestores como deles também, e isso já pode ser visto dentro da empresa. Ademais, isso se comprova na fala do outro entrevistado quando relata que o papel dele como líder é de mostrar os caminhos, o qual é possível desde que os colaboradores se sintam a vontade de realizar.

Ressalta-se que essa característica é visível na concepção de Zogbi (2008), quando ressalta que a inovação não existe se pensar nas pessoas, é necessário que o líder saiba lidar com os obstáculos que surgem e também consiga motivar sua equipe, sendo isso considerado um pré-requisito para viabilizar a inovação.

4.2.1 EVIDÊNCIAS DAS ENTREVISTAS

De maneira a contribuir com a coleta de dados, nesse item são evidenciadas algumas constatações importantes, quadro 1, as quais auxiliam na interpretação da análise de resultados provenientes das entrevistas semiestruturadas realizadas com os três gestores da empresa.

Quadro 1 – Evidências das entrevistas.

| Dimensão | Evidências |
|-----------|--|
| Liderança | “Acredito que em mim como líder, assim como em qualquer outro, a inovação já faz parte da vida, já começa a ter uma visão sempre inovadora. Pelo fato de a gente ter esse sentimento de inovar dentro da gente, e ter a convicção desse trabalho, isso acaba naturalmente transferindo para os outros.” (Entrevistado A). “[...] para mim a questão de liderar uma equipe jovem como a nossa é muito de tu motivar as pessoas de forma que eles se sintam parte daquilo, que eles consigam fazer com que teu sonho vire um sonho deles também e eu acredito que existe isso dentro da empresa.” (Entrevistado B). |

| | |
|-----------------|--|
| Estratégia | <p>“Como a gente trabalha com inovação e tecnologia, um dos nossos principais pontos tem que ser uma proteção que nós temos que ter...” (Entrevistado A).</p> <p>“[...] a empresa tem um triângulo que a gente chama das propostas de valor da empresa, todos os produtos que a gente desenvolve, tentamos ir de acordo com essa proposta de valor e com o negócio da empresa que é facilitar e melhorar a vida do produtor...” (Entrevistado B).</p> |
| Relacionamentos | <p>“[...] o pós-venda é o diferencial da empresa, nós não vamos dar brinde, mas sim vamos estar prestando um trabalho de alto nível com ele após ser entregue nosso produto, como visitas constantes, acompanhamento, é essa nossa proposta.” (Entrevistado C).</p> <p>“[...] nós temos uma parceria com a UFSM bem forte, e dentro da universidade a gente tem parceria com diversos centros da universidade que são nossos parceiros...” (Entrevistado B).</p> |
| Cultura | <p>“A gente está buscando sim fazer parte de todos os nossos colaboradores uma cultura inovadora...” (Entrevistado A).</p> <p>“Em termos de cultura, ela é recente, mas já está sendo trabalhada, está se criando a disciplina de buscar trabalhar em equipes de inovação.” (Entrevistado C).</p> |
| Pessoas | <p>“A gente percebe que tem muitas pessoas que tem o perfil de inovação já embutido na personalidade e às vezes falta tu perceber e desenvolver para que eles percebam que a inovação faz parte da tua vida...” (Entrevistado A).</p> <p>“[...] percebo que temos muito a melhorar, do que poderia ser uma capacitação ou treinamento das pessoas. Ela existe, mas ainda muito incipiente.” (Entrevistado C).</p> |
| Estrutura | <p>“Acredito que as pessoas são convidadas a participarem, até pelo próprio plano de inovação a dar sugestões.” (Entrevistado C).</p> <p>“[...] hoje a gente está buscando implementar ferramentas para que tu possa gerir melhor esse conhecimento, não só gerir, mas também armazenar, reter e repassar esse conhecimento.” (Entrevistado A).</p> |
| Processo | <p>“[...] a sistemática que a gente usa para novos produtos é pesquisa de mercado...” (Entrevistado B).</p> <p>“[...] a gente procura sempre fazer uma análise antes de estar levando para uma segunda etapa o desenvolvimento de um produto, fizemos essa análise de existência e também de viabilidade de mercado...” (Entrevistado C).</p> |

| | |
|----------------|---|
| <i>Funding</i> | <p>“[...] a gente está montando um programa de participação nos lucros, nos resultados, mas todos os colaboradores da empresa que trabalham em determinados projetos vão ter a participação não só da empresa, mas também referente ao projeto no qual atuam” (Entrevistado B).</p> <p>“A gestão financeira está sendo implementada passo a passo e existe um trabalho de análise...” (Entrevistado C).</p> |
|----------------|---|

Fonte: Elaborada pelos autores.

Logo, verificou-se, conforme as constatações expressas pelos gestores, que de maneira geral, em todas as dimensões da inovação, há uma preocupação no que se refere a empresa reinventar e sistematizar a inovação como processo essencial para seu crescimento e bom desempenho. Além disso, pode-se perceber que em algumas dimensões, em que o processo não está bem estruturado, já existem iniciativas de implementação de ferramentas ou melhorias, como, por exemplo, na dimensão *Funding*, já estão desenvolvendo programas de participação dos resultados e implementando a gestão financeira.

4.3 OCTÓGONO DA INOVAÇÃO

Posteriormente a realização de entrevistas com os três gestores da empresa, foi aplicado um questionário composto por 24 perguntas que perfazem os elementos abordados pelo radar da inovação, no qual é possível identificar a forma que a gestão da inovação é percebida pelos colaboradores da empresa, conforme é apresentado na figura 1.

Figura 1 – Octógono da inovação.



Fonte: Elaborada pelos autores.

Neste diagnóstico, é possível realizar a análise das oito dimensões mais influentes nos diagnósticos da gestão da inovação, os quais são testados por Scherer e Carlomagno na ferramenta Octógono da Inovação, que analisa as dimensões apresentadas a seguir: Estratégia, Estrutura, Cultura, Pessoas, Liderança, *Funding*, Relacionamento e Processo.

Estratégia: Essa dimensão apresentou o maior índice (7,71) do diagnóstico, o que confirma a sua importância no processo inovativo da empresa. Com objetivos e metas para iniciativas inovadoras, a empresa aproveita do potencial que já possui e busca sempre se destacar com seu diferencial competitivo sem perder sua essência, mantendo a difusão dos valores e da cultura entre os colaboradores da empresa. Um dos diferenciais estratégicos da empresa é ser especializada no mercado da pecuária leiteira, sempre levando em consideração a análise dos pontos fortes e fracos e a possibilidade de encontrar novos mercados analisando-os de maneira estratégica.

Ademais, percebe-se que existe uma relação de aproximação entre os gestores e colaboradores, principalmente no que tange à criação do programa de inovação, no qual se percebe que é uma estratégia clara que potencializa a

criatividade e o comprometimento de seus colaboradores, interferindo diretamente na estrutura da organização.

Estrutura: No que se refere a essa dimensão com índice (7,25), constata-se que o ambiente da empresa, por não haver divisórias, oferece maior liberdade e a proximidade entre os colaboradores, o que incentiva mais a gestão participativa. Sendo assim, pode-se dizer que a empresa possui uma estrutura organizacional flexível, pois há descentralização nas decisões e existe uma gestão democrática e participativa em que as ideias são debatidas e soluções criativas para inovações são fornecidas pelos colaboradores, possibilitando uma estrutura que facilita a criatividade, a interação e a aprendizagem.

Cultura: Após a mensuração do diagnóstico, verificou-se que essa dimensão obteve o segundo maior resultado (7,56) comparado com os demais relativos ao processo de gestão da inovação da empresa. Ela, desde sua fundação, busca constantemente pela inovação e disseminação dessa cultura inovadora perante seus colaboradores. Assim, tenta manter sua cultura e valores por meio de ações diferenciadas, como pode ser percebido com a criação dos times de inovação, de forma que está auxiliando a proliferar atitudes inovadoras dos colaboradores da empresa.

Pessoas: No diagnóstico relacionado à dimensão pessoas, obteve-se índice de (7,46), no qual se constata que é alta a importância a qual é dada às pessoas, indicando uma grande preocupação por parte da empresa em incluir a cultura inovadora nos seus funcionários, bem como existe o anseio para que eles participem ativamente na formação da empresa. Dessa forma, já estão sendo criados programas que incentivem e recompensem a criatividade dos funcionários para que as melhores ideias e as pessoas em si sejam valorizadas e que eles se sintam parte da empresa. Contudo, percebe-se que os treinamentos ainda são incipientes, existem, mas não estão formalizados ainda, o que é um fator fundamental para que ocorram o processo de inovação e o aprimoramento profissional de seus colaboradores.

Liderança: No diagnóstico, essa dimensão atingiu (7,42) um índice relativamente alto, o qual demonstra que isso é um dos fatores principais para a ascensão do processo inovativo que a empresa possui. Percebe-se que as lideranças são bastante envolvidas com a inovação e conseguem motivar seus colaboradores para que estejam comprometidos também, sendo visível perante

eles que seus líderes são facilitadores do fluxo de ideias, transformando isso em realidade na empresa, ou seja, a inovação é prioridade. De maneira geral, pode-se dizer que os líderes tem uma visão diferenciada, definem estratégias as quais são seguidas por suas equipes, acreditando sempre que as pessoas são o diferencial da empresa.

Funding: Esse foi o segundo índice mais baixo do diagnóstico (6,52) em relação aos demais, requerendo uma maior atenção. Ainda não é perceptível pelos colaboradores os investimentos financeiros para atividades de inovação, assim como os funcionários ainda não possuem participação dos resultados da empresa. Todavia, esse índice pode ser melhorado, em vista que já estão sendo criados indicadores para recompensá-los pelas atividades de inovação, bem como a gestão financeira está sendo implementada.

Relacionamento: O relacionamento foi o índice mais baixo de todas as dimensões com (6,08), isso demonstra que as parcerias e alianças com concorrentes, clientes e fornecedores não estão fortes e ainda não são visualizadas pelos colaboradores, assim como eles não percebem o acompanhamento da empresa para novas tecnologias e novos mercados. Além disso, esse índice é resultado também dos baixos investimentos em treinamentos e palestras que envolvam os colaboradores. Contudo, é constatado que os colaboradores possuem livre espaço para repassar suas ideias e opiniões que podem gerar benefícios e inovação para a empresa nos times de inovação. Logo falta esse índice ser melhor trabalhado para ser perceptível por todos na organização.

Processo: Com (7,06), essa dimensão constata que já é visível por parte dos funcionários que existe um processo esquematizado na empresa, de forma que a geração de novas ideias, a avaliação e a seleção das melhores para investir, isso é feito através do programa de inovação. Assim, há investimentos por parte da empresa no processo inovativo, em que os colaboradores ganham espaço e podem contribuir diretamente para o sucesso da organização com a geração de novas ideias desde que estejam de acordo com a estratégia de negócios da empresa.

Ressalta-se que essas oito dimensões analisadas não podem ser consideradas separadamente, pois são interdependentes e devem ser compreendidas dentro de uma concepção sistêmica. Deste modo, não existe um conjunto de práticas que cada dimensão possui para garantir que se tenha efetividade

na gestão da inovação, portanto, é necessário que a empresa parta de sua estratégia de negócios, realize a estratégia de inovação e então alinhe as outras dimensões para esse direcionamento (SCHERER; CARLOMAGNO, 2009). Sendo assim, percebe-se que a Alpha Inovare já tem um equilíbrio em suas dimensões, podendo trabalhar mais para que isso melhore e aumente o retorno com a inovação da empresa.

De maneira a contribuir com a empresa, sugere-se que ela procure formalizar seus procedimentos, assim como suas ações desenvolvidas para inovação, visto que isso irá auxiliar no desenvolvimento dela. Deve-se também implementar sua gestão financeira, pois ainda é incipiente. Em suma, com esse estudo, foi possível realizar um mapeamento e verificar a atual situação da empresa, demonstrando seus principais desafios para que haja seu desenvolvimento e ela permaneça no mercado atual competitivo e inovador.

5 CONCLUSÃO E APRECIÇÃO CRÍTICA

Tendo em vista que nos últimos anos, devido à instabilidade econômica, social e política, o mercado é altamente competitivo e mutável, a inovação apresenta-se como um apelo importantíssimo para aquelas empresas que desejam se destacar e permanecer no mercado. Ao analisar a gestão da inovação da empresa Alpha Inovare, a partir de suas opções tecnológicas e operações na cidade de Santa Maria, Rio Grande do Sul, verificou-se que a empresa pratica a gestão da inovação nos diferentes setores, o que pode ser constatado através das entrevistas e com a mensuração do octógono da inovação. Existe então a preocupação da empresa em disseminar a cultura inovadora e praticar ações para que resulte em inovações no seu negócio, além disso, percebe-se que ela estimula a criatividade de seus colaboradores a fim de que eles percebam a importância de inovar e cresçam com isso.

Em relação à verificação e descrição do perfil da empresa estudada, por ser uma empresa relativamente nova no mercado ela dispõe de um perfil inovador, seu produto é inédito no Brasil, tornando-se referência no desenvolvimento de projetos e produtos eletrônicos para pecuária leiteira de precisão. No que tange à identificação do processo de gestão da inovação na empresa estudada, pode-se perceber que ela direciona sua estratégia para a inovação,

orienta-se para disponibilizar produtos inovadores e atender às demandas de seu público consumidor. Suas capacidades gerenciais são vistas nos líderes que se preocupam em motivar seus colaboradores a participar ativamente das decisões da empresa.

Além disso, a capacidade de conexão com clientes é muito forte, a empresa tem grande preocupação com seu pós-venda, fazendo acompanhamento constante de seus clientes o que se torna um diferencial competitivo.

As capacidades de inovação são visíveis com a formação dos times de inovação, assim como existe atenção com os ativos de recursos humanos, fazendo com que os colaboradores sintam-se a vontade para auxiliar ativamente no desenvolvimento da empresa. Pode-se averiguar que as vantagens competitivas geradas a partir da inovação são justamente por seu produto ser único no mercado, assim como a cultura inovadora da empresa é um aspecto que apoia a inovação como um fator essencial de vantagem competitiva.

O estudo toma como objeto de investigação um único caso, escolhido pela experiência inovadora da Alpha Inovare no mercado empresarial, porém esta pode refletir a realidade que prepondera na estrutura mercadológica brasileira. Cabe ressaltar que devido ao método de pesquisa empregado, os achados da investigação não podem ser generalizados. No entanto, acredita-se que as informações podem contribuir para o entendimento sobre a gestão da inovação. Ainda, sugere-se a ampliação da investigação para mais empresas do setor, bem como para outros setores que buscam a inserção da inovação no seu processo de gestão.

REFERÊNCIAS

BAUTZER, D. **Inovação**: repensando as organizações. São Paulo: Atlas, 2009.

BRUCE, A.; BIRCHALL, D. **Via expressa para o sucesso em inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

CAVALCANTE, C. T.; MATOS, E. A. S. Á. de. Análise do perfil de gestão da inovação: um estudo de caso em uma empresa prestadora de serviços do Sul do Brasil. III CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – CONBREPRO, Ponta Grossa, 2013. **Anais...** Ponta Grossa: Brasil, 2013.

CORAL, E.; OGLIARI, A.; ABREU, A. F. de. **Gestão integrada da inovação: estratégia, organização e desenvolvimento de produtos**. São Paulo: Atlas, 2009.

FINEP – FINANCIADORA DE ESTUDOS E PROJETOS. **Manual de Oslo**: proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica, 2006. Tradução oficial realizada pela FINEP/Brasil, baseada na versão original da OECD (2005). Disponível em: <<http://download.finep.gov.br/imprensa/oslo2.pdf>>. Acesso em: 13 de mar. 2014.

FONSECA, J. J. S. da. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

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

JAKOPEC, A.; SUŠANJ, Z. Organizational Innovation Diagnosis: A Case Study. **1st International Scientific Symposium “Economy of Eastern Croatia – Yesterday, Today, Tomorrow”**, Anka Mašek Tonković (Ed.). Osijek: Faculty of Economics, 2012, p. 71-78.

LOBO, A. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: Seminários SSJ, 2002.

MARQUES, K. F. S.; SILUK, J. C. M. **Diagnóstico da Gestão da Inovação no Varejo Nacional**. 2013. 357p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2013.

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 2009.

NATUME, R. Y.; CARVALHO, H. G.; FRANCISCO, A. C. de. O uso de práticas de gestão de tecnologia e inovação em uma empresa de médio porte do Estado do Paraná. **Revista Eletrônica Internacional de Economia da Informação, da Comunicação e da Cultura**, v. X, n. 1, p. 179-202, 2008. Disponível em: <<http://issuu.com/eptic/docs/121028221818-d04eaa1559404d34b1a3e3eba659a4e4#embed>>. Acesso em: 25 mar. 2014.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

SCHERER, F. O.; CARLOMAGNO, M. S. **Gestão de inovação na prática**: como aplicar conceitos e ferramentas para alavancar a inovação. São Paulo: Atlas, 2009.

SMITH, A.; HALL, E. Innovation – driven leadership. In: **American Society for Training & Development**, 2012. Disponível em: <<http://www.astd.org/Publications/Magazines/TD/TDArchive/2012/03/Innovation-Driven-Leadership.aspx>>. Acesso em: 12 set. 2014.

SILVA, A. C. T. da. **Como implantar o clima de inovação**. 2004. Disponível em: <http://www.pensediferente.com.br/artigos/como_implantar_o_clima_de_inovacao.asp>. Acesso em: 23 mar. 2014.

SU, H. L. J. A case study on adoptive management innovation in China. **Journal of Organizational Change Management**, v. 27, ed. 1, 2014, p. 83- 114.

TERRA, J. C. C. (Org.). **Inovação**: quebrando paradigmas para vencer. São Paulo: Saraiva, 2007.

TERRA, J. C.; KRUGLIANSKAS, I.; ZILBER, S. N. **Avaliação da Gestão Tecnológica na Pequena Empresa**. 1993. Disponível em: <http://biblioteca.terraforum.com.br/BibliotecaArtigo/libdoc00000116v001Avaliacao_da_Gestao_Tecnologica_na_MPE.pdf>. Acesso em: 25 mar. 2014.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZOGBI, E. **Competitividade através da gestão da inovação**. São Paulo: Atlas, 2008.

RESUMO

Devido à grande competitividade entre as empresas em âmbito global, a inovação auxilia na mobilização e utilização de conhecimentos, possibilitando às organizações um diferencial competitivo. A gestão da inovação, portanto, vem tornando-se um fator essencial para a sobrevivência empresarial. Em vista disso, neste estudo, objetivou-se analisar a gestão da inovação de uma empresa do setor de tecnologia, a partir de suas opções tecnológicas, tendo em vista suas operações na cidade de Santa Maria, Rio Grande do Sul. Quanto à metodologia utilizada, classifica-se como uma pesquisa descritiva, com abordagem quantitativa e qualitativa a partir de um estudo de caso realizado em uma empresa de tecnologia. Os dados foram coletados através de questionários aplicados aos funcionários da empresa, bem como com a realização de entrevista com os três principais gestores desta. Quanto aos resultados, constatou-se que a empresa possui equilíbrio em suas dimensões, podendo trabalhar mais para que isso melhore e aumente o retorno com a inovação, sendo considerado que a gestão da inovação é essencial para seu crescimento e bom desempenho.

Palavras-chave: Gestão da inovação. Octógono da inovação. Setor de tecnologia.



Este livro é indicado para os cursos de Graduação e Pós-graduação em Administração, Ciências Contábeis, Ciências Econômicas, bem como aos demais cursos de nível superior ligados à gestão de organizações. Escrito numa linguagem bastante acessível e repleto de exemplos contribuem para o conhecimento das práticas no mundo dos negócios e no ambiente econômico.

Comissão Organizadora

