

Revista Formadores

Vivências e Estudos

Caderno de Iniciação Científica

Volume 11

Número 3

Junho 2018

ISSN: 2177-7780 • ONLINE

ISSN: 1806-5457 • IMPRESSA

CONGENTI – Congresso de Gestão, Negócio e Tecnologia da Informação

EDITORIAL

CADERNO DO CONGENTI - Congresso de Gestão, Negócio e Tecnologia da Informação

Ricardo Costa Caggi

ARTIGOS

DESEMPENHO ECONÔMICO E FINANCEIRO DE UMA EMPRESA DO SETOR DE COSMÉTICOS DOS ANOS 2015 E 2016: UMA ANÁLISE A PARTIR DA APLICAÇÃO DE ÍNDICES

Alderlenne de Oliveira Prata Ribeiro, Ulisses Pereira Ribeiro e Laudelino Luiz Castro Tanajura

ANÁLISE DOS FATORES DA GESTÃO DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE NO SEGMENTO DE SERVIÇOS DE DEDETIZAÇÃO

Jussara da Silva Santos, Rodrigo Cesar Reis de Oliveira, Alcides Anastácio de Araújo filho, Ulisses Pereira Ribeiro e Larissa Soares de Queiroz

ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DE ESCRITÓRIOS DE CONTABILIDADE DE ARACAJU FRENTE ÀS MUDANÇAS NO CENÁRIO CONTÁBIL: UM ESTUDO À LUZ DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS

Cristina Ribeiro de Lisboa Sucupira, Flávia Karla Gonçalves Santos, Jefferson Reis Guimarães Andrade e Laudelino Luiz Castro Tanajura

GESTÃO DO RELACIONAMENTO COM O ESTUDANTE DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR: PROPOSTA DE ADOÇÃO DO STUDENT RELATIONSHIP MANAGEMENT (SRM) ATRAVÉS DAS MÍDIAS SOCIAIS

Davi Pinheiro de Santana, Beatriz Brito Teles, Henny Ramos Kwan Santana, Andreza Vitória dos Santos e Rodrigo César Reis de Oliveira

PROGRAMA NACIONAL DE ALIMENTAÇÃO ESCOLAR: UMA ANÁLISE DA IMPORTÂNCIA DA LOGÍSTICA DE DISTRIBUIÇÃO

Júlio César Pereira Batista, Anísio Couto do Nascimento, Luciana Chagas Uchoa de Mendonça, Mateus dos Santos Sá e Danielle Thaís Barros de Souza Leite

ANÁLISE DA APLICAÇÃO DO MODELO DE KRALJIC PARA A COMPRA E ESTOCAGEM DE PAPEL A4 DA DIRETORIA DE LOGÍSTICA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO

Liliana Vieira de Barros, Taciana de Barros Jerônimo, Patrícia Tatiana Ferreira Ramos e Juliana Karla Rodrigues de Souza Santos

O USO DAS REDES SOCIAIS NO AMBIENTE DE TRABALHO E AS ESTRATÉGIAS DA GESTÃO DE PESSOAS PARA A GESTÃO DE RESULTADOS

Lilian Jordeline Ferreira de Melo, Everaldo Maria Cardoso Ferreira e Saullo Souza Silva

DESAFIOS DA GESTÃO DOS RESTOS A PAGAR NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL

Áurea Juliane Santos Alves, Rodrigo César Reis de Oliveira e Cantidiano Novais Dantas

O FINANCIAMENTO PÚBLICO EM CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO REGIONAL

Bruno Setton Gonçalves e Emerson Souza Silva

1º CONGENTI
CONGRESSO DE GESTÃO, NEGÓCIOS
E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

12ª SEMANA DE CONTABILIDADE
13ª SEMANA DE ADMINISTRAÇÃO
14ª SEMANA DE INFORMÁTICA

PERSPECTIVAS PARA GESTÃO,
NEGÓCIOS E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO



Faculdade Adventista da Bahia

Revista Formadores

Vivências e Estudos

CADERNO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA

Volume 11

Número 3

Junho 2018

ISSN: 2177-7780 • ONLINE

ISSN: 1806-5457 • IMPRESSA

EDITORA-CHEFE

Profa. Dra. Tânia Moura Benevides

Faculdade Adventista da Bahia/Universidade Federal da Bahia/Universidade Estadual da Bahia

CONSELHO EDITORIAL

Profa. Msc. Almerinda Andrea Pontes Silva Gomes

Universidade do Estado da Bahia

Profa. Msc. Erica Elena Avdzejus

Faculdade Adventista da Bahia/Universidade do Estado da Bahia

Prof. Dr. Fabiano Leichsenring Silva

Faculdade Adventista da Bahia

Prof. Msc. Jezreel Santos de Melo

Faculdade Adventista da Bahia

Prof. Msc. Ricardo Costa Caggy

Faculdade Adventista da Bahia

Profa. Dra. Wilma Raquel Barbosa Ribeiro

Faculdade Adventista da Bahia

AVALIADORES

Fábio Augusto Rodrigues da Nóbrega

Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe (FANESE) e na Estácio Sergipe

Luiz Alberto Nogueira Morato

Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe

Fábio Bergamo

Centro Universitário Adventista de São Paulo (UNASP)

José Walter Santos Filho

Universidade Tiradentes (UNIT)

Abel Lima

Faculdade Anísio Teixeira (FAT)

Jefferson Andrade

Universidade Tiradentes (UNIT)

Diego Emanuel Sousa Gonçalves

Faculdade Regional de Riachão do Jacuípe (FARJ)

Bruno Barros de Souza

Instituto do Meio Ambiente e Recursos Hídricos, Governo do Estado da Bahia

Claudio Marcos Dias

Universidade Tiradentes (UNIT)

REVISÃO E NORMALIZAÇÃO

Equipe técnica do Congresso de Gestão, Negócio e Tecnologia da Informação

DIAGRAMAÇÃO E FORMATAÇÃO FINAL

Elomar Xavier

Website

<http://www.seer-adventista.com.br/ojs/index.php/formadores>

Revista Formadores

Vivências e Estudos

CADERNO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA

Volume 11

Número 3

Junho 2018

SUMÁRIO

EDITORIAL

CADERNO DO CONGENTI - CONGRESSO DE GESTÃO, NEGÓCIO E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Ricardo Costa Caggi

4

ARTIGOS:

DESEMPENHO ECONÔMICO E FINANCEIRO DE UMA EMPRESA DO SETOR DE COSMÉTICOS DOS ANOS 2015 E 2016: UMA ANÁLISE A PARTIR DA APLICAÇÃO DE ÍNDICES

Alderlenne de Oliveira Prata Ribeiro, Ulisses Pereira Ribeiro e Laudelino Luiz Castro Tanajura

6

ANÁLISE DOS FATORES DA GESTÃO DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE NO SEGMENTO DE SERVIÇOS DE DEDETIZAÇÃO

Jussara da Silva Santos, Rodrigo Cesar Reis de Oliveira, Alcides Anastácio de Araújo filho, Ulisses Pereira Ribeiro e Larissa Soares de Queiroz

19

ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DE ESCRITÓRIOS DE CONTABILIDADE DE ARACAJU FRENTE ÀS MUDANÇAS NO CENÁRIO CONTÁBIL: UM ESTUDO À LUZ DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS

Cristina Ribeiro de Lisboa Sucupira, Flávia Karla Gonçalves Santos, Jefferson Reis Guimarães Andrade e Laudelino Luiz Castro Tanajura

33

GESTÃO DO RELACIONAMENTO COM O ESTUDANTE DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR: PROPOSTA DE ADOÇÃO DO STUDENT RELATIONSHIP MANAGEMENT (SRM) ATRAVÉS DAS MÍDIAS SOCIAIS

Davi Pinheiro de Santana, Beatriz Brito Teles, Henny Ramos Kwan Santana, Andreza Vitória dos Santos e Rodrigo César Reis de Oliveira

42

PROGRAMA NACIONAL DE ALIMENTAÇÃO ESCOLAR: UMA ANÁLISE DA IMPORTÂNCIA DA LOGÍSTICA DE DISTRIBUIÇÃO

Júlio César Pereira Batista, Anísio Couto do Nascimento, Luciana Chagas Uchoa de Mendonça, Mateus dos Santos Sá e Danielle Thaís Barros de Souza Leite

53

ANÁLISE DA APLICAÇÃO DO MODELO DE KRALJIC PARA A COMPRA E ESTOCAGEM DE PAPEL A4 DA DIRETORIA DE LOGÍSTICA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO

Liliana Vieira de Barros, Taciana de Barros Jerônimo, Patrícia Tatiana Ferreira Ramos e Juliana Karla Rodrigues de Souza Santos

63

O USO DAS REDES SOCIAIS NO AMBIENTE DE TRABALHO E AS ESTRATÉGIAS DA GESTÃO DE PESSOAS PARA A GESTÃO DE RESULTADOS

Lilian Jordeline Ferreira de Melo, Evann Maria Cardoso Ferreira e Saullo Souza Silva

74

Revista Formadores

Vivências e Estudos

CADERNO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA

Volume 11

Número 3

Junho 2018

SUMÁRIO

DESAFIOS DA GESTÃO DOS RESTOS A PAGAR NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL

Áurea Juliane Santos Alves, Rodrigo César Reis de Oliveira e Cantidiano Novais Dantas

85

O FINANCIAMENTO PÚBLICO EM CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO REGIONAL

Bruno Setton Gonçalves e Emerson Souza Silva

100

Revista Formadores

Vivências e Estudos

OS DESAFIOS DA PRODUÇÃO ACADÊMICA NA GRADUAÇÃO

EDITORIAL

O Caderno do CONGENTI - Congresso de Gestão, Negócio e Tecnologia da Informação apresenta, nessa edição, oito artigos que tratam de diferentes dimensões do universo da gestão, negócios e tecnologia da informação em ambientes organizacionais.

Os trabalhos publicados foram apresentados na primeira edição do CONGENTI realizado pela Universidade Titadentes em novembro de 2017.

O Congresso de Gestão, Negócios e Tecnologia da Informação é um evento de natureza acadêmico-empresarial que tem como objetivos interligar as áreas de conhecimento de Administração, Contábeis e Tecnologia da Informação que atuam hoje na vanguarda do mundo dos negócios. Também objetiva tornar conhecidas as pesquisas nestas áreas, incentivando acadêmicos de Iniciação Científica e pesquisadores a continuarem sua caminhada no aprofundamento das pesquisas; colocar seus resultados à disposição dos empresários locais e nacionais para a integração ensino-pesquisa aplicação prática dos resultados da investigação na economia global.

Os trabalhos publicados nos fazem refletir sobre a importância da gestão para a melhoria da eficiência de organizações e instituições, refletindo ainda sobre a importância de eventos dessa natureza.

Boa Leitura!

Ricardo Costa Caggi

Alderlenne de O. Prata Ribeiro

lenep prata@oi.com.br

Graduada em Ciências Contábeis (Estácio de Sá - RJ) e em Ciências Econômicas (UFS). Pós-graduanda em Gestão Avançada em Finanças Corporativa (FANESE).

Ulisses Pereira Ribeiro

ulissesribeiro@oi.com.br

Doutorando em Desenvolvimento Regional e Urbano (UNIFACS); Mestre em Geografia (UFS). Graduado em Ciências Econômicas (UFS).

Laudelino Luiz Castro Tanajura

professorlaudelino@yahoo.com.br

Mestre em Educação (UNIT). Graduado em Ciências Contábeis.

Faculdade Adventista da Bahia

BR 101, Km 197 – Caixa Postal 18 – Capoeiruçu - CEP: 44300-000 - Cachoeira, BA

Revista Formadores
Caderno do CONGENTI

DESEMPENHO ECONÔMICO E FINANCEIRO DE UMA EMPRESA DO SETOR DE COSMÉTICOS DOS ANOS 2015 E 2016: UMA ANÁLISE A PARTIR DA APLICAÇÃO DE ÍNDICES

RESUMO

Hoje, para manterem-se competitivas no mercado, as empresas precisam ter seus recursos financeiros muito bem administrados para garantir lucros. Neste sentido, acompanhar o desempenho dos negócios a partir das informações fornecidas pelas análises das demonstrações contábeis tende a permitir uma gestão diferenciada. Nesta perspectiva, pode-se destacar a utilização de índices que medem, por exemplo, o nível de endividamento da organização, sua capacidade de liquidez, participação das contas a receber na geração de capital de giro, dentre outros. Desse modo, o objetivo do presente artigo foi apresentar técnicas de análise de desempenho econômico-financeiro com aplicação de índices. Para a consecução do trabalho, utilizou-se como base das informações relatórios contábeis dos exercícios 2015 e 2016 de uma empresa real do ramo de cosméticos do Brasil, mas, aqui denominada de Fictícia Cosméticos. Os resultados encontrados mostraram que a empresa foi eficiente na administração de seus recursos no período analisado, apresentando liquidez no curto prazo. Observou-se também que a empresa tem a característica de alavancar o negócio utilizando mais capital de terceiros. Desse modo, embora a crise que o país vem enfrentando, os dados da empresa estudada revelam que a mesma está conseguindo gerar rentabilidade, com um percentual baixo, mas, positivo.

PALAVRAS-CHAVE:

Índices. Liquidez. Desempenho. Endividamento. Rentabilidade.

NASCIMENTO, Isaías de Souza e Silva; NASCIMENTO, Larissa Teixeira da Costa; LYRA, Fabiano Andrade. Fatores estressores e qualidade de vida: uma análise sobre o trabalho dos caixas bancários. Revista Formadores - Vivências e Estudos: Caderno de Iniciação Científica, Cachoeira - Bahia, v. 10, n. 1, p. 6 - 19, mar. 2017.

1. INTRODUÇÃO

Mudanças que ocorrem externa e internamente às empresas refletem no desenvolvimento delas. Neste sentido, fatores que modificam constantemente a situação empresarial podem constituir oportunidades ou ameaças à sobrevivência de qualquer empresa. Nesta perspectiva, pode-se citar aspectos mercadológicos e patrimoniais, como a concorrência, o desenvolvimento tecnológico, as influências das ações governamentais, as condições setoriais e macroeconômicas, o comportamento dos consumidores e fornecedores (PINHEIRO, 2012).

Tais mudanças tendem a provocar alterações nas receitas e nos gastos das empresas. Nas receitas, por exemplo, ocasionadas por fatores relacionados à demanda, ou aumento ou redução da concorrência. Enquanto, nos gastos podem ser modificados por aspectos relacionados ao fornecimento de recursos e evoluções tecnológicas, dentre outros.

Tratar de mudanças em receitas e gastos implica no tratamento do principal objetivo de uma atividade econômica, ou seja, o lucro. E, para atender não somente a este objetivo, mas, também, ao crescimento da empresa, as decisões dos administradores requerem o acompanhamento constante do desempenho econômico-financeiro da empresa.

Os índices econômico-financeiros ajudam a demonstrar que os negócios vão muito bem, o que facilita a captação de recursos para novos investimentos, por exemplo. Ou podem apontar falhas na condução dos negócios, permitindo ao gestor tomar decisões no sentido de melhorar o desempenho da empresa ou de evitar problemas relativos à sustentabilidade da mesma (ARAÚJO, 2014).

Para tanto, é necessário que o estudo esteja baseado no conhecimento do tipo de empresa a ser analisada, ou seja, deve-se selecionar os índices necessários para a análise que se adeque à atividade e à história da empresa (ANDRICH, 2014).

Assim, tendo em mente a aplicação prática dos índices econômico-financeiros na avaliação do desempenho de empresas, os dados utilizados neste trabalho foram coletados na internet, referente a publicação de uma empresa real do setor de cosméticos, neste trabalho denominada de Fictícia Cosméticos, dos exercícios de 2015 e 2016. Essa empresa fictícia é uma sociedade anônima e tem por objetivo o comércio de cosméticos. A escolha foi feita aleatoriamente e as demonstrações utilizadas, exclusivamente, com o objetivo de auxiliar no desenvolvimento deste trabalho.

Para nortear o desenvolvimento deste estudo, levantou-se a seguinte questão problematizadora: a empresa estudada apresentou um desempenho satisfatório sob o ponto de vista econômico e financeiro nos dois últimos exercícios?

Neste sentido, o objetivo geral deste artigo foi apresentar um diagnóstico sobre o desempenho econômico e financeiro da Empresa Fictícia de Cosméticos, nos dois últimos exercícios (2015 e 2016) a partir da aplicação dos índices econômico-financeiros mais alinhados ao ramo. Em termos específicos buscou-se: medir o grau de liquidez da empresa; analisar a eficiência da empresa; analisar o endividamento; e a rentabilidade.

O tema escolhido se trata de um assunto de extrema importância para qualquer empresa que deseja se sustentar ao longo do tempo, considerando-se as exigências de competitividade do período recente. A análise dos dados foi desenvolvida de forma descritiva.

2. ANÁLISE ECONÔMICO-FINANCEIRA

Segundo Silva (2013), a análise econômico-financeira é uma ferramenta que possibilita visão abrangente e detalhada dos resultados alcançados por ela e também é um instrumento informativo relevante para tomada de decisões para empresas.

O uso de indicadores, acompanhado da comparação destes com os de seus concorrentes e com as metas estabelecidas fornecerá instrumentos para controlar resultados e para apoiar novos direcionamentos das ações estratégicas e operacionais da empresa. A divulgação dos resultados pode fortalecer a imagem da mesma e dos seus dirigentes, perante investidores, analistas e credores, por exemplo (CHING, 2007).

Segundo Silva (2013), a análise baseada nas demonstrações contábeis avalia o passado, mas, pensando na gestão e no controle estratégico da empresa no futuro. Neste sentido, a amplitude e a profundidade da análise dependem do uso que se pretenda fazer de seu produto final, ou seja, um relatório que contém um parecer ou uma recomendação. Para avaliar a empresa em seus diversos aspectos, o analista financeiro pode utilizar tanto os índices financeiros: Liquidez e Endividamento, e dos econômicos: Rentabilidade; ou ainda, dos conceitos de *Net Operating Profit After Tax* – NOPAT (lucro operacional produzido pelo capital), *Economic Value Added* - EVA (valor econômico adicionado), as análises horizontal e vertical, Investimento Operacional em Giro - IOG, projeções, modelos de previsão de insolvências e outras técnicas baseadas em métodos quantitativos, entre outros recursos.

2.2 Balanço Patrimonial e Demonstração do Resultado do Exercício

De acordo Macedo (2014), as demonstrações financeiras permitem que os usuários tenham um conhecimento razoável dos negócios, da atividade econômica e da contabilidade tornando possível a tomada de decisão.

Com a lei nº 11.638, de 28 de Dezembro de 2007 e Lei nº 11.941/09, de 27 de maio de 2009 do CPC (Comitê de Pronunciamentos Contábeis), as demonstrações, passaram por mudanças devido a um novo padrão internacional estabelecido. Emitidas e revisadas pelo IASB - *International Accounting Standards Board* (Comitê de Normas Internacionais de Contabilidade), os IFRS são um conjunto de normas internacionais de contabilidade, que veio para uniformizar os relatórios contábeis entre os países que o adotarem, melhorando a estrutura conceitual e proporcionando a mesma interpretação das demonstrações financeiras entre as diversas empresas no âmbito internacional.

A utilização dos relatórios com padrão internacional trouxe para as empresas brasileiras um aumento da transparência, contribuindo de forma decisiva para a garantia da comparabilidade

com outras empresas, de relevância em seus registros e da compreensibilidade por parte de seus usuários.

Segundo Andrich (2014), o Balanço Patrimonial, o Demonstrativo de Resultado do Exercício, o fluxo de caixa, os relatórios, que registram as operações da empresa, se bem explorados pelo empresário, apresentam informações das mais valiosas para as tomadas de decisão.

2.2.1 Balanço patrimonial

Segundo Frazzetto (2011) apud Andrich (2014), uma das mais importantes demonstrações contábeis é o *Balanço Patrimonial*. Através dele pode-se apurar a situação patrimonial financeira de uma empresa em determinado momento. Nesta demonstração estão evidenciadas as contas representativas dos recursos obtidos pela empresa (Passivo) e as dos recursos aplicados e por aplicar (Ativo), além do conseqüente patrimônio líquido.

O *Ativo* compreende os bens e direitos da entidade expressos em moeda. Parte do Ativo é composto pelas Contas Circulantes. São as que apresentam elevada liquidez, conhecidos como disponíveis, como Caixa e Bancos, ou possibilidade de ser convertidas em dinheiro, como Contas a Receber e Estoques. Estas últimas serão convertidas em dinheiro posteriormente, dependendo de situações tais como inadimplência e transformação dos estoques em vendas.

Têm-se ainda as Contas Não-circulantes, que se referem a vendas ou direitos a prazos mais dilatados (superiores a doze meses), ou seja, a liquidez é de longo prazo. Nesta conta estão presentes o Realizável a longo prazo, Investimento, Imobilizado e Intangíveis.

O *Passivo* compreende as obrigações a pagar, isto é, as quantias que a empresa deve a terceiros. O Passivo também se divide em contas Circulantes e Não-circulantes. Nas circulantes a empresa deverá dispor de recursos para honrar seus pagamentos a curto prazo, enquanto na não-circulante é o exigível a longo prazo, ou seja, empréstimos e financiamentos.

O *Patrimônio Líquido* (PL) é a diferença entre o Ativo e o Passivo de uma entidade, em determinado momento. São fontes do Patrimônio Líquido os investimentos efetuados pelos proprietários em troca de ações, quotas ou outras participações.

As *Contas* registram os aumentos e diminuições nos componentes do Balanço, derivados das operações da empresa.

2.2.2 Demonstração do resultado do exercício

A Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) constitui-se no relatório sucinto das operações realizadas pela empresa durante determinado período de tempo. Este informará o resultado líquido do exercício, Lucro ou Prejuízo.

Segundo Padoveze (2016), a Demonstração de Resultados do Exercício constitui-se de contas de resultado. Este relatório apresenta os recursos obtidos pela empresa em suas operações normais e extraordinárias, os recursos aplicados para obter tais receitas e o resultado apurado

pela diferença entre os resultados obtidos e aplicados no exercício correspondente.

Após computadas as despesas e receitas, tem-se o lucro ou prejuízo operacional da empresa. Para o lucro gera-se uma provisão para Imposto de Renda e Contribuição Social, além das participações dos administradores e empregados. Por fim, é demonstrado o Lucro do exercício.

A partir dessas informações são apresentados os indicadores de posição financeira e de níveis de eficiência da empresa.

2.3 Indicadores de Posição Financeira e de Níveis de Eficiência Operacional

Conforme adiantado acima, a partir das demonstrações financeiras de uma empresa, vários índices podem ser construídos destinados a medir a sua posição financeira e os níveis de eficiência. O cálculo periódico de tais índices e o acompanhamento da evolução dos mesmos é muito importante para o processo de tomada de decisão.

Nesta seção serão apresentados indicadores muito importantes para auxiliar a tomada de decisões empresariais. Serão melhor apresentados, inclusive sua expressão matemática, com base nas informações de Macedo (2014), Marques (2105), Andrich (2014) e Ferreira(2005). Os índices serão apresentados por grupos, conforme os seguintes tipos de análise: Análise de liquidez; Análise de eficiência; Análise do endividamento; e Análise da Rentabilidade

2.3.1 Análise de liquidez

Segundo Macedo (2014), os índices de liquidez, ou ainda, de solvência, medem a capacidade da empresa de honrar seus compromissos de curto prazo. São calculados a partir dos dados apresentados no Balanço Patrimonial. Os índices mais utilizados são: Índice de Liquidez Geral, Índice de Liquidez Corrente e Índice de Liquidez Seca.

• Índice de Liquidez Geral

É um índice que também avalia a capacidade de pagamento. Este índice verificará se a empresa terá condições de honrar com seus compromissos no curto e longo prazo. Por isso, é importante avaliar esse índice conjuntamente com o de liquidez corrente (MARQUES, 2015).

Assim, verifica-se, por exemplo, quando uma empresa toma um empréstimo a longo prazo, sua liquidez corrente poderá ser favorecida pela entrada do empréstimo no caixa, mas, nesse caso, a contrapartida não estará registrada no passivo circulante e sim no longo prazo.

Esse índice confronta quanto a empresa tem de bens e direitos para saldar suas dívidas de curto e longo prazo:

$$ILG = (\text{ATIVO CIRCULANTE} + \text{ATIVO NÃO REALIZÁVEL A LONGO PRAZO}) / (\text{PASSIVO CIRCULANTE} + \text{PASSIVO NÃO CIRCULANTE})$$

Valores acima de 1,00 significam que a empresa tem condições de saldar suas obrigações, se todos os valores provisionados se realizarem.

• Índice de Liquidez Corrente (ILC):

$$\text{ILC} = \text{ATIVO CIRCULANTE} / \text{PASSIVO CIRCULANTE}$$

Se o índice for superior a 1, isto quer dizer que para cada real devido, existe um valor superior no Ativo. Entretanto, se menor que 1, a empresa está passando por dificuldades financeiras.

Se esse índice for analisado isoladamente, não representará garantia de que a empresa está com uma situação financeira saudável. Outro fato a analisar é que, como mencionado anteriormente, esse índice deve ser analisado observando a atividade econômica da empresa.

• Índice de Liquidez Seca (ILS):

O índice de liquidez corrente não exclui a parcela dos estoques da mensuração. Se, por exemplo, a empresa tiver estoques ociosos, o tempo gasto para transformá-los em dinheiro pode ser muito demorado, gerando falta de liquidez imediata. Para evitar este problema faz-se necessário o cálculo do índice de liquidez seca (ILS).

$$\text{ILS} = (\text{ATIVO CIRCULANTE} - \text{ESTOQUE}) / \text{PASSIVO CIRCULANTE}$$

Portanto, para que seja realizada a análise de liquidez seca é necessário retirar os estoques. Assim, se o resultado for maior que R\$ 1,00, representa um bom resultado para a empresa de liquidez no curto prazo.

2.3.2 Análise de eficiência operacional

Segundo Macedo (2014), essa análise da atividade consiste em identificar, através dos índices, a capacidade de recebimento das vendas e o de pagamento de suas obrigações. Medem, por exemplo, a rapidez com que as contas circulantes são convertidas em caixa (disponíveis).

Como mostra Macedo (2014, p. 201), “os índices de atividade têm como principal objetivo verificar a eficiência da empresa no uso de seus recursos no momento do desenvolvimento de suas atividades operacionais”.

Esta análise pode ser feita utilizando-se os seguintes índices: Giro do estoque, Giro de contas a receber, Giro de contas a pagar e Ponto de Equilíbrio.

• Giro do estoque

Esse índice mede quanto tempo, em média, a empresa leva para vender seu estoque. Ele é medido da seguinte forma:

$$\text{GE} = \text{ESTOQUE MÉDIO} \times 360 / \text{CUSTO DA MERCADORIA VENDIDA}$$

$$\text{Sendo que: ESTOQUE MÉDIO} = (\text{ESTOQUE FINAL} + \text{ESTOQUE INICIAL}) / 2$$

O resultado da expressão do giro indica quantas vezes no ano o estoque foi transformado em venda.

Segundo Ferreira (2005), nessa análise pode-se extrair as seguintes informações: a necessidade de

se planejar para a necessidade de caixa para a compra de produtos e ainda, servir como parâmetro para definir qual produto deve ter a venda incentivada ou ser cortado.

• Giro de contas a receber ou prazo médio de recebimento

Este índice informa o tempo médio que a empresa financiou seus clientes. Ele é útil na avaliação para estabelecimento de estratégias para crédito e cobrança. Serve, por exemplo, para o administrador analisar se o preço cobrado do produto é suficiente para cobrir custos financeiros de carregamento da carteira de clientes.

Como mostra Marques (2015), este índice pode ser determinado pela fórmula:

$$\text{PMR} = \text{DUPLICATAS A RECEBER} \times 360 / \text{RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA}$$

ou

$$\text{P MÉDIO DE COBRANÇA} = (\text{CONTAS A RECEBER} \times 360 \text{ DIAS}) / \text{VENDAS ANUAIS}$$

• Giro de contas a pagar ou prazo médio de pagamento

Segundo Andrich (2014), esse índice indica a idade média das duplicatas a pagar ou prazo médio necessário para pagamento das duplicatas. Ele pode servir para a decisão sobre a política de aplicação de recursos e sobre a necessidade de financiamento da produção. Pode ser calculado da seguinte forma:

$$\text{PMG} = (\text{DUPLICATAS A PAGAR} \times 360 \text{ DIAS}) / \text{CUSTO DA MERCADORIA VENDIDA}$$

• Ponto de equilíbrio

Segundo Marques (2015), é a relação direta entre o Período Médio de Recebimento e o Período Médio de Pagamento. Mostrando o ponto de equilíbrio, em dias, entre os recebimentos dos clientes e os pagamentos a fornecedores.

$$\text{PE} = \text{PERÍODO MÉDIO DE RECEBIMENTO} / \text{PERÍODO MÉDIO DE PAGAMENTO}$$

Se o resultado for menor ou igual a 1,00, significa que a empresa está com um prazo muito bom entre os seus recebimentos e os pagamentos. Assim, de forma inversa, maior que um, há um descompasso entre eles.

2.3.3 Análise do endividamento

Essa análise visa mostrar a proporção da utilização de capital próprio em relação a de terceiros na empresa. Sendo que, o capital próprio é representado pelo Patrimônio Líquido e o de terceiros pelo Passivo Total.

Os índices utilizados para realizar a análise do endividamento podem ser: Índice de endividamento geral e Índice de composição do endividamento.

• Índice de endividamento geral ou Índice de participação de capital de terceiros

Segundo Andrich (2014), o índice de endividamento geral mede em que proporção os ativos totais

da empresa são financiados pelos credores. Ele é apresentado em percentual e quanto maior o índice, maior é a utilização de capital de terceiros por parte da empresa para gerar resultados. O cálculo do índice é feito da seguinte forma:

$$\text{ÍEG} = \text{PASSIVO CIRCULANTE} + \text{PASSIVO NÃO CIRCULANTE} / \text{ATIVO TOTAL}$$

• Índice de composição do endividamento

De acordo Andrich (2014), esse índice irá evidenciar o percentual de capital de terceiros que estão a curto prazo, ou seja, no passivo circulante.

$$\text{ÍCE} = \text{PASSIVO CIRCULANTE} / \text{PASSIVO TOTAL}$$

O resultado será apresentado em porcentagem. Quanto maior a quociente maior a concentração de capitais de terceiros no curto prazo.

2.4.4 Análise da Rentabilidade

Segundo Ferreira (2005), os índices de rentabilidade medem a capacidade de retorno que a empresa tem, derivada de suas operações. Para obter uma análise mais consistente os resultados encontrados devem ser comparados com os de outras empresas do mesmo segmento econômico. Os índices que podem ser utilizados para a análise da rentabilidade são: Margem bruta; Margem operacional; Margem líquida; Taxa de retorno sobre o ativo total (*return on asset* – ROA); Taxa de retorno sobre o patrimônio líquido (*return on equit* – ROE);

• Margem do lucro bruto

Este índice demonstra a relação percentual de quanto restou da venda após a dedução dos impostos sobre as vendas e do custo dos produtos vendidos. Pode ser calculada da seguinte forma:

$$\text{MB} = \text{LUCRO BRUTO} / \text{RECEITA LÍQUIDA DE VENDAS}$$

• Margem sobre o Lucro Operacional:

Mede o lucro apurado na operação da empresa, ou seja, indica qual a rentabilidade da empresa após considerar todos os custos e despesas operacionais. Pode ser calculada da seguinte forma:

$$\text{MLO} = \text{LUCRO OPERACIONAL} / \text{RECEITA DE VENDAS}$$

• Margem do lucro Líquido:

Mede o quanto sobrou das receitas após a dedução dos custos e despesas totais. É o percentual do faturamento disponível para a remuneração dos acionistas.

$$\text{ML} = \text{LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO} / \text{RECEITA DE VENDAS}$$

• Taxa de retorno sobre o ativo total (ROA):

Mede a eficiência global da administração da empresa na geração de lucro com seus ativos disponíveis. Este índice pode ser determinado da seguinte forma:

ROA = LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO / ATIVO TOTAL MÉDIO

• **Taxa de retorno sobre o patrimônio líquido (ROE):**

Mede o retorno do investimento dos acionistas. Para conhecer o tempo em que se dará o retorno para os acionistas basta dividir 100% pela ROE encontrada. Por exemplo, para uma ROE de 50% o retorno do capital investido se dará em dois anos (100%/50%).

ROE = LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO / PATRIMÔNIO LÍQUIDO

3. METODOLOGIA APLICADA

Este trabalho apresenta uma aplicação prática dos índices econômico-financeiros através da realização de um diagnóstico sobre o desempenho econômico e financeiro da empresa Fictícia Cosméticos. Assim, trata-se de um estudo de caso desenvolvido a partir de pesquisa bibliográfica e documental.

Os documentos analisados são os demonstrativos financeiros dos dois últimos exercícios (2015 e 2016), em particular o Balanço Patrimonial e a Demonstração de Resultados do Exercício.

As variáveis e os indicadores da pesquisa estão relacionados no quadro 1 a seguir.

VARIÁVEIS	INDICADORES
Grau de liquidez da empresa	Índice de Liquidez Geral; Índice de Liquidez Corrente; Índice de Liquidez Seca
Nível de eficiência operacional (atividade da empresa)	Giro do estoque; Giro de contas a receber; Prazo médio de pagamento; Ponto de equilíbrio
Nível de endividamento da empresa	Índice de endividamento geral; Índice da composição do endividamento
Nível de rentabilidade da empresa	Margem de lucro bruto; Margem de lucro operacional; Margem de lucro líquido; Taxa de retorno sobre o ativo total (<i>return on asset – ROA</i>); Taxa de retorno sobre o patrimônio líquido (<i>return on equity – ROE</i>)

Quadro 1 – Variáveis e Indicadores da Pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora com base em Macedo(2014), Marques(2015), Andrich (2014) e Ferreira (2005).

A análise dos dados foi desenvolvida de forma descritiva e a abordagem foi qualitativa (UBIRAJARA, 2011).

As questões que norteiam este trabalho são: Qual o grau de liquidez da empresa? Como tem se comportado os índices de atividade da empresa? Qual o nível de endividamento da empresa? Qual o nível de rentabilidade da empresa?

4. ANÁLISE DO DESEMPENHO ECONÔMICO E FINANCEIRO DA EMPRESA PESQUISADA

Os resultados da pesquisa estão apresentados no quadro 2. No que se refere à liquidez, os índices de liquidez geral e corrente demonstraram resultados positivos quanto à capacidade da Empresa em honrar suas dívidas. O índice de liquidez geral foi de 1,13, permanecendo o mesmo entre os períodos de 2016 e 2015. Isto indica que Empresa tinha R\$ 1,13 para cada Real de dívida nos dois períodos.

Porém, se observarmos em 2016 a liquidez seca, ou seja, se retirarmos a conta de estoque do ativo circulante nesse ano, a empresa tinha R\$0,95 para cada R\$ 1,00 de dívida de curto prazo. Diferentemente de 2015, quando tinha R\$ 1,11 para cada real de dívida. Dessa forma, em 2016, a liquidez no curto prazo da empresa está deficiente.

Em se tratando de desempenho da atividade da Empresa, o objetivo é medir, por exemplo, a rapidez com que as contas circulantes são convertidas em caixa, alinhado ao prazo para pagamento dos fornecedores.

O índice de giro do estoque demonstrou que o estoque é convertido em venda a cada 4 meses e 12 dias, em média. Essa empresa só consegue girar seu estoque três vezes no ano, aproximadamente.

O período em que as vendas se transformaram em caixa, em 2016, foi de 48 dias, ou seja, o prazo médio de recebimento das duplicatas foi em 1 mês e 18 dias.

Já o período das contas a pagar foi, em média, de aproximadamente 4 meses, ou 119 dias. Demonstrando, assim, que a empresa tem um período prolongado para pagar aos fornecedores.

Assim, observou-se que essa empresa possui um bom desempenho quando confrontados o seu período de recebimento e de pagamento. O seu resultado em 2016 foi 0,40, ou seja, em 1 mês e 10 dias, e em 2015, em 1 mês e 5 dias. O que significa que a empresa é eficiente quando recebe pelas vendas bem antes do pagamento dos fornecedores.

Isto indica que o prazo que a empresa financia seus clientes é menor que o que a mesma é financiada, dado este que facilita a obtenção de índices de liquidez positivos.

Quanto ao endividamento, essa Empresa tem a característica de alavancar o negócio utilizando mais capital de terceiros do que próprio. O passivo total representou 88% do ativo total, nos dois períodos, em 2016 e 2015. (ver quadro 2).

Analisando a composição desse endividamento, percebe-se que a empresa manteve, em 2016, o percentual de 56% como obrigações de curto prazo. Não muito diferente de 2015, com a diferença de apenas 1 ponto percentual, 55% das obrigações foram quitadas em menos de 12 meses.

ÍNDICES	2016	2015
LIQUIDEZ <ul style="list-style-type: none"> Índice de Liquidez Geral Índice de Liquidez Corrente Índice de Liquidez Seca 	<ul style="list-style-type: none"> 1,13 1,15 0,95 	<ul style="list-style-type: none"> 1,13 1,32 1,11
DESEMPENHO DA ATIVIDADE <ul style="list-style-type: none"> Giro do estoque Giro de contas a receber - PMR Giro de contas a pagar - PMP Ponto de Equilíbrio 	<ul style="list-style-type: none"> a cada 132,4 dias 48 dias 119 dias 0,40 ou 1 mês e 10 dias 	<ul style="list-style-type: none"> - 42 dias, aproximadamente. 119 dias 0,35 ou 1 mês e 5 dias
ENDIVIDAMENTO <ul style="list-style-type: none"> Índice de endividamento geral Índice de composição do Endividamento 	<ul style="list-style-type: none"> 0,88 ou 88% 0,56 ou 56% 	<ul style="list-style-type: none"> 0,88 ou 88% 0,55 ou 55%
RENTABILIDADE <ul style="list-style-type: none"> Margem bruta Margem operacional Margem líquida Taxa de retorno sobre o ativo total (return on asset – ROA) Taxa de retorno sobre o patrimônio líquido (return on equit – ROE) 	<ul style="list-style-type: none"> 0,69 0,14 0,04 0,04 0,31 	<ul style="list-style-type: none"> 0,69 0,16 0,07 0,06 0,49

Quadro 2 – Resultados da pesquisa

Fonte: Elaborado pelos autores

Quanto aos índices de rentabilidade, vale lembrar que a margem líquida informa quanto representa o lucro líquido em relação às receitas de venda, ou seja, é o percentual do faturamento disponível para a remuneração dos acionistas. O ROA mede a eficiência global da administração da Empresa na geração de lucro com seus ativos disponíveis e o ROE mede o retorno do investimento dos acionistas e também serve para se conhecer o tempo em que se dará o retorno para os acionistas, bastando dividir 100% pelo índice encontrado. Neste caso, quanto maior o índice menor é o tempo que o capital investido retornará.

No que toca à rentabilidade, os índices demonstraram, à primeira vista, taxas relativamente baixas, especialmente quando comparadas à taxa Selic¹, por exemplo, taxa esta que remunera os títulos públicos. No entanto, considerando-se as condições pelas quais o Brasil tem passado nos últimos anos, provocadas pela crise política e econômica, pode-se considerar que a rentabilidade da Empresa não é ruim. Muitas empresas do setor têm passado por grandes dificuldades, operando, inclusive, com prejuízo. No exercício 2016, por exemplo, pode-se verificar, dentre os índices determinados, uma margem líquida positiva de 4%, um retorno sobre o ativo total de 4% e um

1. Banco Central do Brasil (2016)

retorno sobre o Patrimônio Líquido de 31%.

Entretanto, comparando-se os dois exercícios considerados, pode-se perceber uma deterioração da rentabilidade. A margem líquida em 2015 foi de 7%, o retorno sobre o ativo total (ROA) de 6% e o retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE) de 49%. Provavelmente, isto tenha sido causado pelas condições de mercado, o que pode ser percebido através da queda das vendas. Para uma análise mais completa seria necessária uma análise setorial.

5. CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo apresentar um diagnóstico sobre o desempenho econômico e financeiro da Empresa Fictícia Cosméticos nos dois últimos exercícios (2015 e 2016) a partir da aplicação dos índices econômico-financeiros. Para a consecução desta tarefa utilizaram-se as análises de liquidez, da atividade, do endividamento e da rentabilidade.

Na análise de liquidez, verificou-se resultados positivos, quanto a capacidade de a empresa lidar com suas responsabilidades e dívidas, principalmente, no circulante. Porém, em 2016, observou-se que na liquidez seca, ou seja, após retirar o estoque da análise do circulante, verificou-se um resultado abaixo do esperado para cumprir com as obrigações a curto prazo. Isso ocorreu porque ele não conseguiu transformá-los em venda tão rapidamente e, dessa forma, a capacidade de pagamento somente com o caixa ou equivalentes não pode ser totalmente cumprido.

Quanto à atividade, percebeu-se eficiência no uso dos ativos para gerar receitas de vendas. O desempenho entre os dois exercícios foi bom, a empresa soube trabalhar muito bem com prazos de recebimentos e de pagamento, ficando com um período de tempo prolongado para realizar os pagamentos.

Quanto ao endividamento, os índices demonstraram que a Empresa trabalha com quase 90% dos recursos com capital de terceiros. Já na análise da rentabilidade constatou que, comparativamente a uma aplicação em títulos públicos, por exemplo, o retorno proporcionado pela atividade da Empresa é relativamente baixo. No entanto, considerando-se as condições pelas quais o Brasil tem passado nos últimos anos, a rentabilidade da mesma não é ruim. Entretanto, a situação deteriorou entre os dois exercícios considerados. Como mostra o índice, o retorno dos investimentos dos acionistas, aumentou para mais de 3 anos, em 2016, enquanto em 2015, era retornado com pouco mais de 2 anos.

Assim, para o que o trabalho propunha, os objetivos foram alcançados. Entretanto, faz-se necessário frisar que uma análise econômico-financeira mais ampla e profunda exige o complemento com outros métodos conhecidos, citados na fundamentação teórica deste estudo. Além disso, uma comparação intertemporal, levando-se em consideração um número maior de exercícios, tende a produzir informações mais consistentes para a tomada de decisão. No entanto, para efeito de demonstração da aplicação prática dos índices econômico-financeiros, o período analisado satisfaz aos objetivos do trabalho.

REFERÊNCIAS

ANDRICH, Emir Guimarães, et al. **Finanças Corporativas. Análise de demonstrativos contábeis e de investimentos**. Curitiba: Intersaberes, 2014.

ARAÚJO, Kleber Domingos do, et al. **Percepção dos impactos da adoção das IFRS na contabilidade gerencial sob a percepção dos impactos da adoção das IFRS na contabilidade gerencial sob a contabilidade**. Revista Universo Contábil, Blumenau, v. 10, n. 2, p. 105-124, abr./jun., 2014.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Taxa SELIC**. Disponível em <<http://www.bcb.gov.br/Pec/Copom/Port/taxaSelic.asp>> acessado em 03 ago. 2017.

CHING, Hong Yuh, et al. **Contabilidade e finanças para não especialistas**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS, Pronunciamento Técnico CPC 26 (R1). Apresentação das Demonstrações Contábeis. Correlação às Normas Internacionais de Contabilidade. 2011.

FERREIRA, José Antônio Stark. **Finanças corporativas: conceitos e aplicações**. São Paulo : Pearson Prentice Hall, 2005

MACED, Joel de Jesus. **Análise de projeto e orçamento empresarial**. Curitiba: Intersaberes, 2014.

MARQUES, José Augusto Veiga da Costa, et al. **Análise financeira das empresas: da abordagem financeira convencional às medidas de criação de valor: um guia prático para analistas de crédito e investimento**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2015.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Administração Financeira: uma abordagem global**. São Paulo: Saraiva. 2016.

PINHEIRO, Juliano Lima. **Mercado de capitais: fundamentos e técnicas**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. Lei nº 11.638, de 28 de Dezembro de 2007 e Lei nº 11.941/09, de 27 de maio de 2009.

SILVA, José Pereira da. **Análise financeira das empresas**. 12 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

UBIRAJARA, Eduardo. **Guia de orientação para trabalhos de conclusão de curso: relatórios, artigos e monografias**. Aracaju: FANESE. 2011.

Jussara da Silva Santos

jussaradasilvasantos@yahoo.com.br

Graduada em Administração (FANESE); Pós - graduanda em Gestão e Inovação Empresarial (Faculdade São Luis).

Rodrigo Cesar Reis de Oliveira

rodrigopesquisando@gmail.com

Doutor em Administração (NPGA-UFBA); Mestre em Administração (PROPAD-UFPE); Graduado em Administração (UFPB)

Alcides Anastácio de Araújo filho

alcidesaraujo@terra.com.br

Mestre em Engenharia de Produção (UFSC); Graduado em Engenharia de Produção Civil (UFSC)

Ulisses Pereira Ribeiro

ulissesribeiro@oi.com.br

Doutorando em Desenvolvimento Regional e Urbano (UNIFACS); Mestre em Geografia (UFS). Graduado em Ciências Econômicas (UFS).

Larissa Soares de Queiroz

larissasoares.lsq@gmail.com

Mestranda em Administração (UFS); Pós-graduada em Relações Pessoais e Gestão de Conflitos (FADBA); Graduada em Administração (UFPB)

Faculdade Adventista da Bahia

BR 101, Km 197 – Caixa Postal 18 – Capoeiruçu - CEP: 44300-000 - Cachoeira, BA

Revista Formadores
Caderno do CONGENTI

ANÁLISE DOS FATORES DA GESTÃO DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE NO SEGMENTO DE SERVIÇOS DE DEDETIZAÇÃO

RESUMO

O presente artigo ressalta a importância da gestão de relacionamento com o cliente e as estratégias usadas para manter e conquistar clientes a partir de serviços prestados. Ao evidenciar os fatores da gestão do relacionamento com o cliente, no segmento de serviços de dedetização, o presente estudo tem como objetivo analisar a gestão do relacionamento com o cliente na empresa Dedetizadora 10, em busca de estratégias para a empresa conquistar e manter clientes. O estudo teve como estratégia, para a operacionalização da pesquisa, o uso de revisão da literatura pertinente ao tema, bem como uma *survey*, realizada junto aos clientes da empresa. Trata-se de uma pesquisa exploratória-descritiva em que foi utilizada uma abordagem quantitativa. O estudo teve como população os clientes da empresa e a amostragem, não probabilística por acessibilidade, com 140 respondentes. O instrumento utilizado foi um questionário online, elaborado na plataforma *typeform*. Como resultados, constatou-se que a importância na qualidade dos serviços evidenciada pelos respondentes e algumas limitações, destacando-se a comunicação, o atendimento, o pós-venda e o relacionamento da empresa com os seus clientes são evidenciadas. Deste modo, conclui-se que é de grande importância que as empresas saibam os hábitos, costumes, desejos e necessidades de seus clientes, para melhor atendê-los e satisfazê-los.

PALAVRAS-CHAVE:

Atendimento. Estratégias. Fidelização. Gestão do relacionamento. Satisfação.

NASCIMENTO, Isaías de Souza e Silva; NASCIMENTO, Larissa Teixeira da Costa; LYRA, Fabiano Andrade. Fatores estressores e qualidade de vida: uma análise sobre o trabalho dos caixas bancários. Revista Formadores - Vivências e Estudos: Caderno de Iniciação Científica, Cachoeira - Bahia, v. 10, n. 1, p. 6 - 19, mar. 2017.

1 INTRODUÇÃO

As estratégias de marketing devem buscar novos meios de relacionamento com o cliente. Dessa forma, as empresas não devem apenas vender produtos e serviços, é necessário oferecer momentos e experiências inesquecíveis, agregando valores importantes e significativos aos seus produtos e serviços. (TISCHELER *et al.*2012).

O crescimento econômico e a competitividade estimulam empresas a serem rivais. Com o propósito de se destacar no mercado, organizações investem de várias maneiras, para conquistar os clientes. Percebe-se que nas organizações, seja qual for seu ramo de atividade, a satisfação do cliente é algo que deve estar presente em todos os setores. Desse modo, manter o foco no cliente deve ser o objetivo das organizações. Como o marketing de relacionamento tem o objetivo de desenvolver relacionamentos entre empresas e clientes, de forma direta ou indireta em busca da fidelização, deve-se realizar uma breve investigação das necessidades e desejos, fortalecendo o vínculo e criando novos relacionamentos. (MEDEIROS; CAS; MEDEIROS, 2016).

Segundo Azambuja; Bichueti (2016, p.88), “o mercado competitivo tem influenciado o comportamento dos consumidores, de modo que estratégias para fortalecer o relacionamento com o cliente e aumentar a visibilidade das marcas têm se tornado foco nas empresas”. Desse modo, as empresas não podem deixar de focalizar os clientes, pois a partir do momento em que a satisfação do mesmo é atingida e este se identifica com os serviços prestados pela organização, a tendência a fidelização é maior.

Considerando o contexto de fidelização de clientes, as empresas buscam identificar no mercado maneiras de aperfeiçoamento da qualidade do atendimento. De fato, a satisfação do cliente é fundamental para que empresas se tornem competitivas e possam crescer e serem sustentáveis em mercados cada vez mais competitivos.

Nesse contexto, a presente pesquisa busca responder ao seguinte questionamento: quais fatores podem ser gerenciados pela empresa para a melhoria da gestão do relacionamento com o cliente? Para tanto, o presente artigo tem como objetiva analisar a gestão do relacionamento quanto as estratégias para a conquista e manutenção de clientes em uma empresa de dedetização.

Além disso, em termos de objetivos específicos estabelece-se: identificar o perfil dos clientes com base no relacionamento B2C, mensurar o nível de satisfação dos clientes, com base na avaliação de relacionamento, e, com base na avaliação do serviço a partir dos resultados obtidos no cenário empírico. Conseqüentemente, o estudo segue estruturado em seis seções: esta parte introdutória, o contexto e embasamento teórico sobre marketing de relacionamentos e marketing de serviços, descrição dos procedimentos metodológicos, análise dos dados empíricos e considerações finais sobre a temática explorada.

2. MARKETING DE RELACIONAMENTO

O marketing consiste no desenvolvimento de práticas estratégicas que as empresas adotaram para sua permanência no mercado, uma vez que os indivíduos compram produtos e serviços que satisfaçam necessidades e desejos e tenham um diferencial no processo de consumo (LAS CASAS, 2016). Desta forma, a atividade de troca está associada à prática de criar e entregar produtos e serviços que satisfaçam os clientes.

As modificações do mercado competitivo têm feito as empresas entenderem que as necessidades e desejos dos clientes são indispensáveis e devem ser satisfeitas na hora da compra do produto ou serviço. Tais necessidades e desejos são diferentes, mas tem a satisfação como propósito de consumo (LUTKEMEYER FILHO; ROEHEVACCARO; FREITAS, 2015). A aplicação de técnicas estratégicas para a retenção de clientes é fundamental para que a empresa agregue e entregue valor aos seus clientes e que eles se sintam compreendidos pela organização e continuem satisfeitos com os serviços ou produtos utilizados (OLIVEIRA; SANTOS, 2014).

A retenção e posterior fidelização do cliente é fruto do relacionamento, que na literatura de marketing pode ser definido como conhecimento e habilidade de manter relações duradouras entre clientes e organizações (SOARES; POLIDORIO, 2012). Nesse sentido, o conceito corresponde a um conjunto de estratégias que propõem sugestões de melhorias na gestão de relacionamento entre atores internos e externos interligados.

Percebe-se que o desafio do marketing é entender o pensamento e o comportamento do cliente, para tomar decisões importantes de acordo com as necessidades de cada um (GARCIA; SANTOS; PEREIRA, 2012). Além disso, oferecer experiências e relações que se diferencie da perspectiva tradicional é essencial, entretanto, conquistar e manter clientes são características distintas em cada organização.

O marketing de relacionamento é essencial em todas as organizações, sejam elas de pequeno ou grande porte, para que se consiga suprir as necessidades dos clientes, sendo uma das estratégias de negócios mais consistente quando bem formulada e aplicada (Ibidem). De fato, para as empresas é mais interessante manter clientes do que atrair novos clientes, uma vez que um cliente satisfeito continua fiel à organização.

Segundo Madruga (2011, p. 21), “o marketing de relacionamento é considerado uma evolução do marketing e precisou absorver diversas outras formas de conhecimento que, afinal de contas, lhe foram complementares”. Estas formas de conhecimento agregadas permitiram que o relacionamento entre empresa e cliente fosse aperfeiçoando-se de acordo com a busca pela satisfação e assim, surgiram ferramentas de gestão de relacionamento e canais de comunicação.

2.1 SATISFAÇÃO E FIDELIZAÇÃO DO CLIENTE

A satisfação, por muitas vezes, é confundida com a fidelização, sendo que a primeira deve ser conquistada na primeira vez que o cliente experimenta o produto ou serviço, enquanto a segunda exige uma relação de longo prazo entre o cliente e a organização. A satisfação do cliente é uma

maneira de identificar se o produto ou serviço está atendendo à necessidade dos mesmos (VIANA *et al.* 2014).

Conforme Oliveira; Santos (2014), a finalidade das organizações é proporcionar aos seus clientes o bem estar e a satisfação, valorizando a opinião dos mesmos sobre determinados produtos adquiridos e serviços prestados. Portanto, desenvolver técnicas em busca da fidelização do cliente não é uma tarefa fácil para as organizações, pois cada indivíduo tem sua própria escolha, diante de diversas alternativas que o mercado oferece.

Diante disso, os clientes procuram as empresas que demonstrem uma melhor forma de atender suas necessidades e desejos e que tenham um diferencial no atendimento rápido e prático proporcionando maior satisfação. Destaca-se, ainda, que gerenciar relacionamentos faz com que a empresa compreenda as necessidades e desejos dos clientes, fortalecendo e ajudando a empresa para torna-se mais competitiva perante as suas concorrentes (DIAS; YUE, 2015).

2.2 GESTÃO DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE (CRM)

A gestão do relacionamento com o cliente, ou *Customer Relationship Management* (CRM), consiste em uma ferramenta que ajuda a organização a manter e analisar a relação com seus clientes, possibilitando novas conquistas. O CRM permite que todos os dados coletados pela empresa sejam tratados de forma mais ágil, já que o marketing de relacionamento funciona de acordo com as necessidades de cada cliente. Assim, a preocupação com os dados do cliente torna-se importante para a organização manter um relacionamento duradouro e proporcionar melhorias nos serviços prestados (BARRETO; 2013).

Conforme Santos (2015), as organizações tiveram que aprimorar o atendimento, para que os serviços prestados e produtos vendidos fossem bem vistos pelos clientes, já que outras empresas disponibilizam bens similares ou idênticos. Desta forma, o CRM facilita o fluxo de informações que a empresa obtém dos seus consumidores, com a finalidade de conquistar e manter clientes.

Conseqüentemente, o CRM é a associação de todos os processos que envolvem marketing de relacionamento, pois todos os serviços que atendem as necessidades dos clientes devem ter uma análise, mais específica, já que os clientes têm opiniões diferentes, além de ser uma ferramenta que disponibiliza várias maneiras de gestão de relacionamento (MADRUGA, 2011).

2.2 CANAIS DE COMUNICAÇÃO COM O CLIENTE

Para Jakki Mohr *et al.* (2011, p. 99) “A comunicação eficaz nas alianças estratégicas é absolutamente essencial para o sucesso”. A importância da qualidade na comunicação é também essencial para as organizações melhor atenderem seus clientes.

Estender; Barbosa; Santos (2015) ressaltam que, em muitas organizações, a comunicação se faz presente a todo o momento e a atenção que as empresas precisam ter com determinadas

informações sobre as necessidades e os desejos dos seus clientes se tornam cada vez mais crescentes. Os autores também relatam que, estimulados por um novo mercado, as percepções de cada cliente são diferenciadas, pelo simples fato de estarem, mais rigorosos com a demanda dos serviços e produtos. Dessa forma, as empresas têm que oferecer um diferencial, já que outras concorrentes oferecem o mesmo serviço.

A experiência de propor novas alternativas de comunicação para os clientes com a empresa é um aspecto que leva a organização a destacar-se no mercado competitivo, porém, as informações devem ser passadas, de forma clara e direta, para que o receptor seja capaz de entender o que a empresa verdadeiramente quer transmitir (BRAGANÇA *et al.*, 2016).

3. MARKETING DE SERVIÇOS

De acordo com Tischeler *et al.* (2012), o marketing de serviços é uma chance para que as empresas prestadoras observem a demanda e as exigências dos clientes, à medida que, no contexto mercadológico, crescem os níveis de exigências por produtos e serviços de boa qualidade. Os clientes compram produtos e serviços que tenham diferenciais tanto no tocante atendimento, quanto do produto propriamente.

Considerando o mix de marketing, os serviços prestados pelas empresas visam à identificação das necessidades e desejos dos clientes por produtos e serviços que se adequem a sua realidade. Dessa forma, investir no marketing de serviços traz para as empresas vantagens de crescimento, alcance de objetivos empresariais, além da possibilidade de conquistar e manter clientes e fortalecer vínculos, proporcionando bem estar aos consumidores e crescimento no mercado (FERNANDES *et al.* 2015; CERTO, 2010).

Para Fernandes *et al.* (2015), as empresas percebem a importância estratégica do que os clientes pensam na hora da aquisição de um produto ou serviço. Para se estabelecer um vínculo duradouro entre o cliente e organização, a qualidade dos serviços deve ser adequada para cada tipo de cliente. Entretanto, Costa *et al.* (2015), relatam que as organizações estão sendo mais dinâmicas, e a competitividade entre elas aumenta sucessivamente em busca de melhoras para o desempenho na prestação de serviços ou das vendas de seus produtos, assim fortalecendo o relacionamento com os clientes.

Para se estabelecer melhoras na prestação de serviços ou vendas de produtos é necessário conhecer o perfil dos clientes. Dessa forma fica melhor para as organizações traçarem estratégias de marketing para conquistar e manter clientes satisfeitos. Afinal, as empresas devem elaborar estratégias de marketing diferentes dos seus concorrentes na busca do crescimento para conquista e retenção dos clientes (PINHEIRO, 2016).

Em busca de fortalecer as ações de marketing nas empresas, é necessário estudar o comportamento do consumidor, isto perpassa a criação da melhor forma de atender os clientes, proporcionando alternativas que satisfaçam suas necessidades e desejos, pois as relações de consumo têm efeito crescente no comportamento do consumidor (CEROUEIRA *et al.* 2013).

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa se caracteriza como uma pesquisa descritiva e exploratória, de abordagem quantitativa que busca indagar de forma direta os indivíduos cujo comportamento se deseja conhecer (GIL, 2010) e cujo interesse consiste em mensurar a situação problema da empresa investigada de acordo com os objetivos estabelecidos.

O critério utilizado para a amostragem foi não probabilístico, resultando em 140 respondentes que demonstraram estar acessíveis para a participação na pesquisa. Tais respondentes são clientes (pessoa física ou jurídica) que mantêm um relacionamento mais próximo com a dedetizadora 10, organização foco deste estudo, ao ponto de sugerir melhorias para o gestor da empresa.

O instrumento de coleta de dados utilizado consistiu em um questionário online, aplicado via a plataforma *typeform*, com questões de múltipla escolha e itens de escala likert de 1 a 7 pontos. O mesmo foi validado por meio da análise de quatro especialistas e corrigido, após as devidas considerações, para que a aplicação em ambiente digital fosse possível. Assim, os clientes responderam ao instrumento por meio de um *link* enviado tanto pelo celular, quanto pelo computador. O questionário aplicado foi seccionado em quatro partes, de acordo com as variáveis a serem mensuradas pelo estudo. A primeira seção objetivou a identificação do perfil dos clientes e o nível de relacionamento com a empresa, a segunda seção avaliou o comportamento dos clientes quanto a fidelização e a recompra, a terceira seção abordou indicadores para o nível de (in)satisfação relacionado ao serviço prestado e a quarta seção investigou os pontos críticos da empresa que são percebidos pelos consumidores e incentivou sugestões quanto a gestão de relacionamento.

Os dados coletados foram submetidos ao software o *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 22, que permitiu a análise dos resultados em termos de distribuição de frequências, medidas de tendência central, análise fatorial exploratória e confiabilidade que permitiram inferir considerações sobre o relacionamento entre a empresa Dedetizadora 10 e os clientes.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

O perfil amostral dos consumidores foi diagnosticado quanto ao sexo, faixa etária, natureza jurídica, idade do empreendimento e ambiente no qual o serviço de dedetização foi efetuado. Assim, a amostra desta pesquisa é formada por 54% (n = 76) respondentes do sexo feminino e 46 % (n = 64) do sexo masculino. A faixa etária destes foi subdividida em seis classes (h = 7), sendo que 11% (n = 15) compõem a classe de 18 a 25 anos, 10% (n = 14) de 26 a 33 anos, 11% (n = 15) de 34 a 41 anos, 23% (n = 32) de 42 a 49 anos, 40% (n = 56) de 50 a 57 anos e, por fim, acima de 58 anos com 5% (n = 8). Dessa forma, a maior parte dos clientes da dedetizadora tem entre 42 e 57 anos totalizando 63 % (n = 88) do total.

No que diz respeito à relação da natureza jurídica dos clientes da empresa Dedetizadora 10, a maioria dos pesquisados são pessoas jurídicas, cerca de 59% (n = 83) do total, enquanto que

41% (n = 57) são pessoas físicas. Diante disso, percebe-se que as pessoas jurídicas buscam mais os serviços da empresa de dedetização, possivelmente em detrimento da fiscalização feita pela vigilância sanitária. Assim, destaca-se que com relação a idade do empreendimento dos clientes de natureza jurídica, a maioria das empresas tem entre 7 a 8 anos, compondo 30 % (n= 42) da amostra. Há também 35 (25%) empresas com 1 a 2 anos de existência, 08 (6%) empresas de 3 a 4 anos, 19 (14%) empresas de 5 a 6 anos, 9 (6%) empresas entre 9 a 10 anos e 27 (19%) empresa com 10 anos ou mais. A importância de apresentar dados referentes há quanto tempo às empresas, são consolidadas no mercado, afirma que a maioria das empresas, já possuem certa confiabilidade e relacionamento com a Dedetizadora 10 e que as empresas mais novas procuram por serviços de boa qualidade. Neste caso, os clientes têm entre 7 a 8 anos de fidelização, enquanto as empresas mais novas de 1 a 2 anos estão procurando os serviços com organizações mais antigas no ramo de dedetização.

Como último item do perfil amostral, o ambiente dedetizado é indicado pelos clientes pessoas físicas, sendo que 62% (n = 87) fazem imunização de pragas urbanas em domicílios enquanto que 38% (n = 53) fazem a imunização em apartamentos. Já o ambiente para pessoas jurídicas apresenta maior diversidade, sendo que 34% (n = 54) são Escritórios, 24% (n = 33) são Clinicas, 19% (n = 27) são Mercadinhos, 15% (n = 21) são Panificações, e 8% (n = 11) são caracterizados como outros ambientes. Assim, as estratégias de marketing que as organizações buscam aprimorar de acordo com o perfil de seus clientes são de grande importância para melhorar a gestão de relacionamento com estes. (MARTINS; KNISS; ROCHA, 2015).

A seguir são apresentado os resultados de acordo com o comportamento do consumidor, satisfação e gestão de relacionamento.

5.1 COMPORTAMENTO DOS CONSUMIDORES

Os resultados exibidos a seguir estão relacionados ao comportamento dos clientes da empresa Dedetizadora 10: como conheceram a empresa, há quanto tempo são cliente da empresa, frequência que utilizam os serviços de dedetização e porque escolheram a empresa. No gráfico 01, apresenta-se como os clientes conheceram a empresa. Percebe-se que 59% tomaram conhecimento por indicação de amigos, 16% em anúncios, 14 % por meio de cartões de visita, 6% nas redes sociais e 5% por licitações/pregões eletrônicos.

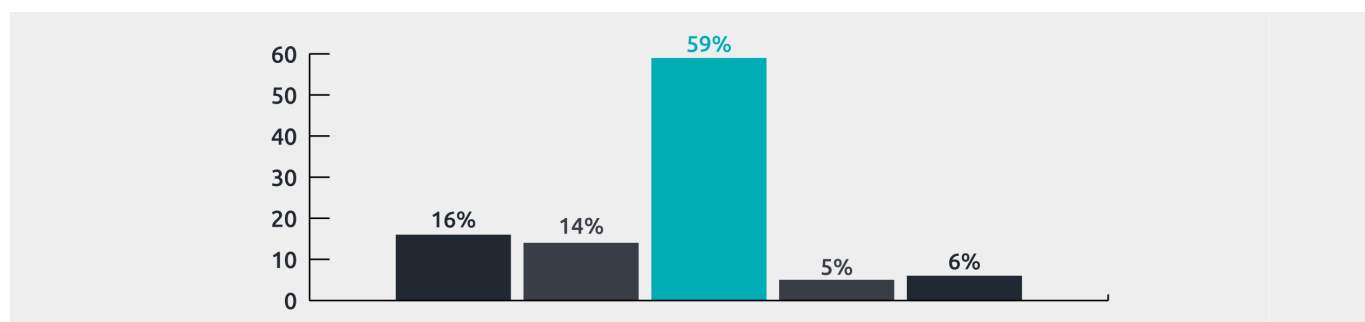


Gráfico 01– Conhecimento sobre a empresa

Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

Diante dos tipos de divulgação utilizados pela empresa e de acordo com as respostas dos clientes, a maioria destes tiveram conhecimento sobre a empresa através de indicação de amigos. Dessa forma, infere-se que na empresa a divulgação boca-a-boca é o meio mais eficiente, sendo o investimento em outros meios de comunicação pouco proeminente. A importância da qualidade na comunicação é essencial para as organizações formem uma melhor maneira de atender os clientes. Desse modo, Jakki Mohr *et al.* (2011) mencionam que a comunicação e as estratégias são essências para o sucesso da organização.

Com relação ao tempo em que os respondentes são clientes da Dedetizadora 10, em um intervalo de 1 a 10 anos ou mais, descobriu-se que 28% são clientes de 9 a 10 anos e entre 22% de 3 a 4 anos, sendo estes os percentuais mais altos e um total de 50% da amostra. Conforme Soares e Polidório (2012), o relacionamento consiste no conhecimento e habilidade de manter relações duradouras, de modo que os dados acima apontam que o relacionamento entre clientes e empresa é significativo.

Quanto a frequência com que os clientes utilizam os serviços de dedetização, 86% dos clientes realizam a cada quatro meses (57%) ou a cada seis meses (29%), tais índices evidenciam que a maioria das pessoas faz imunização durante este período, devido a uma garantia que a empresa fornece, regida e acompanhada pela vigilância sanitária. Deste modo, os serviços prestados pela dedetizadora atendem as necessidades e desejos dos clientes de acordo com sua realidade, corroborando os argumentos de Fernandes *et al.* (2015).

As opiniões dos clientes a respeito da escolha da empresa como sua dedetizadora. Os resultados evidenciam 46% para produtos bons e com qualidade, 23% para serviços bons e com qualidade, 2% para menor preço, 15% por que gosta 9 % pela responsabilidade, 4% por que são eficientes, e por fim 1 % porque são bem atendidos. De fato, é fundamental que as empresas demonstrem conhecer o que os clientes pensam na hora da aquisição de um produto ou serviço. (FERNANDES *et al.*,2015).

De acordo com as informações coletadas, o que mais se destaca são as respostas em que, os clientes falam o que os levou a escolherem a empresa como sua dedetizadora. O resultado mais expressivo foi dos produtos considerados bons e com qualidade (46%), assim como os serviços considerados bons e com qualidade (23%). Assim, fica claro que os clientes a qualidade e durabilidade são fatores relevantes para os clientes, que parecem satisfeitos com as ofertas da referida empresa.

5.2 AVALIAÇÃO DE SATISFAÇÃO E RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES

Nesta subseção são apresentados os resultados obtidos sobre o nível de satisfação dos clientes da Dedetizadora 10, em que foi utilizada uma escala Likert de 1 a 7 pontos, com modelos diferentes de legendas para as duas repartições dos resultados: avaliação da relação da empresa com o cliente e avaliação dos serviços.

Assim, a primeira legenda foi de discordo totalmente (1) a concordo totalmente (7) e referia-se a avaliação da relação da empresa com o cliente, sendo utilizada em sete itens. Houve destaque nas

médias dos itens: (2) Os serviços prestados são realizados na hora marcada (5.23) e (5) Utilizaria novamente os serviços da empresa (6.05) e (6) Recomendaria os serviços a outras pessoas (6.10). A maior média refere-se a recomendação do serviço, reforçando a relevância da divulgação boca-a-boca para a empresa. Desse modo, para ter um bom relacionamento, é fundamental que tenha habilidade e interação entre os envolvidos da organização, e que atendam as necessidades dos clientes fortalecendo a relação entre os envolvidos.

A segunda legenda foi de péssimo (1) a ótimo (7) e referia-se a avaliação dos serviços, sendo utilizada em onze itens. Houve destaque nas médias dos itens: (3) A qualidade dos serviços de dedetização (6.21), (7) Formas de pagamento e prazos (5.74), (8) Comunicação da empresa com o cliente (5.66), (10) Meios de divulgação para propagandas e promoções dos serviços de dedetização da empresa (5.39); (11) Pós venda por contatos com os clientes após o serviço realizado (5.34). Tais itens favorecem uma relação harmoniosa entre a empresa e os clientes, porém os dados coletados também deixam evidenciados que a avaliação de satisfação dos clientes é essencial para as melhorias na organização.

Também não se pode deixar de avaliar as respostas no qual a média não foi tão satisfatória. Percebe-se que ao mesmo tempo em que os clientes gostam dos produtos e da qualidade dos serviços, eles transmitem que não estão muito satisfeitos com os outros itens avaliados, e que por falta de comunicação, divulgação, e certa relação entre empresa e cliente acabam perdendo clientes, por falta de gestão e relacionamento. Conforme Lopes *et al.* (2015), as organizações devem investir na comunicação interna e externa, para obterem um maior número de fidelização e um melhor relacionamento com os clientes de modo que, eles voltem a buscar os produtos ou serviços ofertados pela empresa. Deste modo, Comunicação e pós-venda, são essenciais para a empresa prosseguir em seu processo de captação de clientes. Se a organização não tem uma estratégia estruturada para o pós-venda, acaba abrindo espaços para seus concorrentes.

Os pontos evidenciados pelos respondentes foram essenciais, para melhorias na prestação de serviço. Percebe-se que adequar à comunicação; estruturar as estratégias de pós-venda, investir no relacionamento demonstrando o quanto o cliente é importante para a empresa, oferecer produtos diferenciados e resolver problemas, provavelmente são atribuições que farão o negócio crescer.

5.2.1 Análise Fatorial Exploratória

Considerando que esta pesquisa também possui caráter exploratório, a análise dos dados vai além da estatística descritiva para a realização de uma análise fatorial com os dados referentes ao relacionamento e ao serviço.

A análise fatorial exploratória é formada por um conjunto de variáveis que busca a redução de dados. Nessa perspectiva analítica, foi verificado o alfa de *Cronbach* para indicação de confiabilidade dos itens, a variância total, o teste de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) para medida de adequação de amostragem, a matriz de componentes (comunalidades e matriz rotacionada) e a rotação de fatores por método ortogonal *varimax*.

Segundo Hair *et al.* (2009), a análise fatorial permite verificar as relações entre variáveis para identificar grupos de fatores que formam dimensões latentes. Desse modo, são conjuntos de variáveis inter-relacionadas, conhecidas como fatores, que agrupam variáveis correlacionadas no qual classifica, cada grupo como um fator, agregando suas variáveis. Para maiores explicações, o quadro 01 apresenta as fases que correspondem a análise fatorial.

Procedimento	O que deve ser observado	Procedimento da pesquisa
Verificar a adequabilidade dos dados	Mensuração das variáveis, tamanho da amostra, em relação ao caso e a quantidade de variáveis e a correlação entre elas.	Avaliação de 22 itens de perguntas de escalas em que se obteve 3 fatores com 140 observações.
Técnica utilizada	Tipo de extração.	Alfa de Cronbach; Variância acumulada; Teste de KMO; Matriz de componentes (comunalidades e rotacionada);
Tipo de rotação dos fatores	Ortogonal (varimax, equimax e quartimax) ou oblíqua (promax e direct oblimin).	Varimax;

Quadro 01 – Planejamento da análise fatorial

Fonte: Adaptado de Figueiredo Filho; Silva Junior (2010, p.165).

Para realizar uma análise fatorial adequada, deve ser considerada uma amostra de preferência maior ou igual a 100 observações. (HAIR *et al.* 2009). Assim, na primeira fase, observa-se que a amostra do estudo é satisfatória ($n = 140$) em que foi possível obter o alfa de Cronbach positivo com base em todas as variáveis. Segundo Hair *et al.* (2009), o alfa de Cronbach como medida de confiabilidade deve obter valores de 0,60 a 0,70 como limite inferior de aceitabilidade. Destaca-se então que o resultado do alfa de Cronbach dessa pesquisa foi de 0,969, ou seja, a confiabilidade do instrumento obteve respaldo estatístico a partir dos dados da pesquisa.

A correlação entre as variáveis deve apresentar coeficientes acima de 0,30. O teste KMO (adequação da amostragem) varia de 0 a 1, mais adequado à amostra. Hair *et al.* (2009) complementa e sugere que as comunalidades e cargas fatoriais devem ser acima de 0,50 para que se tenha um patamar aceitável para correlacionar as variáveis aos fatores. A variância acumulada desta pesquisa corresponde ao valor de 66,57 %, sendo que foram analisados 22 itens de escala, com 140 observações que resultaram em três fatores, os quais foram diagnosticados como: atendimento (fator 1), comunicação (fator 2) e relacionamento (fator 3).

Fatores	Itens	Comunalidades Valores > 0,500	Carga fatorial
Fator 1 Atendimento	Os serviços de dedetização atendem a sua necessidade.	0,560	0,729
	Utilizaria novamente os serviços da empresa.	0,873	0,775
	Você recomendaria os serviços a outras pessoas.	0,882	0,800
	Os produtos utilizados pela empresa Dedetizadora 10.	0,873	0,851
	A qualidade dos serviços de dedetização.	0,862	0,875
	Como julga o tempo dos serviços presenciais do profissional de dedetização em sua residência ou empresa.	0,841	0,764
	Em comparação com os concorrentes, como você julga a qualidade dos serviços de dedetização.	0,752	0,808
	Preços cobrados.	0,745	0,588
	Do primeiro contato com a empresa até a prestação final do serviço: como você avalia os serviços.	0,780	0,559
	Formas de pagamento/Prazos.	0,627	0,478
Fator 2 Comunicação	Os serviços prestados são realizados na hora marcada.	0,677	0,778
	Os profissionais que aplicam os inseticidas explicam os procedimentos utilizados.	0,748	0,710
	Os profissionais de dedetização são educados e simpáticos.	0,859	0,730
	As informações dadas no atendimento telefônico são claras.	0,865	0,610
	O Atendimento telefônico.	0,844	0,615
	Comunicação da empresa com o cliente.	0,75	0,572
Fator 3 Relacionamento	Com relação aos meios de divulgação (propagandas, promoções) dos serviços de dedetização da empresa Dedetizadora 10.	0,850	0,881
	Pós venda: contatos com os clientes após o serviço realizado.	0,880	0,898
	Como você/ sua empresa se sente com relação aos serviços prestados pela empresa Dedetizadora 10.	0,863	0,808
	Qual a sua sensação com o primeiro contato com a empresa Dedetizadora 10	0,896	0,782
	A respeito de suas necessidades como se sente depois do serviço realizado.	0,879	0,723
	Como se sente em relação ao seu relacionamento com a empresa Dedetizadora 10	0,852	0,736

Quadro 02 -Correlação de Fatores variáveis

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.

Os três fatores encontrados na Análise Fatorial Exploratória (AFE) são respaldados pelo referencial teórico do estudo, no qual os autores defendem que as organizações devem identificar o perfil

de seus clientes, compreender o comportamento a fim de estabelecer um marketing estratégico para conquistar e manter seus clientes, satisfazendo seus desejos e necessidades e firmando entre ambos um relacionamento duradouro.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a existência de novas empresas no ramo de dedetização, é essencial o uso de ferramentas estratégicas para atrair e manter clientes, sendo uma delas o marketing de relacionamento, indispensável para alcançar o sucesso.

O objetivo geral desta pesquisa foi analisar a gestão do relacionamento com clientes da empresa Dedetizadora 10, em busca de estratégias para a empresa conquistar e manter clientes. Deste modo, os dados obtidos através da análise empírica evidenciam que o nível de confiabilidade em qualidade de serviço é positivo, mas existe uma aparente dificuldade em comunicação, pós-venda e relacionamento entre a empresa e seus clientes.

Por outro lado, foi importante observar quais fatores exercem maior influência sobre os serviços prestados pela referida empresa e é notório que as influências e escolha de permanência é exercida na qualidade dos serviços, bom atendimento, confiança e credibilidade gerando satisfação mais plena. Observa-se que não há insatisfação dos clientes com os serviços prestados pela empresa, em condições gerais. Portanto, esta pesquisa possibilitou uma importante união entre a teoria e a prática, contribuindo para um melhor desempenho.

O estudo tem relevância ao incorporar como pauta o tema Gestão de Relacionamento com o cliente, pois, afinal, conhecer as necessidades e desejos dos clientes é, de fato, estratégico para as organizações que querem sobreviver e criar diferenciais competitivos. Para Oliveira; Santos (2014), a gestão do relacionamento com o cliente tem envolvido várias estratégias de marketing em busca da satisfação e fidelização do cliente. Deste modo, os objetivos das empresas devem considerar o estudo das necessidades e desejos dos clientes, fortalecendo o vínculo entre ambos.

REFERÊNCIAS

AZAMBUJA, C. P.; BICHUETI, R. S. Marketing de Experiência: estratégias para impulsionar o marketShare e fortalecer a marca do Energético *Energy*. **Revista de Administração da UFSM**, v. 9, n. Ed. Especial, p. 88-106, 2016.

BARRETO, I. F. **Marketing de relacionamento**: como implantar e avaliar resultados. -1 ed. – São Paulo: Person Education do Brasil, 2013.

BRAGANÇA, F. F. C. et al. Marketing, Criatividade e Inovação em Unidades de Informação. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 15, n. 2, p. 237-245, 2016.

- CERQUEIRA, A. C. al. Comportamento do consumidor de cosméticos: um estudo exploratório. **Revista Formadores: Vivências e estudos**, Cachoeira –BA, v.6, n.1, p.128-157, Novembro de 2013.
- CERTO, S. C. **Administração estratégica: planejamento e implementação de estratégias**. 3. ed. São Paulo: Person Education do Brasil, 2010.
- COSTA, M. R. S. et al. Avaliação da qualidade dos serviços: Estudo sobre as expectativas e percepções dos clientes de uma empresa de moto peças. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**, v. 6, n. 2, p. 1333-1358, 2015.
- DIAS, J. R.; YUE, G. K. Avaliação da percepção de qualidade pelos clientes de *E-Commerce*. **Iniciação Científica Cesumar**, v. 17, n. 1, p. 37-48, 2015.
- ESTENDER, A. C.; BARBOSA, L. de O. S.; SANTOS, D. P. Gestão da informação: a comunicação interna nas empresas. **Revista de Administração da Fatea**, v. 11, n. 11, 2015.
- FERNANDES, C. T. et al. Importância da qualidade nos serviços hospitalares. **Maiêutica-Cursos de Gestão**, v. 3, n. 1, 2015.
- FIGUEIREDO FILHO, D. B.; SILVA JÚNIOR, J. A. Visão além do alcance: uma introdução à análise fatorial. **Opinião Pública**, v. 16, n. 1, p. 160-185, 2010.
- GARCIA, I. G.; SANTOS, J. D.; PEREIRA, N. P. Marketing de relacionamento no século XXI. Fórum de Administração, v.4, n.2, 2012.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed.- São Paulo: Atlas, 2010.
- HAIR, J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman Editora, 2009.
- JAKKI, M. et al. **Marketing para mercados de alta tecnologia e de inovações**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2011.
- LAS CASAS, A. L. **Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira**. –1. ed.-7. reimpr.-São Paulo: Atlas , 2013.
- LÜTKEMEYER FILHO, M. G.; ROEHEVACCARO, G. L.; FREITAS, E. C. Identificação dos fatores de satisfação de clientes em serviços: um estudo em concessionárias do agronegócio. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 17, n. 58, p. 1408-1425, 2015.
- MADRUGA, R. **Guia de implementação de marketing de relacionamento e CRM**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- MARTINS, C. B.; KNISS, C. T.; ROCHA, R. A. Um estudo sobre o uso de Ferramentas de Gestão do Marketing de Relacionamento com o Cliente. **Revista Brasileira de Marketing**, v.14, n.1, p59-71, 2015.
- MEDEIROS, N. C. L.; CAS, E. A.; MEDEIROS, F. S. B. Marketing de Relacionamento: O Caso de uma Concessionária De Veículos Comerciais. **Desafio Online**, v. 1, n. 1, p. 50-63, 2016.
- OLIVEIRA, F. F.; SANTOS, S. M. A arte de fidelizar clientes como diferencial competitivo. **Revista Foco**, v. 7, n. 2, 2014.

PINHEIRO, A. F. A. A Interferência da crise econômica no comportamento do consumidor em relação aos pequenos Comércio Locais. **South American Development Society Journal**, v. 2, n. 5, p. 27, 2016.

SANTOS, G. Gerenciamento de Relacionamento com o cliente: um estudo de caso em uma empresa madeireira. **Revista Eletrônica de Sistemas de Informação e de Gestão Tecnológica**, v. 6, n. 2, 2015.

SOARES, G. R.; POLIDORIO, G. R. S. Gestão de clientes: um Estudo de caso sobre a eficácia do marketing de relacionamentos. **ETIC-ENCONTRO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA-ISSN 21-76-8498**, v. 8, n. 8, 2012.

TISCHELER, A. M. et al. Marketing de relacionamento: gestão de experiência do cliente. **Revista de Administração**, v. 10, n. 17, p. p. 90-101, 2012.

VIANA, C. de O. R. et al. Marketing de Relacionamento: Análise do nível de satisfação do cliente-consumidor da empresa puro sabor. **Revista de Administração e Contabilidade**, v. 1, n. 2, 2014.

Cristina R. de Lisboa Sucupira

cristina_aju@hotmail.com

Pós-graduada em Gestão Fiscal e Planejamento Tributário (FANESE).
Graduada em Ciências Contábeis (UNIT).

Flávia Karla Gonçalves Santos

karlinhayellow@yahoo.com.br

Pós-graduada em Gestão Fiscal e Planejamento Tributário (FANESE).
Graduada em Ciências Contábeis (UNIT).

Jefferson Reis G. Andrade

jefferson.comex@hotmail.com

Mestre em administração (UFS). Graduado em Administração (UFS).

Laudelino Luiz Castro Tanajura

laudelino_luiz@yahoo.com.br

Mestre em educação (UNIT). Graduado em Ciências Contábeis (UNIT).

Faculdade Adventista da Bahia

BR 101, Km 197 – Caixa Postal 18 –
Capoeiruçu - CEP: 44300-000 - Cachoeira, BA

Revista Formadores
Caderno do CONGENTI

ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DE ESCRITÓRIOS DE CONTABILIDADE DE ARACAJU FRENTE ÀS MUDANÇAS NO CENÁRIO CONTÁBIL: UM ESTUDO À LUZ DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS

RESUMO

Um novo cenário surgiu para os profissionais de Contabilidade que trabalham no Brasil, uma vez que o país vive um momento de evolução diante das inovações trazidas com a implantação das novas tecnologias. Destaca-se que os escritórios de contabilidade estão passando por várias adequações do ponto de vista tecnológico, operacional e de capacitação de profissionais para atender às necessidades de seus clientes e cumprir com as novas obrigações do governo por meio da transmissão do SPED (Sistema Público de Escrituração Digital) em que o fisco procura obter das organizações informações fidedignas e em tempo real. Empresas investem em tecnologia para acelerar processos, reduzir custos e aumentar a lucratividade. O objetivo desse estudo foi verificar se os escritórios de contabilidade de Aracaju utilizam a tecnologia disponibilizada como um diferencial estratégico da organização para atender às expectativas e necessidades de seus clientes à luz da Visão Baseada em Recursos (VBR). Trata-se de um estudo de casos múltiplos de natureza qualitativa. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas realizadas com os gestores selecionados e os dados foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo. Por fim, concluiu-se que a formulação de estratégias nos escritórios de contabilidade de pequeno e médio porte ocorre de acordo com as necessidades do mercado em que atuam. Percebeu-se que os escritórios de Aracaju já

PALAVRAS-CHAVE:

Escritórios de Contabilidade. Novas Tecnologias. SPED. Estratégias. VBR.

NASCIMENTO, Isaías de Souza e Silva; NASCIMENTO, Larissa Teixeira da Costa; LYRA, Fabianno Andrade. Fatores estressores e qualidade de vida: uma análise sobre o trabalho dos caixas bancários. Revista Formadores - Vivências e Estudos: Caderno de Iniciação Científica, Cachoeira - Bahia, v. 10, n. 1, p. 6 - 19, mar. 2017.

utilizam as novas tecnologias para auxiliar na adequação e geração de arquivos digitais e atender as necessidades dos clientes, além de cumprir com as exigências do fisco com a qualidade e agilidade esperada.

1. INTRODUÇÃO

A contabilidade desde a sua origem passou por várias transformações. Entretanto, nas últimas décadas evoluiu significativamente ao ponto de por fim à era do papel, visto que atualmente mudanças estão ocorrendo no cenário contábil uma vez que a utilização de arquivos digitais e novas tecnologias foram obrigatoriamente adotadas para o cumprimento de várias obrigações acessórias com o fisco (OLIVEIRA *et al*, 2016). Hoje são comuns os lançamentos automáticos de débitos e créditos, sistemas integrados, escriturações digitais em que os *softwares* se encarregam das apurações de forma automática, além de outros meios eletrônicos utilizados.

Estas mudanças buscam adequar a contabilidade ao mundo virtual, de maneira para propiciar maior agilidade no processo de informações, de modo interligado às esferas Federal, Estadual e Municipal, resultado das transformações ocorridas com a evolução tecnológica e principalmente para atender às necessidades do governo em obter das organizações informações reais, fidedignas e de forma tempestiva. Diante disso, foi então instituído o Sistema Público de Escrituração Digital (SPED) com o objetivo de por fim à sonegação fiscal (BORGES, SOARES e MARTINS, 2013).

Com a implementação do SPED, todas as empresas foram obrigadas a alterar suas rotinas, ajustando a forma e as ferramentas de trabalho para atender às mudanças, buscando adequação à nova realidade. Com isso surgiram boas oportunidades para os escritórios de contabilidade diante da busca por profissionais especializados em auditoria, consultoria, capacitação e configuração em ERP (*Enterprise Resource Planning*) para geração de todos os arquivos digitais transmitidos no SPED (MACIEL e SOUZA, 2012).

O novo cenário trouxe grandes transformações à estrutura organizacional dos escritórios de contabilidade e ao perfil do profissional contábil que para atender às necessidades dos clientes e se manter competitivo no mercado buscou adequar-se as novas tecnologias por meio da formulação de novas estratégias.

E para que as empresas desenvolvam vantagem competitiva sustentável, dentre os autores que estudam a estratégia, tem-se o modelo proposto por Barney (1991), a Visão Baseada em Recursos (VBR), que argumenta que a empresa tem que ter a posse de recursos raros, valiosos, difíceis de imitar e insubstituíveis, principalmente se este recurso for caracterizado como intangível.

A VBR apresenta-se como uma perspectiva interna para explicar a vantagem competitiva, isto é, esta vantagem é vista como decorrente dos recursos únicos de uma empresa. Portanto, o desempenho da empresa depende de como ela desenvolve e gere internamente seus recursos (VERDU, 2010).

Sendo assim, o objetivo deste trabalho é verificar se os escritórios de contabilidade de Aracaju

utilizam a tecnologia disponibilizada como um diferencial estratégico da organização para atender às expectativas e necessidades de seus clientes diante das transformações ocorridas atualmente no cenário contábil. Este estudo utilizou-se de informações de escritórios de contabilidade de pequeno porte no Município de Aracaju/SE.

Além desta introdução, este estudo está estruturado da seguinte forma: apresenta a fundamentação teórica, que deu sustentação para o desenvolvimento do estudo, com foco na conceituação da Visão Baseada em Recursos (VBR), a terceira parte, em que são apresentados aspectos metodológicos, e a quarta parte em que os dados são descritos e analisados. Por fim, são elencadas as considerações finais e referências.

2. MUDANÇAS NO CENÁRIO CONTÁBIL

Diante dos avanços tecnológicos as empresas sentem cada vez mais necessidade de adequação e modernização às novas tecnologias para se manterem competitivas no mercado em que atuam e para atenderem às demandas dos seus clientes. Com a contabilidade não aconteceu de forma diferente, fazendo com que os escritórios de contabilidade buscassem também métodos mais modernos para o desempenho adequado e eficiente de suas atividades.

Para Ferreira (2012), uma organização ao utilizar sistemas de informações modernos e adequados apresentam relatórios claros e objetivos, conseguem auxílio no processo de tomada de decisões aumentando sua vantagem competitiva frente aos seus concorrentes. Em contra partida, os órgãos de fiscalização estão aperfeiçoando seus processos de fiscalização para maior controle e análise de dados das informações prestadas pelas empresas.

Em meio aos avanços tecnológicos o governo brasileiro implantou o Sistema Público de Escrituração Digital (SPED), esse projeto é composto pela implantação da Nota fiscal eletrônica (NF-e), Escrituração Contábil Digital (ECD), a Escrituração Fiscal Digital (EFD), visando uniformizar e integrar informações contábeis, fiscais e trabalhistas, uma ferramenta eficaz de cruzamento de dados em tempo real, de maneira clara e com rapidez necessária para apuração de ilícitos tributários de forma ágil e segura, melhorando o controle dos processos, promovendo a integração entre os fiscos nas esferas Federal, Estadual e Municipal mediante a padronização das informações contábeis e fiscais (DUARTE, 2009).

A instituição do SPED trouxe grande impacto para as empresas, o governo, os profissionais de contabilidade e da área de tecnologia da informação (TI) criando uma conexão direta entre eles, fazendo com que esses profissionais desenvolvessem ferramentas capazes de atender as mudanças significativas como: treinamentos de pessoal, revisão de processos contábeis, administrativos e logísticos, integração eletrônica de informações fiscais e logísticas e implantação de sistemas de apoio à gestão empresarial (ERP) para alcançar domínio e para que a implantação aconteça de forma segura (BORGES, SOARES e MARTINS, 2013). Para Gomes (2009, p.36):

O SPED é uma nova era para todas as empresas, sem distinção. Os impactos são sentidos em todas as áreas, desde a infraestrutura tecnológica, passando pelos processos e procedimentos, pela comunicação e até a evolução cultural das pessoas. Significa uma nova era nas relações entre o Fisco e os contribuintes, certamente demandando aos profissionais de contabilidade uma postura diferenciada, tendo que acompanhar de perto as mudanças introduzidas por este processo e adaptar as suas habilidades e competências, nelas incluindo tanto conhecimentos de informática até a melhoria do processo gerencial da empresa.

Segundo Duarte (2009), para que uma organização se torne competitiva é condição mínima possuir sistemas de informações que emitam relatórios, gráficos e planilhas para auxiliar os gestores quando necessário, porém as habilidades com a tecnologia são imprescindíveis, mas não são suficientes para o sucesso profissional, porque não basta ter apenas informações, pois ela somente não cria oportunidades para empresa. Para agregar valor, é preciso ter habilidades humanas para análise e síntese. Por esse motivo ele considera que é melhor caracterizar o momento atual da sociedade como a Era do Conhecimento e não a Era da Informação ou Era da Tecnologia. Afinal, os dois últimos são insumos para o primeiro.

Diante de todas as mudanças que estão ocorrendo no cenário contábil, o profissional da contabilidade para manter-se competitivo, deverá formular estratégias, desenvolver habilidades diante das evoluções que estão acontecendo para atender às necessidades de seus clientes, ou seja, não haverá espaço no mercado para um profissional que presta apenas informações ao fisco e que não acompanha as atualizações ocorridas na era digital.

3. VANTAGEM COMPETITIVA NA PERSPECTIVA DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS (VBR):

Para BARNEY (1991), as empresas dentro de um setor são heterogêneas no que diz respeito aos recursos estratégicos que elas controlam. Portanto, o pressuposto básico da VBR é que os recursos são desigualmente dispersos entre os concorrentes. Barney (1991), afirma que uma empresa desenvolve vantagem competitiva sustentável quando implementa uma estratégia para criar valor, e que não esteja sendo implementada por um potencial concorrente e ainda quando essas firmas são incapazes de duplicar os benefícios dessa estratégia. Assim, a capacidade de sustentar uma vantagem competitiva em uma empresa depende da impossibilidade de seus concorrentes duplicarem suas estratégias, tornando-se assim em uma vantagem competitiva sustentável.

Nem todos os recursos em uma empresa são considerados fontes de vantagem competitiva. Para uma empresa ter vantagem competitiva sustentável seus recursos devem possuir quatro atributos: ser valioso, ser raro, ser de difícil imitação e não haver substitutos equivalentes. Os recursos são valiosos quando permitem que uma empresa conceba ou coloque em prática estratégias que melhorem sua eficiência e eficácia neutralizando as ameaças do ambiente, é considerado raro quando são escassos e seus concorrentes não os tem BARNEY (1991). Essa perspectiva teve início no trabalho desenvolvido por Penrose (1959; 1995).

Para Wernerfelt (1984) uma empresa detentora de um recurso é capaz de manter uma posição relativa frente a outras empresas, desde que aja racionalmente, e que novas perspectivas estratégicas sejam visualizadas para as empresas que diversificam seus produtos em outros mercados, aumentando sua lucratividade.

Recursos podem ser definidos como elementos internos à empresa e são os ativos tangíveis e intangíveis. (WERNEFELT, 1984). O autor faz um paralelo entre a visão tradicional baseada em produtos e a VBR, mostrando que, neste caso, novas perspectivas estratégicas podem ser adotadas, principalmente por firmas que pretendam diversificar suas atividades em outros mercados. Portanto, visando criar novos produtos e entrar em novos mercados numa posição forte aumentando sua lucratividade.

Ao falar em estratégia e vantagem competitiva, pode-se citar como linha muito influente a Visão Baseada em Recursos (VBR), defendida por alguns autores pelo fato de os desempenhos das empresas manterem relação direta com as características internas e não com o mercado que participam (BRITO *apud* VELOSO e BANDEIRA DE MELO, 2013).

Para Carvalho e Grzebieluckas (2006), a Gestão Estratégica apoiada na VBR assume que o ambiente é instável e dinâmico em função da concorrência entre as empresas e os processos de inovação onde estas são obrigadas a conduzir. Pela sua análise, observa-se que a VBR apresenta alto poder explanatório abrindo diversas perspectivas para a empresa atuar estrategicamente, afirma ainda que a empresa ao fazer inovações dificilmente será imitada, colocando-se em posição competitiva no mercado que atuam.

4. METODOLOGIA

O presente estudo utilizou-se da abordagem qualitativa. Estudos com essa natureza de pesquisa como preocupação fundamental a análise e o estudo do mundo empírico, valorizando o contato direto do pesquisador com a situação em que está sendo estudada e com o ambiente. (GODOY, 1995).

Quanto ao tipo, se classifica como descritiva, pois buscou descrever e analisar os fatos, expectativas e as percepções dos profissionais de contabilidade pesquisados quanto às mudanças no cenário atual, procurando compreender suas estratégias e os recursos necessários que são utilizados para atender às necessidades de seus clientes. De acordo com Gil (2010, p.42) a pesquisa descritiva tem como objetivo a descrição das características de determinada população, utiliza-se técnicas padronizadas de coletas de dados, tais como questionário e a observação sistemática.

Como estratégia de pesquisa foi utilizado estudo de casos múltiplos. Neste trabalho, os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas realizadas com cinco entrevistados. A pesquisa foi realizada em cinco escritórios de contabilidade localizados na cidade de Aracaju, no estado de Sergipe. As perguntas foram respondidas por e-mail e presencialmente com os gestores dos escritórios e teve como objetivo colher e analisar as informações necessárias sobre os recursos relativos às estratégias dos escritórios estudados e os quais os recursos que são

utilizados. Ressalta-se que as entrevistas foram gravadas com autorização dos entrevistados.

Para analisar as informações, utilizou-se a técnica da análise de conteúdo que, para Bardin (1977, p. 160),

[...] é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, obter indicadores quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) das mensagens.

5. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS:

Com base no roteiro de entrevista composto por cinco questões, e aplicado com os informantes-chave de cinco escritórios de contabilidade localizados na cidade de Aracaju/SE, os elementos principais coletados foram relativos a: (1) abrangendo quais as estratégias e os recursos utilizados na implantação do SPED, (2) o tempo de adequação à nova realidade no cenário contábil e (3) as dificuldades e os desafios enfrentados para atender às necessidades dos clientes e assim para se manterem competitivos no mercado em que atuam.

Quando questionados sobre quais recursos tecnológicos, financeiros e de pessoal necessitaram para adequação ao novo cenário contábil, todos os entrevistados apontaram para investimentos em equipamentos, novos softwares adequados às novas obrigações acessórias e infraestrutura no setor de TI, capacitação, qualificação e treinamento dos colaboradores. Três entrevistados disseram que também deram orientação aos clientes. Sendo que dois dos entrevistados responderam que obtiveram aumentos nos seus custos e que não conseguiram repassar aos clientes em decorrência da queda de receitas dos clientes, que alegam situação financeira difícil.

Quanto às dificuldades encontradas para a implantação dos SPED's em seus escritórios de contabilidade foi demonstrado por três entrevistados que a maior dificuldade é referente às informações prestadas pelos clientes nos arquivos recebidos que chegam de forma errada, mesmo sendo orientados ao preenchimento adequado de acordo com as exigências do fisco. Dois responderam que sofrem com a falta de retorno por parte dos órgãos que gerenciam o sistema, sejam eles Receita Federal ou Secretaria de Estado da Fazenda. Portanto, percebe-se que não existe a sincronia entre os órgãos gerenciadores do SPED.

Diante das mudanças que ocorrem no cenário contábil atual, perguntou-se quais as estratégias que são utilizadas para se manter competitivo no mercado de trabalho. Sobre essa pergunta, apenas um dos entrevistados respondeu que o primeiro ponto é manter-se atualizado e o segundo ponto manter o seu cliente atualizado, visitando também seu cliente mensalmente para acompanhar e orientar sobre a qualidade da informação enviada ao fisco para que o cliente não seja penalizado. Três dos entrevistados responderam que prestam atendimento personalizado ao cliente, com profissionais qualificados, disponibilizando consultoria aos mesmos e fazendo planejamento tributário, destacando que cuidam para que seu cliente esteja sempre satisfeito. Segundo eles, este é o melhor marketing. Enquanto que um deles respondeu que de acordo com as mudanças

ocorridas no cenário contábil, ele mudou a forma de prestar serviços, estando sempre atendo ao que o mercado solicita.

Constatou-se também em relação aos recursos tecnológicos utilizados para atender as necessidades dos clientes que um dos entrevistados disse que utiliza poucos recursos tecnológicos e que precisa melhorar, enquanto que outros entrevistados utilizam sistemas integrados aos dos clientes para atendê-los de maneira eficiente e eficaz.

Por fim perguntou-se se a implantação e adequação a todas as mudanças no cenário contábil se deu conforme planejado. Dois dos entrevistados responderam que tecnicamente não deixou de cumprir com suas obrigações no tempo determinado, porém sofreu muito com todo o processo de implantação e que alguns processos tiveram que ser realinhados, enquanto que os outros dois entrevistados responderam que aconteceu conforme planejado, e somente um deles não planejou, foi se adequando às novas situações dentro dos prazos, mas que não sofreu penalidades.

Diante do exposto, pode-se verificar que os escritórios formulam suas estratégias, mediante as necessidades que surgem, e vai adaptando-se frequentemente, programando suas ações de acordo com as mudanças, inclusive alteram suas estratégias e investem em novas tecnologias, treinamentos e incrementam novos recursos internamente para alcançar seus objetivos.

A maior fonte de vantagem competitiva sustentável de uma empresa defendida pela VBR são os recursos desenvolvidos internamente. Reforça ainda que o desempenho da empresa ocorre em função da heterogeneidade e da imperfeita mobilidade dos recursos que possui (BARNEY, 1991). Diante disso, pode-se afirmar que o mesmo acontece com os escritórios de contabilidade de pequeno e médio porte, por utilizar os recursos internamente desenvolvidos como fonte de vantagem competitiva.

Veloso e Bandeira de Melo (2013), reafirmaram que os pesquisadores da VBR iniciam a formulação de estratégias competitivas a partir da análise interna das forças e fraquezas. Diante disso, é possível fazer uma comparação com o que acontece nos escritórios de contabilidade estudados, tomando como base a maneira como eles agem diante das transformações ocorridas no cenário contábil.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa partiu do objetivo geral de verificar se os escritórios de contabilidade de Aracaju utilizam a tecnologia disponibilizada como um diferencial estratégico da organização para atender às expectativas e necessidades de seus clientes. Após avaliação dos resultados, percebeu-se que diante das transformações ocorridas no cenário contábil surgiu a necessidade de investir em novos equipamentos de informática para implementação das novas tecnologias, implantação de sistemas em ERP para atender aos clientes e adequar-se às inovações e ao SPED, como também, realizar treinamento e capacitação constante de pessoal para desenvolver um bom trabalho e permanecer competitivo no mercado. Outro dado relevante foi o diferencial dado ao cliente por meio de tratamento personalizado e utilização de sistemas interligados aos dos clientes para

atendê-los de maneira eficiente e eficaz.

É possível verificar que nos escritórios de pequeno e médio porte, suas estratégias estão alinhadas com as necessidades do mercado que atuam de maneira informal e gradual, conduzidas pelo próprio empresário que pessoalmente cuida tanto da criação de estratégias, quanto de todo o processo de tomada de decisão. Como o empresário faz toda a gestão da empresa, ele deve permanecer sempre atento às mudanças que ocorrem no ambiente e que pode afetar seu negócio, além de ser flexível para poder observar novas perspectivas e novos modelos para incrementar em sua organização. Ele deve ser capaz de desenvolver novas estratégias, além de identificar também as estratégias que surgem no ambiente externo.

O estudo revelou ainda que a perspectiva da VBR condiz com a realidade estratégica das pequenas empresas estudadas, uma vez que o pensamento, a decisão e a criação das estratégias iniciam-se a partir da análise interna das forças e fraquezas e sua maior fonte de vantagem competitiva sustentável depende da disponibilidade interna dos recursos da firma.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Lawrence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Persona Edições, 1977.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**. v. 7, n.1, p. 99-120, 1991.

BORGES, Crislaine Fidelis; SOARES, Adeilson Barbosa; MARTINS, Vidigal Fernandes. Sistema Público de Escrituração Digital - Sped: Desafios e Benefícios para os Profissionais Contábeis do Município de Uberlândia. **Linkania Revista Científica**, Edição 7, volume 1, artigo nº 6, Setembro/Dezembro de 2013, p. 106-133. Disponível em: < <http://linkania.org/master/article/view/139.pdf>> Acesso em: 18 Jul. 2017.

BRASIL, Conselho Federal de Contabilidade. Disponível em: <<http://cfc.org.br/tecnica/areas-de-interesse/sped/>> Acesso em: 18 Jul. 2017.

CARVALHO, L.F.; GRZEBIELUCKAS, C. **Vantagem Competitiva Na Visão Baseada Em Recursos**. Anais_arquivo_33.pdf, 2006.

DUARTE, Roberto Dias. **Big Brother Fiscal III: O Brasil na era do conhecimento**. 3. ed. São Paulo: Ideas@work, 2009.

FERREIRA, Joana D'Arc Marques. **O SPED e seus impactos nas organizações: O caso da empresa Dolomil industrial Ltda**. Disponível em: <<http://dspace.bc.uepb.edu.br/jspui/bitstream/123456789/3535/1/PDF%20-%20Joana%20D'arc%20Marques%20Ferreira.pdf>> Acesso em: 21 Jul. 2017

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

GODOY, Arilda S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração**

de empresas. v. 35, n.2, p. 57-63-mar./abr. 1995.

MACIEL, Pollyana Flores; SOUZA, Marta Alves de. **Os impactos do SPED nas empresas de contabilidade.** Disponível em: < http://revistapensar.com.br/tecnologia/pasta_upload/artigos/a27.pdf> Acesso em: 18 Jul. 2017.

OLIVEIRA, Christian Vieira de; PEREIRA, Victor Hugo; MARTINS, Vidigal Fernandes; SILVA, Cristiano Moreira da. **Percepção Dos Profissionais Contábeis Da Região Metropolitana De Belo Horizonte Sobre A Implantação Do SPED.** RAGC, v.4, n.16, p.29 -46 /2016. Disponível em: < <http://fucamp.edu.br/editora/index.php/ragc/article/view/849/615.pdf>> Acesso em: 18 Jul. 2017.

VELOSO, Germany Gonçalves; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; MALIK, Ana Maria. Análise Dos Fundamentos Do Modelo Value-Based Health Care Delivery À Luz Das Teorias De Estratégia. **Revista Alcance** - Eletrônica, Vol. 20 - n. 04 - p. 495-512 - out./dez. 2013 4.

VERDU, Fabiane Cortez. **Redes De Relacionamentos Interorganizacionais, Recursos E Internacionalização: Um Estudo Na Cidade De Maringá (Pr).**Tese (Doutorado em Administração). Curitiba.UFP,2010.

Wernerfelt, B. The resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, 5(2), 171-180. DOI: 10.1002/smj.4250050207, 1984.

Davi Pinheiro de Santana

daviisantana@gmail.com

Graduando em Administração (UNIT)

Beatriz Brito Teles

bia_teles21@hotmail.com

Graduanda em Administração (UNIT).
Graduanda em Publicidade e Propaganda
(UNINTER)

Henny Ramos Kwan Santana

hennynha@yahoo.com.br

Graduanda em Administração (UNIT)

Andreza Vitória dos Santos

andrezavictoria98@gmail.com

Graduanda em Administração (UNIT)

Rodrigo Cesar Reis de Oliveira

rodrigopesquisando@gmail.com

Doutor em Administração (UFBA). Mestre
em Administração (UFPE). Graduado em
Administração (UFPB)

Faculdade Adventista da Bahia

BR 101, Km 197 – Caixa Postal 18 –
Capoeiruçu - CEP: 44300-000 - Cachoeira, BA

GESTÃO DO RELACIONAMENTO COM O ESTUDANTE DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR: PROPOSTA DE ADOÇÃO DO STUDENT RELATIONSHIP MANAGEMENT (SRM) ATRAVÉS DAS MÍDIAS SOCIAIS

RESUMO

A necessidade de compreender profundamente a relação entre as organizações e seus clientes alcançou as instituições de ensino. Para expandir o conhecimento sobre a sua relação com os alunos, foram desenvolvidas as estratégias de Gestão do Relacionamento com o Estudante, do inglês *Student Relationship Management* (SRM), que têm uma proximidade com o crescimento da utilização das mídias sociais pelas instituições de ensino. Esta pesquisa tem como objetivo abordar a importância da adoção de estratégias de relacionamento com o estudante do ensino superior através das mídias sociais, expondo, os principais indicadores de desempenho identificados na literatura. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica, onde foram abordadas as principais estratégias na gestão de relacionamento com o estudante. Foram elaborados quadros com os principais indicadores e mensurações, sendo estes, separados em quatro dimensões de estudo identificadas a partir dos principais conceitos tratados neste estudo. Observou-se que o relacionamento com os alunos é influenciado pela promoção de experiências positivas além de individualização das relações. O retorno observado com a utilização das mídias sociais é o aumento da lealdade, mudança de percepção por parte do aluno, além de aumento das vendas para IES. Quanto a lealdade dos alunos, está associada a qualidade percebida, benefícios da marca, confiança e comprometimento da IES junto ao aluno. A partir do estudo, foi possível

PALAVRAS-CHAVE:

Estudante. Relacionamento. Mídias sociais.

concluir que a implementação do SRM é de suma importância para as IES, pois através desta é possível realizar a gestão do relacionamento com estudantes de forma eficaz, gerando satisfação e fidelização dos mesmos.

1.INTRODUÇÃO

A relação entre empresas e clientes foi sensivelmente modificada a partir da disponibilização e uso de serviços interativos na Internet. Com isso, a comunicação empresarial tradicional deu lugar a modelos de comunicação amparados na tecnologia, fazendo com que diferentes empresas passassem a manter contato virtual com clientes efetivos e potenciais. Como consequência, o consumidor passou a adotar comportamentos distintos quanto aos seus interesses de consumo e ao se relacionarem com as marcas. Nesse contexto, tanto para garantir sua sobrevivência quanto visando à obtenção de vantagens competitivas, as empresas passaram incorporar estratégias de *marketing* de relacionamento com foco em fatores como a lealdade, a confiança e a satisfação, que, caso sejam desenvolvidas adequadamente, podem resultar na fidelização e contribuir para a conquista de novos clientes, ampliando sua participação no mercado (BARRETO, 2017).

A necessidade de compreender mais profundamente a relação entre as organizações e seus clientes alcançou as instituições de ensino. Para expandir o conhecimento sobre a sua relação com os alunos, foram desenvolvidas as estratégias de Gestão de relacionamento com o Estudante, do inglês *Student Relationship Management* (SRM). As estratégias de SRM já vêm sendo discutidas em países da Ásia, Europa e América do Norte. No Brasil, o crescimento da competitividade entre instituições de ensino superior, inclusive com a entrada de grupos internacionais no mercado, tem aumentado o interesse sobre o tema, já que há uma relação entre o uso dessas estratégias e a melhoria nos resultados dessas organizações (GOMES; FÁVERO; LUCAS, 2014).

A necessidade de manter os existentes e conquistar novos alunos é sustentada na ideia de Costa, Costa e Bergamo (2014), segundo os quais IES particulares têm enfrentado o problema da evasão dos alunos, aumentando a relevância da questão da lealdade dos alunos nessas instituições de ensino.

A expansão da Internet e das mídias sociais no Brasil são também tópicos relevantes para o campo da Administração e para a área temática de Marketing. Segundo a Secretaria Especial de Comunicação Social (SECOM) do Governo Federal, cerca de 50% dos brasileiros usam a internet todos os dias, e o tempo de acesso diário dos brasileiros é de mais de quatro horas e trinta minutos, sendo a mídia social preferida o Facebook, que é acessado por 83% dos usuários. Acrescenta-se a isso o fato de os usuários mais assíduos serem os jovens de 16 a 25 anos, faixa etária que apresenta 66% de indivíduos conectados diariamente. (SECRETARIA, 2015)

Esses dados mostram a presença da Internet e das mídias sociais nas vidas dos brasileiros, o que torna relevante sua utilização pelas IES como forma de comunicação e relacionamento com os estudantes, tendo potencial para aumentar sua satisfação e fidelização para com instituição.

Para Rocha Júnior et al. (2014), as mídias sociais passaram a ser utilizadas como parte da estratégia de marketing das instituições de ensino superior, tendo por objetivo a melhoria da comunicação e

do relacionamento com os alunos, sejam eles atuais, potenciais ou mesmo ex-alunos.

Sendo assim, esta pesquisa tem como objetivo abordar a importância da adoção de estratégias de relacionamento com o estudante do ensino superior, através das mídias sociais, expondo os principais indicadores de desempenho identificados na literatura, que são utilizados como estratégias de SRM.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Marketing de Relacionamento

Em um período onde a concorrência entre as empresas cresce de maneira acirrada, as organizações têm se preocupado em criar formas de satisfazer e fidelizar os clientes. Nesse sentido, o marketing de relacionamento surge como uma estratégia de diferencial competitivo para as empresas que o adotam como ferramenta pois, a sua utilização de maneira eficiente proporciona uma relação duradoura entre os clientes e a empresa. (MOURA et al., 2014).

A necessidade de fidelizar clientes tem levado as empresas a utilizar tecnologias, recursos e ferramentas de Marketing de Relacionamento. Para Cobra (2009, p. 27), Marketing de Relacionamento é a “tarefa de criar forte lealdade dos consumidores em relação a uma determinada marca”. Já Lobo (2005) acrescenta que o Marketing de Relacionamento fornece ferramentas para mensurar a satisfação do cliente, auxiliando no aumento da produtividade nas organizações. A autora complementa que, diferentemente das práticas voltadas para o curto prazo, o Marketing de Relacionamento busca a fidelização do cliente, enfatizando o relacionamento de longo prazo. Costa, Costa e Bergamo (2014) ressaltam que, para alcançar a lealdade do cliente, é necessário que haja uma relação profunda deste com a empresa, e que a estratégia de relacionamento pode influenciar uma postura de lealdade do cliente para com os produtos da organização.

2.2 Student Relationship Management

O termo Gestão do Relacionamento com o Estudante, ou simplesmente SRM, surgiu a partir da Gestão do Relacionamento com o Cliente, ou *Customer Relationship Management* (CRM). De acordo com Kotler e Keller (2012, p. 142), CRM “trata do gerenciamento cuidadoso de informações detalhadas sobre cada cliente e de todos os pontos de contato com ele, a fim de maximizar sua fidelidade”. Nesse sentido, o SRM tem o objetivo de tornar o processo ensino-aprendizagem mais eficiente e eficaz através da manutenção do relacionamento de um relacionamento personalizado do estudante com a instituição de ensino (MARQUES, 2014).

Acredita-se que o meio mais fácil das instituições passarem uma imagem positiva para seu público-alvo se dá através da comunicação e divulgação dos próprios alunos, que para falar bem e indicar sua instituição de ensino precisam estar satisfeitos. Assim, desenvolver uma estratégia de comunicação eficaz e investir no relacionamento com o aluno pode levar ao fortalecimento da imagem da instituição. Para tanto, se faz necessário conhecer o comportamento e interesses

do consumidor aluno para que melhorias sejam feitas afim de conservar, atrair e fidelizar os estudantes. (BRETAS; MORAES, 2016)

A adaptação de estratégias de Marketing de Relacionamento para o setor educacional tem como objetivo a captação e fidelização de alunos, diminuindo o índice de evasão. Os processos de SRM acontecem amparados pelo uso de sistemas de informação, cada vez mais presentes e utilizados em todas as funções organizacionais. Para Queiroz e Paula (2016), sistemas de informação são fundamentais para as IES, sendo utilizados inclusive para gerir a base dados de egressos, que, com a formação de alunos, aumenta anualmente. Sendo assim, faz-se necessário o acompanhamento dos dados dos alunos e ex-alunos pelas IES a fim de obter informações que possam auxiliar no desenvolvimento de estratégias de relacionamento com os estudantes e o uso de tecnologia para essa finalidade mostra-se necessário.

2.3 Mídias Sociais Como Estratégia de Relacionamento

Com o aumento da utilização da Internet, houve um crescimento da importância da utilização das mídias sociais pelas organizações. De acordo com Quincoses (2016), mídias sociais é um termo que descreve *websites* na Internet que têm seu conteúdo gerado e comandado por seus próprios usuários. Moura et al. (2014, p. 11) acrescenta que há no mercado um novo tipo de consumidor, que compra, avalia e comenta sobre os produtos e “quer saber o que sua rede de contatos pensa sobre produtos e serviços e se baseia em mídias sociais para obter resultados econômicos e de relacionamento”. Nesse sentido, a autora aponta que o uso de mídias sociais não é mais uma escolha para as empresas, mas uma obrigação decorrente do crescimento do número de consumidores que são usuários e estão conectados à Internet.

A web 2.0 e as mídias sociais surgiram justamente em momento onde o marketing tradicional migra para o marketing relacional apresentando uma forma muito mais dinâmica e proativa de contato e manutenção da gestão de relacionamento com o cliente (CARNEIRO; SIMÕES; FELIPE, 2013). Para Costa (2014), a utilização de mídias sociais como estratégia de gestão de relacionamento com o consumidor tem o objetivo de construir lealdade e credibilidade com relação à marca. Nesse sentido, o autor afirma que essa estratégia deve ir além da utilização das mídias sociais como meros canais de venda, pois isso representa uma subutilização de uma ferramenta que pode fornecer dados sobre os sentimentos, pensamentos e ações do consumidor.

As mídias sociais estão presentes na vida dos estudantes de ensino superior, principalmente daqueles que cresceram na “era digital”, que utilizam essas mídias para interação e compartilhamento de informações, além da construção de relacionamentos. Diante dessa realidade, algumas IES passaram a utilizar as mídias sociais como forma estratégica de *marketing* visando à melhoria do seu relacionamento com os estudantes (ROCHA JÚNIOR et al., 2014).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho é uma pesquisa bibliográfica que trata da adoção de estratégias de relacionamento com estudantes a partir da utilização do *Student Relationship Management* (SRM), utilizadas através das mídias sociais, buscando identificar as estratégias da gestão de relacionamento com o estudante e apontar os principais indicadores de desempenho capazes de mensurar a eficiência no incremento de estratégias de SRM nas Instituições de Ensino Superior.

Para realização da pesquisa, inicialmente foi feita a busca de artigos nas principais plataformas de periódicos na área temática da pesquisa. Posteriormente foi realizada a leitura dos artigos encontrados, sendo fichados os principais conceitos e indicadores de desempenho encontrados ao longo do estudo. Na sequência, foram elaborados quadros com os principais indicadores de desempenho e mensurações encontradas na literatura, as tabelas foram divididas em quatro dimensões que foram identificadas a partir dos principais conceitos tratados neste estudo.

4. RESULTADOS

Os resultados desta pesquisa estão catalogados em tabelas que expõem os principais indicadores e formas de mensuração a partir das seguintes dimensões: SRM – Nível de fidelização; SRM – através das mídias sociais; SEM – relacionamento com o aluno.

O SRM, segundo Lebrão e Brisighello (2016), não é apenas um software, mas uma filosofia que se adotada pela empresa pode ser uma ação estratégica, onde auxilia no atendimento das necessidades, tanto dos alunos quanto da IES.

Filipe e Simões (2017) corroboram afirmando que para construir uma boa relação com os clientes às organizações precisam entender a preferência de cada um deles e passar a adotar o marketing relacional como forma de filosofia, que deve ser colocada em prática corretamente.

Gomes, Fávero e Lucas (2014), afirmam que quando o SRM é utilizado, o mesmo produz uma maior aproximação entre aluno e IES, estreitando relações entre professor, coordenador e líder da instituição com eles, proporcionando melhores informações para ambos os lados. Eles salientam que a ferramenta vem como forma de auxílio, principalmente na valorização do aluno, mas, o contato direto é a forma mais eficaz de se manter o relacionamento.

A pesquisa de Costa, Costa e Bergamo (2014), aponta que quando o relacionamento de professores e coordenadores para com os alunos é de fácil acesso e demonstram um tratamento amigável, geram uma maior satisfação nos alunos.

Dimensão	Indicadores	Mensuração	Autores
SRM- relacionamento com os alunos	SRM1-Promoção de experiências positivas	Manutenção do relacionamento com alunos e egressos	Queiroz e Paula (2016)
	SRM2-Proporcionar boas lembranças		
	SRM3-Criação de canais para atualização de dados dos alunos		
	SRM4-Mostrar interesse pelo caminho percorrido pelo egresso após formado		
	SRM5-Incentivar retorno à universidade		
	SRM6-Necessidade da IES	Gestão de Relacionamento Aluno e IES	Lebrão e Brisighello (2016)
	SRM7-Necessidade do aluno		
	SRM8-Evasão Escolar		
	SRM8-Individualização das Relações	Manutenção do relacionamento com alunos e egressos	Moura, et al (2014)
	SRM9-Relacionamentos duradouros	Manutenção do relacionamento com alunos e egressos	Mckeena (1997)
SRM10-Relações com os clientes	Manutenção de relacionamento com clientes	Berry (1995)	

Quadro 1 – Indicadores dimensionados a partir do relacionamento com os Alunos

Fonte: Elaborado pelos Autores.

Rocha Júnior et al. (2014), afirmam que as mídias sociais são vantajosas para os consumidores, pois, possibilitam que os mesmos sejam protagonistas no processo de comunicação já que através destes meios é possível que eles selecionem as informações do seu interesse, oferecendo a organização meios para interagir e aprimorar o relacionamento com o seu cliente. Já do ponto de vista do relacionamento com o estudante, o autor complementa que a utilização das mídias sociais em IES proporciona um relacionamento mais intenso com o estudante e promove benefícios para as instituições que as adotam, pois através destas é possível obter informações relevantes que podem complementar no planejamento de marketing da instituição, sendo ainda adquiridas a custos baixos.

É evidente a importância do marketing digital, para as organizações, principalmente de Instituições de Ensino Superior, especialmente diante da crescente necessidade de inovação, que o atual mercado exige. A presença das pessoas nas redes sociais tem aumentando ultimamente e isso se tornou um fator de relevância para a estratégia das mídias da IES para a captação de novos alunos (MONTE e SOARES, 2017). Os autores ainda expõem a importância de ter postagens nas mídias sociais de forma sistemática para que atraia a atenção e fomente a o interesse das pessoas que visitem as mídias, a conhecer a IES. O quadro 2 aborda expõe os principais indicadores dimensionados a partir do SEM através das mídias sociais.

Dimensão	Indicadores	Mensuração	Autores
SRM através das mídias sociais	SMS1-Visibilidade	Aspectos que devem ser observados no marketing em mídias sociais	Recuero (2009); Qualman (2011)
	SMS2-Reputação		
	SMS3-Popularidade		
	SMS4-Comentarios		
	SMS5-Número de Likes		
	SMS6-Poder de Influência		
	SMS7-Insight para melhoria do produto	Retorno de ações de marketing através das mídias sociais.	Nascimento; Luft e Dacorso (2013)
	SMS8-Mudança na percepção dos consumidores		
	SMS9-Elevação da lealdade dos Clientes		
	SMS10-Melhoria no volume de vendas		
	SMS11-Retorno de ações de Marketing		
	SMS12-Frequência de uso da mídias sociais	Utilização das mídias sociais por estudantes de IES	Rocha Júnior et al. (2014); Baird e Parasnis (2011)
	SMS13-Frequência de acesso às mídias sociais da IES		
	SMS14-Tipos de Mídias sociais mais acessadas		
	SMS15-Conteúdo Procurado nas mídias sociais		
	SMS16-Intenção futura do uso das mídias sociais		
	SMS17-Frequência de Interação nas redes sociais	Interação dos alunos através das mídias sociais	Baird e Parasnis (2011)
	SMS18-Frequência de comentários nas redes sociais		
	SMS19-Compartilhamento das Marcas		
	SMS20-Número de postagens	Utilização do Facebook pelos alunos	Rocha Júnior et al (2014)
	SMS21-Número de Curtidas		
	SMS22-Média de curtidas por postagens		
	SMS23-Compartilhamentos		

Quadro 2 – Indicadores dimensionados a partir do SRM através das mídias sociais Fonte: Elaborado pelos Autores.

Na atualidade empresas vêm procurando desenvolver formas para reter os clientes já existentes, visando sua fidelização, as mesmas procuram desenvolver ferramentas de marketing para aumentar o vínculo com os clientes, um bom exemplo, são empresas aéreas que oferecem um programa de milhagem, fazendo com que o cliente volte a procurar a companhia aérea. No

mercado cada vez mais competitivo e exigente as organizações buscam a inovação, com o intuito de oferecer mais benefícios e diferenciais (PAULA e SOUZA, 2017). A autora ainda afirma que para ter um bom relacionamento com o cliente as empresas necessitam criar um banco de dados, com informações, para que possam acompanhar e fazer uma descrição pormenorizada, para melhor atender-los e ajudar nas tomadas de decisões, viabilizando a fidelização, pois, as necessidades dos clientes estarão sendo atendidas.

Souza, Fuentes e Quezado (2016), apontam que, cada IES, precisa observar de forma individual e que use ferramentas para atender melhor seus clientes, fortalecendo as relações e buscando fidelizá-los. Eles ainda afirmam que, conhecer a percepção do cliente para com a marca da IES, no mercado concorrido, torna-se cada vez mais importante, e que toda organização, não só a de ensino, precisa dessas informações como apoio em busca da fidelização. No quadro se encontram os principais indicadores dimensionados a partir do nível de fidelização.

Dimensão	Indicadores	Mensuração	Autores
SRM nível de fidelização	F1-Qualidade percebida	Fatores que influenciam a permanência do discente na IES	Slongo (2005)
	F2-Benefícios da marca		
	F3-Confiança		
	F4-Comprometimento		
	F5-Motivações principais na escolha da IES	Nível de lealdade do aluno com a IES	Navarro;Iglesias;Torres(2005)
	F6-Retenção de clientes	Utilização de mídias sociais como forma de fidelização	Filipe e Simoes (2017)

Quadro 3 – Indicadores dimensionados a partir do nível de fidelização

Fonte: Elaborado pelos Autores.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho buscou abordar a importância da adoção de estratégias de relacionamento com o estudante do ensino superior, através das mídias sociais. A partir deste estudo, foi possível concluir que a implementação do Student Relationship Management (SRM) é de suma importância para as IES, pois através desta é possível manter a eficiência do relacionamento com estudantes e egressos gerando satisfação e fidelização dos mesmos. É importante destacar que com o desenvolvimento da tecnologia da informação e a utilização massiva das mídias sociais, principalmente pelos universitários, faz-se necessário a incrementação de estratégias utilizando tais meios a fim de melhorar a interação entre a IES e os estudantes, bem como obter retorno das ações de marketing promovidas pela Instituição.

A presente pesquisa possibilitou elaborar indicadores a partir de estudos realizados por diversos autores que abordam as mídias sociais como ferramenta de marketing. Com estes

indicadores espera-se contribuir para o desenvolvimento de pesquisas na área de Marketing, direcionadas ao Student Relationship Management, bem com proporcionar as IES informações de crucial importância para a gestão do relacionamento com o estudante, no que diz respeito ao monitoramento dos resultados nas mídias sociais, visando à fidelização de alunos e egressos.

Quanto ao alcance dos objetivos desta pesquisa, acredita-se que foram atingidos, pois foi possível identificar os principais indicadores e estratégias de SRM que possibilitam a gestão eficaz do relacionamento com o estudante pelas IES. Sugere-se que pesquisas sejam realizadas em IES utilizando os indicadores propostos neste trabalho, a fim de comprovar a eficácia de sua implementação na prática do relacionamento com alunos e egressos além de complementá-lo com novas estratégias e conhecimentos nessa rica área de estudo.

REFERÊNCIAS

- BAIRD, Carolyn Heller; PARASNIS, Gautam. From social media to social customer relationship management. **Strategy & leadership**, v. 39, n. 5, p. 30-37, 2011.
- BARRETO, Ana Margarida. Uma visão sobre a evolução da relação entre marcas e consumidores após a emergência da Web 2.0. **Revista PRISMA.COM**, n. 15, 2017.
- BERRY, Leonard L. Relationship marketing of services—growing interest, emerging perspectives. **Journal of the Academy of marketing science**, v. 23, n. 4, p. 236-245, 1995.
- BRETAS, Jéssica Cristina; DE MORAES, Cristine Carmo Schmidt Bueno. **Marketing de relacionamento sob a ótica do aluno**: pesquisa de campo em uma IES pública no interior de São Paulo. **Revista Tecnológica da Fatec Americana**, v. 4, n. 2, p. 86-111, 2016.
- CARNEIRO, Catarina Lima; SIMÕES, Dora; FILIPE, Sandra. A gestão do relacionamento com o cliente na era das redes sociais. **Estudos do ISCA**, n. 5, 2013.
- COBRA, Marcos. **Administração de Marketing no Brasil**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- COSTA, Aisllan; DE OLIVEIRA COSTA, Roseli; DE MACEDO BERGAMO, Fabio Vinicius. Marketing de Relacionamento em Instituições Educacionais: uma análise em uma instituição universitária. **Revista Formadores**, v. 7, n. 2, p. 35, 2014.
- COSTA, Tito Mendes. **CRM em mídia social na visão de auto-atendimento**. 2014. 97 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro. 2014.
- FILIPE, Sandra; SIMÕES, Dora. A utilização da internet e de social media pelos jovens: uma oportunidade para a comunicação de marketing? **PRISMA. COM**, n. 27, 2017.
- GOMES, Mariza; FÁVERO, Natália Colantonio; LUCAS, Carlos Alberto. Gerenciamento do Relacionamento com o Estudante no ensino superior. **Revista Eletrônica de Sistemas de Informação e de Gestão Tecnológica**, São Paulo, v. 4, n. 1, 2014.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. Tradução de Sônia Midori Yamamoto. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LEBRÃO, Leone; BRISIGHELLO, Vinícius Henrique Porto. Marketing Educacional SRM (Student Relationship Management): Uma Proposta De Aplicação Para Fatec Mococa. **SIED: EnPED-Simpósio Internacional de Educação a Distância e Encontro de Pesquisadores em Educação a Distância**, 2016.

LOBO, Julia Machado de Araújo. Marketing **de Relacionamento à fidelização dos clientes da rádio Mega FM**. 2005. Monografia - Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas, Centro Universitário de Brasília, Brasília/DF, 2005.

MARQUES, Sérgio. **SRM-Student Relationship Management-modelo conceptual e estratégias de SRM no contexto do ensino superior: caso IPAM**. 2014. 100 f. Tese de Doutorado. (Mestrado em Gestão de Marketing) – Escola Superior do Porto, Porto. 2014.

MARZO NAVARRO, Mercedes; PEDRAJA IGLESIAS, Marta; RIVERA TORRES, Pilar. A new management element for universities: satisfaction with the offered courses. **International Journal of educational management**, v. 19, n. 6, p. 505-526, 2005.

MCKENNA, R. Marketing de relacionamento estratégias bem-sucedidas para a era do cliente, Editora Campus. **Rio de Janeiro. [Links]**, 1997.

MONTE, Washington Sales; SOARES, Lulyane da Silva. A influência do marketing digital na captação de novos alunos: um estudo de caso na facep/rn. **Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo**, v. 2, n. 3, p. 38-53, 2017.

MOURA, Andréia Cássia de et al. *Marketing* de relacionamento via redes sociais: uma análise de sua aplicação. **REA-Revista Eletrônica de Administração**, v. 13, n. 1, p. 4-29, 2014.

NASCIMENTO, Ademir Macedo; LUFT, Maria da Conceição Melo Silva; DACORSO, Antônio Luis Rocha. O uso do facebook no relacionamento com o cliente: Um estudo comparativo entre pequenas empresas físicas e virtuais. **EnADI**, Bento Gonçalves, 2013.

PAULA, Lidiane da Silva; DE SOUZA, Antonio Carlos Breves. Fidelização de clientes e marketing de relacionamento. **Episteme Transversallis**, v. 10, n. 1, 2017.

QUALMAN, Erik. Socialnomics: como as mídias sociais estão transformando a forma como vivemos e fazemos negócios. **São Paulo: Saraiva**, 2011.

QUEIROZ, Tatiana Pereira; DE PAULA, Cláudio Paixão Anastácio. O relacionamento com egressos como estratégia organizacional para o desenvolvimento das instituições de educação superior. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 6, n. 1, p. 4-18, 2016.

QUINCOSES Candice da Silva. **Mídias Sociais Digitais: Espaço de Relacionamento e Comunicação Estratégica**. 2016. 143 f. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social) – Escola de Comunicação, Educação e Humanidades, Universidade Metodista de São Paulo. São Bernardo do Campo-SP. 2016.

RECUERO, Raquel. Redes sociais na internet–Porto Alegre: Sulina, 2009. **Coleção Cibercultura**, v. 191.

ROCHA JÚNIOR, Valdomiro et al. Uso de mídias sociais no setor de ensino superior. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação (Brazilian Journal of Management & Innovation)**, v. 1, n. 2, 2014.

SECRETARIA ESPECIAL DE COMUNICAÇÃO SOCIAL. **Pesquisa Brasileira de Mídia**, 2015. Disponível em: <http://www.secom.gov.br/>. Acesso em: 07 de abr. 2017.

SLONGO, Luiz Antonio; MÜSSNICH, Rafael. Serviços ao cliente e marketing de relacionamento no setor hoteleiro de Porto Alegre. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 1, p. 149-170, 2005.

SOUSA, Ellen Campos; FUENTES, Verónica Lidia Peñaloza; QUEZADO, Izabelle. Personalidade da marca de instituições de ensino superior. **REUNA**, v. 21, n. 1, p. 97-120, 2016.

Júlio César Pereira Batista

julio cpbatista11@gmail.com

Mestrando em Geografia (UFS), com área de concentração em Geografia Agrária e Desenvolvimento e Análise Regional, Especialista em Gestão Pública e Orçamento (UNIT), MBA em Gestão de Negócios e Inteligência Competitiva (UNIT), graduado em Economia (UFS).

Anísio Couto do Nascimento

anisioc2012@gmail.com

MBA em Gestão de Negócios e Inteligência Competitiva (UNIT), graduado em Filosofia (UCSAL), Tecnólogo em Processos Gerenciais (UNIJORGE).

Luciana C. Uchoa de Mendonça

luciana uchoa.mendonca@gmail.com

Mestranda em Geografia (UFS), com área de concentração em Geografia Agrária e Desenvolvimento e Análise Regional, Especialista em Gestão Pública e Orçamento (UNIT), MBA em Gestão de Negócios e Inteligência Competitiva (UNIT), graduada em Direito (UNIT).

Mateus dos Santos Sá

ssmateussa@hotmail.com

Administrador, MBA em Gestão de Negócios e Inteligência Competitiva.

Danielle Thaís B. de Souza Leite

danielle.thais@souunit.com.br

Administradora, Especialista em Gestão Empresarial, Mestre em Desenvolvimento e Meio Ambiente, Doutora em Desenvolvimento e Meio Ambiente.

Faculdade Adventista da Bahia

BR 101, Km 197 – Caixa Postal 18 – Capoeiruçu - CEP: 44300-000 - Cachoeira, BA

PROGRAMA NACIONAL DE ALIMENTAÇÃO ESCOLAR: UMA ANÁLISE DA IMPORTÂNCIA DA LOGÍSTICA DE DISTRIBUIÇÃO

RESUMO

O Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), segundo dados do INEP e MEC, serve em torno de 37 milhões de refeições diariamente no país e possui ainda um aporte financeiro do Governo Federal na ordem de 1 bilhão de reais por ano. A partir de 1994, a gestão do programa passou a ser feita de forma descentralizada onde os estados e municípios se responsabilizaram a efetivar a compra desses alimentos destinados para a merenda escolar. A descentralização desta aquisição, de fato, foi um avanço significativo uma vez que além de racionalizar melhor a logística e os custos de distribuição, também se respeitou à cultura das crianças em relação aos hábitos e costumes alimentares de cada região do país bem como a produção local. Em relação ao desenvolvimento local, a efetivação dessa compra de forma descentralizada representou uma maior possibilidade de aquisição de alimentos dos produtores da região, especialmente dos agricultores familiares, gerando emprego e renda aos mesmos. Neste enfoque, os aspectos positivos e os problemas existentes na efetivação do Programa, especialmente os gargalos referente à logística de distribuição dos alimentos nas escolas serão tratados no presente trabalho além de apresentar sugestões de melhoria no fornecimento de alimentação escolar para crianças e adolescentes de forma eficaz por parte das cooperativas de agricultura familiar.

PALAVRAS-CHAVE:

Logística. Cooperativas. PNAE.

1. INTRODUÇÃO

O Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) desempenha um papel fundamental reduzindo a evasão escolar e garantindo emprego e renda a muitos produtores locais que antes não tinham a quem vender de forma contínua sua produção. Desde 1994 a gestão da merenda escolar funciona de forma descentralizada com repasses mensais por parte do Governo Federal para as Secretarias de Educação dos estados e municípios.

Atualmente a média do valor per capita repassado para a compra de alimentos para a merenda está em torno de 36 centavos de Real por criança matriculada em creches, pré-escola e no ensino fundamental. Essas ações são necessárias para se garantir a efetividade da segurança alimentar para as crianças bem como um mínimo de perspectiva para os produtores. Contudo, se este recurso não for aplicado corretamente, o esforço que se iniciou a partir dos estudos e pesquisas realizadas pela administração pública federal poderá se perder.

Além dos aspectos já mencionados, a merenda escolar ainda representa um importante balizador do desenvolvimento local, territorial e regional, uma vez que os recursos utilizados podem ser repassados aos produtores familiares através da aquisição dos seus produtos primários e ao comércio local, na efetivação da aquisição de outros produtos, promovendo assim o ciclo econômico mas, apesar da importância dessas aquisições, existe um grande problema por parte dos fornecedores que têm em sua grande maioria dificuldades em estabelecer formas efetivas de logística de distribuição.

Esse problema é constatado na execução do processo logístico da entrega dos produtos através dos pedidos de alimentos realizados pelas escolas estaduais e municipais das diferentes regiões do país. Diante dessa problemática, buscamos externar essa situação vivenciada pelas Cooperativas, associações e demais fornecedores que não conseguem efetivar a operacionalização da distribuição dos produtos de forma eficaz bem como apresentar algumas sugestões para solucionar essa situação.

O presente artigo utilizou o banco de dados de ações em alimentação escolar do Prêmio Gestor Eficiente da Merenda Escolar, organizado pela ONG Ação Fome Zero bem como referenciais acerca do PNAE e logísticas de distribuição, apresentando ideias criativas na utilização desses recursos públicos e por fim, apresenta conclusões sobre o tema.

2. HISTÓRICO DO PROGRAMA NACIONAL DE ALIMENTAÇÃO ESCOLAR E SUAS ESTRATÉGIAS DE ABASTECIMENTO

Em meados de 1908, dá-se os primeiros registros de iniciativas que forneceram alimentos gratuitamente em escolas públicas, através da Seleta Caritativa Humanitária, que é uma organização de cunho filantrópico ligada à maçonaria. A partir dos anos de 1920 e 1930, alguns estados iniciam a criação das suas políticas de fornecimento de alimentação em algumas escolas públicas nos Estados de São Paulo, Pará, Amazonas, Ceará, Minas Gerais e Rio de Janeiro (COSTA,

2004).

A partir da década 1930, inicia-se a mobilização institucional do Estado para adotar a alimentação escolar como política pública. Já existia uma discussão sobre o uso de alimentos regionais nos cardápios,

[...] estudiosos e profissionais envolvidos com o assunto já definiam cardápios adequados às diversas regiões do país, preconizando o emprego de alimentos regionais, o que visava enriquecer a base nutritiva da alimentação dos escolares, mas também viria a se constituir no embrião do apoio à pequena produção local (TURPIN, 2009, p. 21).

Em 31 de março de 1955, o decreto nº 37.106/55 instituiu a Campanha de Merenda Escolar (CME) que em seu artigo 2º, orientava sobre providências na melhoria do valor nutritivo dos alimentos, formas para aquisição de alimentos nas fontes produtoras, além de formalização de convênios com entidades internacionais para fornecimento, bem como outros direcionamentos.

Em 1981, a Campanha da Merenda Escolar - CME deixou de ser campanha e foi elevada ao patamar de programa de Estado, denominado Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE). Sua gestão ficou sob a jurisdição do recém-criado Instituto de Assistência ao Educando (INAE), e todas as aquisições dos alimentos eram realizadas em âmbito nacional, centralizadas na Companhia Brasileira de Alimentos (Cobal). Esse arranjo institucional se mostrou um desafio à regionalização dos cardápios e à entrada de novos fornecedores para a alimentação escolar, como afirma Maluf (2009) ao dizer que a centralização da aquisição de alimentos pela esfera federal favoreceu o domínio de grandes empresas no ramo, uma vez que apenas empresas de grande porte seriam capazes de enviar, por exemplo, biscoitos ou salsichas do Sul até a Amazônia, num prazo aceitável e mantendo a qualidade do produto.

Em meados da década de 1980, com o avanço do processo de redemocratização do Brasil, posições e ações do Estado foram revistas, dentre elas a centralização dos recursos do PNAE. É tanto que, no ano de 1986, iniciou-se o processo de descentralização dos recursos orçamentários destinados à alimentação escolar, sendo apenas no ano de 1994 homologada a criação do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE).

Com o processo de municipalização, o FNDE passou a recomendar que os cardápios fossem elaborados respeitando a identidade e a cultura alimentar local, além de recomendar ainda a inclusão de produtos *in natura*, típicos da agricultura familiar. Assim, buscou-se melhorar a qualidade da alimentação dos estudantes, adquirindo produtos locais e, sobretudo, o fortalecimento da produção destes alimentos (TURPIN, 2009).

Após uma década, da sua criação, e de articulação entre os movimentos sociais, cooperativas e organizações de trabalhadores, o PNAE (Programa Nacional de Alimentação Escolar), que foi criado pela Lei Federal nº. 11.947/2009, regulamentou que dos valores repassados pela União para aquisição da alimentação escolar, no mínimo 30% deve ser adquirido da agricultura familiar.

A efetivação dessa aquisição se dá através de contratos administrativos entre os entes federativos executores e cooperativas ou associações de agricultores familiares. A partir deste Programa, várias experiências se desenvolveram em nosso país para comercialização da produção da

agricultura familiar.

O Artigo 14 da Lei Federal 11.947/2009 estabelece um percentual mínimo de recursos que devem ser gastos na compra de produtos da agricultura familiar, e o Artigo 3º da mesma lei determina que se deve priorizar compras de produtos produzidos na esfera municipal, como meio de contribuir para o desenvolvimento local. Não sendo possível, essa compra deve se dar na seguinte ordem: agricultores da região, do território, do estado e, por último, de outros estados.

A compra desses produtos se dá através de Chamadas Públicas, onde se estabelece uma tabela de preços prévia, que devem ser compatíveis com os praticados no mercado. Outra vantagem nesta modalidade de compra para os agricultores é que a comercialização pela compra direta e local pode possibilitar que os mesmos recebam valores acima dos que recebem pela ausência de atravessadores (BACCARIN et al., 2012).

Assim sendo, desde 2010, quando a Lei 11.947/2009 entrou em vigor, os agricultores familiares e suas cooperativas dos municípios brasileiros puderam passar a contar com um mercado institucional que permite o reconhecimento e o fortalecimento da agricultura familiar como produtora de alimentos.

Apesar das inúmeras benesses, existem ainda várias deficiências na execução deste Programa Federal, por exemplo, a pouca efetividade na execução orçamentária pelos entes federativos municipais e estaduais, que, por motivos diversos, não executam a totalidade dos valores repassados pela União, a produção ser quase que totalmente de produtos primários, sendo raros os casos em que conseguem industrializar seus produtos, e além disso, pela dificuldade de escoamento da produção, acabam por depender de um terceiro para colocar seus produtos no mercado consumidor.

São vários os fatores pelos quais se consolidou essa realidade, dentre eles, destacam-se a falta de formação e experiência destes agricultores e suas cooperativas no planejamento e gestão dos negócios; a má qualidade dos produtos in natura ou industrializados e a ausência de estrutura de logística para distribuição. Esses problemas enfrentados pelas cooperativas refletem na participação desses empreendimentos no Programa Nacional de Alimentação Escolar – PNAE.

3. O COOPERATIVISMO NA AGRICULTURA FAMILIAR NO BRASIL

Após o processo de redemocratização instituído pelo Brasil, a partir dos anos 80, iniciativas de organização da sociedade civil, sobretudo do campo e da cidade, manifestaram-se. O movimento sindical dos trabalhadores rurais, mobilizado pela Confederação Nacional dos Trabalhadores na Agricultura (Contag), o Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem-Terra (MST), o Movimento dos Pequenos Agricultores (MPA), dentre outros, exerceram papel importante, apresentando a resistência de grupos que a princípio estavam destinados a desaparecer.

Altafin (2005) afirma que com diferentes orientações, esses grupos organizados pressionam o Estado por políticas que os incluam no processo de desenvolvimento do País, colocando suas

reivindicações na pauta de prioridade do governo. Surge então, o conceito de agricultura familiar, e sua legitimação perante o Estado se dá em meados dos anos 1990, com a criação do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar - Pronaf.

O conceito de agricultura familiar, vem ao longo do tempo, sendo utilizado pelo Estado e pelo meio acadêmico como uma espécie de guarda-chuva que abriga situações que se contrapõem à agricultura patronal. Como afirma Schneider,

[...] a incorporação e a afirmação da noção de agricultura familiar mostrou-se (sic) capaz de oferecer guarida a um conjunto de categorias sociais, como, por exemplo, assentados, arrendatários, parceiros, integrados a agroindústrias, que não mais podiam ser confortavelmente identificados com as noções de pequenos produtores, ou simplesmente, de trabalhadores rurais" (SCHNEIDER, 2003, p. 100).

Algumas características simplórias foram estabelecidas para que o agricultor familiar fosse reconhecido como tal (GASSON e ERRINGTON, 1993 *apud* ABRAMOVAY, 1997, p. 74):

- 1) a gestão é feita pelos proprietários;
- 2) os responsáveis pelo empreendimento estão ligados entre si por laços de parentesco;
- 3) o trabalho é fundamentalmente familiar;
- 4) o capital pertence à família;
- 5) o patrimônio e os ativos são objeto de transferência intergeracional no interior da família e 6) os membros da família vivem na unidade familiar.

O Estado brasileiro classifica como agricultura familiar as unidades de produção familiares que não ultrapassem quatro módulos fiscais, que seja gerida pela família e que a maior parte da renda seja originada de atividades econômicas na propriedade.

Contudo, a agricultura familiar continua não sendo o modelo central do desenvolvimento rural brasileiro, mas sim, a das grandes propriedades, que dispõe de trabalho assalariado. Apesar de contarem com a menor proporção de terras, as unidades familiares são mais expressivas em quantidade, ocupam as menores áreas e geram mais trabalho e renda aos agricultores, além de contribuir com produção maior por área cultivada (ABRAMOVAY, 1997).

Os processos de globalização com o impulso do capitalismo global deixaram as disputas pelos mercados mais acirradas entre os atores que nele atuam, ocasionando a exclusão de parte da população do sistema de produção. No que se refere à agricultura familiar, a constituição de associações e cooperativas, mostram-se como uma importante ferramenta de organização social, política e econômica.

E, a partir desta perspectiva, o cooperativismo se apresenta como uma alternativa interessante aos agricultores familiares, organizando, agregando valor, comercializando e de alguma forma tentando inserir a produção em mercados locais, regionais e globais, constituindo-se como instrumento de enfrentamento à concorrência empresarial (RIBEIRO,2012).

As cooperativas da agricultura familiar, sempre encontraram muitos obstáculos para se estabelecerem no mercado e se tornarem economicamente viáveis, contudo é cada vez mais presente a participação desses agricultores, em especial os vinculados a assentamentos de Reforma Agrária e agricultores familiares nas políticas públicas, como meio de viabilizar essas pequenas cooperativas das quais fazem parte, já que o acesso ao mercado para a venda dos produtos resultantes da cooperação é historicamente um limitador de sua atividade econômica.

Para que uma cooperativa ou associação seja considerada um empreendimento da agricultura familiar, ela precisa obter a Declaração de Aptidão ao Pronaf para pessoas jurídicas (DAP - Jurídica). Entre as exigências para a obtenção deste documento, estão a necessidade de no mínimo 70% de seus sócios/cooperados terem a DAP física e pelo menos 55% de sua produção beneficiada, processada ou comercializada ser oriunda de seus sócios com DAP física.

4. O PROCESSO DE LOGÍSTICA JUNTO ÀS COOPERATIVAS DE AGRICULTURA FAMILIAR

O conceito de logística vem se desenvolvendo gradativamente tanto no meio acadêmico quanto no empresarial e ganha maior destaque e difusão por volta de 1960 (BOWERSOX; CLOSS, 2009; MUSETTI, 2000).

Ballou (2009) descreve que a logística tem uma importância numa escala global, onde os sistemas logísticos eficientes formam bases para o comércio e a manutenção de um alto padrão de vida nos países desenvolvidos. Ainda descreve Ballou (2009), que um sistema logístico eficiente permite uma região geográfica explorar suas vantagens inerentes pela espacialização de seus esforços produtivos naqueles produtos que ela tem vantagem e pela exportação desses produtos às outras regiões.

Segundo Ballou (2009), a concepção logística de agrupar conjuntamente as atividades relacionadas ao fluxo de produtos e serviços para administrá-las de forma coletiva é uma evolução natural do pensamento administrativo. Ainda continua Ballou (2009), que as atividades de transportes, estoques e comunicação iniciaram-se antes mesmo da existência de um comércio ativo entre regiões vizinhas.

Ballou (2009) descreve as atividades logísticas entre primárias e de apoio, onde estas buscam atender aos objetivos relacionados de custos e nível de serviços e de apoio às outras atividades primárias.

As atividades primárias envolvem os transportes, a manutenção de estoques e processamento de pedidos; já as atividades de Apoio envolvem ações que promovem um complemento às primárias,

que são: 1) armazenagem e manuseio de materiais, 2) embalagem de proteção, 3) obtenção, 4) programação do produto e 5) manutenção e informação.

Segundo Novaes(2015), a manufatura, ou seja, a indústria, é que ditava (e ainda dita de grande parte dos casos) as regras da cadeia de suprimentos. Onde a fabricação de produtos requer muita tecnologia e investimentos.

Não diferente dessa afirmação, os agricultores familiares buscaram também aprimorar novas tecnologias para alavancar a sua produção, seja no processo de pesquisa contando com a parceria de entidades públicas e privadas que desenvolveram procedimentos, como para o melhoramento da irrigação e de novas técnicas de cultivos com a devida correção de nutrientes em solo antes intangível para os mesmos; além da criação e implantação de tecnologias sociais que buscam atender o contexto alimentar e produtivo na sociedade para a promoção da geração de emprego e renda e dos seus sistemas produtivos, a exemplo das cisternas de armazenamento de águas da chuva construídas em placas.

Apesar desse avanço socioeconômico, o conceito e execução da Logística de distribuição ainda é um dos principais gargalos vivenciados pelos produtores nas Cooperativas, havendo ainda dificuldades para escoamento da sua produção, em especial no atendimento às escolas de forma eficiente e dentro dos prazos estabelecidos uma vez que geralmente seus dirigentes não tem a percepção da importância da implementação de tais conceitos no dia a dia da entidade a qual estão à frente.

As decisões acerca das estratégias logísticas deve sempre levar em consideração diferentes elementos que a estrutura como a capacidade de instalações, o processamento dos pedidos e a escolha de forma lógica do transporte a ser implementado. Tais fatores, ao final, são determinantes para um resultado positivo ou negativo nas Cooperativas no momento de execução desse tipo de contrato de distribuição de alimentos nas escolas, mas que quase sempre não são analisados por estas entidades durante a elaboração do projeto de fornecimento da alimentação escolar.

Portanto, uma decisão mau planejada quanto à logística poderá comprometer todo o projeto de fornecimento de alimentação escolar e assim prejudicar a cooperativa futuramente na obtenção de novos contratos de fornecimento, principalmente quando essas decisões se vinculam à estratégias de transporte e armazenagem.

Por falta de uma metodologia de organização no processo logístico, infelizmente as cooperativas não adotam de forma sistemática esses pontos que ajudam a promover um melhor serviço no processo de entrega dos produtos e assim promover uma melhor relação com os seus clientes.

4.1 A IMPORTÂNCIA DA DISTRIBUIÇÃO NA GESTÃO DAS COOPERATIVAS

Diante do que Ballou (2009) descreve, que a logística ocupa posição intermediária entre a produção e o marketing e com isso deve interagir com a cadeia para manutenção da qualidade dos serviços e atendimento aos seus clientes, as cooperativas também devem passar a dar maior atenção a essa importante etapa no fornecimento de alimentos para a educação escolar até mesmo porque como estão lidando com a segurança alimentar de crianças e adolescentes, a

qualidade e a eficiência no fornecimento desses produtos deve ser levados à sério.

Com o advento das compras governamentais, instituída pelo Governo Federal, ainda temos observado que existem cooperativas que não evoluíram na gestão logística, pois elas não conseguem estabelecer seus preços justos para atender aos seus custos totais no deslocamento para entrega dos seus produtos, então muitas vezes essas cooperativas ganham a chamada pública para o fornecimento da alimentação escolar e durante a execução do contrato abandonam o mesmo por falta de capacidade de cumpri-lo de forma integral, o que gera um transtorno imenso para o crescimento socioeducacional dessas crianças e adolescentes.

Assim sendo, as cooperativas têm de fato uma carência em promover a elaboração do planejamento estratégico e de organização administrativa e financeira de suas entidades; e dentre essas ações, se inclui a gestão de logística.

Para reduzir todos esses problemas elencados acima, seria estratégico que as cooperativas se unissem e criassem centrais de distribuição nos territórios pois além de ser vantajoso socialmente falando, reduziria os custos operacionais diminuindo assim o tempo de entrega dos produtos, mantendo a qualidade dos mesmos além de satisfazer a sua clientela que nesse caso são as creches e escolas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do exposto, verifica-se que existe uma deficiência das cooperativas da agricultura familiar em promover uma melhor gestão logística das suas atividades para atender ao Programa Nacional de Alimentação Escolar.

Além disso, precisa aprimorar a sua organização para uma gestão eficiente que possa reduzir os custos de produção e de comercialização dos seus produtos evitando uma diminuição dos seus lucros.

A efetivação satisfatória de contratos de fornecimento de alimentação escolar por parte das cooperativas perpassa por uma organização social e administrativa forte onde consigam estabelecer uma rede bem delineada de organização logística partindo da definição clara de competências e estratégias para seu desenvolvimento.

De fato, os custos de transporte e distribuição representam um dos principais balizadores no sucesso da execução de contratos de fornecimento de alimentação escolar e assim, devem as cooperativas seguir estas tendências para que consigam se manter no mercado de compras governamentais, como é o caso do Programa Nacional da Alimentação Escolar.

Uma saída seria a busca de ampliação do diálogo com outras cooperativas existentes para a criação de uma rede de comercialização que busque promover uma interação entre os arranjos produtivos locais e suas cadeias produtivas existentes em cada região e a discussão a médio e longo prazo de consolidação de oferta de centrais de distribuição que possa diminuir o tempo de entrega dos produtos junto às escolas.

REFERÊNCIAS

- ABRAMOVAY, R. (2001) – “**Conselhos além dos limites**” – in Abramovay 2003.
- ANDRADE, Marcia Regina, COSTA, José Eloísio, JUNIOR, Marco Antonio Mitidieri. Uma Releitura do Território no Contexto das Políticas de Desenvolvimento Territorial. **Experiências e Reflexões sobre o Desenvolvimento Rural e Regional**. 1ª ed. Aracaju: Edise, 2014.
- BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. **Logística Empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento**. São Paulo: Atlas, 2009.
- CARVALHO, Diana Mendonça, COSTA, José Eloísio, MENDES, Marcelo Alves. **Aspectos da Gestão Social dos Territórios Rurais: Experiências no Agreste de Alagoas**. Disponível em <http://www.geociencias.ufpb.br/posgrad/sernne/artigo18.pdf> Acesso em setembro 2015.
- DINIZ, Paulo (2002). **Ação coletiva e convivência com o semi-árido: a experiência da articulação do semi-árido paraibano** - Dissertação de mestrado – Programa de Pós Graduação em Sociologia da Universidade Federal da Paraíba.
- FAVARETO, Arilson da Silva. **Paradigmas do Desenvolvimento rural em Questão – do Agrário ao Territorial**. Tese (Doutorado em Geografia. Universidade de São Paulo 2006).
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- HAESBAERT, Rogério. Concepções de território para entender a desterritorialização. In: SANTOS, Milton; BECKER, Bertha k. (Org). **Território, Territórios: ensaios sobre o ordenamento territorial**. 3 ed. Rio de Janeiro: Lamparina, 2007a. p. 43-71.
- MUSETTI, M. A. **A identificação da entidade gestora logística: uma construção para seu processo de formação e educação**. 2000. 159 f. Tese (Doutorado em Engenharia Mecânica)-Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2000.
- Nogueira-Martins, Maria Cezira Fantini, and Cláudia Maria Bógus. “**Considerações sobre a metodologia qualitativa como recurso para o estudo das ações de humanização em saúde.**” *Saúde e sociedade* 13.3 (2004): 44-57.
- NOVAES, Antonio Galvão. “ **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição**”. Rio de Janeiro. 4ª edição. Ed. Elsevier (2015).
- OCDE (2001 a) – **Cities and regions in the new learning economy** – Paris.
- RAFFESTIN, Claude. **Por uma Geografia de Poder**. São Paulo: ed. Atica, 1993.
- SANTOS, Milton & SILVEIRA, Maria Laura. **O Brasil: Território e sociedade no início do século XXI**. 4ª. Ed. Rio de Janeiro: Record, 2002.

SCHNEIDER, Sérgio. **A abordagem territorial do desenvolvimento rural e suas articulações externas.** Sociologias. Porto Alegre, ano 06, nº 11, p. 88 – 125, jan/jun 2004.

SCHNEIDER, Sérgio; BLUME, Roni. **Ensaio para uma abordagem territorial da ruralidade: em busca de uma metodologia.** Revista Paranaense de desenvolvimento. Curitiba, n. 107, p. 109-135, jul/dez 2004.

Liliana Vieira de Barros

lilibarros@gmail.com

Mestra Profissional em Administração (UFPE); Especialista em Linguística Aplicada ao Ensino da Língua Inglesa (UFPE); MBA em Gestão de Serviços (UFPE); Graduada em Letras (FAFIRE).

Taciana de Barros Jerônimo

taciana.barros@gmail.com

Doutora em Engenharia de Produção (UFPE), Mestra em Engenharia de Produção (UFPE), Graduada em Administração (UPE).

Patrícia Tatiana Ferreira Ramos

patricia.tframes@gmail.com

Mestra em Administração (UFPE); Graduada em Administração (UFRGS).

Juliana Karla R. de Souza Santos

julianakarlarodrigues@hotmail.com

Mestra em Administração (UFPE); Graduada em Administração (UFRPE).

Faculdade Adventista da Bahia

BR 101, Km 197 – Caixa Postal 18 – Capoeiruçu - CEP: 44300-000 - Cachoeira, BA

Revista Formadores
Caderno do CONGENTI

ANÁLISE DA APLICAÇÃO DO MODELO DE KRALJIC PARA A COMPRA E ESTOCAGEM DE PAPELA4 DA DIRETORIA DE LOGÍSTICA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO

RESUMO

A administração pública brasileira, atualmente, está sendo submetida a restrições orçamentárias e a busca pela otimização do orçamento. Desse modo, a atividade de compras alinhada com a gestão de estoque, desempenha um papel importante no gerenciamento das organizações que possuem e detêm controle direto do estoque de material. Neste contexto, este trabalho se propôs a realizar uma análise da gestão de compras e estoque de Papel A4 na Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), à luz do modelo de Kraljic. O Papel é um dos principais materiais consumidos na instituição no desenvolvimento das atividades acadêmicas e administrativas, e ocupa grande volume e espaço no Almoxarifado. Assim, o modelo de Kraljic foi utilizado para auxiliar na classificação do Papel visando amparar a decisão de quais critérios de compra e armazenagem tem um maior potencial de ganho.

1. INTRODUÇÃO

A finalidade da função de compras de uma organização era obter de um fornecedor o material desejado pelo menor preço possível. Porém, essa visão tradicional de compras mudou substancialmente nas últimas décadas, o foco atual encontra-se nos gastos totais (custos de aquisição de materiais e custos de estoque) e no desenvolvimento de relacionamento entre compradores e vendedores,

PALAVRAS-CHAVE:

Compras Públicas. Estoque. Matriz de Portfólio de Kraljic.

NASCIMENTO, Isaías de Souza e Silva; NASCIMENTO, Larissa Teixeira da Costa; LYRA, Fabianno Andrade. Fatores estressores e qualidade de vida: uma análise sobre o trabalho dos caixas bancários. Revista Formadores - Vivências e Estudos: Caderno de Iniciação Científica, Cachoeira - Bahia, v. 10, n. 1, p. 6 - 19, mar. 2017.

assim, como consequência, as compras foram elevadas à categoria de atividade estratégica (SILVA, 2013).

Neste contexto de compras, os órgãos públicos estão seguidamente lidando com recursos financeiros escassos, o que demanda dedicação para obter a redução de despesas por intermédio de aquisições eficazes (BAILY *et al.*, 2000). Desse modo, as atividades do setor de compras visam eleger os melhores fornecedores disponíveis no mercado e abastecer a instituição com fluxo adequado de materiais e serviços, de maneira a suprir suas necessidades e gerenciar estoques, com intuito de promover melhor satisfação aos usuários (BAILY *et al.*, 2000).

Assim, a instituição deve estabelecer relacionamentos adequados para os itens de compra, utilizando-se de estratégias de suprimentos (ANDRADE, 2012). Neste âmbito, a matriz de portfólio de Kraljic possibilita a elaboração de uma série de estratégias para o suprimento, permitindo transformar a atividade de compras no gerenciamento de fornecimento (KRALJIC, 1983 *apud* SARDINHA, 2013).

Em relação ao gerenciamento de suprimentos, O papel A4 é dos itens que requerem estratégias adequadas, principalmente por ser um item adquirido em grande volume na UFPE, este item também tem relevância pela utilização de uma área física expressiva dentro do almoxarifado da instituição. Este tipo de material ocupa posição de destaque quanto ao uso nas ações rotineiras (BRASIL, 2009). Curi (2015) constatou que os gastos financeiros com papel nas Universidades Federais Brasileiras, no período de 2011 a 2013, foram crescentes e ocorreu uma elevação de 32,71% no valor das resmas e uma ampliação de 26,78% no volume de resmas utilizadas.

Ademais, não é possível prever e conhecer com exatidão ou de forma determinística a demanda futura do papel, e nem sempre os suprimentos estão disponíveis a qualquer momento quando são solicitados pelos consumidores (BALLOU, 2012). Em função disso, algumas instituições optam pelo acúmulo do estoque para assegurar a disponibilidade de mercadoria e minimizar custos.

Diante do exposto, esta pesquisa tem por objetivo analisar, por meio de um estudo de caso, como está sendo realizada a gestão de compras e estoque de Papel A4 na Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), à luz do modelo de Kraljic.

Dessa maneira, propõe-se a utilização de um modelo elaborado por Peter Kraljic (1983), onde os materiais são separados e definidos pelo seu grau de importância, com o objetivo de melhorar a gestão dos suprimentos, adquirindo o Papel A4 de forma mais racional, nas quantidades necessárias, visando à redução dos custos operacionais para a UFPE.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

As etapas de compras e de estocagem de uma organização representam importantes fases no desempenho logístico, uma vez que, planejar, executar, monitorar e agir eficientemente são atividades que auxiliam na elaboração de ações nesse campo (FREITAS; MEDEIROS; MELO, 2008). Outrossim, o planejamento do dimensionamento de estoques consiste na relação entre

o investimento, a disponibilidade do estoque, os custos e o consumo ou a demanda (DIAS, 2010; BALLOU, 2012), sendo uma questão fundamental a determinação dos lotes de ressuprimento, dessa maneira, faz-se necessário escolher o método mais adequado para sistematizar os ressuprimentos (FREITAS; MEDEIROS; MELO, 2008).

Em relação a função compra, esta é uma operação que tem por finalidade atender as necessidades de materiais, planejá-las quantitativamente e atendê-las no momento exato com o quantitativo correto. Dessa forma, compras é uma das operações do segmento de materiais muito relevante dentre as áreas que fazem parte do processo de suprimento (DIAS, 2010).

Na visão de Kraljic (1983), alguns fatores são determinantes para a definição das estratégias de suprimentos, são eles: classificação dos itens de compras em termos de Impacto no Lucro e Riscos de Abastecimento. Neste sentido, este portfólio de compras foi dividido em quatro etapas: classificação; análise do mercado; posicionamento estratégico dos itens; e plano de ação.

Na fase de classificação, tem-se: o Impacto no Lucro que trata dos termos volume adquirido, percentual do custo total de aquisição ou repercussão na qualidade do produto ou ainda na expansão da organização (KRALJIC, 1983). Outro ponto é o Risco de Oferta ou Fornecimento, verificado em relação à disponibilidade, quantidade de fornecedores disponíveis, competição na demanda, oportunidades de elaborar o ou comprar itens, risco de armazenagem e alternativas de substituições de itens (KRALJIC, 1983).

Segundo Kraljic (1983), a partir da combinação dos critérios supracitados, a organização classifica os itens adquiridos nas categorias expostas na Figura 1 a seguir.



Figura 1 – Matriz de portfólio de compras de Kraljic

Fonte: Adaptado de Moreira e Osiro (2015).

No quadrante da Alavancagem, o nível do impacto nos lucros é alto e o risco de fornecimento é baixo; no Estratégico, o nível de impacto nos lucros também é alto e o risco de suprimento é elevado; no quadrante Não-crítico, o nível de impacto nos lucros, bem como o nível de suprimentos são baixos; por último, o gargalo, apresenta o nível de impacto nos lucros baixo e um risco de fornecimento alto (KRALJIC, 1983).

Dessa forma, o Modelo de Kraljic é tido como fundamental para o incremento da teoria no que concerne à gerência de suprimento (ANDRADE, 2012). Apesar de existirem críticas sobre o modelo, formas distintas no que tange aos modelos de gestão de compras levantados na literatura apresentam como referência o Modelo de Kraljic (ANDRADE, 2012).

Considerando o contexto deste estudo, a matriz de portfólio de compra de Kraljic é utilizada como forma de melhorar a gestão de suprimento de papel A4 na Universidade Federal de Pernambuco. Desse modo, a instituição pública que zela pelos resultados e que busca gerenciar seus recursos de forma eficiente, deve ser incessante na procura por um conjunto sequenciado de atividades que sejam efetivos para o planejamento, a execução e o controle de suas despesas (SILVA, 2013).

3. METODOLOGIA

Levando em consideração o objetivo geral da pesquisa, que foi realizar um estudo para a análise da tomada de decisão na compra e na estocagem de Papel A4 da UFPE, com base na percepção dos gestores de compras da Universidade, foi preterida a pesquisa qualitativa de cunho descritivo, por buscar descrever as particularidades do fenômeno pesquisado (CERVO, 2007). Sendo esta exploratória, visto que não foram encontrados muitos trabalhos científicos acerca da aplicação do modelo de Kraljic para compras públicas.

Em consonância, para delinear o campo analisado e obter uma visão panorâmica do mesmo, foi utilizada a investigação por meio de um estudo de caso, com foco na análise da tomada de decisão, na compra e na estocagem de Papel A4 da UFPE. Segundo Yin (2015), o escopo do estudo de caso compreende um estudo empírico que é realizado de forma profunda, em contexto específico do mundo real.

Os agentes selecionados envolvidos na área de compras da UFPE são: os Gerentes de Finanças e Compras dos Centros Acadêmicos, os Coordenadores Administrativos Financeiros das Pró-reitorias (Para Assuntos Acadêmicos; Pesquisa e Pós-graduação; Extensão e Cultura; Gestão Administrativa; Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida; Planejamento Orçamento e Finanças; Assuntos Estudantis; Comunicação, Informação e Tecnologia da Informação), do Gabinete do Reitor da UFPE e dos Órgãos Suplementares, totalizando 30 respondentes. E, para estes se sentirem mais confiantes, foi mantido o anonimato a respeito de suas identidades.

Além disso, o instrumento de coleta de dados foi a aplicação de questionário, enviado para os respondentes via e-mail, elaborado no decorrer da pesquisa com base em indicadores que viabilizaram o alcance dos objetivos deste estudo.

Por fim, foi realizada a análise dos dados por meio da análise de conteúdo, conforme Bardin (2009), seguindo as seguintes etapas: Pré-análise, exploração do material, tratamento dos resultados, inferências e a interpretação.

4. ANÁLISE E AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS

4.1 O PROCESSO DE DECISÃO DE COMPRA NA UFPE

As compras na UFPE obedecem aos ditames das Leis 8.666/93, 10.520/2002 e dos Decretos 5.450/2005 e 7.892/2013. De acordo com esses instrumentos legais, deverá ser elaborado um Termo de referência (TR) que é o documento prévio ao procedimento licitatório. Este serve de base para elaboração do edital, e será preparado pelo setor requisitante do objeto da licitação, em conjunto com a área de compras, e aprovado por quem autorizou a realização do procedimento licitatório, que é a autoridade máxima do órgão. Em seguida, é iniciada a licitação com a abertura de processo administrativo, que contenha autorização para contratação, indicação sucinta do objeto e existência de recurso próprio para efetivação da despesa, exceto quando se trata de licitação para registro de preços, pois não é necessário indicar a dotação orçamentária, que somente será exigida para a formalização do contrato ou outro instrumento hábil.

Todavia, ao ser perguntado aos gestores de compras se conheciam o procedimento para a execução de compra de Papel A4 da UFPE, 33% responderam que conheciam parcialmente e 23% conheciam. Dessa forma, constatou-se que 56% dos gestores conhecem o procedimento para execução da compra de Papel A4, visto que os que responderam que conheciam parcialmente, quando convidados a descrever como era feito o procedimento, relataram como a compra ocorria na Instituição.

Além disso, os gestores de compras da UFPE consideram importante que as requisições de compras de Papel A4 sejam alinhadas com o planejamento administrativo da sua unidade, dado que 93% dos pesquisados concordaram com essa importância. Contudo, 63% dos referidos gestores são os que contam com alguma informação gerencial ao fazer o pedido de compra, seja por meio de planilha de consumo, levantamento de consumo, controle de entrada e saída de estoque, quantidade disponível no almoxarifado ou estimativa de consumo. Demonstrando deste modo, incoerência nos posicionamentos citados, visto que o percentual dos gestores que consideram importante que as solicitações de compras estejam alinhadas com o planejamento administrativo é bem mais elevado do que o percentual dos gestores que contam com alguma informação gerencial na solicitação do pedido de compra.

Dessa maneira, destaca-se a relevância da visão dos autores Freitas, Medeiros e Melo (2008), os quais defendem que planejar, executar, monitorar e agir corretivamente são medidas que merecem atenção especial quando se discute a elaboração de estratégia de compras. Desse modo, os Gestores necessitam observar que o monitoramento do consumo do Papel alinhado ao

planejamento são informações que devem dar suporte a tomada de decisão da compra do Papel A4, para que essa seja eficiente.

4.2 GESTÃO DE ESTOQUE DO PAPEL A4 NA UFPE

De acordo com os dados coletados através dos questionários aplicados aos Gerentes de Finanças e Compras dos Centros Acadêmicos e Coordenadores Administrativos Financeiros dos Órgãos Suplementares, Gabinete do Reitor e Pró-reitorias da UFPE, o estoque na UFPE é gerido de forma empírica.

Neste sentido, foi perguntado se sabem quando o estoque deve ser reabastecido e 87%, informaram que sabem, porém não é utilizada nenhuma técnica de gestão de estoque encontrada na literatura, muitos deles responderam que é “quando o estoque está baixo”. Outras unidades estipularam uma quantidade de caixas de Papel como estoque mínimo. Foi questionado aos gestores de compras se sabem quanto de estoque de Papel A4 será necessário para um determinado período e 63% responderam que sabiam. Desses a maioria informou que é calculado com base no histórico do consumo anual ou mensal. Foi indagado se era utilizado instrumentos de registros de entrada e saída do Papel A4 e foi obtida como resposta que 50% desses gestores utilizavam algum tipo instrumento de controle, tais como planilhas eletrônicas, requisições, formulários. E, 33% não utilizam qualquer instrumento de controle do estoque. Ressaltasse que 17% não responderam essa questão

No tocante ao custo para as Unidades pela falta do Papel A4, 57% responderam que buscam alternativas como pedir emprestado a outros setores da Instituição ou compram por adesão à Ata de Registro de Preços de Pregões de outros Órgãos; 27% utilizam documentos digitais; 16% buscam outras formas a exemplo de dispensa de licitação, ou ainda ficam com as atividades paradas aguardando a chegada de papel.

Em relação ao custo de obsolescência, quando os itens estocados poderão permanecer longo tempo armazenados, e existe o risco de tornar-se obsoletos ou deteriorar-se com o tempo, foi perguntado se as Unidades usariam um Papel A4 amarelado pelo tempo nas suas atividades e 27% responderam que Sim, 13% responderam que Não e 60% responderam que depende do documento que irá imprimir.

Segundo Dias (2010) e Ballou (2012), o planejamento do dimensionamento de estoques consiste na relação entre o investimento, a disponibilidade do estoque, os custos e o consumo ou a demanda. Porém, quando foi questionado aos gestores de compras quanto ao controle do consumo de Papel A4, apenas 53% dos gestores informaram que o fazem, alguns controlam através de Planilha eletrônica ou Formulários. Assim, foi percebido que não há aplicação de métodos quantitativos às decisões de quanto e quando suprir o estoque, dessa forma, a gestão de estoque de Papel A4 na Universidade é feita de forma intuitiva. Ressaltasse ainda, que a ausência de um maior controle no consumo do Papel A4 na UFPE corrobora para a falta de planejamento do dimensionamento do estoque.

4.3 O PAPEL A4 NO PORTFÓLIO DE COMPRAS DA MATRIZ DE KRALJIC

O resultado da pesquisa apontou que 93% dos gestores concordaram que a compra do Papel A4 é estratégica para a realização das suas atividades, visto que consideram ser o principal material de consumo e de elevada utilização para o desenvolvimento das atividades acadêmicas e administrativas, em virtude das atividades desenvolvidas em papel serem relevantes e fundamentais, tais como: provas, exercícios, documentos de aluno, notas de empenho, ofícios e processos da instituição (administrativos, de pagamento e jurídicos) que são em meio físico.

Na percepção da matriz de Kraljic (1983), as estratégias de suprimentos de uma instituição estão condicionadas a dois elementos: 1) a relevância estratégica da compra em relação a adicionar valor aos produtos, o percentual de matérias-primas em termos de custos totais e seu reflexo na rentabilidade; 2) ao nível de complexidade de suprimentos em relação a baixa oferta, aos materiais e/ou tecnologias substitutas, custos ou grau de complexidade da logística, barreiras à entrada, entre outros.

Dessa maneira, foi perguntado aos Gestores de Compras da UFPE como classificariam o item Papel A4, considerando o impacto no lucro - medido pelo volume comprado/percentual do total comprado e o risco de suprimento - avaliado com base na disponibilidade do produto no mercado/quantidade de fornecedores (SARDINHA, 2013), de acordo com níveis a seguir:

No quadrante da Alavancagem o nível do impacto nos lucros é alto e o risco de fornecimento é baixo; no Estratégico, o nível de impacto nos lucros também é alto e o risco de suprimento é elevado; no quadrante Não-crítico, o nível de impacto nos lucros, bem como o nível de suprimentos são baixos; por último, o gargalo, apresenta o nível de impacto nos lucros baixo e um risco de fornecimento alto (KRALJIC, 1983).

Foi observado que 30% dos gestores classificaram o item Papel A4 como Estratégico, por se tratar de item de grande volume de compra (impacto nos lucros), em virtude da alta demanda para as atividades acadêmicas e administrativas da instituição.

Na classificação do Papel A4 como item Alavancagem, verificou-se que 33% dos gestores o classificaram dessa forma. Eles avaliaram que o Papel impacta de forma significativa no custo da Universidade, mas que apresenta risco de suprimento baixo, pois geralmente pode ser obtido de vários fornecedores. Ainda constatou-se que 7% classificam o Papel A4 como item Gargalo, mas não o classificaram de acordo com os critérios propostos no modelo de Kraljic (1983) para essa classificação, ou seja, item que embora não influencie o resultado financeiro da organização por ter baixo impacto nos lucros, são vulneráveis ao fornecimento por ter pouca disponibilidade do produto no mercado (alto risco de suprimento).

Por fim, 23% dos gestores classificaram o item Papel A4 como Não-crítico, também em desacordo com a classificação proposta no modelo de portfólio de compras de Kraljic (1983), ou seja, o item Não-crítico é um produto de pequeno impacto no custo e com muitas alternativas de fornecedores. Destaca-se ainda, que nesse universo, 7% dos gestores não justificaram o motivo de sua escolha quanto à classificação do Papel A4. A seguir, apresentou-se a Matriz de Kraljic conforme classificação do Papel A4 pelos gestores de compras da UFPE, de acordo com a Figura

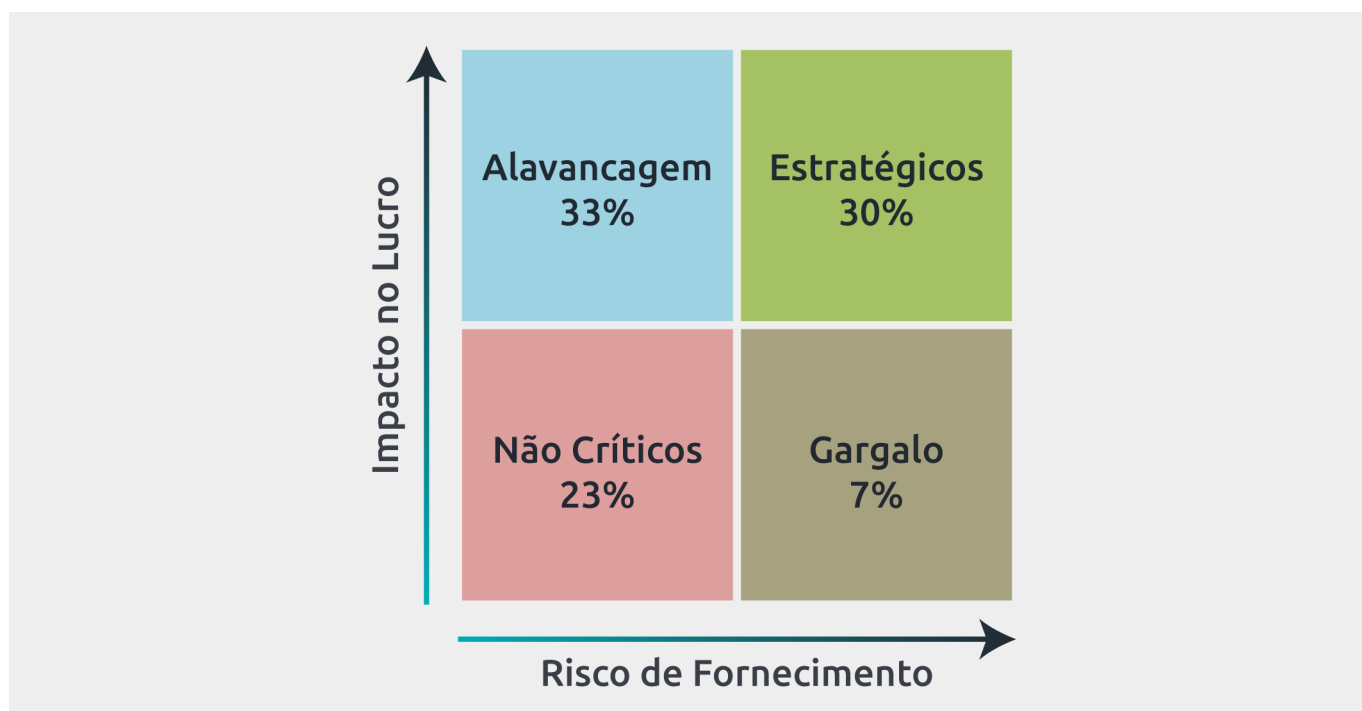


Figura 2 – Matriz de portfólio de compras de Kraljic

Fonte: Adaptado de Moreira e Osiro (2015).

Segundo Andrade (2012), o modelo de Kraljic é visto como relevante para o progresso da teoria no âmbito do gerenciamento de suprimento. Dessa forma, percebe-se que o gerenciamento de suprimento deve ser melhor analisado pelos gestores da Universidade para que as compras de Papel A4 da instituição sejam eficientes. Além disso, conforme Silva (2013), a instituição pública que zela pelos resultados e que busca gerenciar seus recursos de forma eficiente deve ser incessante na procura por processos que sejam efetivos para o planejamento, a execução e o controle de suas despesas.

Os Gestores de Compras demonstraram mais alguns detalhes da sua opinião no tocante ao uso, consumo, compra e armazenagem do Papel A4 e ficou evidenciado que não há a preocupação dos Gestores com o uso racional desse material, pois apenas 40% destes costumam imprimir frente e verso do Papel mesmo estando o estoque alto.

Ao serem questionados se havia algum tipo de controle informal quanto ao uso do Papel no departamento, 70% responderam que havia, e, ao ser perguntado se têm interesse em gerenciar o consumo, 53% responderam que Sim. Dessa maneira as respostas foram incoerentes, haja vista que 70% informaram que controlam o uso do Papel, 53% têm interesse em gerenciar o consumo, no entanto 37% não fazem o controle adequado da entrada e saída do material do estoque, o que é um alto percentual em virtude das outras duas respostas. Ademais, ainda se constatou que 57% dos respondentes informaram que não há na sua Unidade campanha para o uso racional do Papel A4.

Outro ponto relevante observado é que 60% dos gestores não fazem inventário do estoque para identificar e retirar os itens obsoletos, danificados ou que tenham perdido as características

normais de uso, ocasionando a falta de otimização do espaço para armazenamento e a falta de cuidado com o estoque. Segundo Dias (2010) é necessário manter inventários periódicos para avaliação das quantidades e estados dos materiais estocados e identificar e retirar do estoque os itens obsoletos e danificados.

Confrontando a opinião dos gestores para o item Papel A4 e a classificação do papel A4 pelos Gestores da UFPE na Matriz de portfólio de compras de Kraljic, observou-se que há incoerências nas respostas apresentadas, haja vista que na classificação do Papel no portfólio de compras da Matriz de Kraljic, os Gestores de compras que classificaram o Papel A4 como Alavancagem ou como Estratégico, que são 63% destes, no tocante a dimensão Impacto no Lucro, avaliaram que o Papel A4 é comprado em grande volume e representa um alto dispêndio de recurso para a Universidade. Porém, em contraste com o apresentado, constatou-se que os Gestores não se preocupam com o uso e consumo do Papel de forma racional, visto que mesmo se o estoque desse item estiver alto, apenas 40% dos Gestores às vezes costumam imprimir frente e verso do papel. Além disso, 23% consideraram o Papel A4 como não crítico e 7% como gargalo.

Diante do exposto, o uso da matriz de Kraljic torna-se importante por ser uma ferramenta eficiente para análise e estabelecimento de estratégias de compras (SILVA, 2007; SARDINHA, 2013). Assim, através de compras estratégicas a UFPE poderá otimizar os recursos dispendidos para a compra do Papel A4.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando o objetivo geral deste trabalho, destaca-se a necessidade na mudança de perspectiva na compra do Papel A4 na Instituição de uma atividade operacional para uma atividade estratégica (gestão de suprimentos). Assim, a conscientização dos Gestores de Compras da Universidade de que o planejamento é fundamental para o sucesso do procedimento de compra deve ser a primeira ação a ser realizada, pois, nem sempre se dá a essa etapa a ênfase e a importância necessária.

Além disso, ficou demonstrada que a Matriz de Kraljic é uma ferramenta simples e útil que também possibilita mostrar a falta de controle da utilização do bem público. Dessa maneira, se não houver cuidado na fase de planejamento para a compra, o processo de armazenamento deixa de ser estratégico, uma vez que o Papel ficará ocioso no estoque em virtude da aquisição desnecessária, e poderá ser danificado ou perder as características normais de uso pelo tempo de armazenamento.

Ademais, esta pesquisa aplicou uma classificação de materiais, em forma de matriz baseada nos conceitos de Kraljic. Identificou-se que o Papel A4 foi classificado pelos Gestores como item “Alavancagem”, por se tratar de um material de grande volume de compra e por ter muitos fornecedores no mercado. Assim, dado o dispêndio de recurso e o volume de compra de Papel A4 na Universidade, deve-se buscar o aproveitamento do poder de compra e estudar os melhores modelos de aquisição para que a Instituição diminua os custos e evite o desperdício.

Também foi percebida a necessidade de uma campanha de conscientização para o uso racional

do Papel e de inserção de mecanismos de controle de consumo, pois a falta de conscientização e controle reflete nas compras que não se adequam ao realmente demandado pelos três *campi* da UFPE (Recife, Vitória de Santo Antão e Caruaru).

Em síntese, os resultados indicaram que a gestão de compra e estocagem do Papel A4 na UFPE é feita de forma empírica, haja vista que não há controle do consumo desse material, corroborando para a falta de planejamento do dimensionamento do estoque e, por conseguinte para a falta de planejamento eficiente da compra desse item a partir da análise da matriz de Kraljic. Logo, há a necessidade de uma sensibilização para com os gestores quanto à compra desse tipo de material, de forma que a gestão dessa compra seja uma gestão estratégica ou gestão de suprimentos.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, G. C. de. **Gestão Estratégica de Suprimento em uma empresa do setor elétrico brasileiro**. 2012. 86 f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro. 2012.

BAILY, P. J. H. *et al.* **Compras: princípios e administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

BALLOU, R. H. **Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física**. Tradução de Hugo T. Y. Yoshizaki. 1. ed. 27. Reimp. São Paulo: Atlas, 2012.

BRASIL. Ministério do Meio Ambiente. **Agenda Ambiental na Administração Pública – A3P**. 5 ed. rev. e atualizada. Brasília. 2009. Disponível em: <http://www.mma.gov.br/estruturas/a3p/_arquivos/cartilha_a3p_36.pdf>. Acesso em: 14 jan. 2016.

_____. Decreto n. 5.450, de 31 de maio de 2005. **Regulamenta o pregão, na forma eletrônica, para aquisição de bens e serviços comuns**. Diário Oficial, Brasília, Distrito Federal, 31 mai. 2005. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004_2006/2005/decreto/d5450.htm>. Acesso em: 08 maio 2017.

_____. BRASIL. Decreto nº 7.892, de 23 de janeiro de 2013. **Regulamenta o Sistema de Registro de Preços previsto no art. 15 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 23 jan 2013. Disponível em <www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/decreto/d7892.htm>. Acesso em: 08 maio 2017.

_____. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, com alterações resultantes da Lei 8.883, de 08 de junho de 1994 e da Lei 9.648, de 27 de maio de 1998. **Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências**. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 21 jun 1993. Disponível em <www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8666compilado.htm>. Acesso em: 08 maio 2017.

_____. Lei n. 10.520, de 17 de julho de 2002. **Institui a modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns**. Diário Oficial, Brasília, Distrito Federal, 17

jul. 2002. Disponível em:<www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10520.htm>. Acesso em: 09 maio 2017.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; DA SILVA, R. **Metodologia Científica**. 6. ed. 4 reimp. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CURI, M. A. **Eficiência de Universidades Federais no uso de recursos renováveis**. 2015. 179 f. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Lavras – UFLA, Lavras, 2015.

DIAS, M. A. P. **Administração de materiais**: uma abordagem logística. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

FREITAS, F. F. T. de; MEDEIROS, C. V. S.; MELO, A. C. S. Aplicação de técnicas de gestão de estoques, como auxílio à tomada de decisões em compras públicas estaduais de medicamentos. In: **Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, 28, 2008, Rio de Janeiro.

KRALJIC, P. Purchasing must become supply management. **Harvard Business Review**, v.61 n.5, p. 109-117,1983.

MOREIRA, M. N. ; OSIRO, L. Proposta de segmentação da base de fornecedores para pequenas empresas. In: **Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais**, 18., 2015, São Paulo. Disponível em: <http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2015/artigos/E2015_T00004_PCN26225.pdf>. Acesso em: 08 dez. 2016.

SARDINHA, U. I. **Aplicabilidade do Modelo de Portfólio de Kraljic, adaptado por Gelderman e Van Weele, na aquisição de bens e serviços na Indústria de Óleo e Gás – Estudo de Caso TBG**.2013. 94 f. . Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro - PUC, Rio de Janeiro, 2013.

SILVA, R. G. D. da. **Gestão estratégica da aquisição de suprimentos da Diretoria de Administração do campus da Fundação Oswaldo Cruz como diferencial competitivo**. 2013. 107 f. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-graduação em Saúde Pública, Escola Nacional de saúde Pública Sérgio Arouca – ENSP. Rio de Janeiro, 2013.

TEIXEIRA, H. J. PRADO FILHO, L.P. ; NASCIMENTO, F. Concentração de compras e melhoria da qualidade do gasto público no Brasil. In: **Congresso Consad de Gestão Pública**, 8, 2015. Brasília.

YIN, R.K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

Marlton Fontes Mota
marltonmota@hotmail.com

Mestre em Educação pela Universidade Tiradentes (Unit/SE), Bacharel em Direito pela Universidade Tiradentes (Unit/SE), Bacharel em Administração de Empresas pela Universidade Tiradentes (Unit/SE).

Lilian Jordeline Ferreira de Melo
lilian@monteironascimento.com.br

Pós-graduada em Direito Tributário pela Universidade Candido Mendes (RJ), Bacharela em Direito pela Universidade Tiradentes (Unit/SE).

Evenn Maria Cardoso Ferreira
evenncardoso@outlook.com

Graduanda do curso de Administração da Universidade Tiradentes (Unit/SE).

Saullo Souza Silva
saullo1990@gmail.com

Graduando do curso de Administração da Universidade Tiradentes (Unit/SE).

Faculdade Adventista da Bahia

BR 101, Km 197 – Caixa Postal 18 –
Capoeiruçu - CEP: 44300-000 - Cachoeira, BA

USO DAS REDES SOCIAIS NO AMBIENTE DE TRABALHO E AS ESTRATÉGIAS DA GESTÃO DE PESSOAS PARA A GESTÃO DE RESULTADOS

RESUMO

As redes sociais vêm progressivamente alterando a rotina das empresas, tanto no aspecto pertinente ao processo de comunicação interna e externa, quanto no comportamento dos empregados que passaram a adotar novos hábitos depois do avanço da internet nas relações interpessoais e profissionais. Medidas para o monitoramento no acesso dos empregados em ambiente de trabalho têm sido alavancadas com o intuito de reduzir conflitos internos, e levam a discussões jurídicas a respeito do tema, pois, invoca-se a liberdade de expressão em detrimento à preservação da imagem da empresa e das suas informações. Mesmo sob o argumento de que cabe ao empregado agir de forma zelosa e ética na utilização da rede de internet no ambiente de trabalho, cabendo a sua responsabilização caso aja em prejuízo aos interesses da organização, contrariando possível regulamentação que poderá ocasionar a rescisão do seu contrato sem afastar a indenização competente.

1. INTRODUÇÃO

Com o avanço dos meios de comunicação protagonizados pela rede mundial de computadores (internet), novas culturas organizacionais passaram a pontuar as relações entre empregados e empregadores que decorreram das mudanças de comportamentos dos colaboradores das empresas, influenciadas pela amplitude de conhecimentos

PALAVRAS-CHAVE:

Redes sociais. Comportamento. Organização. Produtividade.

e informações consequentes do acesso à internet, e em especial, às redes sociais acessadas no ambiente de trabalho.

Essa incorporação de tecnologias da informação na relação de trabalho traz à lume o questionamento a respeito da sua influência no processo produtivo, isto em virtude do uso dos aparatos disponíveis (celulares, tablets, etc), tanto no ambiente de trabalho quanto fora dele, ocasionando reflexos conflituosos quanto à liberdade do acesso à internet e suas redes sociais pelo empregado no local de trabalho, e dos limites legais para o monitoramento pela empresa do referido acesso.

Discute-se se o acesso às redes sociais pelo empregado no ambiente laboral poderia configurar ato demissional sem justa causa, ou se aplicaria os termos da Lei 12.965/2014, que “estabelece princípios, garantias, direitos e deveres para o uso da Internet no Brasil”, embora os estudiosos do tema se posicionem contrários à aplicação da referida legislação, desde que haja previsão contratual entre empregado e empregador que determine a proibição no acesso e uso das citadas redes.

Nesse contexto, pauta-se de primordial importância o papel desenvolvido pela gestão de pessoas, que vem auxiliando as empresas à mudança de perfis para a readaptação dos seus objetivos e para a captação de jovens empregados, ávidos pela inserção de tecnologia de rede.

2. O MONITORAMENTO DO USO DAS REDES SOCIAIS NO LOCAL DE TRABALHO

A modernização dos processos de comunicação, consequência do acesso globalizado das redes mundiais de computadores, possibilitou a inserção e a ampliação das chamadas redes sociais de interação (Facebook, Instagram, WhatsApp, etc), propiciando maior interligações entre pessoas, empresas e comunidades, enfim, e essa propagação dos processos comunicativos interpessoais tem causado reflexos no sistema produtivo das empresas que não estão conseguindo separar o empregado do indivíduo, ou seja, o uso da internet para fins pessoais no local de trabalho instiga a discussão a respeito da capacidade produtiva do empregado e o papel do gestor de pessoas no controle, monitoramento e na delimitação da permissividade no uso e acesso às redes sociais.

Essa situação tem sido vista pelos gestores das empresas como um fator determinante da qualidade do serviço prestado pelo seu corpo funcional no âmbito corporativo, e isso decorre do fato de que o próprio empregado é possuidor das ferramentas que possibilitam o acesso às redes sociais, a exemplo dos celulares e tablets, e o seu uso pode ser direcionado às questões empresariais, mas, potencialmente vêm sendo utilizados para contatos meramente pessoais.

Evidencia-se a percepção de que não há impeditivo legal para que as empresas formalizem nos seus contratos de trabalho as restrições ao uso da tecnologia pelo empregado, prevendo que sejam acessadas as redes sociais, via internet, somente se houver interesse da própria empresa no objetivo do acesso pelo empregado, ou que se justifique a utilização das referidas redes para fins comerciais, a exemplo da divulgação dos produtos da empresa, sendo esse o foco principal. A

grande preocupação dos gestores de pessoas das empresas está no fato de que o uso das redes sociais tem evidenciado uma menor interação pessoal dos usuários num mesmo ambiente de trabalho, inclusive quando dos horários de intervalos entre jornadas em que o empregado utiliza das áreas comuns da empresa, e sobre isso Costa e Garattoni (2017, p. 02) entendem que:

As redes sociais têm o poder de transformar os chamados elos latentes (pessoas que frequentam o mesmo ambiente social que você, mas não são suas amigas) em elos fracos – uma forma superficial de amizade. Pois é. Por mais que existam exceções a qualquer regra, todos os estudos apontam que amizades geradas com a ajuda da internet são mais fracas, sim, do que aquelas que nascem e crescem fora dela.

Ponto crucial de informação a respeito do uso das redes sociais no ambiente de trabalho está no fato de que a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), Decreto-lei nº 5.452/1943, não tem regulamentação que trate especificamente sobre o uso para fins pessoais das redes sociais no local de trabalho, mas, orienta que havendo previsão contratual entre empregado e empregador que determine a proibição no acesso e uso das citadas redes no local de trabalho, poderá o empregador aplicar punição ao empregado, conforme preconiza o artigo 482, da CLT, que assim explicita:

Art. 482 - Constituem justa causa para rescisão do contrato de trabalho pelo empregador:

- a) ato de improbidade;
- b) incontinência de conduta ou mau procedimento;
- c) negociação habitual por conta própria ou alheia sem permissão do empregador, e quando constituir ato de concorrência à empresa para a qual trabalha o empregado, ou for prejudicial ao serviço;
- d) condenação criminal do empregado, passada em julgado, caso não tenha havido suspensão da execução da pena;
- e) desídia no desempenho das respectivas funções;
- f) embriaguez habitual ou em serviço;
- g) violação de segredo da empresa;
- h) ato de indisciplina ou de insubordinação;
- i) abandono de emprego;
- j) ato lesivo da honra ou da boa fama praticado no serviço contra qualquer pessoa, ou ofensas físicas, nas mesmas condições, salvo em caso de legítima defesa, própria ou de outrem;
- k) ato lesivo da honra ou da boa fama ou ofensas físicas praticadas contra o empregador e superiores hierárquicos, salvo em caso de legítima defesa, própria ou de outrem;
- l) prática constante de jogos de azar.

Parágrafo único - Constitui igualmente justa causa para dispensa de empregado a prática, devidamente comprovada em inquérito administrativo, de atos atentatórios à segurança nacional.

Para alguns autores o acesso a redes sociais no horário laboral configuraria a “desídia no desempenho das respectivas funções”, confirmada na alínea “e” do artigo 482, da CLT, ou mesmo, na condição elencada pela alínea “e” do mesmo artigo destacado acima, pois, o uso da tecnologia para fins pessoais em detrimento à existência de regulamento proibitivo se enquadraria na conduta de ato de indisciplina ou de insubordinação, ou seja, para os especialistas no tema, o uso de redes sociais no ambiente de trabalho pode ser um elemento deflagrador de uma demissão por justa causa, observando-se a necessidade de coleta de provas suficientes que consignem a conduta lesiva por parte do empregado.

Havendo o bom senso geral sobre a permissão do uso das referidas redes no horário de intervalo da jornada e de descanso do empregado, quando o citado acesso ocorre no ambiente da própria

empresa.

Nas situações em que o empregado utiliza das redes sociais e posta uma mensagem que trate de uma inverdade em relação à sua empresa, tal ato poderá gerar, além de provável processo demissional por justa causa, propiciar a reparação de danos à imagem da empresa, não afastando a responsabilização criminal do empregado, e ainda ampliando-se os institutos legais aplicados à conduta lesiva, e nesse caso, os Códigos Penal e Civil.

3. O USO DO E-MAIL CORPORATIVO PARA FINS PESSOAIS: ASPECTOS LEGAIS

O próprio expediente eletrônico, ou o e-mail corporativo, que ao empregado é permitido acesso para realizar as tarefas do cotidiano laboral não deve ser utilizado para fins pessoais e o seu consequente mau uso pode consolidar a sua demissão por justa causa, e tal fato tem sido confirmado pelo Tribunal Superior do Trabalho (TST), assim dispondo o referido tribunal em seus julgados:

Ementa

AGRAVO DE INSTRUMENTO INTERPOSTO PELO RECLAMANTE. INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 40 DO TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO. PRELIMINAR DE NULIDADE DO V. ACÓRDÃO REGIONAL POR NEGATIVA DE PRESTAÇÃO JURISDICIONAL. DISPENSA POR JUSTA CAUSA. **UTILIZAÇÃO DE E-MAIL CORPORATIVO PARA FINS PESSOAIS. ACESSO À CONTA BANCÁRIA DE COLEGA DE TRABALHO SEM O RESPECTIVO CONSENTIMENTO.** VIOLAÇÃO AO SIGILO BANCÁRIO. DESPROVIMENTO. Não há como reformar a decisão regional, diante da ausência de violação dos dispositivos evocados. Agravo de instrumento desprovido. RECURSO DE REVISTA INTERPOSTO PELO RECLAMADO. INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 40 DO TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO. DISPENSA POR JUSTA CAUSA. PAGAMENTO DO DÉCIMO TERCEIRO SALÁRIO PROPORCIONAL. A dispensa por justa causa exime o empregador do pagamento do 13º salário proporcional, nos termos da Lei nº 4.090/1962, regulamentada pelo Decreto nº 57.155/1965. Precedentes. Recurso de revista conhecido e provido. PROCESSO Nº TST-ARR-20584-95.2014.5.04.0023. 6ª Turma. 15 de fevereiro de 2017. (grifo nosso)

O acórdão acima trata sobre a conduta lesiva do empregado que violou sigilo bancário, acessando a conta de cartão de crédito de uma colega de trabalho sem a devida permissão dela e fazendo uso do e-mail corporativo para, enfim, trocar mensagens com outro empregado da mesma empresa, a respeito dos dados contidos na fatura do cartão de crédito referido.

Decorrente do comportamento indevido de um empregado que usa as ferramentas eletrônicas da empresa para fins pessoais, mesmo com intenções lícitas, pode configurar o desrespeito da finalidade precípua da empresa e a sua consequente demissão, cabendo nesse ponto o questionamento a respeito da suposta violação de correspondência por parte da empresa que acessa os equipamentos de trabalho do empregado, por efetivamente pertencer àquela instituição empregadora, denotando o monitoramento do colaborador pela gestão. Nesse ponto, cabe expor a manifestação do Tribunal Superior do Trabalho para a melhor compreensão do tema, assim exposto:

Ementa

AGRAVO DE INSTRUMENTO EM RECURSO DE REVISTA. SANÇÃO DISCIPLINAR. SUSPENSÃO. USO INDEVIDO DE -E-MAIL- CORPORATIVO. O quadro fático delineado no acórdão regional demonstrou que **não se trata de ingerência à vida privada do empregado, mas, sim, desrespeito à norma interna da empresa que, expressamente, proíbe o uso de correio eletrônico corporativo, para divulgar material pornográfico**. Entendimento em contrário implica revolvimento do contexto fático-probatório, o que esbarra na Súmula nº 126 desta Corte. Agravo de instrumento a que se nega provimento. (TST - AIRR: 1649005720015030001 164900-57.2001.5.03.0001, Relator: Pedro Paulo Manus, Data de Julgamento: 26/11/2008, 7ª Turma, Data de Publicação: DJ 05/12/2008.) (grifo nosso).

Verifica-se, portanto, que o empregador tem poder fiscalizador sobre o exercício das atividades do empregado que lhe é subordinado, podendo inclusive, bloquear o acesso às ferramentas eletrônicas para fins pessoais, sem com isso configurar conduta violadora que lese direito do empregado, um exemplo bastante comum está no bloqueio de acesso a determinados sítios eletrônicos (sites).

Questiona-se se a empresa pode delimitar a conduta do empregado no acesso e nas postagens de textos ou imagens nas redes sociais quando ele estiver fora do ambiente laboral, havendo posicionamentos diversos dos estudiosos do tema, sendo um consenso o fato de que cabe ao empregado ser cuidadoso quanto a sua imagem pessoal, pois, a depender da atividade realizada pelo seu empregador no mercado de trabalho, e se o empregado ao fazer uso das suas redes sociais ultrapassar esse limite da razoabilidade no trato com a imagem da empresa, poderá sofrer as consequências legais da sua conduta, a exemplo do fato apreciado pelo Tribunal Superior do Trabalho (TST), nos autos do processo RR-625-74.2011.5.09.0001, em que uma ex-empregada postou comentários injuriosos sobre as atividades da empresa, assim destacado:

A reclamada prestou serviços no estabelecimento de propriedade dos autores, clínica veterinária que presta serviços de banho e tosa, inclusive. Acessaram os autores, após rompido o contrato de trabalho, o ORKUT da ré e constataram as expressões ofensivas e a descrição do comportamento da ré, enquanto empregada, com relato de maus tratos dos animais deixados sob a responsabilidade dos autores, como profissionais.

Confirmou-se no processo acima que “as palavras injuriosas contidas no ‘site’ de relacionamento são de autoria da ré”, e a condenação se confirmou, demonstrando que a responsabilização da conduta do empregado ou mesmo do ex-empregado pode ocorrer mesmo estando em uso pessoal da sua rede social, desde que ultrapasse os limites da permissibilidade legal, inferindo máculas ao seu empregador.

Cabe demonstrar que a garantia de registro contratual sobre o poder fiscalizador de empresa, em relação ao conteúdo eletrônico produzido pelo empregado dentro do ambiente laboral, teria a efetiva proteção legal, e isso é colocado em questão desde o Marco Civil da Internet (Lei 12.965 de 2014) que traz à discussão se o citado instituto legal é ou não aplicável às empregadoras e aos seus funcionários, pois, o referido instituto preconiza a proibição específica de violação da vida íntima do usuário dos serviços de internet, conforme reza o artigo 7º, incisos I, II e III, combinado com o parágrafo único do artigo 8º, a saber:

Art. 7º. O acesso à internet é essencial ao exercício da cidadania, e ao usuário são assegurados os seguintes direitos:

- I - inviolabilidade da intimidade e da vida privada, sua proteção e indenização pelo dano material ou moral decorrente de sua violação;
- II - inviolabilidade e sigilo do fluxo de suas comunicações pela internet, salvo por ordem judicial, na forma da lei;
- III - inviolabilidade e sigilo de suas comunicações privadas armazenadas, salvo por ordem judicial;

Art. 8º. A garantia do direito à privacidade e à liberdade de expressão nas comunicações é condição para o pleno exercício do direito de acesso à internet.

Parágrafo único. São nulas de pleno direito as cláusulas contratuais que violem o disposto no caput, [...].

De acordo com a leitura do texto legal acima destacado, haveria a limitação imposta para não permitir que o empregador possa monitorar o e-mail, mensagens e possíveis acessos às redes sociais realizadas pelo empregado no local de trabalho, embora haja um posicionamento corrente de que a proteção prevista na Lei 12.965/2014 diz respeito ao acesso do usuário e dos provedores de uma forma genérica, e isto não se evidenciaria na vinculação laboral entre empresa e empregado, desde que houvesse a comunicação prévia sobre os limites impostos pela empresa ao citado acesso às redes sociais e aos sítios eletrônicos que não tenham consonância com o objetivo da empresa, e sejam decorrentes de mero interesse pessoal do colaborador.

É fato que o gestor de pessoas tem a função precípua de equalizar os interesses da empresa à satisfação pessoal dos seus colaboradores, criando um ambiente produtivo e de felicidade profissional, impondo limites sem impor conduta antipáticas aos interesses dos empregados.

4. GESTÃO NA PRODUTIVIDADE DO EMPREGADO E O USO DAS REDES SOCIAIS

Sem sombra de dúvidas, as redes sociais têm sido um fator delimitador da produtividade do empregado na empresa, principalmente quando o acesso às referidas redes é permitido pelo empregador numa concepção contemporânea de que a satisfação individual de cada colaborador é um viés impulsionador de aumento da sua produtividade, porém, o citado acesso poderá ser uma distração que venha a causar prejuízos no rendimento do empregado.

Algumas empresas não dispõem o acesso livre à rede de internet pelos seus empregados, e isto tem a finalidade de coibir o uso indiscriminado das redes sociais através dos aparelhos celulares ou tablets pessoais, e tenta garantir essa restrição ao delimitar o nível de acesso à rede de internet através dos computadores da empresa, direcionando o fluxo exclusivamente para fins profissionais e que estejam de acordo com o objetivo e missão da empresa, tema este já demonstrado em capítulo retro, e tal conduta do empregador leva à discussão a respeito do processo de humanização de pessoas na empresa em contraponto às limitações que devem ser impostas para a manutenção da produtividade, isto relacionado diretamente ao uso de redes sociais.

A prerrogativa de que a gestão de pessoas deve fazer superar a visão meramente econômica da empresa na realização das suas atividades, perpassa pela promoção de uma melhor qualidade de vida dos seus colaboradores na rotina diária do trabalho, sendo certo afirmar que o uso de celulares com acesso aos diversos sítios eletrônicos e redes sociais tem se firmado como um

potencial instrumento de lazer e de ampliação das relações pessoais dos indivíduos, e que a proibição do seu uso no local de trabalho tem trazido diversas experiências de insatisfação por parte dos empregados, e isso se reflete no potencial produtivo desse colaborador. Sobre o tema, Pacheco (2016, p. 02), argumenta que podem ser aplicados determinados critérios para afastar possíveis problemas com a permissão de acesso às redes sociais na empresa, quais sejam:

- . Liberar ou não o uso das redes sociais vai depender da maturidade do grupo de colaboradores;
- . Liberar ou não o uso das redes dependerá dos resultados que cada trabalhador apresentar, ou seja, se a produtividade não está sendo afetada, nem a imagem da empresa, é permitido o uso;
- . Liberar ou não o uso das redes dependerá da política de gestão de pessoas das empresas, a qual deverá estar embasada nos valores da organização.

Na mesma linha de raciocínio, é pontual afirmar que não cabe ao gestor de pessoas aplicar tão somente a sua intuição para avaliar o desempenho e a produtividade da sua equipe com o uso da tecnologia, isto em relação ao acesso da internet, pois, havendo boa expectativa na avaliação de resultados na rotina dos empregados, deve-se considerar que havendo o gerenciamento dessas atividades por parte da gestão de pessoas é possível permitir o uso das citadas redes no ambiente de trabalho sem que isso interfira na produtividade e na relação profissional entre empregado e empresa, mas, para Fritzen (2016, p. 03), esse panorama exige uma postura mais consensual por parte da gestão de pessoas, e diante disto acentua que:

Em relação ao controle do que pode ser acessado na internet, essa é uma medida a ser tomada sempre com sobriedade. Não é recomendado simplesmente restringir totalmente o acesso às redes sociais ou outros serviços de interesse pessoal, em vista de que isso pode desmotivar os profissionais ou até comprometer o relaxamento em intervalos ou horários de descanso, os quais são necessários e importantes. O recomendado é sempre buscar o equilíbrio, inicialmente monitorando o uso da internet pelos colaboradores e criando restrições por tipos de conteúdo e horários específicos, adequando essas regras ao perfil dos colaboradores e atividades desempenhadas.

Denota-se das considerações levantadas pelos especialistas da temática, ora abordada, que é papel do gestor de pessoas essa constante busca pelo equilíbrio na prática de restrições ao acesso às redes sociais pelo empregado, porém, é perceptível na presente pesquisa que o monitoramento no acesso à internet e às redes sociais tem sido uma prática muito evidente e corriqueira por parte das empresas, tornando questionável o processo de motivação realizado pelo empregador.

E sobre a importância das pessoas na organização, Chiavenato (2010, p. 36) preconiza que há uma necessária alteração das práticas gerenciais e de gestão, pois, afirma que as empresas estão investindo nas pessoas diretamente, no seu corpo de empregados como elemento básico para o sucesso empresarial, e afirma que:

Dentro do contexto visto, fica difícil separar o comportamento das pessoas e o das organizações. As organizações funcionam por meio das pessoas, que delas fazem parte e que decidem e agem em seu nome. Vários termos são utilizados para definir as pessoas que trabalham nas organizações. E esses termos definem como as organizações encaram as pessoas.

O mesmo grau de importância é visto em relação à empresa pelo olhar dos seus empregados,

que percebem que o alcance dos seus ideais profissionais e conquistas pessoais estariam intrinsecamente ligados à funcionalidade da empresa e a expectativa de obtenção do retorno (financeiro e profissional) que o empregador pode proporcionar ao seu grupo de empregados, e nessa vertente o acesso às redes de internet vem contribuindo para a melhoria da satisfação do empregado com o seu empregador.

Percebe-se que há um ponto controverso no papel destinado ao gestor de pessoas no momento atual das empresas no mercado, que é aquele que diagnostica o gestor como sendo um profissional para evidenciar talentos, congregando esforços para incrementar uma política de maior desempenho, aliado ao bem-estar do corpo técnico da empresa, colocando em outro patamar a proposta pretérita de controlar e de fiscalizar o desempenho do empregado, tão somente.

Chiavenato (2010, p. 44) manifesta-se sobre o tema destacando que o papel do gestor de pessoas perpassa pelo impulso de mudanças e de novas abordagens nas empresas, enaltecendo o comportamento profissional e ético do empregado, conforme se lê:

Nas últimas décadas, houve um período turbulento de mudanças sociais, tecnológicas, econômicas, culturais e políticas. Essas mudanças e tendências trazem novas abordagens, mais flexíveis e ágeis, que devem ser utilizadas para garantir a sobrevivência das organizações. E os profissionais de GP devem saber como lidar com mudanças se realmente querem contribuir para o sucesso de sua organização.

Nas denominadas mudanças tecnológicas é possível antever se o acesso à rede mundial de computadores e das redes sociais estaria invariavelmente compatível com a proposta realização de abordagens mais flexíveis, fatores estes que levam ao questionamento a respeito do controle do acesso às referidas redes sem comprometer esse novo perfil do gestor de pessoas, para que não afete as estratégias de lucro, solidez e competitividade de mercado traçadas pela empresa, pois, de acordo com Chiavenato (2010, p. 46) o monitoramento “utilizado para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados, incluem banco de dados e sistemas de informações gerenciais”, e fazem parte dos “seis processos de gestão de pessoas”.

Portanto, a gestão de pessoas na atualidade vem passando por grandes mudanças que perpassam pela administração de pessoal como elemento motivador, e ao mesmo tempo, deve se compatibilizar com o objetivo e missão da empresa, que de forma inerente busca a melhoria de investimentos e o retorno destes na forma de lucro para a empresa. E dentro dessas abordagens, o fator “acesso às redes sociais” pode criar expectativas de ser ilimitado, e de que o empregado poderá fazer uso a qualquer momento, o que somente ocorrerá se o objetivo proposto pelo empregador coincidir com a finalidade do acesso pelo seu empregado, e para o gestor de pessoas a administração dos recursos humanos da empresa tornou-se ainda mais desafiador, pois, a potencialização do desempenho do empregado deve estar aliada à geração de satisfação, mesmo sob o monitoramento do acesso às redes sociais no trabalho.

5. O PERFIL PROFISSIONAL EXIGIDO PELA EMPRESA E A GESTÃO DE PESSOAS

Um fator que cria diferencial no mercado é a formatação do perfil da empresa para o alcance dos seus objetivos, projetados nos resultados que decorrem do elemento produtividade, que por sua vez é extraída do comportamento adotado pelos seus empregados e que irá impactar no ambiente organizacional. Os avanços da tecnologia de comunicação se inferem na própria cultura da organização que necessariamente deve se adaptar às influências externas que propiciam mudanças comportamentais no seu empregado, que passou a ter maior acesso às informações e à percepção da diversidade de valores e princípios empresariais que norteiam as relações entre empregado e empregador.

E conforme destacado alhures, o RH da empresa ou mesma a gestão de pessoas tem a incumbência de tentar alinhar o comportamento desejado pela empresa com aquele aprendido pelo seu corpo funcional, sob a intensa e constante influência da comunicação eletrônica e efetivamente das redes sociais que passaram à condição de elemento facilitador para o aprimoramento do empregado no quesito conhecimento, haja vista a forma instantânea e célere de como se processa a transmissão do conteúdo, via rede mundial de computadores.

O empregado, em regra, recebe treinamento para o melhor aproveitamento das suas habilidades profissionais, porém, a empresa, em contrapartida buscará sempre enaltecer a sua cultura organizacional que identifica a filosofia da entidade. O papel do gestor está em buscar um redimensionamento dos objetivos traçados pela empresa, diante da mudança comportamental do seu empregado ante ao sem-número de informações produzidas pelos sítios eletrônicos e redes sociais que lhe são acessíveis, ainda que haja limitação de acesso pela organização. Para Marchiori (2008, p. 85) a cultura organizacional define a identidade da empresa, assim dizendo:

A cultura reflete a essência de uma organização, um processo que necessariamente envolve e produz conhecimento. A comunicação cria, dessa forma, a cultura organizacional e fortalece a identidade de uma empresa. Cultura é um processo de construção de significados, por meio da interação social, e a comunicação neste contexto é primordial e natural.

Em suma, a empresa exige o perfil adequado do profissional empregado que sempre tende a se adequar aos interesses e objetivos propostos pela organização, e para Vasconcelos et al (2003, p. 103) o conceito de identidade social está ligado aos padrões culturais e o incremento de tecnologias na empresa pode alterar sensivelmente o seu padrão cultural, e afirma o autor que:

Os resultados da implantação de sistemas de informação dependerão, assim, do sistema social da organização e da forma como os atores sociais se apropriarão da tecnologia, seja no sentido de um maior aprendizado ou da mera automatização de funções; da liberdade ou da vigilância. A dualidade e a ambigüidade são elementos naturalmente presentes no processo cognitivo e de atribuição de sentido. Não há necessariamente um melhor perfil ou uma maneira de ser “certa” ou “errada” no que se refere às relações de trabalho. Várias escolhas são possíveis e válidas.

Enfim, estudiosos questionam se a partir do modelo tecnológico de informações eletrônicas estaria havendo uma contradição entre o discurso e a prática organizacional, pois, as empresas se ressentem de um recente papel de controladora do comportamento dos seus colaboradores, evidenciando a sua preocupação em estabelecer um critério de produtividade que não se ressentia de ocasionais desvios de interesses por parte dos seus colaboradores, porém, com a inserção

da internet na rotina diária das organizações, o receio da dispersão de objetivos e consequente redução na padrão de produtividade, tem levado os gestores de pessoas a adota uma postura mais controladora no que se refere ao acesso às redes sociais e a determinados sites eletrônicos que podem potencializar a redução drástica nos índices de produtividade, e tal conduta deve ocorrer até que se possa estabelecer um parâmetro de regularidade no uso da ferramenta eletrônica informatizada que não provoque impactos negativos para a própria identidade organizacional da empresa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estabelecimento de uma política de uso e acesso `à rede mundial de computadores, e consequentemente do acesso às redes sociais pelo empregado no local de trabalho, deve pontuar a relação profissional entre colaborador e empregador, haja vista o fato de que a proibição efetiva para o citado acesso através dos computadores da empresa é possível, mas, não impede que o empregado faça uso dos seus celulares pessoais para acessar.

A gestão de pessoas vê-se numa difícil missão de promover o trato mais humanizado nas relações de trabalho em detrimento ao alcance de resultados que propiciem a satisfação de interesses do empregador, pois, se o acesso às redes sociais em ambiente laboral pode ocasionar a diminuição da produtividade do empregado, a restrição sumária no acesso causará altos índices de insatisfação que também influenciará o potencial produtivo desse colaborador.

Cabe ao gestor perceber o nível de maturidade profissional e de comprometimento da sua equipe para a finalidade e resultados da empresa, e a partir dessa análise é possível permitir o acesso às redes sociais por grupo definido, a exemplo dos setores de marketing e vendas que poderão propagar o produto da empresa nas redes, e o próprio setor de recursos humanos que poderá buscar informações profissionais nas citadas redes.

A partir dessas premissas, a gestão de pessoas poderá observar e analisar o perfil dos seus colaboradores que obtiveram o acesso, fazendo comparações de resultados a partir do comportamento do seu empregado, pois, é inevitável assumir que a comunicação eletrônica tende a se tornar mais dinâmica e de maior abrangência, e esse fato contribuirá para a necessária adaptação da gestão de pessoas para reverter de forma positiva os possíveis obstáculos à garantia da produtividade crescente do empregado.

As empresas tendem a investir no processo de melhoria da sua comunicação interna e externa, através da ampliação do seu parque tecnológico e isso resulta numa maior interação dos seus empregados com o ambiente fora da organização, trazendo com isso a prerrogativa de inserção de um novo modelo motivacional para a produtividade do colaborador, que passa a ter um maior grau de conhecimento e em contrapartida, de exigências.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações** - 3.ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2010

COSTA, Camilla. GARATTONI, Bruno. Como a internet está mudando a amizade. **Revista Superinteressante**. 2017. set. Disponível em: <<https://super.abril.com.br/comportamento/como-a-internet-esta-mudando-a-amizade/>>. Acesso: 15 out.2017.

BRASIL. Presidência da República. **Consolidação das Leis do Trabalho (CLT)**. Decreto-Lei nº 5.452 de 1º de maio de 1943. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del5452.htm>. Acesso em: 15 de out.2017

____. Presidência da República. **Lei 12.965 de 23 de abril de 2014**, estabelece princípios, garantias, direitos e deveres para o uso da Internet no Brasil. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l12965.htm>. Acesso em: 15 out.2017.

____. Tribunal Superior do Trabalho (TST). **Agravo em Recurso de Revista nº TST-ARR-20584-95.2014.5.04.0023**. Disponível em: <<https://tst.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/431982032/arr-205849520145040023/inteiro-teor-431982059>>. Acesso em: 10 out.2017

____. **Agravo de Instrumento em Recurso de Revista nº TST - AIRR: 1649005720015030001 164900-57.2001.5.03.0001**. Disponível em: <<https://tst.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/2174144/agravo-de-instrumento-em-recurso-de-revista-airr-1649005720015030001-164900-5720015030001>>. Acesso em: 10 de out.2017.

____. **Recurso de Revista nº RR - 625-74.2011.5.09.0001**. Disponível em: <<http://www.lexml.gov.br/urn/urn:lex:br:tribunal.superior.trabalho;turma.5:acordao;rr:2012-11-20;625-2011-1-9-0>>. Acesso em: 11 out.2017.

FRITZEN, Cledison Eduardo. **Redes sociais e a produtividade da equipe: é necessário atenção e acompanhamento!**. Administradores.com. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/redes-sociais-e-a-produtividade-da-equipe-e-necessario-atencao-e-acompanhamento/98169/>>. Acesso em: 12 out.2017

MARCHIORI, Marlene (org). **Faces da cultura e da Comunicação Organizacional**. 2. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2008.

PACHECO, Daniela. O uso das redes sociais no trabalho. **Revista Crescimento Profissional**. Disponível em: <<http://www.crescimentoprofissional.net/materias/o-uso-das-redes-sociais-no-trabalho>>. Acesso em: 11 out.2017

VASCONCELOS, Isabella. PRESTES MOTTA, Fernando Cláudio. PINOCHET, Luis Hernan Contreras. Tecnologia, Paradoxos Organizacionais e Gestão de Pessoas. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, vol. 43, n. 2, abr-jun 2003. Disponível em<<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902003000200007>> 2003.>. Acesso em: 12 out.2017

Áurea Juliane Santos Alves

ju.alves.12@hotmail.com

Graduada em Ciências Contábeis (FANESE).

Rodrigo Cesar Reis de Oliveira

rodrigopesquisando@gmail.com

Doutor em Administração (NPGA-UFBA); Mestre em Administração (PROPAD-UFPE); Graduado em Administração (UFPB).

Cantidiano Novais Dantas

dantas41@yahoo.com.br

Mestrando em Administração (UFS). Bacharel em Ciências Contábeis (UNIT) e Licenciatura Plena em Pedagogia, com Administração Escolar (UFS). Pós-graduado em Qualidade e Produtividade (UFS) e Auditoria Contábil (UFS).

Faculdade Adventista da Bahia

BR 101, Km 197 – Caixa Postal 18 – Capoeiruçu - CEP: 44300-000 - Cachoeira, BA

Revista Formadores
Caderno do CONGENTI

DESAFIOS DA GESTÃO DOS RESTOS A PAGAR NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL

RESUMO

Diante da situação econômica-financeira-orçamentária enfrentada pelas organizações públicas, o presente estudo tem por objetivo apontar uma análise feita em um órgão da Administração Pública Municipal, relacionada com a gestão da dívida pública, em especial os restos a pagar. É relevante que a Administração tenha controle dos gastos públicos e conduza-os de forma ordenada. Porém, o que ocorre em volume considerável, é o empenho das despesas. Entretanto, em alguns casos, não ocorre a sua liquidação e o pagamento no ano-exercício, ocasionando assim a inscrição dos restos a pagar (RP). Para operacionalização do estudo, o trabalho apresenta uma pesquisa descritiva e exploratória, quanto aos seus objetivos, abordagem de caráter qualitativo, e como estratégia o estudo de caso. Dessa forma, foi possível a análise dos restos a pagar que foi suplementada mediante entrevistas semiestruturadas junto aos representantes do setor responsável do Órgão Público Municipal em estudo. A partir da pesquisa, constatou-se que os restos a pagar sempre existem no processo orçamentário do órgão, pelo fato do planejamento ser feito de acordo com despesas e receitas do ano vigente. Desse modo, o pagamento da despesa no ano seguinte, inscritas em restos, afetam o equilíbrio financeiro, pelo fato da gestão não deixar saldo suficiente para sua cobertura. Diante dos fatos elencados pelo estudo do órgão, conclui-se que, por mais que a dívida seja impessoal, os restos vão permanecer, visando não afetar o equilíbrio financeiro, a gestão apenas arca com os restos que se caracterizam como essenciais, e os demais se tornam Despesas do Exercício Anterior.

PALAVRAS-CHAVE:

Restos a pagar. Equilíbrio Financeiro. Despesa Orçamentária.

NASCIMENTO, Isaías de Souza e Silva; NASCIMENTO, Larissa Teixeira da Costa; LYRA, Fabianno Andrade. Fatores estressores e qualidade de vida: uma análise sobre o trabalho dos caixas bancários. Revista Formadores - Vivências e Estudos: Caderno de Iniciação Científica, Cachoeira - Bahia, v. 10, n. 1, p. 6 - 19, mar. 2017.

1. INTRODUÇÃO

A contabilidade pública tem sofrido alterações, destacando-se o foco principal em relação à gestão dos recursos públicos e boa parte dessas alterações se deu por conta de necessidades da sociedade. De fato, a contabilidade passa por transformações constantes, pois ela precisa se adaptar ao considerar o ambiente em que opera, e, nos últimos anos, a contabilidade pública tem enveredado por tais transformações com intuito de melhorar as informações geradas. Nessa perspectiva, tais transformações são, também, “decorrentes do processo de convergência dos padrões nacionais aos internacionais”. Assim, algumas mudanças passam a ser implantadas na estrutura organizacional, a exemplo de alterações de padrões, regras e comportamentos, para que novas práticas possam ser introduzidas no âmbito público (GUIMARÃES E MARTINS, 2015, p.1).

Mesmo diante das transformações inerentes ao setor público, é necessário considerar a legalidade dos processos administrativos dos órgãos públicos. Nesse sentido, a apuração dos custos dos bens e serviços ofertados à sociedade. Com início na Lei 4.320/64, seguida do Decreto Lei nº 200/67 e ainda, pela Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), surge essa preocupação na contabilidade pública brasileira de se buscar técnicas e ferramentas para apurar esses bens e serviços oferecidos à sociedade antes mesmo da fixação da administração pública gerencial no ano de 1995 (SILVA; ROSA, 2015).

Na atual conjuntura econômica financeira do Brasil, é possível notar o cumprimento as metas estabelecidas para alcance da política do superávit através da Lei de Diretrizes Orçamentária (LDO), como prova disso, os restos a pagar do Governo Federal caíram 20% de 2016 para 2017. Tal situação demonstra o foco da sua política fiscal, ou seja, as ações do governo que visam reduzir os gastos, controlando e influenciando a economia do país (MARCHESINI, 2017). Vale destacar que, de acordo com o art. 36 da Lei 4.320/64, Restos a Pagar (RP) são definidos como os compromissos financeiros caracterizados como despesas, que chegaram a ser empenhadas e até mesmo, liquidadas, ou não, mas que não foram pagas no ano-exercício. Neste caso, a despesa vai para o ano subsequente.

De acordo com o Ministério da Fazenda, mais da metade dos recursos arrecadados com a Lei de Repatriação que cabem ao governo federal, foram usados para quitar essas despesas (RP) que foram transferidas para o ano subsequente (MEIRELLES, 2016).

Em resumo, a Lei nº 13.254, mais conhecida como Lei de Repatriação, iniciada e aprovada pela Presidente Dilma Rousseff, tem como objetivo resgatar capitais guardados no exterior e instituir o Regime Especial de Regularização Cambial e Tributária (RERCT). Diante disto, os ativos mantidos no exterior só são regularizados após o pagamento de 15% do Imposto de Renda (IR) junto aos 15% da multa (AZEVEDO, 2016).

Diante da relevância evidenciada dos restos a pagar, o presente estudo apresenta uma análise dos Restos a Pagar quanto aos seus aspectos normativos e contábeis, como também, verifica os trâmites durante a transferência da despesa e o processo da sua caracterização. Sendo assim, foi levantada a seguinte questão de pesquisa: de que forma o órgão em pauta, da administração pública Municipal, gerencia as dívidas públicas, em especial os restos a pagar, colocando em

evidência as suas causas e consequências?

Com o intuito de responder à questão de pesquisa, foi traçado o objetivo geral do presente estudo, qual seja: analisar a gestão da dívida pública, especialmente restos a pagar, em um órgão da Administração Pública Municipal, evidenciando as causas e consequências. Diante de tal objetivo, a pesquisa tem como objetivos específicos: Identificar as causas e consequências dos Restos a Pagar; explicar o tratamento dado pelo órgão aos restos a pagar; sugerir ao órgão medidas para gerenciamento.

Tais objetivos buscam conferir ao tema uma maior clareza, objetividade e acessibilidade, procurando engrandecer os conhecimentos sobre a temática dos Restos a Pagar, principalmente no contexto da administração pública municipal.

A presente pesquisa tem como estrutura, a divisão em tópicos e subtópicos. Inicialmente no primeiro tópico foi feita essa introdução, do tema em estudo. No segundo tópico, foram abordados os conhecimentos gerais sobre os Restos a Pagar e suas Classificações. No terceiro tópico, foram discriminados os Procedimentos Metodológicos, relatando a coleta de dados que constituíram a elaboração da pesquisa. Dando continuidade e para aprofundamento da pesquisa, o quarto tópico foi baseado em entrevistas com profissionais da área pública, trazendo fatos, ampliando o entendimento teórico e empírico. Por fim, no quinto e último tópico, as referências usadas neste artigo.

2. RESTOS A PAGAR E SUAS CLASSIFICAÇÕES

A pauta dos restos a pagar tem extrema relevância e tem sido destaque, a exemplo do ano de 2007, em que foi tema de um trabalho vencedor do Prêmio Secretaria de Orçamento Federal (SOF) de monografias (SILVA, 2008). Ademais, o termo Restos a Pagar é “oriundo do decreto Lei nº 15.783 de 08 de novembro de 1922 que aprovou o Código de Contabilidade Pública” (SILVA, 2010, p. 6).

A expressão “Restos a Pagar” tem essa denominação formalizada em 10 de novembro de 1922, quando da publicação, no Diário Oficial da União, do Decreto nº 15.783, de 08 de novembro de 1922, que aprovou o regulamento para a execução do Código de Contabilidade Pública (SILVA, 2008).

Contudo, a norma legal ainda determina em seu Art. 36 da Lei 4.320/64: “Art. 36. Consideram-se Restos a Pagar as despesas empenhadas, mas não pagas até o dia 31 de dezembro distinguindo-se as processadas das não processadas” (BRASIL, 1964, IV).

Fernandes (2004) analisa restos a pagar como uma responsabilidade financeira exigível que compõe a dívida contraída pela administração pública por determinado tempo. Destaque-se, ainda, que os restos a pagar, nos últimos anos, têm tido papel relevante, à medida que aumentam o volume de despesas, ainda que não tenham sido liquidadas e/ou pagas. Além disso, quando, de fato, encerra-se o exercício subsequente sem assumir esse compromisso, ocorre o cancelamento

(VIEIRA e PIOLA, 2016).

No sistema de execução do orçamento brasileiro, é importante conhecer as necessidades de fato inscritas em despesas como Restos a Pagar e analisar os resultados instigados no orçamento, balanços e demonstrações contábeis. Nesse sentido, só se acarreta a obrigação da despesa quando de fato ocorre a entrega do material ou serviço. Desse modo, a fase de empenho não constitui uma obrigação, pois, somente quando ocorrer o encerramento do exercício, não havendo liquidação e pagamento, a despesa se torna Restos a Pagar (SILVA, 2010).

É de grande relevância esclarecer que, anteriormente, os restos a pagar não processados eram reconhecidos contabilmente como obrigação de pagamento no passivo. Com as mudanças advindas das Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público (NBCASP) e do Manual de Contabilidade Aplicado ao Setor Público (MCASP), os restos a pagar passaram a ter somente controle orçamentário, reconhecendo a despesa no momento em que for liquidada. Dessa forma, respeitando o princípio da anualidade, enquanto que, no momento em que a despesa é somente empenhada e ocorre o processo de transformação em restos, é reconhecida com base no princípio da competência (GONÇALVES, 2015).

De acordo com o Manual de Contabilidade Aplicado ao Setor Público - (MCASP) (2015, p. 38), o princípio da anualidade estipulado pelo caput do art. 2º da Lei 4.320/64, “delimita o exercício financeiro-orçamentário: período de tempo ao qual a previsão das receitas e a fixação das despesas registradas na Lei Orçamentária Anual (LOA) irão se referir”.

Carvalho (2012) aponta que, mediante características orçamentárias no Brasil, a anualidade orçamentária é um princípio constitucional que vem sendo flexibilizado por normas secundárias que ficam abaixo da Constituição Federal (CF). Embora os restos a pagar não sejam tratados como exceção ao princípio, considera-se que nesses casos é reduzida a rigidez do princípio ao permitirem a execução do orçamento em outros exercícios, caracterizando-se um modelo de plurianualidade.

Devido as suas características de contabilização, assim como também a falta de tratamento uniforme entre os entes públicos, os pesquisadores dão atenção aos restos a pagar. Mediante conflito com o princípio da anualidade, é ocasionada a manobra contábil, o que tem deixado os órgãos de controle sempre atentos com as contas públicas (SANTANA, 2016).

Sendo assim, é de suma importância que se faça uma análise das disponibilidades da entidade, diante da quantidade de restos a pagar, quando não se tem Caixa ou Disponibilidade suficiente para suprir futuramente essa dívida (SILVA, 2016).

Em se tratando da aquisição de despesas que ultrapassem o determinado na LRF: o art. 42 esclarece que, nos últimos dois quadrimestres do mandato, é vedado ao titular de Poder ou órgão adquirir despesas que não possam ser cumpridas dentro do seu mandato ou que ainda tenham parcelas com pagamento previsto para o exercício seguinte sem que de fato tenham disponibilidade de caixa suficiente (BRASIL, 2000).

Carra (2015) por sua vez informa que ultrapassar os limites da Lei, fazendo inscrições dos restos a pagar sem que haja cobertura suficiente para o ano subsequente, é considerado Crime Fiscal, conforme transcrição a seguir:

Art. 359-F. Deixar de ordenar, de autorizar ou de promover o cancelamento do montante de restos a pagar inscrito em valor superior ao permitido em lei: Pena – detenção, de 6 (seis) meses a 2 (dois) anos (Brasil, 2000).

Como já foi dito anteriormente, os RP's podem ser divididos em dois. Vejamos:

2. 1 RESTOS A PAGAR PROCESSADOS

Seguindo o entendimento dos restos a pagar, pode-se distingui-los, portanto, em duas classificações: os processados e os não processados. Nesse subtópico ver-se a caracterização e informações relevantes dos Restos a Pagar Processados (RPP's).

Diante da entrega do empenho ao fornecedor, criando, portanto, uma obrigação contratual e ainda uma segurança ao mesmo, se faz necessário por parte do fornecedor, a entrega do material e/ou prestação do serviço e/ou obra, quando de fato isso ocorre, a despesa é liquidada, restando somente o estágio de finalização que seria o pagamento. De acordo com Kohama (2010), quando essas despesas não são pagas no ano-exercício, caracterizam-se assim os RPP's.

Vieira e Piola (2016) informam que mediante pesquisa relacionada a serviços públicos de saúde, foram encontrados casos em que ocorreu o cancelamento de RPP's, causando uma certa estranheza e visando uma certa flexibilidade da Lei, pelo fato de acreditarem que quando a despesa está liquidada é quando de fato ocorreu o fato gerador. Observaram, ainda, que o volume de cancelamento relacionado a esse grupo foi referente a despesa com pessoal.

É importante atentar ao princípio da anualidade, quando os contratos e convênios forem empenhados conforme sua execução no ano-exercício. (SILVA, 2010). De fato, a transferência dessas despesas inscritas em RPP's compõe a dívida flutuante, pelo fato de ser contraída pelo Tesouro Nacional por um breve e determinado período, caracterizando-se em curto prazo (MCASP, 2012).

As regras de elaboração do Relatório Resumido de Execução Orçamentária (RREO), segundo Albuquerque, Medeiros e Feijó (2008) foram alteradas pela Secretaria do Tesouro Nacional (STN), fundando o conceito de despesa executada, resultante da soma das despesas liquidadas e das inscritas em Restos a Pagar Não Processados (RPNP). Diante desta, falaremos sobre os RPNP no subtópico a seguir.

2.2 RESTOS A PAGAR NÃO PROCESSADOS

Analisa-se os RPNP's como as despesas que foram empenhadas, mas que dependem de um fator para sua devida liquidação. (KOHAMA, 2010) Diante do encerramento do exercício, quando de fato, não existindo o direito líquido do credor, mediante despesas cujo fato gerador encontra-se em execução, considera-se Restos a Pagar Não Processados (PISCITELLI; TIMBÓ, 2010).

Essa classificação, por sua vez, diante da visão contábil, não caracteriza ainda uma obrigação para o Estado; pois, não houve a ocorrência do fato gerador e, portanto, não cumprindo o estágio da liquidação. Mesmo existindo a possibilidade de acontecer o fato gerador antes da liquidação, o que não quer dizer pertence a despesa do período, correspondem a um ato administrativo ainda sujeito a satisfação das condições estabelecidas no contrato.

Kohama (2013) acredita que o descontrole dessa conta específica (RPP) compromete a gestão financeira dos recursos públicos, mediante o surgimento de orçamentos paralelos. Nesse sentido, para evitar a perda de dotação, ao final do exercício, Piscitelli e Timbó (2010) afirmam que é comum comprometerem as dotações seguidas do empenho, ainda com saldos inscritos em Restos a Pagar.

A liquidação pode ser considerada como o momento da inscrição no Passivo, sendo assim, por não ter essa característica, os restos a pagar não podem ser avaliados como Passivo Circulante (SLOMSKI, 2013). De acordo com o MCASP, Parte I (2012), só após a anulação dos empenhos, conforme restrições em normas da entidade, e quando de fato houver disponibilidade financeira para suprir as necessidades, as despesas já empenhadas serão inscritas como restos a pagar não processados.

Nascimento (2008) afirma que esse tipo de despesa é um procedimento que acarreta graves distorções nos balanços públicos pelo fato de corresponder ao registro contábil de liquidação e ser reconhecida como obrigação integrando a dívida flutuante.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa geral em si, busca o conhecimento em base na Lei de Finanças Públicas e no conteúdo exposto no Manual de Contabilidade ao Setor Público (MCASP) tendo por finalidade, chegar ao entendimento dos Restos a Pagar. Já quanto à abordagem do problema, é de caráter **qualitativo**, pois, procura investigar os desafios dos Restos a Pagar na Administração Pública a partir de estudo de caso.

Mediante afirmação de MARCONI e LAKATOS (2003), as pesquisas caracterizadas como estudos de caso são classificadas como qualitativas, em que a análise dos dados não é definida através de fórmulas matemáticas, mas sim dependente da capacidade e estilo de quem está produzindo a pesquisa. Esse tipo de pesquisa tem por finalidade a investigação do tema mais a fundo, com a importância em interpretação dos conteúdos gerados pelos pesquisados.

O objetivo dessa pesquisa classifica-se em **descritivo** principalmente na etapa da fundamentação teórica onde tenta transmitir com clareza o entendimento de restos a pagar e como podem ser classificados.

Gil (2008) diz que, a pesquisa descritiva tem por objetivo a descrição de relações entre variáveis definindo a natureza dessa relação, assim como também possibilita uma forma nova de enxergar o problema. Nesse caso, o artigo possibilitará uma nova visão do problema, dessa forma aproximando a pesquisa descritiva da exploratória.

Para melhor entendimento do tema, os procedimentos de caráter **exploratórios** utilizados para a coleta de dados que constituíram a etapa de revisão de literatura e de campo deste estudo, foram desenvolvidas mediante pesquisas em livros e publicações de diversos autores, além das entrevistas semiestruturadas que puderam evidenciar elementos da prática organizacional referente ao tema em pauta

As pesquisas de caráter exploratório, além de formular problemas para seu possível estudo, desenvolvem, esclarecem e até mesmo modificam ideias e conceitos com o auxílio de matérias bibliográficas, entrevistas e estudos de caso (GIL, 2008). Desse modo, percebe-se o alinhamento metodológico do presente estudo, dentro dessa perspectiva apresentada por Gil.

Com o propósito de se entender os comportamentos e ações complexas advindas de um órgão em especial, permitindo uma análise diante das características baseadas na vida real, o material tem como estratégia o **estudo de caso** (YIN, 2001). O caso foi de um órgão público de esfera municipal, no contexto corporativo brasileiro, sendo o foco voltado para área de conhecimento específico de Orçamento e Contabilidade Pública.

O estudo foi respaldado, ainda, através de entrevistas semiestruturadas, baseadas em indicadores pautados na literatura e na legislação estudada que deram origem a um roteiro de entrevista semiestruturado, aplicado junto aos responsáveis pelo setor orçamentário financeiro do órgão. Destaque-se, ainda, que a análise dos dados e o próprio estudo foram conduzidos também a partir de observação participante.

As entrevistas semiestruturadas, conforme Silva e Silva (2013), “são as mais utilizadas na investigação qualitativa em contabilidade.” Este tipo de entrevista proporciona o recolhimento máximo de informações dos entrevistados, sem deixar de seguir uma linha orientadora que permita evidenciar os objetivos de investigação. De acordo com Martins e Theóphilo (2007) esse tipo de entrevista abre espaço para o entrevistador adicionar pergunta durante o processo, mesmo tendo um roteiro predeterminado.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Diante da necessidade de se atender a problemática, mediante objetivos planejados durante a pesquisa, foi feita análise dos resultados, pautada nas entrevistas semiestruturadas realizadas no órgão público municipal. Para analisar as entrevistas, a pauta principal foi o questionamento quanto a análise do gerenciamento dos restos a pagar na Administração Pública Municipal, envolvendo também a caracterização da DEA. A seguir serão detalhados os resultados da pesquisa, que têm como foco principal atender aos objetivos do estudo. Destaque-se, ainda, que os resultados são baseados em entrevistas com as duas pessoas responsáveis pelo setor Orçamentário financeiro do órgão.

4.1 RESULTADOS QUANTO À IDENTIFICAÇÃO DAS CAUSAS DOS RESTOS A PAGAR

Os entrevistados analisam o planejamento orçamentário como uma essencialidade para existência da execução orçamentária, assim como também, um fator importante para tentar impedir o desequilíbrio financeiro-orçamentário. Gonçalves (2015) valida as afirmações quando diz que, é de suma importância o planejamento orçamentário pelo fato de se definir as despesas de acordo com autorização em lei. Além disso, de acordo com o MCASP (2015), o planejamento tem como base da fixação das despesas, as receitas previstas para arrecadação, dessa forma limitando os gastos. Silva (2011) afirma ainda que para ocorrência da execução das despesas, se faz necessário o planejamento.

Para possibilitar tal análise, os respondentes responderam a seguinte questão: Qual a importância da elaboração do planejamento orçamentário? Como de fato ocorre dentro do órgão? A seguir podem ser vistas as falas que demonstram o entendimento do setor com relação a essa pauta:

O planejamento orçamentário é de suma importância devido ao fato de que qualquer gasto público só pode ser realizado se existir previsão orçamentária, é baseado no planejamento orçamentária que se define os objetivos, metas e prioridades do órgão público para o exercício seguinte. O planejamento orçamentário dentro do órgão é definido através de 3 instrumentos: Plano Plurianual (PPA), LDO e LOA. O PPA e LDO são realizados para um período de 4 anos e é realizado pela Secretaria de Planejamento e Orçamento do Município (SEPLOG). As ações da LOA são definidas pelo próprio órgão, mais é preciso ter a aprovação e envio pela SEPLOG (ENTREVISTADA 1).

O planejamento orçamentário é importante devido a previsão das receitas que serve de base para fixação das despesas, visando a não ocorrência de um desequilíbrio entre o valor arrecadado com o valor dos gastos. No órgão existe uma previsão das receitas e fixação das despesas, com isso, se faz um planejamento das prioridades para não comprometer esse orçamento. Porém, se ocorrer algum desequilíbrio orçamentário são acionadas outras fontes de recursos, não apenas a do próprio órgão (ENTREVISTADA 2).

Conforme afirmações a seguir, percebem-se duas causas para a possível explicação dos restos a pagar sem que se subentenda que o planejamento possa ser mal elaborado. Segundo a entrevistada 1, a causa se dá pelo fato do órgão depender, de certa maneira, do repasse de recurso de outro órgão. Dessa forma, torna imprevisível o controle de tal despesa, ocasionando a retirada de recursos de despesas que foram fixadas para fazer a cobertura de outras despesas que se caracterizam como prioridade na escala da essencialidade do órgão.

No caso da entrevistada 2, quando ocorre de as receitas previstas na LOA não serem arrecadadas, também se caracterizando como um fato imprevisível, as despesas que foram fixadas ficam em pendência, podendo ultrapassar o ano e serem inscritas em RP. Porém, de acordo com a resposta, falta uma análise mais apurada do órgão no momento de reconhecer uma despesa, ou seja, não adianta ter dotação liberada para fazer empenho sem que no caixa não se tenha recursos para cobrir a despesa.

Assim, afirma Gonçalves (2015), que a Administração Pública se torna eficiente e eficaz quando os gastos são bem conduzidos. A análise foi feita a partir das respostas das entrevistadas à pergunta: Se existe de fato o planejamento com a fixação das despesas anuais, qual a causa da existência dos Restos a Pagar neste órgão? A seguir podem ser vistas as respostas das mesmas:

O fato da folha de pagamento ser de responsabilidade da Secretaria do Estado da Fazenda (SEFAZ) e por conta de isto ser empenhada em fonte 00, no entanto, a mesma

não realizando tais repasse, tendo este órgão que efetuar pagamentos de fonte 00, com recursos de fonte 70. De 2016 para 2017, a principal ocorrência dos restos a pagar se deu por conta de uma crise na prefeitura, onde, deixou de repassar valores referentes a consignados. Ciente de que o órgão não tinha esse valor previsto no orçamento, ocorreu que, foi deixado de pagar os fornecedores para cobrir tais valores de acordo com a sua essencialidade (ENTREVISTADA 1).

A causa de restos a pagar ocorre devido ao fato de ser analisado apenas a parte orçamentária e com isso, não é verificado se o órgão apresenta recursos financeiros suficientes para honrar essas despesas no exercício (ENTREVISTADA 2).

Conclui-se, portanto uma mistura de má gestão com imprevisibilidade por conta da dependência de repasse de outro órgão. Faz-se necessário analisar detalhadamente o que pode ser feito para evitar esse transtorno.

4.2 RESULTADOS QUANTO AO TRATAMENTO DADO AOS RESTOS A PAGAR

Mediante análise, acredita-se que os restos a pagar devem ser tratados como uma despesa comum ao órgão, por se tratar de uma obrigação, independente se seja despesa do ano-exercício ou não. Em confirmação as respostas analisadas, Silva (2011) afirma que após o empenho é estabelecido obrigação contratual entre o órgão e o fornecedor. Dessa forma, a dívida deve ser tratada com aspecto de impessoalidade.

Para tal análise, as entrevistadas responderam a seguinte questão: Como os restos a pagar são gerenciados quando estão em nova gestão, sendo que, foram originados pela gestão anterior? Qual a sua visão diante dessa realidade? A seguir as falas que retratam a realidade do órgão diante da pauta da gestão dos RP.

Neste ano de 2017, de acordo com os parâmetros definidos no Decreto 5.436 e Decreto 5.437 de 06/01/2017 da Prefeitura Municipal de Aracaju, que determina que as devidas despesas de 2016 para contratos encerrados, seja parcelada em 48 vezes e com deságio. Diante da atual crise financeira que se encontra todo país, entendo que seja necessário, tais medidas para pagamento dos restos, tendo em vista, o fato de não ter recurso financeiro suficiente para pagamento das dívidas de 2016 e das dívidas para manutenção do órgão em funcionamento em 2017 (ENTREVISTADA 1).

Os restos a pagar são tratados pela gestão atual de acordo com a essencialidade do serviço ou produto, por exemplo: o órgão não deixará de pagar contas básicas como água, energia e telefone, simplesmente pelo fato de estarem em restos. Porém, se o órgão apresenta uma grande quantidade, comprometerá o exercício atual, então é realizado escala de prioridades. Minha visão é quanto a situação dos fornecedores, tendo que prestar todo serviço ou produto para poder receber o pagamento, sendo que o órgão em muitas das vezes não entende como prioridade (ENTREVISTADA 2).

Foi observado que a Entrevistada 1 teve uma resposta mais ampla, quando relaciona as definições em decretos. Por mais que possa haver discordância da situação imposta nos decretos, pois o gestor não poderia firmar uma obrigação sem a certeza do valor em caixa e o fornecedor tinha por direito receber mediante vencimento, ainda que também, deveria de alguma forma impor a gestão anterior de tomar as providências cabíveis a situação, não deixando por tanto essa carga sobre a nova gestão. Silva (2016) esclarece a importância da análise das disponibilidades quanto

a carga de resto a pagar para que não venha a comprometer o equilíbrio das contas da outra gestão. Sendo assim, acredita-se que, diante dos problemas econômicos financeiros, que estão sendo presenciados, tal forma de pagamento se torna uma saída, ainda que pouco adequada, sem que deixe de cumprir com a obrigação.

A Entrevistada 2, respondendo de uma forma mais direta ao órgão, afirma que os RP são pagos mediante essencialidade, dando, portanto, preferência a contas que influenciam diretamente o andamento da organização, mesmo assim, correndo o risco de comprometer o equilíbrio das contas do ano vigente. Por mais que a dívida deva ter aspecto impessoal, deve ser observado o planejamento feito para o ano-exercício, em que os pagamentos das dívidas inscritas em restos a pagar vão de algum modo deixar a “descoberto” dívida para o planejamento atual. Desse modo, observa-se um grande problema, em que o fornecedor é o maior prejudicado. É possível concordar com a afirmação da entrevistada 2, porém, o problema enquanto a verificação da aplicação da Lei nº 10.028 de 2000, se de fato existisse o cumprimento do que foi estabelecido, as gestões se preocupariam em deixar dívidas a descoberto.

4.3 RESULTADOS QUANTO ÀS CONSEQUÊNCIAS DOS RESTOS A PAGAR

Como já foi citado, o pagamento dos RP's com recursos próprios acarreta a maior consequência que seria o desequilíbrio financeiro. Como mais uma vez pode ser visto, as respostas afirmam o não cumprimento da lei diante das gestões e a falta de verificação se a lei está sendo aplicada no órgão. Para esse entendimento, as entrevistadas responderam aos questionamentos: Quais as consequências ocasionadas pelos Restos a Pagar? Como a gestão atual vem reagindo diante da mesma?

A principal consequência é que a atual gestão começa o primeiro ano do mandato sem poder realizar investimentos, apenas trabalhando para manter o órgão em funcionamento e viabilizar recursos para pagamento das dívidas de 2016, e esse fato compromete muito o planejamento da gestão, que não consegue ter 4 anos para trabalhar em cima dos seus projetos definidos em campanha. A atual gestão vem tendo muita cautela na gestão dos recursos e priorizando as despesas com a manutenção do órgão (ENTREVISTADA 1).

Desequilíbrio orçamentário e financeiro, comprometendo o ano-exercício. A gestão atual está realizando reuniões com os fornecedores para verificar outras formas de pagamento, como: parcelamento dos valores, descontos quando for pago valor integral da dívida, entre outros mecanismos (ENTREVISTADA 2).

Diante das afirmações, as consequências, de modo geral, estão relacionadas ao equilíbrio financeiro. Quando, de fato, a gestão não consegue atuar, é justamente porque as contas estão desequilibradas. Dessa forma, pode-se entender que as gestões que vão passando vão se sobrecarregando de cargas das gestões anteriores e, infelizmente, não para é simples julgar a gestão, nem tampouco o planejamento. O fato de iniciar com dívidas, torna-os impedidos de pôr em prática o que foi planejado. Entende-se, portanto, que a resolução do caso está nas mãos de quem cria, analisa e verifica a aplicação da Lei. Foge do controle dos gestores. Em se tratando da atuação da nova gestão, acredita-se que esteja fazendo um papel correto diante da situação, buscando, de alguma forma, “amenizar” o problema que vem sendo acarretado de outras gestões.

A seguir, em se tratando de Descontingenciamento, pode-se afirmar que tais procedimentos não estão de acordo com o que propõe o órgão competente. Se o contingenciamento, de acordo com o Ministério de Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (2015), tem por finalidade bloquear a despesa por falta de receita, a liberação do descontingenciamento vai acarretar mais adiante, em desequilíbrio e possível inscrição de Restos a Pagar. Entende-se, portanto, diante das afirmações, que existem “casos” para a solicitação do Descontingenciamento. No caso citado pela Entrevistada 1, a solicitação não está em acordo com o que preconiza os órgãos competentes, pois o fato de não ter receita suficiente obriga a não acarretar despesas. Enquanto que o caso citado pela Entrevistada 2, trata-se de uma essencialidade, sendo, portanto, um caso a ser analisado.

Destaque-se que as respostas a seguir foram dadas à seguinte questão: Se o contingenciamento tem por finalidade limitar e retardar a efetivação da despesa diante da “falta de receitas” pelo qual motivo é solicitado o Descontingenciamento? Quais os casos mais frequentes de Descontingenciamento no órgão?

O Descontingenciamento é solicitado quando a despesa variável do órgão extrapola o valor médio mensal, devido à ocorrência de fatos atípicos. Exemplo: a fatura de correios varia de acordo com o número de multas pagas no banco, o valor médio mensal dela é de 200.000,00, no entanto no mês de fevereiro, devido ao desconto no pagamento somente neste mês, a fatura veio 3 vezes maior que o valor previsto para tal despesa, e conseqüentemente a receita também, no entanto, por isso precisamos solicitar Descontingenciamento para aquele mês (ENTREVISTADA 1).

É solicitado o Descontingenciamento para realizar despesas essenciais do órgão. Os casos mais frequentes são a folha de pagamento e aquisição de produtos para trânsito (ENTREVISTADA 2).

4.4 RESULTADOS QUANTO AO GERENCIAMENTO

Visando o lado financeiro e ambas as partes envolvidas na situação, é plausível a afirmação feita pela Entrevistada 1. O fato de iniciar a gestão com dívidas que impedem de atuar, é lamentável. Acredita-se que a dívida seja impessoal sim, mas deve-se ter prioridade diante das despesas fixadas para o ano em exercício. Existe a questão do desequilíbrio financeiro, desse modo, exige uma análise da gestão em relação a pagamento que não comprometam as dívidas atuais, mas que, assim como foi citado, encontre uma forma de não deixar com que o fornecedor seja totalmente prejudicado. Portanto, acredita-se que a forma mais viável de resolver os problemas, seria acrescentar no planejamento um valor referente a RP, desde que sejam acompanhados até o seu término e iniciar uma busca mais precisa dos cumprimentos da Lei nos órgãos Públicos, fazendo com que a Lei deixe de atuar somente em tese.

Destaque-se que foi questionado: Na sua opinião, quais medidas deveriam ser adotadas pelo órgão visando um melhor gerenciamento das causas e conseqüências das despesas que são de exercícios e/ou gestões anteriores, sendo elas os Restos a Pagar? A seguir é possível ver as respostas das entrevistadas a essa questão.

Priorização no pagamento das despesas com a manutenção do órgão em atividade e parcelamento das dívidas de anos anteriores, a serem pagas mensalmente junto com as despesas mensais do órgão, tendo em vista o fato de não se ter recurso financeiro para

pagamento das dívidas mensais atuais e das dívidas anteriores, pois caso seja priorizado pagamento das dívidas atrasadas ao invés das dívidas atuais, ocorrerá paralisação do órgão (ENTREVISTADA 1).

Não obtive resposta (ENTREVISTADA 2).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve natureza qualitativa, atingiu aos objetivos definidos, quando buscou-se analisar de que forma um órgão da Administração Pública Municipal gerencia as causas e consequências dos Restos a Pagar. Para tanto, foram utilizados artigos científicos, monografias, dissertações e teses, além de decretos em Lei, para o suporte teórico e legal do trabalho. Além disso as entrevistas semiestruturadas junto ao órgão público municipal, possibilitou o conhecimento mais aprofundado da realidade vivencial do tema em tela. Diante do foco principal do trabalho, que são as despesas inscritas em Restos a Pagar, foi possível identificar que é de suma importância apontar o fato pelo qual ocorre a inscrição dessas despesas e ainda analisar os efeitos provocados por elas.

Os Restos podem ser analisados como uma dívida contraída pela Administração Pública e deveriam ser tratados como uma despesa comum ao órgão e ser pago mediante arrecadação prevista. Porém, o que de fato ocorre é o acúmulo dos Restos conforme troca de gestão, causando o impedimento inicial do gestor pôr em prática o que teve planejado e, ainda, causando o desequilíbrio orçamentário financeiro quando usa dos recursos próprios para arcar com despesas pertencentes a gestão anterior. Dessa forma, ocasionando a falha em proporcionar as ações e programas planejados e destinados à sociedade. Ainda diante dos fatos, pôde-se observar que o princípio da anualidade está sendo flexibilizado e acarretando, portanto, a característica Plurianual, ultrapassando a vigência de um ano do orçamento planejado.

De fato, é necessário compreender que o planejamento orçamentário é essencial para execução orçamentária, assim como, para tentar prevenir o excesso de gastos inadequados. Mesmo assim, observa-se que o fato de elaborar o tal planejamento não evita a causas das despesas inscritas em Restos. Entretanto, de modo particular ao órgão entrevistado, pôde-se observar que entre as principais causas está a dependência de recursos de outros órgãos para pagamento da folha e consignados. Diante dessa situação, é imprevisível a existência dos restos, quando, de fato, ocorre a falta do repasse, o órgão precisa cobrir as tais despesas com recursos próprios ao qual não estava previsto no orçamento, tendo, portanto, que “descobrir” outras despesas. Outro fato também causador dessa despesa é a falta de análise de recursos suficientes em caixa, acredita-se que só se deve empenhar uma despesa quando se tem a certeza da arrecadação ou quando existe saldo suficiente em caixa. O que ocorre muitas das vezes, é apenas a análise Orçamentária.

O Descontingenciamento é algo ao qual precisa ser analisado. Existem casos em que se faz necessário o Descontingenciamento por conta da essencialidade dependente da situação, são esses os casos referentes a folhas de pagamento, pagamento de água e energia. O caso citado trata-se de uma das realidades do órgão. Em outros casos como aquisição de material, ou aquisição de serviços que possam ser esperados, não deveria ocorrer o pedido de liberação. O fato da

despesa está bloqueada se dá por conta da falta de recursos, desse modo, se o valor é liberado, mais adiante vai ser inscrito em RP.

No entanto, a causa principal dos restos se dá pela falha na aplicabilidade e verificação da Lei. A LRF diante dos seus art. 54 e 55 estabelece metas aos gestores no final da gestão, onde não estão sendo cumpridas. Ainda assim, o art. 359 que trata da Lei do Crime Fiscal, não está sendo aplicado quando os art. 54 e 55 deixam de ser cumpridos. Diante disso, torna-se constante a ocorrência de despesas sem possíveis coberturas.

Em relação ao tratamento dado aos Restos, o órgão leva em conta a escala de essencialidade dos produtos ou serviços que venham a interferir diretamente no andamento da empresa. Têm como exemplos as contas relacionadas à água e energia. O órgão também vem atuando em medidas que podem ao menos amenizar a situação, quando convoca reuniões para tratar de formas de pagamentos. Conforme análise foi citada a forma de pagamento em parcelamento definidos em decretos pela Prefeitura Municipal de Aracaju, e ainda assim o órgão acrescenta a oportunidade de pagar valor integral se for acordado um desconto.

Por mais que a dívida seja impessoal, acredita-se que deva ser observada a questão do planejamento, para que não ocorra um desequilíbrio das contas do ano vigente. As decisões tomadas pela gestão estão totalmente de acordo com a realidade e o que tem que ser realmente feito.

O fato, portanto, se torna falho principalmente em relação a aplicabilidade e verificação da Lei, e é esse quesito que precisa haver as principais mudanças. Quando a Lei deixar de atuar somente em papel, a situação das inscrições em restos a pagar vai ser revistas pelos gestores, antes de deixá-las a descoberto.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, C. M. de; MEDEIROS, M. B. e SILVA, P. H. F. da, **Gestão de finanças públicas: fundamentos e práticas de planejamento, orçamento e administração financeira com responsabilidade fiscal**. 2. ed. Brasília: Cidade Gráfica e Editora, 2008.

AZEVEDO, Gisella Jaegger Silva. **A Lei de Repatriação e o crime de evasão de divisas**. 2016.

BRASIL. Lei 4.320, de 17 de março de 1964. **Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal**. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L4320.htm >. Acesso em: 21/04/17.

BRASIL. Lei nº 10.028, de 2000. **Dos Crimes Contra Finanças Públicas**. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/CCivil_03/Decreto-Lei/Del2848.htm#art359f > Acesso em: 23/04/17.

BRASIL. MINISTÉRIO DA FAZENDA. **Elaboração e Execução Orçamentária**. 2012. Disponível em: < <https://manualsiafi.tesouro.fazenda.gov.br/pdf/020000/020300/020301> > Acesso em: 22/04/17.

BRASIL, MINISTÉRIO DA FAZENDA. **Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público**. 2015. Disponível em: <http://www.tesouro.fazenda.gov.br/documents/10180/456785/CPU_MCASP+6%C2%AA%20edi%C3%A7%C3%A3o_Republ2/fa1ee713-2fd3-4f51-8182-a542ce123773>. Acesso em: 15/04/2017.

BRASIL, Ministério de Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Contingenciamento**. 2015. Disponível em: <<http://www.planejamento.gov.br/servicos/faq/orcamento-da-uniao/elaboracao-e-execucao-do-orcamento/o-que-e-contingenciamento>> Acesso em: 16/04/17.

BRASIL, Ministério de Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Orçamento Público**. 2015. Disponível em: <<http://www.planejamento.gov.br/servicos/faq/orcamento-da-uniao/conceitos-sobre-orcamento/o-que-e-orcamento-publico>>. Acesso em: 14/04/17.

CARRA, Franciele. **Os níveis de endividamento do poder executivo do Estado do Rio Grande do Sul nos períodos de 2003 a 2014 frente à lei de responsabilidade fiscal**. 2015.

CARVALHO, Munique Barros. **Restos a Pagar e a Anualidade Orçamentária**. Monografia. pós-graduação do Instituto Serzedello Corrêa. 2012.

FERNANDES, Ernani Luiz Barros. **Restos a pagar**. Núcleo de estudos e pesquisas em políticas públicas, governo e gestão. Monografia (graduação)-de conclusão de curso de especialização. Universidade de Brasília, Brasília, 2004.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONÇALVES, Bento. **Análise de Restos a Pagar não Processados de um município do Rio Grande do Sul**. 2015

GUIMARÃES, Tulio Bonifacio; MARTINS, Vidigal Fernandes. **Contadores Públicos Mineiros e o processo de aprendizagem das normas de contabilidade pública**. Revista de Administração do Sul do Pará (REASP)-FESAR, v. 2, n. 2, 2015.

KOHAMA, Heilio. **Contabilidade pública: teoria e prática**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

KOHAMA, Heilio. **Contabilidade pública: teoria e prática**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

MARCHESINI, Lucas. **Governo reduz em 20% estoque de Restos a Pagar**. Valor Econômico Disponível em: <<http://www.valor.com.br/brasil/4836006/governo-reduz-em-20-estoque-de-restos-pagar>> Acesso em: 14/03/2017.

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

MARTINS, Gilberto de A.; THEÓPHILO, Carlos R. **Metodologia da investigação científica para Ciências Sociais Aplicadas**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MEIRELLES, Henrique. **Prioridade do uso dos recursos da repatriação será liquidação de restos a pagar**. Ministério da Fazenda. Disponível em: <<http://www.fazenda.gov.br/noticias/2016/novembro/prioridade-do-uso-dos-recursos-da-repatriacao-sera-liquidacao-de-restos-a-pagar-diz-meirelles>>, Acesso em: 14/03/2017.

NASCIMENTO, Leonardo Silveira. **A contabilidade patrimonial integral no setor público: os parâmetros, desafios e benefícios de sua implantação no Brasil.** Orçamentos e Sistemas de Informação sobre a Administração Financeira Pública – Terceiro Lugar. Finanças Públicas – XIII Prêmio Tesouro Nacional – 2008. Disponível em: < http://www3.tesouro.fazenda.gov.br/Premio_TN/XIIIpremio/sistemas/3tosiXIIIPTN/CONTABILIDADE_PATRIMONIAL_INTEGRAL_SETOR.pdf > Acesso em 24/04/2017.

PISCITELLI, Roberto Bocaccio; TIMBÓ, Maria Zulene Farias. **Contabilidade pública: uma abordagem da administração financeira pública.** 11. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SANTANA, Guilherme Martins et al. **Análise da inscrição e execução dos Restos a Pagar na Universidade Federal de Santa Catarina nos anos de 2011 a 2013.** 2016.

SILVA, Ana Cláudia Pereira Medeiros. **Restos a Pagar.** Diss. UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL, 2010.

SILVA, Elaine Cristina Fernandes da. **Contabilidade criativa: um estudo de casos demonstrativos de restos a pagar do governo da Paraíba no período 2010 à 2015.** 2016.

SILVA, Lino Martins da. **Contabilidade governamental: um enfoque administrativo da nova contabilidade pública.** 9. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

SILVA, Luana Caroline da; ROSA, Fabricia Silva da. **Aspectos de convergência da contabilidade no setor público: um enfoque sobre a implantação do sistema de custos segundo a percepção de contadores municipais do Estado de Santa Catarina.** XXII Congresso Brasileiro de Custos – Foz do Iguaçu, PR, Brasil, 11 a 13 de novembro de 2015.

SILVA, Rui; SILVA, Paulino. **O contributo dos métodos qualitativos na investigação em contabilidade de gestão.** Indagatio Didactica, v. 5, n. 2, 2013.

SILVA, Wilson Roberto da. **Aspectos normativos, contábeis e orçamentários dos restos a pagar na administração pública federal.** 2008.

SLOMSKI, Valmor. **Manual de contabilidade pública: de acordo com as normas internacionais de contabilidade aplicadas ao setor público (IPSASB/IFAC/CFC).** – 3. ed. – São Paulo: Atlas, 2013.

VIEIRA, Fabiola Sulpino; PIOLA, Sérgio Francisco. **Restos a Pagar de Despesas com Ações e Serviços Públicos de Saúde da União: impactos para o financiamento federal do Sistema Único de Saúde e para a elaboração das contas de saúde.** Texto para Discussão, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), 2016.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso, planejamento e métodos.** 2. ed. São Paulo: Bookman, 2001.

Bruno Setton Gonçalves
bruno.setton@arapiraca.ufal.br

Professor Adjunto da Universidade Federal de Alagoas.

Emerson Souza Silva
mersonico@yahoo.com.br

Doutorando em Administração pela Universidade Federal da Bahia.

Faculdade Adventista da Bahia

BR 101, Km 197 – Caixa Postal 18 –
Capoeiruçu - CEP: 44300-000 - Cachoeira, BA

O FINANCIAMENTO PÚBLICO EM CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO REGIONAL

RESUMO

Dada a importância dos investimentos em Ciência, Tecnologia e Inovação (CT&I) para o aumento da competitividade econômica e para a escolha do processo de desenvolvimento. O presente artigo aborda a influência dos investimentos públicos estaduais em CT&I no desenvolvimento regional. Para tal foi utilizado um modelo econométrico de análise em painel com dados no período de 2000 a 2009, composto por 270 observações de cada variável para cada um dos 27 estados brasileiros. O modelo empregado utiliza como variável dependente a renda *per capita* e como variáveis explicativas, o financiamento estadual em CT&I, o registro de patentes, além das variáveis de controle como capital humano e os valores adicionados do produto agrícola, industrial e de serviços. A identificação de uma má distribuição regional da atividade científica e tecnológica e a baixa influência dos investimentos públicos estaduais em CT&I na renda dos estados foram os principais resultados encontrados.

1. INTRODUÇÃO

É defendida na literatura econômica a importância dos investimentos em CT&I para o aumento da competitividade de países e regiões e conseqüentemente para o crescimento econômico. Esses três elementos são essenciais na escolha do processo de desenvolvimento que países e regiões irão adotar e, sobretudo, na maneira pela qual essa escolha não só impacta como também modificará a qualidade de vida da sociedade (ASHEIM e

PALAVRAS-CHAVE:

Financiamento público. Desenvolvimento Regional. Sistema de Inovação. Dados em Painel.

ISAKSEN, 2002 e MENEZES et al, 2012).

Nesse sentido a programação e execução da política de CT&I desempenha um papel fundamental na garantia do desenvolvimento econômico e social de um país. O Estado moderno busca promover, articular e controlar as atividades científica e tecnológicas e o processo de inovação nacional por meio do planejamento, fomento e incentivo, dessas ações.

No entanto o Estado é apenas uma peça da engrenagem, o Sistema Nacional de Inovação (SNI) é um arranjo institucional complexo, produto de um longo desenvolvimento histórico. Que envolve diversos atores, como empresas, universidades, institutos públicos de pesquisa, Governos, sistemas legais, articulação com sistemas financeiros (públicos e privados) em busca do desenvolvimento econômico (RIBEIRO et al 2010).

A análise dos marcos de ações governamentais na última década aponta para avanços relevantes na regulação e no financiamento da CT&I no País. O Brasil deu passos firmes na área de inovação a partir de 1999, seguindo muitas práticas de incentivos à Pesquisa e Desenvolvimento (CT&I) dos países membros da *Organization Economics for Co-operation and Development* - OCDE. Mesmo assim, registra-se que o Brasil possui um ritmo diferente e, obviamente, recursos inferiores aos aplicados por países da OCDE (NEGRI, NEGRI e LEMOS, 2008).

Contudo os esforços do Estado podem ser frustrados caso os recursos alocados não gere um ambiente mais favorável ao desenvolvimento de inovações no setor empresarial. A inovação se dá na empresa, mas o Estado pode induzir, fortemente, o comportamento, as estratégias e as decisões empresariais relativas à inovação. Os três principais fatores apontados como obstáculos à inovação são: os riscos econômicos excessivos, elevados custos e escassez de fontes apropriadas de financiamento. Com relação aos custos e riscos o primeiro instrumento de política é a garantia da estabilidade macroeconômica, com taxas mais robustas de crescimento. Em segundo lugar, linhas de financiamento, que reconheçam as necessidades especiais da atividade inovadora podem ser criadas ou aperfeiçoadas para estimular o setor produtivo (SALERNO E KUBOTA, 2008).

Vale salientar que nos E.U.A universidades públicas ocupam um espaço único dentro do sistema CT&I estadunidense por causa de suas fontes de financiamento e estrutura administrativa controladas pelo Estado. Os governos estaduais apoiam preferencialmente a pesquisa das universidades públicas, por entenderem que beneficiam a indústria local e estimulam o desenvolvimento econômico regional baseado nas inovações (HEGDE, 2005). Esse é o modelo da tríplice hélice onde envolve a geração de riqueza (indústria), a produção de novidade (academia), e o controle público (governo) (LEYDESDORFF e MEYER, 2006).

Esse tripé se torna crucial para o crescimento econômico, uma vez que as universidades produzem o conhecimento e as empresas aplicam as inovações e geram empregos, renda e riqueza. O governo por sua vez tem o papel de garantir a transferência da tecnologia e das inovações desenvolvidas no ambiente de pesquisa para o meio produtivo. Restrições a sua comercialização, ao seu financiamento e à manutenção de institutos de pesquisa e pesquisadores são barreiras significativas a transferência dos efeitos da inovação para o crescimento econômico. Cabe então ao Estado garantir os meios propícios para que haja a respectiva sinergia entre o ambiente empresarial e o ambiente de pesquisa, sob pena de realização de gastos de pesquisa de forma

ineficiente (RIBEIRO et al 2010, BOTTAZZIA e PERI, 2002; ACSA, ANSELINB e VARGA, 2002).

Segundo Salerno e Kubota (2008), o Brasil vem implementando políticas com um caráter menos linear de apoio à inovação, objetivando engajar as empresas em estratégias de inovação de produtos, de processos, de forma de uso, de distribuição e de comercialização. Visando alcançar um nível maior de desenvolvimento e de geração de renda.

Esse debate em torno dos investimentos em CT&I e crescimento econômico está muito bem referenciado no estado da arte por autores como: Dosi, Freeman e Fabiani (1994) que apresentaram como a correlação entre tecnologia e riqueza evoluiu ao longo do século XX, Narin *et al.* (1997) que mostraram o crescente papel da ciência como fonte de desenvolvimento econômico (RIBEIRO et al 2010).

Nessa linha situa-se a investigação do presente artigo, que abrange aspectos regionais da importância dos dispêndios públicos sobre o desenvolvimento. O objetivo é avaliar a influência do financiamento público estadual em CT&I, sobre a renda dos estados brasileiros para os anos de 2000 a 2009.

O modelo empregado utiliza como variável dependente o Produto Interno Bruto (PIB) *per capita* para os anos de 2000 a 2009. As variáveis explicativas são o financiamento estadual em CT&I e patentes como uma *proxi* de inovação, além das variáveis de controle como capital humano e os valores adicionados do produto agrícola, industrial e de serviços.

Para avaliar o impacto dessas variáveis sobre o PIB *per capita*, especificou-se um modelo econométrico para o painel de dados, composto pelas variáveis mencionadas para as 27 unidades da federação (UF) entre os anos de 2000 e 2009.

A estimação envolveu o trabalho com um modelo de painel com efeitos fixos e com efeitos aleatórios. Os testes utilizados apontaram para a presença de distúrbios não esféricos no modelo especificado. Desse modo, justifica-se a estimação por meio dos métodos *feasible generalized least squares* (FGLS) e *panel-corrected standard errors* (PCSE), comparando-os também com as estimativas de efeitos fixos e aleatórios.

2. A ADMINISTRAÇÃO POLÍTICA E O FINANCIAMENTO PÚBLICO EM CT&I

Os estribos teóricos da Administração Política do Desenvolvimento são resultados de um conjunto de esforços que estão registrados numa gama de trabalhos que vieram sendo publicados entre o fim do Século XX e o início do Século XXI, sendo que tal processo encontra-se marcado pelas tentativas dos seus participantes em avançar nos conceitos e definições da disciplina e, também, no seu aprimoramento metodológico.

A Administração Política pode ser vista como a disciplina acadêmica que tem por objetivo elucidar a contribuição da gestão no desenvolvimento econômico, social e ambiental sob os mais variados recortes espaciais, ou mesmo conceituais, como a própria organização (SANTOS, 2010). Resumidamente, a Administração Política é o campo do conhecimento que visa o estudo da gestão das relações sociais de produção e da construção da materialidade (SANTOS e RIBEIRO,

1993 e SANTOS, 2003).

Por sua vez, conforme expressa Santos et. al. (2014), cabe também à Administração Política observar, descrever, explicar, evidenciar ou denunciar os suportes epistemológicos, metodológicos e praxiológicos dos mais variados constructos teóricos que perfazem a Administração Científica, o que permite conferir àquela um caráter de teoria social.

Então, a partir dos dois parágrafos acima, é possível abordar a Administração Política por meio de duas acepções distintas: numa, ela pode ser recepcionada como um esquema teórico que a ser utilizado na formação e formalização de conceitos e definições, na estruturação e desenvolvimento de metodologias e na construção e avaliação de modelos e prescrições normativas. Noutra, ela se presta a servir como disciplina científica com um programa de estudo próprio (SANTOS et al., 2014).

Contudo, a bem de maior precisão conceitual, é necessário que se entenda que o raciocínio que sustenta todos os argumentos da Administração Política é a de que é a Gestão – ação de coordenação e controle com vista ao atingimento eficiente dos objetivos assumidos – o objeto de toda a Administração Científica (SANTOS, 2009). Consequentemente, caberia à Administração Política caberia a compreensão das formas de gestão da sociedade.

A Administração Política também determina para si mesma uma proposta metodológica específica, onde tem como primeira condição a de que se deve, para qualquer nível de renda, promover uma política de distribuição de bem-estar. Na sequência, se determinar se o nível de bem-estar alcançado é aquele socialmente aceito. Caso não o seja, a sociedade deve patrocinar uma política de crescimento que a permita atingir esse anelo (SANTOS, RIBEIRO e SANTOS, 2009).

Dessa forma, se cabe à Administração Política a gestão das relações sociais de produção, o seu objetivo seria a otimização da utilização dos meios de promoção do desenvolvimento, entendendo esse como o nível geral de bem-estar existente numa dada comunidade que não é determinado apenas pela economia, mas também abarcando aspectos políticos, sociais, culturais e biológicos dentre outros (SANTOS et al., 2014).

Resumidamente, sob a perspectiva da Administração Política, o desenvolvimento, numa abordagem mais ampla do que a habitualmente vista nos estudos de matiz funcionalista, seria o seu objetivo principal que teria na Gestão, estando essa embebida em um ambiente precipuamente político, o modo pelo qual esse desiderato seria alcançado.

Santos e Santana (2010) inserem a Administração Política como parte integrante da Administração do Desenvolvimento, que vem a ser o campo do saber vinculado à ciência administrativa que tem por escopo o estudo de formas de aplicação de ações gerenciais que possam promover a evolução e o crescimento dos lugares e das organizações, sob a perspectiva social, a econômica, a política e a humana.

A Administração Política preconiza um modelo conceitual de Gestão baseado na justaposição hierárquica de três estamentos dimensionais: a Sociedade (instituições ou organizações sociais), o Estado (entidade executivo-reguladora) e o Modo de produção que, nos dias atuais, assume características capitalistas de organização (executor técnico do projeto), conforme defende

Santos (2009).

Da combinação desses três fatores ter-se-á a conformação daquilo o que Santos et al. (2014) denomina de “projeto de nação” e que, segundo Santos (2001, 2004 e 2009), é determinado pelo atendimento conjunto das necessidades individuais não contempladas pelas relações de mercado, ou seja, o pleno atendimento das demandas sociais.

Derivando daí a aceitação, por parte da Administração Política, de que as relações que se constroem entre a política econômica, o cenário internacional, a correlação das forças políticas e econômicas e a ideologia vigente, como elementos fomentadores do modelo econômico existente numa dada sociedade, possuem eminência por sobre a condução das políticas públicas e a qualidade de vida das pessoas ali presentes (GOMES, 2012).

Há de ser ter em mente que a luta política, fenômeno que define as decisões alocativas com vistas ao atendimento das demandas sociais, é travada no âmbito dos arranjos institucionais existentes e que os interesses manifestos podem ser alterados pelas possibilidades de mudanças políticas, ou seja, qualquer nível de bem-estar não é resultado da vontade do *status quo* apenas, mas também, das vontades e das ações dos agentes econômicos (MYRDAL, 1996).

Nesse ambiente, a promoção do desenvolvimento não é um evento desacoplado da realidade social e, conseqüentemente, apolítico. Pelo contrário, advêm da sociedade as diretrizes para que projetos dessa natureza sejam gestados, geridos e executados pelos demais agentes econômicos, tanto o de caráter privado quanto estatal.

O investimento em CT&I, por sua vez, serve como ingrediente desse contexto, tendo em vista que é por meio dele que a Sociedade pode indicar por onde e como ela pretende desenvolver-se. Com efeito, em não havendo ou em sendo insuficiente os níveis desse tipo de inversão, um povo já antecipa o que deseja para si.

Logo, tomando por base o tratamento dado aos investimentos em CT&I é possível, de posse dos preceitos da Administração Política, determinar os modelos de Gestão do Desenvolvimento assumido por uma dada espacialidade.

3. MATERIAIS E MÉTODOS

Serão expostos aqui os métodos e técnicas utilizados para a estimação de um painel de dados por meio do método *Ordinary least squares* (OLS) e do método *Panel Corrected Standard Errors* (PCSE), desenvolvido por Beck e Katz (1995).

3.1. AS FONTES DAS BASES DE DADOS

A base de dados utilizada neste trabalho, para a construção do modelo econométrico a ser estimado, foi construída a partir da combinação de diferentes fontes, como dados de renda do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE); dados de financiamento federal e estadual em CT&I e de qualificação da mão de obra do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e

Tecnológico (CNPq) e do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI); informações sobre patentes do Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI).

A amostra, para a elaboração do modelo, possui os 27 estados brasileiros para o período de 2000 a 2009. O período supracitado foi selecionado de acordo com a disponibilidade das informações divulgadas para a construção de um painel balanceado.

O recorte territorial (unidades de federação) usado deve-se ao fato de que grande parte das informações disponibilizadas não são fornecidas em níveis territoriais mais desagregados. É válido ressaltar as limitações existentes da pesquisa a qual pretende identificar o impacto do financiamento público em CT&I na expansão da renda *per capita* dos estados, uma vez que cada estado possui estruturas econômicas e estruturas de apoio às atividades inovativas distintas. No entanto, a unidade de análise tomada representa um avanço no sentido de explorar a dimensão temporal e regional distribuídas no País, além de mapear a evolução e trajetória dos dispêndios públicos estaduais para o fomento dos sistemas locais de inovação.

3.2. DESCRIÇÃO DAS VARIÁVEIS INSERIDAS NO MODELO

A descrição das variáveis utilizadas nas estimações, assim como seus referenciais teóricos e empíricos serão retratados abaixo.

a) Variável dependente (PIB pc): é a *proxy* utilizada para o crescimento econômico de cada estado.

As variáveis explicativas usadas no trabalho foram as seguintes:

b) Financiamento Estadual (FIN Est): valor dos dispêndios públicos em CT&I de cada estado, escolhida como sendo o somatório dos gastos em CT&I e das ACTC¹.

c) Financiamento Federal (FIN Fed): Recursos do CNPq destinados ao fomento à pesquisa a cada unidade da federação incluem recursos dos fundos setoriais; as bolsas de curta duração, pode incluir parcela de investimentos relativos a algumas instituições multiestaduais ou multi-regionais, como Embrapa. Além dos recursos referentes às ações de gestão e a concessões institucionais por meio de convênios.

d) Inovação (INOV): é uma *proxy*, escolhida como sendo o somatório dos depósitos de Patentes Industrial, Modelos de Utilidade e Certificados de Adição.

e) Capital Humano (KH): é uma *proxy*, escolhida como sendo número de pesquisadores doutores cadastrados nos censos do diretório dos grupos de pesquisa no Brasil, sem dupla contagem.

f) Taxa de variação do valor adicionado do setor agropecuário (AGRO): valor que a atividade agropecuária agrega aos bens e serviços consumidos no seu processo produtivo. É a contribuição ao PIB, obtida pela diferença entre o valor bruto de produção no ano (t) e o consumo intermediário do ano (t), ambos a preços do ano anterior (t-1) em relação ao valor corrente do valor bruto da produção do ano (t-1) e do valor corrente do consumo intermediário do ano (t-1).

1. Atividades científicas e técnicas correlatas.

g) *Taxa de variação do valor adicionado do setor industrial (IND)*: valor que a atividade industrial agrega aos bens e serviços consumidos no seu processo produtivo. É a contribuição ao PIB, obtida pela diferença entre o valor bruto de produção no ano (t) e o consumo intermediário do ano (t), ambos a preços do ano anterior (t-1) em relação ao valor corrente do valor bruto da produção do ano (t-1) e do valor corrente do consumo intermediário do ano (t-1).

h) *Taxa de variação do valor adicionado do setor de serviços (SERV)*: valor que a atividade de serviços agrega aos bens e serviços consumidos no seu processo produtivo. É a contribuição ao PIB, obtida pela diferença entre o valor bruto de produção no ano (t) e o consumo intermediário do ano (t), ambos a preços do ano anterior (t-1) em relação ao valor corrente do valor bruto da produção do ano (t-1) e do valor corrente do consumo intermediário do ano (t-1).

O Quadro 1 resume a relação esperada entre o produto *per capita* dos estados brasileiros e as variáveis explicativas selecionadas. A análise em questão compreende os anos de 2000 a 2009, sob a hipótese de que as variáveis escolhidas são fatores de influência significativa do PIB *per capita* nesse período.

Variável	Sinal Esperado	Referencial Teórico e Empírico	Fonte
PIBpc	n/d	Ferreira e Diniz (1995); Azzoni et al. (2000); Bernades, Motta e Albuquerque (2003); Resende e Figueiredo (2005); Amorim, Scalco e Braga (2008); Cruz et al (2015).	IBGE
FIN Est	+	Howells (2005); Serra e Vergolino (2010).	MCTI
FIN Fed	+	Howells (2005); Serra e Vergolino (2010).	CNPq
INOV	+	Bernades, Motta e Albuquerque (2003); Hegde (2005); Sousa (2013); Montenegro, Diniz e Simões (2015).	INPI
KH	+	Jaffe (1989); De Negri <i>et. al.</i> , (2005); Gonçalves (2006); Garcia <i>et al.</i> (2014); Montenegro, Diniz e Simões (2015)	CNPq
AGRO	+	Ferreira e Diniz (1995); Azzoni et al. (2000); Resende e Figueiredo (2005); Amorim, Scalco e Braga (2008); Cruz et al (2015).	IPEA
IND	+	Ferreira e Diniz (1995); Azzoni et al. (2000); Resende e Figueiredo (2005); Amorim, Scalco e Braga (2008); Cruz et al (2015).	IPEA
SERV	+	Ferreira e Diniz (1995); Azzoni et al. (2000); Resende e Figueiredo (2005); Amorim, Scalco e Braga (2008); Cruz et al (2015).	IPEA

Quadro 1 – Descrição das variáveis utilizadas

Fonte: Elaborado pelos autores

3.3. MODELO DE REGRESSÃO COM DADOS EM PAINEL

O procedimento metodológico adotado empregará a técnica de dados em painel, onde, serão apresentadas as estimações por *Ordinary least squares* (OLS) para dados em painel, efeito aleatório e efeito fixo, além do teste de *Hausman* para a escolha do melhor modelo econométrico.

Os modelos de regressão com dados em painel, geralmente se referem a um tipo particular de dados multi-níveis, uma medida no decorrer do tempo, onde são também chamados de dados combinados, por agregar uma combinação longitudinal (séries temporais) e de observações (N) em corte transversal (*cross-sectional*) multiplicadas por T períodos de tempo. Onde, se N é maior que T, o banco de dados é dominante transversalmente (*cross-sectionally dominant*). Se T é maior que N, o banco é dominante em séries de tempo (*time-series dominant*). O modelo tratado neste artigo apresenta um banco com N grande e T pequeno, um caso típico de *cross-sectionally dominant*. Contudo para Beck (2009), o importante é se T é grande o suficiente, de forma que ao calcular médias no decorrer do tempo obtenha-se resultados estáveis.

Os dados em painel também podem ser tipificados em balanceados e não balanceados, o painel é balanceado se as informações de cada evento estiverem disponíveis para todos (T's). Caso contrario havendo a indisponibilidade de dados (*missing*), para alguns eventos em certos pontos no tempo o banco de dados caracteriza-se por não balanceado. No modelo em questão optou-se por uma série de tempo menor (2000-2009) para que fosse possível trabalhar com o banco balanceado.

A opção pelos dados de painel está embasada no argumento de que o método permite o estudo de processos dinâmicos, proporciona um melhor entendimento das relações causais entre as variáveis, permitem ainda o controle de heterogeneidade individual e consentem uma melhor investigação de problemas que são obscuros em dados transversais.

Contudo, no modelo de dados em painel pode ocorrer problemas relacionados ao enviesamento de seleção, resultantes de dados que não formam uma amostra aleatória (auto-seletividade) e que apresentam ausência de resposta, são os chamados efeitos não observados.

Logo para a modelagem dos efeitos não observados há duas possibilidades: os efeitos fixos e os efeitos aleatórios. No modelo de efeitos fixos parte-se do pressuposto que o intercepto específico de cada evento pode estar correlacionado com um ou mais regressores. Quanto ao modelo de efeitos aleatórios, pressupõe-se que o intercepto (aleatório) de um evento individual não está correlacionado com as variáveis explicativas (WOOLDRIDGE, 2010).

Nesse caso, ao considerar que as variáveis não são correlacionadas, o método de efeitos aleatórios é o mais apropriado. Por outro lado, se os efeitos não observados estão correlacionados com alguma variável explicativa, a estimação por efeitos fixos seria a mais apropriada. Para a seleção do método, será realizado o teste de *Hausman*.

No presente trabalho, a análise dos efeitos da inovação para o crescimento econômico, medindo os níveis de significância do financiamento público estadual em CT&I e sua relação com o nível de crescimento econômico será feita com base no modelo econométrico a ser estimado, na forma empilhada, pela seguinte forma funcional:

$$PIBpc_{it} = \beta_0 + \beta_1 Fin\ est_{it} + \beta_2 Fin\ fed_{it} + \beta_3 Inov_{it} + \beta_4 KH_{it} + \beta_5 Ind_{it} + \beta_6 Serv_{it} + \beta_7 Agro_{it} + \mu_i + \varepsilon_{it}$$

Em que $i = 1, 2, \dots, 27$ refere-se a cada uma das 27 UF, $t = 1, 2, \dots, 10$ contabiliza as 10 observações anuais para as variáveis de cada UF (período 2000-2009), $FIN\ est$ é o valor dos dispêndio público em CT&I de cada estado, $FIN\ fed$ é o valor dos dispêndio público em CT&I do CNPq para cada estado, KH é a variável *proxy* para capital humano, escolhida como sendo o número de pesquisadores doutores cadastrados nos censos do diretório dos grupos de pesquisa no Brasil, $INOV$ é a variável *proxy* para inovação, escolhida como sendo o somatório dos depósitos de Patentes de Invenção, Modelos de Utilidade e os Certificados de Adição de Invenção, $AGRO$, IND e $SERV$ representam, respectivamente, a taxa de crescimento do produto dos setores agropecuário, industrial e de serviços (medidos em termos de valor adicionado), μ são os efeitos individuais não observáveis dos estados e ε termo de erro da região i no ano t . A variável dependente investigada, o PIB *per capita* dos estados, foi denominada PIBpc.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.

Antes da análise dos resultados dos modelos de efeitos fixos e aleatórios, cabe ressaltar que foram calculadas estatísticas descritivas de todas as variáveis, assim como a matriz de correlação. Os resultados das estimações e de todos os testes realizados encontram-se na tabela

4.1. ANÁLISE DESCRITIVA

Os dados do painel foram compostos por 270 observações de cada variável para cada um dos 27 estados selecionados. Dentro desse rol um resultado chama a atenção, o desvio padrão das principais variáveis explicativas do modelo, o financiamento público em CT&I estadual e o federal, foi bastante elevado como descreve a tabela 2. O que indica uma elevada dispersão em torno da média dos valores para o financiamento, ou seja, a variância do erro não observável, condicional nas variáveis explicativas não é constante, o que fere a hipótese de homoscedasticidade.

Variáveis	Obs	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
PIB perc	270	14.15638	9.069071	4.867933	55.14721
FIN est	270	173.2612	593.259	.012	4835.384
FIN fed	270	9157.95	15397.62	0	98765.6
INOV	270	268.2148	631.5609	0	3499
KH	270	2075.206	3667.877	3	23827.5
IND	270	2395686	3723079	45935.86	2.48e+07
SERV	270	2.72e+07	4.91e+07	879732.2	3.05e+08
AGRO	270	2769540	3172810	43043.24	2.23e+07

Tabela 2: Estatística descritiva

Fonte: Elaborado pelos autores com o Statistics/Data Analysis.

Uma explicação plausível para essa elevada dispersão encontra-se nas próprias características da amostra onde cada estado possui estruturas econômicas e estruturas de apoio às atividades inovativas distintas. A figura 7 reforça essa hipótese apontando a possível presença de observações aberrantes.

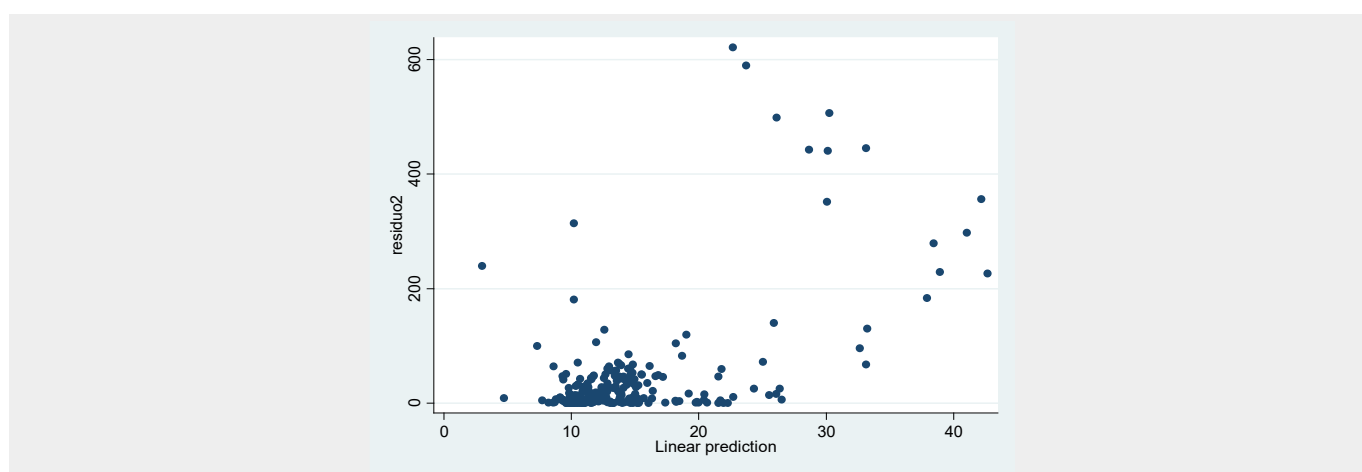


Figura 7: Teste informal de Heteroscedasticidade

Fonte: Elaborado pelos autores via Statistics/Data Analysis versão 12.0

Entretanto, a análise gráfica trata-se de um teste informal, portanto, não conclusivo. Logo se fez necessário à aplicação de testes formais para heteroscedasticidade, utilizou-se então dos testes de Breusch-Pagan e de White, onde ambos rejeitaram a 5% de significância a hipótese nula de homoscedasticidade, logo o modelo apresentou heteroscedasticidade. Para correção da violação do pressuposto de homoscedasticidade foi utilizado à correção robusta de White.

A matriz de correlação, tabela 3, busca contribuir para a verificação dos possíveis casos de multicolinearidade entre as variáveis de explicativas.

	FIN est	FIN fed	INOV	KH	IND	SERV	AGRO
FIN est	1.0000						
FIN fed	0.7532	1.0000					
INOV	0.9278	0.7450	1.0000				
KH	0.8932	0.9217	0.9204	1.0000			
IND	0.8440	0.7452	0.9205	0.8759	1.0000		
SERV	0.9333	0.8589	0.9600	0.9723	0.9185	1.0000	
AGRO	0.4467	0.3932	0.6249	0.5401	0.6515	0.5350	1.0000

Tabela 3: Correlações das variáveis explicativas

Fonte: Elaborado pelos autores via Statistics/Data Analysis versão 12.0

O que se espera é que não haja uma relação linear exata entre as variáveis do modelo, ou seja, que elas não sejam perfeitamente colineares, quando isso ocorre 100% da variação de uma delas é decorrente da variação de outra, onde qualquer variação de uma das variáveis implicará em uma variação proporcionalmente idêntica, desta forma torna-se impossível distinguir qual a influência de uma ou de outra para a variável dependente (GUJARATI,2000).

Nesse sentido alguns indícios apontam para um problema de multicolinearidade, apesar do R^2 da regressão linear múltipla (tabela 4) ter sido baixo (0,4899), o teste F (35.95) ter validado o modelo dentro dos 5% de significância o modelo apresentou um *p-valor* de 0,191 para a variável (INOV) e alguns valores substancialmente baixos para a estatística t, onde a relação deveria ser forte, além das altas correlações entre as variáveis explicativas conforme demonstra a matriz de correlação expressa na tabela 3.

Para confirmar a presença de multicolinearidade foi realizado o teste de fator de inflação da variância (VIF), o qual apresentou todas as estatísticas TOL bem próximo de zero o que confirma a presença de multicolinearidade no modelo. Nesse caso optou-se por não fazer nenhuma correção uma vez que embora a multicolinearidade viole o pressuposto do modelo de regressão, não há nenhum problema para prevê os valores da variável dependente (GREENE, 2012).

4.2. RESULTADOS DAS ESTIMAÇÕES REALIZADAS PARA O MODELO EM DADOS EM PAINEL

Desse modo, com base nos testes realizados para as violações dos pressupostos do MQO e do teste de Hausman que indicou a escolha da modelagem por efeitos fixos, serão analisados os resultados do último modelo estimado (Tabela 4), mais especificamente os fatores relacionados ao financiamento das atividades de CT&I e o crescimento da renda nos estados brasileiros.

PIBperc	Dados Empilhados (MQO)	Efeito Fixo	Efeito Aleatório
	Coeficientes		
FIN est	-0.0161983 (0.000)	-0.0028834 (0.000)	-0.0021971 (0.001)

FIN fed	.0005361 (0.000)	.000055 (0.001)	.0000692 (0.000)
INOV	.0045267 (0.191)	.0063386 (0.001)	-.000516 (0.716)
KH	-.0062622 (0.000)	-.0001189 (0.436)	-.0000379 (0.826)
IND	-1.70e-06 (0.000)	5.11e-07 (0.000)	2.62e-07 (0.002)
SERV	6.22e-07 (0.000)	1.31e-07 (0.000)	9.28e-08 (0.000)

Tabela 4: Resultados das estimações realizadas para o modelo em dados em painel.

Fonte: elaboração própria com base no programa Statistics/Data Analysis.

AGRO	3.89e-07 (0.055)	4.45e-07 (0.000)	3.39e-07 (0.000)
Cons	9.894075 (0.000)	6.684979 (0.000)	10.02695 (0.000)
R ²	0.4899	0.5242	0.4902
<i>Breusch Pagan</i>	283.24		
Teste de Heterocedasticidade (<i>Breusch-Pagan</i>) chi ²	0.0000		
Teste de White	218.6024 Chi-sq(35) P-value = 2.0e-28		
Teste de VIF	24.02		

Teste de Hausman: chi² = 24.45

Prob>chi² = 0.0001

Tabela 5: Resultados das estimações realizadas para o modelo em dados em painel (continuação).

Fonte: elaboração própria com base no programa Statistics/Data Analysis. Nota: 1) entre parênteses encontram-se os *p-valores*; 2) Níveis de significância: Significativo a 5%.

A variável que representa o financiamento público estadual em CT&I (FIN est), apesar de significativa no nível de 5% de significância, apresentou sinal negativo de seu coeficiente, frustrando a expectativa que se tinha com relação ao sinal esperado dessa variável em relação a variável dependente (PIBperc). Uma vez que seja esperado que maiores níveis de financiamento causem um efeito positivo na renda *per capita* dos estados, no entanto cabe ressaltar que apesar do sinal negativo o valor do coeficiente é muito próximo à zero o que demonstra que a variável exerce pouca ou quase nenhuma influência sobre a variável dependente.

Quanto a variável do financiamento público federal (FIN fed), referente aos recursos do CNPq destinados ao fomento à pesquisa nos estados, apresentou um *p-valor* altamente significativo além de possuir o sinal teórico esperado, contudo assim como o financiamento estadual, a variável também apresentou um coeficiente muito próximo de zero sinalizando a pouca influência na

variável dependente (PIBperc). A mesma análise se aplica para a *proxi* de inovação utilizada (INOV), para esta variável o baixo número de registro das patentes nos estados e o *backlog*² existente no INPI podem explicar esse baixo poder explicativo da variável.

A variável (KH) uma *proxi* para o capital humano, onde se pretende captar a influência de trabalhadores qualificados no PIBperc dos estados, uma vez que espera-se que uma mão de obra qualificada propicie e fomente a transformação da CT&I em inovação Além de atrair um maior nível de investimentos em CT&I. No entanto a variável não apresentou significância estatística ao nível de 5% de significância, o que leva a crer que o número de pesquisadores doutores não seja a variável mais adequada para captar esses efeitos esperados, uma vez que, grande maioria desses profissionais encontra-se nas universidades e não nas empresas e que os níveis de transferência tecnológica no Brasil ainda sejam muito baixos.

4.3. ABORDAGEM CRÍTICA

A despeito do formato exploratório do modelo ora desenhado, é possível perceber que o cenário expresso pelos resultados sugere um parco poder de influência dos esforços em CT&I por sobre o nível de bem-estar da sociedade brasileira, ou seja, a Administração Política nacional não tem no desenvolvimento científico uma das suas bases de desenvolvimento.

Recuando a análise para os valores originais do próprio modelo vê-se que não há um grau de correlação linear entre o investimento estadual e o federal em CT&I bem inferior ao que existe entre essas e as demais variáveis utilizadas.

Esse fato aponta que, ao menos, inexista algum nível de coordenação entre esses dois níveis federativos, corroborando com a proposição de que a Administração Política brasileira não dá protagonismo ao desenvolvimento científico como uma de suas bases de ação.

Retornando a análise para os resultados da estimação realizada, é sintomático que a variável de maior coeficiente tenha sido *Inovação (INOV)*, que vem a ser uma *proxxy*, dada pelo somatório dos depósitos de Patentes Industrial, Modelos de Utilidade e Certificados de Adição, uma medida que tanto pode ter como resultante a ação estatal ou o incentivo privado.

Daí é possível extrair que se a CT&I detem alguma eminência sobre a qualidade de vida do país ela o faz por meio dos seus efeitos e, não, por meio do seu fomento, uma vez que a ação estatal é pífia. Ocorre que, por conta das desigualdades sociais e regionais, os resultados positivos advindos dos ganhos inovativos são concentrados.

Em suma, os números aqui levantados sugerem que a gestão do desenvolvimento nacional relega os investimentos em CT&I a um segundo plano de modo que a sociedade brasileira somente pode se aperceber dos seus resultados por meio das ações inovativas mercado orientadas, ou seja, quando elas já se transformaram em mercadoria.

2. Para maiores detalhes consultar o artigo de Garcez Júnior e Moreira (2017) O backlog de patentes no Brasil: o direito à razoável duração do procedimento administrativo. Revista Direito GV, V. 13 N. 1 JAN-ABR 2017 ISSN 2317-6172

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Seguem nesta secção algumas considerações finais à guisa de conclusão, com relação aos indicadores de dispêndio público estadual em CT&I sua trajetória e evolução comprova que, realmente, houve uma distribuição regional desigual da atividade científica e tecnológica no período em estudo. A análise empírica da execução dos investimentos públicos na política de CT&I mostra que a região Centro-Sul, principalmente a região Sudeste, são as que mais concentram a atividade.

Quanto ao papel dos investimentos públicos estaduais em CT&I na renda dos estados o modelo em painel demonstrou que apesar de significativo no nível de 5% de significância estatística, o valor do coeficiente é muito próximo à zero o que demonstra que a variável exerce pouca ou quase nenhuma influência sobre a variável dependente, ou seja, o nível de investimento público estadual ainda não se mostra capaz de influenciar de modo significativo o PIB *per capita* dos estados, o mesmo ocorre com os recursos federais executados pelos estados.

Logo a *proxi* de inovação utilizada também demonstrou uma baixo poder explicativo na renda das unidades federativas, o que pode estar associado ao baixo número de registro das patentes nos estados e o *backlog* existente no INPI.

Ademais, esses resultados sugerem que o modelo de gestão do desenvolvimento brasileiro não tem no financiamento público um dos seus principais vetores, haja vista o pouco poder explicativo das variáveis acima tangenciadas. De um modo mais detalhado, os números levantados pelo artigo reforçam a percepção de que há uma reduzida associação da política de financiamento público entre os níveis federais e estaduais, essas grandezas são irrelevantes para a determinação dos níveis de bem-estar geral e essa última dimensão somente sofre alguma influência do volume de inovação que pode ser, também, mais um efeito das decisões de investimento dos agentes privados. Logo, como subsídio para esforços futuros, fica a sugestão de que a presente pesquisa seja utilizada como base para novas investigações que se dirijam no sentido de atender aos questionamentos aqui levantados.

REFERÊNCIAS

ACSA, Z. J.; ANSELIN, L.; VARGA, A. Patents and innovation counts as measures of regional production of new knowledge. **Research Policy** 31 (2002) 1069–1085

ASHEIM, B. T.; ISAKSEN, A. Regional Innovation Systems: The Integration of Local ‘Sticky’ and Global ‘Ubiquitous’ Knowledge. **Journal of Technology Transfer**, 27, 77–86, 2002

BECK, N.; KATZ, J. N. What to do (and not to do) with time-series cross-section data. **The American Political Science Review**, V.89, Issue 3 (Sep, 1995), 634-647).

BOTTAZZIA, L.; PERIC, G. Innovation and spillovers in regions: Evidence from European patente data. **European Economic Review** 47 (2003) 687–710. Disponível em: www.elsevier.com/locate/econbase. Acessado em: 12 de abril de 2016.

BRASIL, Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI). **Indicadores**. Disponível em: <http://www.mct.gov.br/index.php/content/view/740.html?execview>

_____. Ministério do Planejamento - **Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Construção de Indicadores**. Brasília, dezembro (2009).

BRASIL, Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI). **Indicadores**. Disponível em: <http://www.mct.gov.br/index.php/content/view/740.html?execview>

_____. Ministério do Planejamento - **Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Construção de Indicadores**. Brasília, dezembro (2009).

_____. Uma experiência de desenvolvimento metodológico para avaliação de programas: o modelo lógico do programa segundo tempo. **IPEA**, 2009.

GOMES, F. G. **O jovem percurso da administração política**. *Revista de Administração Pública* [recurso eletrônico]. Rio de Janeiro (RJ). 2012. v. 46, n. 1, p. 7-24. Disponível em: <http://dspace/xmlui/bitstream/item/10033/5629.pdf>. Acesso em: 03 de junho de 2015.

GREENE, W. H. **Análise Econométrica**. Prentice Hall. São Paulo (SP). 2012.

GUJARATI, D. N. **Econometria Básica**. Makron Books. São Paulo (SP). 2000.

MENEZES, Edmara Thays Neres; *et al.* The Growth of the Number of Intellectual Production in the Federal University of Sergipe After the Implementation of the Scholarships in Initiation of Development and Innovation. **Tourism and Management Studies International Conference Algarve 2012** vol.4, ISBN 978-989-8472-25-0.

MYRDAL, G. **Aspectos políticos da teoria econômica**. Os economistas. Nova Cultural. São Paulo (SP). 1996.

NEGRI, João Alberto de, NEGRI, Fernanda de, LEMOS, Mauro Borges. **O impacto do FNDCT sobre o desempenho e o esforço tecnológico das empresas e industriais brasileiras**. Brasília, IPEA, 2008.

SALERNO, M. S.; KUBOTA, L. C. **Estado e Inovação**. IPEA. Brasília (DF). 2008.

SANTOS, E. L.; SANTANA, W. G. P.; SANTOS, R.S.; BRAGA, V. L. Contribuições da Administração Política para o campo da Administração. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social -RIGS**. v. 3. n. 2. pp. 183-200. 2014.

SANTOS, R. S. **As contribuições dos economistas ao estudo da administração política: o institucionalismo, o gerencialismo e o regulacionismo**. *Organizações e Sociedade* [online]. 2003, vol.10, n.28, pp. 99-116. ISSN 1984-9230. v. 10, n. 28, p. 99-116, 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/osoc/v10n28/07.pdf>, Acesso em: 02 de junho de 2015.

_____. **A administração política como campo do conhecimento**. Mandacaru. Salvador (BA). 2004.

_____. **Em busca da apreensão de um conceito para a Administração Política.** In: SANTOS, Reginaldo Souza (Org.). *A Administração Política como campo do conhecimento.* Hucitec. São Paulo (SP). 2009.

SANTOS, R. S.; RIBEIRO, E. M. A administração política brasileira. **Revista de Administração Pública**, v. 27, n. 4, p. 102-135, 1993. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/viewFile/8553/7292>. Acesso em: 03 de junho de 2015.

SANTOS, R. S.; RIBEIRO, E. M.; SANTOS, T. C. S. Bases teórico-metodológicas da administração política. **Revista de Administração Pública**, Ago 2009, vol.43, no.4, p.919-941. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v43n4/v43n4a08.pdf>. Acesso em: 02 de junho de 2015.

WOOLDRIDGE, J. M. **Introdução a Econometria: uma abordagem moderna.** Cengage Learning. São Paulo (SP). 2014.