

ESCREVENDO ADMINISTRAÇÃO

CONECTANDO VOCÊ COM O MUNDO

FABIANO MINUZZI MARCON
SABRINA KLOSE NADALON
ORGANIZADORES

ESCREVENDO ADMINISTRAÇÃO, CONECTANDO VOCÊ COM O MUNDO

Fabiano Minuzzi Marcon

Sabrina Klose Nadalon

(ORGANIZADORES)



**Universidade Regional Integrada do Alto
Uruguai e das Missões**

REITOR

Arnaldo Nogaro

PRÓ-REITOR DE ENSINO

Edite Maria Sudbrack

PRÓ-REITOR DE PESQUISA, EXTENSÃO E
PÓS-GRADUAÇÃO

Neusa Maria John Scheid

PRÓ-REITOR DE ADMINISTRAÇÃO

Nestor Henrique de Cesaro

CÂMPUS DE FREDERICO WESTPHALEN

Diretora Geral

Silvia Regina Canan

Diretora Acadêmica

Elisabete Cerutti

Diretor Administrativo

Clóvis Quadros Hempel

CÂMPUS DE ERECHIM

Diretor Geral

Paulo José Sponchiado

Diretor Acadêmico

Adilson Luis Stankiewicz

Diretor Administrativo

Paulo José Sponchiado

CÂMPUS DE SANTO ÂNGELO

Diretor Geral

Gilberto Pacheco

Diretor Acadêmico

Marcelo Paulo Stracke

Diretora Administrativa

Berenice Beatriz Rossner Wbatuba

CÂMPUS DE SANTIAGO

Diretor Geral

Michele Noal Beltrão

Diretor Acadêmico

Claiton Ruviaro

Diretora Administrativa

Rita de Cássia Finamor Nicola

CÂMPUS DE SÃO LUIZ GONZAGA

Diretora Geral

Dinara Bortoli Tomasi

Diretora Acadêmica

Renata Barth Machado

CÂMPUS DE CERRO LARGO

Diretor Geral

Luiz Valentim Zorzo



CONSELHO EDITORIAL DA URI

Presidente

Denise Almeida Silva (URI/FW)

Conselho Editorial

Acir Dias da Silva (UNIOESTE)

Adriana Rotoli (URI/FW)

Alessandro Augusto de Azevedo (UFRN)

Alexandre Marino da Costa (UFSC)

Attico Inacio Chassot (Centro Universitário
Metodista)

Carmen Lucia Barreto Matzenauer (UCPel)

Cláudia Ribeiro Bellochio (UFSM)

Daniel Pulcherio Fensterseifer (URI/FW)

Dieter Rugard Siedenberg (UNIJUI)

Edite Maria Sudbrack (URI/FW)

Elisete Tomazetti (UFSM)

Elton Luiz Nardi (UNOESC)

Gelson Pelegrini (URI/FW)

João Ricardo Hauck Valle Machado (AGES)

José Alberto Correa (Universidade do Porto,
Portugal)

Júlio Cesar Godoy Bertolin (UPF)

Lenir Basso Zanon (UNIJUI)

Leonel Piovezana (Unochapeco)

Leonor Scliar-Cabral ProfessorEmeritus (UFSC)

Liliana Locatelli (URI/FW)

Lisiane Ilha Librelotto (UFSC)

Lizandro Carlos Calegari (UFSM)

Lourdes Kaminski Alves (UNIOESTE)

Luis Pedro Hillesheim (URI/FW)

Luiz Fernando Framil Fernandes (FEEVALE)

Maria Simone Vione Schwengber (UNIJUI)

Marília dos Santos Lima (PUC/RS)

Mauro José Gaglietti (URI/Santo Ângelo)

Noemi Boer (URI/Santo Ângelo)

Patrícia Rodrigues Fortes (CESNORS/FW)

Paulo Vanderlei Vargas Groff (UERGS/FW)

Rosa Maria Locatelli Kalil (UPF)

Rosângela Angelin (URI/Santo Ângelo)

Sibila Luft (URI/Santo Ângelo)

Tania Maria Esperon Porto (UFPEL)

Vicente de Paula Almeida Junior (UFFS)

Walter Frantz (UNIJUI)

Ximena Antonia Diaz Merino (UNIOESTE)

FABIANO MINUZZI MARCON
SABRINA KLOSE NADALON
(ORGANIZADORES)

**ESCREVENDO ADMINISTRAÇÃO,
CONECTANDO VOCÊ
COM O MUNDO**



Frederico Westphalen

2019



Este trabalho está licenciado sob uma Licença Creative Commons Atribuição-NãoComercial-SemDerivados 3.0 Não Adaptada. Para ver uma cópia desta licença, visite <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/>.

Organização: Fabiano Minuzzi Marcon e Sabrina Klose Nadalon

Revisão Linguística: Marinês Ulbriki Costa

Revisão Metodológica: Editora URI – Frederico Westph

Capa/Arte: NuCom URI Santiago

Projeto gráfico: NuCom URI Santiago

**O conteúdo dos textos é de responsabilidade exclusiva dos (as) autores(as).
Permitida a reprodução, desde que citada a fonte.**

Catálogo na Fonte elaborada pela
Biblioteca Central URI/FW

E74 Escrevendo administração, conectando você com o mundo / Fabiano Minuzzi Marcon, Sabrina Klose Nadalon (organizadores). - Frederico Westphalen : URI, 2019.
186 p.

ISBN: 978-85-7796-255-6

1. Administração. 2. Gestão. 3. Marketing. 4. Administração pública. 5. Responsabilidade social. I. Marcon, Fabiano Minuzzi. II. Nadalon, Sabrina Klose. III. Título.

CDU 658

Catálogo na fonte: Bibliotecária Jetlin da Silva Maglioni CRB-10/2462



URI – Universidade Regional Integrada
do Alto Uruguai e das Missões
Prédio 10

Câmpus de Frederico Westphalen:
Rua Assis Brasil, 709 – CEP 98400-000
Tel.: 55 3744 9223 – Fax: 55 3744-9265
E-mail: editora@uri.edu.br

Impresso no Brasil
Printed in Brazil

SUMÁRIO

PREFÁCIO	8
WAGNER PIETROBELLI BUENO	
APRESENTAÇÃO	9
A HUMANIZAÇÃO COMO FATOR DE SATISFAÇÃO DOS USUÁRIOS DO SERVIÇO PÚBLICO DE SAÚDE	10
TAILIZE DA SILVA CORRÊA; SABRINA KLOSE NADALON	
POLÍTICAS PÚBLICAS DE AGRICULTURA FAMILIAR DESENVOLVIDAS POR UMA SECRETARIA MUNICIPAL	21
WALÉRIA MEIRA COSTACURTA; SABRINA KLOSE NADALON	
A IMPORTÂNCIA DE INDICADORES DE DESEMPENHO NOS SERVIÇOS PRESTADOS POR UMA SECRETARIA MUNICIPAL DE OBRAS.....	31
ALICE TROMBINI GARCIA; FABIANO MINUZZI MARCON	
IMPLANTAÇÃO DOS PROCESSOS INTERNOS E SUA IMPORTÂNCIA PARA A GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL.....	46
ANA PAULA PINHEIRO DE BARROS; FABIANO MINUZZI MARCON	
A IMPORTÂNCIA DA APLICABILIDADE DE INDICADORES MACROAMBIENTAIS PARA O APERFEIÇOAMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE UMA PREFEITURA MUNICIPAL.....	63
BRUNELI ALMEIDA DALLA COSTA; FABIANO MINUZZI MARCON	
ANÁLISE DA POLÍTICA PÚBLICA DE EDUCAÇÃO: PROGRAMA MAIS EDUCAÇÃO.....	83
LUCIÉLLI GUERRA CARNELLOSSO; SABRINA KLOSE NADALON	
A GESTÃO DOS PROCESSOS DE COMPRA DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO COMUNITÁRIA	95
LAIRTON DELEHOM MARTINS NUNES; ANE MARJORIE SANGOI FROZA	

ANÁLISE DOS PONTOS CRÍTICOS DO PROCESSO DE EXPEDIÇÃO DOS PRODUTOS FINAIS EM UMA INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE COURO.....	113
LUCIMARA FURQUIM BAHÚ; HENRIQUE MOREIRA FRUH MACHADO	
APLICAÇÃO DA METODOLOGIA BOX-JENKINS NA PREVISÃO DE CONSUMO PARA A PRODUÇÃO BRASILEIRA DE BIODIESEL	122
FERNANDA BEAZI DE ANDRADE; HENRIQUE MOREIRA FRUH MACHADO; ROSELAINÉ RUVIARO ZANINI	
IMPLANTAÇÃO DE PROJETOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL POR UMA INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE COURO	134
ESTÉFANI GARCEZ CORTES; CAROLINE DORNELES ACOSTA; FABIANO MINUZZI MARCON	
A FERRAMENTA CRM COMO FORMA DE ATRAÇÃO, RETENÇÃO E FIDELIZAÇÃO DOS CLIENTES EXPLICADA EM UMA EMPRESA VAREJISTA	148
LETÍCIA BOTON DEPONTI; SABRINA KLOSE NADALON	
VIABILIDADE E FATORES QUE INFLUENCIAM A IMPLANTAÇÃO DO E- COMMERCE NO VAREJO MOVELEIRO	162
GIULIANA BOLZAN COGO; ANDERSON LUIS WALKER AMORIN	
ANÁLISE DE CUSTO/VOLUME/LUCRO EM UMA EMPRESA DE ENSINO.....	175
LIÉGY DE SOUZA SOARES; ANDERSON LUIS WALKER AMORIN	

PREFÁCIO

É muito gratificante poder participar da elaboração desta obra no qual é contemplado por bons trabalhos científicos que se baseiam no intuito de ajudar a sociedade. Agradeço a coordenação de Administração da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões– URI da cidade de Santiago do Rio Grande do Sul pela oportunidade em poder colaborar com este maravilhoso projeto. Apresentar esta obra para mim é um motivo de suma alegria e tenho muito orgulho por isso. Como bacharel em Administração e mestrado em Engenharia de Produção, atualmente realizo trabalhos envolvendo a gestão e melhorias na área da saúde.

O que os leitores irão encontrar neste primeiro livro são artigos vinculados à resoluções e proposições acerca da sociedade com aplicações em serviços na saúde, políticas públicas, indicadores de desempenho, gestão pública entre outros diversos trabalhos acadêmicos. Aqui todos os materiais apresentados foram produzidos por alunos e professores da própria instituição no qual aprecia a filosofia da universidade que é gerar conhecimentos e desenvolvimentos, aproximando a sociedade no eixo universitário gerando cidadãos críticos e perspicazes.

Por fim cumprimento os professores organizadores deste livro Fabiano Minuzzi Marcon e Sabrina Klose Nadalon e todos os demais colegas da Administração pelos excelentes trabalhos desempenhados na URI de Santiago. Acredito muito que esta obra se tornará uma referência para toda a comunidade, com abrangências em diversas áreas.

WAGNER PIETROBELLI BUENO

APRESENTAÇÃO

Este e-book compõe-se de uma coletânea de artigos que relatam pesquisas recentes sobre administração. O volume integra a produção científica dos trabalhos de conclusão do Curso de Administração vinculados à Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões- Campus Santiago.

Em razão da natureza interdisciplinar da publicação, propõe-se, pesquisa em distintas áreas da administração, administração pública, marketing, estudos de viabilidade financeira, processos produtivos, responsabilidade social na administração e estudos que demonstram resultados de diagnósticos e propostas práticas de soluções de problemas na gestão de diferentes instituições.

O e-book “Escrevendo Administração, Conectando você com o Mundo”, se inclui em um processo mais amplo de reflexão sobre a gestão organizacional na contemporaneidade constituindo-se em um importante ponto de inflexão no processo de sistematização e produção de conhecimentos, tendo por objetivo a produção de conhecimento associada a prática da pesquisa que fomenta o desenvolvimento dos acadêmicos bem como divulga as produções científicas se constitui-se um meio de divulgação e de valorização das produções sobre a aplicação dos conhecimentos teóricos da ciência da administração e sua relação com o dia-a-dia das organizações.

Modelos diversificados de estrutura e dinâmica de organizações, com um conteúdo científico e propostas práticas de resolução de problemas organizacionais, implica na disseminação do conhecimento teórico-prático para alcançar resultados positivos nas organizações em um ambiente onde se busque alinhar objetivos, metas, gestores e resultados. O despertar da aplicação da ciência da administração, das dicas e dos aprendizados de um e-book de casos sobre a administração, convida a usar conhecimento, ousadia, inspiração e inovação com o intuito de participar ou até de antecipar as tendências do mundo da globalização na gestão organizacional.

A HUMANIZAÇÃO COMO FATOR DE SATISFAÇÃO DOS USUÁRIOS DO SERVIÇO PÚBLICO DE SAÚDE

TAILIZE DA SILVA CORRÊA

SABRINA KLOSE NADALON

1 INTRODUÇÃO

A humanização dentro da área da saúde não é um conceito novo, pois já esteve presente em programas do governo, sendo que atualmente a Política Nacional de humanização (PNH) programa que propõe mudanças na forma de agir e cuidar incentivando a solidariedade de gestores, trabalhadores e usuários, valorizando as práticas de atenção e gestão como princípios de mudanças, se apresenta como uma ferramenta de melhoria no atendimento dentro do SUS para os usuários e melhor condição de trabalho para os funcionários.

A partir dessa visão de humanização voltando-se para qualidade ao atendimento oferecido dentro das organizações, e com uma base de comunicação e ligação entre funcionários e usuários, desenvolvendo um elo entre os mesmos, constatou-se a necessidade de avaliar as expectativas dos usuários tendo em vista a sua satisfação em relação ao tratamento oferecido dentro das organizações e como esses veem o conceito humanização dentro da área de saúde.

O presente trabalho tem o intuito de apresentar e demonstrar esse novo cenário dentro do setor público, buscando enfatizar a importância do atendimento, tratamento, dentro da área de saúde para o alcance da satisfação dos usuários, tendo a humanização nos serviços básicos de saúde como precursora dessa transformação no ambiente de trabalho e na percepção dos usuários dos serviços na rede pública de saúde de um município do interior do- RS.

O estudo em questão volta-se à qualidade no atendimento pela percepção do usuário sobre o serviço, ou seja, de que maneira é visto o tratamento recebido dentro das unidades de saúde, a partir dessa visão foi elencado onde estão os maiores problemas e de que forma esses podem ser solucionados ou amenizados. Dando ênfase na aplicação do conceito de humanização dentro dessas unidades, vislumbrando a secretaria de saúde como um todo, em busca da satisfação dos usuários dos serviços por meio do atendimento adequado aos mesmos.

Com base em informações fornecidas pela administração da Secretaria Municipal de Saúde e o contexto atual da área de saúde, delimita-se a seguinte situação problema: Como a

humanização no atendimento do serviço público de saúde em uma cidade do interior do RS pode influenciar na satisfação das necessidades dos usuários?

2 HUMANIZAÇÃO NO ATENDIMENTO NA ÁREA DA SAÚDE

Antes de tratar do tema de humanização dentro da área de saúde há necessidade do entendimento do termo em seu significado, no minidicionário Luft (2011) humanizar é expresso como benigno, afável, compassivo, reduzir-se ao estado e condição de homem, ou seja, aquele que possui uma índole boa, bom caráter, bondoso, prestativo, delicado, educado, amável, cortês, agradável e que tem ou demonstra compaixão pelo outro. Sendo definido quase como um modelo de homem a ser seguido, mas dentro do contexto da saúde o termo se distancia um pouco de seu significado, não tendo o intuito de transformar os funcionários em exemplos de indivíduos, mas sim busca a compreensão deste sobre a possibilidade de transformação do ambiente e do comportamento dos indivíduos, em consequência da melhora nas relações interpessoais, tendo essas como base as virtudes destacadas acima, mas com expectativas ponderadas sobre sua aderência, além da melhora nas condições de trabalho dos profissionais da área.

Benevides & Passos (2005) expõem a necessidade do melhor entendimento em relação ao termo humanização dentro da área de saúde, sendo preciso a redefinição deste, afinal de que serve o esforço conceitual se isso não gerar alterações concretas nos serviços de saúde, na melhora de vida dos usuários e nas condições de trabalho dos profissionais.

A humanização propõe-se em melhorar a relação entre funcionários e usuários dos serviços de saúde, mas em um ambiente onde a precariedade nos serviços, equipamentos e infraestrutura se fazem tão presente fica a incerteza da efetividade e importância de tal tema, e se esse realmente se faz necessário no cenário em que a saúde pública se encontra, Deslandes (2006) ressalta que na saúde pública não se tem a lógica do valor de troca, sendo a situação dos cidadãos ainda mais complicada, pois, uma vez que a ideia hipoteticamente, seria de que esses tem direito ao acesso universal e os governos o dever de investir em trabalhadores e equipamentos bons, para oferecer serviços de qualidade e gratuitos. Mas a realidade é bem diferente, restritiva e cheia de precondições, pois o que é visto e vivido pelos brasileiros, é a demanda excessiva para serviços escassos e de má qualidade, criando assim um grande descontentamento entre o proposto constitucionalmente e a realidade, com tal cenário torna-se difícil falar de humanização nas relações e quanto mais de sua importância para a contribuição da construção de um serviço de qualidade dentro do setor público de saúde.

2.1 Programa de política nacional de humanização (PNH)

A Política Nacional de Humanização (PNH) é um programa do governo criado em 2003, com o intuito de colocar em prática os princípios do SUS, sendo que se propõe mudanças na forma de agir e cuidar incentivando a solidariedade de gestores, trabalhadores e usuários, valorizando as práticas de atenção e gestão como princípios de mudanças. Brasil (2016) destaca que a PNH tem como propósito o estímulo à comunicação como forma de estabelecer um processo coletivo visando o enfrentamento e abolição das relações de poder que muitas vezes origina atitudes e práticas desumanizadoras que afetam a autonomia e responsabilidades dos trabalhadores. É vinculado à Secretaria de Atenção a Saúde do Ministério da Saúde, tendo sua sede de núcleo técnico localizada em Brasília, e equipes regionais sendo estes apoiadores que articulam-se as secretarias estaduais e municipais de saúde, mediante as constatações de “problemas e dificuldades em cada serviço de saúde e tomando por referência experiências bem-sucedidas de humanização, a PNH tem sido experimentada em todo o país. Existe um SUS que dá certo, e dele partem as orientações da PNH, traduzidas em seu método, princípios, diretrizes e dispositivos.”(BRASIL, 2016, s/p)

O HumanizaSUS aposta em uma proposta que enfatiza a comunicação como elemento transformador na maneira de relacionamento e tratamento entre gestores, trabalhadores e usuário, sendo uma forma de perturbação e inquietação que provocará as mudanças necessárias na área, esse acredita que de forma coletiva e compartilhada, incluindo trabalhadores na gestão diária, fazendo destes agentes ativos nas mudanças propostas haverá as mudanças esperadas. (BRASIL, 2016)

A PNH representa a tentativa de reformulação no modo como é visto os serviços do SUS tendo como intuito a implantação de seus princípios e diretrizes já estabelecidos na constituição, Benevides & Passos (2005, p.392) relatam que o “sentido de humanização tão amplo que acabaria por se confundir com o que é princípio do SUS. Tal perigo é apontado por críticos da humanização que a entendem como apenas repetindo o princípio da integralidade.” Sendo que realmente o princípio da integralidade é uma aspiração que o SUS nomeia como uma das direções-norte do sistema da área da saúde.

A PNH não trabalha com o entendimento do ser humano como homem idealizado, tendo esse como um modelo perfeito de indivíduo a ser seguido, sendo assim, não compreende a humanização como maneira de aproximar sujeitos desse ideal. A humanização deve se dar nas práticas e a partir delas, tendo essa cotidianamente, estabelecidas em nossas

relações. “A PNH é o coletivo de homens e mulheres comuns que compõem o SUS em suas experiências concretas, são os trabalhadores e usuários que habitam o dia a dia dos serviços de saúde.” Esse reforça que a humanização ocorre mediante o entendimento e a abertura ao outro (trabalhador, usuário ou gestor) na relação que se produz, considerando suas características, formas de ser, seus desejos e suas necessidades em ações praticadas. “A PNH afirma todos os sujeitos do SUS como protagonistas e corresponsáveis pela produção da saúde e combatendo qualquer relação de tutela, desrespeito ou desqualificação do outro.” (BRASIL, 2011, p.5-6)

2.2 Atendimento das necessidades dos usuários em busca da satisfação

Moimaz et al. (2010, p.1419) afirma que “A avaliação do grau de satisfação dos usuários do sistema de saúde é um importante indicador a ser considerado no planejamento das ações.” Sendo assim contatasse que essa avaliação contribui de forma positiva para traçar estratégias de ações que visem o melhoramento do serviço do setor público de saúde. Há necessidade de um controle de identificação sobre o que os clientes/usuários esperam dos serviços, para que a partir dessas expectativas seja traçado um planejamento de como atingir ou se adequar a essa demanda dos mesmos, mas para isso deve haver a preocupação e entendimento da relevância da percepção dos clientes/usuários sobre os serviços, Hoffman & Bateson (2003) relatam que não se pode esperar que reclamações por parte dos clientes/usuários aconteçam para se identificar os problemas existentes na prestação do serviço ou medir qual o progresso realizado na área de satisfação dos clientes/usuários.

Para Rust; Zeithaml; Lemon (2001) compreender o cliente/usuário é mais do que ouvi-lo, sendo necessários mais que um banco de dados de acompanhamento sobre o atendimento, é necessário entender seus motivos de procurarem os serviços para assim traçarem estratégias para que estes sintam-se satisfeitos. Segundo estes deve-se trabalhar com base no que é importante para os clientes/usuários, para que assim a empresa possa montar a estratégia certa para o alcance das expectativas desses.

Hoffman & Bateson (2003) afirmam que uma boa forma de medir a satisfação dos clientes/usuários são as pesquisas de satisfação, sendo que essas oferecem vários benefícios compensadores, organizam se como um meio formal de feedback dos clientes/usuários em relação aos serviços, sendo possível identificar problemas existentes ou potenciais. Estas transmitem aos clientes/usuários a mensagem de que na visão das empresas todos são iguais e têm a mesma importância, e que a mesma importasse com seu bem-estar e valoriza sua

percepção a respeito de como a empresa esta realizando o serviço. Os autores ainda destacam como as pesquisas de satisfação podem agregar dentro das empresas no momento de avaliar o desempenho dos funcionários, servindo como parâmetro sobre a situação da equipe de trabalho, identificando onde estão os problemas e onde encontram-se os bons trabalhadores.

3 METODOLOGIA

A pesquisa desenvolvida classificou-se quanto a sua natureza em aplicada, pelo fato de ser voltada a aquisição de conhecimento com propósito de uso numa situação específica, sendo nesse caso a Secretaria Municipal de Saúde, tendo sua delimitação no tema de humanização. Quanto a sua abordagem ao problema esse foi feito de forma descritiva.

Para identificar e apresentar através de análises (pesquisas) qual a opinião da população em relação ao atendimento recebido na Secretaria de Saúde. Esse foi desenvolvido com a elaboração de um questionário quanti-qualitativo, com 10 perguntas, sendo 8 fechadas e 2 aberta, aplicado em todas as unidades da referida secretaria, sendo divididos em: 11 questionários na administração da secretaria, 12 questionários em cada um dos 4 ESF (Estratégia Saúde da Família), 15 questionários na UBS (Unidade Básica de Saúde), 5 questionários no CAPS (Centros de Atenção Psicossocial), 5 questionários na academia popular e 12 questionários no centro materno, totalizando 96 os quais foram aplicados em maio de 2016, voltado à pesquisa de opinião sobre o atendimento nas unidades públicas de saúde e sobre a visão dos usuários em relação a humanização, esse foi aplicado a uma amostra da população usuária dos serviços em torno de 19.254 (IBGE, 2010), tendo como respondentes 96 pessoas, a partir desse foi realizada uma análise sobre os resultados e definidos os principais problemas identificados pela população, com possibilidade de erro amostral de 10%.

Por se tratar de uma pesquisa com questionário de perguntas abertas e fechadas, esta se caracterizou como análise quanti-qualitativa, sendo necessário que estes fossem passados para o sistema Microsoft Excel para uma abordagem estatística dos mesmos, além da criação de gráficos para a melhor visualização desses resultados, também havendo uma interpretação das perguntas abertas e dos resultados a partir da análise estatística.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A partir da análise dos dados coletados foi constatado que os usuários acreditam que o atendimento humanizado envolve a consideração e preocupação com o ser humano, tendo a sensibilidade, interesse e dedicação para entender e resolver o problema do outro, sem descaso, valorizando e tentando ajudar da melhor maneira possível. Esses buscam no tratamento humanizado o acolhimento, a conversa, a explicação clara com informações exatas e essencialmente a humildade por parte dos funcionários no momento do atendimento.

Esses veem a humanização no atendimento como uma forma de tratamento digno e igualitário a todos, onde mesmo sem o fornecimento do serviço procurado haja o repasse da informação correta, pois a humanização não trata apenas de recebimento do serviço, mas também da atenção, respeito e preocupação com o problema do outro.

Os usuários também relataram que o tratamento humanizado é muito importante dentro das unidades, pois quem está com problemas e procura os serviços muitas vezes está fragilizado, há uma associação do termo humanização com a busca de entender e ver o outro indivíduo como ser humano, saber e compreender as limitações dos usuários tendo a consciência que muitas vezes haverá a dificuldade de entendimento de procedimento e que é dever do funcionário, equipe em geral, sanar estas da melhor forma possível. Tendo a relevância do assunto tratada pela grande maioria dos entrevistados como algo primordial na área da saúde.

A maioria dos usuários entrevistados relatou que não mudaria nem acrescentaria nada no atendimento recebido, justificando que estaria bom da maneira que está sendo conduzido esse aspecto nas unidades de saúde. Mas por parte de algumas pessoas houve menção da falta de atenção, cuidado, interesse, educação, respeito, humildade, paciência, consideração e clareza no atendimento recebido dentro das unidades de saúde da secretaria em questão. Esses reclamam da falta de preparo dos funcionários, e profissionalismo em alguns casos, salientam a necessidade de atenção e cuidado maior aos idosos e deficientes físicos que muitas vezes não recebem o zelo que é preciso.

Os entrevistados pedem maior compromisso e compreensão por parte dos funcionários no momento do atendimento, e relatam o maior descaso dentro do atendimento fornecido na administração da secretária, tendo a falta de informação e comunicação como principais queixas.

Os usuários mencionam que procuram esses serviços por que muitas vezes não tem condições de pagar por um atendimento particular, sendo destacado que ninguém está trabalhando de graça, pois todos que fazem parte do quadro de funcionário da secretaria recebem para prestar tais serviços.

Foi constatado que em geral o atendimento da Secretaria Municipal de Saúde de um município do interior do RS é considerado bom pelos usuários, tendo em vista que os que consideraram o atendimento recebido pelos médicos e equipe de enfermagem muito satisfatórios, foram respectivamente 47% e 42%, não tendo índices de insatisfação na questão, e baseando-se ainda pela porcentagem de 61% dos que consideram o atendimento da recepção, limpeza, e demais presentes nas unidades satisfatórios e 33% muito satisfatório.

Quanto ao atendimento das necessidades desses usuários por parte da secretaria de saúde como um todo, foi constatado que 67% dos respondentes tem seus anseios atendidos e 24% em parte, o que é um número alto considerando os 9% que não tem suas necessidades atendidas, tendo que ser analisados métodos de descobrimento de quais são estas necessidades e por que estas não estão sendo atendidas, pois a resolução pode ser simples sendo investigada, e futuramente tendo esse índice melhorado. Em relação ao atendimento, tratamento, nem sempre é dada a merecida importância a esse aspecto, o que muitas vezes o deixa de lado, sendo focado apenas em materiais, equipamentos e verbas, mas o que foi constatado no levantamento da pesquisa é que 70% dos usuários consideram o atendimento muito importante para a satisfação de suas necessidades e 25% relatam que acham esse importante, o que se mensurado com atenção faz perceber-se o quanto o atendimento é importante dentro da área de saúde e o quanto esse deve ser levado em consideração quando se fala de satisfação de necessidade de indivíduos.

Foi indagado sobre a opinião dos usuários em relação a percepção que estes tinham sobre os funcionários, a questão tratava da visão dos entrevistados sobre a preparação dos funcionários para trabalhar com a população em geral, foi constatado através dos dados coletados que 62% dos respondentes acham que sim, esses funcionários são preparados para atender essas pessoas, 34% relatou que em parte e 4% acham que os colaboradores não são preparados, o que possibilita refletir sobre o investimento na preparação desses, sendo antes preciso constatar onde estão os problemas detectados nesse atendimento falho, para a partir dessa análise ser desenvolvidos métodos de solução ou amenização dessas dificuldades.

Tendo em vista a identificação dessa falta de preparo, além da alta porcentagem de aceitação do termo humanização dentro da área de atendimento da saúde sendo que este obteve 73% de respondentes a favor do termo, levando em consideração ainda a alta porcentagem em relação a opinião dos usuários sobre a necessidade de investimento de tempo e dinheiro na

preparação desses funcionários, tendo um índice de 91% dos respondentes a favor dessa aplicação de conhecimento aos colaboradores foram propostas sugestões com o intuito de diminuir ou amenizar essas falhas.

A partir dos resultados obtidos e analisados propõe-se sugestões em relação as falhas evidenciadas nos dados coletados, essas sendo de acordo com a realidade da secretaria e tendo o objetivo de preparar os funcionários, melhorar o ambiente de trabalho, evidenciar a importância da gestão, buscar o melhor atendimento aos usuários e fazer com que estes tenham maior participação dentro do processo de construção nas unidades.

Assim, a primeira sugestão proposta se baseia em resultados constatados nos questionários, onde os usuários relataram sua opinião sobre o tema de humanização de forma muito positiva, encarando esse como uma forma de transformação no atendimento recebido dentro das unidades. A percepção constatada foi de uma população que percebe problemas, mas entende o momento pelo qual esta passando a área da saúde, e que encara o atendimento como uma forma de mudanças dentro desse contexto, tendo a humanização como um modo de acrescentar e amenizar em meio a essas dificuldades.

Em virtude dessa boa aceitação do conceito de humanização e dos problemas constatados dentro da área de atendimento, vê-se necessária a proposta de inserção do tema como sugestão de melhoria no atendimento, sendo sugerido que inicialmente seja apresentado o conceito aos funcionários e a partir disso integrado esse a forma de tratamento dentro das unidades, sendo possível repassar informações e conhecimentos necessários através de materiais já disponíveis na administração da secretaria, e também on line em apostila, vídeos, cartilhas, etc. Por se tratar de uma política já estabelecida do governo, sendo essa denominada de PNH (Política Nacional de Humanização), o humanizaSUS, há muito material disponível e pronto para ser posto em prática, sendo ainda sugerido que esse treinamento, ou integração dos funcionários com o tema, seja realizado durante as reuniões que acontecem semanalmente nas unidades, para que assim não haja conflitos em relação ao tempo a ser usado.

A segunda sugestão diz respeito a incentivar os usuários a dar sua opinião sobre os serviços recebidos nas unidades, ou seja, fomentar o feedback, retorno, desses, para que assim seja possível avaliar como estão os serviços prestados, melhorando o que for necessário e conservar o que for positivo. Nas unidades já tem disponíveis urnas para o recolhimento do feedback dos usuários, mas essas em algumas unidades são escondidas, ou apenas deixadas em locais aleatórios, sem evidenciá-las, comprovando o descaso com

essa ferramenta, além de não haver mais a análise dessas sugestões por parte dos funcionários e coordenadores de unidades.

A partir disso foi proposto que haja a instalação de novas urnas, em locais estratégicos, e que sejam fornecidos questionários sucintos e claros, para que todos possam opinar sobre os serviços, além de haver semanalmente a análise desses dados coletados, após a coleta e análise, realizar um relatório contendo tudo que é relevante e deve ser implementado, ou ao menos levado em consideração para o melhoramento dos serviços.

Houve a constatação de diversificação em relação aos problemas existentes em cada uma das unidades, o que faz com que haja a necessidade de avaliação individual de cada uma, sendo responsabilidade dos coordenadores das unidades realizar essas análises, para dirigir as ações e decisões a serem tomadas, visando a melhoria dos serviços fornecidos aos usuários. Havendo também a necessidade de atenção a essas diferenças por parte do secretário de saúde responsável, pois as decisões a serem tomadas devem ser embasadas em problemas constatados, não generalizando.

Foi constatado a partir de reclamações por parte dos usuários sobre falta de comunicação e retorno da unidade de administração da secretaria de saúde sobre assuntos pendentes com a mesma, esses relativos a exames, consultas, entre outros, deixadas sobre a responsabilidade da equipe da unidade, que não fornece informações sobre os mesmos, nem estabelece uma relação com os usuários, gerando transtornos e queixas sobre o funcionamento da secretaria.

Nesse contexto sugere-se o desenvolvimento e implantação de fluxogramas, não sendo possível suggestionar modelos de fluxos, pois os processos a serem organizados além de serem em grande quantidade apresentam-se com variadas formas de resolução. O desenvolvimento dos fluxogramas além de orientar os usuários sobre como funciona o sistema na referida unidade da secretaria, dando-lhes o tempo pré-estabelecido e padronizado, servirá como parâmetro para os funcionários também, que terão etapas e prazos a serem cumpridos, e se estes não forem efetivados, haverá o processo de informação das razões, mantendo a ligação, relação, baseada na comunicação com os usuários da unidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho abordou o tema de humanização no atendimento como formar de atender as necessidades dos usuários almejando a satisfação desses, sendo baseado em um referencial teórico norteador da pesquisa onde a partir do cenário atual da saúde foi constatada a necessidade de tratar com mais aplicabilidade e dentro da realidade da secretaria o termo de

humanização no atendimento, tratamento, aos usuários, pois esse se propõe a fazer mudanças simples, diárias e que podem gerar grandes resultados, sendo detectado no presente trabalho a precisão da identificação das necessidades destes usuários e como o conceito de humanização é visto por estes, com o intuito de mostrar as transformações que este pode provocar dentro da área.

A análise foi realizada na Secretaria Municipal de Saúde um município pequeno do interior do RS, buscando resolver o problema proposto, sendo esse sobre como a humanização dentro do atendimento poderia influenciar na satisfação das necessidades dos usuários.

Para a resolução da pesquisa foram delimitados dois objetivos específicos a serem alcançados, sendo o primeiro identificar e apresentar através de análise (pesquisa) qual a opinião da população em relação ao atendimento recebido na Secretaria, o qual foi solucionado através da aplicação de questionário relativo à opinião dos usuários sobre o atendimento recebido dentro das unidades e qual sua percepção sobre o termo humanização dentro da área da saúde. O segundo objetivo era apresentar alternativas e soluções que busquem o atendimento das necessidades dos usuários dos serviços da Secretaria, esse foi realizado de acordo com a realidade da secretaria em questão e com os resultados obtidos no questionário aplicado a população, onde foram identificados os problemas e, a partir dessa constatação foram feitas sugestões de melhoria dentro da área de atendimento, tendo o termo humanização como propulsor dessas mudanças de tratamento, comunicação e gestão dentro das unidades.

Buscou-se não só solucionar um caso isolado, mas sim servir como base para que o termo receba sua real relevância dentro da área de saúde, e que seja entendido como algo aplicável e que pode gerar mudanças na satisfação dos usuários, sendo uma forma de transformação no relacionamento entre indivíduos que de alguma forma fazem parte dos serviços de saúde, além de proporcionar resultados dentro das unidades, contribuindo na melhoria da forma de gestão, relação e comunicação na secretaria.

REFERÊNCIAS

BARROS, A. J. P; LEHFELD, N. A. S. **Projeto de pesquisa:** propostas metodológicas. 15. Ed. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 1990.

BENEVIDES, R; PASSOS, E. Humanização na saúde: um novo modismo? . **Interface - Comunicação, Saúde, Educação.** v.9, n.17, p.389-406, mar/ago 2005. Disponível em:< <http://www.scielo.br/pdf/icse/v9n17/v9n17a14.pdf>>. Acesso em: 20 abr. 2016.

BRASIL. HumanizaSUS: Política Nacional de Humanização. Disponível em:< <http://portalsaude.saude.gov.br/index.php/oministerio/principal/secretarias/sas/humanizasus>>. Acesso em: 12 abr. 2016.

_____. Ministério da saúde. **Programa de formação em saúde do trabalhador**. 1.ed. Brasília : Editora Ministério da Saúde, 2011.

DESLANDES, S. F. **Humanização dos cuidados em saúde**: conceitos, dilemas e práticas. 2.Ed. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 2006.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

_____, A. C. **Método e técnica de pesquisa social**. 6. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

HOFFMAN, K. D; BATESON, J. E. G. **Princípios de marketing de serviços**: conceitos, estratégias e casos. 2. Ed. São Paulo: Editora Pioneira Thomson Learning, 2003.

IBGE- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas. **Cidades**. Disponível em: <<http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=431810&search=rio-grande-do-sul|sao-francisco-de-assis|infograficos:-informacoes-completas>>. Acesso em: 17 Nov. 2015.

LUFT, C. P. **Minidicionário Luft**. 14. Ed. Brasília: editora Ática, 2011.

MATIAS, M. C. S; Verdi, M. I. M; FINKLER, M. A dimensão ético-política da humanização e a formação de apoiadores institucionais. **Revista trabalho, educação e saúde**. Rio de Janeiro, vol.14, n.1, p.55-75, Jan./Mar. 2016. Disponível em:<<http://www.scielo.br/pdf/tes/v14n1/1981-7746-tes-14-01-0055.pdf>>. Acesso em: 12 abr. 2016.

MOIMAZ, S. A. S. et al. Satisfação e percepção do usuário do SUS sobre o serviço público de saúde. **Physis: Revista de Saúde Coletiva**. Rio de Janeiro, vol. 20, n. 4, p.1419-1440, Dez./Mai. 2010. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-73312010000400019&script=sci_abstract&tlng=pt> . Acesso em: 18 mai. 2016.

PÁDUA, E. M. M. **Metodologia da pesquisa**: abordagem teórica-prática. 10. Ed. Campinas, SP: Editora Papyrus, 2004.

RUST, R. T; ZEITHAML, V; LEMON, K. N. **O valor do cliente**: O modelo que está reformulando a estratégia corporativa. Porto Alegre: Editora Bookman, 2001.

SANTOS, I. E. **Manual de métodos e técnicas de pesquisa científica**. 9. Ed. Niterói, RJ: Editora Impetus, 2012.

POLÍTICAS PÚBLICAS DE AGRICULTURA FAMILIAR DESENVOLVIDAS POR UMA SECRETARIA MUNICIPAL

WALÉRIA MEIRA COSTACURTA

SABRINA KLOSE NADALON

1 INTRODUÇÃO

No Brasil, a agricultura familiar conforme Silva (2008) integra uma ampla diversidade, tanto cultural, social como econômica. As atividades agropecuárias incluem desde o campesinato até a produção latifundiária e o agronegócio moderno. Contudo, segundo o autor, a agricultura familiar especificamente ficou por muitos anos negligenciada por políticas públicas de valorização e incentivo a expansão.

O presente trabalho, constitui-se como um projeto de estágio do curso de administração o qual procurou conhecer quais as políticas públicas para a agricultura familiar desenvolvidas por uma Secretaria Municipal da Agricultura e Meio Ambiente de um pequeno município no interior do Estado do Rio Grande do Sul.

Nesse sentido, ao pensar sobre gestão pública municipal, especificamente ao diagnosticar o funcionamento da secretaria municipal de agricultura percebeu-se a importância de entender mais como funciona a gestão da mesma, e como são desenvolvidas as políticas públicas nessa secretaria, o que resultou como tema da pesquisa: Gestão pública: Políticas públicas de agricultura familiar.

Para Schneider (2007), a agricultura familiar vem sendo realçada correspondendo ao seu progresso como grau político, estruturada a mobilização sindical dos trabalhadores rurais, enfatizando o destaque do papel do Estado para o meio rural na formação de políticas públicas para esse fragmento social. Sendo assim, delimitou-se como tema de pesquisa: Políticas públicas de agricultura familiar em um município do interior do Rio Grande do Sul.

Todavia, os produtores rurais são vistos hoje como tendo um papel fundamental para o desenvolvimento de municípios, principalmente para os pequenos. Conhecer as políticas públicas desenvolvidas para beneficia-los é de suma importância para o crescimento municipal.

Sendo assim, o presente estudo foi elaborado a partir da necessidade de conhecer as políticas públicas da Secretaria Municipal da Agricultura para assim fazer uma análise da realidade produtiva para uma melhor qualidade de vida e de acesso a serviços e políticas

públicas dos agricultores. Diante do exposto, formula-se a seguinte situação problema: Quais as políticas públicas para a agricultura familiar desenvolvidas pela Secretaria Municipal da Agricultura ?

Assim, o presente trabalho tem como objetivo geral analisar as políticas públicas de agricultura familiar desenvolvidas pela Secretaria Municipal e como objetivos específicos buscou-se verificar os processos de implementação, desenvolvimento e avaliação das políticas públicas de agricultura familiar; identificar as políticas públicas para a agricultura familiar desenvolvidas em uma cidade do interior sugerir estratégias para fomentar as políticas públicas de agricultura familiar.

Nesse sentido, conhecer as políticas públicas desenvolvidas por uma Secretaria Municipal será importante para a sociedade conhecer e poder entender as principais vantagens e necessidades que os agricultores encontram nos dias de hoje para a sua produção bem como utilizar de maneira eficiente os recursos públicos para que seja possível fomentar a agricultura familiar e contribuir para o desenvolvimento econômico social.

Através do conhecimento das políticas públicas para a agricultura familiar desenvolvidas por uma Secretaria Municipal será possível planejar novas alternativas para beneficiar os agricultores familiares além de trazer mais benefícios para o município investir neste segmento além de possibilitar acesso aos dados colhidos que futuramente servirão de fontes de pesquisa para os demais projetos acadêmicos relacionados a esta área.

2 GESTÃO PÚBLICA

Para Di Pietro (2010) a gestão pública pode ser definida como o processo de fortalecimento do estado, sob gestão legal pública, para o cumprimento das necessidades coletivas desenvolvidas a partir de um conjunto de órgãos e de pessoas jurídicas as quais a lei proporciona o desempenho de papel administrativo do Estado.

Conforme Lima (2006) a gestão pública envolve o ordenamento planejado das ações para o bem público. A gestão pública sempre deve priorizar o desenvolvimento da sociedade em benefício da maioria da população.

Lima (2006) salienta que para fazer uma gestão pública eficiente englobando a evolução geral de uma cidade, estão os princípios que são alcançados com a divulgação dos recursos aplicados às políticas públicas, da moralidade e legalidade definida diante da transparência feita às melhorias à própria população e finalmente à sublimidade de toda a ação realizada que será devidamente direcionada aos cidadãos do município.

Segundo nos diz Di Pietro (2003, p.54):

A Administração Pública, subjetivamente considerada, compreende tanto os órgãos governamentais, supremos, constitucionais (Governo), aos quais incube traçar os planos de ação, dirigir, comandar, como também os órgãos administrativos, subordinados, dependentes (Administração Pública, em sentido estrito), aos quais incube executar os planos governamentais; ainda em sentido amplo, porém objetivamente considerada, a Administração Pública compreende a função política, que traça as diretrizes governamentais e a função administrativa, que as executa.

2.1 Políticas públicas

Para Rua (2005) fazendo uma resolução simplificada, a política pública determina a solução amena de debates, que baseia-se num composto de métodos que podem ser informais ou formais, e que apresentam uma semelhança de poder, mas que designam-se para a resolução de discussões sociais.

As políticas públicas, abordam o conteúdo claro e o conteúdo simbólico de decisões políticas, do seu crescimento de construção e da execução dessas decisões. (SECCHI, 2013)

Os principais elementos que a implementação de políticas públicas traz para a gestão, no ponto de vista de Souza (2006) são:

- Possibilita reconhecer entre o que o governo tenciona fazer e o que ele realmente faz;
- Compreende vários agentes e graus de decisão, apesar de que seja realizada por meio dos governos, e não obrigatoriamente se delimita aos integrantes formais, já que os informais são também importantes;
- É abrangedor e não se suprime a leis e regras;
- É uma ação deliberada, com objetivos a serem obtidos;
- Apesar de que tenha consequências no curto prazo, é uma política de longo prazo;
- Abrange métodos imediatos depois da sua resolução e proposição, ou seja, acarreta também implementação, execução e avaliação.

Oliveira (2006) diz que a política pública começa a partir do planejamento e alega que o procedimento de decisão político-social é a função com mais importância do planejamento. Para o autor, o planejamento advém de conhecimentos necessários, clareza, ética, moderação, aceitação de visões diferentes e empenho de negociar e procurar resultados conjuntos que sejam aprováveis para toda coletividade, especialmente para as partes implicadas, carregando constantemente ao aprendizado.

2.2 Agricultura familiar

Segundo diz Martins (2001), a Agricultura Familiar é uma associação de produção da família, da qual o centro está no vínculo direto com a terra e com o rendimento agrícola.

Guanziroli e Cardim (2000), dizem que agricultores familiares são aqueles que respondem às seguintes exigências: o procedimento dos trabalhos na organização é executado pelo produtor e família; a mão-de-obra familiar é maior ao trabalho estabelecido, a área da localidade está dentro de um marco definido para cada região do país.

Buainaim e Romeiro (2000), certificam que a agricultura familiar amplia de forma geral, sistemas importantes de produção, estabelecendo diversas culturas, criações animais e transformações primárias, tanto para o consumo da família como para o mercado. Assentados em grande estudo a respeito de sistemas de produção familiares no Brasil, comprovam que os produtores familiares manifestam frequentemente as seguintes características:

- Diversificação: desenvolvimento de diferentes atividades na propriedade rural. A diversificação minimiza os efeitos das ameaças do agronegócio.

- Estratégia de Investimento Progressivo: os agricultores familiares utilizam poucos recursos para a produção e o investimento progressivo significa a acumulação de capital e os investimentos realizados ao longo dos anos, onde procuram acumular aos poucos recursos para aumentar a produção e equipar a propriedade o que acontece de maneira progressiva e não de uma única vez.

- Combinação de Subsistemas Intensivos e Extensivos: A realização das atividades na agricultura familiar visto a diversificação da produção combinam a exploração da agricultura e da pecuária tanto de maneira intensiva como extensiva. Algumas culturas são cultivadas de maneira intensiva com mais tecnologia e cuidados e outras de maneira extensiva para que se consiga uma boa produção.

- Grande Capacidade de Adaptação: Os agricultores familiares tem facilidade de se adaptarem a diferentes ambientes e situação observando as características acima mencionadas, diversidade, investimento progressivo, combinação de atividades intensivas e extensivas os levam a se adequarem as mudanças ocorridas na sociedade e no sistema econômico, isso contribui também para que a agricultura familiar seja considerada como pluriatividade.

3 METODOLOGIA

A metodologia na visão de Fonseca (2002) significa o estabelecimento dos processos formais que serão utilizados para a investigação. A metodologia apresenta o caminho a ser desenvolvido para que se resolva o problema de pesquisa e se alcance os objetivos propostos pelo pesquisador de maneira sistemática.

Na metodologia da pesquisa do trabalho, apresentam-se os seguintes tópicos: caracterização da pesquisa, fonte e coleta e instrumento de dados e tratamento e análise dos dados.

A presente pesquisa foi caracterizada como pesquisa aplicada, pois acessou e usou partes das teorias, conhecimentos, métodos e técnicas desenvolvidas para as políticas públicas de agricultura familiar da Secretaria Municipal da Agricultura de uma cidade pequena do interior do Rio Grande do Sul.

Quanto aos objetivos a pesquisa em questão foi classificada em exploratória e descritiva. Exploratória porque foram buscados dados na Secretaria e em referências teóricas, onde buscou-se alcançar os objetivos de verificar os processos de implementação, desenvolvimento e avaliação das políticas públicas de agricultura familiar e de identificar as políticas públicas para a agricultura familiar desenvolvidas na referida secretaria. A presente pesquisa, também foi descritiva pois realizou-se um estudo detalhado, com coleta de dados, análise e interpretação dos mesmos, atendendo ao objetivo 3 de sugerir estratégias para fomentar as políticas públicas de agricultura familiar. Foram realizadas sugestões de ações, ou seja, o que foi realizado e os possíveis resultados que foram alcançados, listando as principais políticas públicas de agricultura familiar.

Como característica a pesquisa foi qualitativa, pois voltou-se para analisar as políticas públicas de agricultura familiar desenvolvidas pela Secretaria Municipal de Agricultura de um município do interior. Não houve levantamento de dados numéricos, mas sim, informações relevantes para compreender e esclarecer o fenômeno, ou seja análise de políticas públicas de agricultura familiar.

A presente pesquisa foi bibliográfica, sistematizada e desenvolvida com base em materiais já publicados sobre o tema e também materiais publicados, disponibilizados pela Secretaria e também foi documental, visto que compreendeu materiais escritos, estatísticos e iconográficos.

Houve ainda um estudo de caso que buscou informações nos materiais disponíveis na secretaria e por meio de observações que aprofundaram como são os processos de políticas

públicas de agricultura familiar. Utilizou como fonte dados secundários, visto que aproveitou dados já disponíveis na Secretaria sobre as políticas públicas e também pesquisa em referenciais teóricos.

Logo, a coleta de dados foi realizada nos meses de janeiro, fevereiro e março de 2018 em referenciais teóricos e na Secretaria Municipal assim planejada:

1. Pesquisa em referenciais teóricos sobre os processos de implementação, desenvolvimento e avaliação das políticas públicas de agricultura familiar.
2. Observação e pesquisa documental nos referenciais da Secretaria Municipal de procurando identificar as políticas públicas para a agricultura familiar desenvolvidas.

O tratamento foi realizado através da descrição dos referenciais mais relevantes coletados, os quais foram expostos por meio de tabelas e, a análise após essa descrição discutindo-se os dados, comparando-os com os referenciais teóricos, e assim foi sugerido estratégias para fomentar as políticas públicas de agricultura familiar na Secretaria Municipal da Agricultura que foi desenvolvida por meio de um plano de ação.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

O foco das políticas públicas da Secretaria, é voltado principalmente no Programa do Governo Federal desenvolvido pelo Governo do Estado: Programa de Aquisição de Alimentos – PAA, visto que a Secretaria está no terceiro ano de inclusão deste programa.

Outra política pública inclusa na Secretaria Municipal de Agricultura, é o Programa Nacional de Alimentação Escolar – PNAE, existente desde quando o governo federal instituiu a lei que obrigatoriamente no mínimo 30 % da merenda escolar sejam compradas da agricultura familiar, tanto diretamente com produtores, quanto com as cooperativas.

A Secretaria Municipal de Agricultura, está implantando uma nova política pública de agricultura familiar, sendo ela o Programa de Piscicultura. Com isso a Secretaria busca desenvolver tal atividade, envolvendo mais o jovem rural e esse mesmo programa, trata de todo desenvolvimento da cadeia produtiva, inclusive da comercialização, assim, pensando na saúde e bem estar das famílias, estará fazendo um incentivo para ingerir o peixe não só na Semana Santa.

A Secretaria trabalhará futuramente com o Programa de Ovinocultura, visto que a ideia é trabalhar com um grupo de produtores, para juntos trabalharem a questão do mercado, melhoramento genético, para que se consiga gerar mais renda e circulação de recursos no município, já que a ovinocultura hoje é uma atividade que tem um mercado muito procurado

por faltar ovelha e cordeiros nos abatedouros do interior visitados pelo Secretário que dá prioridade para os pequenos produtores devido as condições financeiras dos mesmos.

Além disso, outro programa que a Secretaria está buscando desenvolver é o Programa de Melhoramento de Campo Nativo, também voltado a pequena propriedade, para assim conseguir atrelar ao Programa de Ovinocultura, melhorando o pasto e tendo uma condição melhor na produção.

Existe também, o Programa Jeito Caseiro, o qual o Secretário pretende dar uma atenção maior esse ano, visto que está constante, ou seja, sem progressão nem regressão.

A Secretaria, ainda está em falta com o processo de avaliação das políticas públicas, o que será incluído é o Plano Municipal de Desenvolvimento Rural – PMDR, no qual será estabelecido todos os programas das políticas públicas de agricultura familiar, um programa juntamente com a EMATER, sindicatos e associações de produtores rurais, onde será definido todos os critérios que serão avaliados que para a secretaria deve ser permanente, desde a implantação.

A figura 01 apresenta resumidamente como é desenvolvido o ciclo de políticas públicas dentro da Secretaria Municipal de Agricultura:

Figura 01: Ciclo das políticas públicas na Secretaria

Ciclo	Como é na Secretaria
Identificação dos problemas	O secretário através da análise da situação do município, juntamente com o prefeito identifica os principais problemas
Formação da agenda	De acordo com o interesse do produtor
Formulação das alternativas	Análise as potencialidades do município e parcerias
Tomada de decisão	Reuniões nas associações, especulações com o produtor para saber o que ele acha interessante desenvolver na propriedade
Implementação	Parceria com a EMATER para colher dados das necessidades dos produtores
Avaliação	Em falta, porém a secretaria está implantando o PMDR para assim poder avaliar todos os programas

Fonte: Elaborada pelas autoras

Diante disso, subentende-se que a secretaria já desenvolve políticas públicas adequadas ao município, pois estas atendem a pequena população e, estão de acordo com as potencialidades da região.

Entretanto, para aprimorar ainda a gestão da Secretaria Municipal de Agricultura e conseqüentemente a gestão Municipal, e sugerir estratégias para fomentar as políticas públicas de agricultura familiar, pesquisou-se e propõem-se duas principais políticas que poderiam ser desenvolvidas, a Previdência Social Rural e a Assistência Técnica e Extensão Rural – ATER.

Assim, algumas propostas e sugestões, ou seja, estratégias para fomentar as políticas públicas de agricultura familiar podem ser visualizadas na figura 02:

Figura 02: Propostas e sugestões

Ações	Objetivo	Importância
1- Dar continuidade as políticas existentes	Continuar ajudando e ouvindo os agricultores	Servirá de incentivo aos agricultores
2- Desenvolver projeto para facilitar a venda de produtos de origem animal	Buscar formas de ajudar os agricultores	Servirá para melhorar a renda
3- Realizar avaliações	Acompanhar como está o andamento	Servirá para ver o que pode melhorar, os pontos fortes e fracos
4- Incentivar a participação dos cidadãos na construção de Políticas Públicas	Entender suas necessidades e fazer eles sentirem-se importantes	Melhoramento da qualidade de vida dos agricultores, valorizando e intensificando sua lucratividade.
5- Fazer reuniões nas comunidades com mais frequência	Ouvir os agricultores	Saber quais são suas necessidades e o que estão precisando
6- Buscar demandas para as políticas existentes e as que serão implantadas	Buscar facilidades para os agricultores	Fazer com que os agricultores vejam que cada um é importante e merece ajuda
7- Adquirir um sistema de controle de qualidade	Valorização dos produtos dos agricultores, pensando no consumidor final	Aumentar o reconhecimento local dos produtos fornecidos pelos agricultores, fazendo com que o produto atenda as necessidades do mercado
8- Zoneamento estratégico	Linhas de produção	Focando na característica local de cada zona
9- Buscar a Política de Incentivo de Adubo Orgânico	Evitar desperdícios desnecessários	Fazer com que a geração de resíduos, transforme-se em adubo para melhoramento do campo nativo entre outros

Fonte: Elaborado pelas autoras

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A agricultura familiar vem se intensificando cada vez mais no âmbito rural, com boa parte, graças ao apoio recebido das políticas públicas. A importância das políticas públicas de agricultura familiar, além do seu papel indispensável no êxodo rural e na

desigualdade do campo e das cidades, deve ser vista pela sua eficácia para a geração de riqueza não só no setor agropecuário, mas na própria economia do município e do país.

Neste contexto, o presente trabalho foi elaborado a fim de identificar e analisar as Políticas Públicas de Agricultura Familiar Desenvolvidas por uma Secretaria Municipal de Agricultura e, teve como primeiro objetivo específico, a verificação dos processos de implantação, desenvolvimento e avaliação das políticas públicas de agricultura familiar, onde foi constatado a falta de avaliação dessas políticas

No segundo objetivo específico, foram identificadas as políticas públicas desenvolvidas pela Secretaria, bem como as que futuramente serão implantadas, de acordo com os dados coletados, onde demonstram a existência do Programa de Aquisição de Alimentos – PAA, Programa Nacional de Alimentação Escolar – PNAE, Programa de Piscicultura implantando recentemente, Programa Jeito Caseiro, a busca para implantação da política pública de Ovinocultura e do Programa de Melhoramento de Campo Nativo.

O terceiro objetivo específico, tinha em vista sugerir estratégias para fomentar as políticas públicas, com isso, após identificação e análise, foi possível fazer tais sugestões para as políticas públicas que são desenvolvidas, para assim, melhorar a assistência aos agricultores pensando em futuras novas políticas.

Com isso, ter um bom desenvolvimento das políticas públicas dentro da secretaria e prefeitura, é essencial para se ter uma gestão que valorize os agricultores e faça com que eles sintam-se importantes e valorizados, para assim, dar continuidade no trabalho, buscando sempre atender e ouvir ainda mais os agricultores municipais, visto que sem eles, todo município sofre, principalmente as escolas onde a maioria da alimentação, vem da agricultura familiar.

REFERÊNCIAS

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; DA SILVA, Roberto. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 23ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

GUANZIROLI, C.; CARDIM, S. E. (Coord.). **Novo Retrato da Agricultura Familiar: O Brasil redescoberto**. Brasília: Projeto de Cooperação Técnica FAO/INCRA, fev/2000. 74 p.

LIMA, Paulo Daniel Barreto. **Excelência em Gestão Pública**. Recife: Fórum Nacional de Qualidade, 2006.

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

MARTINS, José de Souza. **Ímpares sociais e políticos em relação à reforma agrária e a agricultura familiar no Brasil**. Santiago Chile, 2001.

OLIVEIRA, Antonia Teresinha de. **Políticas públicas e atividade administrativa**. São Paulo: Fiúza Editores, 2005

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Cortez, 2007. Disponível em <https://acervodigital.unesp.br/bitstream/unesp/155306/1/unesp-nead_reei1_ei_d04_texto2.pdf> Acesso em: 29 out. 2017.

_____. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Cortez, 2002, p. 157-165.

SCHNEIDER, S. **Tendências e temas dos estudos sobre desenvolvimento rural no Brasil**. Congresso Europeu de Sociologia Rural, Anais, Wageningen, 20-24 agosto de 2007. 39 p.

SECCHI, L. **Políticas Públicas: Conceitos, esquemas, casos práticos**. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning. 2013.

SILVA, Sandro Pereira Silva. **Políticas públicas e agricultura familiar: uma abordagem territorial do Pronaf no médio Jequitinhonha**. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Economia) – UFV, Viçosa, Minas Gerais, 2008.

A IMPORTÂNCIA DE INDICADORES DE DESEMPENHO NOS SERVIÇOS PRESTADOS POR UMA SECRETARIA MUNICIPAL DE OBRAS

ALICE TROMBINI GARCIA

FABIANO MINUZZI MARCON

1 INTRODUÇÃO

A gestão da qualidade e a investigação da importância de indicadores de desempenho nos serviços prestados por uma Secretaria Municipal de Obras, são fatores de estratégias para o avanço da produtividade, trazendo como finalidade diminuir os custos onde não há qualidade nas operações (Carpinetti, 2016).

Os indicadores de desempenho têm como finalidade direcionar os esforços da instituição em relação ao bem comum, ou seja, visam encontrar os lugares onde é importante acontecer ações de melhoria, bem como priorizá-las de acordo com sua importância (SCHUCH, 2001). Sendo assim, torna-se importante saber qual a importância de indicadores de desempenho nos serviços prestados por uma Secretaria Municipal de Obras? Dessa forma, objetivou-se com o trabalho, investigar a importância de indicadores de desempenho nos serviços prestados por uma Secretaria Municipal de Obras bem como realizar um levantamento dos indicadores nesta; Identificar a variação entre o orçamento projetado x orçamento realizado da Secretaria de Obras; e, sugerir melhorias nos serviços e processos da Secretaria de Obras, pois os indicadores de desempenho têm como finalidade direcionar os esforços da instituição em relação ao bem comum, ou seja, visam encontrar os lugares onde é importante acontecer ações de melhoria, bem como priorizá-las de acordo com sua importância (SCHUCH, 2001).

2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Conforme Oliveira (2014) a Administração pública é composta de planejamento, execução, organização, e aperfeiçoamento das tarefas na instituição pública, voltados no posicionamento de satisfazer às necessidades e perspectivas da população, visando sempre ao bem comum de todos.

Brasil (1988) conforme Art. 37 da Constituição Federal “a administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos

Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência”.

O orçamento pode ser considerado conforme Crepaldi (2013) como uma ferramenta de planejamento da ação do governo. O orçamento é um ato ao qual o Poder Legislativo permite ao Poder Executivo, por certo tempo e em minúcia, efetivar as despesas que são designadas ao andamento dos serviços público e outros meios seguidos pela política econômica do país, bem como a arrecadação das receitas que já estão em lei (BEZERRA FILHO, 2013).

A Lei de Responsabilidade Fiscal foi elaborada tendo como finalidade possibilitar e conservar o equilíbrio das contas públicas. Esse equilíbrio das contas quer dizer que só pode gastar aquilo que foi previsto de acordo com a arrecadação das receitas, o que implica na ação planejada e transparente das ações que são praticadas pelo administrador público que é responsável (SILVA, 2014).

2.1 Gestão da qualidade

A gestão da qualidade traz como finalidade minimizar os desperdícios e os custos do que não tem qualidade nas operações de fabricação, aperfeiçoando a eficiência do mercado de trabalho e aceitando preços mais competidores. O entendimento pode ser simples: menos desperdícios, mínimos custos, probabilidade de preços mais competidores, maiores oportunidades de estabelecer e alastrar-se no comércio, resultados bons para a instituição e mais concorrência (CARPINETTI, 2016).

A Gestão da qualidade considera-se uma excelente técnica de gestão, independente da área, é a gestão de alguma coisa bem determinada, é um campo técnico da instituição. A gestão da qualidade abrange toda a instituição e se expande ao passar do tempo, de maneira consecutiva e progressiva. Não trata-se de um empenho provisório, mas sim de alguma coisa que se faz continuamente, ou seja, a gestão da qualidade considera-se uma especialidade que identifica a instituição (PALADINI, 2012).

2.1.1 Ferramentas da qualidade

O conjunto de métodos da qualidade total, envolve as chamadas ferramentas da qualidade, aonde são técnicas em gráficos, números, formulações práticas, esquemas de como funciona, mecanismos de como operar e métodos alinhados para implantar a qualidade total. Geralmente cada uma das ferramentas tem a ver com um campo específico que precisa ser

melhorado, como funciona o princípio da qualidade e a avaliação de seu desempenho (AMBROZEWICZ, 2015).

Um das ferramentas de qualidade bastante utilizadas é o 5W2H, técnica que veio para tornar mais ágil a identificação das variáveis de um processo, suas ações e o objetivo que se quer adquirir, para garantir que de todas as maneiras serão abordadas e atingidas. O denominação vem do inglês, onde aparecem as letras W e H, e apresentam o começo das interrogativas what, who, where, when, why, how e how much, que significa respectivamente: que, quem, onde, quando, por que, como e quanto. O 5W2H é uma excelente ferramenta que serve como checklist nos processos de difícil entendimento e que são pouco definidos (AMBROZEWICZ, 2015).

Tem-se também a matriz GUT, que conforme Seleme; Stadler (2008) o começo das letras que fazem parte do nome da matriz GUT fazem referência às palavras gravidade, urgência e tendência. A gravidade refere-se a seriedade do problema pesquisado em relação a outros expostos; a urgência traz a ideia do quanto é fundamental a ação temporal; a tendência aponta o sentido da gravidade que tem o problema, se ele pode aumentar ou a diminuir com o passar do tempo.

Outra ferramenta é a matriz SWOT, que é começo das palavras em inglês de Strengths (forças), Opportunities (oportunidades), Weaknesses (fraquezas), e Threats (ameaças), ou conhecida como matriz FOFA, considerada uma ferramenta de marketing muito utilizada e estudada em muitas intuições (ZOGBI, 2013).

A análise estratégica, em sua ação externa e interna, proporciona determinados elementos que são os pontos fortes, onde estão as variáveis externas e incontroláveis, constituídas pelas oportunidades e ameaças. As variáveis internas são pontos fracos que são controláveis, constituídas pelas forças e fraquezas (OLIVEIRA, 2015).

2.2 Indicadores de qualidade

Para Ambrozewicz (2015) o uso de padrões externos à organização tornou-se uma precisão nos dias atuais, pois é através da importância do uso destes padrões, que as organizações estão crescendo. A padronização de normas e realização dos serviços tem a finalidade de garantir que todas as tarefas avançadas por organizações, sigam os mesmos padrões e obtenham seu controle de qualidade seguro.

A medição de desempenho é a mensuração de como estão bem as atividades dentro de um processo ou seu canal de saída consegue atingir uma meta especificada. Um indicador de desempenho deve ser uma maneira prática de medir o estado real versus um padrão recém

estabelecido e resumido. Ele só pode fazer sentido e ser usado por uma pessoa que tenha responsabilidade por ele (MÜLLER, 2014).

O crescente uso desse recurso de medição pelo setor público se deu pelo significativo desenvolvimento de novos indicadores, passando a analisar novas dimensões de enorme importância para a gestão pública, como por exemplo a social e a ambiental. Esses indicadores tornados para a avaliação de duas ou até mais dimensões sustentáveis, e usadas junto com outros indicadores, conseguem desenvolver um índice adequado que aponta a eficiência do aproveitamento das políticas públicas (SILVA; LIMA, 2010).

Possamai (2006) explica que indicadores de eficiência de uma instituição refere-se ao grau de conquista no esforço de originar uma certa quantidade de produtos por exemplo, a partir de um conjunto de insumos. A eficiência pode ser medida diante da produtividade prevista de cada instituição pela produtividade realizada.

Indicadores de eficácia pode ser estabelecida como a concretização eficaz das coisas certas, exatas e com as condições de qualidade especificadas. A medida operacional de eficácia é o output atingido pelo output esperado (MARTINS, 2004).

3 METODOLOGIA

De acordo com Pereira (2016) a metodologia é a ocupação de um conjunto dos métodos, procedimentos e técnicas que cada conhecimento em particular coloca em prática para conseguir alcançar os seus objetivos.

A pesquisa deste estudo quanto à natureza é do tipo aplicada, uma vez que o pesquisador estava dentro da empresa obtendo informações. De acordo com Vergara (2016) a pesquisa aplicada é basicamente originada pela precisão de solucionar problemas concretos e imediatos e apresenta uma finalidade prática.

Quanto a abordagem da pesquisa ela pode ser classificada como quanti-quali, para atender ao objetivo um, no que refere-se a pesquisa qualitativa, realizou-se uma verificação de indicadores na secretaria, onde foram descritos estes, sendo que eles passaram a ser quantitativos, pois utilizou-se de informações numéricas e depois interpretados, auferindo qualidade aos mesmos.

O objetivo dois tem natureza quanti-quali pela identificação do orçamento projetado x orçamento realizado da Secretaria de Obras, onde os resultados foram interpretados e cruzados em uma planilha do Microsoft Excel® que serviu de fonte de informação.

Ao objetivo três quanto a abordagem considerou-se qualitativa também, porque depois de obter as informações e resultados do objetivo um e dois sugeriu-se melhorias nos serviços e processos da Secretaria de Obras, atribuindo qualidade à eles.

No presente artigo utilizou-se quanto aos objetivos as pesquisas exploratória e descritiva, atendendo ao objetivo um, ele caracteriza-se como pesquisa descritiva, pois realizou-se um levantamento dos indicadores na secretaria e também foi coletado informações quanto aos dados primários e secundários, descrevendo-os. Para os objetivos dois e três aplicou-se a pesquisa exploratória, pois depois de descrita foi possível explorar os orçamentos projetados x realizados bem como sugerido melhorias nos serviços e processos da Secretaria.

O artigo foi construído através de uma pesquisa bibliográfica e documental, onde realizou-se pesquisas em livros, artigos, sites para se obter um conhecimento mais profundo sobre os temas abordados, bem como, foi pesquisado em documentos informações da secretaria para que desenvolve-se esse estudo.

Utilizou-se também a pesquisa de campo onde o pesquisador visitou a prefeitura no departamento de recursos humanos, setor de compras e secretaria da fazenda onde obteve-se informações sobre funcionários, horas extras, peças, orçamentos e na secretaria que foi realizada a observação dentro da pesquisa de campo onde foram observados todas as técnicas utilizadas para ver se detectava possíveis falhas, e através de todas essas informações foi possível sugerir melhorias para um melhor desempenho da secretaria.

Apresentaram-se as características de dados primários e dados secundários. Primário pois coletou-se dados brutos da secretaria de obras, onde também buscou-se novos dados e que não é de conhecimento do pesquisador. Secundário, pois ocupou-se dados que já existiam na secretaria, mas não eram utilizados.

Para alcançar o objetivo um, realizou-se um levantamento de indicadores na secretaria de Obras, que através de uma análise documental, foram coletadas as informações sobre folha de pagamento dos funcionários, horas extras e peças, para que se pudesse verificar o que existe na secretária.

A respeito da ferramenta que se utilizou, a Matriz GUT, com esta ferramenta foi possível dar prioridade a ações corretivas e preventivas que diminuem, ou eliminam os problemas identificados. Foram elencados os problemas que desejava-se analisar, levando em consideração a gravidade, urgência e tendência do problema. Depois de analisados, foi realizada a pontuação atendendo alguns critérios que é da menos favorável (grave) que recebe nota 5 até a mais favorável (leve) que recebe nota 1. Logo após, foi utilizado o cálculo $GUT = (G+U+T)$ em uma

planilha do Microsoft Excel® segundo Sotille (2014) onde foram interpretados os resultados obtidos.

Para obter resultado quanto ao objetivo dois, efetuou-se uma identificação da variação entre o orçamento projetado x orçamento realizado, onde através de uma análise documental, foram coletadas as informações sobre os orçamentos projetados x realizados, para que se pudesse averiguar o que estava sendo desempenhado na secretaria. Utilizou-se como ferramenta uma planilha do Microsoft Excel® onde foram verificados os orçamentos previstos e então interpretados e cruzados os dados.

Para alcançar o objetivo três, foram aplicadas essas ferramentas de pesquisa nos objetivos um e dois, e logo após os resultados foram sugeridos melhorias nos serviços e processos da Secretaria de Obras que realizou-se através de um plano de ação e utilizou-se como ferramenta, estratégias para obter resultado.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Este trabalho visou investigar a importância de indicadores de desempenho nos serviços prestados pela secretaria de obras em um município do interior do Rio Grande do Sul, buscando realizar um levantamento de indicadores da secretaria de obras, identificar a variação do orçamento projetado x realizado, bem como sugerir melhorias nos serviços e processos da secretaria. Para atender o objetivo um, foi realizado um levantamento de indicadores como a folha de pagamento dos funcionários, horas extras e peças, podendo ser visualizado:

Quadro 1 – Orçamentos da secretaria

Descrição	out/17	nov/17	dez/17
	Valor	Valor	Valor
Pessoal e Encargos Sociais	R\$ 279.854,59	R\$ 287.888,58	R\$ 545.079,70
Energia Elétrica	R\$ 54.449,50	R\$ 52.512,67	R\$ 103.242,23
Combustíveis e Lubrificantes	R\$ 41.347,16	R\$ 105.932,54	R\$ 37.549,15
Locação de Máquinas e Equipamentos	R\$ -	R\$ 85.600,00	R\$ -
Material Para Manutenção de Veículos	R\$ 44.898,53	R\$ 19.860,92	R\$ 2.742,68
Obrigações Tributárias e Contributivas	R\$ 20.483,78	R\$ 18.214,43	R\$ 23.200,67
Serviços de Manutenção e Conservação Veículos	R\$ 17.153,83	R\$ 27.594,74	R\$ 12.068,96
Material Para Manutenção de Bens Imóveis	R\$ 13.495,38	R\$ 17.031,29	R\$ 5.785,29
Auxílio Alimentação	R\$ 6.151,68	R\$ 6.531,84	R\$ 5.742,72
Outros Serviços de Terceiros - PF (RPA)	R\$ 3.970,00	R\$ 5.880,00	R\$ 7.935,00
Água	R\$ 1.306,46	R\$ 1.659,94	R\$ 1.080,28
Serviços de Telecomunicações	R\$ 2.256,56	R\$ 251,58	R\$ 233,17
Material de Expediente	R\$ -	R\$ -	-R\$ 86,35
Investimentos	R\$ 378,00	R\$ 9.290,00	-R\$ 53.556,61
Outras Despesas	R\$ 7.455,61	R\$ 45.900,23	R\$ 68.199,09

Fonte: Elaborado pelos autores

Na descrição dos orçamentos foram levados em consideração os meses de outubro, novembro e dezembro de 2017. Na descrição de pessoal e encargos sociais entram as despesas

orçamentárias da folha de pagamento, incluindo as horas extras, bem como encargos sociais e contribuições.

As despesas nos meses de outubro e novembro são valores bem significativos em relação aos 108 funcionários que trabalham na secretaria, sendo importante ressaltar que no mês de dezembro quase duplicou esses valores em relação ao décimo terceiro salário, considerando-se uma despesa bem expressiva diante dos orçamentos.

As obrigações tributárias e contributivas, representam um valor bem significativo em função do número elevado de funcionários que estão prestando serviços para a secretaria de obras. O Auxílio alimentação, material de expediente, água, serviços de telecomunicações representam um valor pequeno em relação às outras despesas orçamentárias.

A energia elétrica da secretaria de obras abrange além da mesma, toda a iluminação pública da cidade, onde pode ser visualizado no quadro 1 que no mês de dezembro houve um aumento de luz nas residências e as praças da cidade, já que estas estavam iluminadas para o natal. Os combustíveis e lubrificantes são responsáveis pelo funcionamento dos veículos, tratores, sistemas hidráulicos e apresentaram uma despesa alta, pois no mês de novembro foram locadas máquinas e equipamentos para realização das estradas do interior, o qual impactou negativamente o orçamento da secretaria.

O Material para manutenção de bens imóveis, veículos e para conservação registra o valor das despesas com materiais de consumo para aplicação, manutenção de qualquer bem público e manutenção de veículos, viaturas blindadas, tratores em geral, incluindo as peças para conserto das mesmas, as despesas com serviços de reparos, conservação e revisões de veículos.

Essas despesas nos meses de outubro, novembro e dezembro consideram-se um fator a mais a ser gasto para manter os bens públicos em bom aspecto e as máquinas e veículos em funcionamento, que se conservados de maneira certa, podem durar um bom tempo sem precisar de reparos.

Os investimentos em obras e equipamentos foram bem variados, no mês de outubro teve um começo de investimento em compras de equipamentos, no mês de novembro foi realizado em obras e/ou equipamentos e no mês de dezembro o valor foi anulado referente a empenhos de meses anteriores que foram superiores aos valores empenhados no mesmo mês, aonde aparece negativo devido ao sistema orçamentário que são contabilizadas as despesas.

Os serviços de terceiros são despesas orçamentárias decorrentes de serviços prestados por pessoa física, foram utilizados na parte da mecânica nos meses de outubro, novembro e dezembro, não sendo tão impactante nos valores do orçamento. As outras despesas nos meses

De acordo com a gravidade, urgência e tendência, a nota maior foi para o pessoal e encargos sociais, sendo extremamente grave, de ação imediata e que vai piorar rapidamente, contou-se 15 pontos, considerando a necessidade de se dar mais atenção ao pessoal e encargos sociais, visto que, toda a folha de pagamento representa 62 % conforme figura 9, que engloba as horas extras. Essa atividade é a que se tem maior despesa, mais de 50% do orçamento é gasto com pessoal.

Para os combustíveis e lubrificantes foi atribuído nota 11, pois considera-se muito grave, com alguma urgência e que vai piorar em médio prazo, considerando o gasto de 10% conforme figura 9, pode-se analisar que o aumento de combustíveis e lubrificantes dá-se devido a locação de máquinas e equipamentos com nota 10, que vem a ser muito grave, a urgência sendo o mais cedo possível de se resolver e vai piorar em médio prazo, pois essa locação se dá através de máquinas paradas e/ou em conserto, que não estão trabalhando.

As outras despesas que ganharam 9 pontos, consideram-se graves, devem ser resolvidas o mais cedo possível, pois vai piorar em médio prazo e essas despesas são as que estão anexadas dentro de cada rubrica.

O Material para manutenção de veículos ganhou 9 pontos sendo considerado grave, deve ser resolvido o mais cedo possível, pois vai piorar em médio prazo, e os serviços de manutenção de conservação de veículos ganham 7 pontos, analisado como grave, pode esperar um pouco para ser resolvido e vai piorar a longo prazo.

A despesa com peças para manutenção dos veículos e máquinas e a conservação das mesmas, pode estar sendo gasto devido às más condições de uso, como por exemplo, a falta de lubrificantes, limpeza, a falta de manutenção e conservação propriamente e um acompanhamento de indicadores de desempenho para melhorar os serviços e se obter menos gastos e para saber como estão as atividades dentro de um processo que está sendo desenvolvido.

O material para manutenção de bens imóveis e obrigações tributárias e contributivas ganharam 6 pontos, sendo consideradas pouco grave, podendo esperar mais um pouco para ser resolvido e vai piorar a longo prazo, de 4 a 5 anos, pois leva-se em consideração que as manutenções para bens imóveis públicos não ocorrem necessariamente sempre e as despesas orçamentárias são decorrentes do pagamento de tributos e contribuições sociais e econômicas.

A energia elétrica apesar de representar 12 % conforme figura 9, levou 3 pontos, sendo sem gravidade, não tem pressa de ser resolvido e não vai piorar, pois a iluminação independe da secretaria, sendo assim uma atividade de todos que habitam a cidade.

Para atender ao objetivo dois, foi identificada a variação entre os orçamentos projetados e realizados. O orçamento total do ano de 2017 foi de R\$ 7.484.562,41, já inclusa a previsão do décimo terceiro salário de R\$ 307.066,77, subtraindo o décimo, ficou delimitado em R\$ 7.177.495,64 dividido pelos 12 meses do ano, apresentando um orçamento projetado mensal de R\$ 598.124,64.

Considerando os três últimos meses do ano de 2017, os dados foram cruzados em uma planilha do Microsoft Excel® e identificou-se a variação dos orçamentos projetados e realizados. No mês de outubro, o orçamento realizado não excedeu ao orçamento projetado, sendo significativo para a secretaria de obras.

No mês de novembro houve uma diferença de R\$ 86.024,12, onde o orçamento realizado superou o orçamento planejado, pois houve mais gastos com combustíveis e lubrificantes devido a contratação de locação de máquinas e equipamentos, para realização de serviços.

No mês de dezembro ocorreu uma diferença de R\$ 161.091,34, extrapolando o orçamento projetado, havendo uma variação grande em relação aos outros meses comparados, isso devido a folha de pagamento ser paga com o décimo terceiro salário, a energia elétrica dobrar, pois era mês de comemorações natalinas e a iluminação pública aumentou além de outras despesas vinculadas as rubricas citadas no quadro 1.

Ao realizar a análise, entende-se que os orçamentos e estratégias da secretaria de obras, nos meses de novembro e dezembro aonde apresentaram os déficits, precisam ser repensados e analisados para um melhoramento da gestão da secretaria e para que não venham a ocorrer novamente esses déficits no orçamento.

Através dos resultados apresentados nos objetivos 1 e 2, percebe-se a importância de indicadores de desempenho, para melhor desempenhar os serviços e processos da Secretaria Municipal de Obras, visando desenvolver estratégias que possam contribuir para a instituição pública e a sociedade, bem como atingir os objetivos propostos pelo pesquisador.

Encontram-se abaixo, as estratégias para serem executadas na instituição pública estudada, voltadas para resultados positivos e melhorias contínuas, atendendo ao 3º objetivo.

1- Verificar setores que poderão ser terceirizados e realizar licitação para isso, diminuindo os gastos com folha de pagamento o que considera-se uma estratégia importante diante dos orçamentos apresentados no objetivo 2, pois se alguns serviços fossem terceirizados, eles podem resultar em uma melhoria no desempenho dos serviços prestados, bem como, as empresas tem um tempo determinado para a execução dos trabalhos contratados.

2- Capacitar funcionários por meio de cursos e palestras. Para capacitar os funcionários, a secretaria poderia promover palestras e cursos de acordo com a gestão da qualidade sobre desperdícios, qualidade de vida e no trabalho e programas de qualidade. Poderia ser realizado como forma de benefício estratégico, o funcionário que menos obteve faltas ou laudos no serviço durante o ano, assim como benefício ele escolheria o mês para usufruir de suas férias. Como resultado apresentaria funcionários motivados e mais capacitados a exercerem suas atividades.

3- Analisar os cargos e funções e realizar medição de desempenho dos funcionários. Para se ter resultado quanto as melhorias e mudanças nos serviços prestados, a secretaria poderia executar um trabalho junto ao departamento de recursos humanos e realizar uma medição do desempenho dos funcionários, identificando pontos que afetam o desenvolvimento das atividades e que mostre se os funcionários estão aptos ou não a exercerem seus serviços.

4- Diminuir horas extras utilizando ponto biométrico. Designar a cada semana uma equipe para prestarem os serviços no interior e utilizando o ponto eletrônico biométrico, além de fidelizar as horas de cada funcionário, estará dando oportunidades a todos de receberem horas extras, bem como, diminuir os gastos da folha de pagamento.

5- Fortalecer os serviços e processos da secretaria por meio de um plano de ação baseado em diagnóstico através da matriz Swot. Utilizando a ferramenta SWOT, pode-se analisar os pontos fortes e fracos da secretaria, e construir um plano de ação para resolução dos problemas, irá proporcionar para o gestor uma visão ampla de onde pode ser trabalhado para aprimorar os serviços e processos da secretaria.

6- Otimizar os serviços e processos da secretaria construindo um plano de ação. Para otimizar os serviços e processos da secretaria, sugere-se que tenha uma reunião todas as semanas na sexta-feira, para tomarem decisões sobre o planejamento da próxima semana utilizando a ferramenta 5W2H.

7- Terceirizar a limpeza urbana. Para terceirizar a limpeza urbana, necessita-se elaborar um trabalho com o departamento de recursos humanos, para analisar se as funções estão sendo desempenhadas de acordo com os cargos atribuídos aos funcionários, e assim realizar uma licitação de empresas para limpar a cidade. Assim diminuiria a folha de pagamento, contratando empresas para realizar a limpeza quando precisasse, bem como, a melhoraria da prestação de serviços para os munícipes, tendo sempre essa empresa disponível para realização dos mesmos.

8- Obter máquinas e equipamentos em boas condições e com manutenção preventiva. Para atingir o resultado esperado nos serviços prestados através das máquinas, equipamentos e veículos, é necessário que se faça uma revisão e de manutenção em um dia da semana para uma parte da frota. Designar uma equipe para realizar essas ações e manter um acompanhamento, manteria toda a frota em funcionamento e em boas condições de prestar serviços eficientes e de qualidade aos munícipes.

Para tanto, para se obter resultado como controlar os gastos da secretaria sugere-se que se utilize ficha de controle e se designe uma pessoa para ficar encarregada de supervisionar essas fichas apresentando então, um controle significativo do que está sendo gasto e como o serviço está sendo realizado.

Com as sugestões propostas, a instituição então, poderá implantar essas estratégias para melhorar o desempenho dos serviços prestados a todos os munícipes. A diminuição da folha de pagamento que tem gastos bem significativos em relação ao orçamento, poderá proporcionar um aumento de receitas, podendo ser aplicados em outras áreas importantes.

Salienta-se que essas sugestões são importantes para a secretaria, a instituição, para os funcionários e a toda a comunidade que usufrui dos serviços prestados, onde será possível aprimorar os processos e serviços da secretaria, originando uma gestão de qualidade e que satisfaça as demandas da população.

Com base em todo este estudo e levantamento realizado, sugere-se que a instituição avalie as estratégias de melhorias nos serviços e processos da secretaria, alcançando ao terceiro objetivo, proposto pelo pesquisador, pois, é de grande relevância para dar continuidade a este relatório, executando os planos de ações propostos e visando sempre o bem comum.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nota-se que a gestão da qualidade vem sendo discutida e executada nas instituições públicas, a fim de se obter uma gestão que proporcione a melhoria adequada a todos que trabalhem e que estão a sua volta, independente da área desenvolvida por cada secretaria. A gestão da qualidade considera-se uma técnica que abrange toda a instituição e amplia-se ao longo do período, de maneira contínua, pois é a maneira que ela é identificada por se ter uma boa gestão.

Os indicadores de desempenhos servem para auxiliar a gestão da instituição, pois é a fim de melhorar o desempenho dos serviços prestados que se utiliza a medição de

desempenho, para saber como estão sendo desenvolvidas as atividades dentro de um processo ou serviço desempenhado. O uso desses indicadores de desempenho pelo setor público, pode proporcionar uma visão ampla ao gestor de como estão sendo prestados os serviços de cada funcionário e podendo ser resolvido algum problema que vier aparecer.

O presente relatório propôs estratégias de melhorias para a Secretaria Municipal de Obras, voltado a ações que busquem realizar uma diminuição da folha de pagamento dos funcionários que representa 62% do orçamento total e na diminuição de horas extras dando igualdade e oportunidade a todos os funcionários.

Sobre a pesquisa de peças, considera-se essencial que os veículos e máquinas tenham sempre manutenção correta e em dia, estejam sempre sobre o acompanhamento de alguém responsável, assim a compra continua das peças serão menores e não terá tanto estoque. Foi passado ao pesquisador que há peças no setor do almoxarifado, que pertencem a Secretaria de Obras, que não são mais usuais, pois faz bastante tempo que estão em estoques e não são compatíveis com as máquinas e veículos, devido aos grandes pedidos que eram realizados.

A partir dos resultados obtidos, foi possível estabelecer estratégias de melhorias que possam contribuir para a instituição, para o funcionamento da secretaria e para os funcionários, assim podendo atender a satisfação de todos.

Com isso, os objetivos propostos neste relatório foram alcançados, e ao realizar a análise deste estudo, percebe-se a importância de uma gestão de qualidade e de implantar indicadores de desempenho nos serviços e processos prestados pela Secretaria de Obras, para se obter resultados significativos e que possam atender a comunidade com êxito.

REFERÊNCIAS

AMBROZEWICZ, Paulo Henrique Laporte. **Gestão da qualidade na administração pública**: histórico, PBQP, conceitos, indicadores, estratégia, implantação e auditoria. São Paulo. Atlas, 2015.

BEZERRA FILHO, João Eudes. **Orçamento aplicado ao setor público**: abordagem simples e objetiva. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

BRASIL. **Constituição Federal**. 1988. Disponível em:
<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm> Acesso em:
20 set. 2017.

CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro. **Gestão da qualidade ISO 9001:2015**: requisitos e integração com a ISO 14001:2015. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

_____. **Gestão da qualidade**: conceitos e técnicas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Orçamento público: Planejamento, elaboração e controle.** 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

LOBO, Renato Nogueiro. **Gestão da qualidade.** 1. ed. São Paulo: Érica, 2010.

MARTINS, Marco Antônio dos Santos. **Construção de indicadores para avaliação de desempenho empresarial.** Porto Alegre, 2004, 210 f. Dissertação de Pós-Graduação em Economia da UFRGS - Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

MÜLLER, Cláudio José. **Planejamento estratégico, indicadores e processos: uma integração necessária.** São Paulo: Atlas, 2014.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração Pública: foco na otimização do modelo administrativo.** São Paulo: Atlas, 2014.

_____. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas.** 33. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade: teoria e prática.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PALUDO, Augustinho Vicente. **Administração pública.** 6. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método, 2017.

PEREIRA, José Matias. **Manual de metodologia da pesquisa científica.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

POSSAMAI, Rodrigo Panizzi. **Avaliação de eficiência técnica em concessionárias de rodovias utilizando análise envoltória de dados.** Porto Alegre, 2006, 169 f. Dissertação de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. UFRGS - Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

SELEME, Robson; STADLER, Humberto. **Controle da qualidade: as ferramentas essenciais.** Curitiba: Ibpex, 2008.

SILVA, Moacir Marques da. **Lei de Responsabilidade Fiscal: enfoque jurídico e contábil para os municípios.** São Paulo: Atlas, 2014.

SILVA, Christian Luiz da; LIMA, José Edmilson de Souza. **Políticas públicas e indicadores para o desenvolvimento sustentável.** São Paulo: Saraiva, 2010.

SOTILLE, Mauro Afonso. **A ferramenta GUT: gravidade, urgência e tendência.** PM Tech Capacitação em projetos, 2014. Disponível em: <
<http://www.pmtech.com.br/PMP/Dicas%20PMP%20-%20Matriz%20GUT.pdf>> Acesso em: 25 out. 2017.

VELOSO, Carlos Eduardo Fernandes. **Uma proposta de aplicação do kanban no controle de estoque de uma empresa comercial de pequeno porte.** Juiz de Fora, Minas Gerais, 2006.

Monografia em Engenharia da Produção. UFJF – Universidade Federal de Juiz de Fora.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de coleta de dados no campo**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012. 44 f.

ZOGBI, Edson. **Como fazer uma análise PFOA (SWOT) com números**. V. 3. São Paulo: Salta, 2013.

IMPLANTAÇÃO DOS PROCESSOS INTERNOS E SUA IMPORTÂNCIA PARA A GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL

ANA PAULA PINHEIRO DE BARROS

FABIANO MINUZZI MARCON

1 INTRODUÇÃO

O tema do trabalho é gestão pública tem grande relevância no campo da administração, o que torna relevante entender: Qual a importância da implantação dos processos internos para o andamento dos serviços de uma Secretaria de Administração e Planejamento Municipal?

Pires e Macêdo (2006) comentam sobre o contexto das organizações públicas, a batalha está entre o “novo e o velho”, ou seja, as transformações e inovações das organizações no mundo atual diante de uma burocracia e uma dinâmica enraizadas. E que as organizações públicas estão frente à uma necessidade de mudança tanto nos aspectos administrativos como políticos, ou então, exige mais que isso, precisam de uma forma criativa compor os aspectos políticos e técnicos, sendo inerente e fundamental essa conexão para desenvolver as ações nesse campo.

Dessa forma, este estudo traz como objetivo analisar as tarefas e funções existentes na secretaria de administração e planejamento de um município. Para que para que se chegasse a esse grande objetivo, foi necessário mapear os processos internos existentes na Secretaria de Administração e Planejamento e verificar os processos de gestão na secretaria de administração e planejamento.

O trabalho foi elaborado com base em tópicos que surgiram de um estudo de prática profissional de estágio do Curso de Administração e estão subdivididos em: introdução, referencial, metodologia, resultados e discussões e considerações finais.

2 GESTÃO PÚBLICA

Nascimento (2014) conceitua gestão, como sendo a prática que deve ser aprimorada para que alcance os determinados fins, que no caso do setor público a gestão tem o objetivo de reduzir a pobreza, melhorar a educação, aumentar a competitividade da economia, elevar a conservação de recursos naturais e também para, preservar, estender e expandir a cultura, etc.

Ainda sob a visão do autor, a nova administração pública dá ênfase a eficiência e principalmente a gestão que se baseia em uma percepção da complexidade do ambiente e dos problemas que são enfrentados. Onde tal complexidade, tem a ver com a aproximação entre duas ou mais disciplinas e vários setores, passando a ser exigida no tratamento de problemas que a administração pública enfrenta. Outro aspecto referente à visibilidade é a responsabilização das ações de governo, em que uma sociedade mais exigente e participativa ela valoriza temas como a transparência, a ética e a responsabilidade fiscal e social.

Santos (2005) coloca na sua visão que, a gestão pública vem de um múnus público para quem a exerce, ou seja, de um cargo de defesa, de conservação e aprimoramento dos bens, serviços e interesses coletivos. A finalidade da gestão pública está resumida num único objetivo que é o bem comum da coletividade administrada, onde, toda a atividade do gestor público deve estar alinhada com esse objetivo.

O autor coloca ainda que, os fundamentos nos quais os gestores públicos se baseiam para o atingimento dos objetivos para com a comunidade, estão:

- presunção de papéis apropriados, na elaboração de diretrizes, tanto por parte do chefe do Executivo como do Legislativo e do Judiciário;
- capacidade de incorporar as diretrizes adotadas a planos funcionais de operação;
- habilidade, por parte daqueles encarregados das operações, para dirigir e coordenar estas operações a fim de que sejam cumpridos os planos.

(SANTOS,2005, p.13).

2.1 Serviço público

Pereira (2008) diz que o serviço público é um tipo de atividade pública, na qual a finalidade normativa é atingida após a satisfação do usuário, onde este, na medida que sua satisfação vai sendo atendida, ele assume um certo caráter instrumental. O serviço não visa somente o interesse individual e sim os interesses coletivos subjacentes ao serviço, ou seja, o ato é individual, mas o interesse defendido é coletivo.

Filho (2008) afirma que serviço público compõe a atividade estatal de caráter, acima de tudo, prestacional, a qual deve se voltar à satisfação de necessidades básicas, compreendidas atualmente, como os direitos fundamentais. A atividade de prestar serviço público traz evidentemente conteúdo econômico, na medida em que ocorre em uma organização, existe um agrupamento de recursos escassos para satisfazer certas necessidades humanas.

Oliveira (2010) define serviços públicos, como aqueles considerados essenciais, indispensáveis à sobrevivência do cidadão, sendo assim, não admite delegação ou outorga. Além chamados de serviços pró comunidade (polícia, defesa nacional, saúde), os serviços públicos propriamente ditos, são a administração pública os presta diretamente à comunidade observando a sua essencialidade e necessidade. São característicos do poder público e não podem ser delegados a terceiros. A sociedade necessita destes serviços para subsistir e se desenvolver e, por isto, são chamados de serviços pró sociedade.

2.1.1 Controles internos no setor público

Oliveira (2010) comenta que em determinado ponto de vista, controle no sentido de direção, garante que as ações almejadas sejam cumpridas. Sendo assim, para realizar procedimentos adequados visando a eficiência, qualidade e produtividade de uma organização, seja pública ou privada, é necessário um bom sistema de controles internos. Outro aspecto, é o do controle enquanto verificação e fiscalização, onde um bom sistema de controle interno admite que sejam atribuídos procedimentos e desempenhos, com vistas na análise da sua adequação e coerência aos objetivos organizacionais.

O mesmo autor observa que os sistemas de controles internos, não fornecem absoluta segurança, eles se unem na obtenção dos objetivos nos grupos de elaboração e apresentação de relatórios financeiros, obedecendo a leis e aos regulamentos e operações, visando sua eficiência e economicidade.

Lunkes (2010) diz que para alcançar determinadas finalidades, deve-se realizar controles, essas finalidades estão relacionadas à identificação de problemas, falhas e erros verificados através das irregularidades, fazer com que os resultados que se obtém estejam próximos do esperado, averiguar se as estratégias e políticas estão causando os resultados esperados e realizar informações periódicas.

O mesmo autor configura como fim específico do controle, a documentação e a obtenção de conhecimento e informação, bem como a influência do comportamento humano e sobre os processos, onde a documentação serve para comprovar e registrar a diferença entre as referentes medidas de comparação, ela compreende a apuração dessas medidas e seus desvios, bem como, o registro, o processamento, a acumulação e armazenagem desses resultados, servindo de base para outras finalidades de controle. Tem finalidade legal, quando ela é prescrita por leis ou outras normas como, por exemplo, os Princípios Fundamentais de Contabilidade, a Lei das Sociedades Anônimas e as demais leis e normas tributárias.

2.2 Administração de serviços

Gianesi e Corrêa (2012), referem-se que gerenciamento de serviços é uma tarefa diferente de gerenciar a produção de bens. Mas, antes de saber esta diferença, mais importante ainda, é compreender quais são as características especiais dos serviços, as quais, as diferem da gestão de suas operações com a gestão da manufatura.

Sarquis (2009) comenta que o serviço pode ser entendido, enquanto produto, como ato, ação, esforço, atuação e desempenho ou processo, com natureza predominante intangível, o que é ofertado a venda em forma de pacote com benefícios e sem apropriação de algo, com a intenção de satisfazer as necessidades e ocorrendo um envolvimento entre o prestador do serviço e o cliente.

O mesmo autor afirma que o estudo da gestão de serviços, está sendo dificultado porque existe várias classes de serviços, ramos de atividades e tipos de organizações diferentes. Onde, vem sendo desenvolvidos, meios de classificar indústrias de serviços, com a finalidade de possibilitar o aperfeiçoamento das técnicas, estratégias e práticas de gestão do setor, no momento em que surge situações semelhantes em serviços, ramos e organizações de diferentes tipos.

Conforme o guia BPM CBOK (2013), os serviços são caracterizados por:

- Intangibilidade. Não pode ser tocado ou guardado da mesma forma que os bens físicos.
- Heterogeneidade. Falta de integração nos insumos e nos produtos no momento de fornecer o serviço. O processo varia.
- Inseparabilidade. O cliente envolvido com o processo de entrega do serviço.
- Perecibilidade. Não podem ser estocados, nem armazenados, nem reusados ou recuperados.

2.2.1 Gestão da qualidade nos serviços

Sarquis (2009) comenta que nas organizações de serviços, as decisões tomadas em relação a gestão da qualidade são muito mais complexas, onerosas e estão interligadas com as decisões de produtividade e satisfação dos clientes. O desempenho e o resultado dos serviços nestas organizações variam, e os consumidores tem participação direta no processo de execução, tudo isso, pelo fato de que o serviço tem característica intangível.

Ainda na visão do autor, gerenciamento da qualidade nos serviços envolve um amplo conjunto de decisões e ações, abrangendo o estabelecimento dos padrões de serviço condizendo com as estratégias de marketing da organização, controle sistemático do processo

de execução entrega dos serviços, a implementação das ações que asseguram o desempenho dos serviços, resultado, satisfação e consistência desejada, controle do custo da qualidade para que não haja comprometimento da produtividade e nem das pessoas envolvidas no processo de operação dos serviços, que são os funcionários que mantêm nenhum ou muito pouco contato com os clientes, linha de frente, gerentes e intermediários.

Para Lobo (2014) conceitua gestão da qualidade como toda atividade geral de gestão que determina a política da qualidade, os objetivos, e as responsabilidades e implementados através de meios como o planejamento da qualidade, o controle da qualidade a garantia e a melhoria da qualidade no campo do sistema da qualidade. A responsabilidade da gestão pela qualidade é de todos os níveis de da gestão, mas dirigida pelo topo da gestão, na implementação todos os membros da organização são envolvidos. A gestão da qualidade da atenção aos aspectos econômicos.

Sarquis (2009) diz que, medir a qualidade em serviços exige o emprego de sistemáticas apropriadas e que levem em conta os aspectos objetivos e subjetivos envolvidos na avaliação feita pelos consumidores. Um dos métodos bastante usado, desenvolvido por Parasuraman et al. (1985 e 1991) é o SERVQUAL, o qual consiste em comparar, a opinião dos clientes, a qualidade esperada e a qualidade observada do serviço, levando em consideração um conjunto de determinantes-padrão ou critérios de qualidade.

2.2.1.1 Processos internos

Processos internos, podem ser conceituados como: “Conjunto de atividades, cadeia de eventos, que organizados de forma lógica e cronológica, tem por objetivo transformar entradas, através de procedimentos, em saídas (bens e/ou serviços) que serão entregues aos clientes”. (CRUZ, 2015, p.80).

O mesmo autor ressalva a importância, de duas ações que fazem parte das fases da vida de um processo de negócio, são elas, gerenciar e melhorar. Não existindo gerenciamento não poderá haver melhoria, por total ignorância sobre o que está acontecendo com o processo, e sem melhoria não se consegue alcançar ganhos consistentes de desempenho e produtividade. Sendo assim, gerenciar e melhorar são ações imprescindíveis para a empresa que quiser saber o que fazer, como fazer, quando fazer, para que fazer e, o mais relevante ainda, quanto está ganhando ou perdendo com tudo isso.

Silva (2013) diz que, o controle interno tem o dever de proporcionar ao gestor as ferramentas adequadas para que possa fazer uma melhor aplicação dos recursos arrecadados,

sendo a controladoria um elo entre os controles e a gestão, emitindo informações importantes para o atingimento das metas estabelecidas. Além da controladoria buscar a padronização e qualidade, também corrige eventuais desvios do que já está planejado, através de mecanismos que a administração implanta.

Machado e Tonin (2014), dizem que controle possui várias apreciações dependendo do contexto que será utilizado. Com o passar do tempo foi sendo reconhecida sua importância, especialmente nos campos de administração e contabilidade, onde o controle é utilizado como um método para evitar erros e desvios. Por esta característica é que o controle está diretamente ligado à administração pública, onde os gestores trabalham em prol do interesse público, usam dos recursos oriundos dos impostos, taxa e contribuições pagas pelos cidadãos e, por isso, que a sociedade deve “controlar” seus atos.

Os mesmos autores dizem que o controle não está atrelado diretamente a uma penalidade, mas quando um erro for identificado, servirá de aviso para que sejam tomadas atitudes corretas e ele não volte a acontecer mais ou seja corrigido. O controle sendo bem feito, beneficiará os administradores públicos e, principalmente, a sociedade, a qual terá certeza que os recursos estão sendo bem aplicados e na transparência nos atos administrativos.

Constituição Federal de 1988, Capítulo IV, art. 31 que trata dos Municípios e capítulo VII, art. 74, Administração Pública, seção IX que trata da fiscalização contábil, financeira e orçamentária, nas três esferas.

Art. 31. A fiscalização do Município será exercida pelo Poder Legislativo Municipal, mediante controle externo, e pelos sistemas de controle interno do Poder Executivo Municipal, na forma da lei.

Art. 74. Os Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário manterão, de forma integrada, sistema de controle interno com a finalidade de:

I - avaliar o cumprimento das metas previstas no plano plurianual, a execução dos programas de governo e dos orçamentos da União;

II - comprovar a legalidade e avaliar os resultados, quanto à eficácia e eficiência, da gestão orçamentária, financeira e patrimonial nos órgãos e entidades da administração federal, bem como da aplicação de recursos públicos por entidades de direito privado;

III - exercer o controle das operações de crédito, avais e garantias, bem como dos direitos e haveres da União;

IV - apoiar o controle externo no exercício de sua missão institucional.

Batista (2007) comenta a importância de o leitor verificar, nas Constituições dos respectivos Estados da Federação e nas respectivas Leis Orçamentárias (LO) dos Tribunais Contas, se realmente estas funções do Controle Interno estão sendo mantidas ou ampliadas. Ressalta também que é função do Sistema de Controle Interno conferir o Relatório de Gestão

Fiscal (RGF) e se responsabilizar pela sua veracidade por meio de assinatura do representante, nos termos do art. 54, parágrafo único, da Lei Complementar n. 101/2000.

2.2.1.2 Fluxo dos processos

Para Oliveira (2015) os diagramas e fluxos de processos poderão identificar defasagens, gargalos e focos de retrabalho, servindo como base para as hipóteses de melhorias. Depois de mapear os processos serão desenvolvidas matrizes de responsabilidades, as quais servirão para identificar os principais atores envolvidos, com a finalidade de analisar, posteriormente, a percepção destes a respeito dos processos estudados.

Conforme o guia BPM CBOK (2013), fluxogramas são usados para descrever o fluxo de materiais, papéis e trabalho ou a colocação de máquinas, análise de saídas e entradas em centros de expedição. O Símbolo que representa o início e o fim tem a forma de retângulo arredondado, geralmente contém a palavra “Início” ou “Fim” ou outra frase que simbolize o começo e o término de um processo como, “submeter consulta” e “receber produto”. Setas são provenientes de um símbolo e termina em outro, indicando que o controle passa de um símbolo para o outro. Os passos de processamento são representados por retângulos. Entradas e saídas representadas por paralelogramos. Condição ou decisão representada por losango, geralmente contém teste de “SIM” ou “NÃO” ou de “verdadeiro” ou “falso”. Este símbolo é o único que possui duas setas saindo, geralmente a partir da extremidade inferior e extremidade direita, uma corresponde a sim ou verdadeiro e a outra a não ou falso. As setas devem ser rotuladas. Mais de duas setas podem ser utilizadas, mas é normal um indicativo claro que de uma decisão complexa está para ser tomada, caso que poderá necessitar de mais detalhes ou substituído por um símbolo de “processo predefinido”.

O guia BPM CBOK (2013) explica que, desenho de processos vai além de resolver problemas de curto prazo ou atender uma lista de desejos de uma área funcional. Trata da mudança de processo que irá impactar no alcance de metas e estratégias organizacionais e satisfazer o cliente através de uma perspectiva “de fora para dentro”.

O mesmo guia explica que uma área funcional pode executar atividades para diferentes processos. Atividades estas que geralmente estão agrupadas por tipo de trabalho necessário para executá-las e são instanciadas e realizadas em uma ordem que promova a eficiência. O trabalho e sua ordem na área funcional é denominado fluxo de trabalho, é importante que a equipe responsável por desenho de processos reconheça a diferença entre fluxo de processo e fluxo de trabalho.

3 METODOLOGIA

A pesquisa abordada classificou-se como aplicada, pois ela gera conhecimentos e sua prática será voltada para atender problemas específicos e locais, ainda classifica-se quanto a sua abordagem como qualitativa, pois trata apenas com análise documental e técnica de observação, onde irá descrever fluxos de processos e verificar os processos de gestão.

Quanto aos objetivos, a classificação da pesquisa é exploratória, descritiva e causal, exploratória, pois buscou explorar um problema que não se tem familiaridade, investigar melhor o tema proposto e ajuda a autora a entender melhor o problema para que dentro dos propósitos, possa alcançar a especificidade dos objetivos. Descritiva, pois visou descrever o andamento dos processos de forma detalhada e mais específica para que encontre claramente o problema, ou seja, descrever os serviços executados dentro da secretaria de administração e planejamento. Somente assim foi possível identificar as tarefas e funções, mapear os processos internos e propor algum modelo de processos internos.

Quanto aos procedimentos técnicos a pesquisa classificou-se como bibliográfica, documental e de campo. De acordo com o estudo bibliográfico realizado, para que a pesquisadora do trabalho conseguisse atingir o objetivo “um” e “dois”, as fontes secundárias foram necessárias, assim como o contato direto com as atividades do dia-a-dia da secretaria.

Foi realizada uma análise documental nas leis municipais como: a lei nº 495/2009 sobre a estrutura administrativa básica dos serviços municipais e o decreto nº 515/2012 regulamenta a lei nº 495/2009 sobre os departamentos e setores de cada secretaria.

E com a técnica de observação não estruturada e não disfarçada, ou seja, não houve nenhum roteiro planejado com perguntas e o pesquisador se apresentou as pessoas, realizando pesquisa de campo onde, teve momentos em que só observou e momentos em que conversou sobre as atividades desempenhadas dentro de cada setor, o que geralmente entrava e saía do setor, para que pudesse compreender melhor os fluxos dos procedimentos desenvolvidos dentro da secretaria de administração e planejamento.

Para o atingimento do objetivo “dois”, foi necessário realizar uma análise em documentos legais como: a lei nº 762/2013 que cria o quadro de cargos em comissão, funções gratificadas, lei nº 598/2010 que estabelece o quadro de cargos de provimento efetivo e o plano de carreira dos servidores e o portal de transparência do município, para compreender os cargos e as funções.

E na técnica de observação não estruturada e não disfarçada, vale ressaltar, que para atingir o objetivo “dois”, assim como no objetivo “um”, também houve momentos de

conversa, para entendimento das responsabilidades de cada setor ou departamento e havendo um responsável, se ele tomava alguma decisão e se o setor era todo informatizado ou em partes.

A conversa, em que a pesquisadora fala para atingir os objetivos, é com as pessoas que trabalham nos setores e departamentos, e ela originou-se em função do tempo que a pesquisadora tinha disponível para realização do trabalho, pois assim agilizou o processo de conclusão.

Após coletados os dados da pesquisa, através das técnicas de observações e análise dos documentos, as informações coletadas, tanto em conversas como na própria observação, foram transferidas e organizadas em rascunhos de papel para que a partir dali obtivesse os resultados, que foi atingir os objetivos do trabalho.

Para que fosse alcançado o objetivo “um”, que era mapear os processos internos existentes na Secretaria de Administração e Planejamento, foram construídos fluxogramas como forma de demonstração.

E no objetivo “dois” foram transferidos os dados das observações colocados em rascunhos para a forma de texto formal, para que fosse verificado como estão sendo administrados os processos de gestão da secretaria e dos seus setores e departamentos e como se dá a comunicação entre eles.

No objetivo “três” foram feitas sugestões de melhoria, conforme a necessidade vista pela autora dentro desta secretaria. As sugestões estão dispostas em estratégias e cada uma com as ações necessárias, compondo cada estratégia, um plano de ação.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Durante a técnica de observação foram realizadas várias visitas em todos os setores e departamentos pertencentes a secretaria, para acompanhar o andamento e o desempenho dos serviços e o que os responsáveis realizam. Foi observado em conversas, que o secretário de administração não realiza periodicamente reuniões com os setores e departamentos.

Observou-se também, que o secretário nas suas atividades rotineiras está sempre em contato com: a secretaria geral, gabinete, departamento de planejamento e projetos e atendimento ao público, não possuindo certa privacidade ao sair da sua sala.

Segue a ordem dos setores e departamentos desta secretaria: Secretaria Geral, Setor de Licitações, Departamento Pessoal, Arquivo Geral, Setor de Patrimônio, Setor de

Almoxarifado, Departamento de Planejamento de Projetos e Departamento do Gabinete de Gestão Integrada Municipal (GGI-M).

Na secretaria geral trabalham um auxiliar e um agente administrativos, o cargo de responsabilidade do setor é do agente administrativo, que faz parte do quadro de cargos de provimento efetivo, disposto na lei nº 598/2010.

Foi observado também que o agente administrativo possui uma ampla responsabilidade dentro desta secretaria e que o ocupante deste cargo é indispensável para realização das tarefas diárias e do andamento dos serviços desta, por ter um grande conhecimento nas tarefas e por elevado tempo de serviço na função, gerando acúmulo de funções e tarefas para uma pessoa.

Neste setor possui um protocolo interno para registro da documentação já protocolada na recepção, este protocolo serve tanto para registro da entrada no setor, quanto como sua saída e específica para qual outro setor está sendo direcionado.

O departamento de pessoal é formado por três agentes administrativos, que fazem parte do quadro de cargos de provimento efetivo, subordinados imediatamente ao secretário de administração, onde nenhuma decisão é tomada sem que o secretário tome conhecimento. Neste setor, o sistema de folha de pagamento é informatizado, mas a ficha funcional é datilografada e arquivada.

Para que as atividades que os agentes desempenham, eles mantêm um contato direto com o setor da secretaria geral e com a secretaria da fazenda.

No setor de arquivo geral trabalham o arquivologista e um professor de ensino fundamental lotado nesta secretaria. O responsável é chamado de arquivologista, e toma as decisões internas, como, a maneira de fazer e organizar. O arquivo geral tem uma relação direta com a secretaria da fazenda, com a secretaria de administração e também atende ao público em geral.

O setor não possui um sistema informatizado ainda, sua localização tem difícil acesso, tanto, para o público em geral, como, para servidores.

No setor de licitações trabalham três pessoas: uma professora contratada com gratificação para atuar como pregoeira, um auxiliar administrativo também com gratificação para atuar como pregoeira, uma em cada modalidade (presencial e eletrônica) e outra agente administrativa. As decisões sobre o setor de licitação são todas tomadas pelo prefeito. O setor está diariamente em contato com os setores de compras que pertence a secretaria da fazenda, almoxarifado, departamento jurídico e gabinete do prefeito, possui um sistema informatizado.

O setor de licitações também recebe processo de dispensa de licitação, que é uma modalidade de compra ou aquisição utilizada quando o valor máximo do bem ou serviço não ultrapassa o teto estabelecido na lei federal 8.666/ 93, de R\$ 8.000,00 (oito mil reais) anuais. Já inexigibilidade é utilizada quando não se é possível descrever o bem ou serviço, como por exemplo a contratação de grupos musicais.

No setor de patrimônio público o responsável é um arquivologista, com cargo de provimento efetivo, que a lei nº891/2014 altera a lei nº598/2010, e as atribuições deste cargo passam a ser em arquivologia e museologia ou patrimônio cultural e público, e um serviços gerais com gratificação para desempenhar funções relativas ao setor. Possui um sistema informatizado, mantem um contato direto para realização das tarefas com o setor de contabilidade da secretaria da fazenda.

Observado que este setor está distante dos demais setores da secretaria a mais de uma quadra, uma vez que, a pessoa que responde pelo setor é a mesma que responde pelo arquivo geral.

No setor do almoxarifado, a pessoa que responde, está no cargo de coordenador de compras e faturamento, cargo comissionado, o qual faz parte da secretaria de obras, mas ele está cedido para secretaria de administração. Ele que controla o que será pedido de compras e a quantidade a ser comprada e na hora da entrega pelo fornecedor, faz a conferência do material.

Sua estrutura física é pequena e a quantidade de produtos que estão disponíveis também, tem materiais como: materiais de limpeza, peças do setor de obras de pequeno porte, materiais de expediente. Observou-se que este setor possui peças que correspondem a secretaria de obras e saneamento que estão em decadência.

O departamento de planejamento e projetos tem como responsável um cargo comissionado chamado de coordenador das relações institucionais. No mesmo departamento trabalham, uma professora do magistério com função gratificada e um coordenador de serviço de controle e manutenção de máquinas, ou seja, um servidor efetivo com função gratificada e dois cargos comissionados.

Possui um sistema informatizado, recebe projetos de todas as esferas e dispensa projetos para execução, prestação de contas e liberação de recursos.

E o último setor da secretaria de administração e planejamento é o GGI- M, Gabinete de Gestão Integrada Municipal. O ocupante do cargo se chama secretário executivo do GGI- M, este cargo deve estabelecer as diretrizes e prioridades dos programas e ações integradas de

segurança pública municipal, compreendendo as três esferas públicas e as diferentes forças de segurança pública.

Contudo, a partir do mapeamento dos processos internos e verificação do processo de gestão da secretaria em estudo, este capítulo traz as propostas e sugestões de melhoria para o andamento dos serviços da secretaria, atendendo ao objetivo três, e partindo da ideia de que, “melhoria é a atividade que gera diminuição da diferença entre o desempenho real e o desejado para uma operação ou processo”. (SLACK et al, 2013, p.442).

Assim, é sugerido um modelo de plano de ação com status para ser usado pelo gestor da secretaria para manter o seu controle com os demais departamentos.

Quadro 1– Plano de ação para compartilhar responsabilidades na tomada de decisão.

Estratégia A: Compartilhar responsabilidades para tomada de decisão
Resultado: Melhorar a burocracia e a comunicação na tomada de decisões dos processos internos da secretaria de gestão.
Estratégia B: Criar mecanismos de controle e gestão estratégica.
Resultado: Melhorar a gestão institucional, aproximando gestores e servidores com vista à redução de conflitos e proporcionar uma maior participação dos responsáveis diretos pela prestação do serviço público na construção das políticas de atendimento à população.
Estratégia C: Reorganizar o protocolo geral
Resultado: Melhorar a organização dos documentos, desacumulo de tarefas para o setor da secretaria geral.
Estratégia D: Criar um plano de treinamento e desenvolvimento de pessoal.
Resultado: Melhorar a produtividade nos serviços, aumenta a eficiência no atendimento das suas tarefas, aumenta a satisfação e motivação dos servidores, melhora o relacionamento entre pessoas.
Estratégia E: Informatizar o registro dos servidores
Resultado: Melhorar o acompanhamento da vida funcional dos servidores, facilita o atendimento de demandas do setor de RH, diminui o acúmulo de papéis e pastas no setor, agiliza o desempenho das funções dos servidores do setor de RH.
Estratégia F: Realocar setor de arquivo geral
Resultado: Melhorar o acesso, a guarda dos arquivo, facilita a gestão do setor, dinamiza as relações entre público e o arquivo.
Estratégia G: Criar um Procedimento Operacional Padrão (POP) no setor de licitação
Resultado: Melhorar o resultado das tarefas executadas, padronização, a base para treinar novos servidores.
Estratégia H: Leiloar patrimônio em desuso.
Resultado: Melhorar o espaço físico do almoxarifado, diminui os custos com estoque, diminui a perda de estoque, permitindo a aplicabilidade do valor em outros estoques de necessidade.
Estratégia I: Formular projeto para criação de um centro administrativo unificado.
Resultado: Melhorar o acesso da população aos setores e serviços, aumenta a eficiência e a rapidez da tramitação dos procedimentos burocráticos e administrativos, melhora o aspecto estético da sede do poder executivo, layout adequado, trazendo modernidade e acessibilidade tanto aos servidores quanto a população.

Fonte: Elaborado pelos autores

Assim, sugere-se que utilize um plano de ação, utilizando a ferramenta 5W2H, para ser usado em forma de mural nos setores e departamentos, para que o gestor possa acompanhar o andamento das ações propostas em reunião com os líderes.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O conhecimento construído ao longo do trabalho só reforça a ideia de que, a finalidade da gestão pública se resume a um objetivo exclusivo, que é o bem comum da coletividade. Para um bom andamento dos serviços da secretaria de administração e planejamento, estudou-se a importância de implantar processos internos, trazendo melhorias de qualidade, tanto, para as pessoas que compõem os fluxos desses processos, quanto, para a comunidade que se beneficiará dos serviços prestados.

De acordo com o estudo proposto, foi possível encontrar alguns resultados a serem trabalhados, que são: a designação de líderes para representar cada setor, acrescentar gestão através da visão do servidor, a reorganização do protocolo geral e unindo com o protocolo da secretaria que é chamado de interno, a criação do setor de Recursos Humanos, treinamento e desenvolvimento de pessoas, informatização do registro dos servidores, realocação do setor de arquivo geral, padronização das atividades do setor de licitação, patrimônio em desuso guardados no almoxarifado, a realização de um projeto para criação de um novo centro administrativo unificado.

O grande desafio deste trabalho é a implementação das melhorias propostas para a Secretaria Municipal de Administração e Planejamento. Melhorias estas, em que se deseja implantar através de estratégias, como: compartilhar responsabilidades para tomada de decisão, criar mecanismos de controle e gestão estratégica, reorganizar o protocolo geral, criar um plano de treinamento e desenvolvimento de pessoal, informatizar o registro dos servidores, realocar setor de arquivo geral, criar um Procedimento Operacional Padrão (POP) no setor de licitação, leiloar patrimônio em desuso e formular projeto para criação de um centro administrativo unificado.

Para isso, a importância dos resultados obtidos com este trabalho, tanto, na área de estudo, quanto, para a secretaria e a sociedade que se beneficiará dos serviços é de extrema relevância. As mudanças propostas impactam diretamente no conhecimento de quem as construiu e na cultura organizacional que será moldada. A importância da implantação dos processos internos para o andamento dos serviços da Secretaria de Administração e Planejamento, melhora a participação dos responsáveis diretos, a produtividade nos serviços,

umenta a eficiência no atendimento das suas tarefas e o resultado, a gestão institucional e garante a continuidade dos serviços. Sendo fundamental a cooperação e o reconhecimento pelos gestores da necessidade e efetiva implantação como um modificador da realidade institucional.

REFERÊNCIAS

BATISTA, D. Gehard. **Manual de Controle e Auditoria**: Com ênfase na gestão de Recursos Públicos, 1ª ed. Saraiva, 09/2007. Disponível em:<

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788502135048/pageid/161>>. Acesso em: 02 nov. 2017.

BIRRIEL, E. Jonko, ARRUDA, A. Silva. **TCC Ciências Exatas** - Trabalho de Conclusão de Curso com Exemplos Práticos. LTC, 11/2016. Disponível em:<

[https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788521632917/epubcfi/6/26\[vnd.vst.idref=chapter03\]!/4/30\[sec3-2-1\]/2@0:0](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788521632917/epubcfi/6/26[vnd.vst.idref=chapter03]!/4/30[sec3-2-1]/2@0:0)>. Acesso em: 02 nov. 2017.

BPM CBOOK. **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento**. Versão 3.0, 1ªed. 2013. Disponível em:

<http://c.ymcdn.com/sites/www.abmp.org/resource/resmgr/Docs/ABPMP_CBOOK_Guide__Portuguese.pdf>. Acesso em: 02 nov. 2017.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas, Métodos & Processos**: Administrando Organizações por Meio de Processos de Negócios, 3 ed. Atlas, 01/2015. Disponível em:<

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788522493647/pageid/88>>. Acesso em: 02 nov. 2017.

DEMO, Pedro. **Praticar ciência**: Metodologias do conhecimento científico. São Paulo, 1 ed., Saraiva, 10/2007, pg.104. Disponível em<

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788502148079/pageid/115>>. Acesso em: 02 nov. 2017.

DIAS, Reinaldo. **Gestão Pública** - Aspectos Atuais e Perspectivas para Atualização. São Paulo. Atlas, 08/2017. Disponível em:<

[https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788597013382/epubcfi/6/20\[vnd.vst.idref=body010\]!/4/4/6@0:0](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788597013382/epubcfi/6/20[vnd.vst.idref=body010]!/4/4/6@0:0)>. Acesso em: 02 nov. 2017.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**, 5ª ed. Saraiva, p. 112. 09/2002. Disponível em:< <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788502088351/pageid/126>>. Acesso em: 02 nov. 2017.

FILHO, J. C. C. Garcia. **Serviço público e direitos fundamentais**. Belo Horizonte, ano 8, nº33, p. 17, set/2008. Disponível em:

<<http://www.revistaaec.com/index.php/revistaaec/article/view/322/115>>. Acesso em: 02 nov. 2017.

GIANESI, Irineu N., CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços**: operações para a satisfação do cliente. Atlas, 04/2012. Disponível em:<

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788522479191/pageid/30>>. Acesso em: 02 nov. 2017.

GIL, A. Carlos. Como **Elaborar Projetos de Pesquisa**, 6 ed. Atlas, 07/2017. Disponível em:<[https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788597012934/epubcfi/6/24\[;vnd.vst.idref=html11\]!/4/224/4/2\[h4-14\]@0:0](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788597012934/epubcfi/6/24[;vnd.vst.idref=html11]!/4/224/4/2[h4-14]@0:0)>. Acesso em: 02 nov. 2017.

LAKATOS, E. Maria. MARCONI, M. de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo, 8 ed. Atlas, 2017.

LOBO, R. Nogueirol. **Gestão da qualidade**. 1 ed. São Paulo, Érica, 2010. p.19.

LUNKES, R. João. **Controle de gestão**: estratégico, tático, operacional, interno e de risco. Atlas, 05/2010. Disponível em:<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788522471430/pageid/14>>. Acesso em: 02 nov. 2017.

MACHADO, Q C. Moraes. TONIN, G. Antônio. **Benefícios do controle interno para administração pública municipal**. Revista Eletrônica do TCE-RS, Porto Alegre, Nº 1 V. 1, 92 de 128, Set. 2014. Disponível em: <<http://revista.tce.rs.gov.br/index.php/revtce/article/view/6/6-31-1-PB.pdf>>. Acesso em: 02 nov. 2017.

MACHADO, J. Fernando. **Método Estatístico**: Gestão da qualidade para melhoria contínua. Saraiva, 01/2010. Disponível em:<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788502125315/pageid/53>>. Acesso em: 02 nov. 2017.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing**: Uma Orientação Aplicada, 6ª ed. Bookman, 01/01/2012. Disponível em:<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788540700628/pageid/37>>. Acesso em: 02 nov. 2017.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**. São Paulo, 3º ed. Atlas, 2012. p.90.

NASCIMENTO, E. Ronaldo. **Gestão Pública** - 3 ed. 3rd ed. Saraiva, 03/2014. Disponível em:< <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788502220409/pageid/16>>. Acesso em: 02 nov. 2017.

OLIVEIRA, A. Silva. **Controladoria governamental**: governança e controle econômico na implementação das políticas públicas. Atlas, 07/2010. Disponível em:< <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788522471423/pageid/40>>. Acesso em: 02 nov. 2017.

OLIVEIRA, J. Menezes de. **Gestão por Processos em Organizações Públicas**: Análise dos Processos de Aposentadoria e Pensão Civil na UFSM. 2015. 158 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Organizações Públicas) - Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Santa Maria, RS, 2015. Disponível

em:<http://cascavel.cpd.ufsm.br/tede/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=7814>. Acesso em: 02 nov. 2017.

PEREIRA, C. A. Guimarães. **Usuários de Serviços Públicos** - Usuários, Consumidores e os Aspectos Econômicos. 2ª ed. Saraiva, 03/2008. Disponível em:<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788502146822/pageid/36>>. Acesso em: 02 nov. 2017.

PIRES, J. C. de Souza. MACÊDO, K. Barbosa. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**. RJ, v. 40, n. 1, p. 81-105, Jan./Fev. 2006. Disponível em:<<http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n1/v40n1a05>>. Acesso em: 02 nov. 2017.

SARQUIS, A. Bessa. **Estratégias de marketing para serviços**: como as organizações de serviços devem estabelecer e implementar estratégias de marketing. Atlas, 07/2009. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788522471171/pageid/21>>. Acesso em: 02 nov. 2017.

SILVA, E. Ferreira da. **Controladoria na administração pública**: manual prático para implantação. Atlas, 09/2013. Disponível em:<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788522482153/pageid/17>>. Acesso em: 02 nov. 2017.

SANTOS, Clezio dos. **Introdução à gestão pública**, 1ª ed. Saraiva, 05/2005. Disponível em:<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788502116030/pageid/29>>. Acesso em: 02 nov. 2017.

SILVA, P. Pinheiro. **Terceirização nos serviços públicos**. Pg.99, 2013. Disponível em<https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/1939/22336/005_silva.pdf?sequence=4&isAllowed=y>. Acesso em: 02 nov. 2017.

VERGARA, S. Constant. **Métodos de coleta de dados no campo**. 2ª ed. Atlas, 03/2012. Disponível em:<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788522475094/pageid/85>>. Acesso em: 02 nov. 2017.

A IMPORTÂNCIA DA APLICABILIDADE DE INDICADORES MACROAMBIENTAIS PARA O APERFEIÇOAMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE UMA PREFEITURA MUNICIPAL

BRUNELI ALMEIDA DALLA COSTA

FABIANO MINUZZI MARCON

1 INTRODUÇÃO

A prefeitura municipal em estudo, conta com um total de 1.214 funcionários sendo 748 servidores, 401 professores, 65 cargos comissionados e 412 funcionários inativos dispendo também de 108 estagiários conforme publicado na estatística do mês de agosto de 2017, sendo composta por doze secretarias, mas somente sete estão localizadas no prédio da prefeitura, as outras cinco estão ramificadas de acordo com a melhor maneira de atender a comunidade.

O trabalho tem como foco a secretaria municipal de gestão, que tem como atribuições assessorar o prefeito municipal e demais órgãos municipais, na gestão de todas as estratégias, programas, projetos e ações que compreendam a gestão pública no âmbito municipal.

A relevância de toda e qualquer pesquisa visa à melhoria, nesse sentido a obtenção de vantagens competitivas é uma alternativa para que as organizações consigam se manter no mercado e na busca por essas vantagens, o planejamento estratégico é um método gerencial de fundamental importância, que visa trazer ferramentas que possibilitam às organizações conhecer o ambiente em que estão inseridas, proporcionando um senso de direção e evitando riscos em suas ações (PORTER, 2001).

Dentro do cenário de planejamento e buscando ferramentas para desenvolvimento, Furtado (2003) afirma que indicadores são essenciais ao planejamento e ao controle dos processos porque possibilitam o estabelecimento de metas e a visualização de seus desdobramentos, ao tempo em que permitem a análise crítica que embasará o replanejamento ao longo da gestão e tem como objetivo medir os níveis de eficiência e eficácia das decisões tomadas, verificando se as ações implementadas estão atingindo os resultados esperados, a que custos e outros impactos que estão gerando e suas tendências.

Através do diagnóstico organizacional aplicado na prefeitura municipal em estudo, constatou-se três grandes áreas com problemas relevantes. As áreas de estratégia, mercado e administração de matérias apresentaram conceitos regulares e com médias abaixo das

restantes. Porém a área estratégica, segundo informações da orientadora interna, necessita de ferramentas de ajuste e apresenta problemas operacionais e por isso a realização do trabalho de conclusão de curso nessa área.

Neste sentido, o projeto dará ênfase ao setor público, pois estudará o funcionamento das secretarias vinculadas à prefeitura municipal especificamente a secretaria de gestão, buscando conhecer como são realizadas as tarefas e os processos. Através dos responsáveis pela secretaria, busca-se identificar as formas de planejamento e como ele acontece, analisando a estrutura organizacional do órgão e demais características da organização e do ambiente externo tendo como objetivo geral: analisar a importância da aplicabilidade de indicadores macroambientais para o aperfeiçoamento do planejamento estratégico de uma prefeitura municipal.

Os indicadores macroambientais envolvem fatores externos que afetam o desenvolvimento do município. Acredita-se que o aprimoramento e o controle desses fatores através dos indicadores serão ferramentas importantes para o desenvolvimento responsável e seguro do município, para melhor gestão do patrimônio público. Na gestão pública, um dos grandes desafios dá-se a transformação de estruturas administrativo-burocrático em estruturas mais flexíveis e empreendedoras. Para isso, buscam-se gestores capacitados, que adotem padrões e instrumentos de gestão mais desenvolvidos, prezando pela eficiência e melhoria na qualidade dos serviços prestados.

2 GESTÃO PÚBLICA

Granjeiro (2002) define a gestão pública como conjunto de órgãos e entidades que buscam satisfazer as necessidades sociais de forma regular e contínua, nos termos da lei.

Di Pietro (2010) ressalta em sentido particular que gestão pública é um conjunto de órgãos, entidades e de pessoas jurídicas que exerce uma atividade concreta e imediata que o Estado desenvolve, sob regime jurídico de direito público, para satisfazer os interesses coletivos.

A gestão pública é influenciada por sua orientação para o interesse público e para a sociedade de forma geral. (BERGUE, 2011).

Meirelles (2009) afirma que a gestão pública tem por finalidade a prestação de serviço público à sociedade, visando atender ao interesse público, prestando serviços à coletividade e cumprindo sua atribuição primordial.

Meirelles (2004, p. 320) define o conceito de serviço público como “[...] todo aquele prestado pela administração ou por seus delegados, sob normas e controles estatais, para satisfazer necessidades essenciais ou secundárias da coletividade ou simples conveniências do Estado”.

2.1 Políticas públicas

As políticas públicas para Matias-Pereira (2010) são ferramentas fundamentais dos governos para lutar pela conquista, exercício e manutenção do poder político e também como estratégia para a intervenção social no sentido de correção das falhas de mercado.

Matias-Pereira (2010) ainda afirma que as políticas públicas se apresentam como conjunto de disposições, medidas e procedimentos que espelham a orientação política do Estado e regulam atividades governamentais no que dizem respeito às tarefas de interesse público. Já segundo Souza (2006) destaca que as teorias aplicadas às políticas públicas buscam explicação nas inter-relações entre Estado, política e sociedade.

Nesse sentido, Matias-Pereira (2010) sustenta que as políticas públicas se materializam, por instrumentos legais (PPA, LDO, LOA); da execução das ações de governo (programas, projetos e atividades) e das definições normativas como leis, decretos, portarias e demais instruções.

2.2 Governança pública

Bento (2003. p.83) menciona que a definição de governança está inserida na administração pública e busca desburocratizar o Estado, pois “tendencialmente, a administração burocrática é sempre uma administração que exclui o público. A burocracia oculta, na medida do possível, o seu saber e o seu fazer da crítica”.

Segundo Gonçalves (2006) o conceito de governança é a maneira pela qual o poder é exercido na administração dos recursos sociais e econômicos de um país visando o desenvolvimento, mostrando ao final a capacidade dos governos de planejar, formular e implementar políticas e cumprir funções.

2.3 Indicadores da qualidade

Segundo Nunes (2008, p. 43) “indicador é um instrumento de medida de desempenho sendo utilizado para mensurar e analisar os resultados obtidos em determinados períodos”.

Nogueira (2003) evidencia que os indicadores da qualidade apontam e monitoram os aspectos de forma continuada e buscam identificar oportunidades de melhorias para a resolução dos problemas.

De acordo com Caridade (2006) os indicadores são utilizados para medir um processo ou seus resultados que podem ser obtidos durante a realização de um processo/atividade ou ao seu término como dados ou informações, são preferencialmente numéricos, e representam um determinado fenômeno.

Para Costa (2006) os indicadores demonstram os desempenhos atuais de uma organização, indicando seus pontos fortes e fracos e fazendo com que sejam tomadas decisões precisas e corretas sobre os processos.

2.4 Gestão estratégica

A gestão estratégica de modo geral, auxilia na implementação do planejamento estratégico, visando assegurar as mudanças organizacionais que se darão em virtude dos processos para o desenvolvimento do planejamento. Para que o planejamento seja eficiente é necessário o comprometimento de todos os colaboradores e acompanhamento do líder. Não há somente uma forma de gestão estratégica, isso irá depender de cada organização, de acordo com suas particularidades, mas de forma geral a gestão estratégica implica em aprendizagem e aprimoramento (COSTA, 2007).

De acordo com Daft (2007) a gestão estratégica compõe-se de decisões e ações utilizadas na formulação e implantação das estratégias que proporcionarão uma competitividade superior entre a organização e seu ambiente para que ela possa alcançar suas metas organizacionais.

Bergue (2011, p. 428) corrobora explicando que “a estratégia, está intensamente vinculada à busca de uma vantagem competitiva, situação que destaca uma organização frente às demais e contribui para a geração de performance superior”.

Hunger (2002) considera gestão estratégica como o conjunto de decisões e ações estratégicas que determinam o desempenho de uma corporação a longo prazo. Esse tipo de gestão inclui análise profunda dos ambientes interno e externo, formulação da estratégia

(planejamento estratégico ou de longo prazo), implementação da estratégia, avaliação e controle.

Johnson et al. (2011) destacam a importância do uso da gestão estratégica, pois abrange a compreensão da posição estratégica, o gerenciamento da estratégia em ação e as escolhas futuras da organização.

Nesse sentido, Porth (2002) entende gestão estratégica como um processo interligado que formula, implementa e avalia as decisões que habilitam as organizações a definir e alcançar sua missão.

2.4.1 Planejamento estratégico

De acordo com Oliveira (2001) o planejamento estratégico apresenta uma visão integrada e global da empresa, visando definir os grandes direcionamentos que devem ser seguidos dentro do horizonte planejado.

Para Maximiano (2011) o processo de planejamento estratégico compreende a tomada de decisões sobre o padrão de comportamento que a organização pretende seguir: produtos e serviços que pretende oferecer e mercados e clientes que pretende atingir.

Na concepção de Valadares (2002) o planejamento estratégico é considerado uma ferramenta de gestão empresarial, que planeja de forma inteligente a sequência de ações futuras para a empresa alcance seus maiores objetivos.

Nesse sentido Rezende (2008) a organização e a metodologia para o planejamento estratégico são atividades que devem ser amplamente pesquisadas, estudadas, entendidas, discutidas e disseminadas antes de iniciar o projeto de planejamento estratégico para organizações privadas e públicas.

Dentro das premissas necessárias para a elaboração de um planejamento estratégico, Rezende (2008) estabelece que a missão está relacionada com o propósito, a razão, a função, a finalidade, o encargo, a incumbência ou o ofício da organização.

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2009) planejamento estratégico é um processo contínuo nas organizações, com uma percepção do futuro para tomada de decisões atuais que podem afetar os objetivos traçados, fazendo com que a organização reavalie as suas atividades e acompanhe os resultados e confronte com as expectativas.

De acordo com Oliveira (2002) planejamento é um processo que tem por finalidade alcançar os objetivos desejados e que possam ser executados de uma maneira eficiente, usando o mínimo de recursos pela empresa. Nela o executivo é responsável pelo conjunto de

providências a serem tomadas acerca do futuro, para que os resultados sejam bem diferentes do passado.

Para Frezatti (2009, p. 14) “planejar é quase uma necessidade intrínseca, como é alimentar-se para o ser humano. Não se alimentar significa enfraquecimento e o mesmo ocorre com a organização, caso o planejamento não afete o seu dia a dia dentro do seu horizonte mais de longo prazo”.

2.4.1.1 Metodologia de elaboração do planejamento estratégico

De acordo com Oliveira (2009, p. 37, 38) “a empresa espera através da elaboração do planejamento, conhecer a melhor maneira de utilizá-lo para o alcance dos objetivos”. Em sua metodologia o autor relaciona algumas etapas fatores que servirão de base para a elaboração do planejamento e que tem sido utilizada com sucesso, por algumas empresas.

As etapas fatores que servem de base para a elaboração do planejamento estratégico podem ser divididas segundo Oliveira (2009) em análise do ambiente que consiste em investigar as forças e fraquezas da organização e, o estabelecimento de um plano de negócio que envolve estabelecer os objetivos esperados e os caminhos a serem seguidos para alcançá-los;

Oliveira (2009) diz que o planejamento estratégico em sua elaboração possui três dimensões operacionais: o delineamento, a elaboração e a implementação. O delineamento compreende a estrutura metodológica do processo, bem como o profissional que irá auxiliar na elaboração, podendo ser um consultor ou um executivo da empresa. A elaboração fica com a obrigação de identificar as oportunidades e as ameaças do ambiente, avaliar os pontos fortes e fracos e sua capacidade de retirar vantagens das oportunidades, explicitar os objetivos e as metas a serem alcançadas e também desenvolver maneiras para realização das estratégias. Enquanto que a implementação envolverá os assuntos organizacionais, o sistema de informação, orçamentário, sistemas de incentivos, o treinamento e liderança necessária para desenvolver o processo e colocá-lo em prática.

Para Oliveira (2009, p. 42) as fases para implementação de um planejamento estratégico são: “diagnóstico estratégico, missão da empresa, instrumentos prescritivos e quantitativos e controle e avaliação”.

3 METODOLOGIA

Quanto à natureza de uma pesquisa, Almeida (2011) estabelece que pode ser classificada como pesquisa básica ou pesquisa aplicada, sendo a pesquisa aplicada a que tem como objetivo gerar conhecimentos para aplicação prática e dirigida à solução de problemas específicos.

De acordo com Malhotra (2006) a pesquisa qualitativa proporciona uma melhor visão e compreensão do contexto do problema, não é estruturada e permite entender quais os sentimentos ou fenômenos são importantes para os envolvidos.

Quanto à abordagem da pesquisa, está classificou-se como qualitativa, pois utilizou-se dados secundários, auferindo qualidade através do estudo e entendimento da temática a ser explorada.

Malhotra (2006) explica que os dados primários são aqueles coletados para fins diferentes do problema em pauta e dados secundários são os originados através de pesquisas bibliográficas para solucionar o problema da pesquisa.

Quanto aos objetivos tratou-se de uma pesquisa exploratória, atendendo o objetivo específico um, que visou pesquisar os principais indicadores macroambientais, pois foi realizada uma pesquisa nas bibliografias, buscando obter maior familiaridade com o problema para torná-lo mais explícito.

Os demais objetivos teve característica descritiva, atendendo o objetivo dois, que buscou identificar os indicadores atuais e sua aplicabilidade na gestão, o objetivo três, que readequou os indicadores existentes pela necessidade de execução do planejamento estratégico e o objetivo quatro, que propôs novos indicadores para o planejamento estratégico através de metas, possíveis estratégias. Esses possuem características descritivas, pois foram coletadas as informações tanto na bibliografia, quanto nos dados secundários, e o pesquisador descreveu o funcionamento, confrontando com a realidade, resultando no direcionamento dos objetivos.

Os procedimentos utilizados para embasar a presente pesquisa, foram bibliográficos, observacional, documental e pesquisa de campo.

Assim, a presente pesquisa, realizada na secretaria da gestão da Prefeitura Municipal em estudo, caracterizou-se como uma pesquisa aplicada, qualitativa, com objetivos exploratórios e descritivos, e foram utilizados procedimentos bibliográficos, documentais, observacional e pesquisa de campo.

Os objetivos delineados na pesquisa bem como sua caracterização procuraram instrumentos para coletar corretamente os dados e atingir os objetivos propostos no projeto.

Para o alcance do objetivo específico um, utilizou-se como instrumento de coleta de dados, a pesquisa bibliográfica que através de livros e artigos evidenciou quais os principais indicadores macroambientais utilizados pela gestão pública.

Para atingir o objetivo específico dois, que identificou os indicadores atuais e sua aplicabilidade na gestão, foi feita uma análise documental e disponibilizou-se um banco de dados pela orientadora interna da prefeitura municipal que conta com informações referentes aos indicadores municipais e através de observações in loco agendadas foi possível visualizar a aplicabilidade desses indicadores atuais na gestão.

Para o cumprimento do objetivo específico três, que readequou os indicadores existentes pela necessidade de execução do planejamento estratégico, confrontou-se a pesquisa bibliográfica com as informações que estão contidas no banco de dados e identificaram-se novos indicadores que agregaram valor a gestão atual e que ainda não são utilizados.

Para atingir o objetivo quatro, que visou propor novos indicadores para o planejamento estratégico, estabeleceram-se metas e através destas, criou-se estratégias para aplicação de novos indicadores a serem utilizados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Gerir um município não é apenas aplicar recursos e efetuar gastos em prol da população, existem aqueles investimentos que são essenciais e devem ser realizados para atender os anseios da sociedade.

Para Bellen (2005) a função dos indicadores é comunicar sobre o progresso em direção a uma determinada meta ou pode ser entendido como um recurso que deixa mais visível um problema que não seja imediatamente detectável.

Para Zucatto et al. (2009) um indicador visa medir a diferença entre a situação desejada e a situação atual, ou seja, ele indicará um problema, tornando-se um parâmetro importante para controle da administração pública, por aumentarem o grau de transparência na gestão e facilitarem o diálogo entre os mais diversos grupos sociais organizados.

Os indicadores são ótimas ferramentas que podem ser utilizadas na administração pública de maneira eficaz, pois buscam proporcionar base para que os gestores possam tomar

decisões mais favoráveis em relação ao gerenciamento dos recursos públicos, respeitando as normas previstas nas leis.

No mundo dos negócios, a competitividade é a palavra de ordem e uma das formas de se tornar e se manter ativo é através dos indicadores. Já no setor público, a competitividade não é o fator mais importante, mesmo assim os indicadores são essenciais na tomada de decisão.

De acordo com Ferreira, Cassiolato e Gonzales (2009) o indicador é uma medida, de ordem quantitativa ou qualitativa, dotada de significado particular e utilizada para organizar e captar as informações relevantes dos elementos que compõem o objeto da observação, informando empiricamente sobre a evolução do aspecto observado.

Neste item serão abordados os principais indicadores utilizados pela gestão municipal da Prefeitura em estudo.

4.1 Indicadores

4.1.1 Produto interno bruto (PIB)

O produto interno bruto, conforme Souza (2006) foi criado pelo economista britânico Richard Stone, o qual defendia que esse indicador é a somatória de todos os bens e serviços que foram produzidos dentro do País durante um determinado período em unidades monetárias e visa conceder diversas análises e medidas a serem tomadas no que diz respeito à economia.

No mesmo sentido, Tremea (2011, p.2) ressalta que “o PIB pode ser medido sob três óticas, considerando-se o valor adicionado por setores de atividade econômica, que deve ser igual à renda gerada, bem como pode ser obtido pelas despesas da sociedade”. Mankiw (2005) ainda colabora destacando que o PIB no Brasil é calculado através do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), e essa mensuração é anual e permite que às autoridades governamentais utilizem as políticas públicas com o objetivo de promover o crescimento maior do nosso país.

4.1.2 Índice de desenvolvimento humano (IDH)

O índice de desenvolvimento humano (IDH), de acordo com De Lima, Hersen e Klein (2016) é uma medida que procura sintetizar o desenvolvimento humano do país através de sua realização média avaliada em três dimensões básicas:

I. vida longa e saudável, medida pela esperança de vida ao nascer ou o número de anos que se espera um recém-nascido venha a viver, com base nos padrões correntes de mortalidade do país;

II. acesso ao conhecimento, medido pela taxa de alfabetização de adultos e pela taxa de escolarização bruta combinada do primário, secundário e superior;

III. padrão digno de vida, medido pelo PIB per capita, sendo utilizada como uma medida substituta para todas as outras dimensões do desenvolvimento não contempladas por uma vida longa e saudável e por acesso ao conhecimento.

De acordo com Scarpin e Slomski (2007) o índice de desenvolvimento humano é calculado através de uma metodologia simples que necessita exclusivamente de algumas variáveis obtidas a partir dos censos demográficos realizados a cada dez anos pelo IBGE, sendo elas, educação, longevidade e renda.

4.1.3 Índice FIRJAN de desenvolvimento municipal (IFDM)

O índice FIRJAN de desenvolvimento municipal (IFDM), de acordo com Damásio (2013) foi criado em 2008 pela federação das indústrias do Estado do Rio de Janeiro, abrange três dimensões do desenvolvimento em sua composição: Educação, Saúde e Emprego e Renda. É calculado anualmente, desde sua criação, para todos os municípios brasileiros. Seu valor varia de 0 a 1, quanto mais próximo de 1 mais desenvolvida é considerada a localidade. Cada uma de suas três dimensões é sintetizada em subíndices (IFDM educação, IFDM saúde e IFDM emprego e renda) cujos valores também variam de 0 a 1.

Segundo Damásio (2013) o IFDM emprego e renda, a dimensão emprego avalia a geração de emprego formal e a capacidade de absorção da mão de obra local e a dimensão renda acompanha a geração de renda e sua distribuição no mercado de trabalho do município, ambos com indicadores conjunturais e estruturais, o IFDM educação é composto por 6 indicadores que avaliam a oferta da educação infantil (enfoque quantitativo), a qualidade da educação prestada no ensino fundamental (enfoque qualitativo) e o IFDM saúde é composto por 4 indicadores que visam avaliar a qualidade da atenção básica na saúde.

4.1.4 Índice de desenvolvimento social e econômico (IDESE)

De acordo com Klering (2003) o índice de desenvolvimento social e econômico (IDESE) tem o propósito de mensurar o nível de desenvolvimento dos municípios do Rio Grande do Sul com o objetivo de avaliar e acompanhar a evolução dos indicadores socioeconômicos dos municípios do Estado, bem como fornecer informações para o desenho de políticas públicas específicas de acordo com as necessidades municipais.

Klering (2003) salienta que o IDESE é composto por um conjunto de doze indicadores sociais e econômicos, classificados em quatro temáticas: renda, saúde, educação e saneamento e domicílios, esse índice varia de zero a um e permite que o Estado, os municípios ou os conselhos regionais de desenvolvimento (COREDES) se classifiquem em três níveis de desenvolvimento: baixo (índices até 0,499), médio (entre 0,500 e 0,799) ou alto (maiores ou iguais a 0,800).

O cálculo do IDESE é feito pela fundação de economia e estatística (FEE), segundo seus próprios dados, desde o ano de 2003, ela repassa essas informações para os municípios e conselhos regionais de desenvolvimento do Estado.

4.1.5 Índice de desenvolvimento da educação básica (IDEB)

O índice de desenvolvimento da educação básica (IDEB) visa medir o desempenho do sistema educacional brasileiro a partir da combinação entre a proficiência obtida pelos estudantes em avaliações externas e a taxa de aprovação escolar, essas duas dimensões, que refletem problemas estruturais da educação básica brasileira, precisam ser aprimoradas para que o país alcance níveis educacionais compatíveis com suas potencialidades (FREITAS, 2007).

Para Araujo, Conde e Luzio (2004) o cálculo do IDEB obedece a uma fórmula bastante simples: as notas das provas de língua portuguesa e matemática são padronizadas em uma escala de 0 (zero) a 10 (dez) e a média dessas duas notas é multiplicada pela média das taxas de aprovação das séries da etapa, que, em percentual, varia de 0 (zero) a 100 (cem), e os resultados são encaminhados às escolas e as equipes gestoras lançam o seu olhar e ficam cientes da realidade com relação ao desenvolvimento e à implantação das políticas na escola.

4.1.6 Índice de pobreza multidimensional (IPM)

O programa das nações unidas para o desenvolvimento (2010) destaca o índice de pobreza multidimensional (IPM), que tem como objetivo fornecer uma visão mais ampla sobre as pessoas que vivem com dificuldades apontando as privações em educação, saúde e padrão de vida, assim ajudando a canalizar os recursos para o desenvolvimento de forma mais eficaz.

Conforme Damásio (2013) o IPM é composto por um conjunto de dez indicadores e esses são divididos em três dimensões: saúde, educação e padrões de vida, assim uma família é multidimensionalmente pobre se sofre privações em, pelo menos, 30% desses indicadores.

Ainda segundo Damásio (2013) metodologicamente, o IPM resulta do produto de duas médias: a da taxa multidimensional da contagem de pessoas e a intensidade/amplitude da pobreza.

4.2 “Prefeitura em dados”

A ideia inicial do banco de dados com indicadores municipais da prefeitura em estudo, foi do atual prefeito, fundamentado e formatado com base no site “Santa Maria em dados”, mas adaptado à realidade da prefeitura municipal em estudo.

As informações do banco de dados eram atualizadas pelos estagiários semestralmente e as mesmas repassadas a uma funcionária pública da secretaria de gestão, a qual verificava se os dados eram verídicos e repassava as informações para os gestores e para o responsável da atualização dos dados no site.

Atualmente o banco de dados não está sendo atualizado por falta de recursos, tempo e pessoas. A prefeitura enfrenta uma carência de pessoal na área de gestão, e por se tratar de uma tarefa de suma importância para a tomada de decisão, necessita de mão de obra qualificada e que se dedique especialmente a esse trabalho.

O banco de dados possui informações econômicas e sociais do município em estudo como de educação, economia e desenvolvimento social. Em relação as informações educacionais o banco de dados trata do número de escolas, alunos, professores, formandos, cursos de graduação e o número de livros disponíveis nas bibliotecas do município. Sobre a economia e o desenvolvimento social, o banco de dados trás um vasto conteúdo que informa o PIB, a renda por setor da economia, os níveis de emprego, número de empresas por setor e entre outras informações relevantes.

Com relação aos indicadores estratégicos contidos nessas informações do banco de dados, o município apresenta uma carência significativa de conteúdo, pois apenas há o cálculo do PIB, do IDESE e do IFDM. Através da análise feita na secretaria foi possível constatar que o município faz um levantamento de dados correto e excelente, mas falha na elaboração e no tratamento das informações relevantes a tomada de decisões.

4.2.1 Os indicadores existentes e a necessidade do município em estudo

Atualmente a secretaria de gestão do município em estudo trabalha com apenas três indicadores, o índice de desenvolvimento social e econômico (IDESE), o produto interno bruto (PIB) e o índice FIRJAN de desenvolvimento municipal (IFDM).

Esse projeto desenvolve três diferentes indicadores, sendo eles: acompanhamento da evolução do faturamento das empresas, levantamento do custo da cesta básica de alimentos e divulgação do índice de inadimplência SPC, sendo apurados, tabelados e divulgados.

O índice de desenvolvimento social e econômico (IDESE) do município o resultado é 0,717, composto por 0,526 em educação, 0,625 em renda e 0,801 em saúde. No indicador geral o município aparece em 257º lugar no Estado. Há extrema necessidade de atualização desses dados, pois o instituto brasileiro de geografia e estatística (IBGE) possui dados do município atualizados até 2017.

O produto interno bruto (PIB) do município em 2012 é R\$ 657.272,49 em reais, sendo esse valor composto por sua maior parte pelo setor de serviços que representa 73,4% do PIB total, em seguida o setor agropecuário que representa 10,5%, o setor industrial que representa 9,3% e por fim os impostos arrecadados pelo município em 2012, que representam 6,8% do PIB total.

O índice FIRJAN de desenvolvimento municipal, demonstra dados referente aos anos de 2005 até 2011, sendo o mais atualizado. Em 2011 o resultado foi 0,7452, composto por 0,5856 referente ao emprego e renda, 0,7752 referente a educação e 0,8748 referente a saúde. No ranking do país, o município estudado está em 936º lugar em 2011, subindo algumas posições em comparação com 2010 que aparecia em 1024. No Rio Grande do Sul, o município em questão encontra-se em 135º lugar, também apresentando uma evolução referente ao ano de 2010, quando aparecia em 152º lugar.

Em relação aos resultados apresentados, constata-se que o município necessita atualizar esses dados para possíveis tomadas de decisões. Não é oportuno utilizar informações de 2011 para acompanhar desempenhos da educação, economia e saúde.

Através da pesquisa bibliográfica constatou-se que há mais indicadores os quais a gestão pública atual pode utilizar para auxiliar na tomada de decisão, esses indicadores podem ser adaptados à realidade do município.

Os novos indicadores a serem adaptados a realidade do município.

I. índice de desenvolvimento humano que mede o grau de desenvolvimento econômico e a qualidade de vida oferecida à população. Usa como fatores a educação, longevidade e o produto interno bruto per capita. O cálculo leva em consideração três dimensões a taxa de alfabetização, esperança de vida e a renda do município;

II. índice de desenvolvimento da educação brasileira, que pode ser adaptado para medir o desempenho do sistema educacional municipal para que as escolas fiquem cientes da realidade e implantem melhorias no ensino. Resulta das médias das provas de matemática e português, e multiplica-se pela taxa de aprovação municipal;

III. índice de pobreza multidimensional que fornece uma visão mais ampla sobre as pessoas que vivem com dificuldades, ajudando canalizar os recursos para o desenvolvimento de forma mais eficaz. Resulta do produto de duas médias: a da taxa multidimensional da contagem de pessoas e a intensidade/amplitude da pobreza.

Esses indicadores supracitados acima poderão ser utilizados pela gestão pública atual, para informar o quanto a organização se encontra na direção da consecução de sua visão, refletindo o desempenho em relação aos fatores críticos do sucesso, ainda mais por se tratar do bem estar e necessidades de um município.

Outra medida necessária seria uma atualização no portal da transparência com uma plataforma mais adequada e acessível, para melhor interação e visualização dos dados, pois atualmente o acesso se dá apenas por downloads de planilhas com dados misturados tornando difícil o entendimento.

Para a concretização da implementação e atualização dos indicadores sugere-se que a prefeitura municipal tenha um responsável para executar essas atividades, com isso seria possível que as informações estivessem sempre atualizadas e disponíveis a comunidade. Além disso a prefeitura municipal poderia utilizar essas informações para auxiliar na tomada de decisão, alocando os recursos do município nos áreas mais carentes, como por exemplo na saúde, educação e inclusão social.

Os indicadores estratégicos propostos nesta pesquisa visam melhorias e desenvolvimento pleno ao município. Cada um desses indicadores irá fomentar a execução de algumas metas traçadas no plano de governo atual que irá até 2021.

O índice de desenvolvimento humano (IDH) irá contribuir para o município monitorar algumas ações para o cumprimento dos objetivos de desenvolvimento sustentável mencionados no plano de governo que, embora sejam de natureza global dialogam com as políticas nos âmbitos regionais e locais. Dentro desses objetivos estão:

- I. saúde de qualidade;
- II. igualdade e gênero;
- III. água limpa e saneamento;
- IV. empregos dignos e crescimento econômico;
- V. redução das desigualdades.

O índice de desenvolvimento da educação brasileira (IDEB) irá contribuir para monitorar algumas ações que visam desenvolver a educação no município, entre elas estão:

- I. educação de qualidade;
- II. educação fiscal;
- III. educação ambiental;
- IV. educação patrimonial.

O índice de pobreza multidimensional (IPM) no município terá como papel fundamental analisar o quadro atual de pessoas vivendo em situação de pobreza extrema, desenvolvendo as seguintes metas:

- I. erradicação da pobreza;
- II. erradicação da fome;
- III. Redução das desigualdades.

Salienta-se que os indicadores são ferramentas de análise e a partir deles é que serão formuladas ações de melhoria das necessidades municipais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os governos contemporâneos, através das entidades públicas enfrentam grandes desafios. Diante da necessidade dessas organizações de apresentarem resultados satisfatórios para a comunidade e pela grave crise econômica, política e social que surgem da perda de legitimidade e credibilidade do povo em seus gestores públicos, exigem-se mudanças estruturais na forma tradicional de administrar os recursos públicos.

O planejamento estratégico é feito de atividades inovadoras, desafiadoras e complexas dentro de uma organização, principalmente porque estrutura os diferentes e divergentes

anseios envolvidos no ambiente interno e externo da gestão, transformando ideias em ações e resultados.

Este estudo, buscou contribuir com a gestão do município em estudo e propor melhorias no planejamento estratégico atual. Sabe-se que toda a análise e melhoria dos processos são fundamentais para um aprimoramento das transformações na gestão municipal.

O objetivo geral da pesquisa foi analisar a importância da aplicabilidade de indicadores macroambientais para o aperfeiçoamento do planejamento estratégico de uma prefeitura municipal, assim, é importante que os funcionários e a comunidade tenham conhecimento das atividades que são realizadas e a importância das mesmas. Devem ter conhecimento que dados e estatísticas são base para a formação de conceitos e ações de melhorias e aperfeiçoamento de programas para desenvolvimento social e econômico.

Com relação ao banco de dados, salienta-se a necessidade de modernização da plataforma para facilitar o acesso da comunidade e interessados sobre as informações referentes ao município. Observa-se a importância de destacar os indicadores trabalhados e os resultados encontrados com possíveis análises e interpretações para esclarecer esses temas, às vezes, desconhecidos ao público em geral.

Recomenda-se aos gestores, um trabalho intensivo com relação aos indicadores estratégicos, disponibilizando um funcionário para trabalhar nesses dados e principalmente utilizando os indicadores propostos nesta pesquisa, aprimorando a retenção de conhecimento sobre a cidade. Portanto conclui-se que com a eficiente administração dos indicadores estratégicos haverá maior disponibilidade de informações para tomada de decisões corretas e acarretando qualidade de vida para os munícipes. Buscando sempre seguir pelo caminho da ética e transparência para transformar o município em um exemplo nacional de gestão e desenvolvimento.

REFERÊNCIAS

ALEXANDRINO, M.; PAULO, V. **Direito Administrativo Descomplicado**. 17. Ed. rev. atual. e ampl. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método, 2009.

ALMEIDA, N. O. **Gerenciamento de portfólio**: alinhando o gerenciamento de projetos à estratégia da empresa e definindo sucesso e métricas em projetos. Rio de Janeiro: Brasport, 2011.

ARAÚJO, C. H.; CONDE, F. N.; LUZIO, N. Índice de qualidade da educação fundamental (IQE): proposta para discussão. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, Brasília, v. 85, n. 209/210/211, p. 126-136, 2004.

BELLEN, H.; MICHAEL, V. **Indicadores de sustentabilidade: uma análise comparativa**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

BENTO, L. V.; **Governança e governabilidade na reforma do Estado: entre eficiência e democratização**. São Paulo: Manole, 2003.

BERGUE, S. T.. **Modelos de Gestão em Organizações Públicas: Teorias e tecnologias para análise e transformação organizacional**. Caxias do Sul: EDUCS, 2011.

BEUREN, I. M. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2003.

CARIDADE, A. V. S. **Práticas de Gestão Estratégica e Aderência ao Método Sigma: Um estudo de Caso no Setor de Celulose e Papel**. São Paulo: USP, 2006.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico**. RJ: Elsevier, 2009. P.30- 1, 252-8.

COSTA, A. F. **Avaliação Processo de Gestão da Qualidade de Fornecedores**. 2006. Dissertação de Mestrado – Universidade de Taubaté, Taubaté-SP,

COSTA, E. A.. **Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007. 411 p.

CRETELLA J. J. **Curso de Direito administrativo**. Rio de Janeiro: Forense, 2003.

DAFT, R. L. **Administração**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

DE LIMA, J. F; HERSEN, A; KLEIN, C. F. Desenvolvimento Humano Municipal no Oeste do Paraná: O que mostram os indicadores? **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 12, n. 1, 2016.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito administrativo**. 23 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Direito Administrativo**. 24 ed. São Paulo: Atlas. 2011.

FERREIRA, H.; CASSIOLATO, M.; GONZALEZ, R. **Uma experiência de desenvolvimento metodológico para avaliação de programas: o modelo lógico do programa segundo tempo**. Texto para discussão 1369. Brasília: IPEA, 2009.

FREITAS, D.; NEY T. **A avaliação da educação básica no Brasil: dimensão normativa, pedagógica e educativa**. Campinas, SP: Autores associados, 2007. p. 225.

FREZATTI, F. **Orçamento Empresarial: Planejamento e Controle Gerencial**. São Paulo: Editora Atlas 2009.

FUNDAÇÃO DE ECONOMIA E ESTÍSTICA (FEE). **Índice de Desenvolvimento Socioeconômico (Idese)**. FEE, 2014. Disponível em: www.fee.rs.gov.br. Acesso em: 02 nov. 2017.

FURASTE, P.A. **Normas técnicas para trabalhos científicos: Elaboração e formatação.** Porto Alegre: s.n., 2005

FURTADO F. **Indicadores de qualidade e eficiência em serviços urbanos.** Centro de conservação integrada urbana e territorial. Acesso em: 02 nov. 2017.

GONÇALVES, A. **O Conceito de Governança.** In: CONGRESSO NACIONAL DO CONPE-DI, 14. 2006, Fortaleza. Anais... Florianópolis: Fundação Boiteux, 2006. <<http://conpedi.org.br/manaus/arquivos/anais/XIVCongresso/078.pdf>>. Acesso em: Acesso em: 02 nov. 2017.

GRANJEIRO, J. W. **Administração Pública.** 10a. ed. Brasília: Vestcon, 2002.

HUNGER, J.D. e WHEELLEN, T.L. **Gestão Estratégica – Princípios e Prática.** 1ª ed. Rio de Janeiro: Reichmann & Editores, 2002.

IBGE 2015 disponível em: <<http://cidades.ibge.gov.br> > Acesso em: 02 abr. 2018.

JOHNSON, G.; SCHOLEK.; WHITTINGTON R.. **Fundamentos de Estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 2011.

MACHADO, L., & SILVA, L. V. da. (2007). **A Pesquisa Acadêmica no Contexto Internacional – Uma Análise Exploratória dos Trabalhos de Conclusão de Curso, desenvolvidos na Graduação em Administração com Habilitação em Comércio Exterior, em uma Universidade do Sul do País.** In 31º Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Anais Eletrônicos do Encontro Anual da ANPAD (pp. 1-16). Rio de Janeiro: ANPAD

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada.** 4.ed. porto Alegre: Bookman, 2006.

MANKIW, N. G. **Introdução à Economia, Princípios de Micro e Macroeconomia.** Editora Campos, 2005.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de Gestão Pública contemporânea.** 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing, edição compacta.** 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da Revolução Urbana à Revolução Industrial.** São Paulo: Editora Atlas, 2011.

MEDAUAR, O. **Direito administrativo moderno.** 6 ed. São Paulo: RT, 2002.

MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo Brasileiro.** 28 ed. São Paulo: Malheiros, 2003

_____. **Direito administrativo brasileiro.** 29. ed. São Paulo: Malheiros, 2004.

MEIRELLES, H. L.. **Direito administrativo brasileiro**. 35. ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2009.

MELLO, C. H. P et al. **ISO 9001:2008**, Sistema de Gestão da Qualidade para Operações de Produção e Serviços. São Paulo:Atlas, 2009.

MORAES, A. de. **Direito Constitucional**. 23ª Ed. – São Paulo: Atlas, 2008.

NOGUEIRA, L. C. L. **Gerenciando pela qualidade total na saúde**. Belo Horizonte: Desenvolvimento Gerencial, 2003.

NUNES, A. V. S. **Indicadores de desempenho para as micro e pequenas empresas: uma pesquisa com as MPE`s associadas a Microempça de Caxias do Sul/RS**. 2008. 107 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de Caxias do Sul, 2008.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico**. 26ª ed, São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Planejamento estratégico: conceito, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 18 edição. SP; ATLAS, 2002.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 19.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

PORTH, S. J. **Strategic management: a cross-functional approach**. New Jersey: Prentice Hall, 2002.

PREFEITURA MUNICIPAL DE SANTIAGO. Disponível em: <<http://www.santiago.rs.gov.br/>>. Acesso em: 20 ou. 2017.

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO (2010). Disponível em: <<http://hdr.undp.org/en/reports/global/hdr2010/chapters/pt/>>. Acesso em: 31 mar. 2018.

REZENDE, D. A.. **Planejamento estratégico para organizações privadas e públicas: guia prático para elaboração do projeto de plano de negócios**. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

SCARPIN, Jorge Eduardo; SLOMSKI, Valmor. Estudo dos fatores condicionantes do índice de desenvolvimento humano nos municípios do estado do Paraná: instrumento de controladoria para a tomada de decisões na gestão governamental. **Revista de Administração Pública**, v. 41, n. 5, p. 909-933, 2007.

SILVA, J. A.; **Curso de Direito Constitucional Positivo**. 20 ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2003.

SILVA, J. A.; **Apostila de Controle da Qualidade I**. Juiz de Fora: UFJF, 2006.

SOUZA, C. **Políticas Públicas: uma revisão da literatura.** IN: Sociologias, Porto Alegre, ano 8, nº 16, jul/dez. 2006, p.20-45. Disponível em:
<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S151745222006000200003&lng=pt&nrm=iso> Acesso em: 31 mar. 2018.

TAKASHINA, N. T.; FLORES, M. C. X.. **Indicadores da qualidade e do desempenho:** como estabelecer metas e medir resultados. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

TAVARES, M. C.. **Gestão Estratégica. 2.ed.** – 4. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2008.

TREMEA, N. J. C. **As exportações e o Produto Interno Bruto do Brasil no período de 2000 a 2009.** Revista ADM Gestão Estratégica, v. 4, n. 1, 2011.

VALADARES, M. C. B. **Planejamento estratégico empresarial:** foco em clientes e pessoas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

ZUCATTO, L. C.; SARTOR, U. M.; BEBER, S.; WEBER, R.; Proposição de indicadores de desempenho na gestão pública. **Contexto**, Porto Alegre. v. 9, n. 16, jul/dez/2009.

ANÁLISE DA POLÍTICA PÚBLICA DE EDUCAÇÃO: PROGRAMA MAIS EDUCAÇÃO

LUCIÉLLI GUERRA CARNELLOSO

SABRINA KLOSE NADALON

1 INTRODUÇÃO

As Políticas Públicas possuem uma fundamental importância na qualidade de vida da sociedade, é a partir delas que serão planejadas alternativas e soluções para os problemas coletivos. A gestão das Políticas Públicas tem o propósito de administrar áreas que são de responsabilidade do governo, como a área da saúde, educação, etc. As ações dessas políticas são importantes para amparar e planejar bons projetos, como serão aplicados, métodos para resolver os problemas e como irão colaborar para a sociedade, de forma que atenda as necessidades da população.

Visto que a administração pública possui o propósito de gerenciar os recursos públicos, com o intuito de promover o bem estar social, e com isso melhorar a qualidade de vida e diminuir as desigualdades entre a população, é necessário o uso das Políticas Públicas, nas quais serão exercidas ações voltadas para solucionar os problemas encontrados na sociedade (MATIAS-PEREIRA, 2012).

O presente trabalho buscou analisar uma Política Pública desenvolvida, objetivando caracterizar o Programa Mais Educação como uma política pública, compreender as etapas de implementação desse programa e a partir disso conhecer os resultados obtidos por meio da implementação e sugerir um processo de monitoramento.

O assunto possui uma importância relevante para os cidadãos e para o país, que apresenta altos índices de desigualdade social, sendo assim, analisar e avaliar essas políticas públicas torna-se relevante para que se possa utilizar melhor os recursos públicos como estratégia para minimizar essas desigualdades.

2 GESTÃO E POLÍTICAS PÚBLICAS

Administração pública é a execução rigorosa e sistemática do Direito Público, segundo Santos (2006) um conjunto de órgãos instituídos para o alcance dos objetivos do governo, ou seja, como a organização e a gerência de homens e materiais para a conquista dos propósitos de um governo nas esferas federal, estadual ou municipal, junto com funções necessárias aos

serviços públicos em geral, visando o bem comum, destaca também que administrar é gerenciar interesses segundo a lei, a moral e a finalidade dos bens, se os bens e interesses geridos forem individuais, ocorre a administração particular, se forem coletivos, ocorre a administração pública.

Dias e Matos (2012) informam que a administração pública surgiu como mecanismo do Estado para amparar os interesses públicos ao invés dos interesses privados, enquanto existem aqueles que acham que somente os mercados podem equilibrar os interesses públicos e privados, outros compreendem que a administração pública é o meio mais razoável de propiciar os interesses públicos, sendo assim, o governo é o principal gestor dos recursos públicos e também quem se compromete garantir a ordem e a segurança fornecida pelo Estado, dessa forma o governo tem total responsabilidade de atender e solucionar os problemas e levar em frente o processo de planejamento, elaboração, implementação e avaliação das políticas públicas que serão fundamentais no cumprimento de modo ordenado e duradouro dessa função que lhe delegou a sociedade.

Kanaane et al (2010) relatam que as políticas públicas são medidas e procedimentos que demonstram a orientação política do Estado e regulam as atividades governamentais relacionadas aos serviços de interesse público, a gestão das políticas públicas é entendida como interação entre Estado e sociedade, ou seja, o serviço público e a sociedade, visando ao fortalecimento da cidadania. Os autores dizem ainda que as políticas públicas ocorrem num campo de alta consistência política, de relações conflituosas entre Estado e sociedade, entre os poderes de Estado e também entre administradores e políticos.

Vieira (2016) fala de políticas públicas referindo-se a programas estratégicos formulados pelo Estado, como intuito de atender a certas necessidades dos cidadãos, tentando garantir os direitos previstos em lei. Diz também que são ações oriundas do governo, que apresentam o que se deve fazer, isto é, quais ações poderão ser realizadas, aonde se quer chegar, planejando metas e objetivos e como serão feitas, levando em conta quais estratégias serão utilizadas, envolve diretrizes desenvolvidas para enfrentar problemas públicos, corresponde também as mobilizações feitas pela administração pública para aplicar recursos que serão usados para solucionar esses problemas. Ainda segundo a autora, a estrutura de uma política pública é encontrar solução para problemas que sejam de interesse público, buscando decisões por meio de planos, programas ou ações que reduzem uma situação que seja inapropriada e que alcance a coletividade, visando o bem-estar social, com essa finalidade de promover o bem estar, os governos, utilizam de recursos públicos, formulam ações, planos,

projetos e/ou programas em forma de políticas públicas, objetivando resolver ou minimizar os problemas de interesse público.

2.1 Política pública Mais Educação

Vieira (2016) destaca que o direito a educação é previsto na constituição e através dele, deseja-se que a educação pública no país seja de qualidade e para todos, logo, compete ao estado formular estratégias, planos e programas, com metas e objetivos a fim de transformar estes em ações evidenciadas, objetivando a melhoria constante da qualidade na educação pública, sendo importante que se desenvolva permanentemente a área de políticas públicas educacionais, visando assegurar o acesso à educação, juntamente com a permanência dos estudantes dentro da escola.

Segundo o Ministério da Educação (BRASIL, 2017) o Programa Mais Educação é uma política educacional e social, que foi instituído pelo governo federal, como uma estratégia para induzir a ampliação da jornada escolar nas escolas públicas e a organização da agenda curricular nas redes estaduais e municipais de ensino, no sentido da educação integral. Os territórios desse programa foram determinados inicialmente para atender, dando prioridade, as escolas que apontam baixo Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), localizadas em capitais e regiões metropolitanas.

2.2 Avaliação de políticas públicas

Conforme Kanaane et al (2010) os processos de monitoramento e avaliação se complementam, mas a avaliação verifica se o plano originalmente traçado está efetivamente conseguindo alcançar as mudanças que pretendia, e possibilita que seja feita em tempo cabível e de forma eficaz as necessárias correções. Destaca também que ao avaliar programas, deve ter atenção para os indicadores de eficiência dos meios e recursos utilizados, para os indicadores da eficácia no cumprimento das metas, e para os indicadores da efetividade social do programa.

Oliveira (2010) evidencia que para a avaliação de desempenho, são necessários indicadores, que devem ser simples e de fácil aplicabilidade, devendo retratar com clareza os resultados obtidos, são necessários controles no sentido de avaliar o desempenho dos serviços e possibilitar ajustes e qualidade nestes serviços que é prestado, pois correspondem a introdução das políticas públicas, devendo de alguma forma se submeter ao controle da sociedade. A qualidade, a eficiência, a produtividade e a eficácia de um serviço público

dependem de uma série de fatores como recursos financeiros, tecnologia, cultura, recursos físicos, etc, um fator fundamental e essencial é o recurso humano, o servidor público é a interação entre governo e cidadão, dele resulta a qualidade percebida no serviço público pela população, e a qualidade deste servidor depende de treinamento, conhecimentos gerais e da sua habilidade de trabalhar informações.

De acordo com Vieira (2016) a avaliação é a etapa do ciclo de políticas públicas em que o processo de implementação e o funcionamento da política são analisados com a intenção de compreender melhor o estado da política e o nível de redução do problema que o gerou, para avaliar se uma política foi eficaz vários elementos são levados em consideração, como a relação entre quantidade de recursos empregado e os resultados que eles produziram, se as metas estipuladas foram efetuadas ou não.

A avaliação das políticas públicas, como salienta Frey (2000) dá-se por meio de um processo contínuo e não somente a etapa final do processo, sendo então efetuada em todas as fases dos programas, realizando desde a análise dos objetivos, verificação da eficiência das estratégias desenvolvidas, acompanhamento da implementação e dos resultados desta. Sendo assim, a avaliação torna-se uma fase importante e indispensável para a efetividade e eficiência da uma política pública, pois é através desta que pode-se compreender todas as ações e constatar as ações que derem melhores resultados para que seja possível aprender mais sobre as consequências destas ações para poder melhorar ou modificar determinada política. A avaliação então serve também para a tomada de decisão sobre a continuidade ou não dessas políticas como também para formulação e implementação de novas políticas públicas.

3 METODOLOGIA

Pode-se caracterizar uma pesquisa como um procedimento racional e organizado que possui como propósito apresentar respostas aos problemas que são apontados. O autor complementa que a pesquisa é estruturada por várias etapas, desde a formulação do problema até seus resultados finais (GIL, 2007).

Assim, a pesquisa foi caracterizada como pesquisa aplicada, já que buscou a resolução de um problema concreto, ou seja, entender quais as contribuições da Política Pública “Mais Educação” para um sistema municipal de ensino. Conforme Vergara (2016) uma pesquisa aplicada surge da necessidade de resolver problemas concretos, de origem prática.

Já, quanto aos objetivos a pesquisa em questão foi classificada em exploratória e descritiva. Exploratória, pois buscou atender aos dois primeiros objetivos, o de caracterizar o

Programa Mais Educação como uma política pública e o de compreender as etapas de implementação da política pública Mais Educação.

Gil (2008) relata que uma pesquisa exploratória é muito específica, quase sempre assume o perfil de um estudo de caso, dependendo de pesquisa bibliográfica, haverá sempre um material sobre o assunto a qual a pesquisa se propõe, com problemas semelhantes ou análise de exemplos semelhantes a situação.

A pesquisa também foi classificada como descritiva já que atendeu o terceiro e quarto objetivos respectivamente de conhecer os resultados obtidos a partir da implementação do Programa Mais Educação e, sugerir um processo de monitoramento do programa. Para Michel (2015) a pesquisa descritiva está baseada no princípio de que os problemas podem ser entendidos e resolvidos, ela examina, descreve e explica problemas, fatos ou fenômenos, com a mais possível clareza, observando e considerando a influência que o ambiente exerce sobre eles.

A presente pesquisa teve característica qualitativa, pois foi realizada a interpretação dos dados coletados visando o esclarecimento das informações.

Na pesquisa qualitativa a realidade não se demonstra numericamente ou estatisticamente, ela aparece durante a observação das coisas e não em teorias, a partir de análise feita de forma detalhada e na consideração lógica de ideias, caracteriza-se por um estudo profundo, não necessariamente estatístico, obtidos diretamente da situação estudada (MICHEL, 2015).

A pesquisa, também foi caracterizada como pesquisa bibliográfica e de campo. A pesquisa foi bibliográfica porque foi realizada a busca em referenciais teóricos a respeito do tema. Nesse sentido, Vergara (2016) explica que a pesquisa bibliográfica se dá através do estudo estruturado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, ou seja, material com acessibilidade ao público em geral.

A pesquisa de campo foi realizada através de entrevista com 3 gestores do Programa Mais Educação para conhecer os resultados do programa.

Vergara (2016) salienta que a pesquisa de campo é a busca a partir do conhecimento disponível no local onde ocorre ou ocorreu um fato ou que dispõe de elementos para explicá-lo, podendo conter entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não.

Conforme Santos (2004) a coleta de dados auxilia na análise dos casos que estão acontecendo em uma organização, sendo o ponto inicial para a elaboração e execução de uma tarefa, podendo ser caracterizada como o ato de pesquisar documentos, obter informações

sobre um determinado assunto ou conjunto de temas que estabelecem relações e junta-los para possibilitar uma análise futura.

Sendo assim, o presente trabalho coletou dados primários e secundários, ou seja, buscou-se primeiramente materiais já publicados sobre o tema e na sequência buscou-se dados primários por meio de entrevista semi-estruturada sobre o Mais Educação e sua implementação.

Mattar (2005) informa que os dados primários são considerados como aqueles que ainda não foram coletados anterior a pesquisa, ou melhor, eles são pesquisados para atender os objetivos da pesquisa em andamento, enquanto que os dados secundários são os que já foram coletados em outro momento, esses dados já se encontram dentro da organização, no entanto, muitas vezes não são utilizados.

A pesquisa foi realizada da seguinte forma:

- Pesquisa em referenciais teóricos sobre o Programa Mais Educação, onde se buscou compreender o programa e as etapas de sua implementação;

- Realizou-se entrevista com 3 gestores municipais do Programa Mais Educação para conhecer e obter os resultados;

Após a coleta de dados, em referenciais teóricos e a sistematização das entrevistas, foi realizada a análise do conteúdo, procurando descrever e interpretar os dados coletados, então após essa análise, foi possível propor indicadores para possíveis modificações no Programa Mais Educação.

Vergara (2015) afirma que a análise de conteúdo constitui-se em uma técnica para o tratamento de dados que pretende identificar o que está sendo mencionado a respeito de determinado tema e essa análise, possibilita tanto abordagens quantitativas quanto qualitativas ou ambas. A autora destaca que a análise de conteúdo envolve três passos básicos: pré-análise, exploração do material e tratamento dos dados e interpretação, onde a pré-análise trata-se de selecionar o material e de definir os métodos a serem seguidos, a exploração do material refere-se à implementação destes métodos e, o tratamento e a interpretação, possuem relação com a geração de conclusões e dos resultados da investigação, nesta última etapa, suposições poderão ser confirmadas ou não.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Ao buscar atender os dois primeiros objetivos, o de caracterizar o Programa Mais Educação como uma política pública e o de compreender as etapas de implementação da

política pública Mais Educação, após realização de pesquisa bibliográfica compreendeu-se que o Programa Mais Educação é uma política educacional e social, que foi instituído pelo governo federal, como uma estratégia para induzir a ampliação da jornada escolar para no mínimo 7 (sete) horas diárias nas escolas públicas e a organização da agenda curricular nas redes estaduais e municipais de ensino, no sentido da educação integral, tendo como objetivo minimizar as desigualdades educacionais. As atividades são realizadas no turno oposto escolar, com turmas com aproximadamente 30 alunos. As aulas podem ser executadas por profissionais da educação, estudantes universitários, que realizem cursos nas áreas dessas atividades, e ainda por pessoas da comunidade que possuem capacitação para tais funções, onde essas pessoas recebem apenas uma ajuda mensal para custear gastos com alimentação e transporte. Os territórios desse programa foram determinados inicialmente para atender, dando prioridade, as escolas que apontam baixo Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), localizadas em capitais e regiões metropolitanas.

O Mais Educação, então, caracteriza-se como uma política pública, pois se refere a um programa estratégico formulado pelo Estado, com o intuito de atender a certas necessidades dos cidadãos, tentando garantir os direitos previstos em lei onde suas etapas como política pública envolvem a adesão ao programa através do cadastro das escolas, que são realizadas pela gestão, via online no portal do MEC. Após a seleção das escolas a realização das atividades do Programa Mais Educação iniciam com a adesão de escolas públicas de ensino fundamental fomentando a educação integral, após são repassados recursos do governo federal por meio do Programa dinheiro direto na escola o qual deverá ser usado para o pagamento dos monitores que desenvolverão as atividades junto aos alunos, aquisição de materiais e equipamentos e também contratação de serviços que serão utilizados pelos alunos no desenvolvimento das atividades do programa.

Para conhecer os resultados obtidos a partir da implementação do Programa Mais realizando a análise de suas contribuições com gestores públicos, para após sugerir um processo de monitoramento do Programa, realizou-se entrevista com três gestores onde constatou-se que caracteriza-se como uma política pública, que busca encontrar solução para problemas que sejam de interesse público, no caso maior permanência na escola e, melhores índices educacionais o que poderia reduzir uma situação que seja inapropriada e que alcance a coletividade, visando o bem-estar social.

Contudo, pelo que pode-se observar, visto os índices do IDEB do município pesquisado, a Secretaria de Educação aderiu ao programa, contudo, não realizou o levantamento com os atores sociais envolvidos para verificar que tipo de estratégia poderia ser

utilizada para melhorar os índices de educação do município, nem se a proposta do Programa era a mais adequada.

Após a adesão ao programa, as escolas foram indicadas e passaram a realizar atividades, o que a partir das entrevistas leva-nos a compreender que foi uma política pública de cima para baixo. O processo de implementação foi feito por meio de determinações do governo, pois desempenha a função de decidir a política, onde suas diretrizes foram seguidas e cumpridas, sem alterações ou questionamentos, visto que o sucesso ou fracasso depende dos esforços dos indivíduos envolvidos na implementação. Ainda em relação a implementação percebeu-se nas entrevistas que o programa preocupou-se somente em realizar o reforço escolar e manter os alunos mais tempo na escola, deixando de lado a valorização a diversidade cultural brasileira, estimulando a geração de conhecimentos e tecnologias sociais, os quais poderiam ter sido desenvolvidos através de diversificadas atividades.

Além disso, a avaliação do programa é feita somente por meio de provas, com os indivíduos participantes, o que pode não demonstrar verdadeiramente se os objetivos do programa estão sendo cumpridos.

A composição de uma política pública é encontrar solução para problemas que sejam de interesse público, buscando decisões por meio de planos, programas ou ações que alcance a coletividade, visando o bem-estar social, com essa finalidade de promover o bem estar, é de grande importância que essa política pública seja bem planejada, implementada e avaliada, pois são utilizados recursos públicos para tais ações que irão minimizar os problemas sociais. Por isso a relevância de planejamentos e implementação adequados com os problemas detectados, o processo de avaliação se complementa com estes, pois a avaliação verifica se o plano que foi traçado está efetivamente conseguindo alcançar as mudanças que pretendia, possibilitando que seja feita as necessárias correções, assim como identificar problemas que atrapalham o sucesso de um programa.

Sendo, assim, apresenta-se como propostas de melhorias e monitoramento do Mais Educação, a realização de um diagnóstico significativo para que seja possível efetivamente implementar uma política pública que atenda as demandas e seja expressiva para a população o que exige que esta seja baseada nas reais necessidades dos atores sociais que participarão, não somente em índices gerais como o IDEB. Ainda para implementação é importante que tenha-se um público alvo, alunos com baixo IDEB, ou que apresentem dificuldades específicas e não apenas quem deseja participar, pois quando implementa-se uma política pública como o mais educação que objetiva melhorar a qualidade da educação, por meio do aumento da jornada escolar e da valorização a diversidade cultural brasileira, estimulando a

geração de conhecimentos e tecnologias sociais, através de maiores oportunidades educacionais, precisa ser desenvolvida para que realmente atinja estes objetivos.

Quanto à avaliação, não deve ser apenas uma prestação de contas, ou provas de verificação de desempenho, mas ser realizada de maneira contínua, ou seja, durante a implementação seja verificado seus pontos fortes e fracos e mudadas as estratégias para que seja efetiva e produtiva, caso contrário torna-se ao invés de um investimento do Estado, um desperdício de recursos públicos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O país enfrenta problemas históricos em relação as desigualdades sociais, um deles que pode ser destacado é o setor educacional, com o intuito de reduzir essas desigualdades o governo do estado estabelece através das políticas públicas programas que irão de alguma forma atender as necessidades dos cidadãos, onde essas políticas públicas possuem uma relevante importância na qualidade de vida da sociedade, é a partir destes programas que serão planejadas soluções e alternativas para minimizar os problemas coletivos. A proposta deste trabalho foi desenvolver uma análise da política pública de educação, Programa Mais Educação, especificamente sobre suas contribuições para o sistema municipal de ensino.

O Programa Mais Educação é caracterizado como uma política pública por ser um programa planejado estrategicamente e surgir como alternativa para reduzir problemas sociais relacionados à educação e aprimorar o ensino público, através do aumento da jornada escolar, desenvolvendo atividade pedagógica, social, cultural e inclusiva. Dando início as etapas de implementação, foi feito o cadastro das escolas por meio da secretaria de educação municipal, no portal do MEC, após serem selecionadas, as escolas fizeram a sua adesão ao programa para dar início as atividades de educação integral, e, foi repassado recursos pelo governo, usados para desenvolver as atividades, onde a implementação foi feita com base nas diretrizes fixadas pelo MEC, de acordo com o entendimento da secretaria de educação e direções das escolas, onde planejaram atividades para ser desenvolvidas preocupadas com o reforço escolar, trabalhando conteúdos que os alunos demonstram mais dificuldade.

Devido ao que foi referido pelos entrevistados, conclui-se que o programa apresentou melhorias na qualidade do desenvolvimento em relação à aprendizagem dos alunos que participaram deste, porém, nem todos os alunos que necessitavam de reforço escolar participaram do programa. O mesmo foi desenvolvido por meio de atividades extra curriculares, através de aulas no turno oposto de português, matemática e oficinas

pedagógicas o que possibilitou constatar também que os recursos repassados conseguiram suprir as necessidades que o programa apresentou.

Complementa-se salientando que o programa poderia ter tido uma melhor efetividade se todos os alunos que necessitavam de reforço escolar tivessem participado e se tivesse sido realizada uma melhor avaliação sobre questões que envolvem o planejamento de implementação e monitoramento.

Diante disso, sugere-se um diagnóstico individual da realidade do município para adquirir informações sobre quem realmente necessita participar do programa e verificar quais atividades serão necessárias implementar para melhorar o desenvolvimento da aprendizagem desses alunos. Espera-se que esse trabalho tenha possibilitado com clareza informações sobre as questões analisadas e a importância de compreender os investimentos governamentais na área da educação.

Como forma de gerar mudanças positivas no setor educativo, a política pública explorada mostrou-se como uma alternativa para possibilitar uma possível modificação neste cenário, promovendo melhorias importantes nas vidas dos participantes do programa, além disso, refletiu de forma positiva no desenvolvimento da educação. Como acadêmica, a presente pesquisa foi de ampla importância, pois possibilitou compreender como as funções da administração pública contribuem para o desenvolvimento social, proporcionando a ampliação do conhecimento sobre o tema estudado, agregando valor para minha formação profissional. Por fim, deseja-se que o trabalho possa acrescentar conhecimento, podendo também colaborar para futuras pesquisas na esfera de políticas públicas relacionadas a educação, sendo que foi desenvolvido através de uma relação entre teoria e prática.

REFERÊNCIAS

BRASIL, Ministério da Educação. **Programa Mais Educação**. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/promisaes/195-secretarias-112877938/seb-educacao-basica-2007048997/16689-saiba-mais-programa-mais-educacao>. Acesso em: 08 out. 2017.

_____, Ministério da Educação. **Programa Mais Educação passo a passo**. SEB/MEC, 2011. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=8168-e-passo-a-passo-mais-educacao-18042011-pdf&category_slug=junho-2011-pdf&Itemid=30192. Acesso em: 08 out. 2017.

DIAS, Reinaldo; MATOS, Fernanda. **Políticas Públicas: Princípios, Propósitos e Processos**. São Paulo: Atlas, 2012.

_____, Reinaldo. **Gestão Pública: Aspectos atuais e perspectivas para atualização.** São Paulo: Atlas, 2017.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de Metodologia.** 5ª ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

FREY, Klaus. **Políticas Públicas: Um debate conceitual e reflexões referentes à prática de análise de políticas públicas no Brasil.** Disponível em: www.ufpa.br/epdir/images/docs/paper21.pdf. Acesso em: 25 out. 2017.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

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

KANAANE, Roberto et al. **Gestão Pública: Planejamento, Processos, Sistemas de Informação e Pessoas.** São Paulo: Atlas, 2010.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica.** 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

_____, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico: projetos de pesquisa/pesquisa bibliográfica/teses de doutorado, dissertações de mestrado, trabalhos de conclusão de curso.** 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2017.

_____, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica.** 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa em Marketing.** 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de Gestão Pública Contemporânea.** 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos.** 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2015.

NASCIMENTO, Edson Ronaldo. **Gestão Pública: gestão pública aplicada; gestão pública no Brasil, de JK à Lula; gestão orçamentária e financeira; a gestão fiscal responsável; tributação e orçamento; tópicos especiais em contabilidade pública; gestão das contas nacionais; gestão ecológica e ambiental; economia do turismo.** 3ª ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

PROCOPIUCK, Mario. **Políticas Públicas e Fundamentos da Administração Pública: Análise e avaliação, governança e redes de políticas, administração judiciária.** São Paulo: Atlas, 2013.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projeto de Estágio e de Pesquisa em Administração.** 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SANTOS, Clezio Saldanha dos. **Introdução à Gestão Pública**. 1ª ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Metodologia Científica: A construção do conhecimento**. 6ª ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2004.

SLOMSKI, Valmor et al. **Governança corporativa e governança na gestão pública**. São Paulo: Atlas, 2008.

OLIVEIRA, Antonio Benedito Silva. **Controladoria Governamental: Governança e controle econômico na implementação das políticas públicas**. São Paulo: Atlas, 2010.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2015.

_____, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 16ª ed. São Paulo: Atlas, 2016.

VIEIRA, Lília de França. **Políticas Públicas Educacionais: Análise da efetividade do Programa Mais Educação no sistema municipal de ensino da cidade de Patos-Paraíba**. Trabalho de Conclusão de Curso, do curso de administração da Universidade Estadual de Paraíba, 2016. Disponível em: <http://dspace.bc.uepb.edu.br/jspui/handle/123456789/12895>. Acesso em: 08 out. 2017.

A GESTÃO DOS PROCESSOS DE COMPRA DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO COMUNITÁRIA

LAIRTON DELEHOM MARTINS NUNES.

ANE MARJORIE SANGOI FROZA.

1 INTRODUÇÃO

Nos tempos atuais percebe-se que as administrações modernas procuram diferenciar-se o máximo possível. Com os diversos estudos e aplicações de novos conceitos, administrar instituições de ensino tornou-se um desafio. Neste contexto educacional encontra-se a universidade comunitária em estudo, que atua com mecanismos de gestão, e por assim ser, necessita estar estruturada para o seu funcionamento.

A universidade vem passando por mudanças de controle interno, consequência da troca do sistema de informação para o software TOTVS, visando a integração entre os setores e a gestão plena dos recursos.

Devido a sua estrutura de grande porte, com mais de 2.000 alunos distribuídos entre 13 cursos superiores e um quadro funcional composto por 232 profissionais, surge uma necessidade de inovar nos seus processos, fazendo com que haja um funcionamento diferenciado para cada setor, de acordo com as mais variadas necessidades.

As atividades do setor de compras estão envolvidas em uma série de tarefas, como seleção de fornecedores, qualificação dos serviços, determinação de estimativa de preços, entre outros. Neste sentido, é importante que haja uma boa gestão deste setor, pois a aquisição de produtos representa um fator decisivo na atividade de uma instituição, haja vista que podem gerar redução nos custos e eficácia na aplicação do orçamento.

Dentro deste cenário, e com a ideia de auxiliar os profissionais responsáveis pelos processos de compras de materiais, a presente pesquisa tem como finalidade analisar o atual setor de compras da universidade e através das análises e resultados obtidos desenvolver uma ferramenta que possa auxiliar nesta atividade tão importante dentro do fluxo operacional da universidade.

Diante disso, irá se verificar como é realizado o processo de compras na Instituição e, propor uma forma de padronizar os processos considerados no momento da aquisição de mercadorias, explicando o porquê da relevância de cada item, formando com isto um procedimento operacional padrão (POP). A padronização desta atividade será usada por

qualquer profissional que for encarregado de realizar as compras dos diversos materiais necessários a universidade, já que no atual cenário competitivo empresarial é evidente a importância de se otimizar os recursos, aumentar a satisfação dos clientes e obter como resultado o lucro financeiro. Porém, ao analisar as instituições filantrópicas, verifica-se que estas almejam a lucratividade, mas devem investir esse valor na comunidade local. Desta forma, para que a instituição propicie um eficiente atendimento dos clientes e servidores, surge à necessidade de se avaliar o planejamento de compras para o desenvolvimento das atividades envolvidas nesse processo.

2 GESTÃO DE COMPRAS

De acordo com Tubino (2000) os processos de compras que envolvem a administração de uma empresa, seja ela de grande, médio ou pequeno porte, são alvo de constantes estudos por parte dos administradores, pois a intensa competição e a busca por novos mercados fazem com que todas as empresas revisem cuidadosamente as formas de comprar e estocar mercadorias, matéria prima ou qualquer tipo de material.

Moraes (2005) define a função de compras como estratégica nos negócios atuais em face do volume de recursos, principalmente financeiros, envolvidos, deixando para trás a visão preconceituosa de que era uma atividade burocrática e repetitiva, um centro de despesa e não um centro de lucros.

Gaither; Frazier (2001) complementa destacando que o departamento de compras é responsável por objetivar planejamentos em relação a produtos e serviços necessários, com baixos custos, entregas rápidas, qualidade e flexibilidade.

Outro fator determinante para o equilíbrio da gestão de compras está na capacidade de negociação, segundo Fisher, Ury e Patton (2005) negociação é o caminho que leva a melhores resultados. Chegar a uma conclusão mutuamente satisfatória é o objetivo básico de qualquer negociação. É preciso encontrar um equilíbrio entre ser amigável e áspero com a outra parte, concentrando-se nos méritos e não nas pessoas.

O departamento de compras possibilita um apoio, no que diz respeito a um melhor resultado, nesse sentido Dias; Costa (2003) afirma que o departamento de compras visa adquirir bens e serviços sempre na qualidade desejada, no momento que a empresa necessita e com o menor custo possível, dentro do contexto inserido.

Outra questão fundamental relaciona-se ao desperdício e a necessidade de saber comprar de forma a beneficiar a organização, aliando competitividade, com a permanência da

empresa no mercado. Atualmente calcula-se que o total gasto pelas empresas com compras varia de 50% a 80% da receita bruta, evidenciando que pequenas reduções no custo das aquisições podem repercutir positivamente no lucro da empresa. (SIMÕES; MICHEL, 2004).

Segundo Bertaglia (2003), assim como nas compras individuais efetuadas por consumidores, as compras empresariais variam de acordo com o envolvimento na decisão de compra. O autor ressalta alguns tipos de compras:

- I. as compras de reposição que correspondem às compras contínuas, normalmente controladas por pontos de pedido, ou seja, quando uma determinada quantidade mínima é alcançada e, a reposição precisa ser efetuada;
- II. as compras modificadas incluem trocas de fornecedores de um tipo específico de serviço ou produto. Por exemplo, a troca do parque de computadores pessoais do fornecedor A para o B, ou mesmo a troca de impressoras de um modelo por outro mais avançado ou com melhor desempenho;
- III. as compras novas referem-se aos tipos de aquisições não comuns na organização, como serviços e equipamentos especiais. Quase sempre, esse processo envolve muitas pessoas e requer a elaboração de projetos internos.

2.1 Sistemas de informação na gestão de compras

O mercado atual impulsiona as empresas a encontrarem alternativas eficazes e eficientes visando aperfeiçoar seu gerenciamento. Para isso destaca-se os softwares de gestão que segundo Rezende e Abreu (2003) são essenciais para o desempenho das funções proporcionando “um alto nível de expertise para o desenvolvimento de estratégias, planejamento de longo prazo e controles de gestão e de negócios”.

Bertaglia (2003, p.4) corrobora destacando que a logística de compras corresponde a vários processos, que geridos com eficiência “agrega-lhes valor de acordo com a necessidade do cliente e disponibilizando produtos para o lugar certo e quando os clientes desejarem”.

2.2 Fluxo de compras

Geralmente, “o fluxo de uma solicitação de compra é composto por seis etapas principais” (MCCORMACK, 2005, p.138). Vale ressaltar que essas etapas não necessariamente se adéquam a todos os tipos de organizações. Nas etapas descritas no quadro

1, considera-se que a empresa utiliza ferramentas de tecnologia da informação no processo de compras.

Quadro 1 - Fluxo de solicitação.

Emissão da Solicitação	A solicitação de compra ou serviço pode ser emitida por qualquer usuário do sistema. A emissão da solicitação é feita através de um formulário contendo a descrição do item (ou serviço) e o tipo de conta ao qual a solicitação se destina: despesa ou investimento.
Aprovação da Solicitação	A solicitação disponível para aprovação é encaminhada para o Aprovador de Compras. A data da aprovação ou não aprovação será preenchida automaticamente pelo sistema quando o Aprovador pressionar o botão submeter do formulário.
Escolha do Comprador	A solicitação de compra deve ser encaminhada para um comprador diferente, dependendo do tipo de item a ser adquirido. Uma vez que o Gerenciador de Compras consulta sua worklist com frequência (pois esta é sua função primária), ele não é notificado da existência de novas solicitações através de e-mail. No caso de não aprovação, por falta de saldo, a solicitação é cancelada e o aprovador e o solicitante são notificados.
Cotação de Fornecedores	Os compradores não serão notificados por e-mail. A identificação dos fornecedores e o preço cotado serão preenchidos em campos específicos no próprio formulário de solicitação pelo comprador.
Negociação Final	Nesta etapa o comprador deverá informar o preço final após a negociação com o fornecedor. O preço final deverá ser preenchido no próprio formulário.
Transferência da Solicitação Aprovada para o sistema de ERP	Ao final de cada dia as solicitações de compra com o estado Preço Final Confirmado serão enviadas para o sistema ERP através de um agente programado para rodar diariamente. A data da escolha será preenchida automaticamente pelo sistema quando o Gerenciador de compras pressionar o botão submeter do formulário.

Fonte: McCormack (2005, p.138).

As etapas no quadro 1 envolvem uma busca por fornecedores capazes de atender a todos os requisitos solicitados.

Vários são os atributos do fornecedor que podem ser considerados em um relacionamento típico, sendo eles: entregar pontualmente; fornecer qualidade consistente; oferecer preço bom; ter antecedentes estáveis; fornecer bom serviço; ser responsivo às necessidades do cliente; cumprir o prometido; dar apoio técnico e; manter o comprador informado sobre o andamento do pedido (DIAS, 2004).

2.3 Qualificação dos compradores

Para Vieira (2009) o termo qualificação diz respeito às características que deve ter um comprador, pois ele se tornou uma pessoa chave para a empresa, devendo estar sempre atualizada no seu ramo de trabalho com o intuito de crescer e fazer crescer a empresa a qual pertence.

O comprador tem como característica estar identificado com a conduta ética da empresa, com o objetivo de conseguir fornecedores honestos e compensadores, sem que o fornecedor alimente dúvidas quanto à sua dignidade. É grande a responsabilidade e a função atribuída a quem realiza as compras, pois está em suas mãos fazer um bom negócio, visando

sempre o lucro, o objetivo é comprar bem e eficientemente, pois o departamento de compras é um centro de lucros que deve ser bem administrado, considerando que reflete um percentual elevado dos investimentos feitos pelas empresas. (SILVA et al., 2008).

2.4 Procedimentos operacionais padrões (POPs)

Procedimento operacional padrão (POP), seja técnico ou gerencial, é a parte de um manual de procedimentos que uma empresa, por exemplo, pode desenvolver de forma a descrever detalhadamente uma atividade para garantia da padronização de suas tarefas e assim garantirem a seus usuários um serviço ou produto livre de variações indesejáveis na sua qualidade final (DUARTE, 2005).

Um procedimento operacional padrão deve se adaptar, pois não existe o “melhor” e sim o mais adequado procedimento, de acordo com a realidade de cada meio. O procedimento direciona e auxilia os usuários a atingir seus objetivos, garantindo homogeneidade e eficácia na execução e apresentação dos serviços oferecidos (CASTELLI, 2005).

Castelli (2005) ressalta que o POP é o procedimento que busca fazer com que um processo, independente da área, possa ser realizado sempre de uma mesma forma, permitindo a verificação de cada uma de suas etapas. Ele deve ser escrito de forma detalhada para a obtenção de uniformidade de uma rotina operacional, seja ela na produção ou na prestação de serviços.

Para tanto o POP deve conter, minimamente, as instruções sequenciais das operações e a frequência de execução, especificando o responsável pela execução, listagem dos equipamentos, peças e materiais utilizados na tarefa, descrição dos procedimentos da tarefa por atividades críticas de operação e pontos proibidos de cada tarefa; roteiro de inspeção periódicas dos equipamentos de produção, entre outros (DUARTE, 2005).

Os principais passos (ou requisitos mínimos que devem estar presentes) para a elaboração de um POP são descritos por Colenghi (1997) e Duarte (2005), e estes são:

- I. nome do POP (nome da atividade/processo a ser trabalhado);
- II. identificação, assinatura e data da elaboração, revisão e aprovação do POP;
- III. número da versão atual;
- IV. número do documento (referencia dentro do sistema de qualidade da empresa);
- V. paginação (sequenciamento de páginas, com a seguinte demonstração: pagina atual/páginas totais);

- VI. objetivo do POP (a que ele se destina, qual a razão da sua existência e importância);
- VII. documentos de referência (são documentos que poderão ser usados ou consultados quando alguém for seguir o POP. Podem ser manuais, outros POPs, códigos, normas, etc);
- VIII. local de aplicação (aonde se aplica aquele POP. O ambiente ou setor ao qual o POP é destinado);
- IX. siglas (caso siglas sejam usadas no POP, dar a explicação de todas);
- X. descrição das etapas da tarefa com os executantes e responsáveis. Neste ponto há um detalhe muito importante: executante é uma coisa, responsável é outra. Pode acontecer que o executante seja a mesma pessoa responsável, mas nem sempre isso acontece;
- XI. se existir algum fluxograma, figuras ou imagens relativas a essa tarefa, como um todo, ele pode ser agregado nessa etapa;
- XII. informar o local de guarda do documento; aonde ele vai ficar guardado e o responsável pela guarda e atualização;
- XIII. informar frequência de atualização (exemplo, semestralmente ou anualmente);
- XIV. informar em quais meios ele será guardado (eletrônico no computador ou em papel);
- XV. gestor do POP (quem o elaborou);
- XVI. responsável por ele (profissional ou departamento da empresa).

3 METODOLOGIA

O presente estudo fundamenta-se quanto à natureza como aplicada, tendo em vista o contexto de relevância que engloba o local em estudo, além de requerer determinadas teorias como ponto de partida, com o objetivo de pesquisar, comprovar ou rejeitar hipóteses sugeridas por métodos teóricos. Seus resultados gerarão soluções para as rotinas de trabalho da empresa. Almeida (2011) explica que a pesquisa aplicada tem como objetivo gerar conhecimentos para aplicação prática e dirigida à solução de problemas específicos.

Quanto à abordagem da pesquisa, esta classifica-se como qualitativa, pois de acordo com Malhotra (2006), esse tipo de pesquisa proporciona uma melhor visão e compreensão do contexto do problema, neste caso do processo de compras e suas características. Ainda, segundo o autor, a pesquisa não é predominantemente estruturada e permite entender quais os sentimentos que são importantes para o “entrevistado”, pois tal método preocupa-se mais em

analisar e interpretar aspectos muitas vezes imperceptíveis em outros métodos, além de disponibilizar informações detalhadas sobre atitudes, hábitos e tendências comportamentais.

Quanto aos objetivos trata-se de uma pesquisa descritiva, que de acordo com Andrade (2010, p. 112), “os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles. Isto significa que os fenômenos do mundo físico e humano são estudados, mas não manipulados pelo pesquisador”. Utilizou-se deste método para identificar como as atividades ocorriam, suas naturezas e suas características através da observação e análise dos mesmos da forma mais precisa possível, relacionando-os com outros modelos.

A presente pesquisa utilizou fundamentalmente como instrumento de fonte de dados uma entrevista gravada e semiestruturada aplicada com os funcionários do setor de compras da universidade e uma entrevista gravada e semiestruturada com o diretor administrativo da universidade. Optou-se pela entrevista semiestruturada para que fosse possível explorar interrogativas importantes que surgiriam espontaneamente de cada funcionário, seguindo sua linha de pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado.

A entrevista foi montada com base no referencial teórico do trabalho, seguindo uma sequência de dados necessários para o desenvolvimento e compreensão do primeiro objetivo específico da pesquisa, a identificação dos processos realizados nas compras pelo setor. As mesmas foram marcadas com uma semana de antecedência, através de contato telefônico e confirmação via e-mail. Nestes contatos foram explicados os motivos da entrevista, bem como os fundamentos das questões que seriam abordadas. Buscou-se deixar clara a finalidade acadêmica da pesquisa, comprometendo-se a manter os dados dos entrevistados na confidencialidade.

As entrevistas foram aplicadas separadamente. Onde no dia 17 de março a mesma foi realizada com duas funcionárias do setor, tendo início às 14h e 49 minutos, com duração de 55 minutos, no dia 25 de abril com o diretor administrativo da universidade, tendo início às 14h e 21 minutos, tendo duração de 22 minutos e com o outro funcionário do setor de compras, tendo início às 15h e 09 minutos com duração de 47 minutos. Após a realização das entrevistas, foi necessário prescreve-las para análise e interpretação dos dados.

Com o cumprimento do primeiro objetivo específico, detectou-se a necessidade de mapear dois cenários diferentes, o existente até então e o que estava por ser implantado, através do processo de troca de sistemas de informações.

Na sequência selecionou-se a bibliografia de Corrêa e Dias (2008), bem próxima da conjuntura apresentada pelo setor e que se enquadrava com a finalidade da empresa estudada.

Utilizou-se do mesmo para mapear as atividades e adequar as tarefas que estavam em conformidade e não conformidade com as realizadas na empresa.

Com a finalidade de compreender essas ações e para atendimento do terceiro objetivo específico, realizou-se observações in loco, no período de aproximadamente 2 (dois) meses, para a criação de um procedimento operacional padrão (POP) a fim de orientar na aplicação das sugestões da pesquisa.

Nessas visitas realizadas a cada 15 (quinze) dias, foi possível identificar as diferentes maneiras que realizavam-se as compras e os diferentes tipos de materiais solicitados. Consequência disso, elaborou-se 3 (três) tipos distintos de POP, sendo estes para: solicitação de materiais, requisição de materiais em estoque e compras de bens para o patrimônio.

Como base teórica para fundamentação e elaboração dos procedimentos operacionais padrões utilizou-se Duarte (2005) e como modelo utilizou-se a proposta elaborada pela Universidade Estadual Paulista Julio de Mesquita Filho Campus de Ilha Solteira.

Figura 1 - Modelo estruturado de um procedimento operacional padrão

unesp		UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA		Símbolo / Sigla	
		"Julio de Mesquita Filho"		Nome do local (laboratório /	
		CAMPUS DE ILHA SOLTEIRA		setor)	
		NOME: 133 26121X / 13274444/0010			
PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO – POP					
TÍTULO					
1. OBJETIVO					
Padronizar o procedimento para (nome da atividade), utilizando (nome e modelo do equipamento/instrumento);					
2. APLICAÇÃO					
Este POP aplica-se ao (nome do laboratório / Setor);					
3. USUARIOS PRINCIPAIS					
Responsáveis por desenvolver tarefas;					
4. MATERIAIS E EQUIPAMENTOS					
Materiais e equipamentos utilizados para as tarefas;					
5. DESCRIÇÃO DOS PROCEDIMENTOS					
Descrever cada ação para operar, indicando a necessidade;					
6. DIVULGAÇÃO					
Este POP está disponível fisicamente para consulta no (nome do laboratório / Setor);					
7. RESULTADOS ESPERADOS					
Com este espera-se;					
8. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS					
9. APROVAÇÕES					
Aprovado por;					
Código: POP-EC-000				Página 1 de 1	
Data de Emissão	Data de Vigência	Proxima Revisão	Variação nº 0		
mês/ano	Data de elaboração	mês/ano			

Fonte: Adaptação do portal da UNESP de Ilha Solteira

Os dados coletados através da entrevista juntamente com a observação in loco, o estudo e a escolha da bibliografia permitiram construir e formar uma visão ampla da situação

do setor da empresa em estudo, tornando possível a identificação dos fatores - chave do processo em análise.

Esses dados obtidos por meio da entrevista foram analisados utilizando a técnica denominada análise de conteúdo. Segundo Bardin (2008), análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das informações visando obter, por procedimentos objetivos de descrição dos relatos, indicadores que permitam a indução de conhecimentos relativos às ações.

Para Bardin (2008), são quatro as fases que fazem parte da análise de conteúdo: a pré-análise, a exploração do material, o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação. A pré-análise é a fase da organização do material a ser analisado, com o objetivo de torná-lo operacional e sistematizar as ideias iniciais. A exploração do material consiste na definição das unidades de registro e das unidades de contexto. As fases da pré-análise são: leitura flutuante, escolha das bibliografias, preparação do material e a elaboração de indicadores.

Assim sendo, foram extraídas informações das entrevistas, descrevendo percepções, e buscando confrontá-la com os conceitos dos autores utilizados na elaboração do referencial teórico.

Para identificação dos processos de compra e associação de conformidade nos processos realizados, estas informações foram trabalhadas através da utilização do ciclo de compras de Corrêa e Dias (2008).

Para mapear os processos utilizou-se uma matriz através da ajuda do Microsoft Excel, pontuando as conformidades e não conformidades coletadas, o qual serviu de instrumento de resultados para a construção de sugestão de melhorias.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Após a análise e interpretação dos dados obtidos através das entrevistas, este capítulo tem como objetivo apresentar as sugestões e propostas idealizadas para a organização estudada, através da identificação e mapeamento dos cenários existentes no setor de compras.

Para viabilizar as propostas, foi sugerido a elaboração de um procedimento operacional padrão para o setor, com a proposta de facilitar o entendimento do contexto do trabalho.

No primeiro instante encontra-se o cenário anterior a implantação do novo sistema de informação da universidade, que se realizou até maio de 2016, após o início do funcionamento do TOTVS.

Neste cenário os coordenadores de cursos e os chefes de setores são os responsáveis pelos pedidos para cada responsável das compras. Existe divisão de responsabilidades para a realização das compras. Um é responsável por materiais de laboratórios e aquisições de patrimônio e o outro é responsável pelos materiais de expediente, limpeza e EPIS.

O modelo de solicitação usado foi criado pelo pessoal da tesouraria, com a participação de outros funcionários, e este era preenchido conforme necessidade do solicitante e enviado por e-mail para o setor de compras.

Os pedidos de compra para material de laboratório, aulas práticas e projetos deveriam ser acompanhados por pelo menos 01 (um) orçamento dos produtos solicitados. Com o e-mail recebido, era realizado três orçamentos de preços dos produtos solicitados. Após os orçamentos o responsável pelas compras já indicava, qual para ele, era o mais viável encaminhando os mesmos para a direção, que em caso de aprovação, no mínimo dois diretores deveriam assinar, e em caso de negação se arquivava o processo de aquisição.

Essas aquisições eram realizadas a prazo com datas predeterminadas. No sistema anterior, as notas chegavam para o setor de compras e já eram lançadas no estoque e automaticamente caíam no financeiro e no contábil. Os boletos eram geralmente impressos no setor de compras e enviados a tesouraria.

O processo realizado antes da implantação do sistema iniciava-se com o pedido ao setor de compras através da solicitação do portal da universidade. O responsável pelas aquisições entrava em contato com o solicitante para tirar dúvidas sobre as mercadorias e realizava as 3 (três) cotações.

Essas cotações eram levadas para o diretor administrativo, em pastas separadas por cores, dependendo da urgência da solicitação. Com a solicitação assinada, concluía-se a compra, fechando os prazos e os valores e esse processo voltava para os diretores assinarem novamente, nesta etapa deveriam constar no mínimo duas assinaturas dos diretores, e o processo seguia para a tesouraria e posteriormente para a contabilidade.

Neste cenário aborda-se o atual momento do setor de compras, que está realizando os procedimentos de aquisições de mercadorias com a utilização do sistema TOTVS.

Com a implantação desse sistema, a universidade objetivou modernizar-se, além de diminuir o tempo gasto e aperfeiçoar os procedimentos. As solicitações deixam de ser enviadas por e-mail ou papel, o coordenador ou chefe de setor entra com seu login e no modulo educacional (coordenadores) ou administrativo (chefes de setor), ícone faturamento, solicitações, novo pedido e seleciona-se os itens no preenchimento que conta com opções já cadastradas e com especificações para complemento, como quantidade e tamanho.

Os pedidos são enviados automaticamente para os responsáveis pelas compras, que ao acessarem o sistema recebem as solicitações realizadas.

Realiza-se as pesquisas de orçamento, com 3 (três) cotações, e recebido os preços alimenta-se o sistema, encaminhando para aprovação da direção, que acontece automaticamente, quando acessado o sistema.

Além das solicitações existem as requisições de materiais, que acontecem pelos responsáveis dos setores e os coordenadores de cursos que necessitam de materiais que estão em estoque. Essas requisições só acontecem quando os materiais estão em estoque, em caso de falta de algum material a requisição para este não é permitida. Neste sentido, o cuidado deve ser despendido para controlar o estoque e os materiais que estão abaixo do estoque mínimo necessário para o fluxo normal da universidade.

As principais alterações em relação ao processo anterior são a diminuição dos procedimentos necessários.

Anteriormente os processos passavam duas vezes pela direção administrativa e eram levadas pessoalmente pelos funcionários. No processo atual, o diretor analisa e aprova somente uma vez, e a compra pode ser realizada normalmente. Os dados são encaminhados automaticamente para tesouraria e contabilidade, e o setor de compras não fica mais responsável por fazer contato com os fornecedores para tratar dos boletos, essa função passará a ser realizada pela tesouraria.

A empresa em estudo, também realizou mudanças de pessoal no setor. Aconteceu a troca de um funcionário e a troca do responsável pelo setor, assim as funções foram redistribuídas e todos do setor passaram a realizar compras, onde um ficou responsável pelas compras de materiais de expediente e limpeza, outro pelos materiais de laboratório, patrimônio e projetos e o último ficou com os materiais de manutenção e obras.

Dentre os cenários apresentados muitos são os pontos a destacar, sendo o primeiro cenário apresentado, quando a universidade trabalhava com o sistema System e o segundo com o sistema TOTVS. As solicitações eram realizadas com a planilha do portal da Universidade, onde a realização das atividades necessárias para concretizar uma compra dentro das normas exigidas, despendiam maior esforço de mão de obra. Todos os passos eram realizados com a movimentação dos funcionários, o que fazia com que os responsáveis pelas compras perdessem tempo por questões operacionais, fazendo o que um sistema de informação faria.

As cotações eram encaminhadas duas vezes a direção, que deveriam autorizar o processo e decidir sobre as cotações pesquisadas. Essas assinaturas tornavam o processo

demorado, e essas assinaturas não eram essencialmente necessárias ao processo, pois após uma autorização da direção o processo já é de conhecimento da gestão e de importância à realização, caso contrário, a direção poderia barrar o processo.

Outro fator observado foi em relação às compras efetuadas por fornecedores que visitavam a empresa estudada, neste sentido os funcionários eram orientados para não deixar que nenhum fornecedor saísse da universidade sem que não fosse comprado nada. Isso mostra total desconformidade com os estudos realizados, onde num processo de aquisição de materiais é necessário a barganha e a pesquisa de preços para efetuar as melhores compras.

Neste cenário, o setor de compras ficava responsável pelo controle dos boletos e verificação dos mesmos. Quando o fornecedor não encaminhava o boleto, o setor ficava comprometido a entrar em contato para solicitar os boletos, sendo que o setor de compras não tem a missão de realizar os pagamentos, sendo função da tesouraria responsabilizar-se pelos mesmos. O papel do setor acaba na marcação dos prazos e acertando as datas.

Em relação ao cenário atual, a empresa em estudo apresenta processos bem semelhantes aos propostos pela bibliografia pesquisada. A implantação do novo sistema, o TOTVS colaborou para a escolha da bibliografia, por se tratar de processos que o sistema também trabalha.

Entre os principais benefícios do sistema estão a rapidez com que o processo tramita e a segurança nas transições. Além disso, o sistema possibilita que os funcionários foquem essencialmente na realização das compras e não nos processos operacionais das atividades.

As assinaturas necessárias no cenário anterior são substituídas pela aceitação do diretor administrativo pelo sistema. O mesmo deve analisar com cautela as informações recebidas, pois desta vez, o processo passa pela direção apenas uma vez, sendo o restante do processo de responsabilidade do setor de compras.

Com a implantação do TOTVS, foram realizadas atividades de treinamentos para os funcionários do setor, para que ficassem bem claras as novas metodologias de trabalho. Houve treinamento para os coordenadores e chefes de setores para os processos de solicitações e requisições de materiais.

O cenário ideal adaptado é semelhante ao processo realizado pelo TOTVS, a única alteração esta na análise de orçamento que não consta no processo realizado pelo sistema. Esse orçamento visa colaborar para que os responsáveis pelo setor analisem quanto cada curso vem gastando semestralmente, para que haja um controle por curso e futuramente um controle de centro de custo por curso por parte da gestão.

Para implantação e melhor funcionamento do modelo de compras pesquisado, necessita-se a elaboração de um procedimento que padronize as atividades realizadas. Com isso o entendimento das etapas e atividades ficam melhores compreendidas para os solicitantes e os compradores.

No primeiro momento identificaram-se as etapas das realizações de compras e quais os responsáveis de cada tipo de compra e suas tarefas.

Para iniciar foi necessário desenhar os diferentes tipos de solicitações que acontecem e como cada área de material é comprada. As áreas foram divididas em 3 (três) compradores. O primeiro ficou responsável pelos materiais de laboratório, patrimônio e projetos, o segundo pelos materiais de expediente e limpeza e o terceiro pelos materiais de manutenção e obras. Identificado os diferentes tipos de materiais, observou-se como eram realizadas as compras dessas mercadorias. Além disso, é necessário a reposição do estoque, para esta função todos os funcionários são responsáveis por monitorar o estoque de segurança e alertar a necessidade de efetuar as cotações e realizar as compras do que falta. Todos os materiais são comprados da mesma forma, os únicos que necessitam processos diferentes são as compras de patrimônio, dos projetos e as compras para o estoque, chamadas de reposições.

Para elaborar um documento com os processos padronizados, observou-se como eram efetuadas cada tipo de compra e cada ação para o objetivo necessário. Então se elaborou 3 (três) modelos diferentes de POP's, para as compras de materiais de expediente, de limpeza, de laboratório, manutenção e obras, um especificamente para compras do patrimônio e o ultimo quando são requisitados materiais que estão em estoque.

As solicitações de compras são realizadas para aquisição de materiais que não se encontram em estoque. Esse ciclo de aquisição, descrito nesse procedimento operacional padrão é utilizado para compras de materiais de expediente, de limpeza, de laboratório, de manutenção e de obras.

No documento de padronização, o título relaciona-se com o conteúdo do POP. Neste caso o título será "Procedimentos para solicitação de mercadorias", o objetivo é padronizar o procedimento para solicitação de mercadorias no setor de compras da instituição, utilizando como ferramenta principal o sistema TOTVS.

Os procedimentos para serem padronizados são:

- I. Acesso ao sistema TOTVS: todo funcionário responsável pelas compras, ao chegar na mesa liga seu computador, e faz login no sistema;
- II. Analisar se há solicitações de compras no sistema: ao acessar a página e realizar o login, clicar na aba solicitações e ver os pedidos realizados;

- III. Conferir o que foi pedido: ao clicar nas solicitações analisar o que foi pedido, as observações e as características das mercadorias;
- IV. Buscar informações específicas com os solicitantes das mercadorias: ao identificar os produtos do pedido, e entrar em contato com os solicitantes, é importante saber mais detalhes para que sejam feitas as aquisições corretas, se existem preferências de marca e modelo;
- V. Realizar as cotações com 3 (três) fornecedores: as cotações são realizadas com 3 (três) fornecedores diferentes, buscando preço e qualidade. Essas buscas começam com um contato telefônico, e em seguida solicita-se um e-mail com os preços das solicitações. Esses preços são inseridos no sistema TOTVS, para que o processo passe para a próxima etapa;
- VI. Encaminhar as cotações para a direção administrativa: as cotações inseridas no sistema são encaminhadas para a direção administrativa, para aprovação ou negação. Em caso de aprovação o processo continua, para a realização da compra e em caso de negação o processo finaliza-se aqui;
- VII. Realização da compra: com a aprovação pela direção administrativa, a compra realiza-se e acertam-se os prazos de entrega;
- VIII. Recebimento das mercadorias: as mercadorias chegam e são recebidas, as notas lançadas no TOTVS e encaminhadas para os solicitantes.

A proposta é que este POP fique disponível fisicamente no setor de compras, com os funcionários responsáveis pelas compras de mercadorias. Espera-se com o mesmo, prestar um serviço de qualidade visando a otimização dos processos e padronização entre os responsáveis pelas compras.

Para as solicitações de materiais de patrimônio, por exemplo, compra de mesas ou armários, o processo segue como as solicitações normais, com distinções nas etapas finais. O título será “Procedimentos para solicitação de mercadorias do patrimônio”, o objetivo é padronizar o procedimento para solicitação de mercadorias do patrimônio da universidade no setor de compras da Universidade

Será aplicado ao funcionário responsável pelas compras de bens do patrimônio e difere nos procedimentos das solicitações normais, pelo acréscimo dos seguintes itens:

- I. Imobilização dos bens: lança-se os bens no ativo imobilizado da empresa.
- II. Etiquetagem dos bens: etiqueta-se com o código de controle do patrimônio e encaminha-se para o solicitante.

Para as requisições de mercadorias, que são as solicitações de mercadorias que estão em estoque. O título será “Procedimentos para requisição de mercadorias”, o objetivo é padronizar o procedimento para requisição de mercadorias que estão em estoque e devem apenas serem retiradas no setor de compras da Universidade.

Será aplicado ao funcionário responsável pelas requisições de materiais do estoque e difere nos procedimentos das solicitações em alguns procedimentos:

- I. Analisar se há requisições de compras no sistema: ao acessar a página e realizar o login, clicar na aba requisições e ver os pedidos realizados; Se não houver a mercadoria em estoque, a requisição não acontece. As mercadorias em estoque estão interligadas ao sistema TOTVS.
- II. Conferir o que foi pedido: ao clicar nas requisições analisar o que foi pedido, as observações e as características das mercadorias;
- III. Separar as mercadorias que foram requisitadas: ao identificar as mercadorias, separá-las do estoque.
- IV. Entrega aos requisitantes: entrega aos requisitantes as mercadorias separadas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em busca de competitividade e pleno aproveitamento dos recursos, as organizações necessitam aprimorar suas estratégias de competitividade. Com isso o setor de compras, visto antes como uma área de funções rotineiras passou a ser considerado um setor de atividades geradoras de crescimento, de eficiência operacional e promovendo cada vez mais a redução de custos, aumentando assim, a criação de valor para as empresas.

Muitos fatores contribuíram para essa mudança de visão, tais como a tecnologia da informação, que possibilita redução de tempo e despesas, além de uma procura por relacionamentos mais éticos e duráveis com os fornecedores para garantir menor custo e maior qualidade.

Este estudo, buscou contribuir com a atual gestão de compras da Universidade e propor melhorias na operacionalização das atividades do setor. Sabe-se que toda a análise e melhoria nos processos são fundamentais para um bom funcionamento das compras, e para viabilizar essas transformações visou-se a elaboração de procedimentos operacionais padrões.

O objetivo geral da pesquisa foi identificar o atual processo de compras realizado pela Universidade comunitária, e constatou-se alguns problemas enfrentados na operacionalização das tarefas e nas perspectivas que cada funcionário tinha em relação ao setor.

É importante que os funcionários tenham conhecimento das atividades que são realizadas e a importância das mesmas. Devem ter conhecimento sobre todos os setores e estar inteirados de todos os processos da universidade para saber as necessidades de cada um.

Neste sentido, identificou-se e mapeou-se os processos realizados no setor, com a criação de uma lista de verificação, onde se confrontou com a bibliografia escolhida de Corrêa e Dias (2008), que sugere um ciclo eficiente de compra, servindo de ferramenta para investigar as mudanças necessárias com o auxílio de um novo sistema gerencial de informação, o TOTVS.

Com relação ao novo sistema implantado, destaca-se que será uma excelente ferramenta de otimização de tempo e uma ferramenta de qualificação ao processo, pois a utilização de um programa de gestão de materiais, com informações confiáveis e atualizadas, é essencial para o planejamento de compras e para o bom funcionamento da organização.

Através das observações, sugere-se que a gestão fique atenta a necessidade de treinamento dos usuários do novo sistema, pois uma parte deles ainda apresenta dificuldades na utilização do programa, como por exemplo, nas formas de solicitação e quais informações são necessárias. Além disso, é fundamental treinamento para os gestores.

Salienta-se a constante necessidade de capacitação dos compradores para o pleno desenvolvimento das atividades do setor e a importância de orientações que sirvam de estímulo para as práticas de ações em grupo, destacando o trabalho coletivo, para que não surjam divergências entre os funcionários, prejudicando o desempenho e a imagem do setor.

Na compra de fornecedores que visitam a universidade, sugere-se que se questione a real necessidade desses produtos e os desperdícios, em compras desnecessárias, além da importância da negociação na procura pelo melhor, que nem sempre é o que está mais próximo e o respeito ao cumprimento do processo idealizado pela empresa.

Observa-se que em relação ao estoque, o ideal seria que fosse instalado em outro local e tivesse um responsável apenas para o controle do mesmo e assim fizesse os pedidos de reposição para o setor de compras, que ficaria responsável apenas pela realização do processo de aquisições de todos os materiais.

Recomenda-se a montagem de um plano de contas para a universidade e a implantação de um controle de orçamento, para análise do grupo gestor e dos compradores. Com um avançado sistema de informação é possível ter em tempo real os gastos de cada curso e assim montar um plano de metas para gastos semestrais que serviria de instrumento de análise na aprovação das compras pelos compradores e pelos diretores.

Sugere-se a divulgação do ciclo de compras pelo núcleo de comunicação da universidade, tornando o assunto de conhecimento de todos os funcionários.

Os procedimentos operacionais padrões elaborados serão fundamentais no desenvolvimento das sugestões e servirão de modelo para que outros setores da empresa avaliem a qualidade dos processos guiados pela ferramenta. Tornando-o instrumento facilitador em outras áreas da universidade, através de adaptações.

Portanto conclui-se que com a eficiente administração de compras haverá maior agilidade nas operações e crescente melhoria na qualidade das aquisições, proporcionando assim um diferencial competitivo e positivo. Buscando sempre seguir pelo caminho ético e transparente visando obter resultados que contribuam para o desenvolvimento da universidade e da sociedade local.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Norberto de Oliveira. **Gerenciamento de portfólio**: alinhando o gerenciamento de projetos à estratégia da empresa e definindo sucesso e métricas em projetos. Rio de Janeiro: Brasport, 2011.

ANDRADE, R. O. B. **Estratégias de gestão**: processos e funções do administrador. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2008.

BERTAGLIA, P. R. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. São Paulo: Saraiva, 2003.

BEUREN, I. M. **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2003.

CASTELLI, G. **Hospitalidade: na perspectiva da Gastronomia e da Hotelaria**. São Paulo: Saraiva, 2005.

COLENGHI, V. M. **O&M e Qualidade Total: uma integração perfeita**. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark. 1997.

CORRÊA, L. H.; DIAS, G. P. P. **De volta à gestão de estoques: as técnicas sendo usadas pelas empresas**. Fundação Getúlio Vargas. Anais. SIMPODI, 2008.

DIAS, M. A. **Administração de materiais: uma abordagem logística**. São Paulo: Atlas, 2004.

DIAS, M. A.; COSTA, R. F. **Manual do comprador**: conceitos, técnicas e práticas indispensáveis em um departamento de compras. 3. ed. São Paulo: Edicta, 2003.

DUARTE, R. L. **Procedimento Operacional Padrão - A Importância de se padronizar tarefas nas BPLC.** Curso de BPLC – Belém-PA/ 2005 8p.

FISHER, R; URY, W.; PATTON, B. **Como chegar ao sim:** a negociação de acordos sem concessões. 2. ed. Rio de Janeiro: Imago, 2005.

GAITHER, N.; FRAZIER, G. **Administração da Produção e Operações.** 8. ed. São Paulo. Pioneira Thomson Learning, 2001.

LIMA, D.V.; CASTRO, R. G. **Contabilidade pública.** São Paulo: Atlas, 2000.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing:** uma orientação aplicada. 4.ed. porto Alegre: Bookman, 2006.

MCCORMACK, M. H. **A arte de negociar.** 3. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2005.

MORAES, A. **Gestão de Compras.** Apostila do Curso de Administração Industrial. CEFDET. Rio de Janeiro: 2005.

Portal URI Santiago. **Quem Somos?** Disponível em: <<http://www1.urisantiago.br/quem-somos>>. Acesso em: 03 mar. 2018.

Portal Unesp Campus de Ilha Solteira. **Procedimento Operacional Padrão -POP.** Disponível em: <http://www.feis.unesp.br/#!/cipa/pop---instrucoes-e-exemplos/>. Acesso em: 03 mar. 2018.

POZO, H. **Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística.** 4.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

REIS, L. G. **Produção de monografia da teoria à prática:** o método educar pela pesquisa (MEP). 3. ed. Brasília: Senac-DF, 2010.

REZENDE, D. A.; ABREU, A. F. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

SILVA, F. A. P. et al. **Gestão de Compras.**Anais...VII CICLO DE ESTUDOS EM ADMINISTRAÇÃO. UNIVALE, 2008.

SIMÕES, E; MICHEL, M. **Importância da gestão de compras para as organizações.** Revista Científica Eletrônica de Ciências Contábeis. Ano II, nº. 3, mai/2004.

TUBINO, D. F. **Manual de planejamento e controle da produção.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VIEIRA, P. H. **Gestão de compras nas empresas hoteleiras de médio porte da orla norte de Porto Seguro – Bahia.** Trabalho de Conclusão de Curso (Administração). 2009.2. 60 f. Faculdade do Descobrimento – Facedesco. Santa Cruz Cabralia, 2009.2.

ANÁLISE DOS PONTOS CRÍTICOS DO PROCESSO DE EXPEDIÇÃO DOS PRODUTOS FINAIS EM UMA INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE COURO

LUCIMARA FURQUIM BAHÚ

HENRIQUE MOREIRA FRUH MACHADO

1 INTRODUÇÃO

A gestão de processos gerenciais possibilita uma organização capaz de compreender melhor seus objetivos relacionados com seus recursos e a capacidade produtiva e como os interesses serão alcançados pelas atividades desenvolvidas no dia a dia.

O gerenciamento de processos pode ajudar a empresa em todas as etapas de sua vivência e independe de seu porte. Como exemplo podemos citar, os processos financeiros (contas à pagar), recebimento de insumos, a contratação de colaboradores, desenvolvimento de produtos, a prestação de serviços, etc. Assim, o objetivo da gestão de processos é instituir para que o cliente venha a perceber/ observar o benefício da empresa em ter a definição e mapeamento dos processos. Por fim, podemos dizer que o processo é a maneira mais benéfica para gerenciar as funções diárias, buscando agregar um melhor valor aos produtos e serviços finais.

Na empresa a produção trabalha sem margem de segurança, as vezes atingindo, o prazo máximo para cumprir o desenvolvimento de seus produtos acarretando atraso no cumprimento dos drafts (documentos) para a liberação da mercadoria junto ao alfândega brasileira, gerando custos e refletindo diretamente na área da logística. Assim, o objetivo deste estudo foi a análise da importância do Gerenciamento de processos nas empresas por meio da identificação, mapeamento e desenvolvimento de uma proposta de melhoria para a processo.

2 ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO E OPERAÇÕES (APO)

A administração da produção e operações (APO) é encarregada a respeito de, como são produzidos os bens e serviços nas organizações. As diferentes transformações que estão desenrolando-se em nível mundial, que transformam em uma economia mais adaptada e competitiva, recomendam que os sistemas de produção dentro das organizações, devem ser cada vez mais, qualificados e adaptados por inovações tecnológicas. Contudo, constata-se que a administração da produção, houve diversas melhorias que propiciaram, de modo igual,

novas formas de ajustarem-se as novas situações que as organizações estão encaixadas. Entretanto, afirma-se que “a APO atualmente é um significativo acordo de práticas notáveis do passado de uma demanda por novas características de gerenciar sistemas de produção” (GAITHER; FRAZIER, 2006).

Nas organizações, a técnica de reorganização, chamado de produção, é a ocupação principal no sistema de produção e se estabelece na modificação dos insumos, isto é, matérias-primas, tecnologia, financeiro e intelectual, etc., e em output que podem ser produtos/serviços (GAITHER; FRAZIER, 2006). Com a intenção de atender os desejos e as necessidades dos consumidores, Slack et al. (2008), diz “o gerenciamento de operações e de processos é a atividade de gerenciar os recursos e métodos que geram produtos e serviços”. Na administração da produção, de acordo com Souza (2009), os compromissos da gerência podem ser fragmentados em diretas e indiretas. As diretas se associam ao progresso e ao conhecimento da estratégia de produção, da mesma maneira que planejar, controlar e melhorar a produção. Assim como, as indiretas relacionam-se às responsabilidades de anunciar as possibilidades e as baixas na produção aos outros setores, debater da mesma maneira sobre os planos de produção e, além disso, pode ser alterado para benesse da empresa e também estimular os demais departamentos a sugerir melhorias para a prestação de serviço da produção.

2.2 Gestão por processos

Segundo Araújo (2007), os estudos pensados à gestão dos processos produtivos, que se iniciaram algumas décadas atrás, ofertam possibilidades ótimas nas tentativas de soluções e a obtenção da excelência organizacional. Para isso, é primordial, antes de tudo, a compreensão do sistema de gestão para, dessa forma, inserir no contexto organizacional a atual tendência das empresas de sucesso: o olhar direcionado para os processos.

A gestão de processo sendo inserida na organização pode ser empregada como apoio para a melhoria contínua dos processos produtivos, expandindo os graus de eficiência e diminuindo as perdas e em decorrência, potencializando os lucros (LOPES, 2008). Para, Mororó (2008), a melhoria dos processos descomplica-os, extingui as etapas, realizando com maior eficiência. E, resulta em corte dos erros e a redução dos custos. Mas, Gonçalves (2000) ressalta que as empresas de qualquer porte, tipo ou área de laboração pode ser remodelado para se organizarem por processos.

Por conseguinte, a gestão por processos de negócio dispõe de uma administração voltada ao cliente final, evoluindo sua autonomia gerencial para a tomada de decisão nos indivíduos integrantes dos processos. Tornando-os mais produtivos, mais capacitados, limitando os custos operacionais (DI SORDI, 2008). E Netto (2004), expressa que a gestão por processos como sendo alusivas as estratégias competitivas e a cultura organizacional, causando um crescimento na concorrência.

2.3 Fluxograma

Segundo Oliveira (1998) “o fluxograma por meio de símbolos padronizados, reflete na forma dinâmica do fluxo ou no seu prosseguimento normal de trabalho”. Ainda Oliveira (1998) complementa que “o fluxograma indica como fazer o trabalho e permeia em problemas dos quais a solução refere-se exatamente ao desempenho da administração racional”.

Esse instrumento é apropriado para delimitar os processos em andamento e apoiar no reconhecimento das falhas na disposição dos cargos, das autoridades, recursos e de numerosos elementos de andamento do processo administrativo (OLIVEIRA, 1998). Já Slack (1997), diz que o fluxograma é uma ferramenta de mapeamento que autoriza os registros de causas de determinada forma e sinais de tomada de decisões que se dão no fluxo real.

Para Oliveira (2009), fluxograma é uma ferramenta de representação gráfica que se emprega de símbolos anteriormente estabelecidos, autorizando a explicação clara e precisa do fluxo ou a continuação de um processo, da mesma forma, sua análise e redesenho. A análise do fluxograma é ocorrida, por intermédio de símbolos formais na maior parte das vezes, auxiliando na visualização do fluxo de trabalho nas organizações (ROSA, 2006). De acordo com Oliveira (2002), “os símbolos aplicados nos fluxogramas há a finalidade de mostrar a origem, processo e a direção, por meio da informação escrita e verbal, dos componentes do sistema administrativo”.

3 METODOLOGIA

Fonseca (2002), explica métodos como a organização, e logos, estudo sistemático da pesquisa e investigação, ou seja, metodologia é o estudo da corporação, das alternativas a serem seguidas, para preparar a pesquisa ou o estudo, ou até mesmo, para se fazer ciência. Que quer dizer, o estudo das alternativas, das ferramentas aplicadas para se fazer à pesquisa científica.

Quanto à natureza do presente trabalho, classifica-se como pesquisa aplicada, pois tem como objetivo gerar conhecimento para aplicação prática, de modo a sanar problemas específicos. Quanto aos objetivos classifica-se como exploratória e descritiva, a exploratória consistiu no estudo para familiarização do pesquisador com o objeto que foi investigado durante a pesquisa. Já a descritiva na qual seu objetivo é descrever as características de uma população, um fenômeno ou experiência para o estudo realizado.

Quanto as abordagens foi de forma qualitativa teve foco no caráter subjetivo do objeto analisado, estudando as suas particularidades e experiências individuais.

Para o mapeamento no processo de expedição deu-se por observação in loco, observando o processo geral. Como também a elaboração do fluxograma do processo de expedição que é fundamental para conhecermos o todo.

Já no objetivo dois, da mesma forma que o um, teve a observação in loco e conjuntamente realizou-se uma entrevista semiestruturada, sendo entregue para o entrevistado que respondeu por e-mail, aplicada em janeiro de 2018, com o gerente responsável da área, que permitiu a extração de um número maior de dados e informações coletados.

A ferramenta 5W1H é um documento organizado que ajuda na identificação das ações e das responsabilidades de quem irá executar, portanto, com esta ferramenta poderá se identificar as ações da expedição e das responsabilidades de cada atividade, assim conseguirá desenvolver as propostas de melhoria dos processos do setor.

Quanto às informações, os dados serão tabulados de maneira manual, no qual os resultados serão ajustados e verificados mediante planilhas e gráficos em programas como Microsoft Excel, estes estarão indicados em percentuais e exibidos por ilustrações gráficas. Desse modo, irá conseguir alcançar melhor conhecimento, analisando as variáveis estudadas e compreender de maneira sucinta as necessidades no momento, para trabalhar no problema em questão.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados tem como objetivo interpretar as relações encontradas no estudo e explicar nosso entendimento sobre o assunto com base nos novos resultados. Desta maneira, a seção de discussões estabelecerá uma ligação entre o que se referiu na introdução, com as questões de pesquisa e suposições, e os artigos que aqui foram citados.

Na empresa estudada o fluxo do processo ocorre conforme sequencia abaixo:

a) **Molissa:** A operação de amaciamento de couros é feita através de um sistema contínuo onde os couros passam entre placas contendo pinos. A Operação de amaciamento de couros é feita através de um sistema contínuo onde os couros passam entre placas contendo pinos. As placas têm movimento vibratório vertical, fazendo com que os pinos superiores penetrem entre os furos das placas inferiores. Resultando assim, o efeito de amaciamento. Depois de informado de qual partida processar verificar se a mesma está devidamente identificada com “Ordem de Produção”, ou com a “Identificação – Complemento da “Ordem de Produção”, FSG09-10, e se os campos dos mesmos estão devidamente preenchidos”.

b) **Classificação:** O Processo de classificação se dá pelo recorte e avaliação dos couros acabados, descartando as peles ou até mesmo as partidas inteiras que estão não conforme, tendo que voltar para o acabamento para retrabalhar.

c) **Medição:** O processo de medição de couros é realizado é realizado em uma máquina própria contendo uma esteira de fios contínuos e, sensores de leitura da medida da área. O processo de medição de couros é realizado é realizado em uma máquina própria contendo uma esteira de fios contínuos e, sensores de leitura da medida da área, onde os couros são colocados no lado do sentido de movimento da esteira, passam pelos sensores de leitura da área e são retirados na outra extremidade. Este processo visa controlar as partidas quanto a sua área e quantidades, a fim de se obter dados para a comercialização, assim como para verificação do rendimento da área. Para a operação de medição o Encarregado de Expedição determina ao Assistente de Expedição e /ou o Operador da Medidora a ordem das partidas a serem medidas de acordo com a correspondente “Programação da Produção” recebida do setor de PPCP ou através de consulta no programa 912 “Programa Semana”.

d) **Expedição (embalagem):** Os auxiliares realizam a palletização/ enfardamento de acordo “Especificação de Embalagem” (EEM). Os auxiliares realizam a palletização/ enfardamento de acordo “Especificação de Embalagem” (EEM). Após a medição o Assistente faz a conferência de liberação no programa 302 “Aprovação de Qualidade OP”, e encerramento da OP no programa 489 “Encerramento de OP”, se ambos estiverem liberados, é feito a montagem da embalagem no programa 1086 “Montagem de Caixa”, atendendo ao pedido de venda, lançando o peso e a altura da embalagem. O programa solicita automaticamente a cubagem, peso e posição de destino da embalagem.

Os pallets e/ou caixas são armazenados no depósito do Setor de Expedição e são identificados conforme respectiva “especificação de Embalagem” (EEM).

e) **Carregamento:** Ao proceder ao carregamento para o mercado interno e externo deve-se: Ter em mãos o Relatório de Carregamento Romaneio (em alguns clientes é

enviado o “Packing List” de controle interno); manter toda atenção em relação a conferência das embalagens; Verificar se todos os itens do “Relatório de Carregamento Romaneio” conferem com a embalagem: Ex: N° da embalagem, Quantidade de peles/meios/peças, Quantidade de metragem, Peso bruto/líquido, artigo e cor, classe.

O encarregado de Expedição ou Auxiliar designado pelo mesmo deve conferir todos os carregamentos através “Relatório de Carregamento Romaneio” ou “Packing List” para clientes específicos. Depois de conferido o carregamento, o responsável deve colocar seu visto e a data do carregamento no “Relatório de Carregamento Romaneio” correspondente e arquivar no setor.

Nesse contexto, observou-se que nesse fluxo, encontra-se como pontos críticos os atrasos na entrega da produção para embalagem e saída da empresa, falta de local apropriado para o armazenamento e o mais crítico é o retrabalho. No qual há um desgaste tanto para os colaboradores e até na parte financeira, pois o processo é refeito, utilizando os seus colaboradores para refazer um processo repetitivo os quais poderiam estar desenvolvendo o processo seguinte. Na parte financeira há o prejuízo, pois é usado recursos além do estimado, como: gastos com energia elétrica, manutenção de máquinas e com matéria prima (PQs) e alguns casos para atender o tempo para a entrega, é necessário banco de horas.

Para sanar esses pontos críticos e sugerir as sugestões de melhoria para a empresa, utilizou-se a ferramenta 5w2H, ferramenta essa que nada mais é que um documento de forma organizada que identifica as ações e a responsabilidade de cada um. Para planejar as diversas ações que serão desenvolvidas no decorrer do trabalho.

Todos os processos são importantíssimos dentro de uma organização, desde a entrada do produto/couro na empresa até a entrega do produto no destino final/cliente, evitando qualquer transtorno ou onerosidade ao cliente.

Com base no trabalho exposto, conclui-se que o problema nos ajustes de geração de mecanismos de controle nos pontos críticos nos processos de expedição são: atrasos na entrega da produção para a embalagem e saída da empresa falta de local apropriado para o armazenamento e o mais crítico é o retrabalho.

Na primeira sugestão, pode ser atingida através da priorização na compra da matéria-prima de qualidade. Também os técnicos de PeD e laboratório estarem mais presentes na hora de liberar fórmulas e testes para não ocorrer erros futuros, e o acabamento (matização) cuidar as cartelas de cores para obedecer o padrão técnico. Seguir os procedimentos conforme fluxograma, dando maior ênfase nas revisões internas pelo controle de qualidade, assim minimizando os erros de retrabalho.

Já para a sugestão 2, buscar o pedido com antecedência e também a compra da matéria-prima e insumos (ter maior quantidade em estoque), além disso, o comprometimento de toda a equipe para desenvolver a produção com uma boa qualidade e evitar retrabalhos desnecessários.

Com relação a sugestão 3, a necessidade de construir ou reformar a área que fica armazenado os couros embalados (prontos para o embarque), pois o lugar é aberto e quando chove molha muito as caixas, e também as mesmas ficam empilhadas podendo cair e quebrar ou machucar alguém, o espaço é pequeno para armazenar quantidades grandes de caixas, o lugar também armazena as embalagens vazias que serão ocupadas durante o processo. Sobre o Layout seria necessário uma reforma pois o pavilhão tem muitas goteiras, quando chove tem que cobrir as máquinas, couros, e também o acesso do mesmo de ambos os lados de acesso a expedição (com exceção a entrada pela rua), é por escadas, a entrada da rua não é permitida para a entrada de pessoas é um portão de emergência somente.

Na 5 os descartes, são couros que por algum motivo não passou pelo revisor, ou por cor, flor solta e maciez, ficando estes na expedição estocados, para uma possível venda com preço diferenciado, mas ficam estocados por algum tempo, ocupando o espaço da expedição.

Com essas sugestões empregues pela empresa a produção trabalhará e renderá muito mais. Satisfazendo o cliente que não ficará aguardando por mais tempo do que o pedido por ele. E também, ajudando com a ergonomia e a segurança dos colaboradores, fazendo com que se sintam mais seguros para realizar a suas tarefas diárias. Portanto, levando-se em conta que atendendo esses requisitos citados anteriormente, a um ganho estratégico tanto para a entrega, satisfação do cliente, lucro financeiro, pois entregando na data programada o recebimento (fluxo caixa) estará em dia e o mais importante de todos, que a satisfação do cliente sempre gera novos pedidos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo geral analisar, estudar e discutir de uma forma direta os pontos do processo de expedição. Procurou-se demonstrar através deste que para termos sucesso em nossos negócios é necessário o comprometimento de toda a empresa, iniciando-se desde o primeiro contato com o cliente até a entrega do produto final, respeitando os critérios estabelecidos neste contrato negocial.

Para contemplar o objetivo geral foi necessário um amplo estudo, junto a empresa, analisando os processos junto a gestão, como a parte documental, o diálogo com a gerência e

alguns colaboradores com fim determinado, os quais vieram enriquecer e aprimorar as conclusões desenvolvidas. Além da parte empresarial foi feita uma análise bibliográfica baseadas em grandes autores como: Mello, Moreira, Oliveira e Lopes.

Como mencionado no decorrer deste trabalho, nas palavras de “Lopes (2008), A gestão de processo sendo inserida na organização, pode ser empregada como apoio para a melhoria contínua dos processos produtivos, expandindo os graus de eficiência e diminuindo as perdas e em decorrência, potencializando os lucros.”

Além dos pontos fortes para atender o cliente, se faz necessário o mapeamento completo através do fluxograma com diretrizes eficazes para atender a demanda da produção, instruindo a mesma no andamento de todo o processo e colaborando até a entrega do produto ao cliente.

Entretanto não pode somente apontar o problema para o desenvolvimento da produção e o planejamento, analisa-se alguns outros requisitos como: o contato com o cliente, a forma de negociação, o tempo de desenvolvimento do produto, a compra da matéria prima e o tempo de entrega desta mercadoria (logística).

Como já mencionado anteriormente, uma boa gestão, a boa conduta no desenvolvimento e planejamento e o mais importante a clareza com o cliente é o sucesso no negócio e a potencialização no seus lucros, ou seja, com a melhoria do seu processo, extinguindo algumas etapas/ descomplicando é resultado de cortes nos erros e a redução de seus prejuízos.

Com base no trabalho exposto, conclui-se para melhorar o processo e evitar gargalos, deve-se ter um maior acompanhamento dos técnicos responsáveis pela liberação dos testes, com olhar mais crítico e comprometimento com toda a equipe, uma vez que o sucesso final do processo depende do comprometimento de todos.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, L C G. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

DI SORDI, J. O. **Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração**. São Paulo: Saraiva 2008.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GAITHER, N.; FRAZIER, G. **Administração da produção e operações**. 8 ed. São Paulo: Thompson Learning, 2006.

LOPES, M. A. B.; BEZERRA, M. J.S. **Gestão de processos:** fatores que influenciam o sucesso na sua implantação. XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Outubro 2008.

MORORÓ, B. O. **Modelagem sistêmica do processo de melhoria contínua de processos industriais utilizando o método Seis Sigma e Redes de Petri.** 2008. 175 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

NETTO, C. A. Proposta de modelo de mapeamento e gestão por macroprocessos. 2004. 146 p. **Tese (Doutorado em Engenharia) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.**

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Sistemas, organizações e métodos: uma abordagem gerencial.** 10^a. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Sistemas. Organização & Métodos: O&M – uma abordagem gerencial.** 13.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, J. W. **Sistema de Informação.** 2009. Disponível em:
<http://www.fahor.com.br/publicacoes/sief/2012_2.%20FERRAMENTAS%20DA%20QUALIDADE%20%20DEFINI%C3%87%C3%83O%20DE%20FLUXOGRAMAS%20PARA%20A%20CONFEC%C3%87%C3%83O%20DE%20JALECOS%20INDUSTRIAIS.pdf>
Acesso em: 03 mar. 2018.

ROSA, M. T. **Reorganização física (layout) da empresa Cacer-Comissária, Assessoria de Comércio Exterior e Representações Ltda.** 52 páginas. Trabalho de conclusão de estágio desenvolvido para o Estágio Supervisionado do Curso de Administração de Empresas do Instituto Fayal de Ensino Superior. Itajaí, 2006.

SOUZA, F. R. S. Planejamento e controle da produção. **Monografia em Especialista em Engenharia da Produção.** Instituto A Vez do Mestre – Universidade Candido Mendes. Rio de Janeiro, RJ, 2009.

APLICAÇÃO DA METODOLOGIA BOX-JENKINS NA PREVISÃO DE CONSUMO PARA A PRODUÇÃO BRASILEIRA DE BIODIESEL

FERNANDA BEAZI DE ANDRADE

HENRIQUE MOREIRA FRUH MACHADO

ROSELAINÉ RUVIARO ZANINI

1 INTRODUÇÃO

O ambiente atual apresenta um cenário competitivo, complexo e globalizado. Para acompanhar os processos é preciso conhecimento e precisão na tomada de decisão, especialmente em áreas técnicas e especializadas, a fim de oferecer qualidade na prestação de serviços e redução de custos.

Nesse sentido, a previsão de consumo auxilia na satisfação da demanda, e esta por sua vez é uma responsabilidade fundamental do gerenciamento das operações. A essência do gerenciamento da capacidade em médio prazo é reconciliar, em termos gerais, o suprimento da capacidade agregada com o nível da demanda agregada (SLACK et al, 2013).

Segundo dados da Agência Nacional do Petróleo (ANP, 2011), atualmente o Brasil é o quarto maior produtor mundial de biodiesel, atrás apenas da Alemanha, Estados Unidos e França, respectivamente, primeiro, segundo e terceiro colocados.

Uma análise do Programa Nacional de Produção e Uso de Biodiesel (PNPB) revela que a soja continua sendo a principal matéria-prima utilizada, correspondendo a aproximadamente de 77,9% da produção nacional em março de 2011, seguida do sebo bovino em 16,15%, do óleo de algodão em 3,50% e de outras matérias-primas, que contribuem com apenas 2,45% do total.

O Biodiesel brasileiro possui seu próprio projeto, o Programa Nacional de Produção (PNPB) e uso de Biodiesel, elaborado pelo governo federal e que prevê a produção e uso de diferentes fontes oleaginosas em diversas regiões, com enfoque na inclusão social e no desenvolvimento regional (ANP, 2011). O Brasil é um dos maiores produtores e consumidores do mundo de biodiesel com expectativas de crescimento até 2020 (ANP, 2012).

No que tange a previsão e gestão de demanda em produção e operações, Corrêa & Corrêa (2013), discorrem que a estimativa de como vai se comportar o mercado demandante no futuro é essencial para a manutenção dos sistemas.

O processo de gestão é definido por Barbará et al. (2008) como um conjunto de atividades coordenadas para dirigir e controlar um grupo de pessoas e instalações com responsabilidade, autoridade e relações definidas.

Nesse sentido, o estudo tem o objetivo de analisar a produção de biodiesel puro brasileiro, com uso de modelo estatístico, testes de diagnóstico e previsões.

A metodologia utilizada é a de Box-Jenkins, ou ARIMA, para a previsão de consumo. O estudo justifica-se pela importância de gerenciar a capacidade de produção do biodiesel, auxiliando nas tomadas de decisão do gerenciamento de processos.

2 PRODUÇÃO DE BIODIESEL

A produção de biodiesel tem grande relevância em decorrência da utilização de biocombustíveis de origem vegetal diminuir a dependência do uso de petróleo em motores diesel, além de ser uma fonte renovável de energia, que tem menor emissão de partículas tóxicas que poluem o ambiente (SAAD; REGINATO d'ARCE; JÚNIOR; VIEIRA; MATTOS, 2008).

O biodiesel é definido como um substituto natural e renovável do diesel de petróleo que pode ser produzido pela alcoólise de óleos vegetais e/ou gorduras animais ou pela esterificação de ácidos graxos, empregando alcoóis mono-hidroxilados de cadeia curta na presença de um catalisador que pode ser homogêneo, heterogêneo ou enzimático (KUCEK et al, 2007; CORDEIRO et al, 2008).

No Brasil, este biocombustível deve atender à especificação estabelecida pela Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP), em sua Resolução ANP nº 07/2008, enquanto que, nos Estados Unidos, vale a norma ASTM D6751 da American Society for Testing and Materials (ASTM) e na Europa, a norma EN 14214 do European Committee for Standardization (CEN) (ANP, 2011; KNOTHE et al, 2006).

Conforme relata Ramos et al, (2011), o biodiesel é um componente essencial para garantir a sustentabilidade econômica e socioambiental de nossa sociedade.

No entanto, o biodiesel oriundo de oleaginosas, bem como de óleos de fritura e de gordura animal, não pode atender sequer uma pequena parte da demanda global de biocombustíveis, uma vez que exigiria uma extensão proibitiva de áreas cultiváveis, mesmo para um país com dimensões continentais como o Brasil.

De acordo com Chisti (2007) se o óleo de palma (palmácea de maior produtividade em óleo dentre as oleaginosas) fosse utilizado para produzir biodiesel, 24% da área cultivável dos

Estados Unidos seria necessária para atender apenas 50% da demanda anual de combustível para transporte.

Assim, as microalgas surgem como matéria-prima em potencial para atender a crescente demanda mundial de biocombustíveis.

A partir da década de 80, há um alerta, iniciado pelos cientistas, sobre o fenômeno do aquecimento global. Dizia-se que as taxas médias de temperatura aumentavam em uma proporção maior que a esperada. Isso é fruto de ações humanas no ambiente (KUSS et al, 2013).

Neste contexto, Barbosa et al, (2008) mostram os benefícios do uso de biodiesel em relação aos combustíveis fósseis, como gasolina e diesel: ausência de enxofre, alto número de cetano (responsável em dar potência aos motores diesel), baixas partículas de hidrocarbonetos, CO (monóxido de carbono) e CO₂ (dióxido de carbono).

Em 2004, o governo brasileiro iniciou o Programa Nacional de Produção e Uso do Biodiesel (PNPB), com o propósito de usar o biodiesel como combustível, parcialmente ou totalmente, em veículos leves, camionetas, tratores, caminhões e geradores de energia, substituindo o diesel originado do petróleo (KUSS et al, 2008). O referido programa estimula a participação de pequenos produtores de óleo de palma e óleo de mamona, nas regiões Norte e Nordeste do Brasil (KOHLHEPP, 2010).

Em termos gerais, o PNPB criou a base reguladora para a produção e comercialização do biodiesel no país (CÉSAR, BATALHA, 2010).

Neste sentido, a porcentagem de biodiesel misturado com o óleo diesel tem aumentado através dos anos no Brasil, de acordo com a política governamental. Conforme dados do Ministério de Minas e Energia (MME, 2016), de 2008 a 2016, a proporção de biodiesel puro ao óleo diesel tem aumentado, sendo de 90-10 – significa dizer que a proporção de biodiesel é de 90% e de óleo diesel é de 10%.

Relacionado à matéria-prima, o Brasil é rico na produção e nos recursos para a produção de biodiesel (SILVA et al, 2017). Este pode ser produzido através do óleo de palma, óleo de mamona, óleo de cozinha usado, semente de macaúba, raiz forte, microalgas, entre outros (CREMONEZ et al, 2015; CÉSAR, 2015). Porém, a matéria-prima mais comum é a soja.

Outra fonte de produção são as microalgas, que necessitam apenas de energia solar e CO₂ para produzirem óleos com uma eficiência muito maior do que a obtida em plantações de oleaginosas Ramos et al, (2011) demonstraram que a produtividade de óleo de muitas microalgas, por unidade de área empregada para o processo, pode ser até 100 vezes superior

do que aquela obtida com oleaginosas. Por esta razão, muitos classificam as microalgas como a única fonte de lipídeos e/ou biodiesel capaz de substituir completamente o diesel fóssil.

3 METODOLOGIA

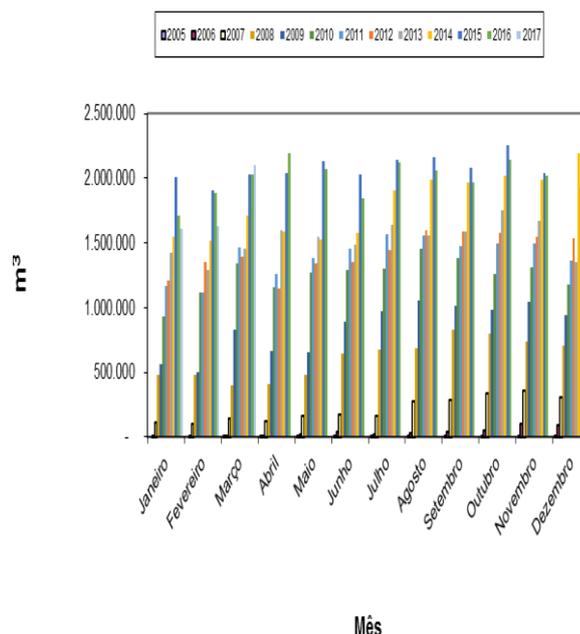
Os dados são do tipo séries temporais, segundo Morettin e Tolo (2006), uma sequência de variáveis observadas de maneira ordenada no tempo.

O estudo tem base nas observações da variável biodiesel no período compreendido entre março de 2005 e março de 2017. A produção nacional de biodiesel puro (B100) é contabilizada, para efeito de estudo, em barris.

O banco de dados foi fornecido pela ANP, conforme Resolução ANP n° 07/2008. Torna-se importante destacar que a partir de 2008, a mistura de biodiesel puro (B100) ao óleo diesel passou a ser obrigatória.

No período de janeiro e junho de 2008, a mistura de biodiesel puro (B100) ao óleo diesel foi de 2%, entre julho de 2008 e junho de 2009 foi de 3%, entre julho e dezembro de 2009 foi de 4% e entre janeiro de 2010 e junho de 2014 foi de 5%. A produção mensal de biodiesel no Brasil está representada em forma de gráfico na figura 1.

Figura 1: Produção mensal de biodiesel no Brasil (m³).



Fonte: Adaptado de ANP (2017).

O modelo adotado para realizar a previsão da série é conhecido como modelo autorregressivo integrado de médias móveis (ARIMA), ou simplesmente ARIMA, que foi desenvolvido pelos autores Box e Jenkins em 1970. Esse modelo é uma das técnicas adotadas para prever o comportamento futuro de uma determinada variável, que será influenciada apenas pelo seu próprio comportamento SOUZA (2016).

Os autores Werner & Ribeiro (2003) argumentam que cada valor da série pode ser explicado por valores prévios, a partir do uso da estrutura de correlação temporal.

De acordo com Marchezan & Souza (2010) os modelos ARIMA são modelos matemáticos que tendem a captar o comportamento da correlação seriada, ou autocorrelação entre os valores da série temporal, e, com base nesse comportamento, realizar previsões futuras.

Para trabalhar a modelagem dos dados, foi utilizado o programa de estatística para windows EViews, versão estudante.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

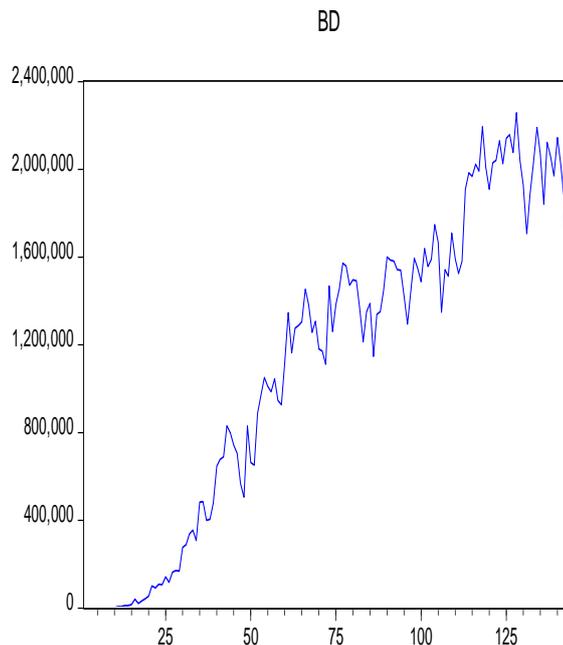
Os dados são do tipo séries temporais, que segundo Morettin e Toloi (2006), são uma sequência de variáveis observadas de maneira ordenada ao longo do tempo.

Quando se faz uma análise de série temporal, o primeiro passo é verificar se a série é estacionária MONTE, ALBUQUERQUE, & REISEN (2015).

A verificação pode ser realizada a partir da análise do gráfico de tempo da série, para verificar se há presença de tendência ou alteração na variância, o que revela se a série é estacionária ou não WERNER & RIBEIRO (2003).

Com inspeção gráfica visual, é possível identificar o comportamento da série Lopes et al., (2010), nesse caso, pode-se observar que a série apresenta tendência crescente, não estacionária em relação ao nível e com sinais de sazonalidade – Figura 02.

Figura 2: Produção mensal de biodiesel no Brasil (m³).



Estabilizou somente a média e não a variância. Nesse caso, quando a série original apresenta uma componente de tendência, o processo gerador da série é não estacionário. Se a série temporal em estudo apresentar uma componente de tendência, como ocorreu, então o processo estocástico gerador da série é não estacionário.

Para tornar essa série estacionária, ela deve passar por “d” diferenças simples para tornar-se estacionária, condição básica para a aplicação da metodologia Box & Jenkins.

$$y = Z_t - Z_{t-1}$$

Depois de aplicar a uma diferença na série original, ela demonstra um comportamento estacionário – Figura 03 – em relação ao nível e não estacionário no que tange a variabilidade.

Então, o modelo é denominado autoregressivo – média móvel – integrado ou ARIMA (p,d,q), onde “d” representa a ordem das diferenças simples SOUZA (2016), onde:

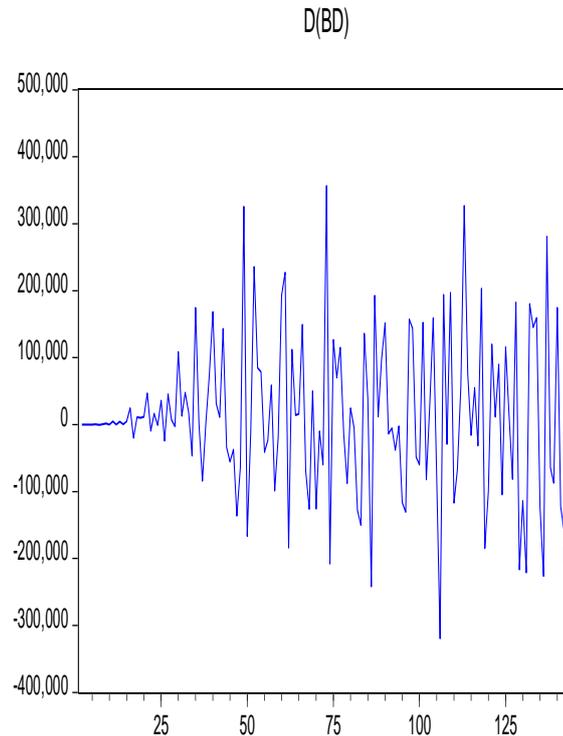
p = número de termos auto-regressivos.

d = número de diferenciações para que a Série torne-se estacionária.

q = número de termos de médias móveis.

Os termos p, d e q são todos inteiros maiores ou iguais a zero MARCHEZAN & SOUZA (2010).

Figura 3: Gráfico da série com uma diferença.



Fonte: Elaborado pelos autores.

O próximo passo é a análise das funções de autocorrelação (FAC) e autocorrelação parcial (FACP). O comportamento dessas funções, indicará qual dos modelos, deve ser utilizado para a realização da previsão WERNER & RIBEIRO (2003).

Na Figura 04, pode-se observar uma autocorrelação muito forte, pois demora em decair pra zero. Há indícios de componente autoregressivo.

Figura 4: Função de Autocorrelação e Função de Autocorrelação Parcial modelo teste.

Autocorrelation	Partial Correlation	AC	PAC	Q-Stat	Prob
1	0.969	0.969	139.11	0.000	
2	0.950	0.165	273.57	0.000	
3	0.936	0.124	405.08	0.000	
4	0.919	-0.016	532.80	0.000	
5	0.900	-0.042	656.22	0.000	
6	0.878	-0.090	774.45	0.000	
7	0.861	0.038	888.87	0.000	
8	0.843	0.003	999.48	0.000	
9	0.825	-0.001	1106.1	0.000	
10	0.810	0.050	1209.6	0.000	
11	0.793	-0.021	1309.7	0.000	
12	0.773	-0.065	1405.5	0.000	

Fonte: Elaborado pelos autores.

De acordo com o quadro de comportamentos da FAC e da FACP de um processo ARIMA (p,d,q), a série apresenta comportamento que a FAC decai exponencialmente e a FACP, o primeiro parâmetro autoregressivo que ser calculado será diferente de zero.

Na tentativa de escolher o melhor modelo, foi testado um modelo AR(1) AR(2), todavia, esse modelo não apresentou ruído branco.

O modelo estimado deve apresentar ruído branco, ou seja, os coeficientes de autocorrelação devem ser estatisticamente iguais a zero WERNER & RIBEIRO (2003).

Foi observado que o ruído foi maior no intervalo de 12 lags, o que foi interpretado como sazonalidade.

A partir desses resultados, foi testado um modelo SARIMA (2,1,0)¹², que apresentou p valor menor que 0,05 (para o parâmetro ser significativo) e valores de AIC e BIC, menor e melhor do que os modelos concorrentes.

Figura 5: Resultados apresentados pelo modelo escolhido.

Dependent Variable: D(BD)
 Method: ARMA Maximum Likelihood (OPG - BHHH)
 Date: 05/30/17 Time: 16:11
 Sample: 2 145
 Included observations: 144
 Convergence achieved after 12 iterations
 Coefficient covariance computed using outer product of gradients

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
AR(1)	-0.228416	0.073820	-3.094213	0.0024
AR(2)	-0.327276	0.074150	-4.413727	0.0000
SAR(12)	0.401274	0.065225	6.152147	0.0000
SIGMASQ	1.27E+10	1.33E+09	9.571686	0.0000

R-squared	0.197832	Mean dependent var	14610.63
Adjusted R-squared	0.180642	S.D. dependent var	126294.3
S.E. of regression	114319.5	Akaike info criterion	26.17517
Sum squared resid	1.83E+12	Schwarz criterion	26.25767
Log likelihood	-1880.612	Hannan-Quinn criter.	26.20869
Durbin-Watson stat	2.007049		

Inverted AR Roots	.93	.80+.46i	.80-.46i	.46+.80i
	.46-.80i	.00+.93i	-.00-.93i	-.11+.56i
	-.11-.56i	-.46-.80i	-.46+.80i	-.80-.46i
	-.80+.46i	-.93		

Fonte: Elaborado pelos autores.

Depois de escolhido o modelo, foi feita a avaliação por meio da análise de resíduos, para verificar se o modelo é bom ou não.

A série apresentou ruído branco, ou seja, erro igual à zero, variância constante, normal e não autorrelacionado. Conforme – Figura 06 é um bom modelo.

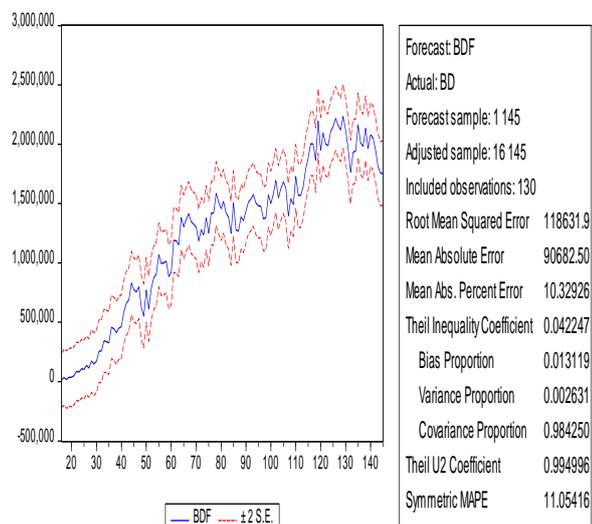
Figura 6: Função de Autocorrelação e Função de Autocorrelação Parcial do modelo escolhido.

Autocorrelation	Parcial Correlation	AC	PAC	Q-Stat	Prob	
		1	-0.048	-0.048	0.3337	
		2	-0.051	-0.053	0.7186	
		3	-0.098	-0.104	2.1582	
		4	-0.013	-0.027	2.1844	0.139
		5	0.061	0.048	2.7383	0.254
		6	-0.026	-0.033	2.8392	0.417
		7	-0.123	-0.127	5.1585	0.271
		8	-0.086	-0.096	6.2962	0.278
		9	0.015	-0.014	6.3314	0.387
		10	0.033	-0.006	6.5009	0.483
		11	0.117	0.101	8.6634	0.371
		12	-0.079	-0.059	9.6497	0.380

Fonte: Elaborado pelos autores.

Foi utilizado o modelo SARIMA (2,1,0)¹², para realizar a previsão de consumo e pode-se observar – Figura 07 – que a tendência se mantém crescente, com boas expectativas.

Figura 7: Previsão de consumo de biodiesel.



Fonte: Elaborado pelos autores.

Realizar previsão de consumo é uma atividade importante que contribui para a satisfação da demanda.

A estimativa de como vai se comportar o mercado no futuro torna-se decisivo para as organizações manterem-se ativas no mercado competitivo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As numerosas decisões que são tomadas em uma organização em longo prazo podem ser tão ou mais relevantes do que as grandes decisões. Isso significa que é preciso planejar, organizar, direcionar e controlar as variáveis que julgamos necessárias ao entendimento do processo, para garantir a aplicabilidade da ciência, como uma forma de propor, com o auxílio de modelos explicativos, a decisão ótima para a empresa.

Ferreira (2002) discorre que as responsabilidades dos gestores hoje estão voltadas para previsão e antecipação das mudanças, liderar e formar pessoas que o acompanhem nessa empreitada.

Uma das formas de se sobressair frente à globalização, são os gestores estarem atentos aos gargalos organizacionais.

Através da previsão de consumo de biodiesel, ações de produção poderão ser planejadas de forma melhorada, buscando um equilíbrio e adequação à demanda.

Com a produção correta, os custos operacionais são reduzidos, refletindo diretamente no preço de venda final do produto, tornando-o comercializável.

A busca por uma maior comercialização de combustíveis não-fósseis é grande. Por isso, fazem-se necessários estudos futuros para torná-los cada vez mais acessíveis aos clientes.

Dessa forma, alia-se produção sustentável com desenvolvimento econômico, onde os stakeholders desse processo serão extremamente beneficiados.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA NACIONAL DO PETRÓLEO, GÁS NATURAL E BIOCOMBUSTÍVEIS. **Biocombustíveis**. Brasília, 07 de julho de 2010. Disponível em: <<http://www.anp.gov.br/?id=470>>. Acesso em: 03 mar. 2018.

AGÊNCIA NACIONAL DO PETRÓLEO, GÁS NATURAL E BIOCOMBUSTÍVEIS. **Lei Nº 11.097**, de 13 de janeiro de 2005. Brasília, 13 de janeiro de 2005. Disponível em: <<http://nxt.anp.gov.br/NXT/gateway.dll/leg/leis/2005/lei%2011.097%20-%202005.xml>>. Acesso em: 03 mar. 2018.

AGÊNCIA NACIONAL DO PETRÓLEO, GÁS NATURAL E BIOCOMBUSTÍVEIS.
Resolução CNPE Nº 06, de 16 de setembro de 2009. Brasília, 13 de janeiro de 2005.

Disponível em:

<[http://nxt.anp.gov.br/NXT/gateway.dll/leg/folder_resolucoes/resolucoes_cnpe/2009/rcnpe%206%20-%202009.xml?f=templates\\$fn=documentframe.htm\\$3.0\\$q=\\$x=\\$nc=9975](http://nxt.anp.gov.br/NXT/gateway.dll/leg/folder_resolucoes/resolucoes_cnpe/2009/rcnpe%206%20-%202009.xml?f=templates$fn=documentframe.htm$3.0$q=$x=$nc=9975)>. Acesso em: 03 mar. 2018.

BARBARÁ, Saulo. **Gestão por processos: fundamentos, técnicas e modelos de implementação.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

CÉSAR A. S.; BATALHA, M. O. **Biodiesel in Brazil: History and Relevant Policies.** African Journal of Agricultural, v. 5, p. 1147-1153. 2010.

CHISTI, Y. **Biodiesel from microalgae.** Biotechnology Advances. v. 25. p. 294-306, 2007.

CORRÊA, H. L., & CORRÊA, C. A. **Administração de Produção e de Operações.** Atlas, São Paulo, 2013.

CREMONEZ, P. A., FEROLDI, M., NADALETI, W. C., ROSSI, E., FEIDEN, A., CAMARGO, M. P., KLAJN, F. F. Biodiesel Production in Brazil : Current Scenario and Perspectives. **Renewable and Sustainable Energy Reviews.** v. 42, p. 415-428. 2015.

FERREIRA, Leonardo N., MAGNÓLIA, Fernandes B., **A Importância da Auditoria Interna Hospitalar na Gestão Estratégica dos Custos Hospitalares.** Trabalho do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Católica de Brasília.

KNOTHE, G.; GERPEN, J. V.; KRAHL, J.; RAMOS, L. P.; **Manual de Biodiesel,** 1a. ed., Edgard Blücher: São Paulo, 2006.

KOHLHEPP, G. **Análise da situação da produção de etanol e biodiesel no Brasil.** Estudos Avançados. v. 28. p. 223-253. 2010.

KUSS, V. V.; KUSS, A. V.; ROSA, R.G.; ARANDA, D.A.G.; CRUZ, Y.R.; Potential of biodiesel production from palm oil at Brazilian Amazon. **Renewable And Sustainable Energy Reviews.** v. 50, p. 1013-1020. 2015.

MINISTÉRIO DE MINAS E ENERGIA. **Biodiesel** Disponível em:
<<http://www.mme.gov.br>> Acesso em 18/06/2017.

MONTE, E. Z., ALBUQUERQUE, T. T. de A., REISEN, V. A. Previsão Da Concentração De Ozônio Na Região Da Grande Vitória, Espírito Santo, Brasil, Utilizando O Modelo Armax-Garch. **Revista Brasileira de Meteorologia,** v. 30, n. 3, 285–294.

MORETTIN, P. A.; TOLOI C. M. C. **Análise de Séries Temporais,** 3.ed., São Paulo: Edgard Blücher, 2006.

RAMOS, L. P.; SILVA, F. R.; MANGRICH, A. S.; CORDEIRO, C. S. **Tecnologias de Produção de Biodiesel.** Revista Virtual de Química. v.3. p. 385-405. 2011.

SAAD, Felipe A.; REGINATO-d'ARCE, Marisa A. B.; JÚNIOR, Celso T.; VIEIRA, Thaís M. F. S.; MATTOS, Érico R. Produção de biodiesel a partir de óleo bruto de soja extraído com etanol. **Revista em Agronegócios e Meio Ambiente**, Santa Maria, v. 1, n. 2, p. 211-217. 2008.

SILVA, M. A. V.; GUABIROBA, R.C.; MEIRELES, R.; CÉSAR, A. Value chain analysis of waste cooking oil for biodiesel production: Study case of one oil collection company in Rio de Janeiro – Brazil. **Journal of Cleaner Production**. v. 142. p. 3928-3937. 2017.

SLACK, N., CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R.; BETTS, A. **Gerenciamento de Operações e Processos** - Princípios e práticas de impacto estratégico. Bookman, 2 Ed., 2013.

SOUZA, F. M. **Modelos de Previsão Aplicações à Energia Elétrica ARIMA – ARCH - AI E ACP**. Ed. Appris, Curitiba – PR, 2016.

SOUZA, F.M., ALMEIDA, G.A., GUARNIERI, J.P., SOUZA, A.M. Previsão do preço dos principais grãos produzidos no Rio Grande do Sul. **Pesquisa Operacional para o Desenvolvimento**, Rio de Janeiro, v.2, n.1, p. 1-86, janeiro a abril de 2010.

WERNER, L., RIBEIRO, J. L. D. **Previsão De Demanda: Uma Aplicação Dos Modelos Box- Jenkins Na Área De Assistência Técnica De Computadores Pessoais**. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v10n1/a05v10n1>, 2013>. Acesso em: 03 mar. 2018.

IMPLANTAÇÃO DE PROJETOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL POR UMA INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE COURO

ESTÉFANI GARCEZ CORTES

CAROLINE DORNELES ACOSTA

FABIANO MINUZZI MARCON

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, além das empresas cumprirem com suas obrigações como remunerar seus funcionários de acordo com suas funções e produzir produtos que satisfaçam seus clientes, elas precisam colaborar para melhorar a qualidade de vida da sociedade onde ela está inserida, através de projetos socioambientais que oferecem o desenvolvimento da empresa junto à sociedade e a preservação do meio ambiente.

Em busca disso, surgiu a Responsabilidade Social, que tem por objetivo, fazer com que a empresa procure enxergar além dos seus portões, ou seja, que busque integrar sociedade e empresa.

Sendo assim, este trabalho possui o objetivo de realizar um estudo voltado para a responsabilidade social bem como implementar projetos socioambientais através de uma indústria e comércio de couro para inserção na comunidade de um município do interior do Rio Grande do Sul.

Nesse estudo, analisaremos a percepção da comunidade um município do interior do Rio Grande do Sul, sobre a empresa e verificaremos a importância da implantação de projetos sociais na comunidade e a partir disto, serão propostas estratégias de melhorias para a empresa.

Assim, o tema deste trabalho é projetos socioambientais, responsabilidade social com a finalidade de realizar junto à sociedade e funcionários da empresa, uma pesquisa que mostre a importância da implantação de projetos sociais na comunidade, bem como as ações que a empresa pode realizar para que consiga desenvolver o seu marketing social.

Diante disto surge o seguinte problema a ser resolvido: Qual a importância de implantação da responsabilidade social por uma indústria e comércio de couro em um pequeno município no interior do Rio Grande do Sul?

Assim, estabeleceu-se como objetivo geral implementar projetos socioambientais na empresa para inserção na comunidade, e, específicos verificar a percepção da comunidade sobre a empresa, identificar a importância da implantação de projetos na comunidade junto

aos funcionários da empresa e, propor um plano de ação de programas sociais a ser implantado na empresa.

2 RESPONSABILIDADE SOCIAL

Nas últimas décadas tem ocorrido uma mudança muito grande no ambiente em que as empresas operam: as empresas eram vistas apenas como instituições econômicas com responsabilidades de resolver problemas econômicos fundamentais. Por mais que o sucesso obtido pelo sistema capitalista seja visível, essa mudança baseia-se na união dos resultados econômicos e monetários com resultados sociais, tais como redução da pobreza, controle da poluição, diminuição das desigualdades sociais, proteção do consumidor, entre outros, para que assim seja possível avaliar o desempenho social da organização (DONAIRE, 1995).

A responsabilidade social torna-se cada vez mais importante para as organizações. Com as constantes mudanças relacionadas às questões sociais as empresas tiveram que direcionar seus objetivos e adotar medidas para melhorar o bem estar social, pelo fato que a administração socioeconômica está se tornando cada vez mais um diferencial competitivo para as empresas. Essa mudança é necessária em decorrência da mudança do comportamento dos consumidores que passaram ser atraídos pelos produtos e práticas que tragam melhoria para a comunidade e ao meio ambiente. Contando ainda que com o crescente aumento da desigualdade social e a dificuldade do Estado em responder às questões ambientais de forma eficiente, o envolvimento das organizações nessa causa é primordial (SOUSA, 2011).

Ávila (2001) diz que a organização que pretende ter sucesso deve respeito ao cidadão; não o respeito meramente dito, mas sim o respeito que leva a organização a incorporar – nos seus produtos, processos, práticas e dinâmicas – as expectativas, os anseios, os desejos e as necessidades da sociedade na qual se insere.

A responsabilidade social está se transformando em um referencial de excelência para o mundo dos negócios e para o Brasil corporativo. Para isto, as organizações socialmente responsáveis devem abordar suas responsabilidades perante a sociedade e o exercício da cidadania, por meio de estágios que iniciam na fase embrionária e vão até a fase mais avançada (TACHIZAWA, 2011).

A empresa que desenvolve a responsabilidade socioambiental valoriza seu público interno não apenas por meio do salário, mas também cria condições para o desenvolvimento profissional e pessoal de seus funcionários, oferecendo oportunidades iguais tanto para homens quanto mulheres, minorias e portadores de necessidades especiais. Negocia com seus

fornecedores de forma ética e exige o mesmo da parte deles, interage com a comunidade onde ela está inserida apoiando projetos sociais locais. E ainda, protege o meio ambiente de forma que seus produtos e serviços gerem o menor impacto ambiental possível, cumprir as leis e relacionar-se de forma ética com o governo e sociedade. (RICARDO; CAMPANILI, 2007)

A responsabilidade socioambiental refere-se a maneira de como as empresas se relacionam com a sociedade, meio ambiente e com os demais públicos que a cercam, assim a empresa deve priorizar a preservação dos recursos ambientais e culturais, além de manter o desenvolvimento da sua economia. (CELESTRINO, 2010)

Giachetti (2008) explica que a responsabilidade socioambiental está ligada ao conceito de cidadania e a partir desta ligação é que ela consegue distinguir-se entre o espaço de origem da ação empresarial e o espaço da sociabilidade que ela cria, ampliando a consciência entre direitos e deveres de cidadania para a sociedade.

Uma das obrigações da empresa que exerce a responsabilidade socioambiental, de acordo com a sua ética, é reparar os efeitos nocivos das suas atividades operacionais (PHILIPPI JR; ROMÉRO; BRUNA, 2014).

A organização pode incluir a gestão socioambiental no seu planejamento estratégico com o objetivo de identificar e analisar as causas da poluição, os danos causados, bem como os impactos sociais do dano ambiental e gerar planos de ação que abordem esses temas de forma integrada (NASCIMENTO; LEMOS; MELLO 2008).

No ano de 2010, foi criada a norma ISO 26000 que fornece diretrizes e ajuda prática para a organização que queira atuar com responsabilidade social associada ao desenvolvimento sustentável, é considerada um livro de boas práticas de responsabilidade social sendo que uma das suas particularidades é facilitar a escolha dos instrumentos gerenciais e o seu uso (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2012).

Instrumentos gerenciais são relacionados aos processos voltados para alcançar efeitos positivos em termos econômicos, sociais e ambientais da organização no nível operacional de gestão (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2012).

A gestão ambiental e a responsabilidade social são importantes instrumentos gerenciais para capacitação e criação de condições de competitividade para as organizações. Para que se alcance um desenvolvimento que tenha sucesso é preciso contar com executivos e profissionais nas organizações, públicas e privadas, que utilizem tecnologia de produção inovadora, regras de decisão estruturadas e demais conhecimentos que são essenciais no contexto em que se inserem (TACHIZAWA, 2011).

3 METODOLOGIA

Nesta parte do trabalho são abordados assuntos como: a caracterização da pesquisa quanto a sua natureza, quanto a sua abordagem, quantos os seus objetivos, quanto aos procedimentos técnicos utilizados para a realização da mesma, a fonte e coleta de dados, a população e amostra e os instrumentos utilizados para a coleta dos dados.

O método de estudo utilizado no trabalho é uma pesquisa aplicada, que conforme Teixeira, Zamberlan, Rasia (2009) tem como objetivo obter conhecimentos para aplicação prática em busca da solução de problemas específicos da realidade, onde a fonte da pesquisa é centrada em problemas e preocupações das pessoas e o propósito é oferecer soluções para os problemas humanos.

Esse tipo de pesquisa foi escolhido em virtude que não havia conhecimento algum sobre o assunto e nem sobre a aplicação de projetos/programas sobre responsabilidade social. E refere-se à discussão de problemas e à apresentação de soluções alternativas e envolve verdades e interesses locais. Quanto à abordagem da pesquisa, esta se caracteriza como quantitativa e qualitativa, pois busca analisar a percepção da comunidade de sobre a empresa e, verificar a importância da implantação de projetos na comunidade junto aos funcionários da empresa.

Em relação aos objetivos específicos da pesquisa, os quais buscam verificar a percepção da comunidade em relação à empresa, identificar, junto aos funcionários, a importância de projetos sociais na comunidade e propor um plano de ação, a caracterização da pesquisa, quanto aos objetivos, classifica-se como exploratória e descritiva. Exploratória pelo fato que é preciso procurar situações para obter mais conhecimento sobre o assunto ou fenômeno para gerar maior compreensão sobre o mesmo. E descritiva, pelo fato que é necessário identificar as formas dos fenômenos, a sua classificação e as suas causas e efeitos para que seja possível compreender os fatores e elementos que influenciam um fenômeno.

Segundo Gil (1999) a pesquisa descritiva tem por objetivo a descrição das características de uma determinada população ou fenômeno, sendo que uma das suas características é a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados.

Em relação aos procedimentos técnicos, a pesquisa pode ser bibliográfica, documental, experimental, de levantamento, pesquisa de campo e através do estudo de caso (PEREIRA, 2012).

Vergara (2000) diz que a pesquisa bibliográfica é realizada em material já elaborado como, por exemplo: livros e artigos científicos que fornecem informações sobre os aspectos ligados ao tema.

Levantamento segundo Gil (2010) é o tipo de pesquisa onde ocorre contato direto com as pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. São buscadas informações acerca do problema estudado em um grupo de pessoas de tamanho significativo.

De acordo com a pesquisa de campo é referente à coleta de dados diretamente no local onde ocorrem os fenômenos (LOPES, 2006).

Assim, quanto aos procedimentos técnicos utilizados, foi realizada uma pesquisa bibliográfica para buscar conhecimentos sobre o assunto e em seguida foi realizado um levantamento para buscar informações e dados que possibilitem uma possível solução para o problema em questão e a pesquisa de campo, onde as informações serão buscadas diretamente com os funcionários da empresa, justamente para a finalidade de solucionar o problema em questão.

Para a coleta de dados, os instrumentos utilizados foram dois questionários, que segundo Malhotra (2001) é um conjunto de perguntas que tem como finalidade a obtenção de informações dos entrevistados. Sendo assim, foram elaborados dois questionários, que foram aplicados no mês de março de 2017, um na população onde a empresa está inserida e outro juntamente com seus funcionários.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Conforme descreve a metodologia deste trabalho, foram aplicados dois questionários, um em uma amostra de funcionários da empresa e o outro na comunidade do município do interior do Rio Grande do Sul.

Estas pesquisas buscam mostrar a visão dos funcionários e da comunidade em relação à empresa, como também a importância da implantação de projetos sociais na comunidade. Os questionários aplicados visam mostrar o perfil dos pesquisados como também as suas percepções sobre as variáveis propostas.

Os entrevistados de acordo com os gêneros 58% do público é feminino e 42% é masculino, sendo que 36% têm idade entre 18 a 30 anos, 49% possuem de 31 a 50 anos e 15% apresentam idade superior a 50 anos, a maior parte possui o ensino médio, somando 49%, os que possuem apenas o ensino fundamental totalizam 34% e os que cursaram ensino superior são representados com 17% do público entrevistado.

Foi questionado aos entrevistados se para eles é importante que a empresa implante projetos socioambientais voltados para a comunidade, 83% concordam que é importante à implantação, outros 9% não concordam, nem discordam com isso e 8% discorda. Com isso percebe-se que a implantação de projetos socioambientais seria de grande valia para a comunidade.

Mostra-se a percepção da comunidade em relação à imagem da empresa no desenvolvimento de atividades socioambientais, sendo que para os que concordam, 53%, a imagem é boa ou muito boa. Para os que não concordam, nem discordam, 25%, subentende-se que a imagem é regular e para os entrevistados que discordam, 22%, a imagem é ruim ou péssima. Nesse caso, através do resultado da pesquisa, percebe-se que boa parte da comunidade está satisfeita com as atividades socioambientais, porém é necessário verificar o que pode ser realizado para melhorar a opinião do público restante.

Referente a esta representação gráfica, os entrevistados foram questionados se no momento de escolher uma empresa para trabalhar, para eles é importante que ela seja socialmente responsável, 68% responderam que sim, que julgam importante ela cumprir com seus compromissos sociais já 13% não consideram importante, outros 19% não tinham respostas concretas para esta variável.

Dos entrevistados, 48% responderam não ter conhecimento de projetos sociais desenvolvidos pela empresa voltados para a comunidade, 19% não souberam responder, já para aqueles que responderam possuir conhecimento de projetos sociais na comunidade, o percentual foi de 33%.

O trabalho expôs a importância da implantação de projetos de responsabilidade social pela empresa na comunidade através de variáveis que mostram a opinião do público participante da pesquisa. O resultado dessas variáveis mostrou que a comunidade e funcionários da empresa julgam importantíssimo a realização desses projetos.

Com o propósito de desenvolver esses projetos, visando uma maior integração entre comunidade e empresa e buscando atingir os objetivos propostos, foi desenvolvido um plano de ação para criação desses projetos.

Com os resultados das pesquisas, percebe-se que a responsabilidade social é considerada importante para melhorar a imagem da empresa tanto para os clientes como para a comunidade. Das variáveis que mais se destacaram de forma positiva está a importância da implantação de projetos sociais na comunidade como, também, a existência de programas de treinamento, sensibilização e conscientização sobre projetos sociais na indústria e comércio de Couro, a participação do público, que responderam aos questionários, como voluntários em

projetos sociais e o desenvolvimento e a implantação dos mesmos buscando maior envolvimento entre empresa e comunidade.

Entre as variáveis que se destacaram de forma negativa está a falta de desenvolvimento de programas sociais voltados para funcionários, familiares e comunidade, como também, a inexistência de programa de relacionamento entre empresa e comunidade e campanhas educacionais e/ou de interesse público.

O questionário aplicado na comunidade de um município do interior do Rio Grande do Sul, possui a variável que versa sobre quais os tipos de projetos que seriam importantes para serem desenvolvidos pela empresa. A comunidade escolheu, como sendo os mais votados, qualificação profissional, meio ambiente e saúde.

Abaixo encontram-se os planos de ações para serem executados na empresa estudada, voltados para os resultados das pesquisas e neles estão expostas propostas de melhorias que visam implantar projetos sociais de diversos tipos na comunidade, atendendo ao terceiro objetivo deste trabalho.

A criação do setor voltado para a Responsabilidade Social dentro da empresa é necessária pelo fato que ela não possui este tipo de serviço. Para o sucesso do trabalho é preciso uma equipe voltada especialmente para desenvolver projetos sociais, caso contrário, não será possível a empresa ter um maior reconhecimento e melhorar a sua imagem em relação a comunidade onde ela está localizada.

Ao desenvolver ações voltadas para a educação e lazer das crianças, a empresa estará proporcionando um futuro melhor a elas, pois muitas ao invés de estarem nas ruas estarão participando das oficinas e adquirindo aprendizado. Como também, é importante a realização de confraternizações para envolver as crianças e suas famílias, buscando a interação e diversão para todos.

A satisfação do funcionário é um fator importante para a empresa, em razão disto é fundamental oferecer uma melhor qualidade de vida para eles. A empresa investindo em viagens para os funcionários e seus familiares, promoverá o bem-estar e fará com que eles se sintam mais felizes e motivados a trabalhar e em consequência disso, a empresa terá inúmeros benefícios, começando pelo aumento da produtividade.

Atualmente, o mercado de trabalho está cada vez mais competitivo e a qualificação profissional se torna cada vez mais importante. É preciso que os profissionais estejam preparados para competir com outro candidato em uma vaga de emprego.

A qualificação profissional é primordial para quem procura o sucesso profissional, pois as empresas buscam funcionários já preparados e qualificados pelo fato que o preparo dos mesmos depois de contratado, acaba sendo mais caro.

Além disso, as empresas optam por funcionários especializados, pois oferecem qualidade em seus produtos e serviços.

Ao incentivar à cultura, a empresa estará demonstrando sua preocupação em conservar a identidade de uma comunidade bem como a forma de relacionamento dos indivíduos. A cultura possibilita para os que participam dela, uma visão diferente do mundo, possibilitando uma troca de experiências de vida e de saberes. O objetivo de oferecer shows é promover a união de públicos diferentes como homens, mulheres, crianças, jovens, adultos e idosos que participarão de um evento que vai trazer conhecimentos e diversão para todos. E oferecendo oportunidades para os artistas da terra e da região, a empresa estará contribuindo para o desenvolvimento e reconhecimento dos mesmos.

A saúde é muito importante para o bem-estar do ser humano, a empresa desenvolvendo campanhas voltadas para ela, estará oferecendo uma melhor qualidade de vida para todos.

Realizando campanhas na Praça Central ela estará proporcionando para todos a possibilidade de ter acesso a serviços gratuitos e que são essenciais para ter uma vida saudável.

O passeio ciclístico é uma forma de estimular os participantes a combater o sedentarismo, além de mostrar como é relevante o desenvolvimento de uma atividade física para a saúde do corpo.

Nos últimos anos, o meio ambiente vem sofrendo com problemas causados pelo homem e o desenvolvimento de ações, por mais pequenas que sejam, são de suma importância para ajudar a preservá-lo.

A empresa realizando projetos voltados para o meio ambiente, estará conscientizando a população de como agir de maneira correta, seja na separação do lixo ou na limpeza de algum local que esteja degradado.

Tendo em vista que as crianças são o futuro do mundo, conscientizá-las desde cedo é um ato de responsabilidade, pois, assim, elas aprenderão que preservar o meio ambiente é a certeza de uma vida melhor.

Realizando torneio de esportes, a empresa estará oferecendo benefícios não só para seus funcionários como para o restante da comunidade, interagindo de forma positiva e desenvolvendo a responsabilidade social.

Esses eventos proporcionarão aos envolvidos mais contato uns com os outros, além disso, aprenderão a respeitar as limitações do outro e criar novos amigos.

Através das estratégias propostas, a empresa poderá implantar projetos sociais voltados para diversas áreas, atendendo a todos os públicos e melhorando sua imagem em relação à comunidade onde ela está inserida.

Ressaltando que a implantação de projetos sociais é importante tanto para a empresa quanto para a comunidade, pois a empresa que desenvolve a responsabilidade social melhora sua imagem perante seus clientes e a comunidade recebe inúmeros benefícios.

Com base nesse estudo, sugere-se à empresa que avalie as estratégias de melhoria propostas nesse trabalho, inclusive a criação de um setor na empresa voltado para a responsabilidade social, pois é primordial para dar seguimento a este trabalho, sem a existência desse setor fica dificultosa a execução dos planos de ações propostos. Salientando que este setor precisa ser unido ao departamento de Recursos Humanos, porque ele que vai controlar as ações do setor de responsabilidade social.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Está cada vez mais constante o debate sobre a responsabilidade social das empresas e isso vem contribuindo para o aumento do grau de conscientização dos empresários sobre a necessidade de analisar a forma que a empresa interfere nos interesses da sociedade, com o intuito de melhorar a qualidade de vida e solucionar os problemas sociais.

O desenvolvimento de projetos sociais visa melhorar um ou mais aspectos de uma sociedade em prol de um bem comum, seu ponto de partida é através de uma realidade social e o objetivo é melhorá-la em busca de um futuro melhor para todos.

O presente trabalho propôs a implantação de projetos sociais em uma indústria e comércio de Couro em um pequeno município do Rio Grande do Sul, voltados para educação, saúde, cultura, meio ambiente, esportes e lazer, com o objetivo de melhorar a imagem da empresa na visão da comunidade em geral.

Foram realizadas pesquisas para obter respostas sobre variáveis como desenvolvimento de projetos sociais para funcionários e familiares, importância da implantação de projetos sociais na comunidade, desenvolvimento de ações para diminuir os impactos causados ao meio ambiente, realização de campanhas educacionais e/ou de interesse público, entre outros.

Ao realizar a análise do trabalho, percebe-se que a responsabilidade social, realizada através da implantação de projetos sociais, é vista de forma positiva tanto pela comunidade como pelos funcionários, sendo que, a maioria dos entrevistados, concordam com a sua importância. No entanto, existem variáveis que os resultados foram negativos e necessitam ser reavaliadas, com o objetivo de mudar este resultado e aumentar o nível da variável estudada.

A partir destes resultados, foi possível elaborar estratégias de melhoria com plano de ações para o desenvolvimento de projetos sociais. Diante do contexto, os objetivos deste trabalho foram alcançados, sendo que foi possível analisar a percepção da comunidade sobre a empresa e verificar a importância da implantação de projetos sociais na comunidade junto aos funcionários da empresa, bem como propor estratégias de melhorias que possam aprimorar a relação entre empresa e comunidade, podendo os gestores através desse estudo, realizar projetos sociais voltados para a comunidade que atendam cada vez mais a expectativa de todos.

A responsabilidade social é de extrema importância para a empresa, pois através dela é possível manter uma forma de gestão ética e transparente para todos os públicos com os quais ela se relaciona inclusive se torna um diferencial competitivo para ela.

REFERÊNCIAS

BARBIERI, J. C. **Gestão ambiental empresarial: conceitos, modelos e instrumentos.** – 3.ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

BARBIERI, J. C.; CAJAZEIRA, J. E. R. **Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável: da teoria a prática.** – 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

BETHLEM, A. **Estratégia empresarial, conceitos, processo e administração estratégica.** – 6.ed. São Paulo: Atlas S. A., 2009.

BOLAY, F. W. **Planejamento de Projeto orientado por objetivos.** - Recife: GTZ, 1993.

BOULLOSA, R.; TAVARES, E. **Avaliação e monitoramento de projetos sociais.** – Curitiba: IESDE Brasil S. A., 2009.

BULGACOV, S. et. al **Administração estratégica: teoria e prática.**- São Paulo: Atlas, 2007.

CASTRO, L. T. E; NEVES, M. F. **Administração de vendas: planejamento, estratégia e gestão.** – 1.ed. – São Paulo: Atlas, 2012.

CELESTRINO, M. de S. **Desenvolvimento sustentável e responsabilidade socioambiental.** São Paulo: [s.n.], 2010.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A., **Metodologia Científica.** 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

- COHEN, E.; FRANCO, R., **Solução de Projetos Sociais**.- 3.ed. Petrópolis: Vozes, 1999.
- DAYCHOUM, M. **40 + 16 ferramentas e técnicas de gerenciamento**. – Rio de Janeiro: Brasport, 2016
- DONAIRE, D. **Gestão ambiental na empresa**. São Paulo: Atlas, 1995.
- EON, F. **O que é responsabilidade social?** Revista responsabilidadesocial.com, 2015.
- GERMANO, P. M. L.; GERMANO, M. I. S. [orgs] **Sistema de gestão: qualidade e segurança dos alimentos**. – Barueri, São Paulo: 2013.
- GIACHETTI, C. et.al. **Responsabilidade Social das empresas: a contribuição das universidades**. – São Paulo: Editora Peirópolis, 2008.
- GIDDENS, A. **O debate global sobre a terceira via**. – São Paulo: Editora UNESP, 2007.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- _____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**.- 6 ed.- São Paulo: Atlas, 2008.
- _____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. – 5.ed. – São Paulo: Atlas, 2010.
- GONÇALVES, E. M.; GIACOMINI, G. F. **Comunicação organizacional: externa, responsável, multidisciplinar** – São Caetano do Sul: USCS, 2014.
- JONES, G. R.; GEORGE, J. M. **Administração Contemporânea**.- 4.ed. Porto Alegre: AMGH, 2011.
- KOTLER, P.; ROBERTO, E. L. **Marketing social: estratégias para alterar o comportamento público**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- LACOMBE, F. J. M. **Teoria geral da administração**. – São Paulo: Saraiva, 2009.
- LAKATOS, E. M; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. - 5.ed. – São Paulo: Atlas, 2003.
- _____. **Fundamentos de Metodologia científica**. – 7.ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- LAS CASAS, A. L. **Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira**. – 1.ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Belo Horizonte: UFMG, 1999.
- LIPOVETSKI, G. **O crepúsculo do dever: a ética indolor dos novos tempos democráticos**. – Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1994.

LONGENECKER, J. G. **Introdução à administração**: uma abordagem comportamental. São Paulo: Atlas, 1981.

LOPES, J. **O fazer do trabalho científico em ciências sociais aplicadas**. – Recife: Ed. Universitária da UFPE, 2006.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração e interpretação de dados. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

_____.; OLIVEIRA, B.; MOTTA, S. L. S. **Pesquisa de marketing**: metodologia, planejamento, execução e análise. – 7.ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

MAXIMIANO, A. C. A. **Administração de projetos**: como transformar ideias em resultados. – 2.ed. – São Paulo: Atlas, 2002.

MELO NETO, F. P. **Marketing esportivo e social**. São Paulo: Phorte Editora, 1997.

_____.; FROES, C. **Responsabilidade social e cidadania empresarial**: a administração do terceiro setor. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MINAYO, M. C. de S. **Conceito de avaliação por triangulação de métodos**. Rio de Janeiro: Editora FIOCRUZ, 2005.

MIRANDA, O. **Tonnies e Marx**: Utopia, valor e contradição. – São Paulo: revista da USP, 1998.

MOURA, D. G.; BARBOSA, E. F. **Trabalhando com Projetos** - Planejamento e Gestão de Projetos Educacionais. 4.ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2007.

NASCIMENTO, L. F.; LEMOS, A. D. da C.; MELLO, M. C. A. de **Gestão socioambiental estratégica**.- Porto Alegre: Bookman, 2008.

OLIVEIRA, M. M. **Como fazer projetos, relatórios, monografias, dissertações e teses**. 5. ed. São Paulo: Elsevier. 2010.

OLIVEIRA, S. L. de. **Metodologia científica aplicada ao direito**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2011.

PEREIRA, J. M. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. – 3.ed. – São Paulo, Atlas, 2012.

PHILIPPI JR, A.; ROMÉRO, M. de A.; BRUNA, G. C. **Curso de gestão ambiental**. São Paulo: Manole, 2014

PRADO, E. P.V.; SOUZA, C. A. de (Org.) **Fundamentos de sistemas de informação.** – [S.l]: Elsevier, 2014.

PRINGLE, H.; THOMPSON, M. **Marketing social** – São Paulo: Makron Books, 2000.

QUEIROZ, A. et. al **Ética e responsabilidade social nos negócios.** – 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

RIBEIRO, R. L. **O Gerenciando projetos com Prince 2.-** [S.l]: Brasport, 2011.

RICARDO, B.; CAMPANILI, M. **Almanaque Brasil Socioambiental.** – São Paulo: [s.n.], 2007.

ROBBINS, S.P. **Administração: mudanças e perspectivas.** São Paulo: Saraiva, 2005.

ROCHA, A. da, FERREIRA; J. B., SILVA, J. F. da **Administração de marketing: conceitos, estratégias, aplicações.** – São Paulo: Atlas, 2012

RODRIGUES, M. R. A. et al. **Estratégia de empresas.** 9.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

RUDIO, F. V., **Introdução ao projeto de pesquisa.** 4.ed. Petrópolis: Vozes, 1980.

SCHERMERHORN JR, J. R. **Administração.** – Rio de Janeiro: LTC, 2007.

SILVA, S. F. da **Marketing de serviços: fundamentos, análises e prática no setor de saúde.** – Maceió: EDUFAL, 2005.

SOARES, K. **A transição na gestão de mudança: o que preciso mudar em mim para que o outro mude?.-** São Paulo: Barany Editora, 2013.

SOUZA, G. S. de, SANTOS; A. R. dos, DIAS, V. B. **Metodologia da pesquisa científica: a construção do conhecimento e do pensamento científico no processo de aprendizagem.** – Porto Alegre: Editora Animal, 2013.

SOUSA, F. A. de, et.al **Responsabilidade Social Empresarial: uma análise sobre a correlação entre a variação do índice de sustentabilidade empresarial (ISE) e o lucro das empresas socialmente responsáveis que compõem esse índice.** Publicado em V ANPCONT: Vitória/ES, 2011

SORJ, B. **A nova sociedade brasileira.** – 3.ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2006.

TACHIZAWA, T. **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira.** – 7.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

TEIXEIRA, E. B.; ZAMBERLAN, L.; RASIA, P. C. – **Pesquisa em administração.** – Ijuí: Ed. Unijuí, 2009

TENÓRIO, F. G. **Tecnologia da informação transformando as organizações e o trabalho.** – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

TRIVIÑOS, A. N. S **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VALERIANO, D.L. **Gerência em projetos**: pesquisa, desenvolvimento e engenharia. – São Paulo: Makron Books, 1998.

VARGAS, R. V. **Gerenciamento de projetos**: estabelecendo diferenciais competitivos. – 6.ed.- Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ZENONE, L. C. **Marketing Social**. – São Paulo: Editora Thomson, 2006.

ZIKMUND, W. G. **Business research methods**. 5.ed. Fort Worth, TX: Dryden, 2000.

A FERRAMENTA CRM COMO FORMA DE ATRAÇÃO, RETENÇÃO E FIDELIZAÇÃO DOS CLIENTES EXPLICADA EM UMA EMPRESA VAREJISTA

LETÍCIA BOTON DEPONTI

SABRINA KLOSE NADALON

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho aborda o tema Marketing de Relacionamentos. Gordon (2002) define o marketing como o processo de identificação e satisfação das necessidades dos clientes de um modo competitivamente superior, com o escopo de atingir as metas da organização. A satisfação do cliente é uma variável em constante mudança, apresentando alterações nos desejos e na forma de pensar, seguindo assim as tendências e evolução do mercado. (LUDWIG, 2008; MACIEL, 2012).

Já o atendimento e a verificação das necessidades latentes dos clientes constituem os fatores decisivos para a sobrevivência das organizações. Independentemente do segmento em que atuam, e também indiferente com relação a natureza de suas operações, seja uma empresa de produtos, serviços ou de ambos. Neste contexto, ressalta-se a importância do Customer Relationship Management (CRM) como um instrumento que viabiliza a identificação e o atendimento destas necessidades por parte da organização. (BRAMBILLA, 2006).

Customer Relationship Management (CRM) é o gerenciamento dos relacionamentos com os clientes. É definido como uma abordagem gerencial que propicia às organizações a identificação, a atração e o aumento da retenção de clientes, e que proporciona uma maior rentabilidade para a empresa justamente desenvolvendo ações para a identificação e para o aumento das transações com os clientes de maior valor. A prática do CRM não se refere apenas aos novos clientes e focaliza suas ações para os clientes atuais da organização, o que é feito através da manutenção dos relacionamentos empresariais com estes clientes já existentes. (WILSON, DANIEL, McDONALD, 2002).

Dentro deste cenário, o presente trabalho teve como finalidade identificar as variáveis determinantes para que os clientes de uma empresa varejista efetuem suas compras na empresa, com objetivo de elaborar estratégias de fidelização de clientes e implementação de um sistema de relacionamento entre cliente e empresa para a mesma.

2 MARKETING DE RELACIONAMENTO

Para Cobra (2009), marketing de relacionamento é a tarefa de fazer com que os consumidores se tornem leais à marca. O investimento no marketing de relacionamento se distingue por cinco níveis: o nível básico, o nível reativo, o nível responsável, o nível proativo e o nível de parceria. O nível básico é entendido como as necessidades primárias demandadas pelos clientes. No nível reativo, o empenho realizado pela organização para ofertar o produto é o mesmo ou maior do que a concorrência. No responsável, é atender, respeitando os direitos do consumidor. O nível proativo se refere a antecipar à concorrência, buscando oferecer aos clientes serviços não esperados. E, na parceria, procura-se um relacionamento de cumplicidade com os clientes de forma a agradá-los sempre. E, para isso, é de suma importância que eles tenham, em relação ao produto ou serviço, um valor percebido elevado.

As dimensões do marketing de relacionamento são: procurar criar novo valor para os clientes e compartilhar esse valor entre o produtor e o consumidor; reconhecer o papel fundamental que os clientes individuais têm não apenas como compradores, mas na definição do valor que desejam. O cliente ajuda a empresa a fornecer o pacote de benefícios que ele valoriza. O valor é assim criado com os clientes e não por eles; é um esforço contínuo e não colaborativo entre o comprador e o vendedor. Desse modo, funciona em tempo real; reconhece o valor dos clientes por seu 20 período de vida de consumo. Ao reconhecer o valor do período de vida (ou vitalício), o marketing de relacionamento procura unir progressivamente a empresa aos clientes; Procura construir uma cadeia de relacionamento dentro da organização para criar o valor desejado pelos clientes. (GORDON, 2002).

2.1 Fidelização

Segundo Kotler e Keller (2006), o desenvolvimento da fidelidade pode ser dividido em: comprador, cliente eventual, cliente regular, defensor, associado, parceiro e co-proprietário.

- O comprador trata-se de quem tem a primeira experiência de compra e o nível de sua satisfação é que o fará retornar ou não à empresa.
- O cliente eventual é o que realiza compras vez ou outra. Ou seja, não apresenta regularidade em relação ao retorno à empresa.

- O cliente regular refere-se aos consumidores que compram com certa frequência e regularidade. De acordo Kotler e Keller (2006), a empresa precisa focar nesses clientes e analisar sua satisfação em relação ao produto ou serviço prestado.
- O defensor caracteriza-se por ser um cliente regular e que, além disso, por ser familiarizado com a empresa falará bem da mesma, propagando o marketing boca a boca.
- O associado é o cliente que merece benefícios por voltar com frequência à empresa. Os privilégios concedidos se dão por meio de programas de associação e o objetivo é conceder vantagens para o cliente de modo que o mesmo não sinta necessidade de deixar a empresa.
- O parceiro é o cliente que além de ser muito próximo à organização, também auxilia no desenvolvimento e na efetividade de produtos ou serviços, tornando-se “peça chave” para a melhoria dos processos da empresa.
- O co-proprietário, segundo Kotler e Keller (2006), é o grau mais alto que um cliente tem a possibilidade de chegar. Ele enfatiza que não é necessário que todas as empresas invistam esforços para transformar clientes em parceiros ou co-proprietários, mas que esta é uma prática que, segundo o autor, é realizada por empresas inteligentes.

A abordagem em relação a fidelização de clientes a cada dia aumenta a importância dentro das organizações, pois estudos apontam que fidelizar clientes possui um custo de três a cinco vezes menores do que conquistar novos clientes, com isso a fidelização tem se tornado uma das principais estratégias para as empresas. (SOUKI, 2006).

Duffy (2002) acredita que a fidelização de clientes está muito relacionada ao valor de seus produtos ou serviços que são oferecidos aos seus clientes. Valor este não representado pelo preço propriamente dito, mas pela relação existente entre as 34 vantagens oferecidas pelo objeto da aquisição e o custo da obtenção do mesmo. Para ele fidelização é o sentimento que leva o cliente a dobrar à esquerda e não à direita, só para ter o contato com uma determinada marca do varejo. É o sentimento que faz o cliente pensar duas vezes antes de aceitar a proposta de outro.

2.2 Customer Relationship Management (CRM)

Para Ragins e Greco (2003) o objetivo maior do CRM é o de mapear e delinear as percepções dos clientes sobre a organização e seus produtos, através da identificação destes

clientes, criando o conhecimento do consumidor e construindo relações com os mesmos. O CRM é uma estratégia de negócio que faz a tentativa de assegurar toda a interação com o cliente, tanto em termos de vendas quanto para serviços.

Depois da empresa conhecer seus clientes, e interagir com os mesmos, Croteau e Li (2003) destacam que o CRM habilita a organização a fornecer produtos e/ou serviços específicos para cada cliente, de forma individual. Uma crescente quantidade de organizações percebe a importância de tornarem-se mais centradas ao cliente frente à economia competitiva de hoje.

Neste contexto, Salazar (2002) relata que para a empresa é fundamental descobrir quem são seus clientes, conceber maior forma de atrair o maior número deles e manter sua fidelidade, o que é possível e adequadamente operacionalizado através da utilização do CRM. Day (2002) considera de elevada importância a manutenção de uma base de clientes fiéis, já que estes representam uma fonte segura de lucros para a organização. O CRM é a colocação em prática destas ideias, e é direcionamento para o aumento da qualidade nas relações com os clientes, em especial aos de maior valor para a organização.

Os softwares desenvolvidos para a implementação do CRM, proporcionam a possibilidade de reunir informações sobre os clientes, mercados e conhecimento coletivo da empresa, dando a todos o acesso a estas informações através da utilização do conjunto de ferramentas. Este sistema tem como objetivo um melhor entendimento, apoio e serviço aos clientes já existentes e o planejamento para a conquista de novos. (GASET, 2001).

O aumento de receitas e satisfação do cliente através da elaboração de produtos mais convenientes e serviços customizados, bem como a diminuição de custos em virtude dos esforços e verbas serem melhor direcionados, podem ser apontados como grandes benefícios relacionados à utilização do CRM. (PIZZINATTO et al., 2005).

Considerando-se que custa menos manter um cliente atual que conquistar um novo, manter clientes a longo prazo é o objetivo da utilização do CRM. Clientes novos atraídos por promoções podem significar um ganho momentâneo, sem um programa de relacionamento e fidelização, estes clientes migrarão para as promoções da concorrência, bons preços atraem clientes, mas não os tornam frequentes. (SWIFT, 2001).

Pode-se apontar, segundo o referido autor, pelo menos dois grandes benefícios, para a própria organização, com a implantação do CRM: primeiramente, em decorrência de produtos mais convenientes e clientes mais satisfeitos, além da preocupação e carinho demonstrado, que aumentam a lealdade e confiança, conseqüentemente serão obtidas maiores receitas; em

segundo lugar geram-se menores custos, pois os esforços e verbas são mais direcionados, o que melhora muito a alocação de recursos e eficiência da empresa.

A Gestão do Relacionamento com o Cliente preocupa-se com cada cliente que a corporação possui, buscando gerenciar o contato direto. Neste quesito, o marketing identifica e procura encontrar formas de atender às necessidades e desejos de cada cliente, alcançando sua fidelização. O cliente torna-se o centro das estratégias. (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

No cenário competitivo atual, como apresenta Winer (2001), a meta global dos programas de relacionamento consiste em entregar um mais alto nível de satisfação ao cliente, superando aquele entregue pela concorrência.

O conhecimento dos clientes deve ser utilizado para o entendimento das necessidades atuais de cada cliente para que, de acordo com Lin e Su (2003), sejam providos os serviços solicitados, atendendo às necessidades atuais dos clientes, bem como, preparando-se para entender e satisfazer as necessidades futuras. Muitas companhias estão se transformando hoje em organizações focadas nos clientes. Com isso, verifica-se a importância do estabelecimento das práticas de CRM para um melhor entendimento de suas respectivas necessidades. Prestar atenção nas necessidades dos clientes e em seus desejos vem se tornando uma prática reconhecida e em expansão.

Rust et al. (2004) relatam que uma base de dados de clientes pode ser utilizada pela empresa para o desenvolvimento de modelos de sequência de compras que permitem a identificação de quais clientes serão os compradores de quais produtos e quando. Sendo assim, esta firma pode contatar os clientes no momento apropriado.

3 METODOLOGIA

A pesquisa caracteriza-se quanto à sua natureza, abordagem do problema, objetivos e procedimentos técnicos.

As pesquisas, no que concerne a sua natureza, podem ser classificadas em dois grupos (GIL, 1999):

- **Básica:** é a que objetiva aumentar e/ou gerar conhecimentos novos, testar hipóteses, construir teorias e talvez descobrir alguma aplicação prática no futuro, mas muito úteis para o avanço da ciência. Envolve verdades e interesses universais.
- **Aplicada:** visa a gerar conhecimentos para aplicação prática voltados à solução de problemas específicos da realidade. Envolve verdades e interesses locais. A pesquisa

aplicada refere-se à discussão de problemas, empregando um referencial teórico de determinada área de saber, e à apresentação de soluções alternativas.

Conforme a classificação do autor constata-se que o tipo de pesquisa quanto à sua natureza caracteriza-se como aplicada, pois, além de adquirir conhecimentos, possui-se a intenção de aplicar os mesmos na empresa em estudo, em busca de encontrar estratégias eficazes de fidelizações de clientes.

O presente projeto de pesquisa, quanto a sua abordagem, se classificou como qualitativo e quantitativo. Qualitativo por possuir perguntas abertas em formulários que foram aplicados para os clientes da empresa, onde se buscou absorver o máximo de informações. Também possuiu essa característica, pois de acordo com os objetivos delineados, estes visavam propor e elaborar soluções, tendo cunho de conhecimento qualitativo. Possuiu características quantitativas, pois durante o levantamento de informações na empresa, foram utilizados formulários, que geraram dados estatísticos de análise.

A pesquisa a ser desenvolvida classificou-se como exploratória e descritiva. Exploratória, pois há contato com clientes a fim de uma maior familiaridade com os mesmos e com a empresa. Em relação à abordagem descritiva caracterizou-se por buscar informações que geraram dados secundários de análise.

A pesquisa caracterizou-se como bibliográfica, para conhecimento dos temas e elaboração dos instrumentos que foram utilizados na mesma, foram feitas pesquisas em documentos científicos e, após a coleta dos dados, os mesmos foram classificados através de informações científicas. Levantamento por ser necessária a busca de dados, através da aplicação dos formulários aos clientes da empresa, onde se buscou adquirir conhecimentos em relação aos mesmos, já a pesquisa de campo e observação se caracterizaram pela necessidade de deslocamento até a empresa na busca de informações precisas.

Os dados da presente pesquisa foram coletados em uma empresa varejista através de formulários aplicados aos seus clientes na busca de obter as informações necessárias para atingir os objetivos da pesquisa.

Para atingir o objetivo um, que visa verificar a carteira de clientes existentes na empresa em pesquisa, buscou-se acessar ao sistema da empresa, onde através da coleta dados secundários, se teve uma dimensão dos clientes atendidos na empresa a partir do ano de 2015, delimitando uma linha temporal de análise de três anos. As coletas desses dados foram realizadas pela pesquisadora no mês de abril de 2018. Após para contemplar o objetivo dois, que visa contatar os clientes, será realizado ligações telefônicas, visando atualizar o cadastro. Para esta atualização construiu-se um formulário, com questões objetivas, utilizando a escala

de Likert que conforme Vieira e Dalmoro (2008) podem possuir até cinco classificações, nesta pesquisa foram classificados de 0 a 5, como ferramenta para análise dos dados coletados, contido no apêndice A, o qual será utilizado como orientador na abordagem aos mesmos e extração de informações.

Para atingir o objetivo três que visa propor melhorias para a implementação do CRM e fidelização de clientes, os dados foram coletados por meio do formulário aplicado ao objetivo dois, o qual também contemplará os 8(oito) componentes da administração de serviços e será aplicado aqueles clientes que não estão cadastrados. As informações foram colhidas face a face à medida dos vistos dos clientes, e as respostas foram analisadas e comparadas à abordagem de Christopher Lovelock e Lauren Wright (2006).

O modelo dos oito Componentes da Administração Integrada de Serviços foi descrito por Lovelock e Wright baseado nas realidades norte-americanas e canadenses, sendo um modelo recentemente elaborado, conseqüentemente pouco estudado, que abrange oito componentes da administração integrada de serviços de maneira integrada e flexível, podendo envolver a percepção do cliente sobre os oito componentes, contribuindo para a tomada de decisão do gestor para melhoria constante dos serviços prestados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Para atingir o objetivo um, que visa verificar a carteira de clientes existentes na empresa em pesquisa, buscou-se acessar o sistema da empresa, onde através da coleta dados secundários, se teve uma dimensão dos clientes atendidos na empresa a partir do ano de 2015. Foram encontrados 171 clientes que ao serem contatados já realizou-se a atualização de seus cadastros no sistema da loja. Atualizou-se o cadastro de 63 clientes, os participantes da pesquisa.

Após para contemplar o objetivo dois, que visa contatar os clientes, foi construído um formulário, com questões objetivas, utilizando a escala de Likert que conforme Vieira e Dalmoro (2008) podem possuir até cinco classificações, nesta pesquisa foram classificados de 0 a 5, como ferramenta para análise dos dados coletados, contido no apêndice A. Esta pesquisa recebeu 63 respostas.

Ao analisar as respostas dos clientes, é possível perceber que de um modo geral os clientes somente vão à empresa quando sentem necessidade, já que demonstram ser indiferentes em relação aos produtos e serviços da mesma, como também não evidenciam possuir vontade de comprar na Virtual móveis. Percebe-se ainda que, apesar de os clientes

ficarem satisfeitos com a entrega dos produtos e explanarem confiança na empresa, não estão satisfeitos com as informações sobre promoções e estratégias da empresa varejista

Sendo assim, percebe-se falhas no gerenciamento dos relacionamentos com os clientes o que demanda o desenvolvimento do CRM.

Entretanto, para que seja possível melhorar cada vez mais os serviços prestados pela empresa, é importante que sejam propostas melhorias para a implementação do CRM e fidelização de clientes, contemplando os 8(oito) componentes da administração de serviços, atingindo o objetivo três. Nos oito componentes da administração de serviços descreveu-se a análise da percepção do cliente e também colocou-se estratégias, para melhorar a situação.

a) Elementos do Produto: Características do produto que trazem benefícios desejados pelos clientes e vantagem competitiva. Os clientes estão satisfeitos quanto a qualidade dos produtos e serviços ofertados pela empresa, sendo assim, a sugestão é para que a mesma mantenha essa qualidade e atraia cada vez mais clientes.

A empresa pode além da estratégia de produto, tomar a decisão de comercializar seus produtos com uma marca própria, utilizando sinais, símbolos, nomes, que identifiquem e diferenciem seus bens e serviços dos concorrentes. Neste caso estariam utilizando da estratégia de marca.

b) Tempo e Lugar: Está relacionado à distribuição do produto. Os clientes que responderam à pesquisa estão satisfeitos com relação a entrega de produtos, por isso a empresa deve manter essa satisfação.

O tempo é um elemento fundamental na relação entre os consumidores e as organizações. Os produtos depois de produzidos precisam, portanto, chegar ao consumidor final, e para isso passam por diversos elos, sendo importante destacar os intermediários (revendedores), transportadoras e armazenadores que fazem essa ligação.

c) Processo: Ações operacionais para a implementação de processos eficazes na criação e entrega de produtos aos clientes. Os clientes da empresa se sentem indiferentes em relação a esse tópico, ou seja, a empresa precisa melhorar seus serviços e processos até a venda do produto.

Processos mal delineados irão incomodar os consumidores, pois os resultados não serão os melhores. Já um bom desenho dos processos irá ajudar o pessoal a desempenhar bem suas funções e resultará numa maior produtividade e redução de falhas nos serviços.

d) Produtividade e qualidade: Envolve um alto grau de eficácia na geração de valor para os clientes e na satisfação de seus desejos, necessidades e expectativas. Nessa

questão os clientes também se sentem indiferentes, fazendo assim com que a empresa precise buscar alternativas para fidelizá-los.

A qualidade em serviços não deve ser confundida com a satisfação do cliente. Bateson (2003) diz que "deve-se distinguir satisfação do cliente com qualidade de serviço". Segundo este autor, a satisfação é uma avaliação passageira, enquanto a qualidade de serviço é uma atitude formada por uma avaliação global de longo prazo de um desempenho.

e) Pessoas: Interação direta e pessoal entre os clientes e os funcionários. Os clientes estão insatisfeitos em relação às informações sobre promoções e estratégias da empresa, sendo assim, a sugestão é para que a mesma interaja mais com seus clientes, motivando os mesmos a irem até a empresa, conferirem as novidades, informando via redes sociais as suas estratégias. Muitos serviços dependem da relação entre colaboradores e clientes. Essas interações influenciam fortemente a percepção dos clientes relativamente à qualidade dos serviços.

f) Promoção e educação: Abrange os procedimentos, mecanismos e o roteiro efetivo de atividades através dos quais o serviço é executado. Em relação a este tópico foi perguntado quanto ao conhecimento dos funcionários da empresa e os clientes responderam que se sentem indiferentes e pouco satisfeitos, a sugestão é investir em treinamento e funcionários capacitados para cada área.

Fornecer informações e conselhos necessários, persuadir os clientes-alvo quanto ao méritos de um determinado produto e incentivar os clientes a entrarem em ação em momentos específicos.

g) Evidência Física: Ambiente no qual o serviço é executado e onde a empresa interage com o cliente. A maioria dos clientes se sentem indiferentes quanto ao pós-venda da empresa, sendo necessário a implementação de um sistema de comunicação para que a empresa possa fazer pesquisas de satisfação de clientes com mais frequência.

As aparências podem exercer um impacto profundo sobre as impressões dos clientes. A evidência física deve fornecer indícios de qualidade que possam espelhar nos serviços oferecidos. Pistas visuais ou outras pistas tangíveis que fornecem evidência física da qualidade do serviço.

h) Preço e custo do Serviço: Despesas em dinheiro, tempo e esforço ao comprar e consumir serviços. Os clientes também estão indiferentes e pouco satisfeitos em relação as estratégias da empresa perante seus concorrentes, a sugestão é para que a mesma busque inovar e criar relações diferenciadas com seus clientes.

O preço é, provavelmente, a variável mais facilmente comparada pelo consumidor no momento da compra. Para as empresas o preço tem que ser determinado com exatidão. Existem 4 fatores para determinar o preço: objetivos; custos; demanda e concorrência.

Sendo assim, para que torne-se possível utilizar a ferramenta CRM para atrair, fidelizar e satisfazer clientes primeiramente é necessário ao iniciar o processo de venda a empresa precisa capacitar seus funcionários para que a primeira abordagem ao cliente efetue-se com sutileza e atenda e satisfaça as necessidades do cliente. Segundo Dutra (2009), o desenvolvimento da organização está diretamente relacionado a sua capacidade de desenvolver pessoas e ser desenvolvida por pessoas. Treinamento é o aperfeiçoamento de desempenho, prepara o colaborador para as inovações tecnológicas e as constantes mudanças no mercado, o treinamento deve ser aplicado sempre que tem uma necessidade de melhoria do colaborador.

Em seguida, para conhecer o cliente, utiliza-se a segunda função do CRM, a coleta de informações, este passo pode ser feito pelo próprio vendedor ou pelo próximo nível do escalão da empresa, no caso o gerente, onde se faz necessário coletar algumas informações como: nome, idade, endereço, telefone, e-mail, gostos peculiares e principais produtos comprados, a coleta deve ser feita de forma sutil e veloz para o cliente não ser importunado, após a coleta a empresa precisa de um banco de dados, esse deve ser uma planilha Excel ou software de absorção de informações.

Na sequência, a terceira etapa é a efetivação do contato com o cliente. A precisa comunicar-se com seu cliente, fazer o pós-venda que pode ser feito através de telefonemas, e-mails, facebook, e visitas pessoais, entretanto não deve ser feito em exagero.

Ainda, é relevante que os clientes sejam comunicados sobre as promoções, novidades de produtos, quarta etapa, que despertem seu interesse provoque a motivação para o cliente ir até a empresa.

Contudo, possuindo pessoal capacitado, conhecendo clientes, realizando boa comunicação com ele e desenvolvendo ações para promover os produtos e serviços a Virtual móveis poderá criar relacionamento com seus clientes fidelizar e satisfazer os clientes atuais bem como atrair novos.

Então, utilizando o CRM, a empresa poderá:

- Criar novo valor para os clientes através de ferramentas e meios que permitam um contato maior e direto entre empresa e cliente fazendo com que os mesmos sintam vontade de voltar à empresa pelo seu atendimento e sintam que a mesma se importa com a satisfação deles.

- Compartilhar esse valor entre o produtor e o consumidor por meio de ações de marketing, construindo laços fortes entre distribuidores, comerciantes e fornecedores, para que possa assim fornecer aquilo que está prometendo, produtos de qualidade, preço justo e um bom serviço.

- Reconhecer o papel fundamental que os clientes individuais possuem agindo de forma a conquistar a confiança dos mesmos, fazendo com que eles indiquem a empresa, seus produtos e serviços, crie um relacionamento duradouro entre empresa e cliente, pois esse tipo de relacionamento pode criar fidelidade, marcada pelo compromisso de longo prazo de compra.

Isso tudo, vem de encontro com o que explicam (KOTLER, KELLER, 2006) quando afirmam que o relacionamento significa desenvolver ferramentas e meios que permitam um contato direto com o cliente, procurando desenvolver uma psicologia de fidelidade com o consumidor. A meta é atrair novos clientes prometendo um valor superior, e manter os clientes atuais superando suas expectativas e um elevado grau de satisfação. O marketing cria transações de curto e longo prazo para seus clientes, distribuidores, comerciantes e fornecedores. Precisam construir fortes laços econômicos e sociais, prometendo e realmente fornecendo produtos de alta qualidade, um bom serviço e um preço justo.

Já, Las Casas (2000) complementa salientando que é importante prever as necessidades e superar as expectativas dos clientes, seja em atendimento, produto, serviço, ambiente físico da empresa, agilidade, cordialidade, pós-venda. A necessidade de se ter funcionários que se comprometam com os problemas dos clientes e que empenham em resolvê-los é cada vez mais presente nas empresas que desejam ter seu lugar assegurado no mercado.

Dessa forma, desenvolve-se o marketing de relacionamento que de acordo com Cobra (2003) envolve a construção de uma relação duradoura com o cliente, baseada em confiança, colaboração, compromisso, parceria, investimentos e benefícios mútuos, resultando na otimização do retorno da empresa e seus clientes. E correspondendo a um conjunto de ações que prioriza o desenvolvimento de relacionamento fidelizado, tendo como objetivo possibilitar a empresa tratar seus clientes individualmente e, assim, desenvolver um relacionamento duradouro com eles, pois esse tipo de relacionamento pode criar fidelidade, caracterizada pelo compromisso de longo prazo de compra ou indicar produtos ou serviços da empresa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com o conteúdo desta pesquisa, percebe-se que o CRM traz inúmeros benefícios para a empresa e para os seus colaboradores, pois o sistema de CRM permite a aproximação em relação aos clientes. Uma ferramenta que possibilita recolher todas as informações do cliente e de sua compra ou interesses. No entanto, o CRM apenas não trará os resultados que uma organização espera. É preciso que a empresa tenha uma estrutura adequada para garantir que os dados e informações obtidas ao investir em CRM sejam usados corretamente. Além disso, quando se trata de clientes não existe nenhuma ciência exata.

O bom relacionamento com o cliente deve fazer parte do espírito de toda a empresa, que deve adotar estratégias eficazes para a manutenção dos clientes já existentes, uma vez que manter implica em custo inferior relativamente à conquista de novos clientes, por isso adotou-se como objetivo geral utilizar a ferramenta CRM para atrair, fidelizar e satisfazer clientes. Um dos resultados mais esperados do CRM é que a empresa, que utilize este sistema, consiga identificar e aprender com os próprios erros e acertos em busca de uma melhoria contínua. Para a implementação do CRM na empresa Varejista foi feito um acesso ao sistema da mesma para delimitar o número de clientes com cadastro desde 2015 que resultou em 171 clientes, após esse acesso foram contatados 63 clientes visando a atualização de seus cadastros e também foi aplicado um formulário contemplando os 8 componentes da administração integrada de serviços que visa contribuir para a melhoria constante dos serviços da empresa. Após foram sugeridas estratégias para implementação do CRM e fidelização utilizando-se dos 8 componentes da administração. Sendo assim, para que torne-se possível utilizar a ferramenta CRM para atrair, fidelizar e satisfazer clientes é necessário que a empresa capacite seus clientes para já no processo de venda o cliente saia satisfeito com o atendimento e efetive essa satisfação através do pós-venda que pode ser realizado por meio de redes sociais, e-mails e telefonemas.

A implantação do CRM exige várias mudanças na cultura organizacional, portanto o processo de inicialização depende do empenho de todos os colaboradores de todas as áreas envolvidas, fazendo com que se torne um procedimento complexo e demorado, mas os resultados obtidos no final é a empresa trabalhando de uma forma simples, rápida e eficiente. Contudo, a ferramenta ajudará a organização a se manter cada vez mais próxima dos seus clientes, para se conservar no mercado em alto nível, melhorando no seu processo de gestão com foco na melhoria contínua.

Conclui-se, portanto que, este trabalho possui uma grande importância no processo de formação profissional, já que ele é composto por um treinamento o qual permite ao estudante vivenciar o que foi aprendido na faculdade. Por meio dele pude entender as diferenças do mundo organizacional, como também praticar e afeiçoar os aprendizados em aula, ao meio empresarial.

REFERÊNCIAS

BRAMBILLA, F. R. **Análise do Customer Relationship Management (CRM):** Relação empresa, cliente, usuário, teoria – um estudo de caso em uma empresa desenvolvedora de software. 2006. 228 f. Dissertação de Mestrado – Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia Pontifícia Universidade Católica, Porto Alegre, 2006.

COBRA, M. **Administração de Marketing no Brasil.** São Paulo: Cobra, 2003.

_____. **Administração de Marketing no Brasil.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CROTEAU, A. M.; LI, P. Critical Success Factors of CRM Technological Initiatives. **Canadian Journal of Administrative Sciences**, v.20, 01, p.21-34, 2003.

DAY, G. S. W. **Winning the Competition for Costumer Relationships.** **Sloan Management Review**, v.51, p.02-20, 2002.

DUFFY, D. L. **Do Something! Guia prático para a fidelização de clientes.** São Paulo: Pearson Education; 2002.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectiva.** São Paulo: Atlas, 2009.

GASET, J. C.; **O CRM não é software; é uma nova filosofia: HSM.** São Paulo, Ano 5, n°28, 2001.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GORDON, I. **Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre.** São Paulo: Futura, 2002.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G.; **Princípios de marketing.** São Paulo: Pearson, Prentice Hall, 2007.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing.** 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

LAS CASAS, A. L., **Marketing de serviços.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LIN, Y.; SU, Hwan-Yann. **Strategic Analysis of Customer Relationship Management – A Field Study on Hotel Enterprises.** **TQM & Business Excellence**, v.14, 06, p.715-731, 2003.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão**. 6.ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

LUDWIG, E. S. **Janela do cliente aplicada à clínica Schuler**. 2008. 70 f. Trabalho de conclusão de curso (Curso de Graduação em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.

MACIEL, E. A. **Análise da satisfação do consumidor em relação ao atendimento por telefone em segmento de varejo**. 2012. 93 f. Monografia (Curso de Bacharelado em Administração) - Faculdade de Ciências Contábeis e Administração do Vale do Juruena, Juína, 2012.

PIZZINATTO, N. K. (Org.). **Marketing Focado na Cadeia de Clientes**. São Paulo: Atlas, 2005.

RAGINS, E. J. GRECO, A. J. **Customer Relationship Management and E-business: More than a Software Solution**. *Review of Business*, p.25-30, 2003.

RUST, R. T. et al. **Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions**. *Journal of Marketing*, v.68, p.76-89, 2004.

SALAZAR, R. L. A. **Padrões de Procedimentos para a Implantação de um CRM: Caso Jet Oil Distribuidora de Produtos de Petróleo Ipiranga**. Dissertação de Mestrado PUCRS/FACE/MAN. Porto Alegre, 2002.

SOUKI, O. **As 7 chaves da fidelização de clientes**. São Paulo: Harbra, 2006.

SWIFT, R.; **CRM – O Revolucionário Marketing de Relacionamento**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

VIEIRA, K. DALMORO, M. **Dilemas na Construção de Escalas Tipo Likert: o Número de Itens e a Disposição Influenciam nos Resultados?**. Rio de Janeiro: 2008.

WILSON, H.; DANIEL, E.; McDONALD, M. Factors for Success in Customer Relationship Management (CRM) Systems. **Journal of Marketing Management**, v.18, p.193-219, 2002.

VIABILIDADE E FATORES QUE INFLUENCIAM A IMPLANTAÇÃO DO E-COMMERCE NO VAREJO MOVELEIRO

GIULIANA BOLZAN COGO

ANDERSON LUIS WALKER AMORIN

1 INTRODUÇÃO

Nos dias atuais o e-commerce é um dos mais importantes fenômenos em crescimento da internet, possibilitando que os consumidores transacionem bens e serviços eletronicamente sem obstáculos de qualquer período de tempo ou distância. O comércio eletrônico desenvolveu-se com muita agilidade e prevê-se que essa expansão continue. Brevemente as fronteiras entre comércio tradicional e eletrônico tenderão a relevar-se, pois cada vez mais negócios transportam departamentos inteiros de suas operações para a internet. Para iniciar um negócio online pode optar entre construir um site próprio para e-commerce a partir do zero ou adaptar uma seção de loja online a um site já existente através de um software próprio. (ASCENSÃO, 2016). Com isso, o objetivo deu-se por analisar a viabilidade e os fatores que influenciam a implantação do e-commerce no varejo moveleiro pois o comércio eletrônico está incluso em muitas empresas, pois, como menciona Albertin e Moura (2002) o conhecimento dos aspectos e contribuições, bem como das tendências, é importante para o bom aproveitamento das oportunidades do ambiente digital, porém essa realidade não se aplica em muitas empresas do setor.

Como o Brasil é o sétimo maior mercado online do planeta e o maior da América Latina, essa pesquisa fez-se de suma importância para obter maior conhecimento de âmbito mundial a nacional, sendo que o potencial do mercado online é tão grande que a expectativa é que em 2021 cresça, em média, 12,4% ao ano no Brasil, conforme dados do E-commerce Brasil (2016).

Para o comércio moveleiro, conforme informações obtidas no Jet E-business (2015), este trabalho contribuiu para obter informações sobre o comércio eletrônico, já que esta categoria de móveis e decoração está em alta no e-commerce brasileiro e que, segundo os números do e-bit, respondeu por 7% das vendas em 2015, beneficiando-se não apenas da entrada de nomes conhecidos, mas da criação de novos negócios, criados para ambiente digital e focados em nichos moveleiros.

2 GESTÃO DE VENDAS

A gestão de vendas para Rodrigues e Limena (2006) abrange todas as atividades, processos e decisões da função de vendas de uma empresa, envolvendo o planejamento do programa de vendas e de execução e controlando o empenho da equipe de vendas da organização.

Fontella (2015) cita que a gestão de vendas é um processo que inclui condições de planejamento, organização, controle e ação de progressos para o êxito da área comercial de uma empresa. Para o autor essa é uma atividade complicada, por isso o gestor deve estar sempre preparado e positivo em suas decisões, podendo correr o risco de algum erro cometido ser uma contribuição para seus concorrentes e colaborar para o enfraquecimento de sua marca no mercado.

2.1 Canais de venda

Antigamente o canal de vendas era quem, de fato, vendia os produtos de certa marca, atualmente simboliza a disponibilidade nos pontos de vendas para os produtos de variadas marcas, possuindo o desafio de diminuir a distância entre a fábrica e o consumidor final. A construção e o amadurecimento dos relacionamentos entre a empresa e os variados tipos de canais de vendas compõem uma função de longo prazo. (LUCIO, 2008)

Conforme Resmini (2017) os canais de venda podem variar de empresa para empresa, mas a definição será a mesma: são diferentes formas de obter novos clientes. Outro fator importante é que todo canal terá propriedades exclusivas de como serão abordados esses clientes, do investimento que será necessário, do retorno desejado, do perfil de cliente que será obtido, entre outras. Sendo assim, é importante encontrar padronizações para conseguir atribuir canais com particularidades bastante caracterizadas.

2.2 Marketing digital

De acordo com Ryan e Jones (2012), assim como o marketing tradicional, o marketing digital é fundamentado para consumidores criarem relações com outros consumidores com a finalidade de estabelecer afinidades e aumentar as vendas. A tecnologia apresenta-se somente como um intermédio para alcançar esse objetivo, ou seja, o marketing digital não deseja compreender as tecnologias implícitas, mas, sim, envolver as pessoas na forma como utilizam

as tecnologias e como tirar proveito de tudo isso para obter um relacionamento com as pessoas de maneira mais eficaz.

O marketing digital pode ter como definição um composto de estratégias e ações concretizadas pela organização fazendo o uso de recursos que a tecnologia da informação e da comunicação oferecem, objetivando uma maior eficiência na procura de outras direções para realizar a comunicação e as trocas desejadas com os diferentes segmentos ou público alvo, como é possível identificar na figura 5 o crescimento do histórico dos e-consumidores de 3,82 milhões e a revelação de novos de 1,58 do ano 2009 para 2010. (ORTIZ, 2013).

2.3 E-Commerce

Para Kayano (2008) o comércio eletrônico, atualmente, é a parte mais aparente de uma nova era de negócios e investimentos ao redor do mundo e movimenta bilhões a cada ano, possuindo uma perspectiva abundante de desenvolvimento, tendo em vista o conforto do consumidor ao possuir as mais diversas formas de pagamento.

Para o comércio de móveis, ingressar no mundo do e-commerce pode parecer complexo e desafiador, segundo o Portal Moveleiro (2015), especialmente devido à abrangência do mercado e a forte concorrência com grandes organizações. Diante disso, obter um nicho exclusivo para atuar pode ser uma das melhores maneiras de iniciar um funcionamento online com um baixo custo. O grupo de casa e decoração está entre as mais vendidas no comércio eletrônico brasileiro, com 7% das vendas, por isso cresce cada vez mais a ideia de que os pequenos negócios do setor possuem a perspectiva de investir no e-commerce. Para Andreassa (2014), o desafio das lojas virtuais é apostar no design, na exclusividade das peças e em diferenciados períodos de entrega para bater seus concorrentes.

2.4 Viabilidade de negócios de tecnologia

A viabilidade financeira demonstra a competência do plano na geração de lucro e na capacidade de retorno do capital investido. Estuda-se essa viabilidade para conseguir avaliar se o investimento será capaz de se pagar futuramente e em quanto tempo isso acontecerá. (ZOTES et al., 2009).

Para o entendimento de Nunes (2012) o empreendimento deve ter um retorno financeiro que permita cobrir os custos da atividade, tanto de produção como de venda, as

despesas, os impostos e, ainda, proporcionar uma margem de lucro para, assim, ser interessante a continuidade das atividades da empresa.

3 METODOLOGIA

De acordo com Rampazzo (2005) a metodologia de um trabalho estabelece as fases que o mesmo seguirá e considera-se como uma ferramenta de navegação que o autor terá como base para conseguir alcançar seus objetivos. É avaliada como uma das partes fundamentais dos projetos, pois, através dela, identificam-se todos os métodos necessários para obter dados que, futuramente, serão indispensáveis para a solução da problematização abordada.

Neste capítulo abordou-se: caracterização da pesquisa e fonte, coleta e instrumentos de dados.

Este tópico objetiva explicar a pesquisa quanto à sua natureza, quanto à sua abordagem, quanto aos seus objetivos e quanto aos seus procedimentos técnicos.

O tipo de pesquisa abordado no presente projeto, quanto a sua natureza, caracteriza-se como aplicada, pois, além de adquirir conhecimentos, os mesmos foram aplicados na empresa analisada.

As pesquisas podem ser subdivididas em qualitativa, quantitativa e um composto dos dois tipos. No presente projeto utilizou-se, no ponto de vista da abordagem do problema, tanto o método quantitativo quanto o qualitativo, pois, através do delineamento dos objetivos e possíveis instrumentos e resultados, tem-se que ao delinear o perfil dos clientes e a viabilidade foram utilizados instrumentos de coletas que resultaram em questões de análise estatística e de interpretação quantitativa. Já o terceiro objetivo, que foi uma proposta, deu-se pelo estudo de um modelo qualitativo.

A pesquisa obteve caráter descritivo, pois, conforme o objetivo 1, identificou-se os perfis de clientes que a empresa pode alcançar, e o objetivo 2, no qual realizou-se um estudo para saber se há possibilidade de a empresa obter um e-commerce. Foi exploratória, em relação ao objetivo 3, que visou propor uma plataforma de comércio eletrônico para ser implantada, por sua natureza qualitativa e estudo de modelos para respectiva proposta.

A pesquisa aplicada, no que diz respeito aos procedimentos técnicos, caracterizou-se como bibliográfica, pois obteve como base para conhecimento e informações sobre o tema e para a elaboração dos instrumentos a utilização de livros, artigos, teses, entre outros trabalhos acadêmicos; de observação, uma vez que o pesquisador ficou no ambiente da empresa para

observar a rotina da mesma e poder perceber o comportamento dos seus consumidores; de campo, pois fez-se necessário o pesquisar deslocar-se até o local da organização para realizar esta pesquisa; e de levantamento, pois realizou-se a busca de dados por meio da aplicação dos questionários, onde foi adquirido dados em relação aos possíveis perfis de clientes da empresa e sua exploração pela realização da viabilidade.

Os dados obtidos foram a partir de coleta de fontes primárias e secundárias, conforme explica Malhotra (2006). Os dados primários são coletados para diferentes finalidades do problema em questão e os dados secundários são os originados do próprio pesquisador para poder solucionar o problema da pesquisa.

Os dados coletados para atingir o objetivo 1 da presente pesquisa e conseguir obter as informações necessárias para a empresa foram através de um questionário do Google Drive® aplicados em uma amostra não probabilística por conveniência, totalizando a pesquisa com 211 pessoas que residem no estado do Rio Grande do Sul, a qual ocorreu no mês de março de 2018. Depois de finalizada, os resultados foram demonstrados em formas de gráficos e tabelas.

A fim de atingir o objetivo 2, que visou obter informações de viabilidade de implantação do e-commerce na empresa, realizou-se um estudo envolvendo VPL, payback e TIR que, após calculados, foram demonstrados em planilhas eletrônicas do Microsoft Excel®.

Conforme explica Gitman (2010), a apuração do VPL (valor presente líquido) é simples, a parte mais complexa é a obtenção dos dados. Para calcular o VPL de um projeto é imprescindível obter o custo do projeto, o retorno esperado num determinado tempo e o custo de capital. Se o resultado for maior ou igual à zero, o investimento é viável, caso contrário não será. Sendo assim, o VPL é definido como o valor presente dos fluxos de caixa deduzidos o valor inicial do investimento.

Para Mesquita (2017), payback significa retorno. Trata-se de uma estratégia, um apontador utilizado nas organizações para efetuar o cálculo do período de retorno de investimento em um projeto, ou seja, é o período de retorno desde o investimento inicial até o momento em que os rendimentos acumulados sejam iguais ao valor desse investimento.

Para obtenção do resultado do TIR (taxa interna do retorno), Schubert (1989, p. 50) destaca que “o procedimento será encontrar a taxa de retorno, que fará com que o valor presente de caixa líquido esperado ou projetado, do projeto se iguale ao valor presente dos desembolsos de caixa aplicados no projeto”.

E, por fim, o instrumento utilizado para atingir o objetivo 3, que é propor uma plataforma de comércio eletrônico, será a plataforma Magento, um sistema de código fonte

aberto o qual consegue-se fazer o download da internet de forma gratuita e instalar no seu servidor. A plataforma conta com variados recursos próprios para poder ajudar na técnica de venda, assim como a coerência com a maior parte dos instrumentos líderes do mercado de e-mail marketing. (DIAS, 2017).

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Para atingir o objetivo 1 do projeto foi elaborado um questionário com dez perguntas fechadas e três perguntas abertas e aplicado em 211 pessoas que habitam no estado do Rio Grande do Sul.

A primeira pergunta refere-se à faixa etária das pessoas e obteve as seguintes respostas: 57,3% dos correspondentes têm idade entre 19 e 25 anos; 25,6% de 26 a 40 anos; 8,1% até 18 anos; 5,7% entre 41 a 55 anos; e 3,3% acima de 55 anos.

A segunda pergunta é direcionada ao gênero, sendo que 60,7 % das pessoas que responderam são do sexo feminino e 39,3% são do sexo masculino. Essa maioria corresponde pela projeção da população feminina do Rio Grande do Sul no ano de 2018 ser 5.787.488 pessoas, enquanto que a população masculina é de 5.569.316 pessoas, conforme dados do IBGE (2010).

A pergunta de número três é relacionada ao estado civil e identifica-se que a maioria das pessoas são solteiras, com uma porcentagem de 76,8%, que 16% são casadas e que 4,3% são separadas ou divorciadas, não havendo ninguém viúvo.

A quarta pergunta objetiva identificar a renda mensal, obtendo um resultado de que 29,4% possuem renda de R\$ 1.000,00 a R\$ 2.500,00; 22,3% não possuem renda; 19,4% de R\$ 2.500,00 a R\$ 4.500,00; 15,2% acima de R\$ 4.500,00; e 13,7% até R\$ 1.000,00.

A quinta pergunta é referente a quantas pessoas residem na mesma casa que eles e obteve as seguintes respostas: 27,5% moram com duas pessoas, 22,7% com três pessoas, 19% com uma pessoa, 18% com mais de três pessoas e 12,8% moram sozinhos.

A sexta pergunta refere-se a qual principal meio que os correspondentes utilizam para buscar informações antes de efetuar uma compra de um produto que ainda não possuam. A maioria (51,7%) procura informações em lojas online, 30,3% em redes sociais ou Google, 9,5% com amigos ou conhecidos, 7,6% em lojas físicas, 0,5% em jornais e revistas e 0,5% em outros meios não relatados.

A pergunta sete é realizada em escala de likert questionando as pessoas sobre a frequência de compra online que costumam realizar, obtendo as seguintes respostas: 35,5%

consideram que compram às vezes pela internet, 28% compram com frequência, 17,5% compram raramente, 14,2% compram com muita frequência e apenas 4,7% nunca realizaram uma compra online. Conforme Tessmann (2017), “20% da população já se considera um usuário assíduo de compras pela internet, afirmando que chegam a comprar de 2 a 3 vezes no mês”.

A pergunta de número oito é voltada para a compra de itens de decoração virtualmente, onde a maioria, que corresponde a 78,2%, afirma que compraria itens de decoração em uma loja online e 21,8% responderam de forma negativa, que não realizariam a compra.

A nona pergunta assemelha-se à pergunta anterior, porém reportando a móveis e colchões e o resultado foi que 55% comprariam móveis e colchões online e 45% não comprariam.

A última pergunta fechada questiona as pessoas se antes de realizar uma compra na empresa varejista de móveis gostariam de visualizar um catálogo online da mesma, onde 63,5% afirmaram que sim, gostariam de um catálogo para poder visualizar os produtos e 8,1% não gostariam, sendo que 28,4% não conhecem a loja. De acordo com uma pesquisa realizada pelo SPC Brasil (2015) referente aos consumidores, “90% fazem pesquisa virtual sobre o produto antes de comprá-lo numa loja física”.

A pergunta 11 é aberta para identificar até quanto as pessoas gastariam com itens de decoração, as respostas em maioria foi que: 29 pessoas gastariam até R\$ 100,00; 87 até R\$ 500,00; 45 até R\$ 1.000,00 e 50 com outras opções.

A décima segunda pergunta questiona até quanto as pessoas gastariam com colchões, sendo que: 73 pessoas gastariam até R\$ 1.000,00; 71 até R\$ 2.000,00; 24 até R\$ 3.000,00 e 43 optaram por outros valores.

A pergunta doze assemelha-se à anterior, porém é referente a móveis para casa, sendo que: 54 pessoas gastariam até R\$ 2.000,00; 59 até R\$ 5.000,00; 24 até R\$ 10.000,00 e 74 responderam outros valores. Segundo Jornal Extra (2011), no momento de mobiliar uma casa, uma família padrão chega a gastar 20% do valor de seu imóvel.

A última pergunta do questionário foi elaborada para identificar a cidade em que as pessoas residem, onde a maioria dos correspondentes responderam que moram em Santiago. As outras cidades mais citadas foram: Santa Maria, São Francisco de Assis, Caxias do Sul e Palmeiras das Missões, respectivamente.

Nesse contexto, Carvas (2016) explica que ter uma loja virtual possui diversas vantagens, entre elas ter o custo mínimo de manutenção (diferente de uma loja física), não

precisar pagar contas todos os meses e não realizar a contratação de funcionários. Outra vantagem importante é que a internet permite a atração de novos clientes, o que antes era limitado aos que estavam mais próximos ao seu estabelecimento, e a divulgação da marca da empresa.

De acordo com Deolindo (2016), sabe-se que cada e-commerce possui algumas particularidades, mas suas atividades em geral funcionam do mesmo modo, apenas é adaptado para o tamanho da empresa. As atividades ficam divididas em frentes de trabalho. Através da citação de Carvas e das respostas obtidas por meio dos questionários, os quais demonstraram que 95,3% já efetuaram uma compra online e 78,2% comprariam itens de decoração em uma loja virtual, percebe-se a importância de atuar neste modelo de negócio, tendo em vista a baixa estrutura de custos fixos e de manutenção de estruturas e a capacidade de ampliar o alcance do seu portfólio de produtos e da marca, assim como o alcance do público alvo e da captação de novos clientes combinada a comodidade dos clientes ao optar por comprar no conforto de sua casa e no horário que desejar.

Portanto, concluiu-se que seria melhor para a empresa uma loja virtual apenas com artigos de decoração, pois a pesquisa realizada demonstrou muitas respostas negativas quanto à compra de móveis e colchões online, e, também, levou-se em conta a preferência do gestor em optar por não incluir móveis e colchões no site, tendo em vista que o custo de frete será menor e não terá a necessidade de contratar novos funcionários para realizar a montagem de móveis.

Para demonstrar a operacionalização do modelo de negócio, foi desenvolvido um site para a empresa em estudo no WordPress, um sistema de gerenciamento de conteúdo livre e de código aberto, que pode ser acessado pelo link: <<https://vibelisantiago.wordpress.com/>>. Este site possui os itens de decoração que são ofertados pela empresa com suas devidas descrições e preços. A mesma estrutura apresenta o conceito da empresa, suas diretrizes de missão; visão; e valores; acesso às suas redes sociais; localização; horário de funcionamento da loja física; e seu contato.

A plataforma Magento foi proposta ao gestor, porém não foi utilizada para criar o modelo da loja virtual, uma vez que necessita de um profissional que tenha conhecimento de programação para conseguir gerenciar e desenvolver o site.

Para saber se este projeto será viável ou não para a empresa e a fim de atingir o objetivo 2 deste trabalho, calculou-se VPL, TIR e payback através dos dados obtidos. Primeiramente, foi realizada uma pesquisa nos dados do IBGE para identificar quantos habitantes com idade entre 20 e 69 anos o Rio Grande do Sul possui, tendo em vista que a pesquisa foi efetuada apenas com pessoas que moram no estado. Após obter esses dados,

foram segmentados através das respostas do questionário, onde a primeira pergunta referia-se à faixa etária e a segunda à gênero.

Em seguida, 3% da população foi segmentada como supostos clientes da loja. Dessa porcentagem, 1% que realmente finalizariam a compra, ou seja, aproximadamente cinco pessoas comprariam todos os itens da loja no período de um ano.

Após projetar o mercado, foram separados todos os 1.486 itens de decoração ofertados pela empresa e seus custos unitários para projetar o preço de venda com uma margem de lucro de 50%, demonstrados no quadro 1, juntamente com o custo de mercadoria vendida e a receita total.

Os dados para o projeto deram-se por um investimento inicial de R\$ 15.312,00, sendo que R\$ 13.200,00 é do aluguel e condomínio do escritório, R\$ 1.800,00 da internet e R\$ 312,00 do plano premium do WordPress, o imposto sobre vendas é de 2,58%, o imposto de renda é de 4% e a TMA é de 20%. As despesas da empresa foram projetadas pela soma de todos os itens de decoração mais o custo com aluguel, condomínio, internet e plano premium.

O fluxo de caixa foi realizado em um período de cinco. A receita líquida resultou na receita bruta menos os impostos sobre vendas; o fluxo de caixa bruto pela subtração do custo da mercadoria vendida sobre a receita líquida; o fluxo de caixa operacional pela subtração das despesas sobre o fluxo de caixa bruto; e o fluxo de caixa livre da subtração do imposto de renda sobre o fluxo de caixa operacional. Após finalizar o fluxo de caixa, efetuou-se o cálculo do VPL, da TIR e do payback.

Com isso, é possível verificar que a proposta de modelo de negócio tem alta probabilidade de ser viável, tendo em vista o baixo investimento inicial que será necessário em relação ao retorno que a empresa terá. Fica claro ao observar os resultados que os resultados são significativamente positivos, o que fica evidente pelo alto VPL e TIR, principalmente quando comparados ao Investimento inicial do projeto e a taxa mínima de atratividade dos sócios. Complementarmente, o projeto demonstra alta probabilidade de apresentar liquidez positiva para a empresa, tendo em vista que o tempo de recuperação de capital é de um mês.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com o conteúdo deste projeto, percebe-se a importância que o e-commerce possui como um modelo de negócio que tende a crescer cada vez mais, sendo benéfico tanto

para a empresa, em relação a custos e abrangência de mercado, quanto para os clientes, quanto à comodidade e ao tempo.

A pesquisa realizada obteve respostas mais positivas para a categoria de decoração em relação à de móveis e colchões. Através destes dados e de uma conversa com o gestor da empresa, decidiu-se criar um e-commerce apenas com os itens de decoração. Sendo assim, foi realizado um levantamento de todos estes itens e seus custos unitários para projetar o fluxo de caixa e, depois, calcular o VPL, a TIR e o payback. Os resultados foram positivos, ou seja, se for do interesse do proprietário dar continuidade a esse projeto, ele saberá que será viável para a empresa investir nesse modelo de negócio.

Como é de conhecimento da empresa, seus concorrentes diretos não utilizam a ferramenta de e-commerce, demonstrando que o investimento neste projeto gerará boas oportunidades para a empresa, tendo em vista a competitividade no mercado e a oportunidade de expandir sua marca, fazendo com que seu público alvo aumente e alcance novos clientes. Contudo, para que a loja virtual seja rentável e crescente, a empresa necessitará de um bom profissional para gerenciar e desenvolver o site, sendo criativo e possuindo os conhecimentos exigidos, tanto de tecnologia quanto dos produtos ofertados.

Por fim, saliento que os objetivos do referente trabalho foram atingidos, pois, através deste estudo, foi possível identificar os perfis dos possíveis clientes, verificar a viabilidade do modelo de negócio e propor à empresa a utilização da plataforma para montar sua loja virtual. Sendo assim, o trabalho demonstra sua aplicabilidade, tendo em vista o grande interesse da parte do gestor ao adotar a possibilidade da continuidade do projeto, e do grau de importância no processo de formação profissional, permitindo ao acadêmico colocar em prática o que foi visto teoricamente na graduação.

REFERÊNCIAS

ALBERTIN, Alberto Luiz; MOURA, Rosa Maria de. **Matriz de aspectos e contribuições de comércio eletrônico: um instrumento de análise**. São Paulo: Atlas, 2002.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ANDREASSA, Solange. **Indústria de móveis enfrenta barreiras para vender no e-commerce**. Paraná: Mega Moveleiros, 2014. Disponível em: <<http://www.megamoveleiros.com.br/industria-de-moveis-enfrenta-barreiras-para-vender-no-e-commerce/>>. Acesso em: 27 out. 2017.

APPOLINÁRIO, Fabio. **Dicionário de Metodologia Científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011. 295 p.

ASCENSÃO, Carlos Pinto. **O que é e-commerce?** Lisboa: Gestor de Conteúdos, 2016. Disponível em: <<http://www.gestordeconteudos.com/tabid/3850/Default.aspx>>. Acesso em: 03 nov. 2017.

CARVAS, Ana Beatriz. **Importância do e-commerce para micro e pequenas empresas.** Rio de Janeiro: Chani, 2016. Disponível em: <<https://chani.com.br/artigo.php?a=import-ncia-do-e-commerce-para-micro-e-pequenas-empresas>>. Acesso em: 21 jun. 2018.

CELLA, Flávio. **Plano de negócios e análise de viabilidade.** Paraná: Administradores.com, 2017. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/plano-de-negocios-e-analise-de-viabilidade/102120/>>. Acesso em: 27 out. 2017.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CONVERSION. **Pesquisa Conversion do Consumidor Digital 2017.** São Paulo, 2017. Disponível em: <<https://www.conversion.com.br/ebooks/pesquisa-conversion-consumidor-digital-2017.pdf>>. Acesso em: 26 abr. 2018.

DALL'AGNOL, Carolina Célia. **Estudo de viabilidade para implantação do centro de beleza Bella Spa Urbano.** 2010. 77 f. Trabalho de Conclusão de Curso – Faculdade de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/29693/000778324.pdf>>. Acesso em: 13 out. 2017.

DEOLINDO, Ana Letícia. **Quais atividades são importantes na rotina de um profissional de e-commerce. E-commerce Brasil,** 2016. Disponível em: <<https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/quais-atividades-sao-importantes-na-rotina-de-um-profissional-de-e-commerce/>>. Acesso em: 28 jun. 2018.

DIAS, Tiago Flores. **Plataforma Magons de E-commerce: A solução completa em plataforma e-commerce para o seu negócio.** Porto Alegre: Agência Kaizen, 2017. Disponível em: <<https://www.agenciakaizen.com.br/plataforma-de-ecommerce/plataforma-magento>>. Acesso em: 6 nov. 2017.

E-COMMERCE BRASIL. **E-commerce brasileiro vai crescer 12,4% ao ano e dobrar de tamanho no país.** São Paulo, 2016. Disponível em: <<https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/e-commerce-google/>>. Acesso em: 22 set. 2017.

FONTELLA, Denner Bruno Maia. **Introdução à Gestão Eficaz de Vendas Consultivas para Negociações Bussines to Bussines.** Minas Gerais: Techoje, 2015. Disponível em: <http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/1497>. Acesso em: 15 out. 2017.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios da administração financeira.** 12. ed. Porto Alegre: Pearson Prentice Hall, 2010.

- IBGE. **Censo Demográfico: Amostra - famílias.** 2010. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rs/pesquisa/23/24161?detalhes=true>>. Acesso em: 05 mai. 2018.
- IBGE. **Censo Demográfico: Projeção da população - 2018.** 2010. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rs/pesquisa/53/49645?ano=2018>>. Acesso em: 05 mai. 2018.
- JET E-BUSINESS. **E-commerce moveleiro rumo ao nicho.** São Paulo, 2015. Disponível em: <<http://blog.jetecommerce.com.br/e-commerce-moveleiro-rumo-ao-nicho/>>. Acesso em: 22 set. 2017.
- JORNAL EXTRA. **Famílias gastam até 20% do valor do imóvel para mobilizar a casa.** Revista Zap Imóveis, 2011. Disponível em: <<https://revista.zapimoveis.com.br/familias-gastam-ate-20-do-valor-do-imovel-para-mobilizar-a-casa/>>. Acesso em: 01 mai. 2018.
- KAYANO, Elder Hideki. **Comércio eletrônico: tendências e desafios no Brasil.** Campo Grande: Revista de Economia e Administração, p. 2, 2008.
- LUCIO, Nori. **Desenvolvendo Canais de Vendas.** São Paulo: Portal do Marketing, 2008. Disponível em: <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos1/Desenvolvendo_canais_de_vendas.htm>. Acesso em: 25 set. 2017.
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada.** 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- MESQUITA, Renato. **Payback: o que é e como calcular o da sua empresa.** Belo Horizonte: Saia do Lugar, 2017. Disponível em: <<https://saiadolugar.com.br/payback/>>. Acesso em: 03 nov. 2017.
- NUNES, Wagner Avila. **Estudo de viabilidade econômico-financeira da implantação de uma empresa do setor de tecnologia e informática: um plano de negócios.** Porto Alegre, 2012. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/67517/000867848.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 27 out. 2017.
- ORTIZ, Felipe Chibás. **Ciclo do marketing digital: tática e estratégia blended.** São Paulo, 2013, p. 9.
- PORTAL MOVELEIRO. **E-commerce de nicho é alternativa para empresas moveleiras se destacarem no mercado.** Florianópolis, 2015. Disponível em: <<http://conteudo.portalmoveleiro.com.br/visualiza-noticia.php?cdNoticia=27137>>. Acesso em: 27 out. 2017.
- RAMPAZZO, Lino. **Metodologia científica.** 3. ed. São Paulo: Loyola, 2005.

RESMINI, Tiago. **O que são canais de Marketing Digital e por que devo analisá-los?** Santa Catarina: Resultados Digitais, 2017. Disponível em: <<https://resultadosdigitais.com.br/blog/canais-de-marketing-digital/>>. Acesso em: 21 out. 2017.

RORIGUES, Marcos Thadeu. **Gestão de Vendas:** abordagem didática. João Pessoa: Administradores, 2011. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/gestao-de-vendas-abordagem-didatica1/51765/>>. Acesso em: 17 out. 2017.

RODRIGUES, Maria Lucia; LIMENA, Maria Margarida Cavalcanti. **Metodologias multidimensionais em Ciências Humanas.** Brasília: Líber Livros, 2006. 175 p.

RYAN, Damian; JONES, Calvin. **Understanding Digital Marketing:** Marketing Strategies for Engaging the Digital Generation. Londres e Reino Unido: Kogan Page, 2012.
SCHUBERT, Pedro. **Análise de investimentos e taxa de retorno.** São Paulo: Ática, 1989.

SPC BRASIL. **Comparativo do consumo em lojas físicas x lojas virtuais.** 2015. Disponível em: <https://www.spcbrasil.org.br/uploads/st_imprensa/spc_brasil_analise_compras_on_off_maio_20151.pdf>. Acesso em: 29 abr. 2018.

TESSMANN, Tiago. **Comércio eletrônico que mais cresce no Brasil: Vai ficar de fora?** Equipe MDA, 2017. Disponível em: <<https://mestreadadwords.com.br/comercio-eletronico/>>. Acesso em: 27 abr. 2018.

ZOTES, Luis Pérez; PAULO, Goret Pereira; SPRITZER, Ilda Maria De Paiva Almeida; REGO, Ricardo Bordeaux. **Viabilidade econômico-financeira de projetos.** Rio de Janeiro: FGV, 2009.

ANÁLISE DE CUSTO/VOLUME/LUCRO EM UMA EMPRESA DE ENSINO

LIÉGY DE SOUZA SOARES

ANDERSON LUIS WALKER AMORIN

1 INTRODUÇÃO

O ramo principal de atividade da empresa é a realização de cursos preparatórios para concursos públicos e o presente trabalho teve como foco principal a realização da análise de custo/volume/lucro da empresa pelo fato que a análise de custos ser fundamental para determinar o lucro e controlar a situação financeira, principalmente na tomada de decisão.

A relevância da aplicação da análise CVL é enfatizada pelos estudos relacionados à contabilidade gerencial, sendo considerado como uma ferramenta de gestão que ampara os processos de planejamento, gerenciamento e controle empresariais, podendo impactar de forma intensa no processo decisório de uma organização. Mesmo sendo conhecida por uma ferramenta tradicional, pode-se constatar que o seu propósito é pertinente no ambiente de negócios, seja no apoio a decisões do dia a dia como em decisões estratégicas (MAHER, 2001). Com isso, o problema da pesquisa buscou responder como o método de custo/volume/lucro pode aumentar a eficiência gerencial dentro da organização. A partir disso, o objetivo deste trabalho foi aplicar o método de CUSTO/VOLUME/LUCRO na empresa realizando uma análise para ser possível classificar os custos da empresa em fixos e variáveis, determinar a margem de contribuição unitária/razão unitária de cada curso oferecido pela empresa e então calcular os pontos de equilíbrio contábil e econômico.

Assim, demonstrar ao gestor do negócio, níveis futuros de atividade operacional e fornecer informações, dentre: quais produtos ou serviços enfatizar; determinar o volume de vendas necessário para alcançar o lucro desejado; determinar o valor da receita necessária para evitar prejuízos; aumentar ou não os custos fixos e avaliar se estão colocando a empresa em situação de risco, montando uma estrutura financeira adequada possibilita que o gestor faça escolhas coerentes para o negócio. Este estudo torna-se de grande valor gerencial para a empresa, visto que estudar custos é fundamental para a determinação do lucro na organização e no controle de suas operações, pois é imprescindível conhecer a situação financeira da empresa para tomar decisões coerentes.

2 CUSTOS

Proveniente da contabilidade financeira, a contabilidade de custos surgiu com a necessidade de avaliar os estoques no setor industrial. Em um longo tempo a contabilidade de custos se construiu em fato restritivo para as demonstrações da sua habilidade em assessorar os usuários internos acerca de decisões gerenciais (SANTO, SCHIMIDT E PINHEIRO, 2006). Atualmente, entre as funções mais importantes das tarefas da contabilidade de custos, encontram-se o controle e a decisão (MARTINS, 2006).

De acordo com Santos (2006), é notório que a contabilidade de custos há bastante tempo deixou de ser uma simples ferramenta para mensurar estoques. Com o desenvolvimento desta área, a contabilidade de custos ganhou espaço dentro das organizações porque cada vez mais contribuem com informações importantes para a gerência, principalmente no processo de decisão.

A realidade é que cada vez mais o mercado de negócios está se tornando competitivo e algumas questões são primordiais para as empresas se manterem competitivas no ramo em que atuam. Leone (2009) diz que com essas mudanças no cenário de negócios surgiram estudos que trouxeram melhorias nas técnicas de gerenciamento no que se refere a formação de custos como o custeio baseado em atividade (ABC), o just in time, o total quality control e a análise custo/volume/lucro (CVL). Todas as técnicas apontadas buscam auxiliar as empresas em sua gestão estratégica de custos.

2.1 Análise de Custo/Volume/Lucro

Garrison e Noreen (2001) dizem que uma das principais funções de um administrador é saber qual decisão se deve tomar visto que, no seu dia a dia se depara com perguntas como: quais os melhores produtos a se vender, quais os métodos de produção devem acolher, qual o preço que deve ser cobrado por cada produto ou até mesmo pelos serviços prestados em uma organização. Com as maiores cobranças do mercado e a elevada competitividade, é necessário que as empresas utilizem dessas informações, buscando um gerenciamento mais eficaz de seus custos e projeções de lucros. Além disso, os fundamentos da análise de custo/volume/lucro estão relacionados ao uso de sistemas de custo para auxílio na tomada de decisões de curto prazo (BORNIA, 2002). O grande valor da contabilidade de custos de acordo com Pizzolato (2000), advém de uma apuração simples, a de que a quantidade de

dados reunidos para a determinação de custos proporciona uma base ampla e ao mesmo tempo sólida para fundamentar, basear ou promover as decisões gerenciais.

Para Horngrem (2000) a análise de custo/volume/lucro é uma das responsabilidades fundamentais da administração, uma vez que o conhecimento dos padrões de comportamento dos custos, traz demonstrações válidas para o planejamento e para o controle das atividades a curto e a longo prazo.

A análise de custo-volume-lucro é um dos métodos mais eficazes que os gestores e administradores possuem. A análise de CVL possibilita um melhor entendimento da inter-relação entre as variáveis envolvidas, focalizando as interações entre alguns elementos como: Preço dos produtos; Volume ou nível de atividade; Custo variável; Custo fixo total e mix dos produtos vendidos. Diversos aspectos são exibidos por Garrison e Noreen (2001) quanto a análise da relação custo-volume-lucro. Dentre eles são destacados a definição da margem de contribuição, a análise do impacto das vendas sobre a margem de contribuição e sobre o ponto de equilíbrio.

Conforme Wernke (2001) a análise CVL possibilita que o responsável tenha informações importantes o que auxilia no processo decisório no quesito de administração de preços, diminuição de custos e otimização dos lucros. Com base nestes conceitos, o administrador pode realizar uma avaliação do desempenho da empresa. Aliado a isso, Maher (2001) diz que, “fazer análise de CVL em planilhas eletrônicas é particularmente útil na obtenção de respostas a questões do tipo ‘e se’, que aparecem no planejamento do lucro e na tomada de decisão”.

3 METODOLOGIA

No entendimento de Gil (2002) a metodologia é o mecanismo usado para descrever os procedimentos necessários para a realização de uma pesquisa e, varia de acordo com os assuntos versados.

A pesquisa quanto a natureza foi do tipo aplicada, pois teve a finalidade de resolver problemas específicos referentes a área financeira da empresa, mais precisamente, no que se refere à relação custo, volume e lucro.

No presente estudo, a abordagem da pesquisa caracterizou-se como quantitativa. Foi utilizado o método quantitativo porque os resultados obtidos através de estudos dentro da empresa foram quantificados através de análises e algumas ferramentas quantitativas de análise de custeio.

Quanto aos objetivos, a presente pesquisa foi exploratória. Andrade (2001) diz que estudar um determinado assunto é agrupar conhecimento e incorporar características novas, bem como buscar dimensões até então desconhecidas. A pesquisa foi do tipo exploratória visto que, foi elaborado uma planilha para a análise de custo/volume/lucro da empresa em estudada.

Segundo Gil (2008) a pesquisa quanto aos procedimentos técnicos ou estratégia de pesquisa classifica-se em bibliográfica, documental, pesquisa de campo, pesquisa participante e observação. Sendo que cada uma delas possui características próprias e com função essencial para o desenvolvimento da pesquisa. Dentre os vários procedimentos citados, o mais adequado para o presente trabalho foi a pesquisa de campo.

A pesquisa foi realizada coletando dados secundários, pois foram utilizadas informações contábeis da empresa, as quais foram coletadas junto ao escritório contábil que presta serviços para o curso, assim como algumas informações foram levantadas a nível de mercado. No entendimento de Mattar (2005), os dados primários são conhecidos como aqueles que não foram coletados antes da pesquisa, ou seja, eles são pesquisados para atender os objetivos da pesquisa em andamento. Já os dados secundários são os que já foram coletados em outro momento, esses dados já existem dentro da organização, porém, muitas vezes não são utilizados.

Para atingir os objetivos do presente projeto, foi elaborada uma tabela contendo todas as informações contábeis da empresa, nos quais foi possível realizar todos os cálculos necessários para realização da análise de custo/volume/lucro.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Para atingir o objetivo foram analisados os custos da empresa e classificados como fixos e variáveis, como representam os quadros 01, 02 e 03:

Quadro 1- Custos fixos

CUSTOS FIXOS COMUNS	
CUSTOS	
ALUGUEL	R\$ 24.000,00
TELEFONE	R\$ 2.160,00
ÁGUA	R\$ 3.000,00
LUZ	R\$ 5.160,00
PROPAGANDA	R\$ 4.200,00
CUSTO FIXO COMUM TOTAL	R\$ 38.520,00

Fonte: elaborado pelos autores

O quadro número 01 (um), demonstra os custos fixos que a empresa possui, ou seja, todas as despesas com a manutenção da empresa. Foram apurados junto ao gestor que a empresa apresenta um custo fixo total de R\$38.520,00 reais (ano).

No quadro número 02 (dois) foi calculado os custos fixos diretamente relacionados aos cursos, ou seja, quanto foi pago aos professores que trabalharam nos cursos que foram analisados. Considerando que o valor da hora-aula é de R\$40,00 e que os cálculos foram feitos com base nos seis cursos realizados pela empresa o valor total dos custos geraram um valor de R\$ 60.798,40 (ano).

Quadro 2- Custos fixos associados

CUSTOS FIXOS DIRETAMENTE ASSOCIADOS AOS CURSOS		
HORAS PROFESSORES POLICIA CIVIL	R\$	9.600,00
HORAS PROFESSORES SUSEPE	R\$	9.600,00
HORAS PROFESSORES BRIGADA	R\$	9.600,00
HORAS PROFESSORES MAGISTERIO	R\$	6.400,00
HORAS PROFESSORES ESA	R\$	15.998,40
HORAS PROFESSORES AGENTE DE SAUDE	R\$	9.600,00

Fonte: elaborado pelo autor.

Como custo variável, demonstrado no quadro número 03 (três) foi considerado o valor gasto com material disponibilizado para os alunos que frequentam o curso da ESA, no valor de R\$260,00 reais por aluno. O material dos demais cursos são disponibilizados de forma digital, não gerando outros custos variáveis para a empresa.

Quadro 3- Custos variáveis

CUSTOS VARIÁVEIS		
MATERIAL P/ALUNO	R\$	260,00

Fonte: elaborado pelos autores

Para atingir o objetivo nº 2 (dois), foi calculado a Margem/Razão de Contribuição Unitária de cada curso oferecido pela empresa conforme o quadro 4.

A margem de contribuição/razão unitária de acordo com Bornia (2010) é o valor em dinheiro que resta da receita obtida através dos gastos variáveis, custos variáveis e despesas variáveis. A empresa terá lucro, quando a margem de contribuição dos produtos/serviços for maior do que os custos e as despesas fixas.

Quadro 4- Margem contribuição

MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO UNITÁRIA/RAZÃO UNITÁRIA		
CURSO	MCU	Rcu
POLÍCIA CIVIL	R\$ 750,00	100,00%
SUSEPE	R\$ 750,00	100,00%
BRIGADA	R\$ 630,00	100,00%
MAGISTÉRIO	R\$ 550,00	100,00%
ESA	R\$ 1.340,00	83,75%
AGENTE DE SAÚDE DO MUNICÍPIO	R\$ 380,00	100,00%

Fonte: elaborado pelos autores

Conforme demonstra o quadro, o único curso que possui variação na Margem de Contribuição Unitária (MCU) e na Razão de Contribuição (Rcu) é o preparatório para a Escola de Sargento das Armas (ESA) já que é o único curso em que o proprietário possui um custo variável, ou seja, cada matrícula realizada gera um custo de R\$ 260,00 que é descontado do valor de venda do produto. Com isso, percebe-se que o curso da ESA contribui com 83,75% do seu valor para cobrir os custos fixos diretos e indiretos da organização.

Os demais cursos apresentam como Margem de Contribuição Unitária (MCU) o mesmo valor da venda unitária do produto, pois como não possuem custos variáveis em sua estrutura.

Para atingir o objetivo de nº 3 (três) foi calculado o ponto de equilíbrio dos cursos, possibilitando que o gestor consiga ter uma ideia real do seu negócio. Primeiramente foi calculado o Ponto de Equilíbrio Contábil da empresa e após o Ponto de Equilíbrio Econômico. Após realizado todos os cálculos necessários foram encontrados os seguintes resultados:

Quadro 5- Ponto de equilíbrio

CURSO	PE CONTÁBIL	PE ECONÔMICO
POLÍCIA CIVIL	30	36
SUSEPE	31	38
BRIGADA MILITAR	20	24
MAGISTÉRIO	14	17
ESA	17	21
AGENTE DE SAÚDE DO MUNICÍPIO	28	34

Fonte: elaborado pelos autores

Segundo Bornia (2010) o Ponto de Equilíbrio Contábil é aquele que leva em consideração todos os custos e despesas contábeis relacionados com o funcionamento da empresa. Já o Ponto de Equilíbrio Econômico traz consigo os custos de oportunidade referentes ao capital próprio.

Os resultados, como demonstra o quadro 5, mostra um cenário positivo, tendo em vista que a grande parte dos preparatórios em análise alcançou seu ponto de equilíbrio tanto contábil, quanto o econômico. Apenas o preparatório para Agente de Saúde do Município de

Santiago não apontou um número significativo de alunos, visto que em ambas às análises o curso precisaria de uma quantidade maior de alunos pagantes para dar um retorno positivo à empresa.

Importante ressaltar que o Ponto de Equilíbrio Econômico é fundamental para a gestão do negócio, sendo que é o mais correto a se calcular tendo em vista que é ele que demonstra o retorno esperado pelo proprietário da empresa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho foi realizado a partir de uma estrutura teórica para fundamentar os assuntos abordados, de acordo com os objetivos da pesquisa, a fim de analisar a relação de custo/volume/lucro da empresa Essencial Cursos e Concursos.

Para atingir o objetivo da pesquisa, foi elaborado uma planilha contendo todos os dados contábeis do negócio. Com isso, foi calculado o Ponto de Equilíbrio Contábil da empresa onde foram levados em conta todos os custos e despesas contábeis referente ao funcionamento da mesma.

Juntamente com o com o Ponto de Equilíbrio Contábil foi calculado o Ponto de Equilíbrio Econômico da empresa, o qual funciona como um instrumento gerencial, tendo em vista que trabalha com possíveis aplicações alternativas de capital.

Através das análises realizadas, foi possível compreender o cenário financeiro em que a empresa se encontra, principalmente no que se refere ao volume de alunos com o qual precisa operar para conseguir cobrir todos seus custos e começar a obter um resultado positivo. Em relação a todos os custos e despesas, a quantidade de alunos que frequentaram os cursos foi suficiente para gerar renda, cobrir seus custos e produzir lucratividade para o gestor.

Apenas um dos cursos ofertados, o de Agente de Saúde do Município, não trouxe um bom retorno para o negócio, visto que teve a quantidade exata de alunos para cobrir seus gastos e, em uma visão gerencial não teve um resultado positivo para a organização.

Por fim, cabe salientar que o trabalho foi realizado em uma empresa pequena, familiar e que se encontra em fase de crescimento no mercado em que atua. Com isso, foi realizado um trabalho totalmente técnico, voltado para o entendimento e esclarecimento da atual situação financeira da empresa para seu gestor, confrontando dados com a realidade da empresa.

REFERÊNCIAS

ATKINSON, Anthony A. [et al.]. **Contabilidade Gerencial**. Tradução André Olímpio Mosselman Du Chenoy Castro; revisão técnica Rubens Famá. São Paulo: Atlas, 2000.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

BORNIA, Antônio Cezar. **Análise Gerencial de Custos: aplicação em empresas modernas**. 3º ed. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Análise Gerencial de Custos**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

DUTRA, Rene Gomes. **Custos - Uma Abordagem Prática**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. **Custos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de Metodologia**. 5ª ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

FERREIRA, Ricardo J. **Contabilidade de custos**. 4. ed. Rio de Janeiro: Ferreira, 2007.

FILHO, José dos Santos Carvalho. **Manual de Direito Administrativo, 7ª ed. Revista, ampliada e atualizada**. Rio de Janeiro: Lumen Iuris, 2001.

FILHO, M. C.; ARRUDA FILHO, E. J. M. **Planejamento de pesquisa científica**. 2 Ed. São Paulo: Atlas, 2015.

GARRISON, R. H; NOREEN E. W. **Contabilidade Gerencial**. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2008

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

KLIEMANN, F. J. **Custos Industriais**. (2004) Apostila da Disciplina de Custos Industriais, Porto Alegre: PPGEP/UFRGS

KOLIVER, Olívio. **Tópicos Especiais de Custos II: sistemas de custeio**. Salvador: Cepev, apostila de curso, 2003.

HANSEN, D. R.; MOWEN, Maryanne M. **Gestão de Custos**. South-Western College Publications, 2001.

HORNGREN, C. T. **Introdução à Contabilidade de Custos**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 2000.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico: projetos de pesquisa/pesquisa bibliográfica/teses de doutorado, dissertações de mestrado, trabalhos de conclusão de curso**. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LEONE, G. S. G.; LEONE, R. J. G. **A Análise do Ponto de Equilíbrio: um instrumento contábil cheio de simplificações**. Revista de Contabilidade do CRC-RS, v.110, p.52-59, 2002.

LEONE, George Sebastião Guerra. S. **Custos, Planejamento, Implantação e Controle**. São Paulo: Atlas S/A. 2009

_____. **Custos: planejamento, implantação e controle**. São Paulo: Atlas, 2000;

MAHER, Michael. **Contabilidade de custos: criando valor para a administração**. Tradução José Evaristo dos Santos. São Paulo: Atlas, 2001.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARINELLA, Fernanda. **Servidores públicos**. Niterói: Impetus, 2010.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Contabilidade de Custos**. São Paulo: Atlas S/A. 2006.

_____. **Contabilidade de Custos**. 8ª edição. São Paulo: Atlas, 2001.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing: Metodologia e Planejamento**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MAZZA, Alexandre. **Manual de Direito Administrativa**. São Paulo: Saraiva, 2011.

MEGLIORINI, Evandir. **Custos: análise e gestão**. 3º ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial: Um Enfoque em Sistema de Informação Contábil**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PIZZOLATO, Nélio D. **Introdução à Contabilidade Gerencial**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

ROCHA, Carmen Lúcia Antunes. **Princípios constitucionais dos servidores públicos**. São Paulo: Saraiva, 1999.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 3ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SANTOS, J. L., SCHIMIST, P. & PINHEIRO, P. R. **Fundamentos de Gestão Estratégica de Custos**. São Paulo: Atlas S/A. 2006.

SANTOS, Antônio Raimundo dos. **Metodologia científica:** a construção do conhecimento. 6. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2004.

SANTOS, J. J. **Análise de custos:** Remodelado com ênfase para custo marginal, relatórios e estudos de caso. São Paulo: Atlas, 2000.

SOUZA, Alceu; CLEMENTE, Ademir. **Gestão de custos:** aplicações operacionais e estratégicas. São Paulo: Atlas, 2007.

ORGANIZADORES



FABIANO MINUZZI MARCON

Professor titular da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões URI Campus Santiago e Coordenador do Curso de administração. Possui graduação em Administração de Empresas - Análise de Sistemas de Informação pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (1993), Pós-Graduação em Gestão de Pessoas (2004) e mestrado em Administração Estratégica de Negócios (2012).



SABRINA KLOSE NADALON

Professora titular na Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões -URI Campus Santiago e professora da Secretaria Estadual do Rio Grande do Sul. Possui graduação em Administração pela Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões - URI (2005), graduação em Licenciatura Plena em Ensino Profissionalizante pela Universidade de Santa Cruz do Sul- UNISC (2007). É especialista em Marketing de Serviços pela URI (2007) e Informática Instrumental para Professores da Educação Básica pela UFRGS (2011) e mestranda em Políticas Públicas pela UNIPAMPA (2017).

A presente edição foi composta pela URI, e
m caracteres Time New Roman, formato e-book, pdf,
em março de 2019.